



# PROVINCIA REGIONALE DI MESSINA

## Relazione sulla Performance 2011

ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009



**COORDINAMENTO E REDAZIONE A CURA DI:**

**VICE SEGRETARIO GENERALE AVV. ANNA MARIA TRIPODO**

**U.D. INNOVAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE**

**DIRIGENTE ING. ARMANDO CAPPADONIA**

**U.O.C. "PERFORMANCE, VALUTAZIONE E ORGANIZZAZIONE"**

**U.O. CONTROLLO DI GESTIONE, PROCEDURE E SEMPLIFICAZIONI**

# INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>4</b>
2.1 IL REGOLAMENTO VIGENTE.....	4
2.2 ATTUAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA.....	6
2.3 I SISTEMI DI VALUTAZIONE VIGENTI.....	7
2.3.1 <i>Il sistema di valutazione delle performance dirigenziali</i> .....	7
2.3.2 <i>Il sistema di valutazione delle performance dei titolari di posizione organizzativa</i> .....	10
2.3.3 <i>Produttività individuale e premio di risultato collettivo dei dipendenti</i> .....	11
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>13</b>
3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	13
3.2 LA VALUTAZIONI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
<b>4. LE VALUTAZIONI DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI</b> .....	<b>17</b>
4.1. PERFORMANCE DIRIGENZIALI.....	17
4.2 AZIONI REALIZZATE.....	18
4.2.1 <i>Turismo</i> .....	18
4.2.2 <i>Reperimento di risorse economiche</i> .....	21
4.2.3 <i>Formazione</i> .....	22
4.2.4 <i>Valorizzazione del patrimonio immobiliare</i> .....	22
4.2.5 <i>Controllo di gestione</i> .....	23
4.2.6 <i>Trasparenza</i> .....	24
4.2.7 <i>Edifici scolastici</i> .....	25
4.2.8 <i>Viabilità</i> .....	25
4.3. PERFORMANCE TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	26
4.4. PERFORMANCE DIPENDENTI.....	26
<b>5. ANALISI DEI PRINCIPALI DATI DI CONTESTO</b> .....	<b>30</b>
5.1. DATI GENERALI.....	30
5.2. L'ORGANIZZAZIONE.....	32
5.3. RISORSE UMANE ASSEGNATE AGLI UFFICI DIRIGENZIALI.....	34
5.4. LE RISORSE STRUMENTALI.....	35
5.5. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE.....	36
<b>6. RISORSE FINANZIARIE</b> .....	<b>39</b>
6.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	39
6.2 ANALISI DEL CONTO DEL BILANCIO.....	40
<b>7. PARI OPPORTUNITÀ</b> .....	<b>56</b>
<b>8. PROSPETTIVE FUTURE</b> .....	<b>58</b>
8.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	58

## 1. PRESENTAZIONE

### Premessa

La legge delega sul lavoro pubblico (legge n.15/09) ed il decreto legislativo n.150/09 di attuazione hanno introdotto nella pubblica amministrazione nuovi strumenti per migliorarne l'organizzazione del lavoro, per elevarne gli standard qualitativi delle funzioni e dei servizi, per incentivarne la qualità delle prestazioni lavorative dei pubblici dipendenti, per renderla ancor più efficiente e trasparente.

Il D.lgs. n.150/09 attribuisce alla **Relazione sulla performance** di rappresentare a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La **Relazione** ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo e gli organi di vertice dell'Amministrazione ma anche, e soprattutto, i principali stakeholder esterni e i cittadini tutti.

Per questo è necessario che la **Relazione** descriva in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi di interesse per il cittadino utente, quali i più significativi risultati sulla performance dell'ente, gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati e le azioni correttive intraprese nel corso dell'anno.

Il Nucleo di valutazione, accertata la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi predeterminati con il Piano della performance, valida la **Relazione** e la sottopone successivamente alla Giunta provinciale.

Dopo la sua approvazione, la **Relazione** dovrà essere pubblicata sul sito web dell'Ente, nella sezione Trasparenza.

### Autonomia delle Province ed indirizzi applicativi

Il D.lgs. n.150/09 ha affidato alla CIVIT il compito di sovrintendere, indirizzare e coordinare le funzioni di valutazione delle performance e le attività di rendicontazione che nei confronti degli enti territoriali sono esercitate di intesa con la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, l'ANCI e l'UPI.

In attuazione di questa previsione normativa la CIVIT e l'UPI hanno firmato il 30 giugno 2010 un protocollo di intesa concordando linee guida che consentono, tra l'altro, di inserire il ciclo della performance in modo coerente nelle attività di programmazione e rendicontazione delle Province per misurare l'efficienza e l'efficacia delle soluzioni organizzative e funzionali adottate e rendicontare le performance conseguite agli stakeholder ed ai cittadini.

### Adeguamenti regolamentari

Il processo di adeguamento e di implementazione regolamentare e procedimentale ha matrice negli articoli 16, 31 e 74 del D.lgs. n.150/09 che individuano le disposizioni del decreto di diretta applicazione nei confronti degli enti locali, unitamente a quelle che contengono principi generali dell'ordinamento, ai quali gli enti devono adeguarsi comunque sempre nel rispetto della propria autonomia statutaria, organizzativa e regolamentare nei tempi previsti dalla riforma.

Con Deliberazione di Giunta n.415 del 30 dicembre 2010 la Provincia Regionale di Messina ha adeguato innanzi tutto il proprio regolamento di organizzazione degli uffici e servizi alle nuove disposizioni normative in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di trasparenza ed efficienza nelle pubbliche amministrazioni.

Con il citato Regolamento si disciplina la misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance assumendo la programmazione quale principio ispiratore e metodo gestionale di riferimento per il compimento della propria funzione istituzionale.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono ritenuti principi fondanti per il miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, per la valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali del personale, per orientare le attività al risultato, per l'integrità e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Nello stesso regolamento l'esercizio delle funzioni, affidate dalla norma all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, è demandato al costituito Nucleo di Valutazione.

## **2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **2.1 Il Regolamento vigente**

Il Regolamento ha come finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale.

#### **Principi generali**

La misurazione e la valutazione della performance devono essere conformi ai principi della legge 4 marzo 2009, n.15, a quelli contenuti nel D.L.vo 30 luglio 1999, n. 286, ed ai seguenti principi generali in quanto applicabili:

- a) miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- b) crescita delle competenze professionali dei dipendenti e dei dirigenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri;
- c) trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
- d) soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

#### **Parametri ed ambiti di riferimento**

1. La misurazione e la valutazione delle performance è effettuata con riferimento:
  - a) all'amministrazione nel suo complesso;
  - b) alle unità organizzative in cui si articola;
  - c) ai singoli dipendenti e dirigenti.
2. Su proposta del Nucleo di Valutazione sono adottati:
  - a) metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa;
  - b) modalità e strumenti di comunicazione che garantiscano la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle performance.
3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e dell'eventuale personale in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance e sono collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dalle unità organizzative di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. Il Sistema individua:
  - a) fasi, tempi e modalità, soggetti e responsabilità del processo
  - b) le procedure di conciliazione;
  - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## **Ciclo di gestione della performance**

Il ciclo di gestione della performance è articolato nelle seguenti fasi:

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

## **Piano degli obiettivi**

1. Nel rispetto del programma triennale la Giunta Provinciale attribuisce gli obiettivi ai dirigenti e ad eventuale personale in posizione di autonomia e responsabilità, tenendo conto degli effetti derivanti dalla eventuale gestione provvisoria del bilancio di previsione.

- a) Il Piano deve tener conto delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai responsabili per il perseguimento degli obiettivi definendo modalità e temporalità del perseguimento degli stessi.
- b) Il Peg ed il Piano degli obiettivi sono sottoposti a verifica trimestrale per adeguarli all'andamento delle risorse assegnate.

2. Gli obiettivi attribuiti devono avere le seguenti caratteristiche:

- a) essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

## **Metodologia di valutazione**

La metodologia di valutazione della performance, alla quale si fa attualmente riferimento, è contenuta nei seguenti documenti:

1. Sistema di valutazione e verifica dei risultati dei Dirigenti, adottato con Delibera della Giunta Provinciale n.19 del 7 marzo 2011.
2. Sistema di valutazione per l'erogazione dell'indennità di risultato ai titolari di posizione organizzativa, allegato al C.C.D.I. Personale dipendente 2006-2009.
3. Criteri per la erogazione della produttività individuale e premio risultato collettivo ai dipendenti, allegato al C.C.D.I. Personale dipendente 2006-2009.

## 2.2 Attuazione del ciclo di gestione della performance e trasparenza

**Le finalità generali del ciclo di gestione riguardano il miglioramento della performance conseguita dalla Provincia nei confronti degli stakeholder di riferimento e, quindi, dei destinatari dei servizi erogati.**

**Le successive fasi (monitoraggio, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nonché utilizzo di sistemi premianti) vengono definite nel Sistema in coerenza ed integrati con il complesso processo di programmazione, gestione, controllo e rendicontazione già previsto per gli Enti Locali dal D.lgs. 267/00.**

**Il ciclo della performance comprende tutte le dimensioni – sia individuali, sia organizzative - che concorrono al raggiungimento degli obiettivi della Provincia che danno risalto all'impatto delle politiche e dell'azione amministrativa sul territorio e sui cittadini amministrati verificandone il grado di soddisfazione.**

**Tutto il ciclo è improntato alla trasparenza. Infatti, il Piano per la Trasparenza prevede la pubblicazione on-line del Piano della performance e della Relazione finale, nonché dell'analisi della premialità erogate a dirigenti e dipendenti.**

### **Il Piano della performance**

L'iter procedurale che ha portato alla definizione del Piano della Performance 2011-2013 ed all'attribuzione degli obiettivi a dirigenti, titolari di posizioni organizzative e personale dipendente può sintetizzarsi come segue:

1. con atto d'indirizzo e programmazione del 5/3/2011 il Presidente della Provincia ha invitato i sigg. dirigenti a predisporre un progetto di iniziative ed interventi per ciascuna delle linee strategiche individuate con il medesimo atto.
2. con delibera n.114/C del 29/09/2011 il Consiglio Provinciale ha approvato il Bilancio di Previsione 2011, il Bilancio Pluriennale 2011/13 e la Relazione Previsionale e Programmatica 2011/13.
3. Con la partecipazione dei dirigenti alla fase istruttoria si è proceduto alla definizione della proposta di Piano.
4. la Giunta Provinciale con deliberazione n. 253 del 30/11/2011 ha approvato il Piano delle performance 2011-2013 ed il Piano degli Obiettivi 2011.

### **Monitoraggio**

I Sistemi di valutazione vigenti prevedono il monitoraggio in itinere dei risultati per intervenire con tempestività nel determinare eventuali correttivi per gli obiettivi che si discostano in maniera consistente dalla possibilità che si raggiungano i risultati richiesti.

Il ritardo, per altro non nuovo, nell'approvazione del Peg e del Piano delle Performance e degli Obiettivi operativi (approvati dalla Giunta nella seduta del 30/11/2011) non ha consentito in alcun modo di provvedere al monitoraggio.

### **Le valutazioni delle performance individuali.**

Le performance individuali sono misurate e valutate attraverso i Sistemi di valutazione delle posizioni dirigenziali, organizzative e del personale dipendente, mentre quella riferita alla Provincia nel suo complesso è espressa nel Piano delle Performance dalle linee strategiche sintetizzate nell'Albero della performance che riporta gli ambiti-obiettivi per i quali è stato richiesto il contributo di tutti gli Uffici Dirigenziali.

## 2.3 I sistemi di valutazione vigenti

### 2.3.1 Il sistema di valutazione delle performance dirigenziali

Per valutare le performance dirigenziali il Sistema prevede che si abbia a riferimento

- il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati
- il rendimento
- le competenze organizzative
- le prestazioni

Il sistema, quindi, è finalizzato ad orientare la *performance* verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Presidente e dalla Giunta e consente, inoltre, di valutare il rendimento, le competenze organizzative dimostrate e le prestazioni rese dai dirigenti, sviluppando la performance lungo alcune fondamentali direttrici:

- orientamento al risultato in termini di efficacia ed efficienza , superando il modello dell' adempimento meramente burocratico-formale;
- orientamento allo sviluppo dell'autonomia e alla valorizzazione delle competenze;
- integrazione e cooperazione fra le diverse strutture organizzative per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- stimolare la capacità innovativa per sollecitare la proposizione e l'introduzione di innovazioni, organizzative e non, per attuare cambiamenti che apportino maggiore efficienza, efficacia ed economicità nella gestione;
- orientamento alla soddisfazione del cittadino-cliente, interno ed esterno, per promuovere una logica di servizio;
- qualità della presenza;
- □□□□□□□□ qualità ed impegno nello sviluppare relazioni esterne ed interne.

In sintesi la valutazione è distribuita su 4 macro aree:

#### 1^ Area. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

(attraverso l'attribuzione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati raggiunti):

- Gestione strategico-intersettoriale;
- Rilevante gestione settoriale;
- Gestione economica;
- Obiettivi Specifici di area.

Gli obiettivi sono diversamente ponderati con l'applicazione di pesi specifici definiti dal sistema di valutazione.

#### 2^ Area RENDIMENTO DELLE ATTIVITA'

(mediante la rilevazione trimestrale con apposite schede)

- qualità della presenza;
- qualità e rilievo delle relazioni esterne;
- qualità del rapporto con i cittadini e l'utenza;
- qualità e rilievo del rapporto interno e con il personale;
- qualità e idoneità dell'attività;

### 3^ Area   COMPETENZE ORGANIZZATIVE

(autovalutazione, valutazione del NdV a seguito di proposta del Direttore Generale)

- valutazione dell'insieme delle capacità nonché delle esperienze e conoscenze che la figura dirigenziale deve possedere e applicare per porre in essere i comportamenti più adatti ad uno specifico ruolo organizzativo;
- Capacità di direzione organizzativa;
- Capacità di gestione delle risorse umane;
- Capacità di relazione e integrazione.

### 4^ Area   PRESTAZIONI

(autovalutazioni, valutazione del NdV a seguito di proposta del Direttore Generale)

- attraverso la valutazione delle variabili che indicano la qualità dell'apporto personale specifico del dirigente, individuando le modalità comportamentali con cui raggiunge particolari risultati e gli obiettivi predefiniti .

La stima delle quattro componenti della *performance* concorre ad una valutazione di sintesi per la distribuzione della retribuzione di risultato. La ponderazione dei diversi fattori è espressa in termini percentuali su base 100, in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali, **distinguendo per questi ultimi tra competenze organizzative e prestazioni**. Le quattro diverse aree di valutazione sono così ponderate ai fini della valutazione del Dirigente:

<b>COMPONENTI della PERFORMANCE</b>				
	<b>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</b>	<b>RENDIMENTO DELLE ATTIVITA'</b>	<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	<b>PRESTAZIONI E CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI</b>
Attribuzione retribuzione di risultato	Fp 50 %	Fp 30 %	Fp 10 %	Fp 10 %
<i>Fp = fattore di ponderazione</i>				

### MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della performance è articolato in tre fasi:

#### **Fase 1 : Definizione degli obiettivi e loro assegnazione ai Dirigenti degli U.D.**

Il Direttore Generale, nel dare attuazione agli indirizzi e obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo dell'Ente, predispone, con il concorso dei Dirigenti dell'Ente, il Piano degli Obiettivi definendone, per ognuno, gli indicatori di risultato. La prima fase si conclude con l'approvazione del Piano da parte della Giunta Provinciale.



## **Fase 2 : Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti e del rendimento delle attività e loro pubblicazione on line.**

Con cadenza **trimestrale** ogni Dirigente degli U.D. è tenuto a compilare una scheda di monitoraggio delle attività, relazionando in modo sintetico su: presenze, attività, atti e provvedimenti e sullo stato di attuazione degli obiettivi, segnalando eventuali scostamenti dalle fasi di attività programmate, monitorando le risorse impegnate, individuando eventuali criticità e diverse prospettive di sviluppo. La relazione deve evidenziare non solo aspetti quantitativi ma anche aspetti di qualità dello sviluppo delle azioni/progetti/attività.

Il Dirigente accompagna la scheda "ATTIVITA'" con una proposta di autovalutazione formulata sulla base dei parametri in essa indicati.

La scheda attività va inviata all'ufficio preposto alla raccolta entro i primi 7 giorni del mese successivo. La mancata trasmissione della scheda entro i termini determina la riduzione del punteggio salvo opportune giustificazioni del ritardo.

La relazione sullo stato di attuazione di obiettivi intersettoriali è affidata al Dirigente di ogni U.D. che assumerà la responsabilità di coordinamento del progetto.

Il Nucleo di Valutazione, sentita la relazione del Direttore Generale, esprime una valutazione sui risultati delle attività relazionando al Presidente della Provincia e alla Giunta Provinciale.

Nell'esercizio delle loro competenze di indirizzo e controllo il Presidente della Provincia e gli Assessori possono inviare al Nucleo segnalazioni e considerazioni utili al processo di valutazione.

Il Contenuto del foglio attività è reso pubblico online sul sito dell'Ente secondo un modello sintetico di comunicazione.

## **Fase 3 : Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati**

Al termine dell'incarico e comunque entro il 20 gennaio dell'anno successivo, i Dirigenti presentano al Presidente della Provincia, all'Assessore competente al Direttore Generale ed al Nucleo di Valutazione la relazione finale sull'attività svolta, con la documentazione idonea a valutare, tra l'altro, gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

**La relazione contiene una prima proposta di auto-valutazione formulata dal Dirigente in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, di rendimento delle attività, riportando la media annuale delle valutazioni mensili), delle competenze organizzative e degli elementi prestazionali.**

Il Nucleo di Valutazione esprime, sentita la relazione del Direttore Generale, una valutazione finale, anche con l'ausilio dei dati di reporting economico-finanziari o di altri dati a disposizione.

L'esito della valutazione viene comunicata al Dirigente dal Direttore Generale. Il Dirigente interessato ha facoltà di presentare le proprie osservazioni al Nucleo di Valutazione entro il termine dei successivi 15 giorni.

La fase si conclude con la formalizzazione della valutazione da parte del Nucleo di Valutazione che sarà trasmessa al Presidente per la relativa approvazione e successivamente alla Giunta per la presa d'atto.

In caso di mancata nomina del Direttore Generale le funzioni previste dal Sistema di Valutazione sono esercitate dal Segretario Generale.

Si considera non positiva una valutazione inferiore a 60 del valore medio ponderato delle quattro aree. In tal caso non si ha diritto a percepire l'indennità di risultato.

Contrattualmente la retribuzione di risultato massima percepibile è pari al 15% del valore dell'indennità di posizione dirigenziale percepita.

## 2.3.2 Il sistema di valutazione delle performance dei titolari di posizione organizzativa

### Attribuzione degli obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi avviene, in sede di formulazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi. Ogni Dirigente, d'intesa con il Direttore Generale, attribuisce al titolare di P.O. un progetto funzionale al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Ufficio Dirigenziale e stabilisce il periodo di tempo entro il quale l'obiettivo dovrà essere raggiunto.

Al progetto così definito è assegnato un peso uguale a 100; nel caso di più progetti, il peso verrà ripartito proporzionalmente.

### Monitoraggio

Con cadenza quadrimestrale il titolare della P.O. viene compilata una scheda di monitoraggio per ogni progetto assegnato, indicando il grado di avanzamento nel raggiungimento dell'obiettivo e monitorando le risorse assegnate.

La scheda è accompagnata da una breve relazione che evidenzia i motivi degli eventuali scostamenti dei tempi d'attuazione, gli aspetti critici e le prospettive di sviluppo dei progetti. Infine sono elencati i principali atti formalizzati per l'attuazione dei progetti.

La scheda, con le osservazioni espresse dal Dirigente competente, è trasmessa all'U.O. Controllo di Gestione.

La scheda di valutazione finale del progetto che evidenzia il risultato raggiunto, è prodotta entro il 31 Gennaio dell'anno successivo.

### Valutazione

La valutazione sugli obiettivi raggiunti è effettuata dal Dirigente competente.

Successivamente al 31.12 di ciascun anno, il Dirigente esprime una valutazione finale sulla base della misurazione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3 del CCNL del 31/3/1999.

La valutazione finale è portata a conoscenza del dipendente interessato con atto formale.

Il Dirigente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato.

Al termine del procedimento il Dirigente provvederà alla liquidazione dell'indennità di risultato

### Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato, definita ai sensi del comma 4, art. 10 CCNL del 31/3/1999, è corrisposta sulla base dei seguenti parametri:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo (%)	Valutazione del Dirigente	Quota da applicare all'indennità di risultato (%)
da 90 a 100	Obiettivo pienamente raggiunto con efficienza della prestazione	100
da 80 a 89	Obiettivo raggiunto con efficaci risultati	80
da 60 a 79	Obiettivo raggiunto su livelli standard	60
da 0 a 59	Obiettivo non raggiunto	0

La retribuzione di risultato è data dalla formula:

$$\frac{Q \text{ (Quota indennità di risultato)} \times I \text{ (Indennità max prevista per la posizione)}}{100}$$

### 2.3.3 Produttività individuale e premio di risultato collettivo dei dipendenti

#### **Finalità**

I progetti di Produttività individuale e premio di risultato collettivo, nei limiti delle risorse individuate all'art.14 del CCDI, sono lo strumento di attuazione che realizza effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da conseguirsi mediante un risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto alla prestazione lavorativa di routine.

#### **Criteri per la predisposizione dei progetti**

I progetti saranno predisposti, entro il 31 Gennaio di ogni anno.

Il dirigente programma le attività definendo: l'obiettivo, le azioni programmate, il personale e le professionalità impiegate, il risultato da conseguire e i tempi di attuazione.

I progetti di Produttività Collettiva sono formulati per Unità Operativa. Le attività devono essere assegnate a ciascun dipendente in termini di azioni da perseguire che rappresentino un miglioramento dell'attività ordinaria espletata.

Ciascun dipendente è inserito in un solo gruppo di lavoro. A ciascuno è richiesta una prestazione adeguata al profilo professionale. I dipendenti in forza agli Assessorati saranno inseriti dal Dirigente competente in un progetto.

Il personale dipendente assegnato in strutture o postazioni di lavoro decentrate deve essere inserito in specifici progetti indipendenti dal personale delle strutture centrali con azioni omogenee e coerenti con il profilo professionale posseduto.

I progetti e le schede di valutazione sono inviati all'Ufficio Controllo di Gestione ai fini del monitoraggio.

#### **Modalità**

La produttività individuale e il premio di risultato collettivo dovrà essere assegnata a ciascun dipendente secondo le seguenti modalità:

- Acconto mensile, pari al 60% della cifra individuale prevista;
- Valutazione e liquidazione finale del premio di risultato collettivo, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, sulla base del risultato raggiunto.

#### **Valutazione della prestazione individuale**

Il Dirigente dovrà procedere alla valutazione periodica annuale dell'andamento della prestazione individuale del dipendente tramite le schede di rilevazione semestrale del grado di partecipazione e qualità della prestazione (tenendo conto dello stato di avanzamento delle attività assegnate):

***Partecipazione da 0 a 50 punti:*** misura il coinvolgimento del dipendente nel processo lavorativo e la capacità di adattamento ai cambiamenti.

***Qualità della prestazione, da 0 a 50 punti:*** misura l'apporto al processo lavorativo in termini di collaborazione e professionalità che produce innovazione e miglioramento delle attività.

Con cadenza semestrale, pena l'invalidità della valutazione, il dirigente dovrà procedere alla comunicazione a ciascun dipendente della valutazione intermedia (non definitiva) effettuata e su cui a richiesta del dipendente potrà essere effettuato apposito colloquio.

La comunicazione dovrà essere formalmente consegnata al dipendente con apposizione di firma per ricevuta o notificata secondo le procedure previste dal vigente Codice Civile.

Il dirigente nella valutazione finale ed intermedia dovrà tenere conto delle indicazioni formalmente espresse per ciascuna valutazione dal responsabile della struttura intermedia (U.O.C.) presso cui presta servizio il dipendente valutato.

Il dipendente potrà chiedere la revisione della propria valutazione.

**Valutazione risultato raggiunto e liquidazione finale del premio di risultato collettivo.**

Entro il 15 gennaio dell'anno successivo il Dirigente dovrà relazionare in maniera analitica attestando il grado di raggiungimento degli obiettivi; in caso contrario dovrà indicare le motivazioni che ne hanno determinato il mancato raggiungimento, parziale o totale, quantificandone in termini percentuali lo scostamento.

Il livello di raggiungimento dell'obiettivo (coefficiente collettivo per tutti i partecipanti al progetto) viene espresso nell'apposita scheda di valutazione.

La quota economica individuale annua destinata a premio di risultato collettivo, sarà proporzionata al livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato e rapportato alla valutazione individuale annua, secondo il seguente criterio:

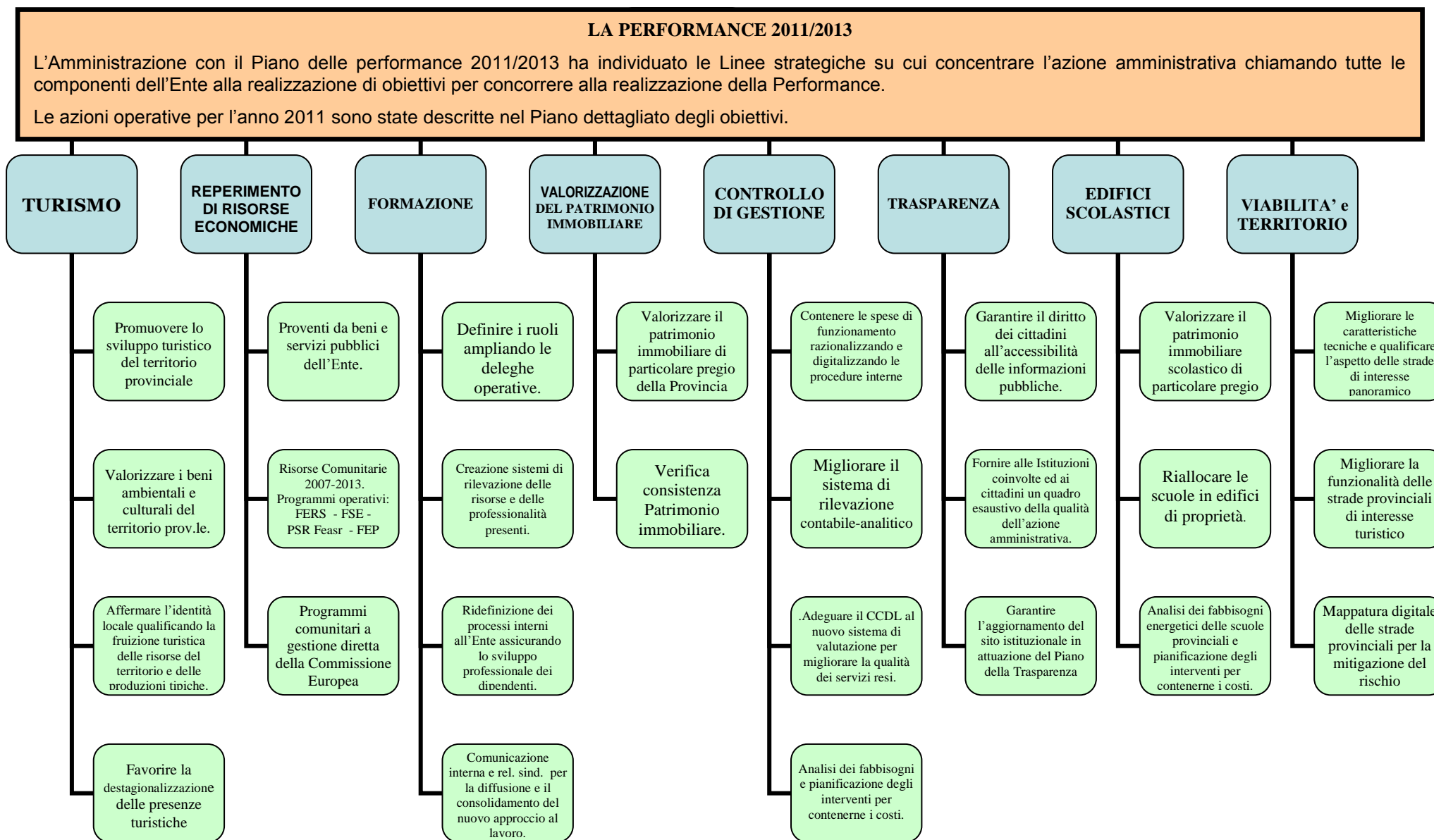
<i>Valutazione del Dirigente</i>	<i>Livello di raggiungimento dell'obiettivo</i>	<i>Quota economica di risultato</i>
Obiettivo pienamente raggiunto con efficienza della prestazione	<i>1°</i>	<i>15%</i>
Obiettivo raggiunto con efficaci risultati	<i>2°</i>	<i>10%</i>
Obiettivo raggiunto con livelli di miglioramento standard	<i>3°</i>	<i>5%</i>
Obiettivo non raggiunto	<i>4°</i>	<i>0</i>

Risultato conseguito con valutazione unica per unità operativa. Ad ogni livello corrispondono le quote distinte per categoria associate al risultato raggiunto.

Le quote di prestazione individuale, che in sede di valutazione non vengono attribuite, saranno destinate a quota economica di risultato dell'unità operativa.

### 3. La Performance Organizzativa

#### 3.1 L'albero della Performance



### 3.2 La valutazioni della performance organizzativa

Per misurare e valutare la performance dell'Amministrazione nel suo complesso, compito che l'art. 61 del regolamento di organizzazione affida al NdV, è necessario definire un sistema di indicatori della soddisfazione dei fabbisogni e delle prestazioni dell'amministrazione provinciale che è senz'altro complessa, come per altro sottolineato dall'UPI nelle Linee guida.

Non essendo ancora stati definiti specifici criteri e metodologie si è scelto di riferire la valutazione della performance dell'amministrazione agli obiettivi assegnati ai dirigenti e definiti nel Piano come rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione.

La rappresentazione della Performance organizzativa della Provincia Regionale di Messina, in via sperimentale, è stata così collegata ai tre obiettivi strategici intersettoriali dominanti:

- Definizione progetto di iniziative ed interventi sulle linee strategiche individuate nell'atto di indirizzo e programmazione del Presidente;
- Definire i ruoli ampliando le deleghe operative, lavorare per progetti e obiettivi, responsabilizzazione di tutti i livelli della struttura organizzativa alla continua ricerca dell'efficacia e della velocità di azione;
- Reperimento di risorse economiche e riduzione dei costi.

L'Amministrazione ha scelto di impegnare tutte le strutture dell'Ente in uno sforzo di programmazione delle attività in direzione di obiettivi strategici e con un orizzonte triennale.

In particolare con atto d'indirizzo e programmazione del 5/3/2011 del Presidente è stato chiesto ad ogni dirigente uno sforzo progettuale che si collocava chiaramente oltre le specificità dei servizi ed attività ordinariamente attribuiti. Si è chiesto cioè uno sforzo progettuale comune che desse un contributo di contenuti su tutte o quasi le tematiche sottoposte ad intervento programmatore.

Successivamente, con l'approvazione del Piano, l'impegno progettuale è stato focalizzato attorno alla linea strategica Turismo.

La qualità della progettazione, nella maggioranza dei documenti pervenuti, si è fermata alla esposizione dei temi sui quali intervenire senza fornire un approfondimento adeguato per formalizzare le scelte operative a cui l'Amministrazione vuole pervenire.

La stessa situazione si è riproposta nell'approfondimento delle proposte d'intervento nella linea strategica Turismo. I progetti operativi sono in gran parte manifestazione di intenti.

In questo contesto, l'ampliamento delle deleghe operative al personale di ctg.D., l'orientamento della struttura organizzativa al lavoro per progetti ed obiettivi, la ricerca di una maggiore responsabilizzazione, il tutto finalizzato a ridurre i tempi di azione ed aumentarne l'efficacia, ha assunto un rilievo strategico.

Nella dimensione della formazione si sono cominciati a muovere i primi passi. Si sono riscontrati ritardi nella rilevazione delle competenze dei dipendenti dell'Ente che occorre superare così come è necessario accelerare definendo, al più presto, una struttura organizzativa che consenta una migliore valorizzazione delle risorse umane e la loro conseguente specifica formazione in relazione al ruolo da ricoprire.

Infine appare importante sottolineare come la necessità di un diffuso impegno per prospettare un miglioramento dei saldi correnti del 2012 rispetto al 2011, ha generato una maggiore consapevolezza sulle difficoltà di bilancio. L'impegno richiesto di una revisione dei Residui ha portato ad un risultato apprezzabile. Restano le difficoltà per reperire risorse diverse dai trasferimenti statali e regionali. Si è avviato un intervento per recuperare alle finanze dell'Ente un consistente maggior introito della TOSAP mentre, rispetto alle previsioni iniziali, non si sono formalizzate le procedure per l'alienazione di alcuni immobili.

Per una interpretazione non banale dei risultati ottenuti si è ritenuto opportuno avvalersi di pochi ma

significativi parametri statistici: la media, la mediana e la deviazione standard.

Il primo parametro (media) rappresenta la media aritmetica della serie di valori oggetto di valutazione, il secondo (la mediana) è il valore intermedio della serie numerica ordinata in modo crescente mentre il terzo (deviazione standard) dà una indicazione sulla “dispersione” dei valori.

La tabella che segue mostra i valori attribuiti ai risultati raggiunti da ciascun UD per tipologia di obiettivo.

UU.DD.	Tu.GS	F.I.	R.E.
1.1	80	80	80
1.2	40	70	80
1.3	-	-	-
1.4	60	60	60
2.1	50	70	80
2.2	40	70	80
3.1	100	60	100
3.2	90	60	80
3.3	85	60	100
4.1	80	80	80
4.2	100	80	80
4.3	70	60	100
5.1	100	70	85
5.2	100	60	75
media	77	67	82
mediana	80	70	80
dev. std.	23	9	12

La Tabella è ordinata per U.D. e mostra l’elaborazione della media aritmetica dei risultati.

In particolare, si notano valori medi per i tre obiettivi abbastanza elevati, come qui di seguito illustrato:

	TuGS	F.I.	R.E.
media	77	67	82

Se però si ordina la stessa tabella in modo crescente per obiettivo, si ottengono le tre mediane (una per ciascun ordinamento):

	TuGS	FI	RE
mediana	80	70	80

Dai valori indicati si nota quindi che, mentre per il terzo obiettivo il valore della mediana è inferiore alla media aritmetica, questo non vale per gli altri due.

Ciò significa che, relativamente agli obiettivi TuGS e FI, la maggior parte degli UD hanno raggiunto un buon livello di risultato, superiore alla media (che risulta inferiore a causa di pochi uffici che hanno raggiunto invece risultati meno buoni).

L’analisi della deviazione standard che indica la dispersione dei valori nella tabella mostra un andamento poco omogeneo nella prima colonna (TuGS), ed un andamento omogeneo nelle altre due.

	TuGS	FI	RE
dev std	23	9	12

Anche in questo caso il dato deve essere analizzato con attenzione in quanto il basso valore (soprattutto relativo all’obiettivo FI) indica un comportamento pressoché omogeneo di tutti i dirigenti che, associato al basso valore di media e mediana, suggerisce la necessità di future modifiche da apportare all’applicazione del parametro stesso.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO INTERSETTORIALE</b>	<b>Codice Gruppo: Tu.GS</b>	<b>Codice Gruppo: F.I</b>	<b>Codice Gruppo: R.E</b>
<b>OBIETTIVO</b>	Definizione progetto di iniziative ed interventi sulle linee strategiche individuate nell'atto di indirizzo e programmazione del Presidente.	Definire i ruoli ampliando le deleghe operative, lavorare per progetti e obiettivi, responsabilizzazione di tutti i livelli della struttura organizzativa alla continua ricerca dell'efficacia e della velocità di azione.	Reperimento di risorse economiche e riduzione dei costi.
<b>RISULTATO ATTESO</b>	Presentazione progetto di attuazione linee strategiche entro il 15/3/2011. Definizione di un dettagliato programma/progetto operativo di interventi nella linea strategica Turismo.	Consolidare il processo di autonomia operativa dei dipendenti di categoria D responsabili di unità operativa attraverso il conferimento di responsabilità del procedimento e dell'attribuzione delle risorse umane e finanziarie con particolare riguardo ai titolari di P.O. (Atto di indirizzo del Presidente) 2) Presentazione di un progetto formativo interno del personale dipendente dell'U.D. che preveda la docenza del Dirigente per almeno 30 hh. Il corso dovrà essere avviato il 1/3/2012.	1) Revisione dei Residui Attivi e Passivi di competenza 2) Presentazione di un dettagliato progetto che preveda, indicandone la percentuale, la riduzione per l'anno 2012 dei saldi determinati da un aumento delle entrate correnti e/o da una riduzione delle spese correnti non vincolate, rispetto al consuntivo 2011.
<b>Linea Strategica</b>	Turismo (cod. Tu)	Formazione (cod. F)	Reperimento risorse economiche (cod. R)
<b>Tipologia</b>	Adeguata Gestione Strategica (cod. GS)	Fini Istituzionali (cod. I)	Efficiente Gestione Economica (cod. E)
<b>Peso%</b>	10	10	10
<b>Indicatore di risultato</b>	Rispetto del cronoprogramma. Presentazione dei progetti entro la scadenza.	1) Invio della relazione entro 10 gg dal ricevimento della nota prot. n.5283/Gab del 23/09/11. 2) Presentazione dei progetti entro il 31/12/2011.	1) Rispetto delle scadenze di cui alle note n.2690 del 4/5/2011 e n.5492 del 4/10/2011. 2) Presentazione progetto entro entro la scadenza.
<b>Target</b>	31/12/2011	1) 03/10/2011 2) 31/12/2011	1) 1/3/2011 e 14/10/2011 2) 31/12/2011
<b>Uffici Dirigenziali</b>	L'Obiettivo coinvolge trasversalmente tutti gli uffici dirigenziali e ciascuno per i procedimenti di competenza.		



## 4. Le valutazioni delle performance individuali

### 4.1. Performance dirigenziali

Le valutazioni dei risultati raggiunti dai singoli dirigenti, rispetto agli obiettivi attribuiti, sono sintetizzate nelle schede che seguono.

Per il 2011, oltre agli obiettivi strategici intersettoriali, sono stati assegnati ad ogni ufficio dirigenziale obiettivi operativi di settore di cui di seguito si rappresentano, in una scheda sintetica di performance, i dati più significativi della gestione dei risultati raggiunti.

Le informazioni sono tratte dalla relazione dei Dirigenti a consuntivo, su cui è stata effettuata dal Nucleo una verifica documentale.

Si tratta di obiettivi che, in buona parte, sono connessi all'assegnazione delle risorse finanziarie e risultano, quindi, collegati con lo stato di difficoltà di bilancio della Provincia e con i vincoli del patto di stabilità.

Nella valutazione il NdV ha tenuto conto delle cause oggettive che hanno influito sul raggiungimento degli obiettivi.

Il Nucleo si è riferito alla qualità degli obiettivi oltre che ai dati quantitativi e a quanto richiesto con gli indicatori di realizzazione che, spesso, non consentono di rendere pienamente valutabili i risultati raggiunti.

Per quel che riguarda le valutazioni delle attività, il Nucleo si è attenuto a quanto regolamentato in materia. La valutazione ampiamente positiva è stata in gran parte decurtata per effetto dell'applicazione delle penalità previste per la mancata trasmissione in tempo utile delle relazioni trimestrali.

Le valutazioni delle altre componenti della performance: competenze organizzative e prestazioni si sono attestate su un criterio di omogeneità con le valutazioni degli anni precedenti.

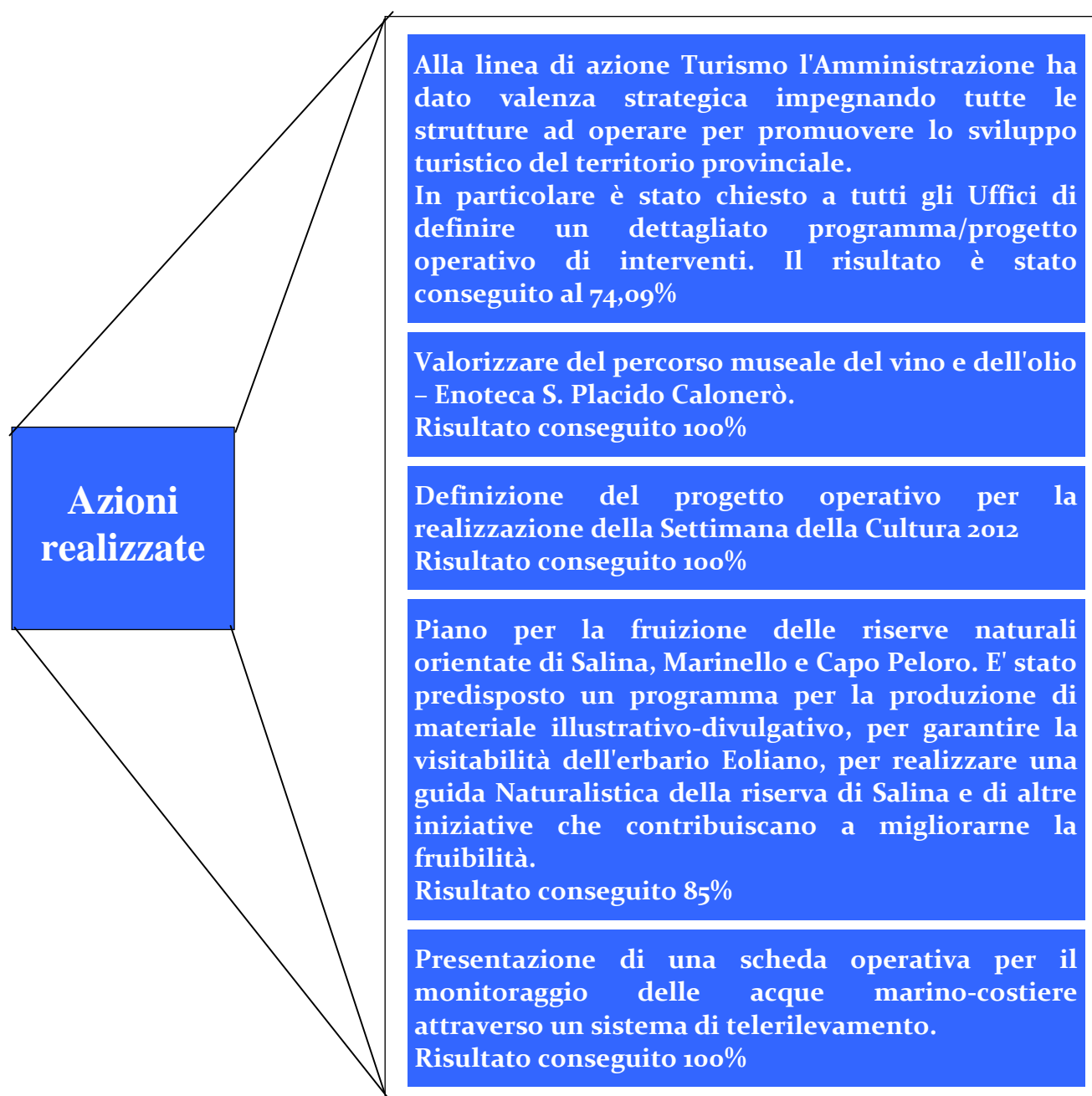
#### Valutazioni relative al personale dirigente. - Anno 2011

<b>DIRIGENTI</b>	Dirigenti con valutazione $\geq 90\%$ N.	Dirigenti con valutazione tra 60% e 90% N.	Dirigenti con valutazione $\leq 60\%$ N.	Totale valutati N.	Non valutati N.	Totale Dirigenti N.
<b>TOTALI</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>VALORI PERCENTUALI</b>	<b>0 %</b>	<b>67 %</b>	<b>25 %</b>	<b>92 %</b>	<b>8 %</b>	<b>100 %</b>

## 4.2 Azioni realizzate

### 4.2.1. Turismo

Il turismo rappresenta una leva strategica per lo sviluppo economico della Provincia di Messina. In particolare il binomio turismo e cultura rappresentano il settore più interessante, innovativo e dinamico su cui la Provincia di Messina può costruire un proprio futuro. La capacità di valorizzare il patrimonio culturale, artistico, museale, naturalistico, artigianale, commerciale ecc., rappresenta la condizione di base per potere costruire, attraverso una logica di sistema, una azione di sviluppo complessivo di tutta l'area. In questo quadro di interventi, ogni Ufficio Dirigenziale, ogni Unità Operativa è chiamata a realizzare gli obiettivi indicati.



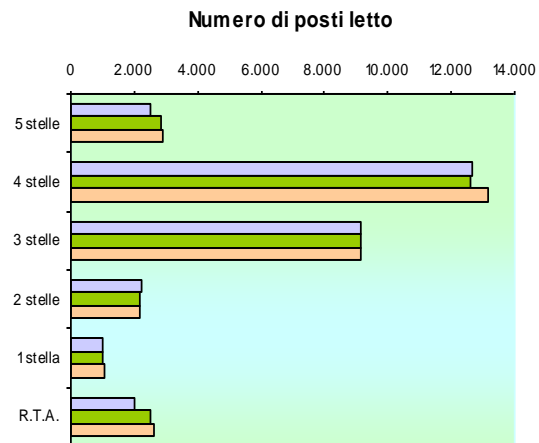
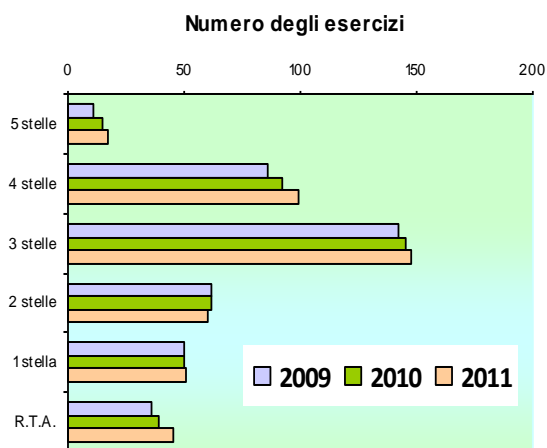
Le tabelle che seguono rappresentano l'andamento della consistenza e della qualità della ricettività alberghiera ed extralberghiera e le presenze turistiche.

## CONSISTENZA RICETTIVA TRIENNIO 2009 / 2011

Provincia di Messina

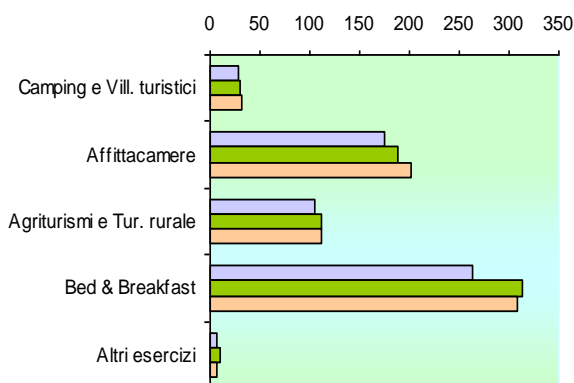
categoria	numero esercizi				posti letto			
	2009	2010	2011	var. %	2009	2010	2011	var. %
5 stelle	11	15	17	13,3%	2.534	2.854	2.912	2,0%
4 stelle	86	92	99	7,6%	12.661	12.584	13.181	4,7%
3 stelle	142	145	148	2,1%	9.173	9.120	9.124	0,0%
2 stelle	62	62	60	-3,2%	2.229	2.157	2.192	1,6%
1 stella	50	50	51	2,0%	1.009	1.001	1.039	3,8%
R.T.A.	36	39	45	15,4%	2.020	2.507	2.597	3,6%
<b>Totale alberghiero</b>	<b>387</b>	<b>403</b>	<b>420</b>	<b>4,2%</b>	<b>29.626</b>	<b>30.223</b>	<b>31.045</b>	<b>2,7%</b>
Camping e Vill. turistici	29	30	31	3,3%	10.706	10.288	11.110	8,0%
Affittacamere	175	189	201	6,3%	2.933	3.072	3.272	6,5%
Agriturismi e Tur. rurale	105	111	111	0,0%	1.645	1.711	1.786	4,4%
Bed & Breakfast	263	313	308	-1,6%	1.671	1.991	1.981	-0,5%
Altri esercizi	7	10	6	-40,0%	678	1.841	176	-90,4%
<b>Totale extralberghiero</b>	<b>579</b>	<b>653</b>	<b>657</b>	<b>0,6%</b>	<b>17.633</b>	<b>18.903</b>	<b>18.325</b>	<b>-3,1%</b>
<b>Totale Generale</b>	<b>966</b>	<b>1.056</b>	<b>1.077</b>	<b>2,0%</b>	<b>47.259</b>	<b>49.126</b>	<b>49.370</b>	<b>0,5%</b>

### Andamento nel triennio del settore alberghiero

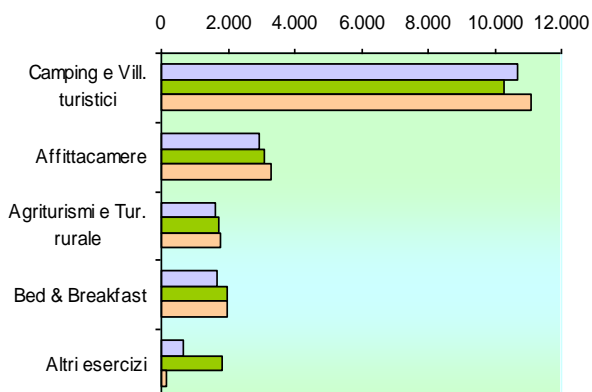


### Andamento nel triennio del settore extralberghiero

Andamento nel triennio del numero degli esercizi



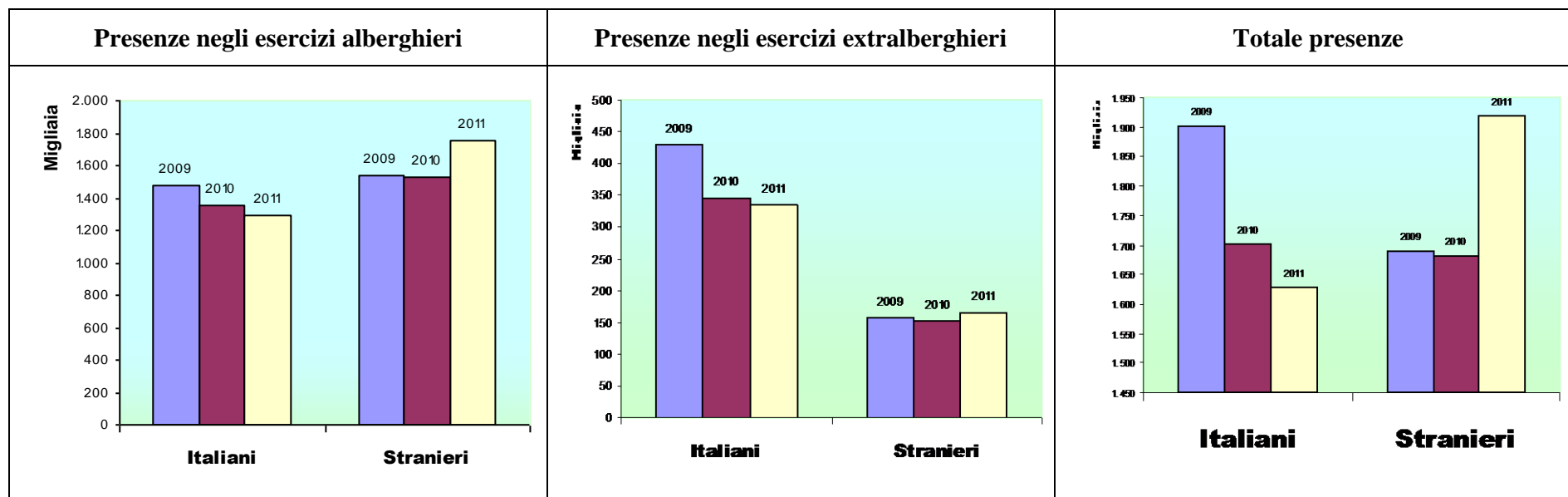
Andamento nel triennio del numero dei posti letto



## Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi per tipo, residenza dei clienti

Provincia di Messina 2009-2011

Nazionalità	Movimento	Esercizi alberghieri			Esercizi extralberghieri			Totale		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Italiani	Arrivi	438.748	393.554	376.962	86.624	64.043	64.510	525.372	457.597	441.472
	Presenze	1.473.230	1.355.492	1.293.889	429.638	346.406	334.593	1.902.868	1.701.898	1.628.482
	Permanenza media	3,4	3,4	3,4	5,0	5,4	5,2	3,6	3,7	3,7
Stranieri	Arrivi	363.442	361.751	420.506	32.560	29.778	33.150	396.002	391.529	453.656
	Presenze	1.533.938	1.529.777	1.754.429	156.757	150.664	165.569	1.690.695	1.680.441	1.919.998
	Permanenza media	4,2	4,2	4,2	4,8	5,1	5,0	4,3	4,3	4,2
Totale	Arrivi	802.190	755.305	797.468	119.184	93.821	97.660	921.374	849.126	895.128
	Presenze	3.007.168	2.885.269	3.048.316	586.395	497.070	500.162	3.593.563	3.382.339	3.548.480
	Permanenza media	3,7	3,8	3,8	4,9	5,3	5,1	3,9	4,0	4,0

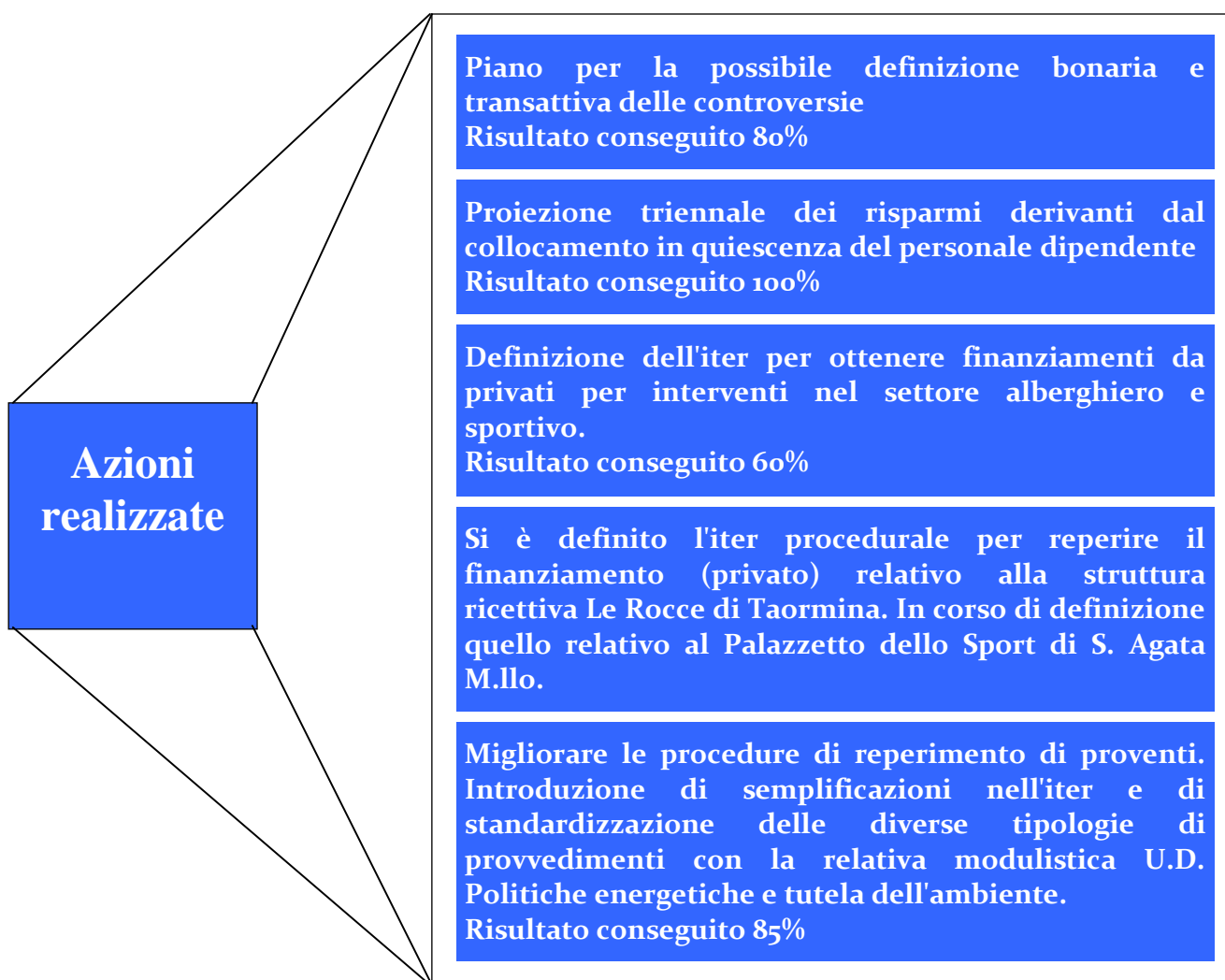


Il saldo positivo della consistenza dei posti letto delle strutture alberghiere è pressoché bilanciato dalla diminuzione di quelli disponibili negli esercizi extralberghieri.

L'aumento delle presenze straniere registrate nell'anno 2011 hanno compensato il minor afflusso di connazionali. In totale le presenze sono aumentate passando, in un anno, da 3.382.339 a 3.548.480, invertendo il trend negativo degli ultimi anni.

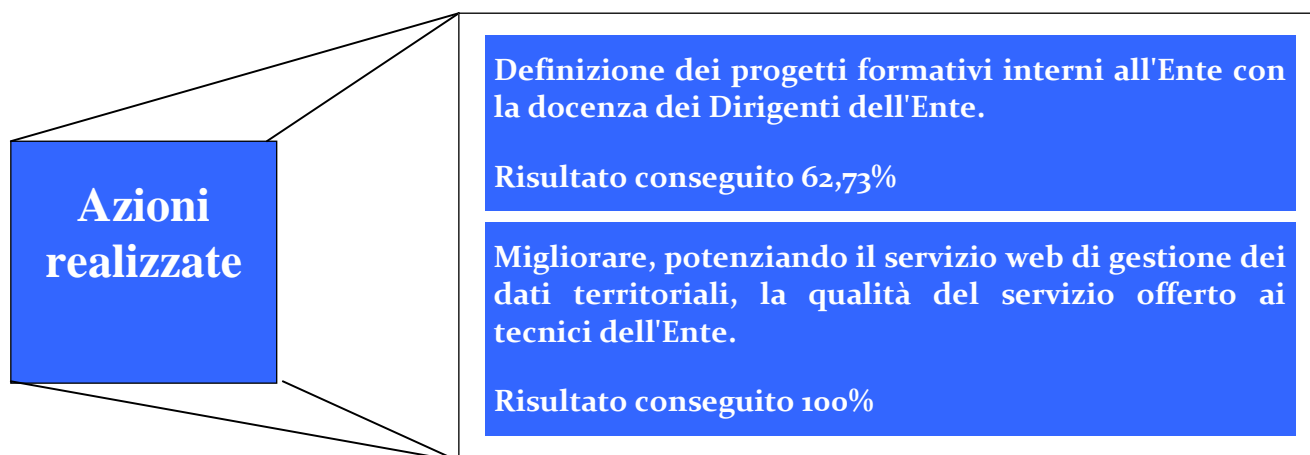
#### 4.2.2 Reperimento di risorse economiche

Le vigenti norme di legge, al fine di consentire il rispetto del patto di stabilità nazionale, prevedono un significativo taglio dei trasferimenti erariali delle Province e delle Regioni per gli anni 2011 e 2012. Tale situazione si riverbera sul bilancio del nostro Ente che, oggettivamente, subirà una riduzione degli stanziamenti finanziari per gli anni in questione. Si rende pertanto necessario attivare ed impegnare tutte le strutture dell'Ente per un più attento ed efficiente reperimento delle risorse derivanti dai proventi dei servizi pubblici dell'Ente e dai proventi dei beni dell'Ente. Sul piano Regionale ed Europeo attenzionare il P.O. FESR 2007-2013, individuando, all'interno degli Assi e delle Linee di Intervento presenti nell'ambito di ogni Asse Prioritario (attualmente contenute nel documento "Requisiti di ammissibilità e criteri di selezione", possibili opportunità di finanziamento predisponendo per tempo i progetti per la captazione delle risorse.



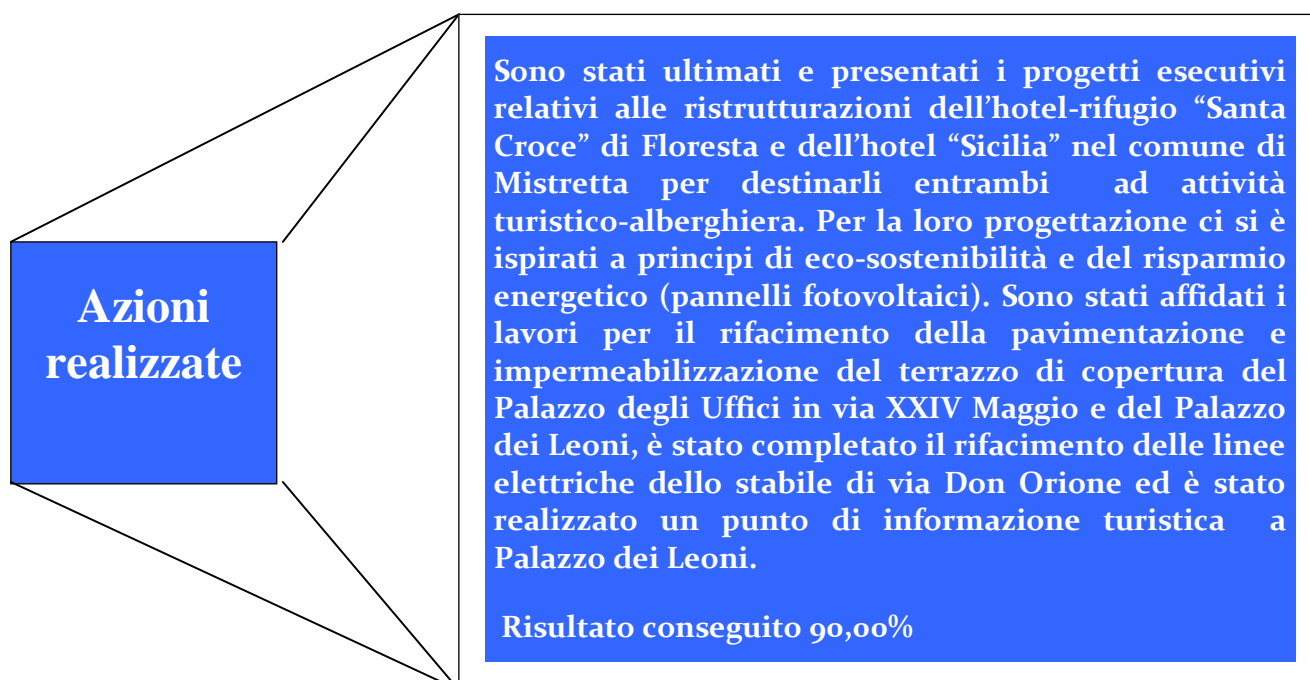
### 4.2.3 Formazione

La formazione del personale, intesa come processo interno correlato anche al sistema di valutazione, acquista un ruolo sempre più centrale rispetto ad una pluralità di fattori condizionanti. Tra questi, ad esempio, le innovazioni normative che hanno modificato il modo di operare della pubblica amministrazione; la scala dei bisogni da soddisfare dei cittadini - utenti che diventano parte attiva nel giudicare il grado di soddisfazione dei servizi erogati, e ancora, il modello organizzativo e gli obiettivi contenuti nel programma di governo dell'Amministrazione. Pertanto i soggetti competenti dovranno porre in essere tutte le procedure necessarie, a partire dalla rilevazione delle competenze dei dipendenti dell'Ente, alla individuazione di percorsi formativi e di riqualificazione professionale, alle attività di docenza a cui saranno chiamati a collaborare tutti i dirigenti e quanti altri hanno conoscenze e competenze specifiche, finalizzate ad un obiettivo il cui grado di raggiungimento costituirà oggetto di valutazione.



### 4.2.4 Valorizzazione del patrimonio immobiliare

Con il mutamento del contesto normativo determinato dal "Patto di Stabilità nazionale" e dal federalismo fiscale, l'Ente è chiamato a ridurre gli oneri gestionali e finanziari cercando di incidere il meno possibile sul livello di indebitamento pubblico. Pertanto diventa sempre più opportuno predisporre progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare e di ottimizzazione degli oneri di gestione.



## 4.2.5 Controllo di gestione

Il controllo dei costi di funzionamento e dei costi dei servizi erogati , distinti per ogni singolo Servizio, ai fini del loro contenimento e della loro riduzione, rappresenta un obiettivo che l'amministrazione intende perseguire nell'ottica di una razionalizzazione della spesa, utilizzando i risparmi per migliorare la qualità della spesa ed i servizi erogati ai cittadini.

*Stante le ben note difficoltà finanziarie dell'Ente è stato assegnato un obiettivo trasversale agli Uffici Dirigenziali richiedendo a tutti uno sforzo di analisi dei fabbisogni dei cittadini per pianificare interventi, attività e servizi che tengano conto della necessità di contenerne i costi.*

<b>OBIETTIVO SETTORIALE DI MIGLIORAMENTO</b> <b>Codice Gruppo: C.M</b>	
<b>OBIETTIVO</b>	Analisi dei fabbisogni e pianificazione degli interventi per contenere i costi.
<b>RISULTATI ATTESI</b>	Presentazione di un progetto con le proposte degli obiettivi e degli interventi per l'anno 2012 in coerenza con le linee strategiche del Piano delle Performance 2011-2013.
<b>Linea Strategica</b>	Controllo di Gestione
<b>Tipologia</b>	Settoriale di Miglioramento
<b>Peso%</b>	5
<b>Indicatore di risultato</b>	Presentazione del progetto entro la scadenza.
<b>Target</b>	31/12/2011
<b>Uffici Dirigenziali</b>	L'Obiettivo coinvolge tutti gli uffici dirigenziali.
<b>Valutazione media risultato</b>	80,45

## 4.2.6 Trasparenza

Il Dlgs 150/2009 definisce la trasparenza come “accessibilità totale anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”, e fa obbligo ad ogni Amministrazione di prevedere un Programma triennale per la trasparenza e l’integrità. Per quanto sopra, è fatto carico ai Dirigenti di porre in essere, tutte le iniziative possibili per garantire un adeguato livello di trasparenza del proprio servizio.

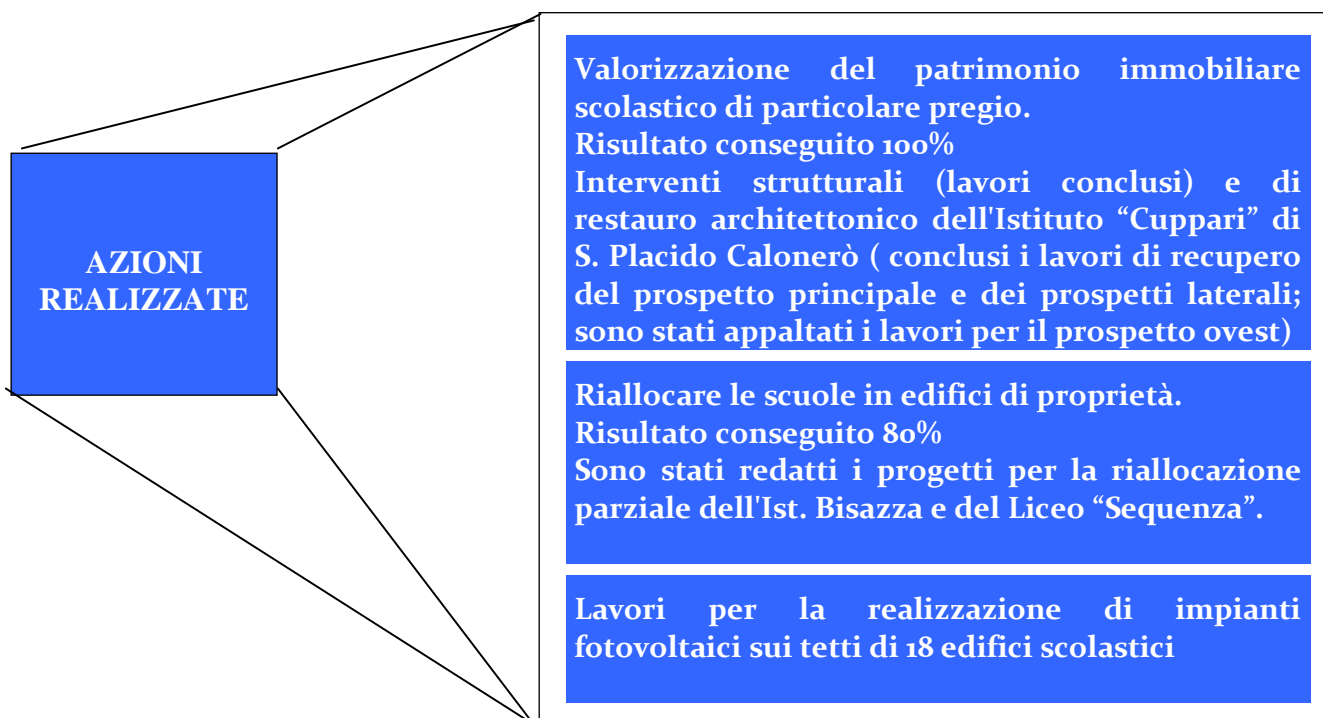


Sono stati inoltre definiti i questionari (customer satisfaction) per rilevare il grado di soddisfazione dei servizi erogati.



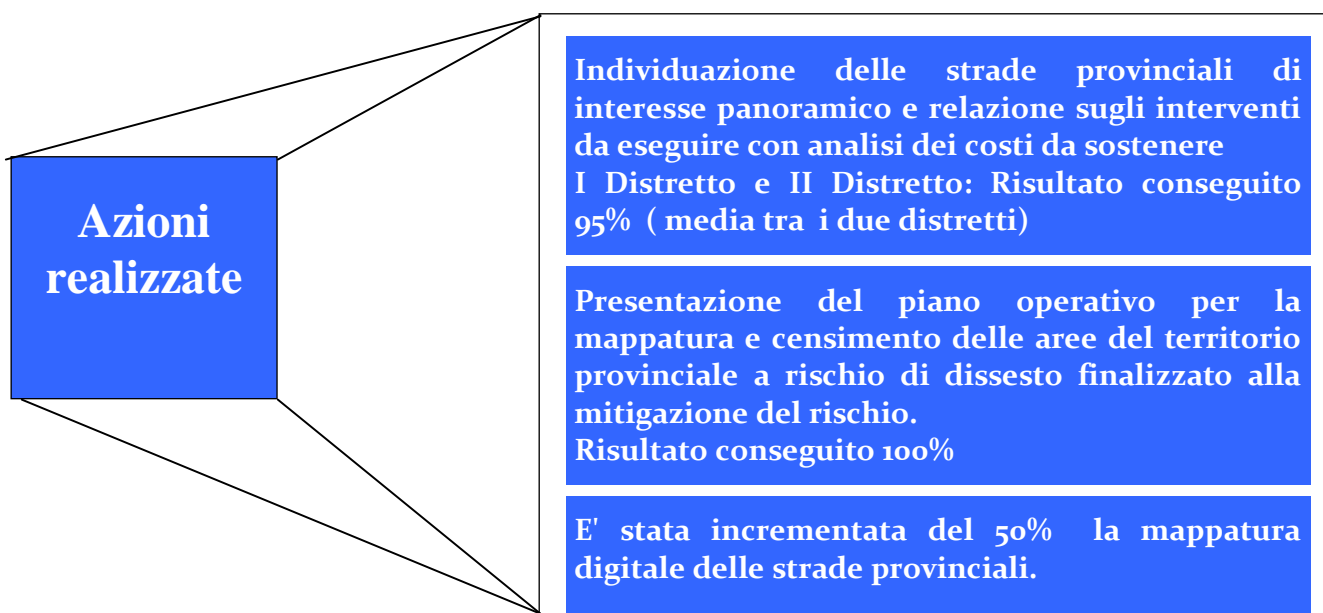
#### 4.2.7 Edifici scolastici

La gestione degli Istituti Scolastici Provinciali deve garantire una sempre maggiore fruibilità del servizio alla popolazione scolastica provinciale ed essere sempre più rispondente alle necessità del territorio. L'esigenza è quella di operare nel quadro di un piano di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, tempestiva e razionale, che abbia come obiettivo prioritario una riduzione e razionalizzazione dei costi di gestione, di manutenzione e dei fitti passivi.



#### 4.2.8 Viabilità

La Viabilità provinciale rappresenta un settore strategico per l'Ente. L'approvazione dei progetti previsti dal Piano Stradale, la cantierabilità dei progetti stradali inseriti nel programma per le reti viarie Mis. 1,4,1 del PO FESR2007/2013, l'attuazione di lavori stradali di manutenzione ordinaria e straordinaria, quest'ultima connessa alle situazioni di emergenza e volta al riordino della rete viaria vulnerata e alla messa in sicurezza della rete stradale provinciale, rappresentano alcune linee di attività sulle quali, definiti gli obiettivi, verranno espresse le valutazioni sui risultati raggiunti.



### 4.3. Performance titolari di posizioni organizzative

Le valutazioni delle performance dei titolari delle posizioni organizzative tengono conto, attualmente, di un singolo criterio: il raggiungimento o meno di un obiettivo.

Nella loro totalità le valutazioni, espresse dai dirigenti competenti, hanno assegnato un elevato grado di performance.

Il Sistema andrebbe certamente riformato, recependo le previsioni di cui all'art.9 del d. lgs.150/09, per renderlo così omogeneo con gli altri sistemi di valutazione delle performance individuali in uso alla Provincia.

Di seguito una tabella con la distribuzione della premialità dei titolari di posizione organizzativa:

TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	Titolari di P.O. con valutazione $\geq 90\%$	Titolari di P.O. con valutazione fra 60 e 90%	Titolari di P.O. con valutazione $\leq 60\%$	Totale valutati
	n.	n.	n.	
totali	37	0	0	37
valori percentuali	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

### 4.4. Performance dipendenti

Le performance dei dipendenti sono valutate con un sistema misto, cioè con un metodo che consente ai dirigenti responsabili di valutare l'apporto individuale del dipendente tramite due parametri: partecipazione e qualità della prestazione e di premiare i risultati collettivi realizzati a livello di Unità Operativa.

Le valutazioni conclusive, ampiamente positive sono descritte nell'apposita scheda di sintesi.

Di seguito una tabella con la distribuzione della premialità dei dipendenti:

Fasce	Dipendenti con valutazione $\geq 90\%$		Dipendenti con valutazione fra 60 e 90%		Dipendenti con valutazione $\leq 60\%$		Totale valutati	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
A	51	94,44%	3	5,56%	0	0,00%	54	100%
B	525	93,75%	30	5,36%	5	0,89%	560	100%
C	235	97,11%	5	2,07%	2	0,83%	242	100%
D	197	98,50%	2	1,00%	1	0,50%	200	100%
<b>Totali</b>	<b>1008</b>	<b>95,45%</b>	<b>40</b>	<b>3,79%</b>	<b>8</b>	<b>0,76%</b>	<b>1056</b>	<b>100%</b>

## PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI – anno 2011

Dip	U.D.	Denominazione Ufficio Dirigenziale	Obiettivi	Peso attr.	Obiettivi	Peso attr.	Obiettivi	Peso attr.	Totale	Totale	Obiettivi	Progetti
			strategici trasversali	%	strategici settoriali	%	di miglior.	%	obiettivi	Peso	assegnati alle P.O.	assegnati alle UU.OO.
			N °		N °		N °		N °	%	N °	N °
C.	G.	Gabinetto di Presidenza	3	30	2	15	1	5	6	100	3	5
1	1	Affar generali ei istituzionali e Politiche culturali	3	30	2	15	1	5	6	100	5	11
1	2	Affari legali, risorse umane, programmazione negoziata e partecipazioni azionarie	3	30	2	15	1	5	6	100	4	10
1	3	Politiche scolastiche e sociali	3	30	2	15	1	5	6	100	0	4
1	4	Lavoro sport e giovani	3	30	2	15	1	5	6	100	2	5
2	1	Ragioneria generale	3	30	2	15	1	5	6	100	6	9
2	2	Gestione economica del personale, Economato e Autoparco	3	30	2	15	1	5	6	100	4	7
3	1	Realizzazione e manutenzione edifici scolastici	3	30	2	15	1	5	6	100	1	2
3	2	Valorizzazione patrimonio immobiliare e turismo	3	30	2	15	1	5	6	100	1	6
3	3	Innovazione e sistemi tecnologici	3	30	2	15	1	5	6	100	0	3
4	1	Difesa suolo e protezione civile – Viabilità I Distretto	3	30	2	15	1	5	6	100	4	9
4	2	Coordinamento del Piano strade provinciali - Viabilità II Distretto	3	30	2	15	1	5	6	100	4	7
4	3	Pianificazione strategica e mobilità	3	30	2	15	1	5	6	100	1	9
5	1	Politiche energetiche e Tutela dell'Ambiente	3	30	2	15	1	5	6	100	1	11
5	2	Parchi riserve ed attività produttive	3	30	2	15	1	5	6	100	3	8
<b>Totali</b>			<b>45</b>	<b>/</b>	<b>30</b>	<b>/</b>	<b>15</b>	<b>/</b>	<b>90</b>	<b>/</b>	<b>39</b>	<b>106</b>

**Peso ponderale degli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio Dirigenziale nell'anno 2011  
e Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati**

Dipartimento	Ufficio Dirigenziale	Peso attribuito agli Obiettivi in % →	Valutazione grado raggiungimento obiettivi in %						Peso totale degli obiettivi %
			10	10	10	7,5	7,5	5	50
			Tu.GS	F.I.	R.E.	Sa	Sb	M	Grado di raggiungimento dei risultati %
1	1	Affar generali ei istituzionali e Politiche culturali	80	80	80	80	100	100	85
1	2	Affari legali, risorse umane, programmazione negoziata e partecipazioni azionarie	40	70	80	80	80	85	71
1	3	Politiche scolastiche e sociali	N.V.	N.V.	N.V.	N.V.	N.V.	N.V.	N.V.
1	4	Lavoro sport e giovani	60	60	60	70	70	0	57
2	1	Ragioneria generale	50	70	80	0	100	85	64
2	2	Gestione economica del personale, Economato e Autoparco	40	70	80	100	100	85	77
3	1	Realizzazione e manutenzione edifici scolastici	100	60	100	100	80	100	89
3	2	Valorizzazione patrimonio immobiliare e turismo	90	50	70	90	80	80	76
3	3	Innovazione e sistemi tecnologici	85	60	100	100	100	100	89
4	1	Difesa suolo e protezione civile – Viabilità I Distretto	80	80	80	90	100	100	87
4	2	Coordinamento del Piano strade provinciali - Viabilità II Distretto	100	80	80	60	100	85	85
4	3	Pianificazione strategica e mobilità	70	60	100	100	100	100	86
5	1	Politiche energetiche e Tutela dell'Ambiente	100	70	85	100	85	100	89
5	2	Parchi riserve ed attività produttive	100	60	75	100	85	85	83
<b>Media grado di raggiungimento obiettivi valutati</b>			<b>77</b>	<b>67</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>91</b>	<b>85</b>	<b>80</b>
<b>Mediana</b>			<b>80</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Deviazione standard</b>			<b>23</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>10</b>

## Grado di raggiungimento dei risultati degli obiettivi degli UU.DD. e delle PP.OO. e dei progetti delle UU.OO.

Dipartimento	Ufficio Dirigenziale	Denominazione	Grado di raggiungimento dei risultati (media valutazioni di N. 6 obiettivi per U.D.)	Obiettivi valutati delle Posizioni Organizzative (n.1 per ogni P.O.)	Grado di raggiungimento dei risultati	Progetti assegnati alle Unità Operative	Grado di raggiungimento dei risultati
			%	N.	%	N.	%
		Gabinetto di Presidenza	----	3	100	5	100
1	1	Affar generali ei istituzionali e Politiche culturali	85	5	100	10	100
1	2	Affari legali, risorse umane, programmazione negoziata e partecipazioni azionarie	71	4	100	10	100
1	3	Politiche scolastiche e sociali	N.V.	0	----	4	100
1	4	Lavoro sport e giovani	57	2	100	5	100
2	1	Ragioneria generale	64	5	100	9	100
2	2	Gestione economica del personale, Economato e Autoparco	77	4	100	7	100
3	1	Realizzazione e manutenzione edifici scolastici	89	1	100	2	100
3	2	Valorizzazione patrimonio immobiliare e turismo	76	0	100	6	100
3	3	Innovazione e sistemi tecnologici	89	0	----	3	100
4	1	Difesa suolo e protezione civile – Viabilità I Distretto	87	4	100	9	100
4	2	Coordinamento del Piano strade provinciali - Viabilità II Distretto	85	4	100	7	100
4	3	Pianificazione strategica e mobilità	86	1	100	9	100
5	1	Politiche energetiche e Tutela dell'Ambiente	89	1	100	10	100
5	2	Parchi riserve ed attività produttive	83	3	100	8	100
<b>TOTALI / MEDIE</b>			<b>80</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

## 5. Analisi dei principali dati di contesto

### 5.1. Dati generali

Dati demografici	data rilevamento	unità di misura	dati	fonte
Popolazione legale al censimento	censimento 2011	N.	651.921	ISTAT
Popolazione residente	31/12/2010	N.	653.737	ISTAT
Popolazione residente maschi	31/12/2010	N.	313.948	ISTAT
Popolazione residente femmine	31/12/2010	N.	339.789	ISTAT
Livello di istruzione: laureati	censimento 2001	N.	* 44.950	ISTAT
Livello di istruzione: Diploma universitario	censimento 2001	N.	* 5.181	ISTAT
Livello di istruzione: diplomati	censimento 2001	N.	*160.614	ISTAT
Livello istruzione: licenza media inf.re	censimento 2001	N.	*182.587	ISTAT
Livello di istruzione: licenza elementare	censimento 2001	N.	*148.778	ISTAT
Livello di istruzione: analfabeti	censimento 2001	N.	* 13.164	ISTAT
Popolazione scolastica	a.s. 2010/2011	N.	29.954	M.P.I.
Componenti per famiglia	2009	media	2,54	ISTAT

Dati economici	rilevamento	unità di misura	dati	fonte
Valore aggiunto in Provincia	2008	mln. di €	9.927,5	ISTAT
Esportazioni	2008	mln. di €	754,4	ISTAT
Reddito disponibile pro-capite	2007	mln. di €	12.679	ISTAT

Dati occupazionali	rilevamento	unità di misura	dati	fonte
Forze lavoro	2008	N.	232.100	ISTAT
Persone in cerca di occupazione	2008	N.	31.500	ISTAT
Occupati	2008	N.	200.600	ISTAT
Imprese	2008	N.	48.440	ISTAT
Istituzioni pubbliche	censimento 2001	N.	* 175	ISTAT
Istituzioni no profit	censimento 2001	N.	* 2141	ISTAT

Dati territoriali	rilevamento	unità di misura	dati	fonte
Comuni della provincia	1/1/2011	N.	108	Ufficiale
Superficie territorio Provinciale	31/12/2008	Kmq	3.247	RPP
Superficie Provinciale Montagna	31/12/2008	Kmq	2.153	RPP
Superficie provinciale collinare	31/12/2008	Kmq	1.094	RPP
Superficie provinciale pianura	31/12/2008	Kmq	130	RPP
Superficie agricola utilizzata	cens. agr. 2000	ettari	145.077	ISTAT
Superficie in area protetta	CENS. 2000	ettari	58.908	ISTAT
Superficie con vincolo idrogeologico		ettari	2.586	ASS. AGR.E FOR. REG. SIC.
Lunghezza corsi d'acqua della provincia		Km	711,5	uff. corpi idrici
Strade agricole provinciali	2009	Km	41,520	Uff. Patrimonio
Strade Provinciali	2009	Km	1.384,262	Uff. Patrimonio
Strade Statali nel territorio provinciale	2009	Km	225,50	
Autostrade nel territorio provinciale	2009	Km	182,300	

Immobilizzazioni materiali di proprietà della Provincia	rilevamento	unità di misura	valore	fonte
Beni demaniali	2011	€	14.521.627,33	conto consuntivo
Terreni (patrimonio indisponibile)	2011	€	1.474.326,58	conto consuntivo
Fabbricati (patrimonio indisponibile)	2011	€	146.791.617,29	conto consuntivo
Fabbricati (patrimonio disponibile)	2011	€	29.168.507,55	conto consuntivo
Macchinari, attrezzature e impianti	2011	€	94.744,93	conto consuntivo
Attrezzature e sistemi informatici	2011	€	231.503,75	conto consuntivo
Mobili e macchie d'ufficio	2011	€	2.170.607,56	conto consuntivo

totale € 194.452.934,99

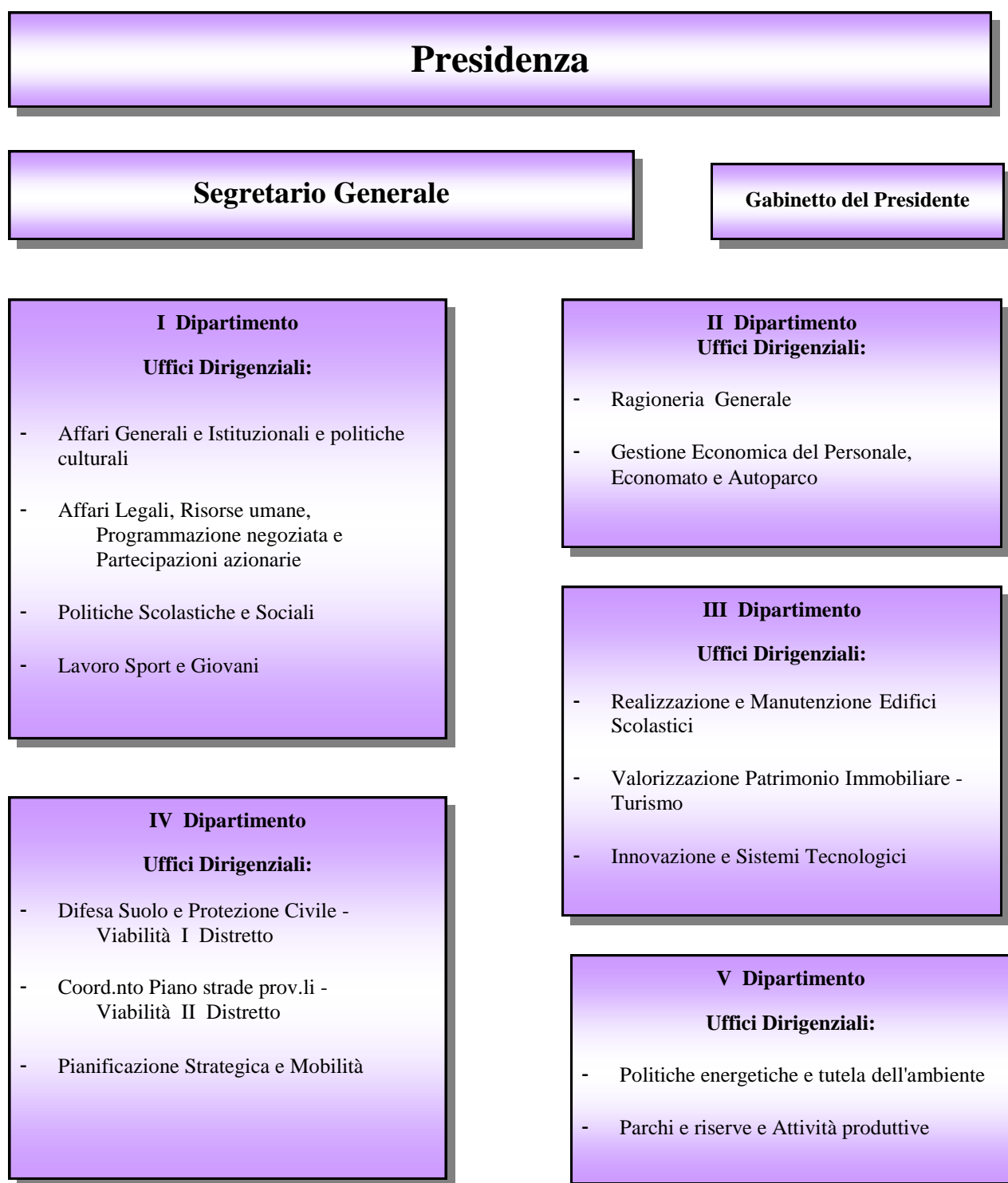
## 5.2. L'Organizzazione

### Variazioni dell'assetto organizzativo

Nel corso del 2011 si è provveduto alla variazione dell'assetto organizzativo riducendo di due gli Uffici Dirigenziali portandoli a 13 (compreso il Gabinetto del Presidente).

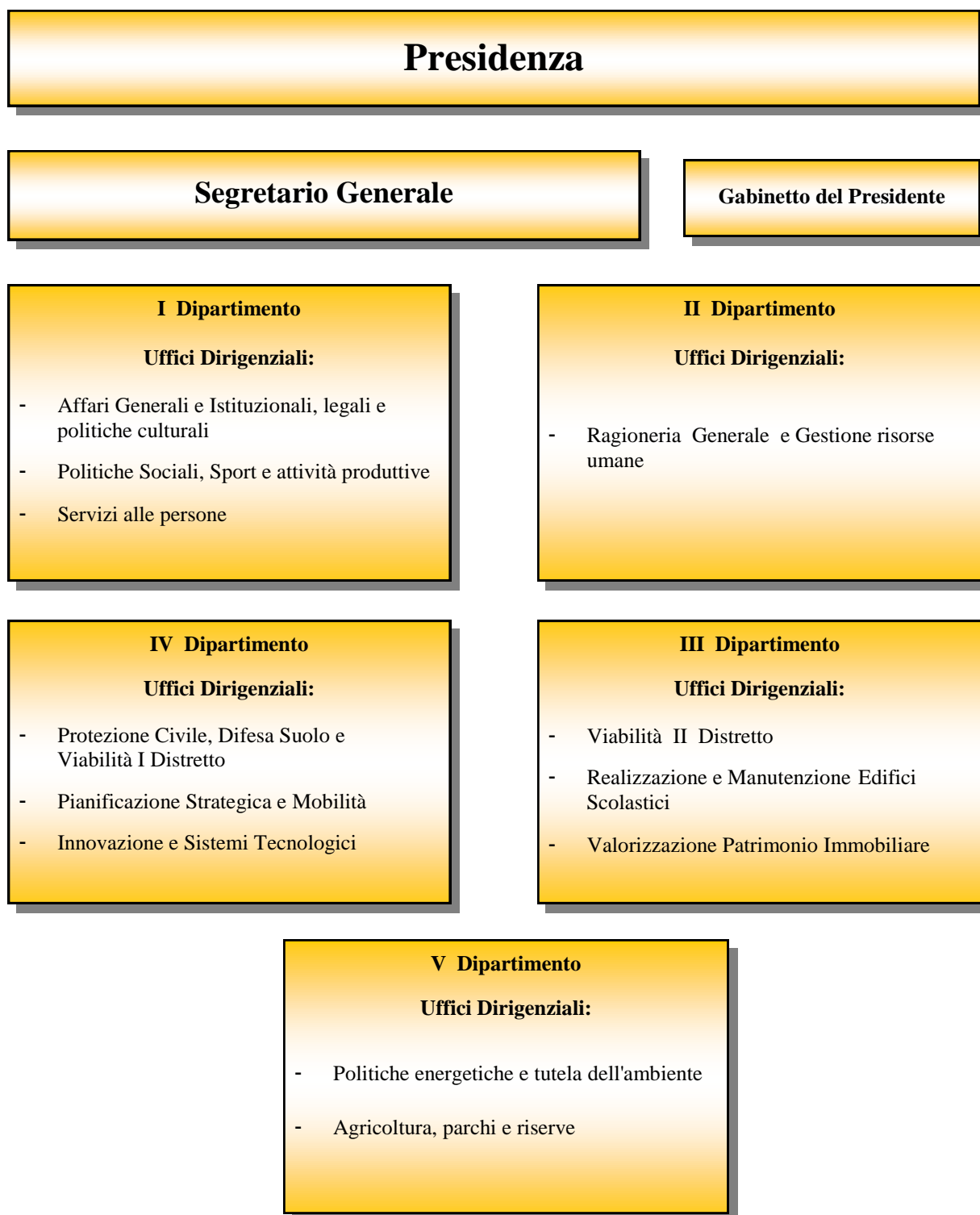
La struttura organizzativa dell'Ente all'inizio dell'anno era suddivisa in 15 Uffici Dirigenziali ripartiti in n. 5 Dipartimenti.

### Macrostruttura Organica





Con la deliberazione della Giunta Provinciale n.222 del 10/11/2011 si perviene al riassetto della struttura organizzativa dell'Ente ottenendo la riduzione del numero degli Uffici Dirigenziali da 15 a 13.



### 5.3. Risorse Umane assegnate agli Uffici Dirigenziali (dati riferiti al 31/12/2011)

UFFICI DIRIGENZIALI (A seguito deliberazione della Giunta Provinciale n.222 del 10/11/2011)	Personale dipendente di ruolo						Personale a contratto					TOT
	PO	DR	CR	BR	AR	TR	DA	CA	BA	AA	TA	
GABINETTO DEL PRESIDENTE	3	15	53	34	4	109	0	13	2	1	16	125
AFFARI GENERALI E ISTITUZIONALI, LEGALI, POLITICHE CULTURALI	6	24	18	77	22	147	5	17	2	2	26	173
POLITICHE SOCIALI, SPORT E ATTIVITA' PRODUTTIVE	2	8	11	11	0	32	0	3	0	1	4	36
SERVIZI ALLE PERSONE	1	3	2	5	0	11	0	1	2	0	3	14
RAGIONERIA GENERALE E GESTIONE RISORSE UMANE	9	42	41	58	3	153	0	13	2	0	15	168
PROTEZIONE CIVILE, DIFESA SUOLO E VIABILITA' I DISTRETTO	5	20	6	162	3	196	1	0	0	4	5	201
PIANIFICAZIONE STRATEGICA E MOBILITA'	2	11	6	13	3	35	3	1	1	0	5	40
INNOVAZIONE E SISTEMI TECNOLOGICI	0	3	3	10	0	16	0	0	0	0	0	16
VIABILITA' II DISTRETTO	4	14	3	115	2	138	0	4	0	3	7	145
REALIZZAZIONE E MANUTENZIONE EDIFICI SCOLASTICI	1	6	7	4	0	18	2	1	0	0	3	21
VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE	0	9	7	29	0	45	2	2	0	0	4	49
POLITICHE ENERGETICHE E TUTELA DELL'AMBIENTE	1	15	15	9	2	42	0	1	0	0	1	43
AGRICOLTURA , PARCHI E RISERVE	2	7	4	18	2	33	0	9	0	0	9	42
<b>TOTALI per categorie</b>	<b>36</b>	<b>177</b>	<b>176</b>	<b>545</b>	<b>41</b>	<b>975</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>98</b>	<b>1073</b>
											Dirigenti →	12
											Totale complessivo →	1085

## 5.4. Le risorse strumentali

Beni mobili esistenti nei vari Uffici Dirigenziali rilevati al 31/12/2010 dati rilevati dall'U.O. Beni mobili di cui alla nota prot. n. 97 del 17/02/2011							
D	UD	Denominazione Ufficio Dirigenziale	Beni informatici	Mobili e macchine per ufficio	Impianti	Altri beni	Totali
0	0	Gabinetto del Presidente.	118	133	3	2	256
1	1	Affari generali e istituzionali, Politiche culturali, atti giunta.	407	324	12	1	744
1	2	Affari legali, risorse umane, programmazione negoziata e partecipazioni azionarie	281	397	0	0	678
1	3	Politiche scolastiche e sociali	44	53	0	0	97
1	4	Lavoro, sport e giovani	73	81	0	0	154
2	1	Ragioneria generale	225	168	0	0	393
2	2	Gestione economica del personale, economato ed autoparco	240	172	12	169	593
3	1	Realizzazione e manutenzione edifici scolastici	112	73	1	3	189
3	2	Valorizzazione patrimonio immobiliare - Turismo	65	68	33	3	169
3	3	Innovazioni e sistemi tecnologici	167	29	0	1	197
4	1	Protezione civile e difesa del suolo - Viabilità 1° Distretto	238	153	58	6	455
4	2	Coordinamento del piano strade provinciali - Viabilità 2° Distretto	138	128	2	72	340
4	3	Pianificazione strategica e mobilità	119	75	6	0	200
5	1	Politiche energetiche e tutela dell'ambiente	172	84	85	6	347
5	2	Parchi e riserve - Attività produttive	120	90	7	4	221
<b>Totali</b>			<b>2.519</b>	<b>2.028</b>	<b>219</b>	<b>267</b>	<b>5.033</b>

In particolare l'autoparco ha in dotazione: n. 98 mezzi operativi e n. 62 veicoli.

## 5.5. L'Amministrazione in cifre

### Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valori al 31/12/2010	Valori al 31/12/2011
Totale dipendenti	1005	993
Dipendenti uomini	750	743
Dipendenti donne	255	250
Età media del personale	51,99	52,94
Età media dei dirigenti	57,16	58,16
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-1,42	0
% dipendenti in possesso di laurea	18,23	14,50
% dirigenti in possesso di laurea	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)	3,56	3,23
Turnover del personale	- 2,05	0
Costi di formazione/spese del personale.	0,015	0

### Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valori al 31/12/2010	Valori al 31/12/2011
Tasso di assenze	16,07	11,93
Tasso di dimissioni premature	0,69	0,01
Tasso di richieste di trasferimento	0,29	0,01
Tasso di infortuni	2,99	2,11
% di personale assunto a tempo indeterminato	0	0

### Analisi di genere

Indicatori	Valori al 31/12/2010	Valori al 31/12/2011
% di dirigenti donne	25	25
% di donne rispetto al totale del personale	28,74	25,37
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	25,7	0
Età media del personale femminile dirigente	55	56
Età media del personale femminile non dirigente	51,55	51,90
% di personale donna laureato rispetto al totale femminile	26,66	26,58
% di dirigenti donne	25%	25

## Personale in servizio anno 2011

Personale in servizio anno 2011 e percentuale del personale a tempo determinato rispetto al totale del personale.

	Dipendenti al 01/01/2010	Dipendenti al 01/01/2011	Assunzioni 2010	Assunzioni 2011	Cessazioni 2010	Cessazioni 2011	Dipendenti al 31/12/2010	Dipendenti al 31/12/2011
Personale a tempo indeterminato	1025 +6*	1005 +6*	0	3	20	18	1005 +6*	990 +3*
** Personale a tempo determinato	101	99	—	—	2	1	99	98
<b>Totale</b>	<b>1126</b>	<b>1110</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>1110</b>	<b>1091</b>
% (tempo determinato/ Totale)	8,92	8,97					8,97	

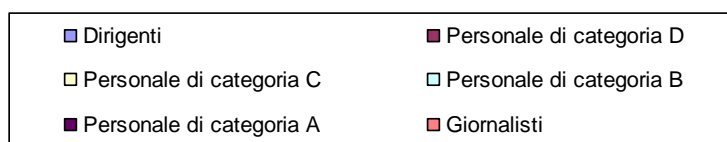
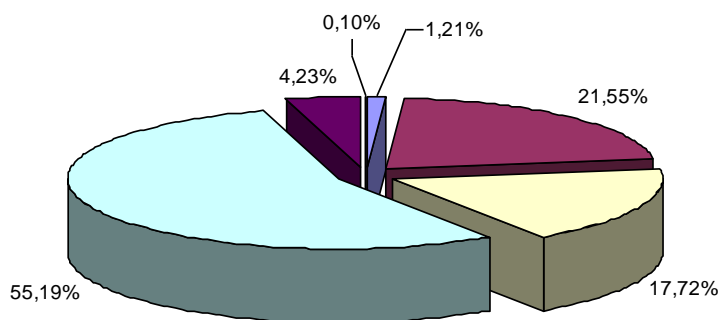
Con il segno \* viene indicato il personale in comando dall'altro Ente.

Con il segno \*\* il personale ex LSU in servizio dal 1/07/05

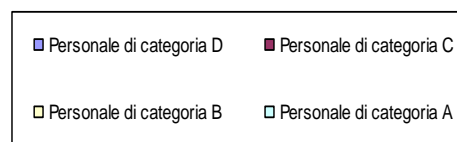
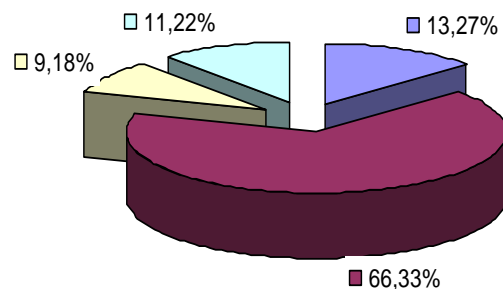
Distribuzione del personale in servizio al 31/12/2011 per categoria:

	Personale a tempo indeterminato		Personale a tempo determinato	
	N °	%	N °	%
Dirigenti	12	1,21	---	---
Personale di categoria D	214	21,62	13	13,27
Personale di categoria C	176	17,58	65	65,33
Personale di categoria B	548	55,25	9	9,18
Personale di categoria A	42	4,24	11	11,22
Giornalisti	1	0,10	---	---
<b>Totale</b>	<b>993</b>	<b>100,00</b>	<b>98</b>	<b>100,00</b>

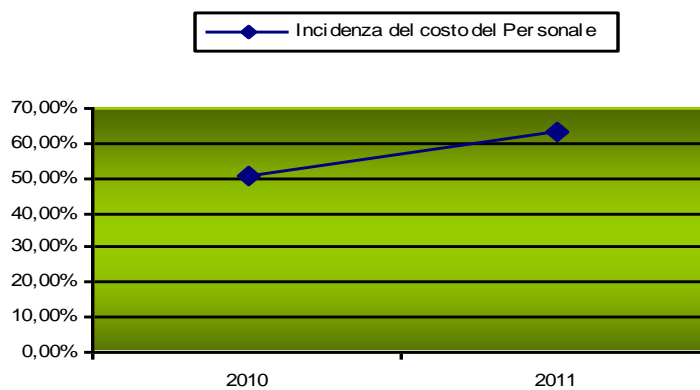
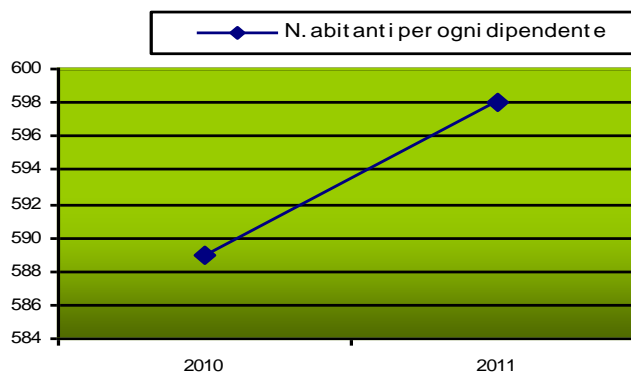
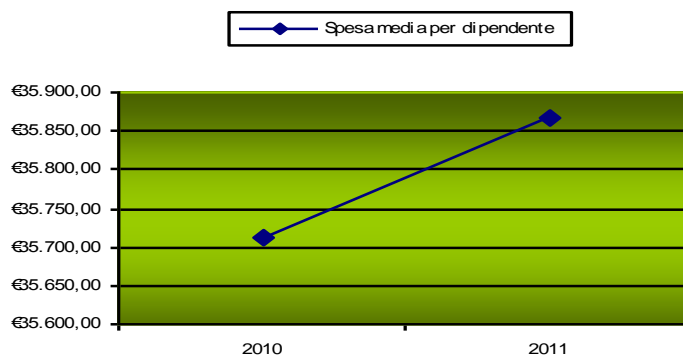
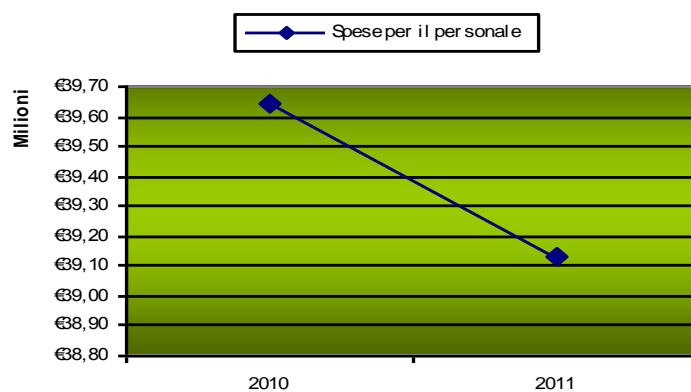
**Personale a tempo indeterminato**



**Personale a tempo determinato**



## Rappresentazione degli indicatori relativi al personale nel biennio 2010/2011



## 6. Risorse finanziarie

### 6.1 Il contesto esterno di riferimento

L'anno 2011 è stato caratterizzato dall'acuirsi della crisi economica del nostro Paese. Ciò ha portato il Governo ed il Parlamento ad emanare diversi provvedimenti per garantire soprattutto la stabilità finanziaria dell'Italia ed il rientro dall'imponente debito pubblico.

Oltre ai diversi molteplici fattori di cambiamento che hanno mutato l'ambiente esterno di riferimento per l'Ente influenzando in modo radicale la situazione organizzativa e finanziaria della Provincia, in particolare, nel secondo semestre dell'anno, sono intervenute:

- la legge 15.7.2011 n.111 di conversione del d.l. 98/2011 recante disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria;
- la legge 14.9.2011 n. 148 di conversione del d.l. 138/2011 recante disposizioni per la stabilizzazione finanziaria;
- la legge 12.11.2011 n. 183 recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale;
- la legge 22.12.2011 n. 214 di conversione del d.l. 201/2011 recante disposizioni urgenti per la crescita, l'equità ed il consolidamento dei conti pubblici.

Le disposizioni normative citate hanno introdotto ulteriori limitazioni sul piano finanziario rispetto a quelle già emanate nel corso dell'anno 2010 incidendo sulle scelte dell'Amministrazione e sugli obiettivi strategici.

Inoltre il nuovo assetto istituzionale e funzionale per le Province, delineato dalle recenti iniziative del Governo ha reso ancor più incerto il futuro della Istituzione e di tutti i suoi attori con ovvie refluenze sugli aspetti organizzativi a medio e lungo termine.

**I provvedimenti di finanza pubblica approvati recentemente per il rientro del deficit pubblico hanno determinato una contrazione dei trasferimenti agli Enti Locali costringendo Comuni e Province ad importanti azioni di contenimento della spesa.**

**Anche la nostra Provincia ha dovuto far di conto con questa situazione.**

**Il crollo dei trasferimenti in c/capitale, da € 20.983.360,55 (2010) ad € 1.125.726,78 (2011), ha comportato una forte contrazione delle spese per investimenti, da € 50.327.069,26 (2010) a € 9.256.336,43.**

**La Provincia ha fronteggiato la situazione di complessiva difficoltà contenendo le spese correnti, da € 77.752.717,54 (2010) a € 62.101.291,48 (2011).**

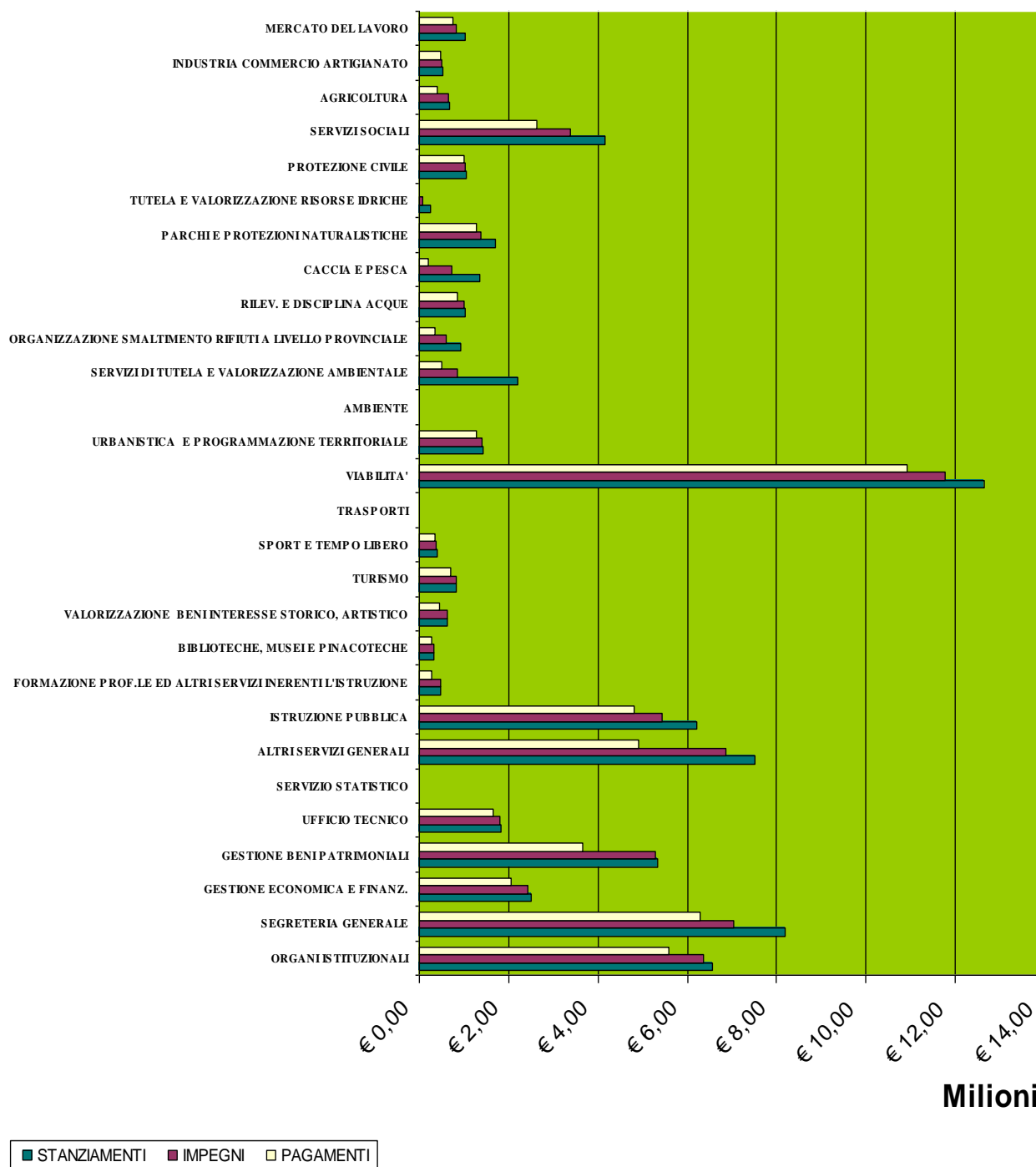
## 6.2 Analisi del conto del Bilancio

<b>Rilevazione dell'andamento degli stanziamenti, degli impegni e dei pagamenti dei principali servizi nell'esercizio 2011</b>				
<b>TITOLO I Spese Correnti</b>				
<b>SERVIZIO</b>	<b>DISTRIB.NE IMPEGNI</b>	<b>STANZIAMENTI</b>	<b>IMPEGNI</b>	<b>PAGAMENTI</b>
ORGANI ISTITUZIONALI	<b>10,24%</b>	€ 6.563.419,05	€ 6.357.421,48	€ 5.582.215,71
SEGRETERIA GENERALE	<b>11,32%</b>	€ 8.195.129,08	€ 7.028.193,43	€ 6.291.391,11
GESTIONE ECONOMICA E FINANZ.	<b>3,90%</b>	€ 2.499.275,79	€ 2.422.633,31	€ 2.066.184,63
GESTIONE BENI PATRIMONIALI	<b>8,50%</b>	€ 5.335.435,46	€ 5.279.321,18	€ 3.668.537,62
UFFICIO TECNICO	<b>2,89%</b>	€ 1.819.699,36	€ 1.794.522,47	€ 1.661.916,24
SERVIZIO STATISTICO	<b>0,00%</b>	€ 1.500,00	€ 0,00	€ 0,00
ALTRI SERVIZI GENERALI	<b>11,06%</b>	€ 7.525.351,46	€ 6.868.598,55	€ 4.921.009,45
ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECOND.	<b>8,77%</b>	€ 6.208.633,19	€ 5.443.347,04	€ 4.796.929,70
FORMAZIONE PROF.LE ED ALTRI SERVIZI INERENTI L'ISTRUZIONE	<b>0,76%</b>	€ 473.867,17	€ 471.328,22	€ 282.895,09
BIBLIOTECHE E PINACOTECHE	<b>0,51%</b>	€ 333.534,33	€ 315.012,86	€ 263.171,07
VALORIZZAZIONE BENI INTERESSE STORICO, ARTISTICO	<b>1,02%</b>	€ 635.535,70	€ 632.368,46	€ 457.079,30
TURISMO	<b>1,35%</b>	€ 835.860,46	€ 835.538,33	€ 698.032,62
SPORT E TEMPO LIBERO	<b>0,60%</b>	€ 388.760,75	€ 374.074,54	€ 346.023,52
TRASPORTI	<b>0,04%</b>	€ 22.244,00	€ 22.244,00	€ 2.135,94
VIABILITA'	<b>18,96%</b>	€ 12.642.792,93	€ 11.777.120,50	€ 10.917.113,94
URBANISTICA E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE	<b>2,27%</b>	€ 1.420.528,79	€ 1.411.554,56	€ 1.269.818,83
DIFESA DEL SUOLO	<b>0,03%</b>	€ 20.000,00	€ 17.749,04	€ 3.467,65
AMBIENTE	<b>1,38%</b>	€ 2.213.418,72	€ 856.515,28	€ 489.621,18
SMALTIMENTO RIFIUTI	<b>0,98%</b>	€ 926.922,07	€ 610.898,01	€ 361.664,55
RILEV. E DISCIPLINA ACQUE	<b>1,62%</b>	€ 1.023.986,89	€ 1.007.255,07	€ 860.930,08
CACCIA E PESCA	<b>1,16%</b>	€ 1.350.214,30	€ 720.274,90	€ 207.828,51
PARCHI E PROTEZIONI NATURALISTICHE	<b>2,23%</b>	€ 1.701.167,47	€ 1.381.859,53	€ 1.288.873,81
TUTELA E VALORIZZAZIONE RISORSE IDRICHE ED ENERGET.	<b>0,12%</b>	€ 241.984,90	€ 74.400,68	€ 296,80
PROTEZIONE CIVILE	<b>1,66%</b>	€ 1.060.629,16	€ 1.031.897,40	€ 990.004,91
SERVIZI SOCIALI	<b>5,43%</b>	€ 4.159.388,82	€ 3.370.046,73	€ 2.627.806,33
AGRICOLTURA	<b>1,06%</b>	€ 668.302,35	€ 658.020,14	€ 407.006,24
INDUSTRIA COMMERCIO ARTIGIANATO	<b>0,81%</b>	€ 528.238,21	€ 502.768,50	€ 469.548,60
MERCATO DEL LAVORO	<b>1,35%</b>	€ 1.028.407,11	€ 836.327,27	€ 746.442,41
<b>TOTALE GENERALE SPESE CORRENTI</b>	<b>100%</b>	<b>€ 69.824.227,52</b>	<b>€ 62.101.291,48</b>	<b>€ 51.677.945,84</b>



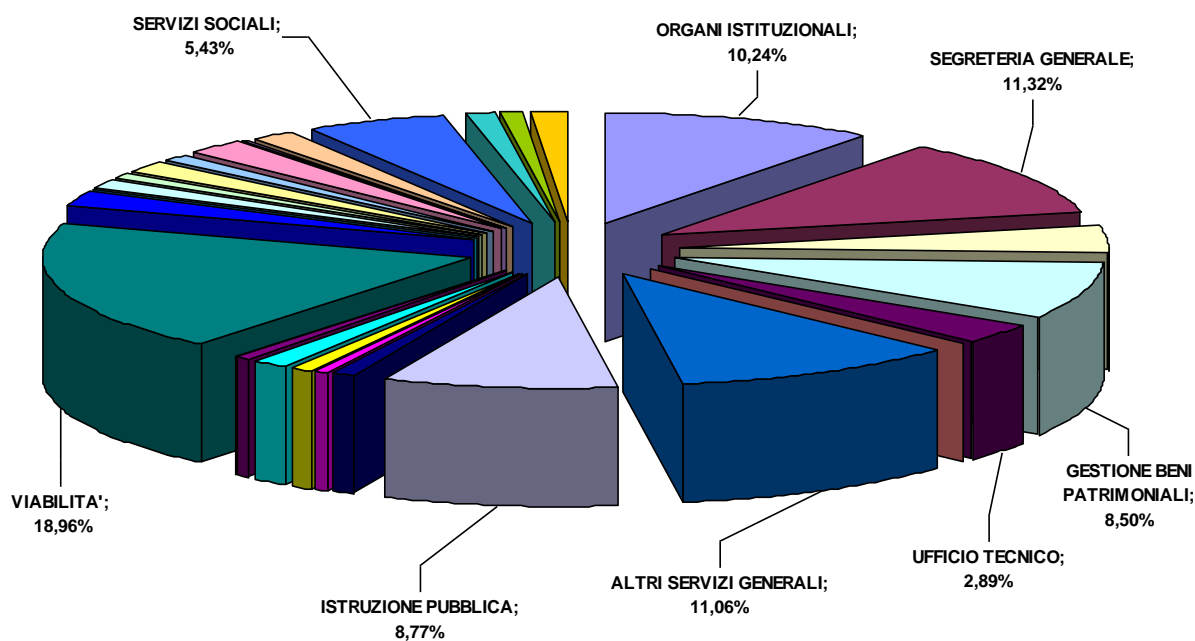
# Titolo I – Spese Correnti

## Rilevamento dell'andamento degli stanziamenti, degli impegni e dei pagamenti dei principali servizi - Esercizio 2011



# Distribuzione degli impegni - Esercizio 2011

## Titolo I – Spese Correnti



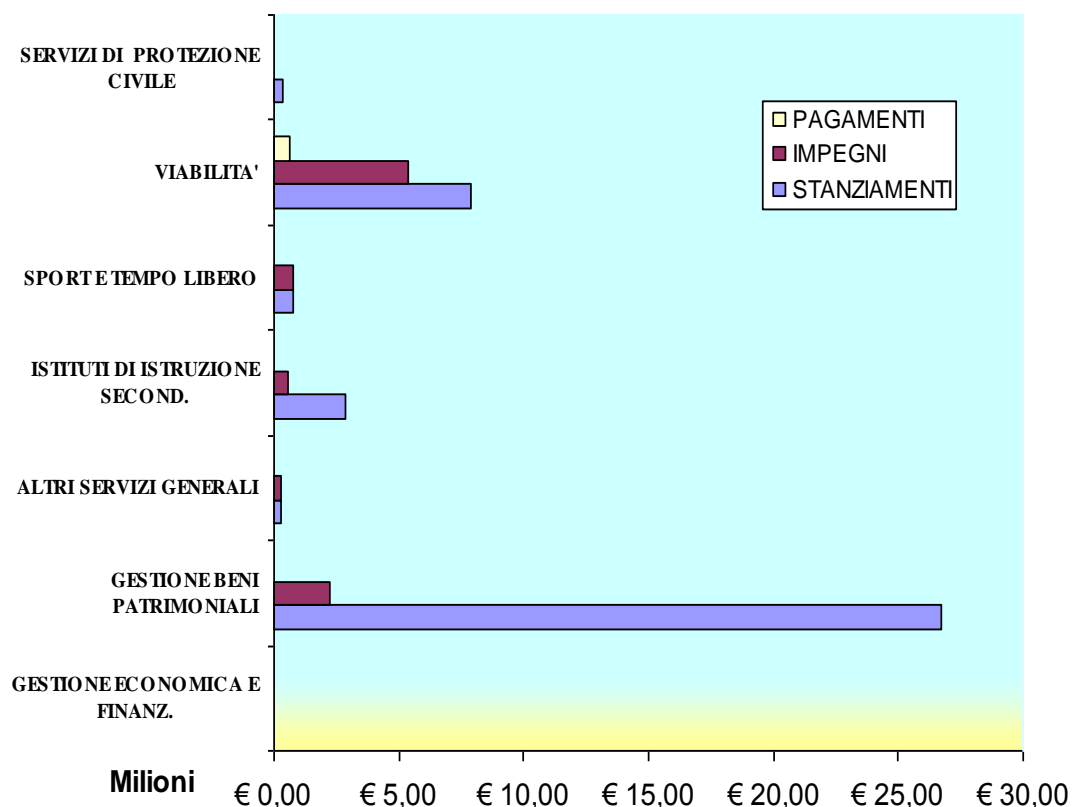
- ORGANI ISTITUZIONALI
- SEGRETERIA GENERALE
- GESTIONE ECONOMICA E FINANZ.
- GESTIONE BENI PATRIMONIALI
- UFFICIO TECNICO
- SERVIZIO STATISTICO
- ALTRI SERVIZI GENERALI
- ISTRUZIONE PUBBLICA
- FORMAZIONE PROF.LE ED ALTRI SERVIZI INERENTI L'ISTRUZIONE
- BIBLIOTECHE, MUSEI E PINACOTECHES
- VALORIZZAZIONE BENI INTERESSE STORICO, ARTISTICO
- TURISMO
- SPORT E TEMPO LIBERO
- TRASPORTI
- VIABILITA'
- URBANISTICA E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE
- AMBIENTE
- SERVIZI DI TUTELA E VALORIZZAZIONE AMBIENTALE
- ORGANIZZAZIONE SMALTIMENTO RIFIUTI A LIVELLO PROVINCIALE
- RILEV. E DISCIPLINA ACQUE
- CACCIA E PESCA
- PARCHI E PROTEZIONI NATURALISTICHE
- TUTELA E VALORIZZAZIONE RISORSE IDRICHE
- PROTEZIONE CIVILE
- SERVIZI SOCIALI
- AGRICOLTURA
- INDUSTRIA COMMERCIO ARTIGIANATO
- MERCATO DEL LAVORO

## Rilevazione dell'andamento degli stanziamenti, degli impegni e dei pagamenti dei principali servizi nell'esercizio 2011

### TITOLO II Spese Conto Capitale

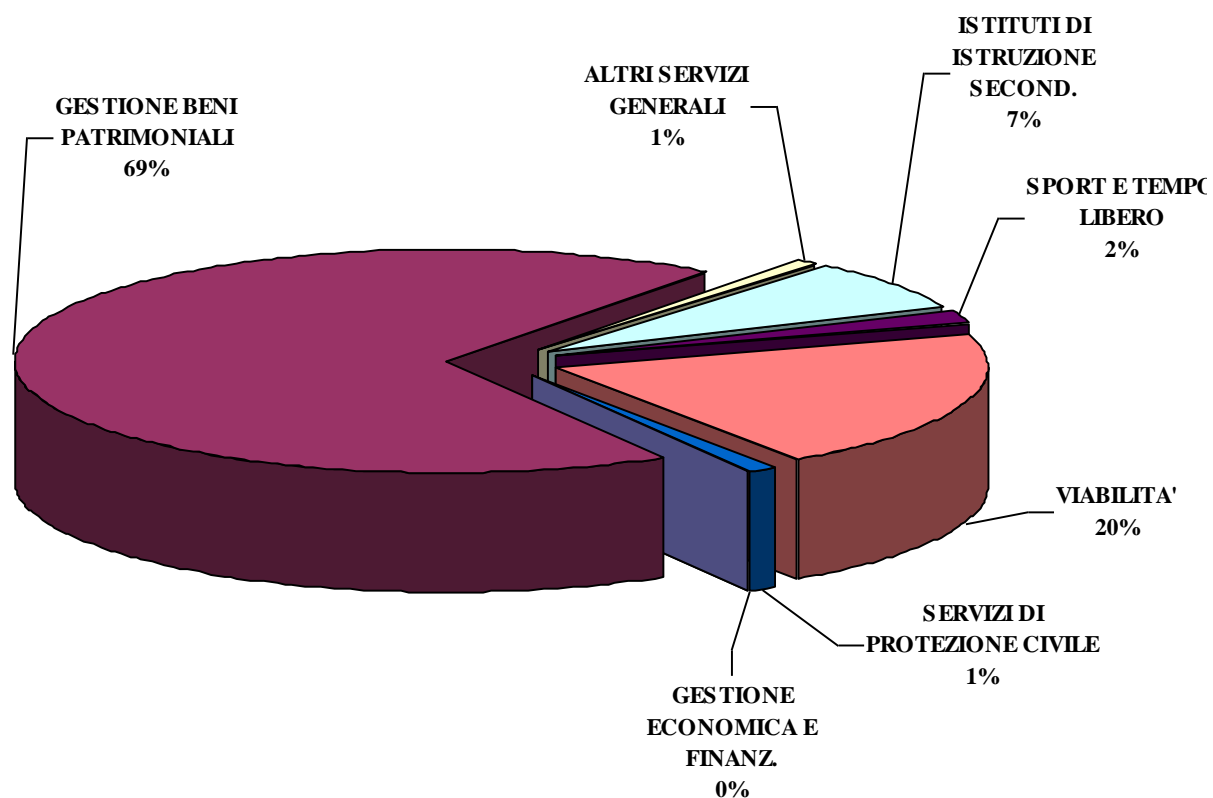
SERVIZIO	DISTRIB.NE IMPEGNI	STANZIAMENTI	IMPEGNI	PAGAMENTI
GESTIONE ECONOMICA E FINANZ.	0,01%	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 0,00
GESTIONE BENI PATRIMONIALI	68,61%	€ 26.754.980,18	€ 2.249.070,80	€ 6.503,40
ALTRI SERVIZI GENERALI	0,77%	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 0,00
ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECOND.	7,30%	€ 2.845.839,59	€ 539.994,26	€ 0,00
SPORT E TEMPO LIBERO	2,05%	€ 800.000,00	€ 800.000,00	€ 0,00
VIABILITA'	20,28%	€ 7.907.351,02	€ 5.362.271,37	€ 606.242,39
SERVIZI DI PROTEZIONE CIVILE	0,98%	€ 382.365,17	€ 0,00	€ 0,00
<b>TOTALE GENERALE CONTO CAPITALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 38.995.535,96</b>	<b>€ 9.256.336,43</b>	<b>€ 612.745,79</b>

### Titolo II - Conto Capitale - Esercizio 2011 Rilevazione dell'andamento degli stanziamenti, degli impegni e dei pagamenti dei principali servizi



# Distribuzione degli impegni - Esercizio 2011

## Titolo II – Conto Capitale



- GESTIONE ECONOMICA E FINANZ.
- GESTIONE BENI PATRIMONIALI
- ALTRI SERVIZI GENERALI
- ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECOND.
- SPORT E TEMPO LIBERO
- VIABILITA'
- SERVIZI DI PROTEZIONE CIVILE

**Rilevazione dell'andamento degli stanziamenti degli impegni e della spesa dei principali servizi negli esercizi 2009, 2010 e 2011 e raffronto dei dati finanziari nel triennio.**

<b>TITOLO I SPESE CORRENTI</b>					
<b>TOTALI</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
<b>STANZIAMENTI</b>	€ 82.946.071,17	€ 86.307.751,71	4,05%	€ 69.824.227,52	-19,10%
<b>IMPEGNI</b>	€ 74.111.802,62	€ 77.752.717,54	4,91%	€ 62.101.291,48	-20,13%
<b>PAGAMENTI</b>	€ 60.304.876,35	€ 60.632.689,75	0,54%	€ 51.677.945,84	-14,77%

<b>TITOLO II SPESE IN CONTO CAPITALE</b>					
<b>TOTALI</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
<b>STANZIAMENTI</b>	€ 139.663.088,46	€ 99.187.085,00	-28,98%	€ 38.995.535,96	-60,68%
<b>IMPEGNI</b>	€ 9.454.638,22	€ 50.327.069,26	432,30%	€ 9.256.336,43	-81,61%
<b>PAGAMENTI</b>	€ 21.340,00	€ 449.165,92	2004,81%	€ 612.745,79	36,42%

## Confronto tra previsioni iniziali e rendiconto 2011

<i>Entrate</i>	<i>Previsione iniziale 2011</i>	<i>Rendiconto 2011</i>	<i>Differenza (Rendic. -Prev. iniz)</i>	<i>Scostamento rendiconto da previsioni iniziali %</i>
<i>Titolo I Entrate tributarie</i>	41.244.000,00	47.185.171,00	5.941.171,00	14%
<i>Titolo II Trasferimenti</i>	24.395.881,99	24.613.959,63	218.077,64	1%
<i>Titolo III Entrate extratributarie</i>	1.921.478,92	4.436.049,74	2.514.570,82	131%
<i>Titolo IV Entrate da transf. c/capitale</i>	27.466.185,78	1.125.726,78	-26.340.459,00	-96%
<i>Titolo V Entrate da prestiti</i>	4.074.099,89	3.124.099,89	-950.000,00	-23%
<i>Titolo VI Entrate da servizi per conto terzi</i>	17.674.500,00	12.884.998,64	-4.789.501,36	-27%
<i>Avanzo di amministrazione applicato</i>	2.842.056,64	0	-2.842.056,64	...
<b><i>Totale Entrate</i></b>	<b>119.618.203,22</b>	<b>93.370.005,68</b>	<b>-26.248.197,54</b>	<b>-22%</b>

<i>Spese</i>	<i>Previsione iniziale 2011</i>	<i>Rendiconto 2011</i>	<i>Differenza (Rendic. -Prev. iniz)</i>	<i>Scostamento rendiconto da previsioni iniziali %</i>
<i>Titolo I Spese correnti</i>	66.667.331,02	62.101.291,48	-4.566.039,54	-7%
<i>Titolo II Spese in conto capitale</i>	31.907.965,96	9.256.336,43	-22.651.629,53	-71%
<i>Titolo III Rimborso di prestiti</i>	3.368.406,24	2.868.406,24	-500.000,00	-15%
<i>Titolo IV Spese per servizi per conto terzi</i>	17.674.500,00	12.884.998,64	-4.789.501,36	-27%
<b><i>Totale Spese</i></b>	<b>119.618.203,22</b>	<b>87.111.032,79</b>	<b>-32.507.170,43</b>	<b>-27%</b>

## Analisi delle entrate

### Titolo I – Entrate Tributarie

Le entrate tributarie accertate nell'anno 2011 presentano i seguenti scostamenti rispetto alle previsioni iniziali ed a quelle accertate nell'anno 2010:

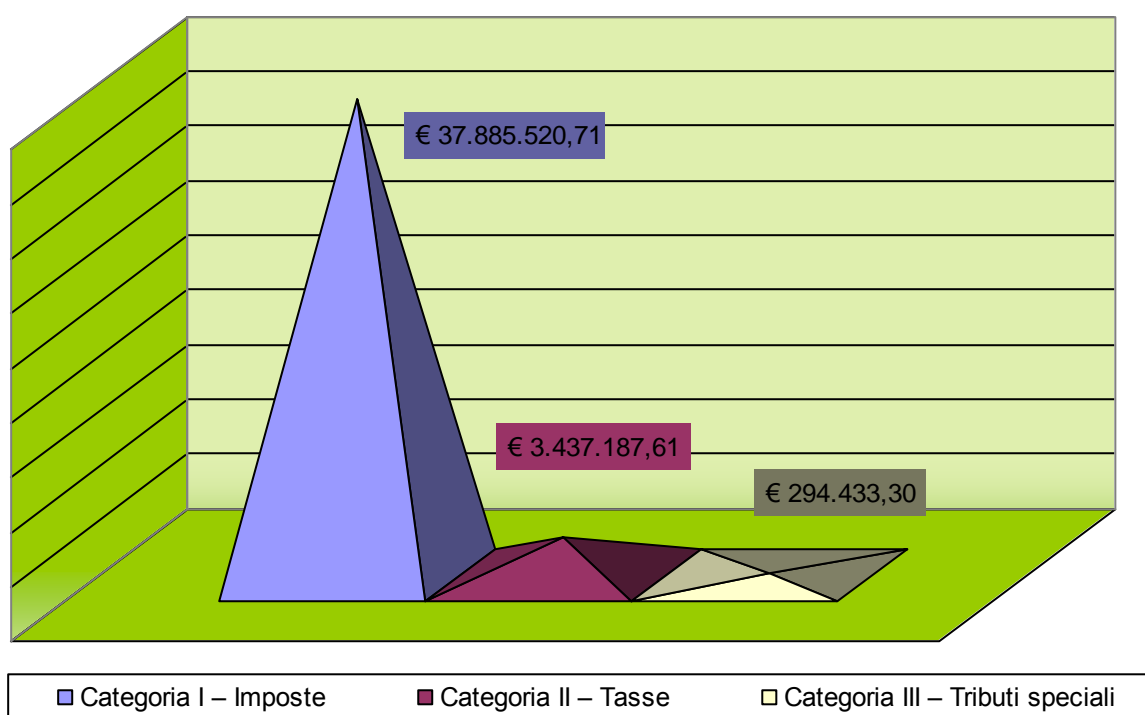
### Composizione Entrate Tributarie: raffronti anno 2010-2011

	<i>Rendiconto 2010</i>	<i>Previsioni iniziali 2011</i>	<i>Rendiconto 2011</i>	<i>Differenza Rendiconto/ Previsioni 2010 (%)</i>	<i>Differenza rendiconto 2011/2010 (%)</i>
<b>Categoria I - Imposte</b>					
Addizionale sui consumi energia elettrica	6.347.488,99	8.500.000,00	7.378.786,74	-13%	16%
Introito del tributo derivante smaltimento R.S.U.	1.649.737,60	1.500.000,00	1.635.483,58	9%	-1%
Imposta provinciale sulle assicurazioni	20.278.574,40	20.278.000,00	25.781.476,42	27%	27%
Imposta provinciale di trascrizione	9.368.713,92	10.100.000,00	8.657.803,35	-14%	-8%
<b>Totale categoria I</b>	<b>37.644.514,91</b>	<b>40.378.000,00</b>	<b>43.453.550,09</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>
<b>Categoria II - Tasse</b>					
TOSAP	251.594,07	280.000,00	3.263.564,22	1066%	1197%
Introiti dai privati controlli di combustione	109.141,60	166.000,00	141.321,33	-15%	29%
Proventi iscr. ann.le da imprese smalt. nto rifiuti	19.288,94	20.000,00	19.902,06	0%	3%
Tassa sostenim. esami di idoneità professionale Trasportatori	24.950,00	20.000,00	12.400,00	-38%	-50%
<b>Totale categoria II</b>	<b>404.974,61</b>	<b>486.000,00</b>	<b>3.437.187,61</b>	<b>607%</b>	<b>749%</b>
<b>Categoria III - Tributi speciali</b>					
Introito tributo speciale reg. deposito discarica		380.000,00	294.433,30	-23%	
<b>Totale categoria III</b>		<b>380.000,00</b>	<b>294.433,30</b>	<b>-23%</b>	
<b>Totale entrate tributarie</b>	<b>38.049.489,52</b>	<b>41.244.000,00</b>	<b>47.185.171,00</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>

## Rendiconto 2011: Composizione entrate tributarie

<i>Rendiconto 2011</i>	
Categoria I - Imposte	€ 43.453.550,09
Categoria II - Tasse	€ 3.437.187,61
Categoria II - Tasse	€ 294.433,30
<b>Totale entrate tributarie</b>	<b>€ 47.185.171,00</b>

## Rendiconto 2011: Composizione entrate tributarie

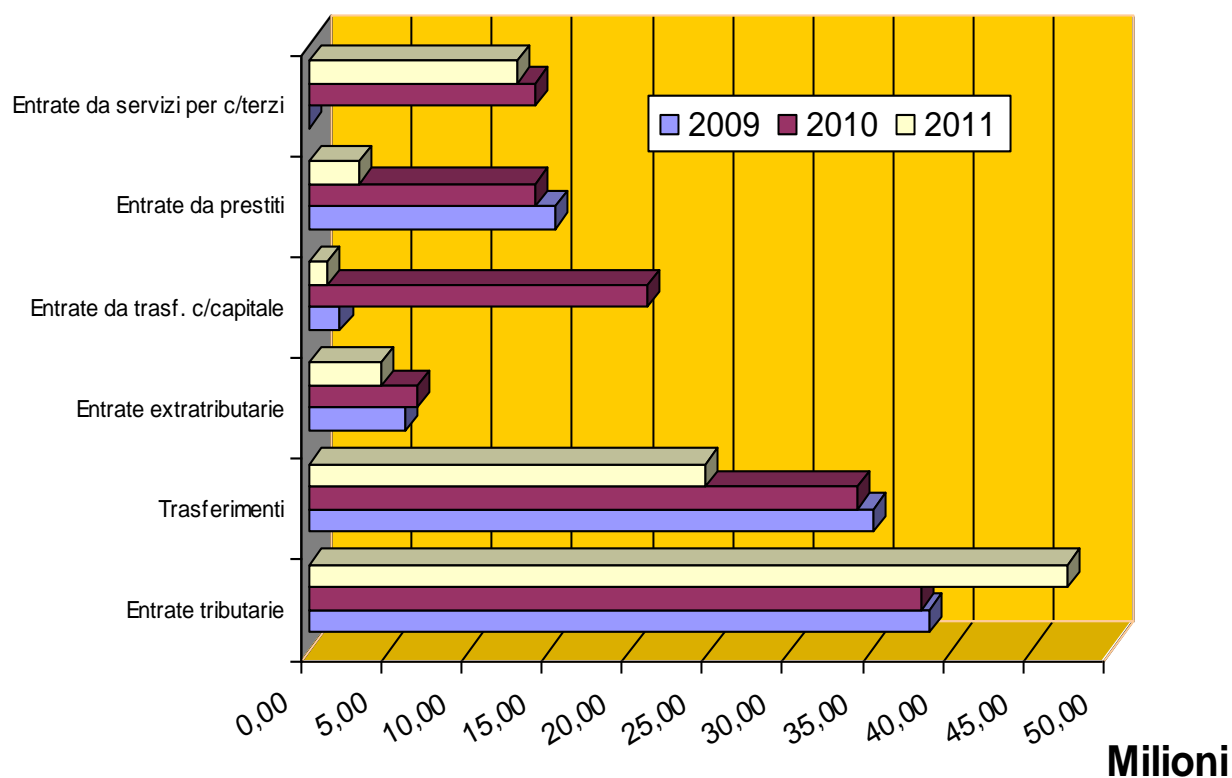




## Trend storico della gestione di competenza: Entrate

<i>Entrate</i>		<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<i>Titolo I</i>	Entrate tributarie	38.564.171,61	38.049.489,52	47.185.171,00
<i>Titolo II</i>	Trasferimenti	35.032.708,07	34.078.469,98	24.613.959,63
<i>Titolo III</i>	Entrate extratributarie	6.000.775,96	6.681.524,42	4.436.049,74
<i>Titolo IV</i>	Entrate da trasf. c/capitale	1.909.521,77	20.983.360,55	1.125.726,78
<i>Titolo V</i>	Entrate da prestiti	15.337.877,99	14.061.250,00	3.124.099,89
<i>Titolo VI</i>	Entrate da servizi per conto terzi		14.002.888,29	12.884.998,64
Totale Entrate		96.845.055,40	127.856.982,76	93.370.005,68

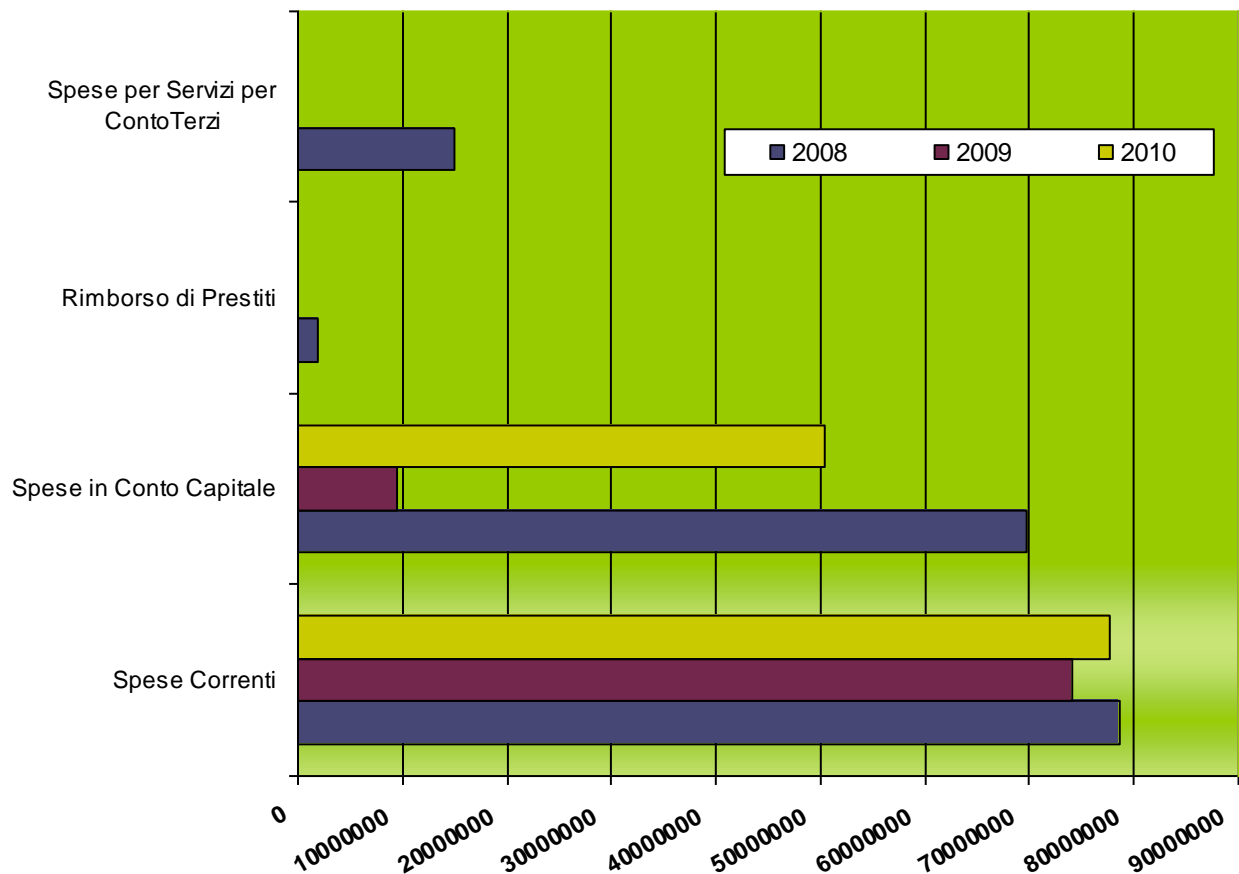
### Trend Entrate 2009 - 2011



## II Parte - Spese

II Parte – Spese	2009	2010	2011
<i>Titolo I</i> Spese Correnti	74.111.802,62	77.752.717,54	62.101.291,48
<i>Titolo II</i> Spese in Conto Capitale	9.454.638,22	50.327.069,26	9.256.336,43
<i>Titolo III</i> Rimborso di Prestiti	2.409.380,65	2.539.986,78	2.868.406,24
<i>Titolo IV</i> Spese per Servizi per Conto Terzi	15.337.877,99	14.002.888,29	12.884.998,64
<b>Totale spese</b>	<b>101.313.699,48</b>	<b>144.622.661,87</b>	<b>87.111.032,79</b>

### Trend Spese 2008/2010

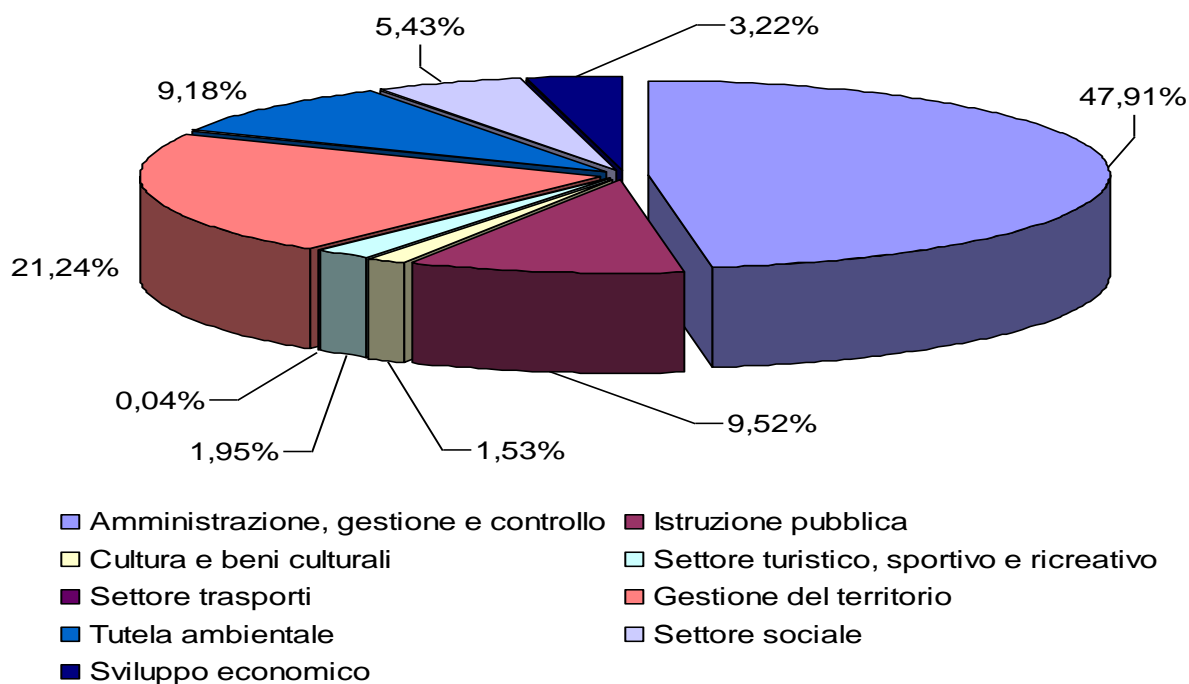


## Titolo I – Spese Correnti

Spese correnti , riclassificate per funzioni, impegnate nell'esercizio 2011:

Spesa corrente impegnata per funzione	Importi 2011	%
Funzione 1 – Amministrazione, gestione e controllo	29.750.690,42	47,91
Funzione 2 – Istruzione pubblica	5.914.675,26	9,52
Funzione 3 –Cultura e beni culturali	947.381,32	1,53
Funzione 4 -Settore turistico, sportivo e ricreativo	1.209.612,87	1,95
Funzione 5 –Settore trasporti	22.244,00	0,04
Funzione 6 –Gestione del territorio	13.188.675,06	21,24
Funzione 7 –Tutela ambientale	5.700.849,91	9,18
Funzione 8 –Settore sociale	3.370.046,73	5,43
Funzione 9 –Sviluppo economico	1.997.115,91	3,22
<b>Totale spese TITOLO I</b>	<b>62.101.291.48</b>	<b>100,00</b>

### Spesa corrente impegnata per funzione



## Titolo I – Spese Correnti

La comparazione delle spese correnti , riclassificate per funzioni, impegnate negli ultimi tre esercizi evidenzia:

<b>Spesa corrente impegnata per funzione</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Funzione 1 – Amministrazione, gestione e controllo	36.234.238,44	37.599.200,72	29.750.690,42
Funzione 2 – Istruzione pubblica	6.847.663,12	8.398.607,47	5.914.675,26
Funzione 3 – Cultura e beni culturali	1.466.713,23	1.260.395,52	947.381,32
Funzione 4 -Settore turistico, sportivo e ricreativo	79.227,00	1.938.391,67	1.209.612,87
Funzione 5 –Settore trasporti	14.959.192,51	23.866,70	22.244,00
Funzione 6 –Gestione del territorio	7.216.865,47	14.876.629,38	13.188.675,06
Funzione 7 –Tutela ambientale	7.216.865,47	6.795.010,29	5.700.849,91
Funzione 8 –Settore sociale	4.153.187,94	4.744.285,18	3.370.046,73
Funzione 9 –Sviluppo economico	2.084.969,08	2.116.330,61	1.997.115,91
<b>Totali spese TITOLO I</b>	<b>74.111.802,62</b>	<b>77.752.717,54</b>	<b>62.101.291,48</b>

La comparazione delle spese correnti , riclassificate per intervento, impegnate negli ultimi tre esercizi evidenzia:

<b>Spesa corrente impegnata per interventi</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>01 -</b>	<b>Personale</b>	39.182.859,76	39.279.692,37	38.562.900,23
<b>02 -</b>	<b>Acquisto di beni di consumo e/o di materie prime</b>	481.749,44	553.942,92	426.537,73
<b>03 -</b>	<b>Prestazioni di servizi</b>	22.499.139,85	24.804.733,43	12.435.281,15
<b>04 -</b>	<b>Utilizzo di beni di terzi</b>	4.072.051,96	4.867.693,57	4.636.147,35
<b>05 -</b>	<b>Trasferimenti</b>	1.537.891,38	1.796.707,90	481.033,29
<b>06 -</b>	<b>Interessi passivi ed oneri finanziari diversi</b>	1.815.218,07	1.684.611,94	2.188.874,82
<b>07 -</b>	<b>Imposte e tasse</b>	3.123.602,16	3.114.655,62	2.989.896,39
<b>08 -</b>	<b>Oneri straordinari della gestione corrente</b>	1.399.290,00	1.650.679,79	380.620,52
<b>Totali spese correnti</b>		<b>74.111.802,62</b>	<b>77.752.717,54</b>	<b>62.101.291,48</b>

INDICATORI FINANZIARI ED ECONOMICI GENERALI				
		2009	2010	2011
Autonomia finanziaria	$\frac{\text{Titolo I + Titolo III (accert. comp.)}}{\text{Titolo I + Titolo II + Titolo III (accert. comp.)}} \times 100$	55,98	56,76	67,71
Autonomia impositiva	$\frac{\text{Titolo I (accert. comp.)}}{\text{Titolo I + Titolo II + Titolo III (accert. comp.)}} \times 100$	48,44	48,28	61,89
Pressione finanziaria	$\frac{\text{Titolo I + Titolo II (accert. comp.)}}{\text{popolazione}}$	112,53	110,38	110,02
Pressione tributaria	$\frac{\text{Titolo I (accert. comp.)}}{\text{popolazione}}$	58,96	58,23	72,30
Intervento erariale	$\frac{\text{Trasferimenti statali}}{\text{popolazione}}$	44,86	44,00	33,82
Intervento regionale	$\frac{\text{Trasferimenti regionali}}{\text{popolazione}}$	8,07	8,15	3,86
Incidenza residui attivi	$\frac{\text{Totale residui attivi}}{\text{Totale accertam. di comp.}} \times 100$	141,15	119,89	144,88
Incidenza residui passivi	$\frac{\text{Totale residui passivi}}{\text{Totale impegni di comp.}} \times 100$	155,45	130,08	184,19
Indebitamento locale pro capite	$\frac{\text{Residui debiti mutui}}{\text{popolazione}}$	75,99	102,66	103,06
Velocità riscossione entrate proprie	$\frac{\text{Riscossione titolo I + III}}{\text{accertamenti titolo I + III}} \times 100$	85,64	85,78	86,75
Rigidità spesa corrente	$\frac{\text{Spese personale + quote ammortamento mutui}}{\text{Totale entrate Titoli I + II + III}} \times 100$	52,25	53,06	61,14
velocità gestione spese correnti	$\frac{\text{Pagamento titolo I competenza}}{\text{titolo I (impegni comp.)}} \times 100$	81,38	77,98	83,22
Redditività del patrimonio	$\frac{\text{Entrate patrimoniali}}{\text{Valore patrimoniale disponibile}} \times 100$	0,68	0,68	0,89
Patrimonio pro capite	$\frac{\text{Valore beni patrimoniali indisponibili}}{\text{popolazione}}$	211,89	210,55	249,44
Patrimonio pro capite	$\frac{\text{Valore beni patrimoniali disponibili}}{\text{popolazione}}$	35,46	35,41	44,70
Patrimonio pro capite	$\frac{\text{Valore beni demaniali}}{\text{popolazione}}$	22,02	22,22	22,25
Rapporto dipendenti / popolazione	$\frac{\text{dipendenti (di ruolo + contrattisti)}}{\text{popolazione}}$	1 582	1 589	1 600

## CAPACITA' DI IMPEGNO SULLA SPESA IN CONTO CAPITALE

### Raffronto triennale

(Importi in Euro/mgl)	Rendiconto 2009	Rendiconto 2010	Rendiconto 2011
<b>Previsioni iniziali</b>	137.118	96.634	31.908
<b>Previsioni definitive</b>	139.663	99.187	38.996
<b>Impegno</b>	9.454	50.327	9.256
<i>Indicatori di capacità di previsione e di impegno</i>			
<b>Previsioni iniziali</b>	100%	100%	100%
<b>Previsioni definitive/iniziali</b>	101,86 %	102,64 %	122,21%
<b>Impegno/Previsioni definitive</b>	6,77 %	50,74 %	23,74%

### RISULTATO DELLA GESTIONE DI COMPETENZA ANNO 2011

Riscossioni (+)	80.015.799,02
Pagamenti (-)	67.939.069,00
<b>DIFFERENZA</b>	12.076.730,02
Residui Attivi (+)	13.354.206,66
Residui Passivi (-)	19.171.963,79
<b>DIFFERENZA</b>	- 5.817.757,13
<b>AVANZO (+) O DISAVANZO (-)</b>	6.258.972,89

## RISULTATO DI AMMINISTRAZIONE

In conto		Totale
RESIDUI	COMPETENZA	

Fondo cassa al 1° gennaio 2011			46.077.672,79
RISCOSSIONI	25.281.505,26	80.015.799,02	105.297.304,28
PAGAMENTI	43.158.277,85	67.939.069,00	111.097.346,85
<b>Fondo cassa al 31 dicembre 2011</b>			<b>40.277.630,22</b>

PAGAMENTI per azioni esecutive non regolarizzate al 31 dicembre

<i>Differenza</i>			40.277.630,22
RESIDUI ATTIVI	121.915.209,30	13.354.206,66	135.269.415,96
RESIDUI PASSIVI	141.274.971,83	19.171.963,79	160.446.935,62
<i>Differenza</i>			-25.177.519,66
<b>Avanzo di Amministrazione al 31 dicembre 2011</b>			<b>15.100.110,56</b>

### Suddivisione dell'avanzo di amministrazione complessivo

Fondi vincolati	3.240.348,39
Fondi per finanziamento spese in conto capitale	75.907,91
Fondi di ammortamento	
Fondi non vincolati	11.783.854,26
<b>Totale avanzo</b>	<b>15.100.110,56</b>

Il risultato dell'amministrazione dell'esercizio 2011, presenta un avanzo di Euro 15.100.110,56 di cui Euro 3.240.348,39 di fondi vincolati, Euro 75.907,91 di fondi per finanziamento di spese in conto capitale ed Euro 11.783.854,26 di fondi non vincolati.

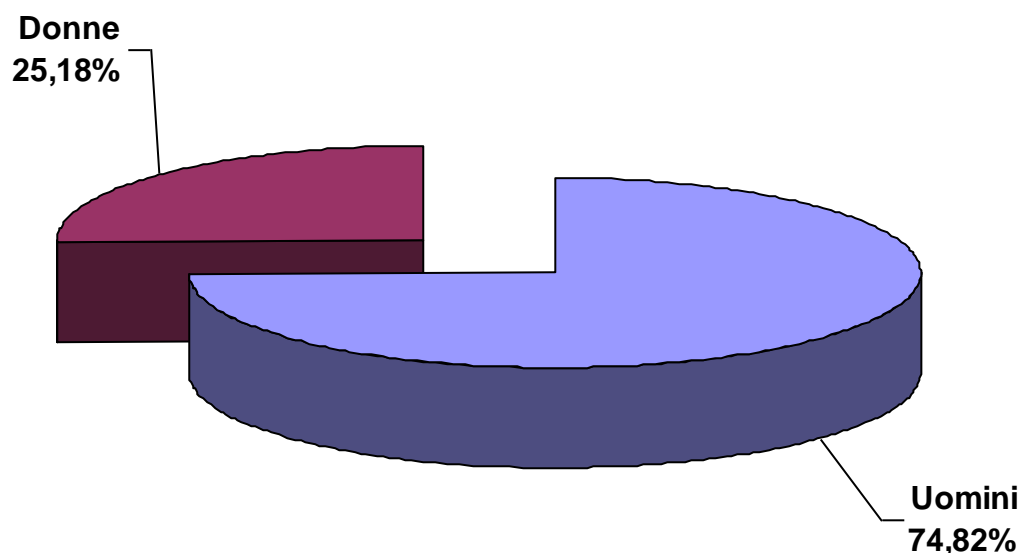
## 7. Pari opportunità

L'Amministrazione, nel corso del 2011 ha continuato a perseguire gli obiettivi inerenti la tematica delle pari opportunità supportando l'operato della Commissione provinciale per le Pari Opportunità, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi rivolti agli enti locali che hanno visto il coinvolgimento di esperti del settore.

Inoltre l'Ente ha strutturato l'Osservatorio di prevenzione e contrasto delle discriminazioni, che svolge la funzione di fulcro di coordinamento di una rete territoriale; l'Osservatorio ha realizzato iniziative pubbliche, quali la manifestazione in occasione della giornata nazionale contro il razzismo, interventi formativi per i referenti della rete e sviluppa azioni di sistema attinenti al divieto di discriminazioni.

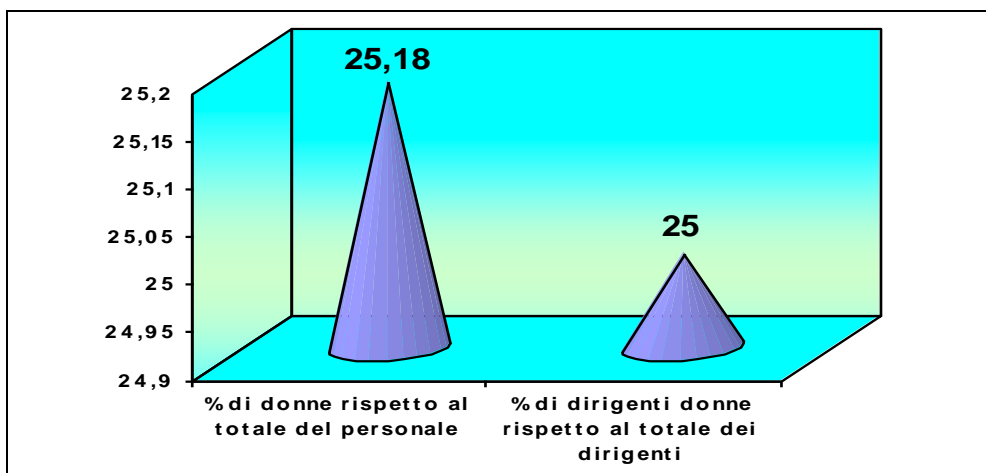
Bilancio di genere	Valori al 31/12/2011
Dipendenti uomini	743
Dipendenti donne	250
% di donne rispetto al totale del personale	25,37
Età media del personale	52,94
Età media del personale femminile non dirigente	51,90
Età media dei dirigenti	58,16
Età media del personale femminile dirigente	56
% dipendenti in possesso di laurea	14,50
% di dirigenti donne	25
% di personale donna laureato rispetto al totale femminile	26,58

Si rappresenta graficamente la percentuale di donne e di uomini da cui si evince un rapporto di quasi 1/4 di donne rispetto al totale del personale:



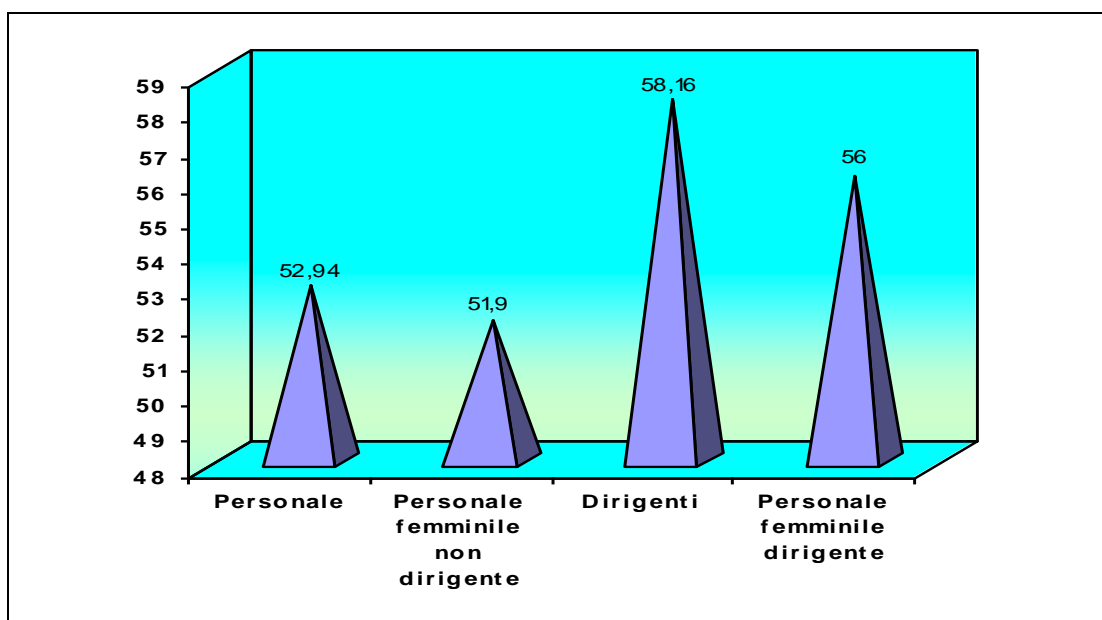


Di seguito si rappresentano graficamente le percentuali di donne rispetto al totale del personale e quella delle dirigenti donne rispetto al totale dei dirigenti



Di seguito si rappresenta l'età media del personale, delle donne non dirigenti, del corpo dirigente e delle donne dirigenti.

#### ETA' MEDIA



#### Criticità:

- considerato che il CUG si trova ancora in corso di formazione, non sono state sviluppate indagini sul personale dipendente;
- mancato sviluppo del bilancio di genere.

#### Opportunità:

- la costituzione del CUG porterà alla promozione di azioni ricognitive e propositive;
- la redazione del bilancio di genere costituirà l'opportunità di porre in essere un'analisi e valutazione delle scelte dell'ente in ottica di genere.
- Le attività di sensibilizzazione poste in essere sul territorio dall'Osservatorio consentono di ampliare il contesto degli stakeholder sia interni che esterni con la conseguente diffusione di azioni di prevenzione e contrasto delle discriminazioni.

## 8. Prospettive future

Nell'anno 2011 è stato avviato il ciclo delle performance a partire dall'elaborazione del Piano della performance e concludendo con la valutazione di fine anno. Questo primo anno ha permesso di evidenziare alcune riflessioni che saranno utili per migliorare negli anni futuri il ciclo della performance.

Per la futura programmazione si dovranno tenere in considerazione le criticità di seguito elencate:

- si dovrà sempre più raccordare la programmazione delle performance con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- si dovrà migliorare la fase di coinvolgimento dei dirigenti nell'individuazione dei target degli indicatori, in modo che il risultato ottenuto sia oggettivamente misurabile e valutabile;
- si dovrà porre una sempre maggiore attenzione alla trasparenza verso gli stakeholder;
- si dovrà stimolare una partecipazione attiva dei soggetti interessati nella programmazione, durante tutto l'arco dell'anno, al fine di poter eventualmente rinegoziare gli obiettivi proposti nel caso in cui ci si renda conto di fattori esterni che rendano impossibile il raggiungimento del risultato.

### 8.1 Le criticità e le opportunità

#### **CRITICITA'**

- 1 - Il Sistema risente del ritardo con cui annualmente si procede all'approvazione del Piano delle performance. L'attribuzione degli obiettivi, che segue l'approvazione del Bilancio, molto dopo il primo semestre, non consente di attivare gli strumenti di monitoraggio e verifica previsti.
- 2 - Le principali criticità riscontrate rispetto ai risultati programmati nel Piano hanno riguardato in particolare il raggiungimento di alcuni obiettivi connessi alle necessità di reperire risorse finanziarie ed a quelli riguardanti la prospettiva di un'adeguata organizzazione dei processi interni a cui concorrono la formazione e la informazione professionale continue, la rivisitazione dei profili professionali, la informatizzazione dei sistemi di comunicazione interni.
- 3 - Si evidenzia come l'obiettivo di introdurre un sistema di rilevazione contabile analitico, che consentisse di avere con maggiore tempestività i dati necessari per attuare un pieno ed efficiente controllo di gestione, non è stato realizzato in quanto comportava costi e sinergie impegnative;
- 4 - Ancor più, la mancata trasmissione delle relazioni e dei report consuntivi delle attività pregiudica in modo sostanziale la stesura dei documenti di rappresentazione delle performance.
- 5 - Difficoltà si registrano tutt'ora sulla comunicazione interna.

#### **OPPORTUNITA'**

- 1 - Una buona pianificazione delle performance richieste permette di legare l'attività gestionale alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione per rispondere ai bisogni della collettività amministrata.
- 2 - Una efficiente rilevazione infrannuale dei dati e dello stato dei procedimenti consentirà di verificare periodicamente l'attuazione degli obiettivi programmati e l'andamento della gestione permettendo così di adottare eventuali correttivi.
- 3 - L'adeguamento dei contratti collettivi integrativi e dei Sistemi di valutazione delle performance permetterà di valorizzare il merito.

## 8.2 Punti di forza e di debolezza

### **I punti di forza sono i seguenti:**

- 1) Esiste un chiaro ed in equivoco collegamento tra Strategia-Obiettivi e Misurazione/valutazione delle performance individuali;
- 2) Il sistema tende a coinvolgere tutta la struttura organizzativa, evidenziando in modo virtuoso la centralità degli obiettivi strategici rivolti verso l'esterno (Turismo, Viabilità, Edilizia scolastica) ai quali tutta la struttura organizzativa si rivolge attraverso obiettivi strategici e progetti d'intervento. Gli altri obiettivi di supporto fanno riferimento alla necessità di reperire risorse finanziarie diverse dai trasferimenti regionali e statali (Reperimento risorse economiche, Valorizzazione del patrimonio) ed all'aggiornamento formativo dei dipendenti dell'Ente (Formazione),
- 3) E' sufficientemente facile l'approccio comunicativo rivolto verso l'esterno, perché risulta favorito dalla chiara individuazione delle diverse prospettive cui fa riferimento il Piano attraverso l'Albero della Performance.

### **I punti di debolezza sono i seguenti:**

- 1) Il processo di rendicontazione e relazione finale non rispetta i tempi dettati dal Sistema; la mancata trasmissione per tempo delle schede finali e dei report di gestione non consente di determinare quelle analisi, valutazioni ed osservazioni che tornerebbero utili all'Amministrazione nel determinare le politiche degli anni successivi.
- 2) La complessità della documentazione di sistema rende difficile e farraginoso il processo di analisi ed aggiornamento dei dati.
- 3) In conseguenza di tale complessità e, in particolare, per il protrarsi dell'attribuzione degli obiettivi molto oltre il primo semestre, gli adempimenti derivanti dal controllo sullo stato di evoluzione degli obiettivi programmati non possono avere adeguata attuazione;
- 4) Per la redazione delle schede trimestrali di rilevazione non si è manifestata una elevata condivisione. Le schede hanno destato perplessità, non tanto con riferimento ai loro contenuti, quanto per la periodicità (registrazione mensile e scheda trimestrale), la quale appare costare di più, in termini di aggravio all'attività, rispetto ai complessivi benefici che determina.

**IL DIRIGENTE**

**f.to (Ing. Armando Cappadonia)**

**IL VICE SEGRETARIO GENERALE**

**f.to (Avv. Anna Maria Tripodo)**