



Sottosezione 2.1

VALORE PUBBLICO

1. IL CONCETTO DI VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione sono descritte le strategie per la creazione di Valore Pubblico da parte della Provincia di Varese.

Obiettivo finale dell'azione amministrativa è la creazione di Valore Pubblico che rappresenta il *"miglioramento del livello di benessere economico e sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio"* (Linee guida per il Piano delle Performance - Ministeri, n. 1 del giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica).

L'incremento del benessere reale, economico, sociale, ambientale, culturale etc. che si crea presso una collettività, deriva dall'azione di diversi soggetti pubblici che perseguono tale obiettivo utilizzando al meglio le proprie risorse tangibili (risorse economiche-finanziarie, tecnologiche, di infrastrutture etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura dei bisogni del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi).

Una Pubblica Amministrazione crea quindi Valore Pubblico non solo quando utilizza le proprie risorse in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale di utenti, cittadini stakeholders in generale, ma anche quando cura lo stato di salute delle sue risorse, migliora le condizioni interne e conseguentemente le proprie performance in termini di efficienza e di efficacia.

Il concetto di Valore Pubblico è allora il volano del PIAO.

Nei lavori di gruppo, avviati negli ultimi mesi del 2022, che hanno portato alle prime ipotesi di PIAO, è emersa la complessità di rappresentare il Valore Pubblico della Provincia di Varese.

In particolare, si è palesata la difficoltà di lettura delle linee strategiche nell'attuale fase storica, nella quale il Presidente eletto il 29 gennaio esprimerà in modo esaustivo i propri orientamenti entro il 30 di aprile, quindi successivamente all'approvazione sia del DUP (redatto in vigore delle linee strategiche di mandato del precedente Presidente) che del PIAO.

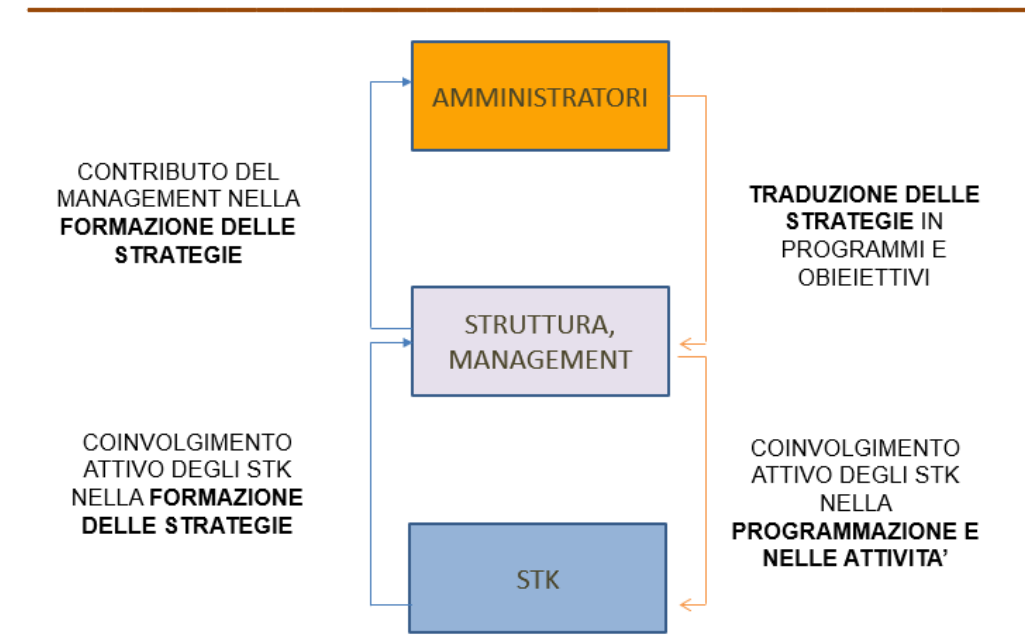
Pensando alla formazione delle strategie e alla programmazione (elementi fondanti del PIAO), il gruppo ha immaginato il "circuitto perfetto": l'ownership della formazione delle strategie è degli Amministratori, che vengono aiutati dalla struttura ed in particolare dal management, che fornisce loro supporto tecnico, scenari di riferimento, vincoli e ipotesi tali da consentire un quadro completo e utile alla definizione delle linee strategiche. Nel "circuitto perfetto" tale compito di supporto è reso concreto ed efficace da talune competenze del management: la conoscenza del territorio, un rapporto aperto e d'interazione con gli stakeholders, la capacità di interpretare i cambiamenti ed i bisogni. Questo approccio diventa condizione abilitante della

qualità che il management può dare agli Amministratori nella fase di formazione delle strategie.

Le strategie, una volta formate e formulate, diventano poi programmazione, obiettivi e risultati attesi. In questa fase, è fondamentale la capacità del management di traduzione delle linee strategiche in obiettivi operativi e raggiungibili, nonché quella di coinvolgimento nella programmazione di utenti e stakeholder che possono fornire un primario contributo al miglioramento dei servizi erogati.

Il “circuito perfetto” è rappresentato nella tabella che segue:

Formazione delle strategie e programmazione: il circuito virtuoso



Quando tutti i collegamenti del circuito funzionano con efficacia, la formazione delle strategie esprime outcome rispondenti ai bisogni del territorio e la programmazione operativa ne è conseguenza logica ed efficace.

Nella realtà constatiamo che il circuito ha spesso punti di criticità dovuti a motivi diversi: il management non è coinvolto nella formazione delle strategie, oppure non ha sufficiente capacità di lettura dei bisogni del territorio; a volte gli Amministratori formulano linee strategiche di difficile comprensione; spesso il livello di coinvolgimento degli stakeholder è attivato in modo non efficace e proficuo. Se il circuito ha intoppi, la formazione delle strategie non consente pienamente di rappresentare il Valore che l'Ente genera.

Oltre alle linee strategiche formulate dagli Amministratori, vi sono altre prospettive che possono concorrere a rappresentare o integrare il Valore Pubblico che un ente genera:

- la mission dell'ente (quanto definito ad esempio dallo statuto e dal quadro normativo);

- la «funzionalità» dell'organizzazione e il suo buon funzionamento (ad esempio riferita all'uso efficace di risorse destinate agli obiettivi istituzionali e alle politiche pubbliche considerando la richiesta di risparmio energetico, oppure le misure anticorruzione che rappresentano la condizione abilitante del Valore Pubblico verso l'esterno);
- la capacità dell'ente di essere attrattiva e credibile rispetto ai soggetti esterni insieme ai quali si genera Valore Pubblico.

A tal proposito è interessante il modello di Mark Moore (1995), cui il gruppo di lavoro si è ispirato, secondo il quale il successo dell'azione pubblica dipende da tre elementi che rappresentano il cosiddetto "triangolo strategico":

- produrre risultati positivi per i soggetti pubblici, per i cittadini e per gli stakeholder (logica del "cliente");
- intraprendere iniziative valide dal punto di vista organizzativo (logica della "macchina interna");
- essere legittimato ad attrarre il sostegno esterno (logica degli "sponsor").

Secondo Moore, una politica pubblica genera valore se promuove e tiene conto delle tre dimensioni.

Questo modello (sotto riportato) è stato un utile riferimento per il gruppo di lavoro e ha consentito di definire alcune tematiche di Valore Pubblico anche in assenza, al momento della stesura, di linee strategiche dell'Amministrazione.

Il modello di valore Pubblico di Mark Moore: il «triangolo strategico»



MOORE M., (1995).

In attesa delle nuove linee programmatiche di mandato, il PIAO della Provincia di Varese 2023-2025 – approvato con deliberazione presidenziale P.V. 52 del 13/04/2023 - introduce ed attua, per la prima volta, il concetto di Valore Pubblico. Per avviare questo percorso, la Provincia di Varese, in relazione alle competenze esercitate, ha individuato 8 Valori Pubblici che intende generare sul territorio e all'interno dell'Ente, collegandoli con le strategie utili al loro conseguimento come di seguito rappresentato.

Con deliberazione di Consiglio Provinciale PV n. 15 del 28/04/2023 il neoeletto Presidente della Provincia di Varese ha presentato le Linee Programmatiche al Consiglio Provinciale che sono state recepite nella Seconda Nota di aggiornamento al DUP approvato con Deliberazione di Consiglio Provinciale n. 35 del 31/07/2023; pertanto la presente sottosezione viene aggiornata con la seguente tabella di collegamento dei Valori Pubblici con le strategie dell'Ente.

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
1. LA PROVINCIA CASA DEI COMUNI FACENDO SISTEMA CON LE GRANDI CITTA' E PONENDOSI AL SERVIZIO DEGLI AMMINISTRATORI DEI CENTRI MEDIO PICCOLI	Suddivisione del territorio in Zone omogenee	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	COMUNI	1) aumento della gestione in forma unitaria di funzioni e servizi 2) aumento della rappresentatività territoriale in ambito provinciale	1) n. delle funzioni e dei servizi gestiti 2) n. degli incontri	INTERNA
	Valorizzazione delle risorse umane nei Comuni	BENESSERE ORGANIZZATIVO	DIPENDENTI DEI COMUNI	1) aumentare il numero di interventi formativi a supporto dei comuni	in corso di definizione	INTERNA
		BENESSERE SOCIALE	AMMINISTRATORI E FUNZIONARI DEI COMUNI	1) aumento della partecipazione alla formazione da parte degli enti del territorio	in corso di definizione	INTERNA
	Supporto ai Comuni nelle procedure di gara	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	COMUNI IMPRESE	1) % di gare espletate per i Comuni rispetto alle richieste 2) Mantenimento del numero delle convenzioni sottoscritte dai comuni	1) 100% 2) => al 2022	INTERNA

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
2. MIGLIORAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE SCOLASTICHE E DELLA PROGRAMMAZIONE DELLA RETE SCOLASTICA	Ottimizzazione degli spazi scolastici e miglioramento della sicurezza degli edifici	BENESSERE EDUCATIVO	UFFICIO SCOLASTICO PROVINCIALE DIRIGENTI SCOLASTICI STUDENTI	1) diminuzione del n. dei ragazzi riorientati sul plesso scolastico (indicatore da monitorare in caso di calo demografico)	1) = 0	INTERNA
		BENESSERE EDUCATIVO	DIRIGENTI SCOLASTICI STUDENTI	1) utilizzo di tutti i fondi PNRR 2) spazio pro-capite (mq) per studente	1) 100% entro il 2026 2) > spazio per studente	INTERNA
		BENESSERE EDUCATIVO	CITTADINI ENTI ISTITUZIONALI	1) utilizzo di tutti i fondi PNRR	1) 100% entro il 2026	INTERNA
	Ottimizzazione dello stato energetico edilizio con progetti di riqualificazione praticando una vera transizione ecologica e digitale	BENESSERE SOCIO ECONOMICO	STUDENTI DIRIGENTI E COLLABORATORI SCOLASTICI	1) riduzione dei consumi energetici nelle scuole	in corso di definizione	INTERNA
	Aumento dell'inclusione sociale	BENESSERE SOCIO EDUCATIVO	STUDENTI DIRIGENTI SCOLASTICI CITTADINI	1) saldo tra studenti iscritti e studenti diplomati	in corso di definizione	in corso di definizione

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
3. SVILUPPO DELLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E CICLABILITA'	Sviluppo della mobilità sostenibile e interconnessione delle piste ciclabili	BENESSERE AMBIENTALE	RAGAZZI DELLE SCUOLE LAVORATORI DI IMPRESE CITTADINI	1) n. di partecipanti alle iniziative di comunicazione/formazione/sensibilizzazione 2) grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative 3) aumento km ciclovie sul territorio provinciale	1) > 30 2) 70% 3) > 2022 (%)	INTERNA
	Sensibilizzazione dei cittadini ai temi della sostenibilità ambientale	BENESSERE AMBIENTALE	CITTADINI	1) % di plessi scolastici certificati Green School in provincia di Varese	1) 15%	INTERNA

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
4. CAPACITA' AMMINISTRATIVA E DI VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE DELL'ENTE	Miglioramento degli strumenti per lo sviluppo delle risorse umane	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI	in corso di definizione	in corso di definizione	INTERNA
	Aumento della sicurezza nei luoghi di lavoro	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI	1) diminuire il n. di infortuni sul lavoro	1) < 2022	INTERNA
	Aumento della sicurezza dei dati e dei servizi informatici e promozione della cultura sulla cyber security	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI CITTADINI	1) maggior presidio sulle misure volte a garantire la sicurezza informatica 2) azzeramento delle disfunzioni e delle segnalazioni sia interne che esterne	in corso di definizione	INTERNA
	Miglioramento della capacità amministrativa	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI	1) riduzione dei tempi per il rilascio del parere del Collegio dei revisori sulle variazioni di bilancio da presentare al Consiglio	1) <30 giorni	INTERNA
				1) credito commerciale ovvero capacità di allocare risorse all'interno dell'ente nel triennio evitando la costituzione del fondo	1) =0	in corso di definizione
			UTENTI INTERNI ODV	1) miglioramento dell'intera attività amministrativa e gestionale dell'Ente	in corso di definizione	INTERNA
			UTENTI INTERNI	1) aumento del grado di standardizzazione delle procedure	in corso di definizione	INTERNA
			UTENTI INTERNI ED ESTERNI	1) mantenimento del livello di qualificazione attribuito	1) LIV=1	INTERNA
		BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	AMMINISTRATORI CITTADINI ENTI ISTITUZIONALI	1) attivazione spazi digitali integrati e interconnessi	in corso di definizione	INTERNA

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
4. CAPACITA' AMMINISTRATIVA E DI VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE DELL'ENTE	Miglioramento dell'informazione verso i cittadini	BENESSERE SOCIALE	CITTADINI	1) maggiore visibilità alle attività dell'Ente	in corso di definizione	in corso di definizione
	Ricerca di soluzioni e iniziative finalizzate al risparmio energetico / economico	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI	1) Riduzione dei consumi e dei costi di gestione	in corso di definizione	INTERNA
	Protezione del valore pubblico dai rischi corruttivi	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI ED ESTERNI	1) n. anomalie segnalate (griglia anticorruzione)	1) =0	in corso di definizione
				1) maggior presidio sui documenti (atti e dati) oggetto di pubblicazione nella sezione trasparente 2) diminuzione n. richieste per accesso civico semplice 3) maggior presidio sull'attuazione delle misure anticorruzione	in corso di definizione	in corso di definizione
	Espletamento delle procedure di gara per i Settori dell'Ente	BENESSERE ORGANIZZATIVO	UTENTI INTERNI ED IMPRESE	1) % di gare espletate per i Settori rispetto alle richieste	1) 100%	INTERNA

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
5. SVILUPPO SOCIO CULTURALE DEL TERRITORIO	Miglioramento del coordinamento della rete bibliotecaria provinciale	BENESSERE CULTURALE	COMUNI CITTADINI	1) aumento del numero dei prestiti inclusi gli on-line	in corso di definizione	in corso di definizione
	Qualificazione degli enti del terzo settore del territorio	BENESSERE SOCIALE	TERZO SETTORE	1) aumento n. degli enti qualificati iscritti nel RUNTS	in corso di definizione	in corso di definizione
	Valorizzazione del patrimonio immobiliare, architettonico e culturale dell'Ente	BENESSERE CULTURALE	CITTADINI COMUNI	1) aumento degli accessi al patrimonio dell'ente	in corso di definizione	in corso di definizione
	Promozione turistico-culturale del territorio	BENESSERE CULTURALE	CITTADINI	1) aumento del turismo sul territorio	in corso di definizione	in corso di definizione
	Promozione dello sport giovanile	BENESSERE SOCIALE	CITTADINI	1) aumento del n. delle persone che fruiscono dei corsi	in corso di definizione	in corso di definizione

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
6. AUMENTO DELLA SICUREZZA DEL TERRITORIO, TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'AMBIENTE	Aumento dello standard di sicurezza del territorio attraverso progetti omogenei condivisi per aree di rischio idrogeologico o idrico	BENESSERE SOCIALE	UTENTI DELLE STRADE	1) maggior controllo dei manufatti	1) 100%	in corso di definizione
	Rafforzamento del ruolo di garante della pulizia ambientale delle acque; miglioramento della qualità delle acque e salvaguardia delle biodiversità	BENESSERE AMBIENTALE	CITTADINI	1) rispetto dei parametri di qualità delle acque per la balneazione 2) % superfici di habitat tutelate	1) 80% (nell'anno) 100% nel triennio??? 2) 100%	in corso di definizione
	Tutela del territorio e dell'ambiente	BENESSERE AMBIENTALE	COMUNI CITTADINI ASSOCIAZIONI	NON PREVISTO	in corso di definizione	in corso di definizione
	Valorizzazione del territorio e dell'ambiente	BENESSERE AMBIENTALE	CITTADINI COMUNI	1) ridurre il nuovo consumo di suolo	1) <= 0	in corso di definizione
	Gestione ottimale del patrimonio stradale	BENESSERE SOCIALE	UTENTI DELLE STRADE	1) riduzione incidentalità nei centri urbani	1) diminuzione incidentalità (dato della Prefettura)	in corso di definizione
		BENESSERE AMBIENTALE	CITTADINI	1) azzeramento tempo di attesa automezzi fermi al passaggio a livello 2) minore incidentalità sulle strade	1) 0 2) 0	INTERNA
		BENESSERE SOCIALE	CITTADINI	1) minori richieste di risarcimento danni sulle strade provinciali	1) < dalla base line 2022	INTERNA

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
6. AUMENTO DELLA SICUREZZA DEL TERRITORIO, TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'AMBIENTE	Tutela del territorio rispetto alle attività delle imprese	BENESSERE AMBIENTALE	IMPRESE CITTADINI	1) trend delle infrazioni sulle autorizzazioni (da relazione ARPA)	in corso di definizione	ARPA
		BENESSERE AMBIENTALE	IMPRESE CITTADINI	1) miglioramento della tutela dei corpi idrici e della qualità delle acque superficiali	in corso di definizione	in corso di definizione
	Tutela del cittadino rispetto alla fauna pericolosa	BENESSERE AMBIENTALE	COMUNI ALTRI ENTI ISTITUZIONALI CITTADINI ASSOCIAZIONI	1) riduzione n. degli incidenti causati da fauna selvatica O 2) riduzione dei tempi di intervento per il soccorso dell'animale	in corso di definizione	in corso di definizione
	Protezione civile: costruzione di un modello di riferimento per la gestione delle emergenze	BENESSERE SOCIALE	COMUNI ALTRI ENTI ISTITUZIONALI CITTADINI -ASSOCIAZIONI	1) decremento dei tempi di intervento in caso di emergenza 2) aumento della partecipazione alla formazione da parte degli enti del territorio 3) incremento del numero delle scuole coinvolte 4) aumento n. volontari di protezione civile	in corso di definizione	in corso di definizione
		BENESSERE SOCIALE BENESSERE AMBIENTALE	COMUNI CITTADINI ORGANIZZAZIONI DI PROTEZIONE CIVILE DEL TERRITORIO	1) realizzazione di un unico centro operativo polifunzionale per le emergenze	in corso di definizione	in corso di definizione
		BENESSERE SOCIALE	ISTITUTI SCOLASTICI SUPERIORI CITTADINI	1) aumentare il numero dei volontari di Protezione civile	in corso di definizione	in corso di definizione

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
7. SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO	Miglioramento del rapporto domanda-offerta dei lavoratori sul territorio; rafforzamento della rete per il lavoro	BENESSERE SOCIALE BENESSERE ECONOMICO	ALTRI ENTI IMPRESE CITTADINI	1) creazione di rete sul territorio	in corso di definizione	in corso di definizione
			COMUNI IMPRESE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	1) aumento della copertura delle vacancies aziendali anche in occasione del job day	in corso di definizione	in corso di definizione
				1) aumento % doti attivate rispetto ai PSP	in corso di definizione	in corso di definizione
			CITTADINI IMPRESE	1) riorganizzazione e potenziamento CPI	in corso di definizione	in corso di definizione
				1) completa esternalizzazione in cloud	in corso di definizione	in corso di definizione

VALORE PUBBLICO	STRATEGIE	AMBITI DI OUTCOME	stakeholder	INDICATORE di VALORE PUBBLICO NEL TRIENNIO	target	fonti
8. DIGITALIZZAZIONE, ACCESSIBILITA' E SEMPLIFICAZIONE	Qualità dei siti e loro accessibilità	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	UTENTI INTERNI CITTADINI	1) n. dei processi accessibili individuabili dopo il test di accessibilità	in corso di definizione	in corso di definizione
			UTENTI INTERNI CITTADINI	1) miglioramento degli accessi al sito	in corso di definizione	in corso di definizione
	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi	BENESSERE SOCIALE	CITTADINI	1) n. accessi al sito 2) % di gradimento	1) 100%	in corso di definizione
	Semplificazione e utilizzo condiviso di documenti	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	IMPRESE UTENTI INTERNI COMUNI	in corso di definizione	in corso di definizione	in corso di definizione
	Introduzione di tecnologie digitali	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	IMPRESE COMUNI	in corso di definizione	in corso di definizione	in corso di definizione
	Miglioramento degli strumenti per lo sviluppo delle risorse umane	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	UTENTI INTERNI	in corso di definizione	in corso di definizione	in corso di definizione
	Miglioramento dell'informazione verso i cittadini	BENESSERE ORGANIZZATIVO BENESSERE SOCIALE	UTENTI INTERNI CITTADINI	1) incremento dei cittadini raggiunti dalle informazioni	1) > del 2022	in corso di definizione