

PROVINCIA DI NOVARA

**IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE E DI CONTROLLO STRATEGICO
NEL QUADRO DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO:
verifica sullo stato di conseguimento obiettivi dell'anno 2015**

PREAMBOLO

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

Il report e' strutturato in tre sezioni:

- **nella prima si riassumono temi ed argomenti di carattere teorico**, riproponendo contenuti gia' propri di altri precedenti atti, fatti salvi i necessari aggiornamenti, al fine di una maggiore intellegibilita' di argomenti illustrati nelle sezioni successive.
- **nella seconda si presenta una disamina riguardante le azioni relative all'annualita' 2015**, dando conto degli aspetti innovativi delle pratiche in tale sede introdotte.
- **nella terza si espone una sintesi grafica del conseguimento degli obiettivi** gestionali, strategici e di performance relativi all'anno 2015, con una legenda a commento e approfondimento.

Inutile anticipare che **il nucleo fondante del presente documento sta appunto in tale ultima sezione** alla quale puo' direttamente accedere il lettore che, conoscendo la materia, volesse prescindere da contenuti perlopiu' di carattere descrittivo - generale e/o di tipo teorico-dottrinale.

PRIMA SEZIONE

IL CONTROLLO DI GESTIONE ED IL CONTROLLO STRATEGICO. INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LE RAGIONI INIZIALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE¹

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

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

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

Va anche ricordato che, ai fini dell'analisi dei dati in parola, la Provincia si e' dotata di un **supporto informativo** (c.d. *procedura Prometeo*) che contribuisce alla misurazione e rendicontazione.

Il sistema, alimentato anche attraverso l'inserimento di informazioni a cura dei Referenti a tal fine incaricati, favorisce l'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di una *cultura* funzionale per lo sviluppo di una maggiore consapevolezza sull'uso delle risorse e sul grado di conseguimento dei risultati.

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

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA VERSIONE NOVELLATA DEL TUEL ED I CONSEGUENTI PUNTI DI CONTATTO COL CONTROLLO STRATEGICO²

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

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

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

Si evince che numerosi sono i punti di contatto che porterebbero a considerare il controllo strategico come assorbente del controllo di gestione (oltre che del controllo sulla qualità dei servizi).

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

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

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

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

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

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

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

Va altresì rilevato che **il PEG 2015 della Provincia di Novara, approvato con un unico atto congiuntamente al Piano Performance, è stato definito (come già in passato) attraverso un processo che ha visto coinvolta l'intera struttura**, con una mediazione fra il modello top down (l'esecutivo determina a priori gli obiettivi da perseguire) ed il modello down top (gli obiettivi nascono sulla base di proposte dei servizi).

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

Attraverso il sistema decentrato ed utilizzando apposite batterie di indicatori detto PEG è stato successivamente oggetto di controlli in itinere per verificare la conformità tra gli obiettivi gestionali e strategici assegnati dall'Amministrazione ai Dirigenti e le scelte dai medesimi operate, a mezzo delle risorse umane, finanziarie e materiali assegnate.

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

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

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

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

IL CONTESTO

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

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

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

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

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

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

I DOCUMENTI PROGRAMMATICI DEL CICLO 2015 ED I CENTRI DI RESPONSABILITA'

Richiamato qui integralmente quanto già' esplicitato nei precedenti documenti, analoghi al presente, in ordine ai centri di responsabilità' (stante che non sono intervenute variazioni di rilievo al riguardo), si chiarisce che le attività di cui al presente report, riferibili all'anno 2015, sono state poste in essere non solo in riferimento agli obiettivi di legge, ma anche in relazione agli obiettivi dell'Amministrazione rinvenibili nei seguenti documenti programmatici:

- **la deliberazione n. 23/2015** con la quale il Consiglio Provinciale ha approvato il **Bilancio di Previsione 2015** (oggetto di successive variazioni di bilancio), nonché' il **Bilancio Pluriennale 2015/2017, la Relazione Previsionale e programmatica** ed il bilancio per missioni e programmi previsto dall'allegato n. 9 al decreto legislativo n 118 del 2011
- **il decreto n. 142/2015 in materia di piano della performance piano esecutivo di gestione 2015.**

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

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

IL SOFTWARE

Ai fini di quanto esposto nella rappresentazione grafica di cui alla terza sezione del presente report, si ricorda che già negli scorsi anni la Provincia ha utilizzato per le operazioni qui in parola un apposito applicativo (Prometeo) ed un proprio modello così articolato:

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

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

- **definizione del modello**
- **implementazione sull'applicativo del modello stesso**
- **caricamento sul programma delle anagrafi delle destinazioni, obiettivi ed indicatori con attribuzione delle relative codifiche**
- **abilitazione di accessi decentrati, con possibilità per ciascun Settore di accedere ad alcune sezioni del programma**
- **perfezionamento della formazione dei referenti di ciascun Settore**
- **monitoraggio infra annuale e finale degli obiettivi.**

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

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

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

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

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

Il grado di realizzo degli obiettivi programmati, a conclusione del monitoraggio, ha mostrato un andamento regolare della gestione, del quale e' stata data prova documentale al Nucleo di Valutazione in data 01.02.2016.

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

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

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

A tal riguardo anche nel 2015 non si è trascurato di attivare alcune iniziative, similmente a quanto già posto in essere negli anni scorsi.

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

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

Nel 2015, senza trascurare gli strumenti già precedentemente utilizzati ai fini in parola (per esempio giornata trasparenza), sono state avviate ulteriori analisi su iniziativa dei singoli settori in cui l'ente è strutturato.

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

Da ultimo (ma non per importanza) va sottolineato che a latere delle predette iniziative è stato inoltre portato a termine nell'anno qui in esame un impegnativo progetto denominato “Provincia di Novara 2.0 – avviare un processo di pianificazione strategica partecipata per definire la start up della provincia di Novara”.

Nell'ambito di detto progetto si è provveduto a realizzare una serie di **tavoli di lavoro con i rappresentanti dei principali interlocutori presenti sul territorio (Comuni, Scuole, Associazioni di categoria, Organizzazioni sindacali, etc...), al fine di rilevare la domanda di servizi di area vasta.**

Nel corso dei predetti tavoli di lavoro ciascun partecipante è stato invitato a formulare osservazioni e/o proposte utili a determinare le azioni e gli interventi di comune interesse che si vorrebbe veder sviluppati, gestiti e coordinati dalla “nuova” Provincia, facendo presente che tali segnalazioni avrebbero dovuto fare riferimento alle necessità avvertite come prioritarie, ancorché di carattere organizzativo, gestionale o altro.

SECONDA SEZIONE

ANALISI DEL MODELLO 2015. INTRODUZIONE

Nelle pagine che seguono si troveranno cenni circa gli elementi fortemente innovativi caratterizzanti la gestione 2015.

In effetti, per quanto l'”entrata a regime” delle modifiche introdotte dalla Legge 56/2014 ed il conseguente processo di riorganizzazione interno, assorbendo tempo, energie e risorse, avessero inizialmente indotto a procrastinare scelte fortemente impattanti relative ai temi qui rendicontati, con **decreto 41/2015 si e' coraggiosamente avviato il progetto di riforma denominato “miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance.”**

In altre parole, anche per effetto di detto progetto si e' teso a perfezionare l'approccio metodologico precedentemente in uso, pur permanendo la difficoltà di operare in un contesto caratterizzato da evidente scarsità di risorse assegnate e altrettanto scarsa chiarezza sulle competenze dell'ente (basti qui pensare che la legge regionale n. 23 in tema di riordino delle funzioni amministrative conferite alle Province e' stata approvata a fine ottobre 2015).

Si puo' ben intendere che, per quanto principalmente finalizzato agli obiettivi di performance e alla misurazione della performance individuale, lo studio in parola ha avuto inevitabilmente ricadute anche sugli obiettivi di tipo operativo/gestionale e quindi, in termini generale, sulla materia di cui al presente documento.

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

Per quanto sopra espresso si anticipa che la valenza di tale obiettivo di performance e' quindi da individuarsi anche in relazione agli specifici riflessi diretti ed indiretti sulle attivita' riconducibili al controllo di gestione ed al controllo strategico.

IL PROGETTO “MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE”

La gestione 2015, nel perseguire l’obiettivo di cui al progetto “Miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance” ha teso ad ottemperare alle seguenti principali finalita’ progettuali:

- **omogeneità nella definizione degli obiettivi**
- **omogeneità dei relativi indicatori di risultato**
- **uniformità di approcci e modalità gestionali.**

A tal fine sono stati ancor meglio definiti indicatori, target, infrastruttura di supporto e processi. Inoltre e’ stata presentata una puntuale proposta di reingegnerizzazione articolata nelle seguenti fasi: pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione, valutazione, premialita’ e trasparenza.

Nel dettaglio ed in estrema sintesi cio’ ha comportato tra l’altro:

- utilizzo di nuove tecniche di programmazione degli obiettivi maggiormente aderenti ai seguenti criteri:
 - a) effettiva rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività;
 - b) specificità e misurabilità;
 - c) concreta vocazione al perseguimento di un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- redazione delle schede di programmazione e rendicontazione finalizzate ad una maggiore comprensibilità da parte dei cittadini e degli *stakeholders*;
- monitoraggio della performance;
- presidio degli esiti della valutazione della performance individuale;
- razionalizzazione e sistematizzazione delle modalita’ relative alle azioni di misurazione, monitoraggio e valutazione della performance.

Circa l’individuazione degli obiettivi, nell’esecuzione del progetto si e’ cercato non solo di conseguire una sostanziale omogeneita’ nella definizione degli obiettivi stessi, bensì anche di sviluppare nuove ed uniformi tecniche di programmazione. Cio’ al fine di tracciare un “*comune denominatore*” ed impostare una pratica condivisa, allineata alle linee guida ministeriali.

A tal riguardo si e’ provveduto a fissare ciascun obiettivo, esplicitandone con chiarezza contenuti e finalita’ e verificando che fosse:

- **realizzabile e raggiungibile**
- **semplice e sintetico**
- **specifico**
- **attraente e rilevante**
- **misurabile**
- **inserito nel contesto** di riferimento
- **definito operativamente e temporalmente**, cioe’ programmato, pianificato, con una definizione dell’inizio, della scadenza e dei momenti intermedi di controllo

Particolare attenzione e’ stata inoltre riservata alle azioni di pianificazione/programmazione, nella consapevolezza che:

- il miglioramento dell'organizzazione del lavoro pubblico e il progressivo miglioramento delle prestazioni erogate ai cittadini necessita una **gestione efficiente del tempo-lavoro**, che (a sua volta) richiede l'applicazione di concetti quali pianificazione e programmazione;
- la pianificazione/programmazione consente di **distinguere cio' che e' importante e urgente da cio' che e' urgente ma non importante**;
- un'adeguata ed efficace assegnazione degli obiettivi presuppone la **reingegnerizzazione dei processi**;
- **l'assegnazione di obiettivi anche a piu' dipendenti**, puo' garantire uno spirito di coesione ed un lavoro di squadra laddove i processi coinvolgano piu' strutture all'interno di una stessa amministrazione.

Con specifico riferimento alla reingegnerizzazione dei processi, si e' provveduto a:

- Separare attività di supporto e attività principali (distinguere processi primari da quelli di supporto) e **puntare sui processi chiave**;
- Separare attività più semplici da attività complesse per una ulteriore **focalizzazione**;
- Eliminare attività inutili e che non aggiungono valore (duplicazioni...) e accorpare attività affini per **ridurre interfacce e semplificare il coordinamento**;
- **"Delinearizzare"** (nel caso di processi più lunghi del necessario);
- Favorire lo **scambio di informazioni senza attese**;
- **Ridefinire i confini dei processi** a immagine dei bisogni dei cittadini e collegarli con fornitori e clienti interni ed esterni.

A seguito e per effetto delle azioni di cui sopra e' stato definito il sistema di misurazione della performance, strutturando anche indicatori, target, infrastruttura di supporto e processi.

Successivamente e' stata effettuata un'attenta azione di monitoraggio in itinere e finale.

SUPPORTO TECNICO E METODOLOGICO AL PERSONALE COINVOLTO NELLA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Altro aspetto innovativo della gestione 2015 e' da ricercarsi nelle azioni poste in essere a seguito del decreto n. 142 in data 2.11.2015 riguardante l'approvazione del PEG/Piano Performance, e con specifico riguardo a quanto ivi indicato in relazione all'obiettivo recante "SUPPORTO TECNICO E METODOLOGICO AL PERSONALE COINVOLTO NELLA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE".

Per effetto delle nuove prassi introdotte a mezzo del progetto "Miglioramento continuo del ciclo della performance", previsto dal decreto 41/2015 e gia' sinteticamente illustrato nel precedente paragrafo, e quale potenziamento delle misure ivi previste, attraverso le azioni individuate nell'ambito dell'obiettivo qui in parola ci si prefiggeva di garantire un **supporto, principalmente di carattere tecnico/metodologico, finalizzato all'implementazione del sistema di misurazione e valutazione anche mediante l'aggiornamento nell'uso delle pratiche e degli strumenti adottati per la gestione del ciclo della performance.**

Il progetto originava dall'esigenza di opportune azioni volte al necessario ausilio a favore del personale preposto alle azioni di che trattasi, ausilio ancor piu' necessario ed opportuno per effetto delle misure innovative introdotte dal progetto previsto dal piu' volte citato decreto 41/2015, il quale ha impattato sulle pratiche, modelli e strumenti fino ad allora usati.

Per una maggiore funzionalita' dell'intervento si e' successivamente ritenuto di estenderne l'applicazione, oltre che agli obiettivi di performance, anche con riguardo agli obiettivi di PEG. Cio' in relazione alle correlazioni fra i due documenti (PEG e Piano Performance) in termini teorici ed applicativi (basti qui considerare che lo stesso software supporta in ambo i casi il relativo andamento).

Le azioni svolte in esecuzione del progetto hanno riguardato principalmente i processi di implementazione dei modelli e degli strumenti standardizzati in uso con relativo supporto tecnico a beneficio di tutti i Settori dell'Ente.

Le macro azioni poste in essere possono venire cosi' sintetizzate:

- azioni a sostegno del ciclo della Performance, per garantire il buon andamento e l'imparzialita' dell'azione amministrativa
- azioni intese alla gestione integrata e coordinata dei predetti strumenti di pianificazione
- rendicontazione dei risultati.

Scendendo ad un livello maggiore di dettaglio e tangibilita', le azioni poste in essere sono risultate cosi' articolate:

- Azione 1:
 - studio e proposta di attivita' volte alla maggiore omogeneizzazione e uniformita' della complessita' gestionale del sistema, nonche' di interventi intesi ad una reale gestione orientata ai risultati.Detto studio e' stato sviluppato tenendo in debita considerazione le disposizioni normative e regolamentari sull'argomento, nonche' le prioritari e gli obiettivi desumibili dai provvedimenti dell'ente in materia (da ultimo decreto 142/2015) senza trascurare i vincoli delle procedure informatiche dedicate.
- Azione 2:

- supporto alla compilazione delle schede e divulgazione di informazioni e chiarimenti di natura tecnico-metodologica anche con riferimento all'utilizzo degli strumenti dedicati

- raccolta delle schede e predisposizione del documento finale.

Si precisa che le predette azioni di supporto sono state perlopiu' realizzate a mezzo di suggerimenti e delucidazioni impartite per le vie brevi e con la finalita' di ottemperare a quanto previsto nell'ambito dei decreti 41/2015 e 142/2015.

La raccolta delle schede contenenti indicazioni degli obiettivi di gestione, miglioramento e/o performance, conseguente alle suddette istruzioni preliminarmente impartite, ha comportato un'oculata azione di verifica e sistematizzazione del materiale raccolto, mirata a salvaguardarne l'adeguatezza dal punto di vista dei contenuti e nella veste grafica.

- Azione 3:

- diramazione di istruzioni al personale preposto per garantire l'ottimizzazione del processo di monitoraggio

- verifica su eventuali approfondimenti d'ordine metodologico, anche con riferimento agli applicativi in uso

Va anche sottolineato che, specie per le vie brevi, sono stati coinvolti i Referenti dei vari settori responsabili del monitoraggio degli obiettivi sollecitandoli a condotte uniformi ed omogenee.

- Azione 4:

- assistenza/supporto al monitoraggio e risoluzione di eventuali criticita'

A conclusione delle azioni compiute sono emersi alcuni punti di forza e alcuni punti di debolezza del modello.

Sicuramente apprezzabile e' risultato il decentramento delle azioni di monitoraggio del conseguimento degli obiettivi, foriero di maggiore consapevolezza e responsabilizzazione all'interno di ogni singolo Settore.

Altrettanto apprezzabile e' stato l'insorgere dello spirito di squadra e la creazione di un clima collaborativo conseguente al forte interscambio di istruzioni e informazioni realizzatosi per effetto del progetto.

Permane tuttavia l'esigenza di un perfezionamento del percorso finora svolto nell'ambito dei processi di che trattasi, specie inteso alla migliore declinazione di indicatori, fasce e risultati attesi.

Si suggerisce per il futuro, ad invarianza di procedure informatiche dedicate, di ancor meglio strutturare tali azioni.

TERZA SEZIONE

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

Le stesse riproducono l’esito delle azioni compiute ai fini del conseguimento di ciascuno dei “macro obiettivi” inseriti nel PEG e nel Piano Performance, indicando per ognuno di essi la percentuale di raggiungimento.

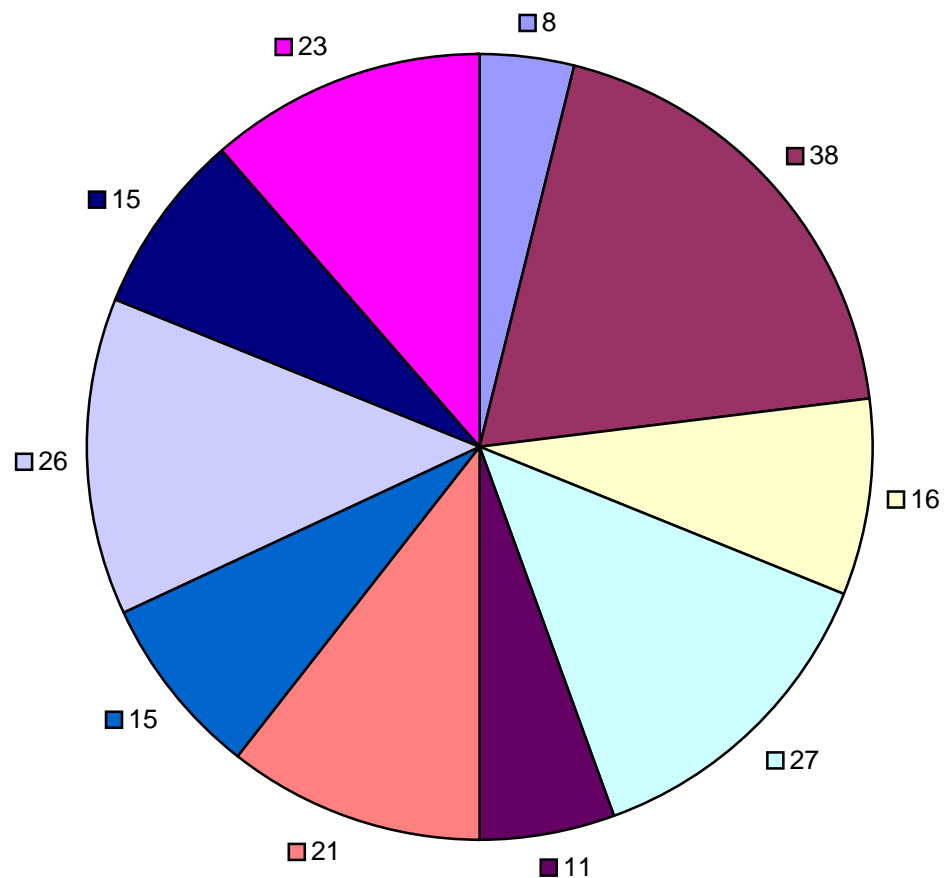
Oltre a dette stampe vengono riportati due grafici: il primo dei quali fornisce un’immagine relativa al riparto dei macro-obiettivi assegnati ai vari settori in cui l’Ente e’ strutturato. Il secondo grafico (istogramma) fornisce un confronto fra gli obiettivi assegnati e quelli completamente conseguiti.

Va peraltro considerato che le cause del mancato completo conseguimento non risultano in alcuno dei casi rappresentati imputabili alla struttura.

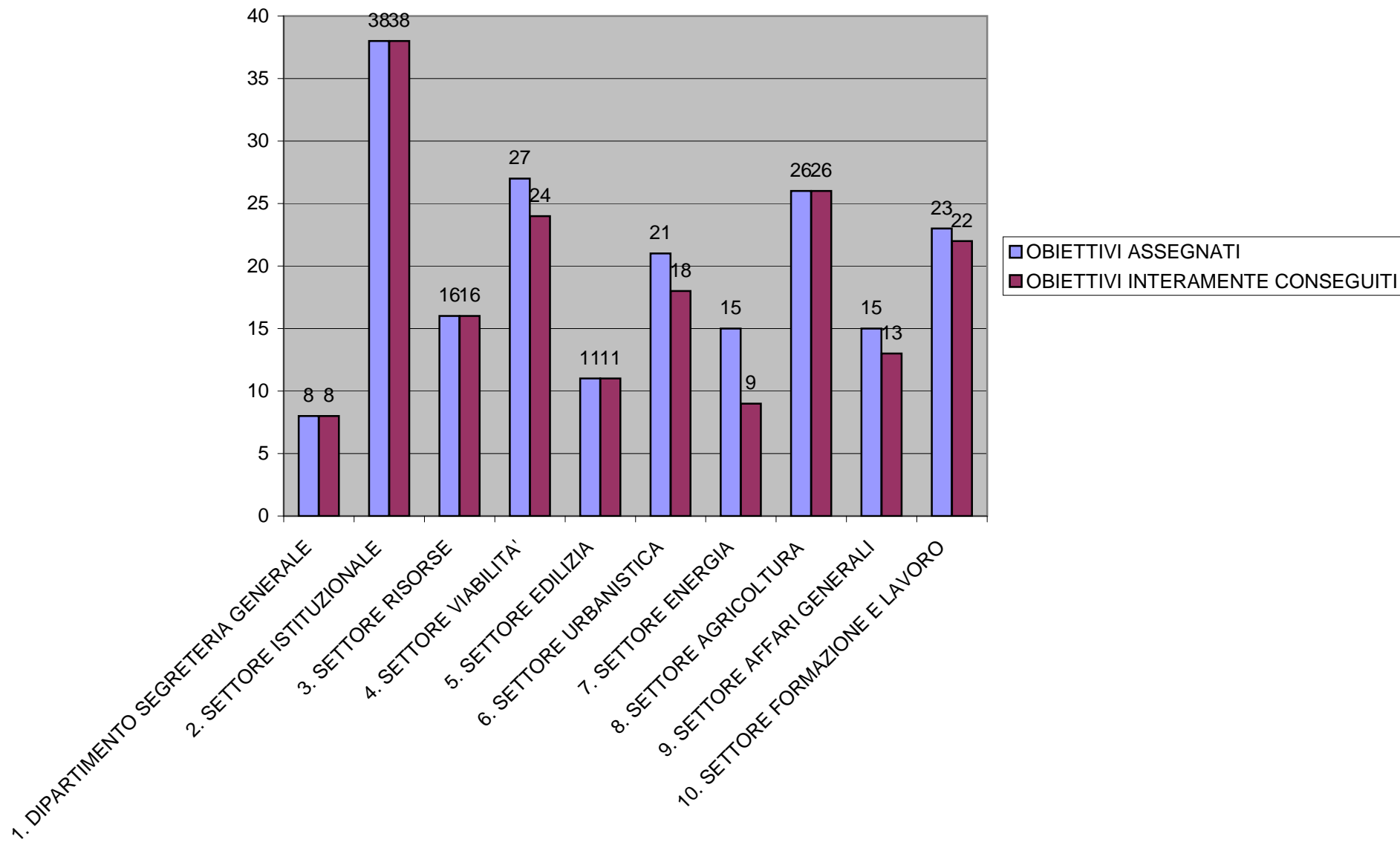
Resta inteso che analisi di dettaglio sui micro obiettivi sara’ esposta nell’ambito della relazione sulle performance che dara’ conto, qualora ne ricorra la fattispecie, anche delle cause di mancato raggiungimento degli stessi.

A chiusura del presente lavoro si sottolinea che dei 200 macro-obiettivi assegnati 185 ne risultano interamente raggiunti. La percentuale di realizzazione risulta quindi del 92.5%

SINTESI OBIETTIVI 2015 ASSEGNATI AD OGNI SETTORE IN CUI L'ENTE E' STRUTTURATO



- 1. DIPARTIMENTO SEGRETERIA GENERALE
- 2. SETTORE ISTITUZIONALE
- 3. SETTORE RISORSE
- 4. SETTORE VIABILITA'
- 5. SETTORE EDILIZIA
- 6. SETTORE URBANISTICA
- 7. SETTORE ENERGIA
- 8. SETTORE AGRICOLTURA
- 9. SETTORE AFFARI GENERALI
- 10. SETTORE FORMAZIONE E LAVORO



Legenda:

I due grafici avanti riprodotti, a chiusura delle azioni svolte e quale “fotografia” delle attività cui si è dato conto nel presente documento, visualizzano (in termini numerici) il riparto dei macro obiettivi rispetto ai quali il Personale provinciale si è misurato nel 2015.

In particolare, nel grafico “a torta” è stato indicato per ogni “spicchio” (corrispondente a ciascun Settore in cui l’ente è strutturato) il numero di macro obiettivi affidati.

Nel successivo istogramma sono stati messi a confronto gli obiettivi assegnati e quelli interamente raggiunti. Ogni coppia di colonne da’ cioè’ conto del totale o parziale conseguimento dei macro obiettivi assegnati.

Si ribadisce che il mancato totale raggiungimento del risultato non è attribuibile alla struttura.



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 01 - Dipartimento Segreteria Gen. Coordinamento Operativo Dei Settori, Raccordo Tra Amministrazione E Apparato Burocratico. Attività Istituzionale.		
<i>Obiettivi</i>	<i>% Ragg.</i>	<i>Stato Obiettivo</i>
01.01 - Coordinamento operativo intersettoriale	100,00 %	
01.02 - Riordino della Provincia	100,00 %	
01.03 - Attività di collaborazione/sostituzione del Segretario Generale	100,00 %	
01.04 - Direzione del dipartimento	100,00 %	
01.05 - Prosecuzione e implementazione del progetto avviato nel 2014 recante 'Controllo di regolarità amministrativa con i principi dell'internal auditing'	100,00 %	
01.06 - Miglioramento continuo in materia di anticorruzione - implementazione del sistema di gestione del rischio di corruzione	100,00 %	
01.07 - Miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance	100,00 %	
01.08 - Provincia di Novara 2.0 - avviare un processo di pianificazione strategica partecipata per definire la start up della Provincia di Novara, quale ente di area vasta	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 02 - Settore A: Istituzionale Della Comunicazione		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
02.01 - Supporto all'attività del Presidente	100,00 %	
02.02 - Attività connesse al peg/piano performance, nonché alla relazione sulla performance	100,00 %	
02.03 - Svolgimento delle attività connesse al sistema di controllo del conseguimento obiettivi e alle operazioni correlate al sistema decentrato di monitoraggio e misurazione	100,00 %	
02.04 - Attività di segreteria del Segretario Generale	100,00 %	
02.05 - Aggiornamento normativo	100,00 %	
02.06 - Attività connesse all'iter degli atti amministrativi	100,00 %	
02.07 - Attività di assistenza agli organi dell'Ente	100,00 %	
02.08 - Attività connesse ai controlli interni	100,00 %	
02.09 - Attività connesse alla nomina dei rappresentanti provinciali in enti, aziende, istituzioni	100,00 %	
02.10 - Informazioni sui servizi	100,00 %	
02.11 - Accesso agli atti	100,00 %	
02.12 - Reclami	100,00 %	
02.13 - Attività di assistenza agli organi dell'Ente	100,00 %	
02.14 - Supporto agli uffici nel campo dell'informazione	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

02.15 - Assistenza agli enti locali	100,00 %	
02.16 - Miglioramento servizi all'utenza: moduli editabili	100,00 %	
02.17 - Attività statistica, tenuta di albi ed elenchi, riconoscimento comuni turistici	100,00 %	
02.18 - Coordinamento turistico e valorizzazione del territorio	100,00 %	
02.19 - Agenzie di viaggio e professioni turistiche, corsi di formazione e aggiornamento per operatori turistici	100,00 %	
02.20 - Adesione a istituzioni culturali e turistiche	100,00 %	
02.21 - Partecipazione con altri enti ad eventi volti alla valorizzazione della cultura	100,00 %	
02.22 - Assegnazione palestre e impianti sportivi di proprietà provinciale, sportello sport e impiantistica sportiva	100,00 %	
02.23 - Gestione Piano locale giovani e Servizio civile nazionale	100,00 %	
02.24 - Attuazione n. 4 piani contenimento fauna selvatica (cinghiali, cornacchie, volpi, colombi)	100,00 %	
02.25 - Attività di prevenzione e vigilanza in materia di sicurezza stradale mediante interventi di controllo del rispetto del limite di velocità. Attività di verifica sulla regolarità autorizzativa degli impianti pubblicitari	100,00 %	
02.26 - Attività di vigilanza sul territorio nelle varie materie di competenza provinciale	100,00 %	
02.27 - Incidenti stradali provocati da fauna selvatica	100,00 %	
02.28 - Predisposizione programmi settimanali	100,00 %	
02.29 - Gestione verbali	100,00 %	
02.30 - Gestione sistemistica sistema informativo	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

02.31 - Gestione diretta o coordinamento assistenza applicativi e basi dati in esercizio	100,00 %	
02.32 - Gestione sito internet	100,00 %	
02.33 - Migrazione dominio - fase PDL	100,00 %	
02.35 - Ricognizione dei provvedimenti conseguenti alla Legge 56/2014 (Legge Delrio) e coerenti con i risultati dei tavoli previsti dal progetto riguardante la start up della Provincia di Novara in ente di area vasta	100,00 %	
02.36 - Supporto tecnico e metodologico al personale coinvolto nella gestione del ciclo della performance	100,00 %	
02.37 - Sperimentazione nel campo dell'informatizzazione dei procedimenti	100,00 %	
02.38 - Valorizzazione del territorio in un sistema di rete, azioni di sostegno e valorizzazione di una 'rete culturale'	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 03 - Settore B: Risorse		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
03.01 - Predisposizione di bilancio di previsione e conto del bilancio	100,00 %	
03.02 - Gestione entrate e spese correnti	100,00 %	
03.03 - Tenuta inventario beni mobili	100,00 %	
03.04 - Gestione cassa economale, servizi economali, forniture	100,00 %	
03.05 - Previsioni di bilancio e assunzione di impegni per spese correnti	100,00 %	
03.06 - Pagamento retribuzioni e compensi a personale dipendente del comparto, dirigenti, segretario, co.co.co., borse lavoro, consulenti. Gestione posizioni contributive	100,00 %	
03.07 - Predisposizione ed invio telematico di certificazioni fiscali e contributive	100,00 %	
03.08 - Gestione dei mutui contratti con la Cassa DDPP. Gestione delle attività legate al bilancio e al conto consuntivo per quanto riguarda le spese del Titolo II	100,00 %	
03.09 - Gestione dei tributi di competenza provinciale	100,00 %	
03.10 - Tenuta inventari dei beni demaniali e del patrimonio immobiliare	100,00 %	
03.11 - Attività amministrativa afferente alla gestione del personale	100,00 %	
03.12 - Adempimenti relativi alla gestione del servizio di anticamera e alla gestione del parco macchine	100,00 %	
03.13 - Verifica straordinaria dei beni artistici	100,00 %	
03.14 - Individuazione di un nuovo software per la gestione delle procedure contabili	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

03.15 - Banca dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni pubbliche. Nuovo PAssWeb	100,00 %	
03.16 - FAQ in materia di personale - Le domande che i dipendenti pongono con maggior frequenza all'Ufficio Personale e le relative risposte, raccolte e pubblicate nell'Area Riservata del sito internet dell'Ente	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara			
SETTORI : 04 - Settore C: Viabilità			
	Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
04.01	Gestione atti amministrativi	100,00 %	
04.02	Gestione procedure contabili	100,00 %	
04.03	Gestione personale tecnico	100,00 %	
04.04	Gestione sinistri	100,00 %	
04.05	Centro monitoraggio, controllo incidenti stradali, redazione report statistico incidentalita'	100,00 %	
04.06	Gestione catasto strade	100,00 %	
04.07	Istruzione pratiche per partecipazione a bandi di finanziamento relativi alla sicurezza stradale e monitoraggio	100,00 %	
04.08	Gestione procedure espropriative	100,00 %	
04.09	Programma triennale degli investimenti	100,00 %	
04.10	Commissione provinciale per gli espropri	66,00 %	
04.11	Volture catastali per accertamento e verifica dell'effettiva proprieta'	100,00 %	
04.12	Concessioni	100,00 %	
04.13	Ordinanze ed autorizzazioni	100,00 %	
04.14	Manutenzione ordinaria	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

04.15 - Contabilita' lavori	97,00 %	
04.16 - Vigilanza e controllo	100,00 %	
04.17 - Direzione lavori	100,00 %	
04.18 - Collaudi e certificati di regolare esecuzione	55,00 %	
04.19 - Gestione procedure affidamento lavori pubblici	100,00 %	
04.20 - Realizzazione segnaletica stradale	100,00 %	
04.21 - Sistema di allertamento	100,00 %	
04.22 - Contatti di emergenza	100,00 %	
04.23 - Piano provinciale integrato di protezione civile	100,00 %	
04.24 - Individuazione dei criteri per la predisposizione di concessioni per posa mezzi pubblicitari	100,00 %	
04.25 - Legge n. 181/62 e n. 31/63. Strada provinciale dell'Alto Vergante. Lavori di allargamento e sistemazione del tratto Inverio-Ghevio, comprese nel piano quinquennale 1965-1969. Verifica della posizione catastale dei terreni occorsi per la realizzazione dei lavori nel territorio del Comune di Inverio	100,00 %	
04.26 - Collaborazione intersettoriale per la programmazione e realizzazione di interventi urgenti ed ordinari di carattere manutentivo sul patrimonio immobiliare e stradale dell'Ente	100,00 %	
04.27 - Piano speditivo di protezione civile - nodo idraulico di Novara, torrenti Agogna e Terdoppio	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 05 - Settore D: Edilizia		
<i>Obiettivi</i>	<i>% Ragg.</i>	<i>Stato Obiettivo</i>
05.01 - Gestione appalti	100,00 %	
05.02 - Gestione in economia per lavori, servizi e forniture	100,00 %	
05.03 - Gestione atti amministrativi	100,00 %	
05.04 - Attività di verifiche ed accertamenti con sopralluoghi e/o valutazioni tecniche	100,00 %	
05.05 - Gestione in economia di lavori forniture e servizi per manutenzione edifici di competenza provinciale	100,00 %	
05.06 - Gestione attività tecnico contabile	100,00 %	
05.07 - Progettazione interventi	100,00 %	
05.08 - Gestione attività tecnico/documentale per ottenimento di autorizzazioni, titoli abilitativi per lo svolgimento dell'attività edile	100,00 %	
05.09 - Gestione attività tecnico contabile	100,00 %	
05.10 - Studio per la razionalizzazione degli spazi ad uso uffici provinciali in relazione alla necessità di riorganizzazione anche in funzione del processo di attuazione della Legge Delrio	100,00 %	
05.11 - Iniziative di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzate alla dismissione di cespiti	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 06 - Settore E: Urbanistica E Trasporti		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
06.01 - Pareri	100,00 %	
06.02 - Pareri in conferenza di pianificazione/conferenza servizi	100,00 %	
06.03 - Pareri di compatibilita' con il PTP	100,00 %	
06.04 - Partecipazioni	100,00 %	
06.05 - Supporto ai comuni/altri Enti	100,00 %	
06.06 - Interventi per lo sviluppo locale - societa' partecipate	100,00 %	
06.07 - Gestione trasporto pubblico locale su gomma e lacuale; gestione servizi ferroviari sostitutivi effettuati con autobus	100,00 %	
06.08 - Gestione, autorizzazioni e revoche	100,00 %	
06.09 - Vigilanza	100,00 %	
06.10 - Esami idoneita' professionale per trasporti merci e persone	100,00 %	
06.11 - Conclusione olimpiade Torino 2006	60,00 %	
06.12 - Attuazione programma provinciale piste ciclabili	30,00 %	
06.13 - Gestione sentieristica	100,00 %	
06.14 - Raccolta dati relativi alla perimetrazione del centro abitato nei comuni della Provincia e predisposizione elaborato grafico	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

06.15 - Bando Cariplo 2013 'realizzare la connessione ecologica' - Novara in rete 'studio di fattibilita' per la definizione della rete ecologica in Provincia di Novara'	100,00 %	
06.16 - Patrimonio boschivo occasione di sviluppo socio-economico e culturale	100,00 %	
06.17 - Accordo di collaborazione intercorrente tra il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ufficio Motorizzazione Civile di Torino, sezione di Novara e Provincia di Novara e Albo Autotrasportatori	100,00 %	
06.18 - Censimento delle fermate di TPL, su tre direttrici primarie Novara- Grignasco, Novara-Orta San Giulio e Novara- Arona	100,00 %	
06.19 - Gestione dell'attuazione, per gradi, del Contratto di Fiume per il torrente Agogna	100,00 %	
06.20 - Attuazione Bando Cariplo 2012	85,00 %	
06.21 - Valorizzazione del 'Sentiero Novara'	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione


Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 07 - Settore F: Ambiente Ecologia Energia		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
07.01 - Programmazione interventi Servizio integrato rifiuti	100,00 %	
07.02 - Osservatorio Provinciale Rifiuti	100,00 %	
07.03 - Promozione iniziative di tutela ambientale e volte alla sostenibilità	100,00 %	
07.04 - Qualità dell'aria	40,00 %	
07.05 - Autorizzazioni ambientali	90,00 %	
07.06 - Controllo impianti termici	0,00 %	
07.07 - Autorizzazioni in materia di rifiuti	100,00 %	
07.08 - Gestione contenzioso amministrativo acque e rifiuti	100,00 %	
07.09 - Bonifica dei siti inquinati	100,00 %	
07.10 - Autorizzazioni	88,75 %	
07.11 - Concessioni di derivazione d'acqua	50,00 %	
07.12 - Cave e torbiere	100,00 %	
07.13 - Procedure di compatibilità ambientale	75,00 %	
07.14 - Ricognizione utenze elettriche e creazione catasto	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

07.15 - Predisposizione area di lavoro finalizzata all'integrazione procedurale degli impianti idroelettrici sottoposti a procedura ex D.Lgs. 387/2003, Reg.Reg. 10R/2003 e L.R. 40/98 con dettaglio sul Torrente Agogna	100,00 %	
--	----------	---



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 08 - Settore G: Agricoltura		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
08.01 - Autorizzazioni	100,00 %	
08.02 - Controlli	100,00 %	
08.03 - Verbali/pareri	100,00 %	
08.04 - Contributi	100,00 %	
08.05 - Statistiche agrarie	100,00 %	
08.06 - Attività di controllo	100,00 %	
08.07 - Partecipazione a manifestazioni o ad iniziative organizzate da altri Enti al fine di promuovere le produzioni tipiche	100,00 %	
08.08 - Valorizzazione dell'uva fragola	100,00 %	
08.09 - Valorizzazione colture risicole	100,00 %	
08.10 - Autorizzazioni	100,00 %	
08.11 - Controlli	100,00 %	
08.12 - Pareri	100,00 %	
08.13 - Verbali	100,00 %	
08.14 - Emissione pareri autorizzazioni	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

08.15 - Verbali	100,00 %	
08.16 - Inserimento di liste di liquidazione dei beneficiari	100,00 %	
08.17 - Emissione pareri/autorizzazioni	100,00 %	
08.18 - Ammissione/diniego finanziamento	100,00 %	
08.19 - Controlli	100,00 %	
08.20 - Rilascio di autorizzazioni, provvedimenti e concessioni	100,00 %	
08.21 - Convenzioni/piani	100,00 %	
08.22 - Concessione risarcimenti e contributi	100,00 %	
08.23 - Gestione del contenzioso/verbali	100,00 %	
08.24 - Programma di sostegno agli agricoltori mediante predisposizione di schede informative tecnico-gestionali e fitosanitarie ed assistenza tecnica in loco	100,00 %	
08.25 - Assistenza tecnica alle aziende agricole attraverso la realizzazione di un documento divulgativo relativo alle norme previste dal piano nazionale sull'uso sostenibile degli agrofarmaci	100,00 %	
08.26 - Monitoraggio e aggiornamento nei termini gestionali dei corsi e dei bacini d'acqua della Provincia di Novara. Digitalizzazione dei dati e pubblicazione sul sito ai fini di una diretta fruizione da parte dell'utenza	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 09 - Settore H: Affari Generali E Legali, Turismo Cultura Istruzione		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
09.01 - Gestione giudiziale	100,00 %	
09.02 - Gestione stragiudiziale	100,00 %	
09.03 - Gestione progetti europei in corso e collaborazione con altri Enti	100,00 %	
09.04 - Attività relative all'organizzazione della rete scolastica	100,00 %	
09.05 - Gestione protocollo e corrispondenza	93,75 %	
09.06 - Gestione archivio	100,00 %	
09.07 - Gestione contratti	95,00 %	
09.08 - Gestione contenzioso	100,00 %	
09.09 - Predisposizione proposte di deliberazioni/determinazioni/decreti per lavori, servizi, forniture a supporto dei settori tecnici dell'Ente	100,00 %	
09.10 - Concessioni - autorizzazioni e nulla osta e pareri negativi	100,00 %	
09.11 - Autorizzazioni, proroghe, rinnovi, nulla osta trasporti eccezionali e macchine agricole	100,00 %	
09.12 - Gestione gare d'appalto	100,00 %	
09.13 - Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità e con Commissione Provinciale Pari Opportunità, gestione progetto violenza in collaborazione con i partners e gestione progetti vari	100,00 %	
09.14 - Integrazione atti relativi alle gare d'appalto allo scopo di ottenere maggiori tutele e garanzie per l'Ente	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

09.15 - Formazione diretta del personale provinciale addetto al protocollo	100,00 %	
--	----------	---



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

ENTE : 0 - Provincia Di Novara		
SETTORI : 10 - Settore I: Formazione Professionale Lavoro Politiche Sociali		
Obiettivi	% Ragg.	Stato Obiettivo
10.01 - Bando provinciale Piani Formativi per la Sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro(PFS) 2015/2016	100,00 %	
10.02 - Bando provinciale per l'assolvimento dell'obbligo di istruzione	100,00 %	
10.03 - Nomina commissioni d'esame	100,00 %	
10.04 - Riconoscimento corsi di formazione professionale	100,00 %	
10.05 - Attività di controllo/monitoraggio sui corsi	100,00 %	
10.06 - Liquidazione dei corsi con Ufficio Formazione	100,00 %	
10.07 - Rendicontazione dei corsi (FCI)	100,00 %	
10.08 - Controlli per Settore Lavoro	100,00 %	
10.09 - Contenzioso per recuperi contributi indebitamente percepiti	100,00 %	
10.10 - Attività dei Centri per l'Impiego	100,00 %	
10.11 - Apprendistato	100,00 %	
10.12 - Percorsi integrati per la creazione di Impresa e lavoro autonomo. Ex ante	100,00 %	
10.13 - Percorsi integrati per la creazione di Impresa e lavoro autonomo. Ex post	100,00 %	
10.14 - Anticipo cassa integrazione	100,00 %	



Raggiungimento Obiettivi per Destinazione

Anno 2015 Dati al 31/12/2015

10.15 - Pubblica Tutela	91,67 %	
10.16 - Interventi e trasferimenti in ambito sociale	100,00 %	
10.17 - Registri Associazioni Cooperative Sociali IPAB	100,00 %	
10.18 - Coordinamento degli Enti Gestori delle funzioni socio assistenziali	100,00 %	
10.19 - Stesura e applicazione di linee guida finalizzate alla disciplina della procedura di verifica, preliminare e non, della documentazione a corredo delle fatture degli operatori della formazione professionale, con l'obiettivo di ridurre i tempi e semplificare le procedure correlate ai pagamenti	100,00 %	
10.20 - Definizione e recupero dei crediti relativi alla situazione dell'operatore IAL CISL Piemonte e IAL CISL Piemonte in amministrazione straordinaria	100,00 %	
10.21 - Acquisizione servizi specialistici per disabili presso i CPI - Modifica modello di convenzione L. 68/1999 con le aziende in obbligo ed avvio tirocini	100,00 %	
10.22 - Politiche Attive del Lavoro a favore dei giovani: Garanzia Giovani Nazionale: gestione primi due elenchi regionali giovani iscritti al portale GG da oltre quattro mesi ed erogazione servizi di orientamento	100,00 %	
10.23 - Interventi a sostegno delle emergenze sociali sul territorio: reinserimento detenuti e integrazione richiedenti asilo	100,00 %	