



## PROVINCIA DI VERCELLI

*Ufficio Studi e Statistica,  
Controllo di Gestione*

# IL SISTEMA INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

NOTA INTRODUTTIVA E DESCRITTIVA

8 GIUGNO 2004

## INDICE

1. Gli obiettivi del Sistema Integrato .....	pag. 2
2. Le esperienze degli ultimi anni, le premesse normative e metodologiche .....	pag. 2
3. La coerenza tra programmazione e controllo .....	pag. 5
4. Il metodo della programmazione strategica per progetti .....	pag. 6
5. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: la descrizione dei processi .....	pag. 8
6. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: l'autonomia dei cicli .....	pag. 8
7. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: la programmazione intersettoriale .....	pag. 9
8. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: il ciclo della programmazione strategica .....	pag. 10
9. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: il ciclo della programmazione operativa .....	pag. 11
10. Le ricadute in termini di servizio .....	pag. 12
11. Razionalizzazione e miglioramento qualitativo del servizio in una logica di "filiera" .....	pag. 13
Fig.1 Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi dell'impostazione metodologica .....	pag. 14
Fig.2 Sistema Integrato di Programmazione e Controllo - Quadro generale.....	pag. 15
Fig.3 Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi delle operazioni previste nel ciclo della programmazione strategica .....	pag. 16
Fig.4 Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi delle operazioni previste nel ciclo della programmazione operativa .....	pag. 17

“Nelle quattro società quindi [du Pont, General Motors, Jersey Standard e Sears], e certamente in molte altre grandi imprese americane, le decisioni tattiche e strategiche, e le attività operative e imprenditoriali, vennero a basarsi sempre più sui dati connessi con le previsioni di mercato e con i risultati passati e presenti. La raccolta di informazioni sempre più accurate e precise utilizzabili per la pianificazione, il coordinamento e la valutazione delle attività di un'impresa fu il merito maggiore dei creatori dell'organizzazione industriale.”

Alfred D. Chandler Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, 1976

## 1. Gli obiettivi del Sistema Integrato

Con il **Sistema Integrato di Programmazione e Controllo**, l'Ufficio Studi e Statistica, Controllo di Gestione riorganizza e riorienta le attività svolte al fine di mettere a disposizione dell'Amministrazione uno strumento di tipo direzionale in grado di supportare in modo consistente il miglioramento delle politiche di intervento e delle attività ad esse collegate.

L'obiettivo è permettere l'utilizzo di **una leva conoscitiva e informativa** ad elevato valore aggiunto, sviluppando un'azione di monitoraggio rivolta sia alla gestione che alle iniziative di intervento esterno e di fornire conoscenze informative idonee alla valutazione dell'andamento dell'azione complessiva della Provincia, come strumento di facilitazione all'adozione delle scelte amministrative.

## 2. Le esperienze degli ultimi anni, le premesse normative e metodologiche

Nella Provincia di Vercelli, le attività di monitoraggio, controllo e valutazione della gestione hanno preso avvio con la normativa degli anni novanta sulle autonomie locali.

Già la legge n.142/90 conteneva alcune indicazioni in merito alla necessità di introdurre nella gestione degli enti locali criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Il decreto legislativo n.29/93, oltre ad essere intervenuto sull'organizzazione e sull'assetto giuridico-contrattuale del personale, ha posto precise norme riguardo alla necessità di rilevare i costi delle

attività amministrative ed ha previsto esplicitamente la costituzione dei nuclei di valutazione e dei servizi di controllo interno.

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo n.77/95, che ha rimodellato l'intero "*Ordinamento finanziario e contabile degli enti locali*", l'attivazione del controllo di gestione diventa obbligatoria per legge, sulla base di una serie di indicazioni metodologiche specificate dallo stesso decreto, che tra le altre cose introduce il *Piano esecutivo di gestione* (Peg). Successivamente, il dispositivo del D.Lgs. n.77/95 è stato riportato nel *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* (Tuel), adottato con il decreto legislativo n.267/2000. Tuttora, il sistema di controllo di gestione della Provincia di Vercelli è basato sull'applicazione degli artt. 196, 197 e 198 del citato testo unico.

Il decreto legislativo n.286/99 è intervenuto specificando quali siano i sistemi di monitoraggio e valutazione a cui le pubbliche amministrazioni, nella loro generalità, devono fare riferimento: **vi sono previsti i controlli di regolarità amministrativa e contabile, il controllo interno di gestione, la valutazione della dirigenza ed il controllo strategico**, in una logica di ridisegno e puntualizzazione delle rispettive funzioni. Sebbene il provvedimento contenga principi generali definiti non obbligatori per gli enti locali, costituisce un'indicazione di massima anche per questi ultimi.

Va inoltre tenuto presente che la legge costituzionale n.3/2001, la quale ha modificato il titolo V della parte seconda della Costituzione conferendo dignità costituzionale alle Province (al pari dei Comuni, delle Città metropolitane, delle Regioni e dello Stato) e sancendo un notevole accrescimento della loro autonomia, ha determinato uno stato di cose che può portare ad incisivi mutamenti nell'organizzazione dei controlli negli enti locali. La stessa considerazione va fatta a proposito dei più recenti progetti parlamentari e governativi a favore della devoluzione di poteri e funzioni dallo Stato alle istituzioni decentrate della Repubblica.

Si può pertanto affermare che, nella Provincia di Vercelli, il Sistema Integrato di Programmazione e Controllo che si vuole introdurre rappresenta l'evoluzione di un'esperienza in atto ormai da un numero consistente di anni.

Nel periodo iniziale, dal 1996 al 1999, sono state poste le basi per l'attuazione del controllo di gestione costruendo, attraverso successive fasi di sperimentazione, una metodologia che ha prodotto una programmazione permanente degli obiettivi e una sistematica verifica dei risultati raggiunti.

In una seconda fase, dal 1999 ad oggi, in parte accogliendo le impostazioni preesistenti e in parte perfezionandole, è stata gradualmente ridisegnata e riorientata gran parte degli strumenti da

utilizzare. E' stata migliorata in modo decisivo la struttura del Peg e si è reimpostato il monitoraggio della gestione, puntando più a far crescere le capacità manageriali che ad enfatizzare gli aspetti di tipo ispettivo o sanzionatorio.

In questa ottica, è andata emergendo con sempre maggiore evidenza, ai fini del miglioramento della capacità di risposta del controllo di gestione, l'importanza di **collegare con criteri logici coerenti il momento della programmazione e quello del controllo.**

Con il Sistema Integrato di Programmazione e Controllo, la Provincia di Vercelli si avvia a disporre di uno strumento di **controllo strategico** secondo le indicazioni contenute nel D.Lgs. n.287/99.

L'avvio del Sistema Integrato intende rispondere positivamente alle indicazioni impartite dal documento *Cantieri: proposte per il cambiamento delle amministrazioni pubbliche*, atto di indirizzo diffuso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, il 20 febbraio 2002. Il riferimento a tale documento è particolarmente significativo laddove esso sottolinea la necessità di rafforzare il *policy making* (la capacità di impostare e sviluppare politiche mirate a rispondere alle esigenze dei cittadini) ed afferma che "il sistema di programmazione e controllo strategico, in particolare, deve fornire informazioni utili ai decisori politici, affinché questi siano in grado di formulare gli indirizzi complessivi, verificare gli effetti delle politiche, assegnare gli obiettivi e le leve di attuazione ai centri di responsabilità di primo livello (...), nonché valutare il raggiungimento dei risultati previsti".

L'impostazione adottata è altresì coerente con il testo del "Principio contabile n.1" per gli enti locali, *Programmazione e previsione nel sistema di bilancio*, approvato dall'Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali il 3 luglio 2003. Tale documento delinea il quadro della programmazione strategica e operativa negli enti locali – a partire dalle *Linee programmatiche di mandato* sino a giungere agli adempimenti di maggior dettaglio – richiamandone le strette connessioni con il sistema di bilancio. In particolare, il documento *Finalità e postulati dei principi contabili degli enti locali*, approvato dall'Osservatorio il 4 luglio 2002, afferma che il sistema di bilancio deve essere "funzionale allo svolgimento dei processi di programmazione e controllo", mettendo inoltre in rilievo che, sulla base del principio di coerenza, "occorre assicurare un nesso logico e conseguente fra la pianificazione, la programmazione, la previsione e gli atti di gestione".

Quanto il Sistema Integrato si propone di offrire è compatibile con l'esigenza di attrezzare sempre meglio l'Amministrazione ad inserirsi nei processi di *governance* ed a utilizzarne gli strumenti. Per *governance* si intende quel complesso di criteri relazionali e di sistemi di

organizzazione che predispone gli enti ad interagire più efficacemente con gli altri soggetti istituzionali e privati e ad orientare le attività verso il servizio ai cittadini, distinguendo tra *governance interna* (sviluppo dei sistemi per il miglioramento dei risultati), *governance esterna* (ottimizzazione dell'utilizzo delle leve strumentali esterne per la prestazione dei servizi) e *governance interistituzionale* (organizzazione dei rapporti di collaborazione e sinergia con gli altri soggetti).

### 3. La coerenza tra programmazione e controllo

L'attività di monitoraggio svolta secondo i canoni classici del "controllo di gestione", è certamente importante, poiché fornisce fondamentali riscontri informativi, ma non è sufficiente.

Occorre rivolgere l'attenzione più a monte. La programmazione degli obiettivi e delle attività da sviluppare per conseguirli deve essere impostata in modo da essere compatibile con le successive verifiche. **La procedura con cui si imposta la programmazione e quella con cui si effettua il controllo devono essere congruenti.**

Per soddisfare tale requisito, le fasi dell'impostazione, della gestione e della verifica richiedono un certo grado di osservazione unitaria lungo l'intero percorso, affinché ci si possa rendere conto di come si svolge il processo che si snoda dalla definizione delle previsioni ai risultati finali e si possa quindi intervenire iterativamente, ponendo rimedio ai singoli punti critici e migliorando costantemente l'insieme delle attività connesse.

Questa in sintesi la ragione di fondo per la quale si profila la necessità di una procedura di "programmazione e controllo" strutturata come sistema dotato di propri meccanismi di funzionamento.

Tra le finalità del Sistema Integrato vi è quello di comporre un "**quadro di riferimento strategico**", inteso come mezzo per facilitare, alle istanze direzionali a tutti i livelli, l'impostazione, lo svolgimento, la verifica e la valutazione delle azioni da mettere in atto. L'intento è quello di ricostruire una impostazione coerente e logicamente consequenziale tra gli obiettivi di carattere politico-amministrativo (definiti per comodità di livello "strategico") e gli obiettivi di livello gestionale ed operativo.

L'utilità di tale operazione è facilmente comprensibile. Il "quadro di riferimento" dovrebbe consentire di

- orientare in modo corretto l'attività operativa dell'Ente;
- rendere più puntuale ed efficace la programmazione degli obiettivi operativi;
- facilitare l'orientamento delle attività operative al raggiungimento dei risultati attesi;

- valutare in modo più completo e attendibile l'andamento delle varie attività;
- effettuare la reimpostazione periodica dei programmi sulla base degli opportuni riscontri.

In altre parole, si vuole garantire un ritorno informativo che metta in grado i decisori di verificare in modo sistematico la rispondenza dei risultati agli obiettivi originariamente stabiliti.

Nonostante le ridotte dimensioni dell'Ente, appare evidente che solo mettendo in atto un'adeguata **programmazione operativa** un'organizzazione come la Provincia di Vercelli può avere le idee chiare sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati che occorre ottenere, su come portare avanti il lavoro in modo coordinato e su come valutare correttamente gli effetti delle proprie azioni. Infatti, la complessità dei servizi da fornire rimane elevata e non facilmente indirizzabile in modo funzionale e coordinato verso finalità di tipo strategico.

#### 4. Il metodo della programmazione strategica per progetti

Stabilita l'importanza di muoversi secondo linee che assicurano una continuità coerente tra programmazione e controllo, ci si è resi conto della possibilità di fare un ulteriore passo in avanti. Sono apparse chiare le potenzialità positive insite in un metodo di lavoro che sappia collegare la programmazione **strategica** a valenza socio-economica (come momento connesso alla dimensione dell'intervento dell'Ente verso la realtà amministrata) alla programmazione **operativa** (come momento legato alla dimensione interna e ai programmi di lavoro che la struttura si dà).

Accantonando senza dubbi di sorta l'idea di una programmazione "vecchio stile" – fatta di lunghi documenti prescrittivi con la pretesa di guidare lo sviluppo di ogni aspetto della società – con il termine "programmazione" ci si riferisce ad un metodo che

- ha alla sua base un'attenta analisi della realtà su cui si vuole intervenire;
- definisce in modo chiaro e motivato la strategia che si vuole attuare e gli obiettivi da raggiungere nei vari settori di intervento;
- si pone come quadro di riferimento per l'intervento attivo di una pluralità di soggetti e crea le condizioni per una condivisione di intenti;
- prefigura in modo puntuale (sebbene non in termini eccessivamente rigidi e comunque sempre senza pretese di immutabilità) le azioni che il soggetto autore dell'atto programmatico intende intraprendere per raggiungere le finalità indicate;

- definisce ed esplicita indicazioni sui tempi di realizzazione delle azioni che ci si propone di attuare, stabilendo indicatori di realizzazione da verificare nel corso del processo di attuazione degli interventi;
- individua le risorse finanziarie disponibili per l'attuazione degli interventi;
- si preoccupa di monitorare costantemente il processo di attuazione degli interventi, verificando in primo luogo se quanto si va realizzando è coerente con le finalità a suo tempo definite.

L'impostazione descritta si richiama ad un metodo denominato **“programmazione strategica per progetti”**<sup>1</sup> che – pur confermando in pieno le fondamentali funzioni di analisi, sintesi ed orientamento proprie degli strumenti programmatori – presenta caratteristiche di stretto collegamento a criteri di operatività e si pone come fattore di facilitazione per la valutazione del raggiungimento delle finalità delle politiche di intervento. La programmazione strategica per progetti risponde alla necessità di fornire un supporto effettivo ed efficace alle istanze decisionali.

I “normali” modelli di programmazione svolgono alcune tradizionali funzioni, riconducibili all'informazione sulle problematiche collegate ai programmi, alla sintesi delle problematiche prese in considerazione, al fatto di orientare le azioni verso le finalità prefigurate. Oltre a tutto questo, la programmazione strategica per progetti si sforza di mettere a disposizione strumenti idonei a valutare l'andamento, i risultati, la qualità dell'impostazione dei programmi, la coerenza con gli obiettivi strategici stabiliti.

Sono in via di diffusione sistemi di supporto alla valutazione basati sulla tecnica dell'uso della “scheda di valutazione bilanciata” (*balanced scorecard*), che offrono riscontri imperniati su alcuni indicatori-chiave contemporaneamente per più dimensioni dell'operatività dell'organizzazione interessata<sup>2</sup>. Si vanno costruendo ed affinando modelli di *balanced scorecard* anche per il settore pubblico e gli enti locali. Per il momento, al fine di ridurre i motivi di complessità iniziale, il Sistema Integrato non contempla ancora questo tipo di tecnica nell'ambito della sua reportistica, ma è predisposto in modo tale da consentire questa soluzione in futuro.

---

<sup>1</sup> Il metodo della programmazione strategica per progetti è illustrato nel volume M.Careri, R.Cattaneo (a cura di), *Cambiare la Pubblica Amministrazione. L'esperienza della Regione Lombardia*, 1999 ed è stato introdotto nell'Ente citato a partire dal 1995.

<sup>2</sup> La tematica è sviluppata nel volume R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Balanced scorecard*, 2000.

## 5. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: la descrizione dei processi

**Le logiche e i processi** su cui si articola il Sistema Integrato di Programmazione e Controllo sono illustrati in modo schematico **nella figura 1**, che sintetizza l'impostazione metodologica, nella **figura 2**, che offre il quadro generale dell'intero Sistema, nella **figura 3**, che richiama le operazioni connesse alla programmazione strategica e nella **figura 4**, che si sofferma sul meccanismo della programmazione operativa. Per una lettura **più rapida**, è sufficiente passare direttamente all'osservazione dei grafi sopra richiamati.

Di seguito è riportata una **descrizione più dettagliata** dei vari aspetti e delle varie procedure di funzionamento.

## 6. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema Integrato: l'autonomia dei cicli

Il modello di programmazione e controllo della Provincia di Vercelli è articolato su due "cicli" tra loro comunicanti ma ben distinti: il **ciclo della programmazione strategica**, incentrato sul perseguimento degli obiettivi generali dell'Amministrazione e pensato per dare risposte alla direzione generale, agli amministratori e ad un eventuale soggetto *ad hoc* al quale sia demandato il controllo strategico; il **ciclo della programmazione operativa**, rivolto alla gestione e alla concreta realizzazione dei servizi prodotti dall'Ente, predisposto in modo tale da fornire riscontri ai dirigenti e ai responsabili dei servizi sull'attività svolta.

Ai due cicli si affianca, come sottosistema deputato a rappresentare la sintesi delle politiche di intervento della Provincia, la **programmazione intersettoriale**, destinata a concretizzarsi nell'analisi aggiornata sullo stato di cose esistente e nella predisposizione dei documenti programmatori generali.

I cicli della programmazione strategica ed operativa sono tra loro interconnessi, si alimentano a vicenda ed hanno anche alcuni momenti formali di collegamento. I contenuti della programmazione strategica stabiliscono gli indirizzi per la definizione dei programmi operativi e i riscontri che provengono dalla programmazione operativa permettono di verificare l'effettiva attuazione dei programmi strategici, come pure di suggerire i termini di una loro eventuale riformulazione, che a sua volta può portare ad un ulteriore adeguamento dei programmi operativi.

La separazione dei cicli è importante anche per rimarcare la distinzione tra il ruolo degli amministratori, che hanno responsabilità di tipo

politico, ed il ruolo dei dirigenti, con responsabilità di tipo tecnico e gestionale.

I cicli si “specializzano”: il fatto di essere i principali destinatari delle valutazioni di carattere strategico consente agli amministratori di indirizzare le politiche di intervento e controllare meglio i risultati delle scelte compiute. Per contro i dirigenti, avendo a disposizione le informazioni essenziali sulla gestione operativa, hanno adeguato spazio per svolgere la loro funzione manageriale e decidere l'utilizzo delle risorse per centrare gli obiettivi loro assegnati.

In ragione di ciò, la “proprietà” dei risultati che scaturiscono dai due cicli rimane distinta: il livello strategico appartiene agli amministratori, il livello gestionale ai dirigenti. Distinti sono anche – almeno in parte – i flussi informativi che alimentano i due cicli<sup>3</sup>.

## 7. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema: la programmazione intersettoriale

L'attività svolta allo scopo di predisporre e tenere aggiornata la **programmazione intersettoriale** fa da sfondo e da punto di riferimento per l'insieme delle politiche di intervento provinciali, a cui tutta la strumentazione programmatoria è rapportata.

Sotto il profilo concettuale, i contenuti connessi alla strumentazione programmatoria devono essere individuati e tenuti sotto controllo da monte a valle rispetto all'insieme dell'attività dell'Ente, intesa nella sua dimensione intersettoriale.

**Va seguito e tenuto sotto osservazione permanente l'intero quadro della programmazione regionale**, con i suoi strumenti e le attività progettuali in corso (in primo luogo il *Programma regionale di sviluppo* e i *DPEFR*), che a loro volta sono raccordati con le grandi scelte nazionali di investimento pubblico.

I più importanti punti fermi fra gli strumenti programmatori provinciali sono, su base pluriennale, le *Linee programmatiche di mandato* presentate dal Presidente eletto al Consiglio Provinciale e il *Piano generale di sviluppo* dell'Ente. Su base annuale – ma con proiezione triennale – opera la *Relazione previsionale e programmatica* al Bilancio. La cura dei documenti sopra citati appartiene tanto alla programmazione intersettoriale quanto alla programmazione strategica.

---

<sup>3</sup> La metodologia della “pianificazione e controllo” funzionante a cicli autonomi ed interconnessi è descritta in E. Lattanzio, G. Volpi, *Manuale per il controllo strategico e gestionale nelle Regioni*, 1999, oltre che in M. Delfino, *L'evoluzione dei modelli di controllo: dall'approccio burocratico all'autocontrollo*, parte del volume AA.VV., *Sistemi di controllo e valutazione*, 2000.

Corollario essenziale agli strumenti programmatori sono l'**aggiornamento permanente dell'analisi sociale, economica e territoriale della realtà provinciale** – da cui prende le mosse la pubblicazione del *Rapporto annuale di analisi*, che ormai da alcuni anni si caratterizza come servizio offerto alla comunità locale – e la tenuta di un **quadro statistico aggiornato** sugli aspetti fondamentali di interesse provinciale.

Ai fini operativi, è importante mantenere permanentemente aggiornata la documentazione sulle politiche e sugli interventi sviluppati dalla Provincia nei vari settori che sono oggetto delle sue competenze istituzionali, cioè l'insieme degli **strumenti della programmazione settoriale**. Bisogna inoltre tenere conto che, in questa particolare area di attività, in considerazione del patrimonio conoscitivo accumulato e delle particolari competenze possedute, l'Ufficio viene di volta in volta chiamato a svolgere **azioni di supporto agli interventi settoriali**.

## 8. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema: il ciclo della programmazione strategica

Il **ciclo della programmazione strategica** è articolato in più fasi, ognuna delle quali dà origine a “prodotti” che possono essere considerati sia come elaborati intermedi finalizzati all'avanzamento del ciclo, sia come materiali aventi una loro utilità a sé stanti come strumenti funzionali ai vari momenti di valutazione.

- La fase iniziale consiste nella definizione delle **Linee programmatiche di mandato**, documento da noi organizzato in maniera tale da delineare il **quadro degli obiettivi strategici dell'Amministrazione su base quinquennale**. Nell'ambito di una compiuta definizione del Sistema Integrato, occorrerà altresì prevedere l'adozione del **Piano generale di sviluppo** dell'Ente, che dovrebbe provvedere alla previsione su base di mandato dell'organizzazione degli uffici, degli aspetti quali-quantitativi dei servizi, dell'utilizzo delle risorse finanziarie e delle opere pubbliche da realizzare. Tale documento è previsto dall'art.165 del Tuel ed è richiamato dai *Principi contabili*.
- La fase costituita dalla **predisposizione della Relazione previsionale e programmatica** definisce il **quadro degli obiettivi strategici su base annuale** ed in parte triennale. A partire dall'entrata in funzione del Sistema Integrato, verrà prodotto un **quadro delle “azioni di intervento”** rilevanti ai fini della prestazione dei servizi al territorio e alla comunità locale e ai fini delle politiche di intervento. Questo sarà un elemento di novità introdotto dal Sistema Integrato e permetterà di stabilire un nesso

logico tra la dimensione dell'intervento rivolto all'esterno in funzione dell'erogazione di opere e servizi e la dimensione della gestione operativa interna.

- La fase successiva, quella del **monitoraggio strategico**, per mezzo dell'elaborazione di particolari indicatori, permetterà di ricavare un **apposito report periodico** e, a fine anno, un **rapporto tecnico finale di monitoraggio strategico** come specifico contributo dell'Ufficio pensato come supporto alla valutazione riservata alle istanze direzionali ed amministrative (anche questa è una novità rispetto alla prassi seguita finora).
- La fase conclusiva di questo ciclo dovrebbe prevedere una **sessione formale di verifica** sullo stato dell'attuazione dell'intero sistema di obiettivi strategici previamente definito, con la partecipazione almeno del Nucleo di Valutazione, del Presidente e dei componenti della Giunta Provinciale.

## 9. Le caratteristiche di funzionamento del Sistema: la programmazione operativa

Il **ciclo della programmazione operativa**, di respiro prevalentemente annuale, prende avvio dalle indicazioni contenute nella *Relazione previsionale e programmatica*.

- Da tale documento e dal bilancio annuale e pluriennale dell'Ente si ricava il **Piano esecutivo di gestione (Peg)**, che è uno strumento al tempo stesso finanziario-contabile (perché organizza e pone le basi dell'utilizzo delle risorse finanziarie per capitoli di spesa) e di programmazione (perché definisce indirizzi operativi e pone obiettivi da raggiungere). Il Peg della Provincia di Vercelli è organizzato in modo tale da facilitare una lettura di tipo economico. Dalla definizione del Peg discende una serie di statuizioni di fondamentale importanza per i successivi momenti di verifica dell'andamento gestionale: la **definizione dei "programmi"** (già operata con la *Relazione previsionale e programmatica*: si tratta di unità di programma di rango superiore, così denominate secondo la dizione prevista dalla normativa che regola il sistema di bilancio), la **definizione dei centri di costo** (che secondo il metodo in uso nel nostro Ente coincidono con i "progetti"), il **quadro annuale degli obiettivi operativi**, la **definizione delle risorse** (finanziarie, umane e strumentali) da utilizzare, l'**assegnazione delle responsabilità** delle procedure di spesa ed anche operative.
- La fase che segue la definizione del Peg è quella dedicata alla costruzione del *Piano dettagliato degli obiettivi* (Pdo), in cui vengono

formulate le **previsioni operative al più elevato grado di dettaglio** in riferimento alla parte più importante e significativa del lavoro da svolgere. Sulla base del sistema di monitoraggio della gestione in uso nel nostro Ente, il Pdo viene costruito mediante l'uso di **“schede di previsione e rilevazione”** per ognuno dei centri di costo. Questo lavoro porta all'individuazione di **“prodotti”** prioritari in termini di servizio fornito (all'esterno oppure all'interno): il risultato concreto in cui è oggettivato il servizio svolto.

- Ha quindi luogo la complessa fase del **monitoraggio gestionale**, che vede in prima battuta l'uso delle “schede di previsione e rilevazione” come strumento di rilevazione periodica dell'attività realizzata, poi la rilevazione e la riclassificazione dei dati finanziari afferenti i capitoli di spesa ed infine la rielaborazione e la riorganizzazione dei dati in vista dell'ottenimento dei vari indicatori: per ora – fondamentalmente – indicatori di efficienza. Il prodotto di questa fase di lavoro è costituito dall' **emissione del report periodico di tipo gestionale** fornito in esclusiva ai dirigenti. Su base annuale, viene prodotto anche un rapporto di valutazione della coerenza tra i risultati gestionali rilevati e le misure di incentivazione retributiva del personale dipendente.
- I riscontri offerti dal report gestionale, unitamente alle considerazioni che emergono dal report strategico, rendono possibile impostare **le fasi di esame e valutazione dell'andamento della gestione**, che prevedono sessioni formali intermedie con l'intervento del Direttore Generale e dei dirigenti sullo stato di attuazione del Peg (con sessione finale ad anno concluso).

## 10. Le ricadute in termini di servizio

Il Sistema Integrato di Programmazione e Controllo, articolato secondo la descrizione sopra riportata, è in grado inoltre di produrre ulteriori **ricadute in termini di servizio**, sia all'interno che all'esterno dell'Ente.

Lo sviluppo dell'attività renderà infatti disponibili materiali di documentazione idonei a supportare il funzionamento del sistema di valutazione del personale dell'Ente, così come pure materiali di supporto alla valutazione dei dirigenti.

Come ampiamente sperimentato negli ultimi anni, un altro elemento di servizio sarà rappresentato dalla disponibilità di analisi ed elaborazioni – sia riferite alle condizioni della realtà provinciale, sia in termini di materiali di monitoraggio – per le strutture dell'Ente e per gli organismi di governo.

Il Sistema renderà disponibili informazioni rilevanti per la comunicazione al pubblico di notizie sul funzionamento dell'Ente e i sugli interventi messi in atto, non esclusa la fornitura di informazioni di tipo statistico al pubblico.

## 11. Razionalizzazione e miglioramento qualitativo del servizio in una logica di "filiera"

Altro criterio ispiratore sotteso all'attivazione del Sistema Integrato è che esso punta a migliorare i processi operativi interni alla struttura con un'operazione di risistemazione delle attività svolte.

Come accennato all'inizio, l'esperienza compiuta in questi anni nell'introdurre e far evolvere il sistema di controllo di gestione e nel curare l'organizzazione degli strumenti di programmazione intersettoriale dell'Ente consente all'Ufficio di impostare il nuovo Sistema Integrato essenzialmente come razionalizzazione di attività già esistenti, evitando di aggiungere molto di diverso e limitandosi ad organizzare il lavoro in modo più funzionale.

In tal modo, la "programmazione", il "controllo di gestione" e la "statistica", finora tradizionalmente intese come aree disciplinari a sé stanti, vengono integrati e gestiti in una **logica di "filiera"** che punta a valorizzarle (nel senso di "creare valore") allo scopo di massimizzarne le potenzialità.

Attività prima svolte con modalità separate vanno ora ad integrarsi reciprocamente secondo logiche complementari, convergenti allo scopo di produrre "servomeccanismi" mirati al miglioramento costante del funzionamento dell'Ente e dei servizi che esso realizza.

FIGURA 1: *Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi dell'impostazione metodologica*

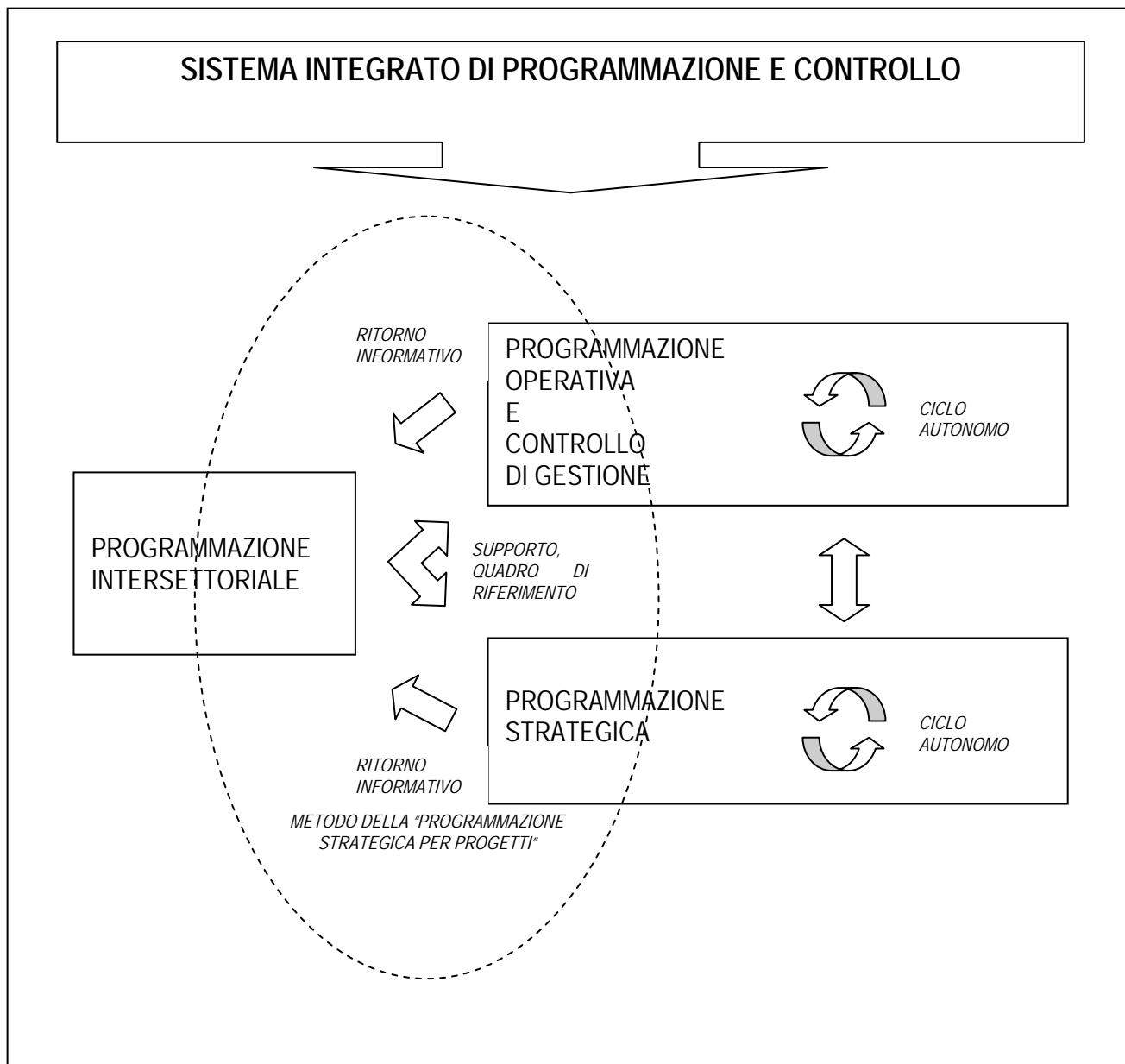
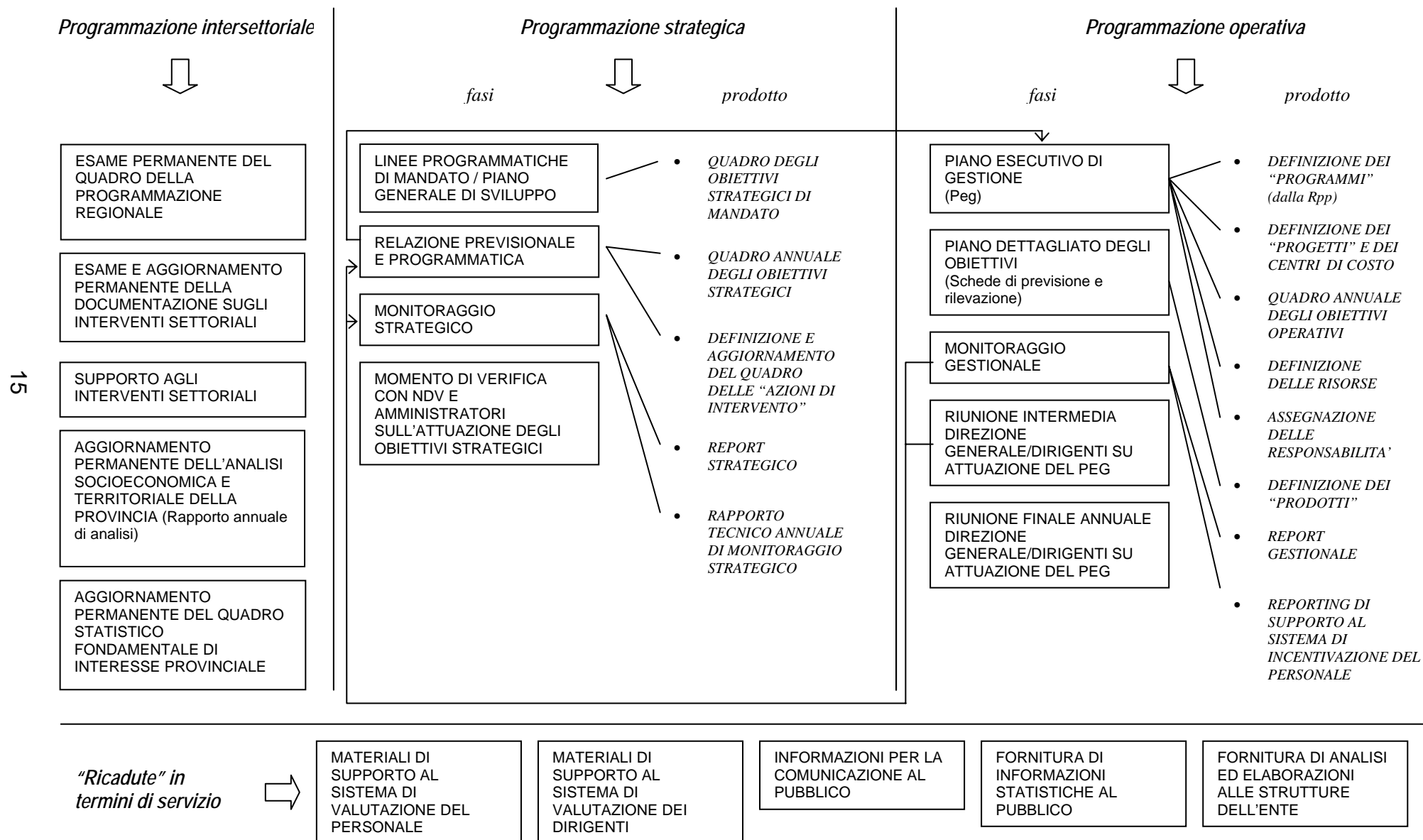


FIGURA 2 *Sistema Integrato di Programmazione e Controllo – Quadro generale*



**FIGURA 3: *Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi delle operazioni previste nel ciclo della programmazione strategica***

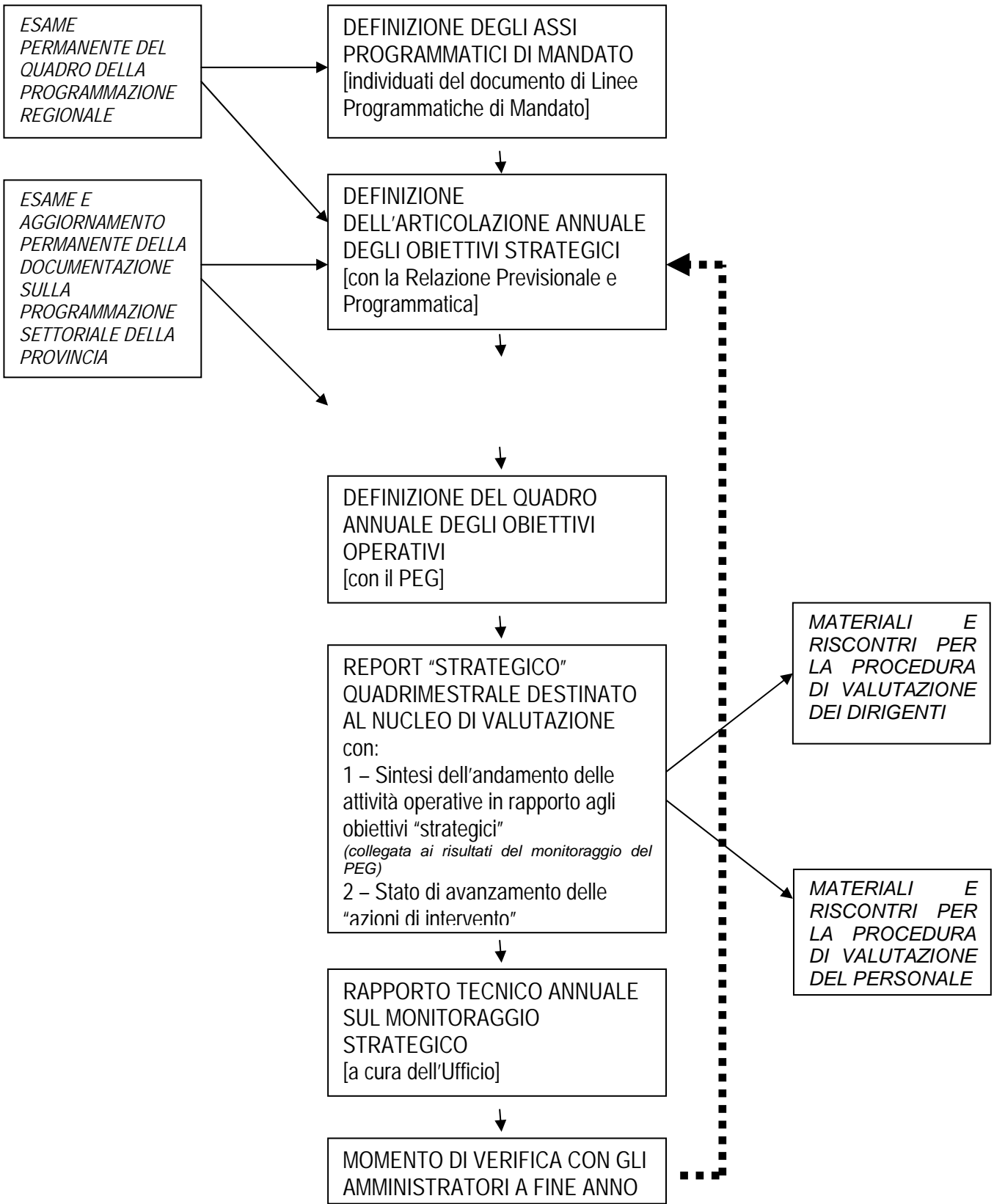


FIGURA 4: *Sistema Integrato di Programmazione e Controllo: sintesi delle operazioni previste nel ciclo della programmazione operativa*

