



PIAO 2024-2026

ALLEGATO 5

PROGETTO INTERSETTORIALE
OBIETTIVI ED ATTIVITA' DI PERFORMANCE

ANNO 2024

Linea Programmatica **Legalità, istituzioni e sicurezza**

Obiettivo strategico **Mantenimento e sviluppo dei servizi istituzionali, generali e di staff**

RESPONSABILI DEL PROGETTO: Dott.ssa Giovanna GOFFREDO, Ing. Davide RABUFFETTI, ing. Alberto RAVARELLI

OGGETTO: Tempestività dei pagamenti

DESCRIZIONE DEL CONTENUTO DELL'OBIETTIVO:

Nell'ambito dell'attuazione del PNNR, il Ministero dell'economia e delle finanze è titolare complessivamente di n. 7 riforme e n. 1 investimento. Inoltre, nell'ambito della più ampia riforma della Pubblica Amministrazione, il MEF direttamente coinvolto nell'adozione di specifiche misure e strumenti connessi all'attuazione del PNRR e del Piano Complementare.

In quest'ottica, particolarmente importante è la riforma 1.11 in ambito di tempi di pagamento:

Missione 1 Componente 1 - Riforma 1.11: Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. La riforma prevede l'adozione di misure per ridurre i tempi dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni agli operatori economici

La Provincia di Novara ha sempre rispettato gli standard di tempestività dei pagamenti negli anni precedenti.

Tuttavia, affinché la soluzione al problema dei ritardi di pagamento della Pubblica Amministrazione sia strutturale, la riforma è intesa altresì a garantire che nel 2024 le pubbliche amministrazioni a livello centrale, regionale e locale continuino a pagare entro il termine di 30 giorni; le autorità sanitarie regionali entro il termine di 60 giorni.

Nella Circolare n. 17/2022 la Ragioneria generale dello Stato ricorda che per garantire gli obiettivi di tempestività nei pagamenti, a partire dal 1° gennaio 2023 gli indicatori stabiliti dalla Commissione europea, in sede di monitoraggio della riforma, saranno costituiti dalla media ponderata con gli importi delle fatture pagate, dei tempi di pagamento e di ritardo, purché gli stessi non risultino inferiori alla media semplice di oltre 20 giorni nel 2023 e 15 giorni nel 2024. In caso di sfioramento, per monitorare il conseguimento del target sarà utilizzata la media semplice al posto di quella ponderata.

Nella Circolare n. 21/2023 la Ragioneria generale dello Stato, con riferimento all'attività di monitoraggio dei debiti commerciali delle pubbliche amministrazioni, vista anche la procedura d'infrazione UE per i ritardati pagamenti nonché il monitoraggio degli obiettivi connessi alla riforma 1.11 (Riduzione dei tempi di pagamento anche del comparto Amministrazioni centrali) del PNRR, rileva la necessità di garantire la massima priorità all'obiettivo di ridurre i tempi di pagamento di tali debiti.

Da ultimo, la Ragioneria generale dello Stato e il Dipartimento della Funzione pubblica hanno dettagliato, con la circolare del 3/1/2024, le istruzioni operative che tutte le pubbliche amministrazioni dovranno seguire per assicurare i pagamenti ai fornitori entro i termini comunitari, riprendendo le indicazioni già formulate con il DL 13/23.

La circolare invita le amministrazioni a presidiare tutti i processi e a porre estrema cura nel rispettare i termini di pagamento che, per gli enti locali, sono fissati in 30 giorni.

Né vanno tralasciati gli aspetti di utilità sociale di un sistema di pagamenti efficiente e tempestivo, che permetta alle realtà produttive locali e nazionali di operare senza criticità di liquidità, sostenendo imprese e famiglie.

Da ultimo, la completa osservanza dei tempi di pagamento, determina anche un miglioramento della capacità di bilancio dell'Ente, sollevando l'Amministrazione dall'onere di costituire il Fondo di Garanzia dei debiti commerciali, che graverebbe sulla parte corrente del bilancio, creando ulteriore rigidità.

DESCRIZIONE ATTIVITÀ PROGETTUALI ANNO 2024:

<u>Attività 1:</u> realizzazione di puntuali cronoprogrammi di spesa e rispetto/revisione delle rispettive milestones	Scadenza: 31/12/2024
<u>Attività 2:</u> tempestiva e puntuale rendicontazione sulle rispettive piattaforme dei lavori realizzati con contributo. Accertamento ed incasso delle risorse trasferite	Scadenza: 31/12/2024
<u>Attività 3:</u> gestione dei rapporti con i fornitori in modo da governare l'emissione delle fatture in relazione all'effettiva esigibilità dei pagamenti	Scadenza: 31/12/2024
<u>Attività 4:</u> monitoraggio in itinere della sussistenza e permanenza degli elementi necessari alla liquidazione ed al pagamento delle fatture	Scadenza: 31/12/2024
<u>Attività 5:</u> quotidiana verifica delle fatture in assegnazione, lavorazione tempestiva delle medesime in modo da evitare che si produca l'accettazione per decorrenza dei termini, allo scopo di snellire e velocizzare le operazioni di pagamento	Scadenza: 31/12/2024
<u>Attività 6:</u> adozione dei provvedimenti di liquidazione e pagamento tenendo conto anche dei tempi necessari per l'emissione del mandato, in quanto è solo quest'ultima azione che determina l'interruzione dei termini da parte della piattaforma dei Crediti Commerciali.	Scadenza: 24/12/2024
<u>Attività 7:</u> alimentazione dei dati sulla piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC)	Scadenza: 31/1/2025
<u>Attività 8:</u> supporto all'Organo di Revisione in fase di verifica .	Scadenza: 31/1/2025
<u>Attività 9:</u> pubblicazioni sul sito istituzionale dell'Ente, nell'area Amministrazione trasparente.	Scadenza: 31/1/2025
<u>Attività 10:</u> corretta programmazione degli stanziamenti di cassa per il bilancio relativo al triennio successivo	Scadenza: 31/12/2024

PORTATORI DI INTERESSE:

Utenza esterna	X
Utenza interna	X
Altro	

RISORSE STRUMENTALI, UMANE E FINANZIARIE A DISPOSIZIONE**Risorse Umane:**

Cognome	Nome	Profilo professionale	Attività svolta nel progetto	Apporto alla realizzazione del progetto
Goffredo	Giovanna	Dirigente del Settore Risorse con funzioni di Vice Segretario Generale, nonché con le competenze dirigenziali relative alle seguenti strutture: Funzione Risorse Economico-Finanziarie, Funzione Risorse Umane e Strumentali, Organizzazione, Funzione URP, Assistenza Amministrativa Enti Locali, Politiche Comunitarie, Stazione Unica Appaltante, Funzione Programmazione Provinciale della Rete Scolastica e Pari Opportunità	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%
Rabuffetti	Davide	Dirigente Tecnico Ambiente con le competenze dirigenziali relative alle seguenti strutture: Funzione Tutela e Valorizzazione Ambientale, Funzione Pianificazione Territoriale e Acque, Polizia Provinciale	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%
Ravarelli	Alberto	Dirigente dei Servizi Tecnici Viabilità ed Edilizia con le funzioni dirigenziali inerenti alle seguenti strutture:	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%

		Servizio Edilizia, ivi inclusa la Funzione Istituti di Istruzione Secondaria e Patrimonio, Servizio Viabilità, ivi inclusa la Funzione Viabilità, Funzione Contratti, Contenzioso, Supporto Amministrativo Servizi Tecnici		
ALBU	Inga	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AMARANTO	Marinella	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AMORUSO	Pasquale	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
ANNUNZIATA	Francesca	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
ANZANO	Silvana	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
APOSTOLO	Serena	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AVERSA	Maria Stella	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BARBERO	Marta	funzionario tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BARDELLA	Pietro	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIANCHI	Alfonso	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIMBATTI	Mara	istruttore direttivo contabile	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
BORASI	Davide	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BOTTA	Sara	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BRUNA	Rosalba	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BUONACASA	Gabriela	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BUSCA	Giacomo	istruttore direttivo	Attività di collaborazione	100%

		amministrativo	nella realizzazione del progetto	
CACCIOPPOLI	Valentina	Istruttore tecnico ambiente	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CAFFI	Nicoletta	Istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
CARRO	Ornella	Istruttore amministrativo.	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CATTANEO	Vanessa	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CEFFA MAINARDI	Maria Grazia	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CETRANGOLO	Stefano	addetto amministrativo-con altresì mansioni operative	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DE ANGELIS	Emma	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DE FELICI	Tullio	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DEL GAUDIO	Antonio	addetto amministrativo-custode	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DENTI	Wilmer	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
D'ORIO	Genoveffa Maria	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FAVINI	Rita	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FEDERICO	Graziano	perito elettrotecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRACIN	Nadia	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRARIS	Maria Grazia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRERA	Alessandro	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
FIORI	Silvia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FRIGOLI	Ornella	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GABRIELE	Manuela	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione	100%

			nella realizzazione del progetto	
GAGLIARDINI	Andrea	perito informatico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GARAVETTO	Elisa	istruttore direttivo amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
GINELLA	Marina	architetto progettista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GIOVENZANA	Alberto	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GIULIANO	Raimondo	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GRAMONI	Angelo	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GRASSI	Maurizio	disegnatore progettista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
LORETTI RESELLI ZANOTTI	Renato	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MARCHESE	Anna Maria	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MARCHETTI	Andrea	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MASUZZO	Tiziana	funzionario tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
MILAZZO	Carmela	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MOLFETTA	Nicoletta	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
MONGRANDI	Astrid	funzionario tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
NOBILI	Giovanni	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
OCCHETTA	Vera	istruttore direttivo amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
PACE	Franco	perito chimico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%

PALANO	Cristina	commesso messo - notificatore	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PANEPINTO	Chiara	Istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PASSERINI	Alessandra	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PAVESI	Maria Cristina	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PERFETTO	Laura	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
POLUZZI	Alessia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PROVVIDONI	Luca	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PURPO	Marianna	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RAVARELLI	Chiara	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RAVASIO	Michela	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIBOLDAZZI	Marco	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIVETTI	Massimo	istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
RIZZI	Simona	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RONDINI	Chiara	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
SILVA	Sara	agente scelto	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
SINIGAGLIA	Manuela	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TACCONI	Rosalia	analista di sistema	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TESTORE	Massimo	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TIANI	Daniele	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%

TONOLLI	Gabriele	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TRAMONA	Giovanni	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TURATTI	Patrizia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VALLE	Stefano	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VENTO	Patrizio	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VERGA	Massimo	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VIAZZO	Eusebio	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
ZANETTI	Adriano Fortunato	istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
Personale in distacco dalla Regione Piemonte:				
ALBENGA	Andrea	Funzionario addetto alle attività giuridico amministrative e di controllo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
BAINI	Marco	Collaboratore professionale protezione civile	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BALDASSARRI	Francesco	videoterminalista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BASSANI	Roberta	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIANCO	Olga	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BOZZOLA	Andrea Francesco	perito agrario	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CAPITTINI	Sara	istruttore addetto ad attività tecniche del territorio	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CASIRAGHI	Anna Maria	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CASTIGLIONI	Ciro Michele	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MANAZZA	Sabrina	funzionario tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%

MANISCALCO	Federico	istruttore addetto ad attività in materia di agricoltura e foreste	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MARCO	Laura	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MONNE	Franco	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PRELLA	Paola	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIZZI	Giorgia	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%

Risorse strumentali: attrezzature e strumenti a disposizione degli uffici

Risorse Finanziarie: mezzi ordinari di bilancio e risorse trasferite.

INDICATORI DI RISULTATO:

Descrizione dell'indicatore	Unità di misura	Valore atteso
Indicatore di risultato atteso al 30/06/2024	Indice di tempestività dei primi due trimestri	- 6
Indicatore di risultato atteso al 31/12/2024	Indice di tempestività dei primi due trimestri	- 6

4. **FASCE ED INDICI DI RISCONTRO** (Scostamenti dal valore atteso che incidono sulla valutazione in caso di progetto che per quanto non interamente conseguito abbia comunque determinato un risultato significativo). (Nel caso in cui la parziale esecuzione del progetto non assuma alcuna rilevanza, lo stesso assumerà valore % pari a 0)

Indice di tempestività annuale	-6
Decurtazione del 10% per indice di tempestività annuale	≤ 0
Decurtazione del 30% per indice di tempestività annuale	> 0

MONITORAGGI

1° monitoraggio in data 30.06.2024

2° monitoraggio in data 31.12.2024

Sezione a cura del Nucleo di Valutazione

Peso attribuito al progetto 100% (Se si tratta di un progetto intersettoriale la somma dei pesi attribuiti ai singoli progetti dovrà essere uguale a 100. Se si tratta di progetto settoriale la somma dei pesi attribuiti ai progetti di ogni settore deve essere pari a 100.)

Attribuito in base ai seguenti criteri:

- Rilevanza (strategicità alta, media, bassa)
- Articolazione (molto articolato in fasi di attuazione; media articolazione; sintetico)
- Contenuto (altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro; specifico e/o contestualizzato, chiaro; generico e/o scarsamente comprensibile)
- Tempi di attuazione (definiti per tutte le fasi; definiti per le fasi iniziali; poco definiti)
- Fattibilità (obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile; innovativo e raggiungibile; obiettivo di processo o facilmente raggiungibile)
- Tipologia (indicatore di outcome o impatto; indicatori di input/output; indicatori temporali o di attività)

- Benchmarking (esterno; interno o dato storico; assenza di benchmarking)
- Orientamento (all'utente; prospettiva finanziaria; al cliente)

PROGETTO INTERSETTORIALE

OBIETTIVI ED ATTIVITA' DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

TRASVERSALI ALL'INTERA AMMINISTRAZIONE E FUNZIONALI ALLA REALIZZAZIONE DI VALORE PUBBLICO

ANNO 2024

RESPONSABILI DEL PROGETTO: Dott.ssa Giovanna **GOFFREDO**, Ing. Davide **RABUFFETTI**, Ing. Alberto **RAVARELLI**

OGGETTO: Ingegnerizzazione del *modello lettera* della Provincia di Novara e avvio fascicolazione elettronica mediante apposito applicativo, con conseguente adeguamento del manuale di gestione documentale

FONTI NORMATIVE: NORME TECNICHE DI SETTORE

Descrizione del progetto.

Preambolo

Il Programma di governo dell'attuale Presidente ed il DUP 2024/2026 (cfr la linea programmatica "Legalità, istituzioni e sicurezza" - Ambito di intervento "Affari generali, Risorse, Polizia Provinciale, SUA") individuano, tra gli altri, l'obiettivo strategico "mantenimento e sviluppo dei servizi istituzionali, generali e di staff", con ciò intendendo che resta un fine irrinunciabile quello di mirare ad un alto grado di efficienza degli uffici, ottimizzando il relativo lavoro e migliorando l'interazione tra istituzioni e cittadini.

Inoltre, nell'ambito del Piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa di cui all'art. 16, comma 4, del D.L. 6 luglio 2011, n. 98, inserito nel DUP 2024/2026, sono previsti interventi per la razionalizzazione dei processi, da realizzarsi operando politiche di semplificazione degli iter documentali e di incremento della digitalizzazione.

Nel 2023 il software attraverso cui vengo formati gli atti deliberativi è stato implementato al fine di renderlo idoneo a supportare l'intera gestione documentale dell'Ente.

Dopo l'attivazione di un nuovo applicativo di protocollo, che garantisce una migliore aderenza alla normativa, soprattutto attraverso l'utilizzo del cosiddetto sigillo elettronico, le azioni di performance previste per l'anno 2024 sono riconducibili all'introduzione di un sistema di produzione della corrispondenza interna ed esterna che nasca internamente alla procedura ed all'avvio della fascicolazione elettronica attraverso il nuovo applicativo, con il conseguente adeguamento del manuale di gestione documentale.

Descrizione del progetto.

Presupposto

Presupposto del progetto è la convinzione che, condividendo schemi e modalità operative si possano ottimizzare i tempi, si gestiscano i servizi in maniera più efficiente, si evitino sprechi (di tempo, di denaro, di infrastrutture) ed errori umani e nel contempo si possa assicurare tracciabilità e trasparenza.

A tale scopo, l'attuazione del progetto intende parallelamente implementare e migliorare il processo di workflow documentale mediante l'utilizzo del nuovo applicativo.

Descrizione del progetto.

Principi

Il progetto si ispira ai principi di digitalizzazione e accessibilità sanciti dalla normativa vigente (cfr., fra gli altri, L. 7/8/2015, n. 124 "Legge Madia", art. 1, comma 1, CAD e linee guida AGID).

In osservanza di dette norme l'applicativo di protocollo e gestione documentale introdotto, opportunamente utilizzato, permetterà di ottimizzare il flusso documentale conformemente ai principi di cui sopra.

Descrizione del progetto.

Argomento

Il progetto è anzitutto finalizzato ad ingegnerizzare il modello digitale da utilizzare per la corrispondenza della Provincia di Novara (cosiddetto *modello-lettera*), con particolare riguardo all'attività di definizione del flusso, individuazione pratiche condivise per lettere in uscita e per lettere interne, formazione degli utenti, avvio in fase di test, apposizione di eventuali correttivi, integrazione del flusso con le funzionalità del protocollo.

Ulteriore fase progettuale avrà riguardo all'avvio della fase di fascicolazione previa formazione e definizione di modalità condivise.

Il metodo da utilizzare porrà particolare attenzione alle interdipendenze e al rapporto sinergico tra gli uffici nelle varie fasi della gestione documentale.

Resta inteso che dette fasi progettuali comporteranno l'esigenza di opportuni adeguamenti del manuale di gestione documentale.

Va ricordato che il *manuale*, definito a seguito di un'attenta analisi riguardante documenti, soggetti responsabili e definizione dei flussi, è destinato non solo agli utenti interni, bensì anche agli utenti esterni, cittadini, imprese, enti che si rapportano con l'Amministrazione.

Descrizione del progetto.

Impatto sulla strategia di valore pubblico

Si ritiene che l'ottimizzazione del flusso documentale sia imprescindibile per l'espletamento delle funzioni attribuite all'Ente: la razionalizzazione del workflow è sicuramente basilare per ogni azione volta al benessere economico, sociale, educativo ambientale a favore dei dipendenti, dei cittadini e del tessuto produttivo.

Il conseguimento dell'obiettivo rappresenta, in altre parole, il necessario punto di partenza per la modernizzazione dell'organizzazione, il potenziamento qualitativo delle competenze, lo sviluppo della comunicazione a utenti interni ed esterni, l'efficientamento delle risorse disponibili.

Le azioni progettuali, come qui a seguito individuate, sono declinate in termini di obiettivi, risultati e comportamenti, protesi a creare il valore pubblico in funzione del miglioramento (diretto e indiretto) del benessere dei destinatari.

Descrizione del progetto.

I partecipanti

Alle azioni, complessivamente intese, è prevista la partecipazione di tutti i dipendenti dell'Ente, ciascuno conformemente al proprio ruolo e profilo professionale.

Descrizione del progetto.

Durata

Il progetto ha durata annuale e si concluderà entro il 31.12.2024.

Descrizione del progetto.

Le attività

Il progetto è articolato in una serie di attività, qui a seguito elencate:

Attività 1: Studio flusso modello digitale da utilizzare per la corrispondenza

L'avvio della funzionalità, mediante l'apposito applicativo, della creazione di lettera in partenza/interna presuppone lo studio e l'ingegnerizzazione del flusso (dalla redazione alla firma e conseguente protocollazione, classificazione, invio e fascicolazione)

Attività 2: Studio profili

In seconda istanza l'introduzione del *Modello lettera* comporta la definizione dei profili degli utenti abilitati alla redazione della lettera, al relativo controllo e firma.

Resta inteso che, una volta definiti i ruoli, gli stessi andranno inseriti nell'apposito applicativo ed abbinati adeguatamente agli utilizzatori dello stesso.

Attività 3: Individuazione contenuti minimi del modello digitale da utilizzare per la corrispondenza in partenza e corrispondenza interna

Il progetto è finalizzato ad individuare uno schema univoco per la corrispondenza istituzionale contenente informazioni minime (quali denominazione dell'Amministrazione, logo e Qrcode, indicazione dell'ufficio che ha prodotto il documento, indirizzo completo oggetto del documento, eventuali allegati, etc.) con la definizione di specifici modelli di documenti informatici.

Attività 4: Analisi e scelta del formato

Questa attività riguarderà la scelta dei formati che possano garantire l'accessibilità e la reperibilità del file nel suo ciclo di vita, ai fini della gestione e conservazione.

Attività 5: Definizione modalità per acquisizione di visti

Il progetto si prefigge di indicare le modalità di acquisizione di visti/sigle (*firma debole*) sui documenti in uscita, definendo nuove prassi maggiormente aderenti all'attuale contesto, in modo tale da garantire sia lo snellimento delle procedure che il controllo sulla conformità ed adeguatezza degli atti in uscita.

Attività 6: Definizione modello per comunicazioni a doppia firma

Il progetto si prefigge inoltre di individuare una modalità operativa condivisa qualora la corrispondenza in uscita riporti una firma congiunta.

Attività 7: Analisi e razionalizzazione dell'integrazione del flusso di cui ai punti precedenti con le attività di classificazione, protocollazione e fascicolazione

Si procederà, nell'ambito di questa attività, a valutare le necessarie integrazioni e gli opportuni adattamenti con le operazioni di classificazione e fascicolazione dei documenti.

Attività 8: Avvio della fascicolazione col nuovo applicativo

L'azione in oggetto riguarderà lo studio di una prassi operativa condivisa per l'avvio della fascicolazione mediante l'applicativo di nuova acquisizione con particolare riguardo al perfezionamento della procedura stessa.

L'attività si costituirà di due sotto-azioni.

Da un lato, si provvederà ad assegnare ad un fascicolo i nuovi documenti direttamente nella fase della protocollazione, definendone la classificazione in base al titolario vigente.

Dall'altro, si promuoverà la creazione di fascicoli che racchiudano i documenti già creati, al fine di una migliore accessibilità e conservazione degli stessi.

Attività 9: Formazione degli utenti

Il progetto prevede apposite sessioni di formazione specifiche per gli amministratori di sistema, per l'ufficio informativo e all'ufficio protocollo in presenza e da remoto. La formazione sarà poi destinata alla generalità degli utenti dell'applicativo di protocollo e della gestione documentale data l'importanza delle funzionalità inerenti la creazione della lettera e la fascicolazione.

Attività 10 Avvio della fase test in via sperimentale

A conclusione della fase formativa sarà avviata la fase di test in via sperimentale.

Attività 11. Verifica e monitoraggio utilizzo funzionalità

Al termine della fase sperimentale si procederà ad un monitoraggio finalizzato alla verifica della corretta attuazione del flusso documentale da parte di tutti gli uffici.

Attività 12. Diffusione delle buone prassi e di pratiche condivise

In caso di difficoltà da parte di diversi utenti si valuterà l'opportunità di realizzare un'area FAQ sull'area riservata del sito, utile alla diffusione delle buone prassi e di pratiche condivise.

Attività 13. Adeguamento manuale gestione documentale

Le fasi progettuali e operative inerenti i flussi di corrispondenza e fascicolazione verranno infine opportunamente inserite nel manuale di gestione documentale unitamente agli aggiornamenti dello stesso, qualora necessari.

PORTATORI DI INTERESSE:

Utenza esterna	X
Utenza interna	X
Altro	Amministratori

RISORSE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE A DISPOSIZIONE

Risorse Umane:

Cognome	Nome	Profilo professionale	Attività svolta nel progetto	Apporto alla realizzazione del progetto
Goffredo	Giovanna	Dirigente del Settore Risorse con funzioni di Vice Segretario Generale, nonché con le competenze dirigenziali relative alle seguenti strutture: Funzione Risorse Economico-Finanziarie, Funzione Risorse Umane e Strumentali, Organizzazione, Funzione URP, Assistenza Amministrativa Enti Locali, Politiche Comunitarie, Stazione Unica Appaltante, Funzione Programmazione Provinciale della Rete Scolastica e Pari Opportunità	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%
Rabuffetti	Davide	Dirigente Tecnico Ambiente con le competenze dirigenziali relative alle seguenti strutture: Funzione Tutela e Valorizzazione Ambientale, Funzione Pianificazione Territoriale e Acque, Polizia Provinciale	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%
Ravarelli	Alberto	Dirigente dei Servizi Tecnici Viabilità ed Edilizia con le funzioni dirigenziali inerenti alle seguenti strutture: Servizio Edilizia, ivi	Attività di impulso, direzione e coordinamento di tutte le attività progettuali	100%

		inclusa la Funzione Istituti di Istruzione Secondaria e Patrimonio, Servizio Viabilità, ivi inclusa la Funzione Viabilità, Funzione Contratti, Contenzioso, Supporto Amministrativo Servizi Tecnici		
ALBU	Inga	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AMARANTO	Marinella	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AMORUSO	Pasquale	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
ANNUNZIATA	Francesca	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
ANZANO	Silvana	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
APOSTOLO	Serena	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
AVERSA	Maria Stella	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BARBERO	Marta	funzionario tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BARDELLA	Pietro	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BARELLO	Piero	Commissario di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIANCHI	Alfonso	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIMBATTI	Mara	istruttore direttivo contabile	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
BORASI	Davide	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BOTTA	Sara	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BRUNA	Rosalba	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BUONACASA	Gabriela	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del	100%

			progetto	
BUSCA	Giacomo	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CACCIOPPOLI	Valentina	Istruttore tecnico ambiente	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CAFFI	Nicoletta	Istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
CARRO	Ornella	Istruttore amministrativo.	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CASCIOLI	Davide	Capo cantoniere sorvegliante	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CATTANEO	Vanessa	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CAVAGNINO	Fabrizio	Commesso	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CEFFA MAINARDI	Maria Grazia	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CETRANGOLO	Stefano	addetto amministrativo-con altresì mansioni operative	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CRAPANZANO	Marilena	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DE ANGELIS	Emma	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DE FELICI	Tullio	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DE LUCA	Roberto Vincenzo	Agente scelto di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DEL GAUDIO	Antonio	addetto amministrativo-custode	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DENTI	Wilmer	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
D'ORIO	Genoveffa Maria	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
DI COSTA	Giuseppe	Agente di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FALLETTA	Alberto	Applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FAVINI	Rita	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FEDERICO	Graziano	perito elettrotecnico	Attività di collaborazione	100%

			nella realizzazione del progetto	
FERRACIN	Nadia	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRARI	Pierangelo	Capo cantoniere sorvegliante	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRARIS	Maria Grazia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FERRERA	Alessandro	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
FIORI	Silvia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
FRIGOLI	Ornella	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GABRIELE	Giliberto	Cantoniere specializzato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GABRIELE	Manuela	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GAGLIARDINI	Andrea	perito informatico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GARAVETTO	Elisa	istruttore direttivo amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
GINELLA	Marina	architetto progettista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GIOVENZANA	Alberto	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GIULIANO	Raimondo	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GRAMONI	Angelo	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
GRASSI	Maurizio	disegnatore progettista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
LAZZARINI	Livio	Istruttore direttivo di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
LORETTI RESELLI ZANOTTI	Renato	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MANGLAVITI	Demetrio	Capo cantoniere sorvegliante	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MARCHESE	Anna Maria	istruttore direttivo	Attività di collaborazione	100%

		amministrativo	nella realizzazione del progetto	
MARCHETTI	Andrea	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MASUZZO	Tiziana	funzionario tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
MILAZZO	Carmela	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MOLFETTA	Nicoletta	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
MOLINARI	Alessandro	Capo cantoniere sorvegliante	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MONFRINOTTI	Maurizio	Commesso – messo notificatore	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MONGRANDI	Astrid	funzionario tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MUSICO'	Domenico	Operaio specializzato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
NICITA	Antonino	Assistente di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
NIGREDDU	Andrea	Agente scelto di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
NOBILI	Giovanni	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
OCCHETTA	Vera	istruttore direttivo amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
PACE	Franco	perito chimico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PAGANINI	Paolo	Cantoniere specializzato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PALANO	Cristina	commesso messo - notificatore	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PANEPINTO	Chiara	Istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PASSERINI	Alessandra	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PAVESI	Maria Cristina	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del	100%

			progetto	
PERFETTO	Laura	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PETAGINE	Denny	Capo cantoniere	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
POLUZZI	Alessia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PRANDI	Alberto	Agente scelto di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PROVVIDONI	Luca	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PURPO	Marianna	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RAVARELLI	Chiara	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RAVASIO	Michela	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIBOLDAZZI	Marco	istruttore direttivo amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIGOLIN	Andrea	Capo cantoniere sorvegliante	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIVETTI	Massimo	istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
RIZZI	Simona	collaboratore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RONDINI	Chiara	funzionario amministrativo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
SILVA	Sara	agente scelto di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
SINIGAGLIA	Manuela	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TACCONI	Rosalia	analista di sistema	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TESTORE	Massimo	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TIANI	Daniele	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TICOZZELLI	Annibale	Capo operaio	Attività di collaborazione nella realizzazione del	100%

			progetto	
TONOLLI	Gabriele	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TRAMONA	Giovanni	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TREVISAN	Maurizio	Commissario di Polizia Provinciale	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
TURATTI	Patrizia	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VALLE	Stefano	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VENTO	Patrizio	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VERGA	Massimo	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
VIAZZO	Eusebio	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
ZANETTI	Adriano Fortunato	istruttore direttivo tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
Personale in distacco dalla Regione Piemonte:				
ALBENGA	Andrea	Funzionario addetto alle attività giuridico amministrative e di controllo	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
AMATO	Domenica	Commesso – messo notificatore	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BAINI	Marco	Collaboratore professionale protezione civile	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BALDASSARRI	Francesco	videoterminalista	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BASSANI	Roberta	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BIANCO	Olga Maria	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
BOZZOLA	Andrea Francesco	perito agrario	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CAPITTINI	Sara	istruttore addetto ad attività tecniche del territorio	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CASIRAGHI	Anna Maria	istruttore direttivo tecnico	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
CASTIGLIONI	Ciro	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione	100%

	Michele		nella realizzazione del progetto	
GEMIGNANI	Giovanni	Istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MANAZZA	Sabrina	funzionario tecnico	Attività di individuazione ed analisi delle eventuali problematiche, nonché di vigilanza sull'attività del gruppo di lavoro	100%
MANISCALCO	Federico	istruttore addetto ad attività in materia di agricoltura e foreste	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MARCO	Laura	applicato	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
MONNE	Franco	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PICCOLINI	Monica	Commesso – messo notificatore	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
PRELLA	Paola	istruttore amministrativo	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%
RIZZI	Giorgia	geometra	Attività di collaborazione nella realizzazione del progetto	100%

Risorse strumentali: attrezzature e strumenti a disposizione degli uffici

Risorse finanziarie: mezzi ordinari di bilancio

INDICATORI DI RISULTATO:

Descrizione dell'indicatore	Unità di misura	Valore atteso
Indicatore di risultato al 30.06.2024	Realizzazione di report periodico sulle attività svolte	100%
Indicatore di risultato al 31.12.2024	Revisione del manuale condiviso	100%

FASCE ED INDICI DI RISCONTRO:

(Scostamenti dal valore atteso che incidono sulla valutazione in caso di progetto che per quanto non interamente conseguito abbia comunque determinato un risultato significativo). (Nel caso in cui la parziale esecuzione del progetto non assuma alcuna rilevanza, lo stesso assumerà valore % pari a 0)

Completamento di tutte le attività	100%
Decurtazione del 10% per ogni attività non completata	

MONITORAGGI:

1° monitoraggio in data 30.06.2024

2° monitoraggio in data 31.12.2024

Peso attribuito al progetto 100% (Se si tratta di un progetto intersettoriale la somma dei pesi attribuiti ai singoli progetti dovrà essere uguale a 100. Se si tratta di progetto settoriale la somma dei pesi attribuiti ai progetti di ogni settore deve essere pari a 100.)

Attribuito in base ai seguenti criteri:

4. Rilevanza (strategicità alta, media, bassa)
5. Articolazione (molto articolato in fasi di attuazione; media articolazione; sintetico)
6. Contenuto (altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro; specifico e/o contestualizzato, chiaro; generico e/o scarsamente comprensibile)
7. Tempi di attuazione (definiti per tutte le fasi; definiti per le fasi iniziali; poco definiti)
8. Fattibilità (obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile; innovativo e raggiungibile; obiettivo di processo o facilmente raggiungibile)
9. Tipologia (indicatore di outcome o impatto; indicatori di input/output; indicatori temporali o di attività)
10. Benchmarking (esterno; interno o dato storico; assenza di benchmarking)
11. Orientamento (all'utente; prospettiva finanziaria; al cliente)

