



Città di Randazzo

(Provincia di Catania)

REGOLAMENTO COMUNALE

PER IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO DI GESTIONE

Approvato con deliberazione di G.M. n° 143 del 28/09/2007.

Delibera pubblicata all'Albo Pretorio dal 29/09/2007 al 13/10/2007 e divenuta esecutiva ai sensi dell'art. 12, comma 1°, L. R. n° 44/91 il 09/10/2007.

Il Regolamento è entrato in vigore il 09/10/2007 ai sensi e per gli effetti dell'art. 5, comma 7, del vigente Statuto Comunale.

**Il Sindaco
Prof. Salvatore Agati**

**Il Segretario Generale
Dott.ssa Francesca Pellicanò**

Il presente regolamento da n. 33 articoli, è stato approvato dalla giunta comunale il 28/09/2007 con atto n. 143.

IL SEGRETARIO COMUNALE

La citata deliberazione è divenuta esecutiva il _____.

IL SEGRETARIO COMUNALE

Il presente regolamento è stato ripubblicato all'Albo Pretorio

Dal _____ al _____

IL SEGRETARIO COMUNALE

Il presente regolamento è divenuto esecutivo il _____

IL SEGRETARIO COMUNALE

**REGOLAMENTO
PER
IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO DI GESTIONE**

**TITOLO I
PRINCIPI GENERALI**

Articolo 1 – Oggetto del Regolamento

Il presente regolamento disciplina l'organizzazione di risorse e di strumenti adeguati al fine di garantire l'adeguatezza, conformità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa attraverso un sistema di controlli interni e specificatamente: il controllo strategico e il controllo di gestione.

**TITOLO II
IL CONTROLLO STRATEGICO**

Articolo 2 – Finalità del controllo strategico

Il controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei Competenti Organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico.

Assicura che le finalità prefissate siano raggiunte nel modo più efficiente ed efficace possibile, offrendo a coloro che hanno le responsabilità decisionali di vertice la possibilità di verificare ed, eventualmente, modificare nel modo più opportuno possibile attività e comportamenti, rimuovendo eventuali fattori ostativi.

Il Controllo strategico, quale strumento di supporto per gli organi di indirizzo politico, soddisfa all'esigenza di verificare l'efficacia delle attività poste in essere in attuazione delle Politiche Pubbliche Prioritarie fissate in sede di pianificazione strategica e di programmazione, attraverso una valutazione di conformità fra risultati conseguiti ed obiettivi predeterminati.

Il Controllo strategico assume pertanto il duplice ruolo di supporto all'indirizzo politico-amministrativo e di traino della pianificazione/programmazione, nonché di responsabilizzazione dell'apparato burocratico.

L'attività di valutazione e controllo strategico offre agli amministratori elementi di valutazione sullo stato di realizzazione delle indicazioni programmatiche e, a richiesta, proposte e indicazioni per le scelte programmatiche da effettuare.

Articolo 3 – Attività del controllo strategico

Il controllo strategico consiste nel processo di verifica sul grado di effettiva attuazione degli indirizzi politici contenuti negli strumenti di programmazione economico-finanziaria e nelle direttive dell'organo di governo.

L'attività si sviluppa attraverso l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza delle scelte e/o degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi generali prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nell'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.

All'uopo nella fase operativa sarà necessario indicare con precisione l'oggetto del Controllo strategico, l'organo responsabile, i parametri cui sarà ancorata la valutazione, gli strumenti utilizzabili, oltre che i soggetti su cui si esercita ed i "prodotti finali".

Articolo 4 – Modalità di controllo strategico

La programmazione e la definizione degli obiettivi strategici da monitorare è effettuata mediante direttiva annuale della Giunta, sulla base delle linee programmatiche presentate con la R. P.P. approvata dal Consiglio e dei loro periodici adeguamenti.

La direttiva identifica i principali obiettivi da realizzare, per centri di responsabilità e funzioni-obiettivo, e determina, in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento, eventualmente indicando progetti speciali e scadenze intermedie.

La direttiva dovrà indicare i risultati attesi dall'attività di monitoraggio fra, per esempio:

- Chiarire e tradurre la visione e la strategia proposta dal Sindaco e dalla Giunta;
- Valutare i fattori critici di successo, ossia quelle aree del Comune i cui risultati, ove siano soddisfacenti, assicurano all'organizzazione un rendimento positivo;
- Valutare i fattori critici di insuccesso, ossia quelle aree di attività che devono ricevere costante attenzione da parte del management;
- Pianificare attività, fissare obiettivi e allineare le iniziative strategiche;
- Potenziare il feedback (rispetto ai risultati) e l'apprendimento strategico dell'Ente;
- Sviluppare consenso politico sulle azioni/iniziativa messe in atto dal Comune.

La direttiva, avvalendosi del supporto del servizio, definisce altresì i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione. Il Direttore generale e i Dirigenti forniscono alla Giunta elementi per l'elaborazione della direttiva annuale.

Ai sensi degli articoli 13 e 24, della legge 241/90, le disposizioni relative all'accesso ai documenti amministrativi non si applicano alle attività di controllo strategico.

Articolo 5 – Oggetto del controllo strategico

La direttiva indicherà anche l'oggetto dell'attività che il controllo strategico deve monitorare, per esempio:

- Stato di attuazione delle linee programmatiche annuali e del programma elettorale;
- Verifica sull'efficace gestione attuativa delle politiche delegate agli assessori;
- Monitoraggio del conseguimento degli obiettivi strategici;
- Comunicazione delle strategie dell'Ente;
- Verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa nei suoi aspetti di funzionamento e di governo rispetto agli obiettivi e di congruenza tra politiche e obiettivi;
- Individuazione delle politiche pubbliche prioritarie, dei macroobiettivi in genere.

Inoltre la direttiva indicherà le diverse prospettive da presidiare:

- La prospettiva economica-finanziaria: al fine di verificare il grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto dei documenti di programmazione economico-finanziaria;
- La prospettiva dei cittadini: al fine di verificare il grado di soddisfazione dei cittadini;
- La prospettiva interna: al fine di verificare se il Comune sta svolgendo i processi interni secondo criteri di efficacia ed efficienza;
- La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento delle risorse umane.

Articolo 6 – Organo responsabile del controllo strategico

L'organo deputato riferisce periodicamente agli organi di indirizzo politico sulle risultanze delle analisi effettuate ed annualmente presenterà una relazione generale con eventuali proposte per migliorare la funzionalità dell'Amministrazione.

Entro il mese di aprile di ciascun anno la relazione generale viene inviata al Sindaco, il quale la utilizzerà come elemento di valutazione del Rendiconto e come supporto nella definizione della relazione revisionale e programmatica e del Bilancio di previsione.

All'uopo gli atti d'indirizzo nonché le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti la gestione sono trasmessi all'organo deputato affinché verifichi quanto statuito al comma precedente del presente articolo.

Il servizio opera in posizione di autonomia e risponde direttamente al Sindaco al quale presenta le relazioni periodiche sull'attività svolta.

Il Sindaco può autonomamente attivare il servizio ai fini di specifici referti informandone la giunta. Ai fini dello svolgimento dei propri compiti esso ha accesso agli atti e ai documenti inerenti alle attività poste in essere delle strutture interne.

Articolo 7 – Composizione dell'organo responsabile

La funzione e le attività di controllo strategico sono svolte da un collegio di tre membri esterni, **dal nucleo di valutazione**, nominati dal Sindaco, esperti in materia di organizzazione, pianificazione strategica, tecniche di valutazione, analisi e controllo dei risultati, di cui uno con funzione di presidente.

Ai componenti del collegio è attribuito un compenso annuo stabilito in rapporto a quello stabilito per il nucleo di valutazione.

Il collegio dura in carica tre anni.

TITOLO III IL CONTROLLO DI GESTIONE

CAPO I - DEFINIZIONI

Articolo 8 – Oggetto

1. Il presente titolo disciplina l'organizzazione e lo svolgimento del Controllo di Gestione, previsto dal T.U. Ordinamento EE.LL. e dallo Statuto e dal regolamento di contabilità, come uno dei segmenti dei controlli interni previsti dal decreto legislativo 286/1999.

2. Ne presente titolo, all'interno dei processi di organizzazione amministrativa e gestionale, si individuano le finalità, gli obiettivi, la dimensione organizzativa, gli strumenti, le procedure ed i soggetti del Controllo di Gestione attivato nell'ente ai sensi delle norme dell' articolo seguente.

Articolo 9 – Norme di riferimento

1. Sono norme di riferimento del controllo di gestione quanto disposto dal T.U. approvato con Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267, per le parti applicabili in Sicilia, ed in particolare dagli articolo 196, 197 e 198; quanto previsto in materia di competenza dal vigente Statuto Comunale e del vigente regolamento di contabilità in relazione agli aspetti gestionali.

2. Le disposizioni qui contenute sono conformate ai principi generali contenuti nel Decreto Legislativo 18 agosto 1999 n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche".

3. L'organizzazione rispecchia i principi generali previsti dallo statuto e dal vigente regolamento degli uffici e dei servizi, a cui si deve adeguare.

Articolo 10 - Definizioni

1. Ai fini del presente Regolamento l'espressione:

- **“Controllo di gestione”**, indica le attività e le procedure dirette a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, la funzionalità organizzativa, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi;
- **“Sistema di Controllo di gestione”**, indica un complesso di mezzi e tecniche a disposizione degli organi di direzione politica e dei dirigenti, dirette a guidare l'Ente, nei modi più efficaci ed efficienti, verso il perseguimento degli obiettivi programmati;

- **“Indicatore”**, indica un parametro, spesso derivato per rapporto o per differenza da altre grandezze, utilizzato come misura di rilevazione del risultato ottenuto;
- **“Dimensione organizzativa del controllo di gestione”**, indica il complesso delle unità organizzative a livello delle quali s’intende misurare l’efficienza, l’efficacia e l’economicità dell’azione amministrativa;
- **“Centro di responsabilità”**, indica un’unità organizzativa dell’Ente, semplice o complessa, costituita da persone e mezzi, con a capo un Dirigente responsabile o altro responsabile apicale non dirigente che risponde agli organi di direzione politiche. Essa si caratterizza per i seguenti elementi:
 - omogeneità dell’attività ad essa riferibile,
 - disponibilità di mezzi e risorse finalizzate,
 - presenza della figura di un responsabile del complesso delle attività svolte.

I centri di responsabilità oltre che coincidere con unità organizzative di carattere strutturale, come tali individuate nel regolamento degli uffici e dei servizi, possono riferirsi a specifiche unità di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere continuato o temporaneo nell’attività dell’Ente.

Ciascun centro di responsabilità, sia esso un’unità organizzativa di carattere strutturale o un’unità di progetto, configura un Centro di risultato e pertanto le due espressioni—centro di risultato e centro di responsabilità assumono lo stesso significato. In rapporto alla dimensione organizzativa, come sopra definita, i centri di responsabilità possono essere ulteriormente disaggregati in unità organizzative-contabili di livello inferiore denominate centri di costo, centri di spesa e centri di entrata;

- **“Centro di costo”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito un determinato costo unitario di prodotto, con riferimento ai servizi/attività espletate. Essa può anche coincidere con un centro di responsabilità primario.

- **“Centro di spesa”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito il compimento di funzioni, entro il livello di spesa definito nel P.E.G.;

I centri di costo e quelli di spesa, come sopra definiti, differiscono unicamente per la natura della rilevazione contabile, economica per i primi, finanziaria per i secondi;

- **“Centro di entrata”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito l’ottenimento delle risorse programmate.

CAPO II

FINALITÀ, OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO

Articolo 11 – Finalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione assume le caratteristiche del controllo funzionale riferito all’intera attività dell’Ente, rivolto al perfezionamento e migliore coordinamento dell’azione amministrativa, ai fini dell’efficienza e dell’efficacia dell’azione e della economicità della spesa pubblica locale.

2. Il controllo di gestione ha come finalità garantire:

- la realizzazione degli obiettivi programmati ;
- la corretta ed economica gestione delle risorse;
- il buon andamento e l’imparzialità dell’azione amministrativa;
- la trasparenza dell’azione amministrativa.

3. Il controllo di gestione è a supporto della struttura dirigenziale e degli organi di direzione politica:

- nella fase di programmazione degli obiettivi;
- nell’attività di realizzazione degli obiettivi e di gestione delle risorse;
- nella verifica dello stato di attuazione dei programmi.

4. L'esercizio del controllo di gestione compete a ciascun dirigente o comunque responsabile di centro di responsabilità, in riferimento alle attività organizzative e gestionali cui è preposto ed agli obiettivi, del cui raggiungimento è responsabile nei confronti della Giunta.

Articolo 12 – Oggetto del controllo di gestione

1. Oggetto generale del controllo di gestione è l'attività dell'Ente nel suo complesso.

2. Oggetto elementare della procedura di controllo è la singola attività, o il relativo progetto, riferibile a ciascun centro che compone la dimensione organizzativa del sistema di controllo di gestione di cui al successivo Articolo 16.

3. L'attuazione del controllo di gestione presuppone l'assegnazione di obiettivi gestionali ai Responsabili dei centri di responsabilità che rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza e di efficacia nel perseguimento degli obiettivi loro assegnati. Risultati ed obiettivi devono essere espressi con misure omogenee per poter essere comparati.

4. L'economicità della gestione dell'ente corrisponde alla sua capacità di soddisfare i propri fini istituzionali, in rapporto alle risorse disponibili ed al loro efficiente impiego. Essa rappresenta condizione imprescindibile di equilibrio, in quanto attitudine alla realizzazione del fine istituzionale. L'economicità va verificata in relazione agli obiettivi fissati nei documenti programmatici e alle scelte espresse nel bilancio. L'economicità deve essere valutata sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.

5. Il controllo di gestione, fatto salvo il principio di integrazione, non ha aree di sovrapposizione con gli strumenti che compongono l'insieme dei controlli interni, ovvero il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione del personale con incarico dirigenziale ed il controllo strategico.

Articolo 13 – Caratteristiche del controllo strategico.

1. Il Controllo interno, concomitante allo svolgimento dell'attività amministrativa, è finalizzato a orientare l'attività stessa e a rimuovere eventuali disfunzioni per garantire l'ottenimento dei seguenti principali risultati:

- la corretta individuazione degli obiettivi per la collettività amministrativa;
- il perseguimento degli obiettivi nei modi e nei tempi stabiliti sotto l'aspetto dell'efficienza e dell'efficacia tenendo conto delle risorse disponibili;
- l'economicità della azione amministrativa;
- il buon andamento dell'azione amministrativa.

2. Il controllo di gestione così come disciplinato nel presente Regolamento ha come caratteristiche:

- la globalità, intesa come la sua diffusione sull'intera attività e organizzazione dell'Ente;
- la periodicità, intesa come la capacità del sistema di raccogliere, selezionare, classificare ed elaborare i dati necessari ad attuare il controllo in modo sistematico con cadenze temporali, modulate in funzione della natura dell'oggetto del controllo e delle esigenze dei soggetti ad esso interessati;
- la tempestività, intesa come l'attitudine dei diversi centri di risultato a produrre ed a trasmettere le informazioni richieste in un tempo sufficientemente breve a garantire la massima efficacia del controllo;
- l'integrazione, intesa come il collegamento che deve instaurarsi con gli altri strumenti che compongono il sistema dei controlli interni;
- la rilevanza e la selettività, riguardanti rispettivamente la qualità e la quantità delle informazioni prodotte.

CAPO III

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO

Articolo 14 – Dimensione Organizzativa

1. La dimensione organizzativa del processo di controllo di gestione, prescindendo da ulteriori specifiche articolazioni di natura contabile che si renderanno necessarie ed opportune, in relazione all'introduzione di un sistema di rilevazione basato sulla contabilità analitica, è strutturata in centri di responsabilità, ognuno dei quali costituisce un centro di risultato.

2. Ciascun centro di risultato è diretto da un Dirigente o responsabile apicale non dirigente, cui è affidata la realizzazione degli obiettivi nell'ambito del processo di programmazione di cui al successivo Articolo 11.

3. Tali unità organizzative, in rapporto agli obiettivi assegnati, possono essere articolate in centri di costo, centri di entrata e centri di spesa.

4. La Giunta Comunale in sede di approvazione del P.E.G., su proposta del Direttore Generale e eventualmente della Conferenza dei Dirigenti, previa istruttoria del Servizio Controllo di gestione e del Settore Servizi Finanziari, individua ed approva il piano dei centri di cui ai precedenti commi 1 e 3.

5. Centri di costo, centri di spesa e centri di entrata sono aggregati per centri di responsabilità sulla base della struttura organizzativa dell'Ente, di cui al Regolamento degli uffici e dei servizi, e della struttura finanziaria del bilancio di previsione.

Articolo 15 – Il Sistema informativo e gli indicatori

1. Il sistema informativo del controllo di gestione è costituito dal complesso organizzativo di informazioni di origine interna od esterna rispetto all'Ente. I dati di origine esterna sono tratti dall'ambiente economico e sociale in cui l'Ente opera attraverso indagini, questionari od altri strumenti di ricerca oppure dall'attività di altri enti.

2. Il sistema comprende i seguenti strumenti:

- la contabilità finanziaria – rilevazioni relative a bilancio di previsione, bilancio di previsione, bilancio assestato, rendiconto della gestione e rielaborazioni di bilancio;
- la contabilità analitica economica – rilevazioni relative a costi e ricavi e loro attribuzione per destinazione ai centri di responsabilità e/o alle unità di prodotto, la cui implementazione sarà eventuale e graduale e comunque successiva ad una specifica analisi di fattibilità elaborata di concerto con il Settore Finanziario dell'Ente;
- i dati relativi agli indicatori di efficienza, efficacia, economicità, qualità e sviluppo organizzativo. Nella costruzione e gestione del sistema degli indicatori, che dovranno rispettare la specificità di ciascun servizio, si tiene conto anche dei parametri gestionali di cui all'articolo 228, settimo comma, del D. Lgs. 267/2000.
- altre informazioni, frutto di elaborazioni di dati contabili, e non, utili a fornire informazioni per l'analisi dell'economicità gestionale di un centro di risultato.

3. L'indicatore di "economicità", misura il volume dell'entrata o della spesa ovvero i costi o i proventi in termini assoluti.

4. L'indicatore di "efficienza", misura, per le attività, il rapporto tra i risultati effettivi e le risorse a disposizione (finanziarie, economiche, umane e/o materiali) e, per i processi, i tempi o le fasi richieste per il loro completamento.

5. L'indicatore di "efficacia", misura il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari.

6. L'indicatore di "qualità" misura il grado, anche potenziale, di soddisfazione degli utenti interni o esterni.

7. L'indicatore di "attività" misura l'attività fornita in termini di quantità di prodotto.

8. L'indicatore di "sviluppo organizzativo" misura la partecipazione ad iniziative od attività rivolte a qualificare o innovare l'organizzazione o la metodologia di lavoro.

Possono essere utilizzati anche altri tipi di indicatore.

Articolo 16 - Raccolta e trasmissione dei dati

1. I Dirigenti sono tenuti a mettere a disposizione, eventualmente attraverso un referente, tutte le informazioni, gli atti e documenti loro richiesti che concernono direttamente l'esercizio delle funzioni di controllo di gestione.

2. Qualora la richiesta sia predisposta per iscritto il responsabile in questione deve rispondere di norma entro 5 gg. a meno di diversa indicazione che andrà specificatamente motivata.

3. La raccolta, la selezione e la classificazione dei dati per l'ottenimento delle necessarie informazioni e l'attuazione del controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente e con una periodicità mensile considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei soggetti ad esso interessati.

4. Con periodicità trimestrale devono essere elaborate sintesi sui risultati qualitativi e quantitativi dell'attività e rilevati gli scostamenti dagli obiettivi, analizzandone le cause.

5. Entro gennaio dell'anno successivo deve essere prodotto il report finale.

Articolo 17 Le fasi del processo di controllo

1. Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:

a) predisposizione ed analisi di un piano dettagliato di obiettivi;

b) elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività riferiti ai servizi ed ai centri di costo;

c) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti;

d) elaborazione di relazioni periodiche riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti.

e) assunzione di funzione di impulso qualora per fenomeni di inerzia o inefficienza decisionale o funzionale si registrino ritardi rispetto ai tempi previsti per la formazione dei programmi o la realizzazione dei progetti.

f) valutazione finale dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa;

g) misurazione dei risultati.

Articolo 18 Programmazione degli obiettivi

1. La programmazione costituisce la fase in cui, in coerenza con gli indirizzi e la dimensione strategica dell'ente, si definiscono gli obiettivi da assegnare ai centri di responsabilità e da raggiungere in un dato periodo con le relative modalità attuative.

2. Gli obiettivi sono oggetto di negoziazione con i titolari dei centri di responsabilità e costituiscono, assieme alle risorse messe a disposizione, il budget o programma di azione dell'ente. Detti titolari a loro volta verificano le condizioni di congruità degli obiettivi assieme ai titolari dei centri di responsabilità secondari e, attraverso di loro, con il resto della struttura.

3. Gli obiettivi, dettagliatamente indicati, sono riferiti ai singoli centri di costo, di spesa o di entrata, e possono avere natura contabile e/o più strettamente gestionale.

4. Caratteristiche degli obiettivi sono:

- la selettività e significatività;
- la coerenza con gli indirizzi strategici;
- l'apertura all'esterno e l'orientamento alla soddisfazione del cittadino;
- la misurabilità;
- la congruità;
- l'annualità.

5. L'insieme tra obiettivo/i, relative modalità e tempi di attuazione, indicatori e risorse costituisce il progetto o singolo programma di azione.

6. Un centro di costo, centro di spesa o centro di entrata ha assegnato, di norma, un solo progetto.

7. La formalizzazione degli obiettivi e la loro assegnazione ai responsabili dei centri di responsabilità avviene, su proposta del Direttore Generale, con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, di cui all'articolo 169 del D.Lgs. n. 267/2000, da parte della Giunta Comunale.

8. Il Piano esecutivo di gestione, il piano degli obiettivi e il budget dell'ente costituiscono un unico documento di programmazione.

9. La Giunta può individuare, tra gli obiettivi del PEG, quelli che ritiene prioritari.

10. I budget, nel corso dell'esercizio, entro il termine previsto dalla legge per le variazioni al PEG, possono essere modificati dalla Giunta che, eventualmente, adegua gli obiettivi e/o le risorse necessarie al loro raggiungimento. Possono essere anche posticipati i termini stabiliti per il raggiungimento degli obiettivi o delle fasi intermedie. L'intero progetto non può comunque essere prorogato oltre il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

11. I valori obiettivo devono essere formulati in modo da permetterne la verificabilità ovvero l'accertamento del loro grado di raggiungimento. Allo scopo gli obiettivi devono necessariamente essere espressi o tradotti in valori quantitativi, che permettano la misurazione del risultato ottenuto.

12. Gli indicatori da impiegare nel processo di misurazione vanno preventivamente concordati con i responsabili dei centri di risultato.

13. Qualora al raggiungimento di uno o più obiettivi concorressero unità organizzative appartenenti a centri di responsabilità diversi, si dovrà articolare il flusso del processo così da definire sott'obiettivi e sottoindicatori riferiti a ciascuna di tali unità. Tale procedura si renderà necessaria anche nel caso in cui, nell'ambito dello stesso centro di responsabilità, concorressero al raggiungimento di uno o più obiettivi, in più centri di costo, di spesa o di entrata, di cui all'articolo 7 comma 3 del presente regolamento, appartenenti al centro medesimo.

14. Possono essere formulati obiettivi di carattere generale assegnati a tutti i centri di risultato.

15. Fermo restando il principio di annualità degli obiettivi, questi possono costituire obiettivi intermedi rivolti a risultati finali da conseguire con un'azione pluriennale.

Articolo 19 Monitoraggio e misurazione dei risultati

1. Per il corretto svolgimento del controllo di gestione viene predisposto un sistema di monitoraggio e di verifica avente come oggetto l'andamento della gestione, dei relativi costi e dei suoi risultati.

2. La misurazione dei risultati avviene per il tramite degli strumenti che costituiscono il sistema informativo di controllo, di cui all'articolo 17.

3. La rilevazione dei costi è tratta per ogni servizio dal conto del bilancio e dal conto economico. In riferimento ai singoli servizi il controllo è svolto verificando anche i mezzi finanziari acquisiti ed i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti.

4. I parametri di riferimento del controllo sono esplicitati in termini numerici mediante idonei indicatori e sono stabiliti in accordo con i responsabili delle unità organizzative e dei centri di costo cui il controllo si riferisce.

5. Le conclusioni del controllo sono comunicate tempestivamente ai destinatari rispetto al periodo cui il controllo si riferisce.

6. Le conclusioni negative del Controllo di Gestione, debitamente motivate, qualora siano imputabili alla inosservanza delle direttive impartite o al comportamento dei responsabili delle unità organizzative o dei centri di costo, possono comportare l'adozione dei provvedimenti di revoca o di non conferma dell'incarico.

Articolo 20 Valutazione dei risultati e Reporting

1. Le attività di programmazione di cui al precedente articolo 20 e quella di controllo dei risultati sono tra loro complementari. La presenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.

2. Il risultato deve essere espresso attraverso le stesse grandezze utilizzate per formalizzare gli obiettivi.

3. Dal confronto attuato nel periodo di riferimento tra valori preventivati e valori effettivi si alimenta un processo che determina:

- l'accertamento del raggiungimento dell'obiettivo;
- l'intervento correttivo in corso di esercizio, con azione retroattiva, sulle singole modalità operative o sugli stessi obiettivi.

4. L'attività di controllo e confronto si basa sul reporting dei centri di responsabilità e sull'autonoma attività di monitoraggio del Servizio Controllo di gestione.

5. Il Servizio Controllo di gestione con riferimento ai periodi che scadono il 31 marzo, 30 giugno, 30 settembre attuerà i confronti e nei successivi 30 giorni presenterà al Sindaco, agli Assessori, al Direttore Generale ed ai Dirigenti i referti di gestione, il cui contenuto è costituito da un'illustrazione dettagliata, condotta per ogni centro di responsabilità e sua articolazione, centro di costo/ di spesa/di entrata e per progetto, dei valori e dei fatti amministrativi rilevati in ciascuna fase e degli eventuali scostamenti accertati rispetto agli indicatori finali prefissati o i target intermedi. Nel caso il PEG sia approvato dopo il 31 gennaio il primo referto è presentato entro il 30 giugno.

6. Ai fini del referto, i titolari dei centri di responsabilità, dovranno provvedere a compilare ed a trasmettere entro 15 giorni dalle date sopra indicate specifici rapporti, il cui schema è predisposto dal Servizio Controllo di gestione, esprimendo altresì in tali documenti tutte le considerazioni ritenute utili per un'esatta comprensione dei risultati raggiunti nel periodo di riferimento. In caso di rilevazione di scostamenti negativi, dovranno comunque accompagnare ai sopraindicati report un'analisi dettagliata delle cause degli stessi, ed indicare gli opportuni interventi correttivi che si propongono per eliminare le non conformità rilevate.

7. La Giunta Comunale in apposite sessioni da concludersi entro 45 giorni dalle date indicate al precedente comma 5, esamina i referti e delibera, sentito il Direttore Generale, in merito all'eventuale adeguamento degli obiettivi e/o delle relative risorse.

8. Il Servizio Controllo di gestione, con le modalità di cui al precedente comma 5, presenta il referto conclusivo entro il 15 febbraio dell'anno successivo o, comunque, entro 45 giorni dal termine prefissato per il raggiungimento dei risultati. Tale referto, oltre all'illustrazione dettagliata dei risultati accertati, in confronto con quelli prefissati, dovrà contenere una relazione sull'attività svolta dal Servizio e sulle metodologie di controllo e di monitoraggio adottate.

CAPO IV I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 21 - I soggetti

1. Sono soggetti del controllo di gestione:
 - il Sindaco,
 - la Giunta,
 - il Direttore Generale,
 - i Dirigenti e i responsabili apicali,
 - il Servizio Controllo di gestione.

Articolo 22 - Il Sindaco

1. Il Sindaco sulla base degli elementi emersi nel processo di controllo:
 - verifica l'osservanza degli indirizzi impartiti;
 - verifica lo stato di attuazione dei programmi;
 - verifica il conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta ai vari Responsabili.
 - Conferma o revoca gli incarichi.

Articolo 23 – La Giunta

1. La Giunta:

a) conformemente a quanto disposto nella pianta organica e sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'Ente, individua, con le modalità indicate al precedente articolo 16, i centri di responsabilità e le loro massime articolazioni operative;

b) assegna gli obiettivi e le risorse ai diversi Dirigenti responsabili dei centri di risultato e li adegua in corso di esercizio;

c) valuta, di concerto con il Dirigente Generale, secondo la periodicità che si rende necessaria e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della gestione nei profili quantitativi e qualitativi;

d) valuta, di concerto con il Direttore Generale, le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo, attribuendone la responsabilità alle diverse Unità di controllo.

e) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.

Articolo 24 – Il Direttore Generale

1. Il Direttore Generale nella sua funzione di responsabile dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi politici di governo dell'Ente, sovrintende a tutte le fasi del processo di controllo come precedentemente definito ed in particolare:

- predispone la proposta di Piano Esecutivo di Gestione e quelle di modificazione al medesimo;
- definisce gli obiettivi di ciascun centro di risultato di concerto con i rispettivi responsabili;
- persegue livelli ottimali di efficienza ed efficacia nell'attività dell'Ente stimolando al riguardo tutte le azioni necessarie al raggiungimento dei prefissati obiettivi;
- predispone per il Sindaco con periodicità annuale, una relazione che, tenuto conto delle relazioni sullo stato di avanzamento dei programmi nonché dei referti di gestione, definisca l'efficienza e l'efficacia della gestione nel suo complesso, individuando le eventuali criticità emerse nel perseguimento degli obiettivi fissati e le possibili aree di miglioramento.

Articolo 25 – I Dirigenti e i responsabili apicali non dirigenti

1. Ai Dirigenti o responsabili apicali compete:

- negoziare con la giunta gli obiettivi da inserire nel Piano esecutivo di gestione;
- articolare, con il Direttore Generale e con il Servizio Controllo di gestione, gli obiettivi assegnati dalla Giunta con il P.E.G. in eventuali sotto-obiettivi;
- individuare, di concerto con il Servizio Controllo di gestione, gli indicatori più idonei per misurare l'attività ed i risultati;
- valutare con la periodicità ritenuta opportuna, e in ogni caso alla fine di ogni periodo di rilevazione, il grado di efficienza ed efficacia nella realizzazione degli obiettivi loro assegnati dalla Giunta.

2. I Dirigenti o responsabili apicali, entro 20 giorni dall'approvazione del P.E.G. predispongono i piani operativi di progetto, contenenti le modalità operative, le fasi di dettaglio e le misure organizzative occorrenti per il raggiungimento degli obiettivi.

Articolo 26 – Il Servizio Controllo di Gestione

1. Il Servizio Controllo di Gestione è costituito come struttura autonoma rispetto alla restante configurazione organizzativa dell'Ente. Il regolamento degli uffici e dei servizi può organizzare il servizio in posizione di staff alla direzione generale.

2. Al Servizio è assegnato apposito contingente a cui è preposto un responsabile.

3. Competono al Servizio le seguenti funzioni:

- progettare il sistema di controllo gestionale ed adeguarlo in relazione al divenire delle esigenze dell'Ente ed alle indicazioni degli organi di vertice;

- definire la struttura informativa, costituendo il set degli indicatori e la banca dati dei valori e delle performance dell'ente e di enti similari;
- asseverare la conformità tecnica degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione ai principi individuati nel presente regolamento del Piano;
- gestire il processo di controllo, assistendo i Dirigenti nelle sue varie fasi e collaborando con essi nello sviluppo delle tecniche di controllo, al fine di uniformare i criteri e le metodologie da impiegare;
- fornire alla Giunta ed i Dirigenti, su richiesta, assistenza e pareri sull'utilizzo e sulle modalità di interpretazione delle informazioni prodotte dal sistema di controllo;
- predisporre e presentare entro i termini e con le modalità di cui all'Articolo 13, i referti inerenti l'attività di controllo;
- collaborare con il Nucleo di Valutazione fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede;
- collaborare con il Collegio dei Revisori fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede.
- Il Servizio, attesa la specificità dei compiti e delle funzioni ad esso attribuite, con particolare riguardo agli aspetti di natura contabile ed organizzativa, si avvale nelle varie fasi di gestione del processo, del supporto delle strutture competenti in materia di bilancio ed organizzazione.

Articolo 27 – I referenti per il controllo di gestione

1. I referenti, qualora nominati, per il controllo di gestione sono scelti dal dirigente tra personale di categoria preferibilmente non inferiore alla C.

2. Spetta ai referenti, sotto la diretta supervisione dei titolari dei centri di responsabilità suddetti:

- reperire, organizzare e gestire i dati e le informazioni di origine interna di interesse del centro di responsabilità;
- collaborare con i titolare dei centri di responsabilità nell'attività di individuazione degli indicatori di risultato;
- fornire al Servizio Controllo di Gestione i dati e le informazioni richieste;
- monitorare l'andamento dell'attività dei centri di costo in relazione agli obiettivi da raggiungere e alle scadenze temporali intermedie, rapportandosi con i responsabili dei centri di responsabilità secondari e/o di progetto;
- collaborare con i titolari dei centri di responsabilità primari nella predisposizione dei report, sottoscrivere i report assieme agli stessi ed inviarli tempestivamente al Servizio Controllo di Gestione.

CAPO V DISPOSIZIONI PARTICOLARI

Articolo 28 – Comunicazione dei referti

1. Il servizio di controllo di gestione cura la trasmissione dei referti, relazioni e report dallo stesso elaborati anche agli Enti e organismi esterni, a cui sono dovuti per disposizioni normative.

2. In particolare, ai sensi dell'articolo 198 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e dell'articolo 198 bis, il servizio fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi anche alla Corte dei Conti.

Articolo 29 – Collaborazioni e sinergie

1. Il servizio di controllo di gestione collabora, al fine di implementare valutazioni comparative da indicare nei diversi rapporti e/o relazioni con gli altri organi deputati agli altri

processi di controllo interno: Organo di revisione, Nucleo di Valutazione, Ufficio preposto al controllo di regolarità amministrativa, ufficio preposto al controllo strategico.

2. Il servizio di controllo di gestione, in relazione alle disposizioni in vigore afferenti i compiti e le attribuzioni dei predetti soggetti, li tiene periodicamente informati sullo svolgimento della propria attività ed, ove necessario, riferisce agli stessi sullo stato di realizzazione degli obiettivi e sull'andamento dell'azione amministrativa dell'Ente.

3. L'integrazione fra i vari sistemi per lo scambio di dati e informazioni è finalizzata ad evitare duplicazioni nei processi di raccolta e trattamento dei dati e, contemporaneamente, ad accrescere il livello di informatizzazione e di razionalità delle decisioni dell'ente.

4. Il sistema informativo, basato sul collegamento in rete, sarà organizzato in modo tale da rendere disponibili i dati così strutturati sia per il Servizio Ragioneria, sia per il servizio di controllo di gestione secondo le rispettive esigenze.

Articolo 30 – Disposizioni transitorie

1. In sede di prima applicazione il controllo di gestione avverrà gradualmente. I servizi da controllare sono individuati dalla Giunta su proposta del Direttore generale.

2. Fino all'applicazione della contabilità economica il controllo di gestione sarà limitato al monitoraggio e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia.

3. Entro dodici mesi dall'entrata in vigore del presente regolamento il sistema contabile dell'ente deve essere indirizzato verso l'integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica e, nell'ambito della prima, tra contabilità finanziaria e contabilità economica.

4. I supporti software saranno organizzati in funzione della gestione del controllo di gestione.

TITOLO IV DISPOSIZIONI FINALI

Articolo 31 – Norme di rinvio

1. Il servizio di controllo di gestione, di concerto con il direttore generale elaborerà le schede per l'implementazione, il monitoraggio e il sistema informatico per il loro report.

2. L'ufficio preposto al controllo strategico di concerto con il direttore generale elaborerà le schede per l'implementazione, il monitoraggio e il sistema informatico per il loro report.

Per quanto non previsto dal presente regolamento, si fa rinvio alle norme vigenti in materia, già citate nei precedenti articoli come norme di riferimento.

Sono abrogate le eventuali norme organizzative in contrasto con il presente regolamento.

Articolo 32 – Pubblicità e diffusione del regolamento.

Copia del presente regolamento, a norma dell'art. 22 della legge 7 agosto 1990, n. 241, sarà tenuta a disposizione del pubblico, perché ne possa prendere visione in qualsiasi momento.

Copia del presente regolamento, a cura del Segretario Generale, sarà consegnata a tutti gli Assessori, ai consiglieri, all'organo di revisione, nonché a tutti i dirigenti responsabili degli uffici e dei servizi del Comune.

Articolo 33 – Entrata in vigore

Il presente regolamento verrà pubblicato, contestualmente alla delibera di approvazione, all'Albo Pretorio del Comune per quindici giorni consecutivi ed entrerà in vigore il giorno successivo alla scadenza di detta pubblicazione.

REGOLAMENTO
PER IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO DI GESTIONE

TITOLO I: PRINCIPI GENERALI

Articolo 1 Oggetto del Regolamento

TITOLO II: IL CONTROLLO STRATEGICO

Articolo 2 Finalità del controllo strategico
Articolo 3 Attività del controllo strategico
Articolo 4 Modalità di controllo strategico
Articolo 5 Oggetto del controllo strategico
Articolo 6 Organo responsabile del controllo strategico
Articolo 7 Composizione dell'organo responsabile

TITOLO III: IL CONTROLLO DI GESTIONE

CAPO I DEFINIZIONI

Articolo 8 Oggetto
Articolo 9 Norme di riferimento
Articolo 10 Definizioni

CAPO II FINALITA', OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO

Articolo 11 Finalità del controllo di gestione
Articolo 12 Oggetto del controllo di gestione
Articolo 13 Caratteristiche del controllo strategico.

CAPO III DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO

Articolo 14 Dimensione Organizzativa
Articolo 15 Il Sistema informativo e gli indicatori
Articolo 16 Raccolta e trasmissione dei dati
Articolo 17 Le fasi del processo di controllo
Articolo 18 Programmazione degli obiettivi
Articolo 19 Monitoraggio e misurazione dei risultati
Articolo 20 Valutazione dei risultati e Reporting

CAPO IV I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 21 I soggetti
Articolo 22 Il Sindaco
Articolo 23 La Giunta
Articolo 24 Il Direttore Generale
Articolo 25 I Dirigenti e i responsabili apicali non dirigenti
Articolo 26 Il Servizio Controllo di Gestione
Articolo 27 I referenti per il controllo di gestione

CAPO V DISPOSIZIONI PARTICOLARI

Articolo 28 Comunicazione dei referti
Articolo 29 Collaborazioni e sinergie
Articolo 30 Disposizioni transitorie

TITOLO IV DISPOSIZIONI FINALI

Articolo 31 Norme di rinvio
Articolo 32 Pubblicità e diffusione del regolamento.
Articolo 33 Entrata in vigore

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

DIRETTIVA

- **Destinatario:**

SINDACO

- **Referente:**

DIRIGENTE DELL'AREA: sviluppo economico

- **Responsabile del controllo:**

UNITA' DI CONTROLLO STRATEGICO

- **Livello di dettaglio:**

PROGRAMMA: partecipazione alla programmazione negoziata

- **Oggetto della misurazione:**

AZIONE INDIVIDUATA NELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

- **Obiettivo principale:**

Analizzare il ruolo complessivo dell'ente nel territorio, attraverso la misurazione della partecipazione alle politiche di programmazione negoziata e di marketing del territorio.

- **Parametri guida:**

- **rispetto ai tempi: scadenza del bando P.I.R.**
- **grado di assorbimento delle risorse finanziarie: spesa a carico del comune**
- **grado di impiego delle risorse finanziarie: importo di progetto spendibile**
- **perseguimento delle missioni dell'Ente: credibilità nel territorio**

- **Ipotesi di indicatori misuratori di :**

1. **equilibrio economico- finanziario:** risorse impiegate e risorse attivate
2. **produttività dell'Ente:** tempo e documenti prodotti
3. **rapporto con gli utenti:** privati coinvolti
4. **ammodernamento, razionalizzazione e innovazione:** capacità di risposta del personale
5. **relazione con gli Enti esterni:** partecipazione degli altri Enti

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

MONITORAGGIO

- sviluppo e stato di attuazione del programma;

- verifica sull'efficace gestione delle politiche delegate agli assessori;

- conseguimento degli obiettivi strategici;

- comunicazione delle strategie dell'Ente;

- verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;

- grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto della R.P. e P.;

- grado di soddisfazione dei cittadini;

- grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane;

- coinvolgimento degli Enti terzi.

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

RISULTANZE DEL CONTROLLO

- sviluppo e stato di attuazione del programma;
- verifica sull'efficace gestione delle politiche delegate agli assessori;
- conseguimento degli obiettivi strategici;
- comunicazione delle strategie dell'Ente;
- verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;
- grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto della R.P. E p.;
- grado di soddisfazione dei cittadini;
- grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane;
- coinvolgimento degli Enti terzi.

**Scheda di rilevazione dell'unità organizzativa
Interessata al controllo di gestione**

AREA

RESPONSABILE

SETTORE.....

RESPONSABILE.....

UFFICIO.....

ADDETTO.....

Descrizione dei servizi erogati dall'Ufficio

Dotazione Organica dell'Ufficio

Categ.	Profilo	Previsti	Effettivi	Note

ATTIVITA' (vedi allegato: mappa dei processi)

Codice (*)	Descrizione delle Attività riferibili al Sottorocesso	Note

Scheda di rilevazione attività e obiettivi

ATTIVITA' (vedi allegato: mappa dei processi)

Codice (*)	Descrizione delle Attività riferibili al Sottorocesso	Quantità prodotte nel

Budget anno

ATTIVITA' (vedi allegato: mappa dei processi)

Codice (*)	Descrizione delle Attività riferibili al Sottorocesso	Risorse assegnate nel

Obbiettivi anno

ATTIVITA' (vedi allegato: mappa dei processi)

Codice (*)	Descrizione delle Attività riferibili al Sottorocesso	Risultati attesi nel

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

PREDISPOSIZIONE ED ANALISI DI UN PIANO DETTAGLIATO DI OBIETTIVI

ATTIVITA' – PROGETTO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

PIANO DI LAVORO

RESPONSABILE DEL PIANO:

ATTIVITA'

- Prestazioni
- Interventi
- Individuazione delle risorse finanziarie occorrenti

Importo totale di cui per

- acquisizione di beni mobili
- macchine ed attrezzature
- acquisizione di servizi
- Scadenziario degli atti e degli adempimenti più importanti da effettuare e da attivare nel corso dell'anno
- Sviluppo o diminuzione degli interventi nell'anno
- Individuazione degli obiettivi di mantenimento o miglioramento delle attività o dei servizi su cui effettuare il controllo di gestione per l'anno
- Individuazione delle risorse umane
- Individuazione delle principali procedure da attivare e modalità operative per il raggiungimento dell'obiettivo
- Variabili esterne ed interne che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi fissati
- Parametri di efficacia dell'obiettivo
- Parametri di efficienza dell'obiettivo
- Modalità e tempi di riscontro del grado di risultato

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

ATTIVITA' – PROGETTO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

PIANO DI LAVORO

RESPONSABILE DEL PIANO:

RILEVAZIONE DEI DATI RELATIVI AI RISULTATI RAGGIUNTI

REPORT ALLA DATA DEL

In riferimento a

- **Prestazioni**
- **Interventi**
- **Utilizzo delle risorse finanziarie occorrenti**
- **Scadenziario degli atti e degli adempimenti più importanti**
- **Obiettivi di mantenimento**
- **Obiettivi di miglioramento**
- **Utilizzo delle risorse umane**
- **Principali procedure attivate e modalità operative**
- **Parametri di efficacia dell'obiettivo**
- **Parametri di efficienza dell'obiettivo**
- **Riscontro del grado di risultato**

Eventuali variabili esterne od interne che hanno condizionato il raggiungimento degli obiettivi fissati

Suggerimenti per neutralizzare le variabili esterne od interne

Azioni per recuperare il ritardo

Interventi presso strutture esterne

Input nei confronti del responsabile o referenti interni

Variazioni

Commenti -- Proposte --

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

ATTIVITA' – PROGETTO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

PIANO DI LAVORO

RESPONSABILE DEL PIANO:

VALUTAZIONE FINALE – REFERTO

VERIFICA STATO DI ATTUAZIONE

- **Prestazioni**
- **Interventi**
- **Utilizzo delle risorse finanziarie occorrenti**
- **Rispetto dei tempi**
- **Utilizzo delle risorse umane**
- **Obiettivi di mantenimento**
- **Obiettivi di miglioramento**

MISURAZIONE DELL'EFFICACIA

- **Parametri dell'efficacia dell'obiettivo**

MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA

- **Parametri di efficienza dell'obiettivo**

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

ATTIVITA' – PROGETTO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

PIANO DI LAVORO

RESPONSABILE DEL PIANO:

CONFRONTO OBIETTIVI E RISULTATI

RISULTATO ATTESO	STATO DI REALIZZAZIONE	EFFICACIA	EFFICIENZA	RAGGIUNTO SI/NO	% SCOST. +/-
				SI	
				SI	
				SI	

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

ATTIVITA' – PROGETTO

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

PIANO DI LAVORO

RESPONSABILE DEL PIANO:

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E VALUTAZIONE FINALE

CONSIDERAZIONI SUGLI SCOSTAMENTI

Eventuali variabili esterne od interne che hanno condizionato il raggiungimento degli obiettivi fissati

VALUTAZIONE FINALE

Commenti –

Proposte –

Suggerimenti -

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

Scheda n° _____

SCHEDA RISULTATI FINALI DEL CONTROLLO

Attività / progetto // programma

Descrizione

Responsabile

Settore di appartenenza

- Descrizione dello sviluppo e dello stato di attuazione;
- Verifica sull'efficace gestione delle politiche delegate;
- Conseguimento degli obiettivi strategici;
- Comunicazione delle strategie dell'Ente;
- Verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;
- Grado di efficienza produttiva dell'ente nel rispetto della R.P. e P.;
- Grado di soddisfazione dei cittadini;
- Grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane
- Grado coinvolgimento degli Enti terzi
- Osservazioni e suggerimenti

Data

Firma del rilevatore

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

SCHEDA DI DIRETTIVA

Scheda n° _____

SCHEDA RISULTATI FINALI DEL CONTROLLO

Attività / progetto // programma

Descrizione

Responsabile

Settore di appartenenza

- **Destinatario del report:**

- **Referente:**

DIRIGENTE DELL'AREA:

- **Responsabile del controllo:**

UNITA' DI CONTROLLO STRATEGICO

- **Livello di dettaglio:**

PROGRAMMA / PROGETTO / ATTIVITA'

- **Oggetto della misurazione:**

AZIONE / ATTIVITA'

- **Obiettivo principale da raggiungere:**

- **Parametri – guida:**

- **rispetto dei tempi:**
- **grado di assorbimento delle risorse finanziarie:**
- **grado di impiego delle risorse finanziarie:**
- **perseguimento delle missioni dell'Ente**

- **Indicatori e misuratori di:**

1. **equilibrio economico – finanziario:**

2. **produttività dell'Ente:**

3. **rapporto con gli utenti:**

4. **ammodernamento, razionalizzazione e innovazione:**

5. **relazione con gli esterni:**

allegata alla delibera di giunta n del

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo di Gestione

SCHEDA DI MONITORAGGIO

Scheda n° _____

Periodo di rilevazione _____

Attività / progetto // programma

Descrizione

Responsabile

Settore di appartenenza

- sviluppo e stato di attuazione;
- verifica sull'efficace gestione delle politiche delegate;
- verifica conseguimento degli obiettivi strategici;
- verifica comunicazione delle strategie dell'Ente;
- verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;
- grado di efficacia produttiva dell'Ente nel rispetto della R. P. e P.
- grado di soddisfazione dei cittadini;
- grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane;
- verifica coinvolgimento degli Enti terzi;
- osservazioni e suggerimenti

data

firma del rilevatore

ESEMPIO DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

Scheda n° _____

DIRETTIVA

Programma: Programmazione negoziata

Descrizione: Partecipazione P.I.R. Sicilia

Responsabile: Dirigente Sig. _____

Settore di appartenenza: attività produttive

- **Destinatario:**
Sindaco

- **Referente:**
Dirigente dell'area: sviluppo economico

- **Responsabile del controllo:**
Unità di controllo strategico

- **Livello di dettaglio:**
Programma: partecipazione alla programmazione negoziata

- **Oggetto della misurazione:**
Azione individuata nella relazione revisionale e programmatica

- **Obiettivo principale:**
Analizzare il ruolo complessivo dell'ente nel territorio, attraverso la misurazione della partecipazione alle politiche di programmazione negoziata e di marketing del territorio

- **Parametri – guida:**
 - **rispetto dei tempi: scadenza del bando P.I.R.**
 - **grado di assorbimento delle risorse finanziarie: spesa a carico del comune**
 - **grado di impiego delle risorse finanziarie: importo di progetto spendibile**
 - **perseguimento delle missioni dell'Ente: credibilità nel territorio**

- **Ipotesi di indicatori misuratori di :**
 - 1 **equilibrio economico – finanziario:** risorse impiegate e risorse attivate
 - 2 **produttività dell'Ente:** tempo e documenti prodotti
 - 3 **rapporto con gli utenti:** privati coinvolti
 - 4 **ammodernamento, razionalizzazione e innovazione:** capacità di risposta al personale
 - 5 **relazione con gli Enti esterni:** partecipazione degli altri Enti

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

Scheda n° _____

Periodo I trimestre
MONITORAGGIO

Programma: Programmazione negoziata

Descrizione: Partecipazione P.I.R. Sicilia

Responsabile: Dirigente Sig. _____

Settore di appartenenza: attività produttive

- **sviluppo e stato di attuazione del programma;**
nel rispetto del cronoprogramma sono stati attivati i tavoli di concertazione
- **verifica sull'efficace gestione delle politiche delegate;**
i soggetti cui era stato affidato il compito della gestione delle politiche di concertazione hanno avuto bisogno di un supporto esterno
- **conseguimento degli obiettivi strategici**
è possibile il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- **comunicazione delle strategie dell'Ente;**
la strategia di comunicazione necessita di supporti esterni
- **verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;**
la struttura è adeguata ma manca di specifiche professionalità per la comunicazione
- **grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto della R.P. e P. ;**
la struttura è in grado di rispettare tempi e obiettivi della R. P. e P.
- **grado di soddisfazione dei cittadini;**
è necessaria una migliore comunicazione per coinvolgere i cittadini
- **grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane**
le risorse umane impiegate sono motivate e stanno cercando di utilizzare i nuovi strumenti di programmazione
- **coinvolgimento degli Enti terzi;**
la presenza ai diversi tavoli è segno di un buon coinvolgimento
- **osservazioni e suggerimenti;**
attenzione la comunicazione e accelerare i tempi

BOZZA DI SCHEDA
Applicativa per il controllo strategico

Scheda n° _____

Periodo _____

RISULTANZE FINALI DEL CONTROLLO

Programma: Programmazione negoziata

Descrizione: Partecipazione P.I.R. Sicilia

Responsabile: Dirigente Sig. _____

Settore di appartenenza: attività produttive

- **sviluppo e stato di attuazione del programma;**
nel rispetto dei tempi del bando il progetto PIR è stato presentato, dopo l'elaborazione, esame e approvazione nei diversi tavoli di concertazione. Pertanto l'obiettivo è stato raggiunto.
- **gestione delle politiche delegate;**
i soggetti cui era stato affidato il compito della gestione delle politiche di concertazione, anche se hanno avuto bisogno di un supporto esterno, hanno saputo gestire i diversi tavoli e il consenso dei partecipanti.
- **conseguimento degli obiettivi strategici**
l'obiettivo strategico della presentazione del PIR e della leadership del comune è stato raggiunto
- **comunicazione delle strategie dell'Ente;**
la comunicazione delle strategie dell'azione dell'Ente, anche se con supporti esterni, è stata efficace
- **verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa;**
la struttura è stata adeguata al compito affidato, anche se manca di specifiche professionalità per la comunicazione
- **grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto della R.P. e P. ;**
la struttura è in grado di rispettare tempi e obiettivi della R. P. e P.
- **grado di soddisfazione dei cittadini;**
con apporti specifici è stata possibile una migliore comunicazione e la conoscenza del risultato ha interessato positivamente i cittadini.
- **grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane**
le risorse umane impiegate sono state ben motivate e sono riuscite ad utilizzare i nuovi strumenti di programmazione e di capire i segreti della comunicazione
- **coinvolgimento degli Enti terzi;**
la presenza di diversi soggetti esterni è stato segno di un buon coinvolgimento, evidenziato dal ruolo assunto dal comune.
- **osservazioni e suggerimenti;**
attenzione la comunicazione anche con attività di formazione, che dovrebbe interessare anche i processi di concertazione accelerare i tempi.

Mappa dei Processi E/O Attività

Da monitorare e controllare

Codice Descrizione dei Processi e dei relativi Sottoprocessi

A00 Pianificazione e gestione del territorio

- A01 Controllo del territorio e degli abusi edilizi
- A02 Pianificazione e sviluppo del territorio
- A03 Pianificazione dei trasporti pubblici e della mobilità
- A04 Predisposizione degli strumenti attuativi del P.R.G.
- A05 Rilascio delle sanatorie edilizie
- A06 Rilascio delle concessioni edilizie

B00 Patrimonio immobiliare infrastrutture

- B01 Gestione del patrimonio immobiliare
- B02 Erogazione dell'acqua potabile
- B03 Gestione del verde e dell'arredo urbano
- B04 Gestione della rete fognaria
- B05 Gestione della rete idrica
- B06 Gestione della rete stradale

C00 Servizi educativi, culturali e ricreativi

- C01 Erogazione del servizio scolastico
- C02 Gestione delle biblioteche di consultazione
- C03 Gestione degli impianti sportivi
- C04 Gestione di manifestazioni, convegni e spettacoli
- C05 Gestione di musei, mostre permanenti, biblioteche di conservazione
- C06 Organizzazione di attività culturali e ricreative

D00 Servizi socio assistenziali

- D01 Gestione dell'assistenza domiciliare
- D02 Gestione di contributi e sussidi a categorie disagiate
- D03 Gestione di ricoveri, riabilitazioni, soggiorni
- D04 Gestione di centri e iniziative di aggregazione sociale
- D05 Segretario sociale
- D06 Tutela di minori e interdetti

E00 Sicurezza e viabilità

- E01 Gestione del pronto intervento e della protezione civile
- E02 Gestione della sicurezza e dell'ordine pubblico
- E03 Gestione delle situazioni di imminente pericolo
- E04 Controllo e regolazione del traffico

F00 Servizi per la salute e l'ambiente

- F01 Controllo ed autorizzazione degli scarichi in fognatura
- F02 Controllo dei rifiuti speciali
- F03 Controllo della salubrità degli insediamenti produttivi
- F04 Gestione dell'idoneità e sicurezza dei locali
- F05 Gestione delle emergenze ambientali

G00 Servizi anagrafici ed elettorali

- G01 Gestione dell'anagrafe
- G02 Gestione di dati del territorio

- G03 Gestione delle liste elettorali
- G04 Gestione dei registri della leva militare
- G05 Gestione dei servizi mortuari, funebri ed obitorio
- G06 Gestione dello stato civile
- G07 Organizzazione e gestione delle consultazione popolari

H00 Servizi per le attività produttive

- H01 Autorizzazione ad occupare suolo pubblico
- H02 Concessione di impianti per pubblicità ed affissione
- H03 Gestione del commercio su suolo pubblico
- H04 Gestione del commercio in sede fissa
- H05 Gestione strutture ricettive e pubblici servizi
- H06 Gestione mercati e strutture comunali per attività commerciali
- H07 Regolamento e controllo delle attività commerciali ed artigianali
- H08 Pianificazione e gestione di insediamenti produttivi

I00 Rapporti con il pubblico

- I01 Coordinamento dell'attività con altri Enti
- I02 Informazioni al pubblico
- I03 Gestione dell'immagine dell'Amministrazione
- I04 Gestione dei rapporti con le Aziende locali di servizi pubblici
- I05 Rappresentazione dell'Amministrazione in giudizio
- I06 Sostegno ad Enti ed Associazioni
- I07 Gestione dei rapporti con le autorità pubbliche
- I08 Gestione dei rapporti con stampa e mezzi di informazione al pubblico

L00 Gestione delle risorse

- L01 Accertamento e riscossione dei tributi
- L02 Controllo dell'equilibrio economico e patrimoniale
- L03 Gestione delle risorse finanziarie
- L04 Gestione delle risorse umane
- L05 Gestione del servizio mensa e di altri servizi per il personale
- L06 Gestione degli spazi e delle dotazioni degli uffici

M00 Gestione dei meccanismi operativi

- M01 Controllo di gestione
- M02 Supporto all'Amministrazione per la definizione degli indirizzi strategici
- M03 Consulenza e supporto tecnico all'Amministrazione
- M04 Gestione dei controlli interni
- M05 Gestione procedimenti di aggiudicazione di forniture di beni e servizi
- M06 Gestione di processi di riorganizzazione
- M07 Gestione dei processi decisionali
- M08 Sviluppo e gestione del sistema informativo/informatico