



COMUNE DI RAGUSA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA MUNICIPALE

N. 419
del 21.10.2008

OGGETTO: Nuovo sistema di controllo interno. Regolamento del Nucleo di controllo di gestione e supporto strategico.

L'anno duemila Otto Il giorno ventuno alle ore 14,00
del mese di ottobre nel Palazzo di Città e nella consueta sala delle
adunanze, in seguito ad invito di convocazione, si è riunita la Giunta Municipale con l'intervento dei Signori:

Presiede la seduta il Sindaco Nello Dipasquale

Sono presenti i signori Assessori:

	Presenti	Assenti
1) dr. Rocco Bitetti		si
2) sig. Venerando Suizzo	si	
3) dr. Giancarlo Migliorisi	si	
4) geom. Francesco Barone	si	
5) sig.ra Maria Malfa	si	
6) rag. Michele Tasca	si	
7) dr. Salvatore Roccaro	si	
8) sig. Biagio Calvo	si	
9) dr. Giovanni Cosentini		si
10) dr. Domenico Arezzo	si	

Assiste il Segretario Generale dott. Avv. Serafina Buarnè

Il Presidente, constatato che il numero dei presenti è legale, dichiara aperta la seduta e invita i convenuti a deliberare sull'argomento in oggetto specificato

LA GIUNTA MUNICIPALE

-Vista la proposta, di pari oggetto n. 79441 Segr. Gen.le del 21.10.2008

-Visti i pareri favorevoli sulla proposta espressi ai sensi della L.R. 11/12/1991 n.48 e successive modifiche:

- per la regolarità tecnica, dal Responsabile del Servizio;
- per la regolarità contabile, dal Responsabile del Servizio di Ragioneria;
- sotto il profilo della legittimità, dal Segretario Generale del Comune;

- Ritenuto di dovere provvedere in merito;

- Visti gli art.15, della L.R. n.44/91 e successive modifiche;

ad unanimità di voti resi nelle forme di legge

DELIBERA

- Approvare la proposta di deliberazione indicata in premessa per farne parte integrante e sostanziale e farla propria.

PROPOSTA PARTE INTEGRANTE

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to Nello Dipasquale

L'ASSESSORE ANZIANO
F.to Venerando Suizzo

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Avv. Serafina Buarnè

Il sottoscritto messo comunale attesta che copia della presente deliberazione è stata affissa all'Albo Pretorio il _____ fino al _____ per quindici giorni consecutivi.

Ragusa, li _____

IL MESSO COMUNALE

Certificato di immediata esecutività della delibera

() Certifico che la deliberazione è stata dichiarata immediatamente esecutiva ai sensi del 2° Comma dell'Art.12 della L.R. n.44/91.

() Certifico che la deliberazione è stata dichiarata urgente ed immediatamente esecutiva ai sensi dell'Art.16 della L.R. n.44/91.

Ragusa, li _____

IL SEGRETARIO GENERALE

() Certifico che, contestualmente all'affissione all'Albo, la deliberazione è stata trasmessa in copia ai capi gruppo consiliari, ai sensi del 4° Comma dell'Art.15 della L.R. n.44/91.

() Certifico che entro dieci giorni dall'affissione all'Albo è/non è stata formulata richiesta di sottoposizione a controllo dell'atto deliberativo, ai sensi dei commi 3° e 5° dell'Art.15 della L.R. 44/91, così come sostituito con l'Art.4 della L.R. 23/97.

Ragusa, li _____

IL SEGRETARIO GENERALE

Il sottoscritto messo comunale attesta che copia della presente deliberazione è rimasta affissa all'Albo Pretorio di questo Comune per quindici giorni consecutivi dal _____ al _____

Ragusa, li _____

IL MESSO COMUNALE

Certificato di avvenuta pubblicazione della deliberazione

Vista l'attestazione del messo comunale, certifico che la presente deliberazione, è stata affissa all'Albo Pretorio di questo Comune il giorno _____ ed è rimasta affissa per quindici giorni consecutivi decorrenti dal _____ senza opposizione.

Ragusa, li _____

IL SEGRETARIO GENERALE

Certificato di avvenuta esecutività della deliberazione

Certifico che la deliberazione è divenuta esecutiva dopo il decimo giorno della pubblicazione.

Ragusa, li _____

IL SEGRETARIO GENERALE



COMUNE DI RAGUSA

SETTORE	Segr. Gen.

Prot n.	79441	Segr. Gen.	del	21.10.2008
---------	-------	------------	-----	------------

Proposta di Deliberazione per la Giunta Municipale

OGGETTO: Nuovo sistema di controllo interno. Regolamento del Nucleo di controllo di gestione e supporto strategico.

Il sottoscritto Avv. Serafina Buarnè Segretario Generale propone alla Giunta Municipale il seguente schema di deliberazione

LA GIUNTA MUNICIPALE

Premesso che : l'ordinamento degli Enti locali D.lgs n. 267/2000 disciplina, agli artt. 147 – 148 e agli artt. 196-197-198-198 bis la tipologia del sistema di controlli interni, ed in particolare del controllo di gestione negli enti locali;

Che in particolare in particolare l'art. 198 bis del Decreto Legislativo n. 267/2000, impone la trasmissione del relativo referto alla Sezione Regionale della Corte dei Conti;

Che nell'Ente, attualmente il controllo di gestione è svolto da un organo composto da 3 componenti di cui uno esterno, quale esperto nella materia;

Che nell'Ente viene utilizzata la contabilità economica nelle misura minimale;

Che è intendimento dell'Amministrazione comunale implementare il sistema di controlli interni all'Ente, ed in particolare un controllo di gestione con supporto strategico la procedura sia diretta a verificare lo stato di attuazione dei programmi, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;

Che a tale scopo il Sindaco con determinazione n. 95 del 16.05.08 ha assegnato al Segretario Generale, tra gli obiettivi quello di avviare le procedure e le predisposizioni degli atti necessari;

Che il Segretario Generale conformemente all'obiettivo assegnato ha predisposto:

- 1) Un nuovo regolamento per il funzionamento del nucleo per il controllo di gestione e per il supporto strategico, con allegati:
 - a) Piano degli indicatori;
 - b) Scheda di report.

- 2) Schema sinottico del sistema dei controlli distinti nelle diverse tipologie di controlli:
 - a) Valutazione e controllo strategico;
 - b) Controllo di gestione;
 - c) Valutazione dei Dirigenti;
 - d) Controllo di regolarità amministrativo.

Riconosciuto che debbono essere implementati i sistemi di controllo, nelle forme idonee alle dimensioni dell'Ente, e in considerazione dell'organizzazione dello stesso che risulta essere articolato in 15 Settori, con dirigenti allocati in posizione apicale;

Valutata che la forma di controllo di gestione venga avviata, insieme ad una attività di supporto strategico, per una fase di sperimentazione per poi passare ad una seconda fase nella quale l'attività di valutazione e controllo strategico sia distinta da quella di controllo di gestione;

Che tale scelta si rende necessaria in quanto attualmente nell'Ente non esiste un servizio o ufficio con le professionalità necessarie per realizzare distintamente le due forme di controllo;

Ritenuto, pertanto, che il presente regolamento disciplina una forma di controllo di gestione da assegnare ad apposito nucleo che svolga, altresì, un'attività di supporto strategico all'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico – amministrativo degli organi politici: Valutato che nella prima fase l'attività di supporto strategico sarà svolta dallo stesso nucleo per il controllo di gestione, nelle more che venga premiato il personale interno e costituito apposito ufficio nell'ambito del Settore finanziario. Valutato, altresì, che un'attività di controllo di gestioni e di supporto strategico, presuppone necessariamente un'attività di programmazione strategica, con l'individuazione di precisi obiettivi da realizzare, la sua misurazione, l'analisi preventiva della sua fattibilità, in termini organizzati, procedurali, economico-finanziari e temporali. Dato atto che tali fattori costituiscono la premessa logica e metodologica per un controllo di gestione e supporto strategico.

LA GIUNTA MUNICIPALE

Vista la proposta presentata dal Segretario Generale, recante:

- 1) Un nuovo regolamento per il funzionamento del nucleo per il controllo di gestione e per il supporto strategico, con allegati:
 - a) Piano degli indicatori;
 - b) Scheda di report.

- 2) Schema sinottico del sistema dei controlli distinti nelle diverse tipologie di controlli:
 - a) valutazione e controllo strategico;
 - b) controllo di gestione;

- c) valutazione dei dirigenti;
- d) controllo di regolarità amministrativo.

Ritenuto che la proposta sia meritevole di approvazione in quanto conducente allo scopo di garantire il rispetto della norma e introduce un sistema di controlli interni all'Ente, nelle forme e con le finalità stabilite dalla legge;

Ritenuto altresì, che l'attività di controllo di gestione ed il supporto strategico, possa essere attribuito ad un organo interno formato da due componenti interni e due esterni, con le professionalità richieste;

- 1) Ritenuto che nella prima fase l'attività di supporto strategico possa essere svolta dallo stesso nucleo per il controllo di gestione, nelle more che venga formato il personale interno e costituito apposito ufficio nell'ambito del settore finanziario.
- 2) Riconosciuto che un'attività di controllo di gestione e di supporto strategico, presuppone necessariamente un'attività di programmazione strategica, con l'individuazione di precisi obiettivi da realizzare, la sua misurazione, l'analisi prevista della sua fattibilità, in termini organizzativi, procedurali, economico-finanziari e temporali.
- 3) Dato atto che tali fattori costituiscono la premessa logica e metodologia per un controllo di gestione e supporto strategico nell'ottica di una cultura del risultato.

Visti i pareri favorevoli previsti dal D.L.gvo 267/2000 come recepito dalla L.R. n.30/2000;

Ritenuto di dovere provvedere in merito;

Ad unanimità di voti, resi nelle forme di legge;

DELIBERA

- 1) Approvare il regolamento del Nucleo di controllo di gestione e supporto strategico che si unisce al presente per farne parte integrante formale e sostanziale;
- 2) Dare atto che il presente regolamento costituisce allegato al regolamento di organizzazione degli Uffici e dei servizi;
- 3) Dare atto altresì, che il presente regolamento entrerà in vigore dopo la pubblicazione per trenta giorni all'albo pretorio.
- 4) Dare atto inoltre, che la presente deliberazione non comporta impegno di spesa.

Ai sensi e per gli effetti della L.R. 11/12/1991, n.48 e art. 12 L.R. 30/2000, si esprime parere favorevole In ordine alla regolarità tecnica.		Si da' atto che la retroscritta proposta non comporta, ne' direttamente ne' indirettamente, oneri finanziari, ne' presenta alcuno degli aspetti contabili, finanziari e fiscali previsti dalle vigenti norme, per cui il parere della regolarità contabile non è necessario in quanto si risolverebbe in atto inutile.	
Ragusa lì, _____ <div style="text-align: center;"> I Il Dirigente F.to Avv. S.Buarnè </div>		Ragusa lì, _____ <div style="text-align: center;"> Il Dirigente </div>	
Ai sensi e per gli effetti della L.R. 11/12/1991, n.48 e art. 12 L.R. 30/2000, si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità contabile.		Si esprime parere favorevole In ordine legittimità.	
L'importo della spesa di €. _____ Va imputata al cap. _____		Ragusa lì, 21.10.2008	
Ragusa lì, _____ <div style="text-align: center;"> Il Responsabile del Servizio Finanziario </div>		Ragusa lì, _____ <div style="text-align: center;"> Il Segretario Generale F.to Avv. S. Buarnè </div>	
Motivazione dell'eventuale parere contrario:			
		<input type="checkbox"/> Da dichiarare di immediata esecuzione	

Allegati – Parte integrante:

- 1) **Regolamento per il funzionamento del nucleo di supporto strategico e controllo di gestione.**
- 2) **Piano degli indicatori.**
- 3) **Schema sinottico del sistema dei controlli nel Comune di Ragusa.**

Ragusa lì, _____

Il Responsabile del Procedimento
F.to Marianna Scribano

Il Segretario Generale
F.to Avv. Serafina Buarnè

Visto: L'Assessore al ramo
F.to Venerando Suizzo



COMUNE DI RAGUSA

Regolamento per il funzionamento del Nucleo di supporto strategico e controllo di gestione.

TITOLO I PRINCIPI GENERALI

Art. 1 - OGGETTO E FINALITA'

1. Il Comune, per migliorare la propria capacità di soddisfare i bisogni e le esigenze della collettività e del territorio amministrati, attiva procedure di valutazione dei risultati, dei costi, dei rendimenti dell'attività amministrativa, attraverso un sistema di controlli e monitoraggio della correttezza delle scelte compiute, demandati a diversi organi collegiali: a) nucleo per il supporto Strategico e il controllo di gestione;
b) nucleo di valutazione dei dirigenti;
c) controllo per la regolarità amministrativa e contabile degli atti amministrativi ai sensi del D. lgs n. 286/99 e s.m.i., dell'art.147 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267, e dell'art.20 del D.Lgs.30 marzo 2001, n.165.
2. Il presente Regolamento reca la disciplina per il funzionamento e lo svolgimento dell'attività per il supporto strategico ed il controllo di gestione, conformemente a quanto disposto dal D. lgs n. 268/99, che vieta la commistione tra il controllo di regolarità amministrativa e contabile e le altre forme di controlli interni (art1, comma 2, lett. e).
3. L'attività di supporto strategico ed il controllo di gestione, in particolare, sottopongono l'azione amministrativa a verifica dell'efficacia, efficienza ed economicità nell'attuazione degli obiettivi indicati nel piano esecutivo di gestione (P.E.G.) e nel piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.)Per efficienza si intenderà il rapporto tra risultato ottenuto e risorse impiegate. Nell'ambito dell'efficienza si potrà distinguere tra :
 - L'efficienza tecnica o produttività, che si misura in rapporto al corretto e razionale uso dei fattori produttivi;

- L'efficienza con riferimento al comportamento o alla funzione gestionale che si consegue attenendosi ad un criterio di minimizzazione dei costi, attraverso la più idonea combinazione di *input* e *output*.

TITOLO II

NUCLEO DI SUPPORTO STRATEGICO E CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 2 - ATTRIBUZIONI

1. Il Nucleo di supporto Strategico e controllo di gestione, nel rispetto delle direttive ricevute, opera in piena autonomia: è organo tecnico consultivo e fornisce il supporto al Sindaco, alla Giunta, al Direttore Generale e ai Dirigenti, in relazione all'attività prestata dalle varie strutture organizzative, per l'esercizio delle funzioni che ciascuno di questi soggetti svolge in relazione alle competenze assegnate dalle leggi, dallo statuto comunale e dei regolamenti comunali.
Valuta, altresì, l'adeguatezza delle scelte attuative adottate dal management in termini di congruenza tra risultati ottenuti e obiettivi predefiniti dagli organi politici.
2. Verifica i risultati dell'attività amministrativa, mediante controllo dell'attuazione da parte dei dirigenti dei programmi strategici impartiti dalla Giunta e del conseguimento degli obiettivi fissati. A tal fine il Nucleo:
 - a) definisce, i parametri da assumere come indicatori per verificare l'effettiva realizzazione degli obiettivi e dei programmi assegnati dagli organi di governo unitamente alla dotazione delle risorse;
 - b) effettua il monitoraggio del conseguimento degli obiettivi e sulla base dei parametri, come prima individuati, con cadenza periodica. Riferisce al Sindaco e alla Giunta sullo stato di attuazione degli obiettivi di programma, individuando gli scostamenti e le relative cause.
3. Verifica altresì l'adeguatezza della struttura organizzativa nei suoi aspetti di funzionamento e di governo rispetto agli obiettivi, e di congruenza tra politiche e obiettivi e tra comportamenti e misure organizzative adottate, rispetto ai risultati e alle finalità dell'azione amministrativa, producendo specifici rapporti di valutazione di adeguatezza in termini di affidabilità, funzionalità, coerenza e qualità.
4. Riferisce sui risultati della propria attività al Sindaco, alla Giunta e al Direttore Generale, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati e la produttività dei servizi e degli uffici, orientando l'azione amministrativa al miglioramento continuo, in osservanza del principio di buona amministrazione di cui all'art. 97 della Costituzione.
5. Le attività supporto strategico, di controllo e verifica della gestione hanno la finalità di favorire il processo di cambiamento organizzativo, orientato al miglioramento continuo, per assicurare la qualità delle prestazioni erogate nell'ambito di un corretto processo di programmazione dei risultati attesi.

Art. 3 - COMPOSIZIONE

1. Il Nucleo per il controllo di gestione e il supporto strategico è composto da 3 unità, di cui due interni, il Segretario generale che lo presiede ed il Dirigente del settore finanziario e un componente esterno, nominato dal Sindaco, in possesso di laurea in giurisprudenza o titolo equipollente, e di comprovata pluriennale esperienza in materia di controlli interni nella pubblica amministrazione.
Il componente esterno sarà nominato dal Sindaco, sulla scorta dei titoli di studio e professionali, di cui al comma precedente conformemente all'art.7, comma 6 quater del D.leg.vo n.165/01 e s.m.i.
L'amministrazione per l'attività sperimentale di supporto strategico si riserva di nominare un secondo componente esterno in possesso della necessaria professionalità. Nel qual caso l'apporto di un secondo componente esterno comporterà per lo stesso la riduzione del 50% del compenso previsto per il primo componente esterno.
2. L'organo collegiale per lo svolgimento dell'attività si avvale di personale interno dell'Ente in possesso di idonea competenza professionale, reperito all'interno della struttura e nominato dal Direttore Generale: segnatamente nell'ambito di professionalità competenti in materia di procedimenti amministrativi, statistica, analisi di bilanci e controllo di gestione.
3. Le funzioni di segretario del Nucleo sono svolte da personale interno nominato dal Direttore Generale e individuato di concerto con il Segretario Generale.

Art. 4 - MODALITA' DI FUNZIONAMENTO E RAPPORTI CON LA STRUTTURA DIRIGENZIALE

1. Il Nucleo, d'intesa con la Direzione Generale, per l'adempimenti dei propri compiti ed al fine di stabilire gli opportuni rapporti con gli altri soggetti interessati, fissa autonomamente le modalità di esercizio della propria attività in coerenza con quanto indicato nelle disposizioni di cui al presente regolamento, ricercando forme di dialogo e condivisione con i Dirigenti di ciascun settore in cui è articolato l'Ente.
2. Il Nucleo può, inoltre, avvalersi, a richiesta, di dati ed elaborazioni prodotti da tutti i Settori della struttura comunale nonché richiedere specifici apporti al Direttore Generale qualora ciò si dovesse rendere necessario.
3. I Dirigenti sono tenuti a collaborare con il Nucleo per il controllo di gestione e il supporto strategico, per l'eventuale approfondimento di specifici aspetti inerenti alla valutazione dei risultati di cui sono diretti responsabili. Tale collaborazione può essere attuata anche attraverso l'elaborazione di documenti, relazioni o quant'altro richiesto dal Nucleo stesso.
4. I Dirigenti, in caso di necessità, possono chiedere autonomamente incontri con il Nucleo.

Art. 5 - DEFINIZIONE E FINALITA' DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il sistema di controllo di gestione costituisce, con il sistema di programmazione, un complesso di

mezzi e tecniche a disposizione degli organi di direzione politica e dei dirigenti per guidare l'ente verso il perseguimento, nei modi più efficaci ed efficienti, di obiettivi coerenti con i fini istituzionali.

Esso presuppone una determinata struttura organizzativa ed un definito piano di delega delle responsabilità.

Il controllo di gestione non ha aree di sovrapposizione con il controllo amministrativo di regolarità degli atti amministrativi, né con altre forme di controlli interni.

Art. 6- OGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

L'oggetto generale del controllo di gestione è l'attività dell'ente.

L'oggetto elementare è l'attività riferibile ad una singola Unità di controllo (di cui all'articolo unità di controllo 19).

Art. 7 - OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

A livello di ogni singola Unità di controllo devono essere fissati obiettivi coerenti con quelli delle altre unità e con i fini istituzionali dell'ente.

Gli obiettivi delle Unità di controllo vengono fissati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione.

Gli obiettivi di ogni Unità di controllo possono essere articolati in sotto-obiettivi, ovvero in obiettivi operativi, la cui graduale realizzazione consenta il perseguimento del risultato generale programmato.

TITOLO III

LE CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 8 - LA GLOBALITA'

Per globalità del sistema di controllo di gestione si intende la sua diffusione sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'ente. Il sistema di controllo riguarda, cioè, tutta la "produzione" e tutti i servizi erogati dall'ente e coinvolge tutte le unità organizzative nelle quali l'ente si articola e che risultano responsabili della realizzazione dei sotto-obiettivi gestionali ad esse assegnati.

Art. 9 - LA PERIODICITA'

La periodicità rappresenta la cadenza temporale con cui si susseguono i diversi momenti dell'attività di controllo.

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

Per gli obiettivi annuali di budget deve essere prevista una scansione temporale infrannuale di attuazione graduale. Con la stessa periodicità, devono essere elaborate sintesi sui risultati qualitativi e quantitativi dell'attività e rilevati gli scostamenti dagli obiettivi, analizzandone le cause.

Art. 10 - LA TEMPESTIVITA'

1. Il tempo impiegato dalle diverse Unità organizzative e dal Nucleo di controllo per produrre, trasmettere ed impiegare informazioni deve essere sufficientemente breve da garantire la significatività, la massima utilità del processo del controllo e l'utilizzo dei suoi risultati nella successiva attività decisionale.

Art. 11 - L'INTEGRAZIONE

Per integrazione del sistema si intende il collegamento tra le diverse Unità di controllo per lo scambio di dati e informazioni. Tale collegamento è finalizzato ad evitare duplicazione nei processi di raccolta e trattamento dei dati e, contemporaneamente, ad accrescere il livello di informatizzazione e di razionalità delle decisioni dell'ente.

TITOLO IV I PRINCIPI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 12 - LA RESPONSABILITA'

L'attuazione del controllo di gestione presuppone l'assegnazione di obiettivi gestionali ai responsabili delle Unità di controllo ed, eventualmente, di sub-obiettivi specifici ai loro Referenti interni. Responsabili e Referenti 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.

Il funzionamento del processo di controllo esige l'assegnazione a tutti i responsabili dei massimi obiettivi realizzabili. Tale modalità di fissazione degli obiettivi, oltre a rispondere all'esigenza della massima utilizzazione delle risorse da parte dell'ente, consente una omogenea valutazione delle performance.

In ogni caso, nella valutazione delle performance in termini di efficienza ed efficacia si deve tener in considerazione la difficoltà di raggiungimento degli obiettivi.

Art. 13 - RESPONSABILITA' E CONTROLLABILITA'

La controllabilità dei risultati è condizione imprescindibile di applicazione del principio di responsabilità.

Per ogni Unità di controllo, al Responsabile assegnatario di obiettivi deve essere riconosciuta la possibilità di intervenire su uno o più fattori che concorrono a determinare il risultato dell'Unità.

Art. 14 - LA COMPETENZA ECONOMICA E LA DESTINAZIONE

I costi sono considerati di competenza economica dell'esercizio (per l'intero ammontare o per una quota parte) qualora correlati a servizi erogati durante il periodo amministrativo considerato.

Non è rilevante che tali servizi abbia corrisposto o meno il sorgere di ricavi-entrate.

I costi e gli eventuali ricavi di competenza economica dell'esercizio, cioè della gestione dell'ente attuata in un determinato periodo amministrativo, vengono classificati per destinazione, cioè riferiti all'Unità di controllo a cui sono imputabili i fattori acquisiti, i trasferimenti effettuati o i servizi erogati.

Art. 15 - IL CONTROLLO DELL'ECONOMICITA' DELLE PRESTAZIONI

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 di previsione..

L'economicità deve essere valutata sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.

L'efficienza è l'attitudine al raggiungimento di determinati risultati con il minimo impiego di mezzi ovvero al raggiungimento dei massimi risultati dati i mezzi disponibili. Il controllo dell'efficienza avviene misurando il rapporto ottenuto tra l'output e l'input ovvero tra i volumi di attività svolta (servizi erogati, ecc.) e i fattori impiegati, definiti quantitativamente e qualitativamente.

L'efficacia è l'attitudine al raggiungimento degli obiettivi dell'ente in termini qualitativi e quantitativi. Essa viene controllata attraverso la comparazione tra la qualità e la quantità dell'output effettivo e quelle dell'output programmato.

TITOLO V

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTI E PROCEDURE

Art. 16 - FONTI DEI DATI DI CONTROLLO DI GESTIONE

I dati da elaborare e trasformare in informazioni utili al controllo di gestione possono avere origine interna o esterna rispetto all'ente.

I dati di origine interna possono avere fonte contabile o extracontabile.

I dati di origine esterna vengono tratti dall'ambiente economico, politico, sociale in cui l'ente opera attraverso statistiche, indagini sull'utenza, questionari ecc.

Sono strumenti informativi-contabili:

- a) la contabilità generale: rilevazioni relative a bilancio di previsione, bilancio assestato, rendiconto consuntivo, conto economico, stato patrimoniale e rielaborazioni di bilancio;
- b) la contabilità analitica: rilevazioni relative a costi, ricavi-entrate, risultati differenziali ed indicatori di efficienza, efficacia, economicità;
- c) i report periodici, con valori-obiettivi, valori-consuntivo ed analisi degli scostamenti per i costi, ricavi-entrate ed indicatori.

Gli strumenti individuati debbono permettere l'articolazione delle informazioni prodotte e quindi il processo di controllo per ogni singola Unità di controllo.

In base ai fabbisogni informativi, a livello più aggregato, gli strumenti devono consentire, altresì, il progressivo accorpamento in informazioni di sintesi.

Art. 17 - CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

1. L'analisi dell'economicità gestionale richiede la misurazione sia degli aspetti quantitativi (monetari o fisici), sia di quelli qualitativi dei fattori impiegati e delle performance delle diverse Unità di controllo.
2. Ai fini delle suddetta analisi, nelle diverse Unità di controllo, dovranno essere elaborate indicatori di economicità ovvero grandezze segnaletiche di specifici profili quantitativi e/o qualitativi della gestione e spesso derivate, per rapporto o differenza, da altre grandezze.
3. Le diverse misurazioni da cui scaturisce l'indicatore debbono essere:
 - a) realmente espressive della funzione analizzata;
 - b) comprensibili;

- c) utili, cioè riferite a fenomeni controllabili sui quali sia possibile agire;
- d) in grado di esprimere con immediatezza il risultato.

A tale scopo è definito un sistema di indicatori secondo uno schema definito dallo stesso organo di controllo.

Art. 18 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI CONTROLLO

1. La dimensione organizzativa del sistema di controllo si articola in Unità di controllo di differenti tipologie.
2. Per Unità di controllo si intende un Servizio, un Ufficio, un'ulteriore ripartizione organizzativa, istituzionale o non, stabile o provvisoria, oppure anche un progetto, un singolo programma, un'attività o un insieme di attività svolte da una o più ripartizioni organizzative.
3. Caratteristiche necessarie e sufficienti per la definizione di una Unità di controllo sono:
 - a) l'omogeneità e la finalizzazione dell'attività ad essa riferibile;
 - b) la rilevanza ai fini del controllo di efficienza e di efficacia e la possibilità di misurare obiettivi e risultati;
 - c) la disponibilità di mezzi e risorse finalizzate;
 - d) l'individuazione di una figura responsabile dell'attività svolta.
4. Ad ogni Unità di controllo corrisponde un responsabile con potere decisionale cui competono specifiche responsabilità di realizzazione degli obiettivi dell'unità.
5. Per motivi di funzionalità interna o di rilevanza per il controllo di gestione ogni Unità di controllo può essere articolata in unità di secondo livello (uffici, sezioni, micro-progetti, ecc) della cui attività risponde un referente.
6. Spetta al Nucleo per il controllo di gestione, di concerto con il Direttore generale proporre all'organo esecutivo dell'ente la definizione delle Unità di controllo e la loro articolazione sulla base della tipologia di obiettivi loro assegnati in centri di responsabilità, progetti e programmi o altro.
7. Ogni Unità di controllo deve fornire informazioni per i sistemi di misurazione degli obiettivi e dei risultati in termini quantitativi e qualitativi.

Art. 19 - I CENTRI DI RESPONSABILITÀ

1. I centri di responsabilità sono identificabili nelle ripartizioni organizzative dell'ente. Sono cioè Unità di controllo costituite da gruppi di persone e mezzi preposti alla realizzazione di determinati obiettivi ed allo svolgimento di determinate funzioni dell'ente, dirette da un Responsabile che risponde dei risultati raggiunti nell'esercizio della propria autonomia direzionale. I centri di responsabilità si distinguono, in funzione degli obiettivi specifici loro assegnati, nelle tipologie di cui ai commi 3 e seguenti.
2. Con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente ed in conformità al disposto degli artt. 165 e 177, del T.U. sull'ordinamento degli Enti Locali n. 267/2000 così come recepito nella regione Siciliana e s.m.i., i centri di responsabilità, salvo situazioni particolari evidenziate dal Nucleo, coincidono con le ripartizioni organizzative di cui alla pianta organica del Comune.
3. Obiettivi e correlativi risultati di ogni centro di responsabilità sono definiti, sia in termini economico-finanziari che tramite opportuni indicatori. I centri di responsabilità si possono

qualificare quindi per:

- a) obiettivi di costo;
 - b) obiettivi di spesa;
 - c) obiettivi di entrata;
 - d) obiettivi di risultato differenziale.
4. I centri di costo hanno come obiettivo il perseguimento di un determinato costo unitario, individuato in termini di efficienza, con riferimento ai servizi o alle prestazioni erogate. Questo tipo di centro può riferirsi sia alla ripartizione organizzativa sia ad unità interne, così come previsto dal D.Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni.
 5. I centri di spesa hanno l'obiettivo di garantire l'efficace esplicazione delle funzioni, non superando un livello di spesa definito soltanto globalmente e non in termini di efficienza, per la difficoltà o la impossibilità di misurazione dell'output.
 6. Ai centri di entrata viene assegnato un obiettivo di efficacia nel conseguimento del gettito programmato.
 7. Nei centri di risultato differenziale l'obiettivo è fissato in termini di risultato economico. La responsabilità riguarda sia i costi che i ricavi, sia l'efficienza che l'efficacia del centro.

Art. 20 - PROGRAMMI E PROGETTI

1. Unità di controllo possono essere individuate, oltreché nei centri di responsabilità, corrispondenti ai servizi, anche in specifici programmi e progetti.
2. L'obiettivo di tali unità viene fissato sia in termini di efficienza, come impiego dei minimi mezzi, sia in termini di efficacia, come realizzazione del programma o del progetto.
3. Unità di controllo per programmi e progetti possono essere di tipo strutturale, per la realizzazione di iniziative di carattere continuativo nell'attività dell'ente, oppure di tipo non strutturale, per la realizzazione di iniziative con carattere temporaneo.

Art. 21- ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE DELL'ENTE

1. Il sistema contabile dell'ente deve essere fondato sull'integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica e, nell'ambito della prima, tra contabilità finanziaria e contabilità economica.
2. Il piano dei conti deve garantire il collegamento tra gli aspetti finanziario, economico, analitico e patrimoniale della gestione, eliminando qualsiasi ridondanza di registrazione.
3. Il piano dei conti è articolato in più livelli, dalla sintesi verso l'analisi. La definizione del numero di livelli e l'utilizzo di quelli di maggiore sintesi ai fini della contabilità finanziaria

ed economica, derivano da specifiche disposizioni del regolamento di contabilità e tengono conto delle possibilità offerte da supporti software. I supporti software sono organizzati in funzione della gestione del piano dei conti, nel suo massimo livello di analiticità, e sono predisposti per fornire direttamente le misure sintetiche ed analitiche oltreché gli indicatori richiesti per il controllo di gestione. Ai fini della contabilità analitica e del controllo di gestione sono inoltre utilizzati i livelli di dettaglio del piano dei conti, con estensione del codice di ogni conto per le informazioni analitiche. La struttura dei codici deve garantire comunque l'imputazione di spese, entrate, costi e ricavi alle Unità di controllo di 1° e 2° livello (art.19).

4. Il procedimento di rilevazione contabile coerente con l'impostazione del piano dei conti descritta richiede che la fase di redazione della "prima nota contabile", sia interamente svolta all'interno di ogni unità organizzativa di 1° livello (servizio o progetto). Con riferimento ad ogni operazione la rilevazione svolta all'interno del servizio deve quindi evidenziare, oltre il riferimento alle voci di contabilità finanziaria, la destinazione di spese, costi, entrate e ricavi agli oggetti rilevanti ai fini della contabilità analitica. Ciò mediante identificazione dei conti di dettaglio e dei relativi codici. Il sistema informativo, basato sul collegamento in rete, è organizzato in modo tale da rendere disponibili i dati così strutturati sia per il Servizio Ragioneria, sia per il Nucleo, secondo le rispettive esigenze.
5. In sede di prima applicazione il controllo di gestione e il supporto strategico avverrà gradualmente. I servizi oggetto di controllo saranno individuati dal Nucleo di gestione. Nella fase a regime i servizi da controllare sono individuati dalla Giunta, su proposta del Direttore generale sentito il Nucleo per il controllo di gestione di cui all'art. 27. La prima nota contabile è tenuta dal servizio Ragioneria.
6. Con l'estensione del controllo di gestione all'intera attività dell'Ente troverà applicazione il comma 4 del presente articolo.

Art. 22 - IL PROCESSO DI CONTROLLO

1. Il processo di controllo di gestione si compone delle seguenti fasi:
 - a) definizione degli obiettivi e contestuale individuazione delle misurazioni espressive degli stessi;
 - b) confronto tra obiettivi e risultati ed analisi dei relativi scostamenti;
 - c) definizione di interventi correttivi degli obiettivi e/o delle modalità di gestione.

Art. 23 – PROGRAMMAZIONE E BUDGETING

1. La programmazione, il cui input fondamentale proviene dalle strategie e dagli obiettivi di fondo presenti nei documenti programmatici, costituisce l'attività di definizione degli obiettivi da raggiungere in un determinato periodo amministrativo e dei relativi percorsi attuativi nella considerazione del fine istituzionale dell'ente, delle risorse disponibili, delle altre condizioni interne ed esterne.
2. Il budgeting rappresenta la formalizzazione degli obiettivi e delle risorse assegnati alle diverse unità di controllo. Gli obiettivi devono essere formulati in forma descrittiva (programmi, azioni, risorse) e comunque sintetizzati attraverso misurazioni omogenee rispetto a quelle che saranno utilizzate in sede di controllo.
3. Ai sensi dell'art.17 del D.Lgs. 267/2000 la Giunta, come organo esecutivo, determina gli obiettivi di gestione.

I responsabili dei servizi partecipano al processo di programmazione secondo le modalità ed i tempi previsti dal regolamento di contabilità.

Nella valutazione di priorità assumono rilievo gli obiettivi di natura politica, il volume di risorse finanziarie acquisibili mediante trasferimenti e attraverso le politiche fiscali e tariffaria. Obiettivi e programmi sono recepiti nel bilancio di previsione annuale ed affidati ai responsabili di Servizio, unitamente alle risorse necessarie per la loro realizzazione.

Art. 24 - CONTROLLO DEI RISULTATI

1. Le attività di programmazione e controllo sono tra loro complementari. L'attendibilità della prima deve essere apprezzata attraverso il confronto con quanto realizzato.
2. L'esistenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.
3. Il risultato deve essere espresso attraverso gli stessi valori economico-finanziari ed indicatori utilizzati per formalizzare gli obiettivi. L'omogeneità di misurazione risulta fondamentale al controllo.
4. Il confronto tra risultati ed obiettivi e l'analisi delle cause degli eventuali scostamenti alimentano un flusso informativo che:
 - a) convalida la gestione attuata;
 - b) stimola azioni di intervento per conformare i comportamenti dei diversi responsabili agli obiettivi di budget;
 - c) stimola interventi di correzione degli obiettivi stessi.
5. Il confronto tra obiettivi e risultati avviene secondo la periodicità imposta dalle esigenze conoscitive della Giunta, della Direzione Generale e dei Responsabili dei servizi. Una cadenza temporale di sei mesi, nella fase di avvio del controllo di gestione, e di tre mesi, successivamente, costituiscono limiti massimi ai fini della significatività del controllo. Il confronto tra obiettivi risultati deve, comunque essere sempre effettuato in corrispondenza dell'approvazione del conto consuntivo e in ogni circostanza "straordinaria", cioè in ogni circostanza in cui fatti nuovi e imprevisi modifichino sostanzialmente lo scenario e le informazioni su cui era basata la programmazione riflessa nel bilancio preventivo. La periodicità suddetta può subire variazioni in relazione agli effettivi tempi di approvazione del bilancio preventivo.
6. La rilevazione degli scostamenti deve essere sempre accompagnata dall'analisi a cura dei Responsabili dei Servizi, delle cause degli stessi e dall'indicazione di opportuni interventi correttivi.

Art. 25 – SISTEMA DI REPORTING

1. Nell'attuazione del processo di controllo di gestione e di supporto strategico, i diversi livelli decisionali si avvalgono di comunicazioni alimentate da un sistema di rapporti di gestione, o report, contenenti informazioni sui risultati raggiunti e sul livello di realizzazione degli obiettivi di budget.
2. La struttura del sistema di reporting riguarda il numero ed il tipo dei rapporti che lo compongono, il contenuto e la forma di ciascuno di essi, le relazioni tra gli stessi.

TITOLO VI I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 26 - SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

1. Sono soggetti del controllo di gestione:
 - a) La Giunta;
 - b) la Direzione generale;
 - c) i Responsabili delle unità di controllo di primo livello;
 - d) i Referenti delle Unità di controllo di secondo livello;

e) il Nucleo per il controllo di gestione e di supporto strategico.

Art. 27 - LA GIUNTA MUNICIPALE

1. La Giunta:

- a) conformemente a quanto disposto nella pianta organica, e sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'ente, individua i responsabili delle Unità di controllo;
- b) assegna obiettivi e risorse ai diversi Responsabili delle unità di controllo;
- c) valuta, di concerto con il Direttore 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 ovvero a situazioni esterne alle singole unità. Adotta, in conseguenza, di propria iniziativa o sulla base di proposte provenienti dal Direttore Generale e dai responsabili delle Unità di controllo, variazioni del piano esecutivo di gestione (P.E.G.) ai sensi del D.Lgs n.267/2000;
- e) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, ai sensi dell'art.169, del D.Lgs n.267/2000;
- f) riferisce al Consiglio in ordine ai risultati dei controllo effettuati e alle revisioni di indirizzo che si rendessero necessarie, proponendo eventuali variazioni al bilancio preventivo.

Art. 28 - RESPONSABILI DELLE UNITA' DI CONTROLLO

1. I Responsabili provvedono a:

- a) individuare i Referenti delle eventuali unità di controllo di 2° livello, in base alle esigenze di funzionalità del servizio o progetto;
- b) articolare gli obiettivi loro assegnati della Giunta in sotto-obiettivi, attribuiti ai Referenti della propria Unità di controllo;
- c) valutare, con la periodicità ritenuta opportuna e comunque alla fine di ogni esercizio, il grado di efficienza ed efficacia nella realizzazione dei programmi/obiettivi loro assegnati dalla Giunta e dai programmi/obiettivi attribuiti ai Referenti;
- d) presentare una relazione illustrativa delle cause esterne o interne all'ente che abbiano determinato gli scostamenti fra obiettivi e risultati;
- e) decidere, nei limiti delle proprie competenza ed autonomia, gli interventi correttivi ritenuti necessari per il perseguimento degli obiettivi assegnati;
- f) proporre alla Giunta le variazioni al piano esecutivo di gestione ritenute necessarie alla luce degli scostamenti dimostrati fra obiettivi e risultati;
- g) verificare con il contributo dei Referenti interni, le cause degli eventuali scostamenti fra obiettivi e risultati riferibili alle unità di 2° livello.

2. I Responsabili collaborano con il Nucleo per il controllo di gestione limitatamente a:

- a) individuare le misure economiche - finanziarie e gli indicatori di efficienza /efficacia più idonei per esprimere attività e risultati;
- b) raccogliere e selezionare dati e informazioni rilevanti per la misurazione dei risultati nel corso dell'esercizio;
- c) garantire la tempestiva disponibilità di dati e informazioni utili per la formulazione del piano esecutivo di gestione (P.E.G.) e dei report.

3. I Responsabili di Unità rispondono di fronte alla Giunta ed alla Direzione Generale del livello dei risultati raggiunti.

Art. 29 - REFERENTI INTERNI ALLE UNITA' DI CONTROLLO

1. I Referenti, limitatamente alla unità di 2° livello ad essi assegnata, collaborano con il Responsabile dell'Unità di controllo in merito alla:
 - a) programmazione e definizione degli obiettivi compatibili con la dotazione;
 - b) attuazione di programmi ed azioni concordate;
 - c) valutazione delle cause di eventuali scostamenti fra obiettivi e risultati;
 - d) individuazione di azioni e interventi correttivi ritenuti necessari.
2. La funzione di referente interno risponde esclusivamente ad esigenze organizzative e ad obiettivi di funzionalità dell'unità di controllo; viene quindi assegnata indipendentemente dall'inquadramento contrattuale e retributivo.

Art. 30 - NORMA DI RINVIO

1. Per tutto quanto non disciplinato dal presente regolamento, si rinvia ai principi in materia di controlli contenuti nel decreto legislativo n.267/2000, in quanto applicabili al comune.
2. E' abrogato ogni precedente regolamento od atto amministrativo disciplinante la materia oggetto del presente regolamento.
3. Il presente regolamento entra in vigore ad intervenuta esecutività della deliberazione che lo approva.
4. Copia del presente regolamento verrà consegnata, per conoscenza, ai dirigenti, ai Responsabili delle Posizioni organizzative, alla R.S.U.



IL PIANO DEGLI INDICATORI
DEL COMUNE RAGUSA

Affinchè le informazioni contenute nel presente documento siano correttamente interpretate e comprese dai soggetti destinatari, appare opportuno effettuare alcune specificazioni preliminari relative alla definizione di concetti che saranno spesso richiamati nel presente lavoro. Ecco allora che occorre innanzitutto fornire una definizione di cosa si debba intendere per “indicatore” e di quali siano le varie tipologie di indicatori che entreranno in gioco nelle nostre analisi; inoltre verranno fornite importanti indicazioni circa le “fonti informative” alle quali attingere per la loro determinazione.

Con il termine **INDICATORE** si intende, in termini generali, un parametro o un valore derivato da parametri capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno, trasferendo sinteticamente l’informazione ai potenziali utenti che ne faranno un uso mirato ai propri specifici obiettivi. Due sono le considerazioni da fare:

- I) Affinchè un qualsiasi indicatore possa avere significato deve essere inserito in un preciso contesto di riferimento (ad esempio il singolo valore che ci dica quanti cittadini si recano presso l’ufficio URP non è in grado di “informare” il soggetto destinatario: lo diventa solo se è collegato ad altri indicatori sulla qualità del servizio erogato, oppure ad una serie temporale di dati sufficiente a farci comprendere l’andamento dell’attività dell’ufficio): in questo senso è necessario operare in una ottica di **SISTEMA DI INDICATORI**.
- II) Inoltre, altra caratteristica indispensabile per la definizione di un indicatore è esaminare attentamente il tipo di destinatario, perché le sue caratteristiche cambiano proprio in funzione delle diverse modalità di utilizzazione dell’informazione (è molto differente infatti avere come destinatario l’organo politico o il cittadino).

Vediamo più da vicino le principali tipologie di indicatori che utilizzeremo via via per costruire le nostre analisi sui servizi e sulle attività del Comune, evidenziandone le principali caratteristiche e le possibili fonti informative:

- Indicatori **STATISTICI**
- Indicatori **DI ATTIVITA’**
- Indicatori **FINANZIARI-PATRIMONIALI**
- Indicatori **EFFICIENZA**
- Indicatori **DI EFFICACIA ...**
- Indicatori ...

Indicatori **STATISTICI**

Si tratta di indicatori (semplici o composti) contenenti informazioni di dettaglio relative prevalentemente all’ambiente nel quale opera il Comune di Ragusa: popolazione, struttura del territorio, caratteristiche dell’economia...

Possono essere utilizzati per la costruzione di indicatori più complessi finanziari-patrimoniali (ad esempio pressione tributaria in rapporto alla popolazione...) e di efficienza ed efficacia, oppure per effettuare previsioni sull’andamento futuro di un certo fenomeno sulla base delle quali definire determinati obiettivi strategici dell’Ente.

Fonti informative:

- ISTAT
- Ufficio Statistica del Comune di Ragusa, Camera di Commercio

Studi specifici di settore da parte di altri organismi

Indicatori **DI ATTIVITA'**

Forniscono informazioni essenziali sull'andamento delle varie attività svolte dagli uffici comunali: n° pasti erogati, n° ore di lavoro, km percorsi, n° iscritti asili nido...

In genere rappresentano la base per la costruzione di indicatori più complessi (per esempio il rapporto tra n° iscritti agli asili nido e il n° di bambini in età asilo dell'intero Comune), e permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.

Fonti informative:

Rilevazioni dirette da parte dei responsabili dei servizi
Ufficio per il Controllo di Gestione (trend storici...)

Indicatori **FINANZIARI-PATRIMONIALI**

Sono indicatori costruiti per fornire informazioni rispettivamente sulla struttura finanziaria e sulla struttura del patrimonio dell'Ente, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria. Gli indicatori finanziari riflettono la dinamica delle entrate e delle spese sia nella fase della competenza giuridica (accertamenti ed impegni) che in quella monetaria (incassi e pagamenti).

Gli indicatori patrimoniali, invece, permettono di effettuare un'analisi della dinamica e della composizione spazio-temporale del conto del patrimonio dell'Ente.

Fonti informative:

Bilancio di previsione annuale
Bilancio pluriennale
Conto del bilancio
Conto economico
Conto del patrimonio
Rilevazioni infrannuali della Contabilità Finanziaria

Indicatori **DI EFFICIENZA**

L'efficienza rappresenta una condizione interna di razionalità di qualsiasi organizzazione, poiché implica il conseguimento del miglior risultato possibile. L'indice sintetico generale utilizzato per misurare l'efficienza complessiva di un particolare servizio è dato dal "costo unitario di produzione":

COSTO COMPLESSIVO DEL SERVIZIO

OUTPUT

Costo unitario di produzione

Tuttavia per condurre un'analisi approfondita è indispensabile evidenziare le seguenti 2 componenti:

- **EFFICIENZA TECNICA (PRODUTTIVITA')** : esprime la capacità di raggiungere il massimo output ottenibile con la dotazione di mezzi a disposizione, dato un certo livello di tecnologia (dipende pertanto dalla capacità di combinare tra loro i fattori produttivi impiegati e dall'utilizzo dei

mezzi a disposizione)

OUTPUT

INPUT

(quantità singolo fattore produttivo)

- **EFFICIENZA GESTIONALE o ECONOMICA** : non solo la produzione deve avvenire in maniera tecnicamente efficiente, ma la combinazione dei fattori produttivi deve tenere anche conto dei costi di acquisizione degli stessi

COSTO singolo fattore produttivo

OUTPUT

Fonti informative:

- Contabilità Analitica
- Rilevazioni attività e produzione dei singoli uffici
- PEG (per le risorse assegnate)
- Ufficio per il Controllo di Gestione (studi e report...)

Indicatori DI EFFICACIA

In termini generali l'efficacia esprime la capacità dell'Ente di soddisfare i bisogni della propria collettività, e rappresenta un aspetto della gestione molto difficile da valutare in una realtà pubblica. Anche in questo caso risulta molto utile analizzare separatamente le varie dimensioni della efficacia, cosicché il successivo giudizio complessivo tenga conto di tutti i suoi singoli aspetti:

- **EFFICACIA QUANTITATIVA** : un primo livello di analisi quantitativa ci consente di apprezzare la capacità dell'Ente di realizzare i propri programmi, e ci fornisce informazioni sulla capacità di ogni servizio di ottimizzare la propria struttura di offerta. Tale indicatore si può costruire attraverso il seguente rapporto:

RISULTATI CONSEGUITI

(unità di servizio offerte)

Grado di realizzazione dei programmi

OBIETTIVI PROGRAMMATI

(unità di servizio programmate)

E' possibile inoltre costruire indicatori di secondo livello, cioè indicatori che ci permettono di comprendere quale sia l'effettiva soddisfazione "quantitativa" della domanda di servizi. A tal fine è necessario disporre di informazioni relative alla quantità di servizi pubblici richiesta all'Ente dalla collettività, sia in termini di domanda effettiva che di domanda potenziale (tali informazioni si possono ottenere attraverso adeguate metodologie di analisi della domanda, in genere effettuate in sede di pianificazione dell'attività pubblica):

RISULTATI CONSEGUITI

(unità di servizio offerte)

Grado di soddisfazione della
domanda EFFETTIVA
(o espressa)**DOMANDA DI SERVIZIO
EFFETTIVA****RISULTATI CONSEGUITI**

(unità di servizio offerte)

**DOMANDA DI SERVIZIO
POTENZIALE**Grado di soddisfazione della
domanda POTENZIALE

- **EFFICACIA QUALITATIVA** : accanto ai dati ottenibili dagli indicatori precedenti è indispensabile per l'Ente avere anche strumenti che permettano di misurare il gradimento qualitativo da parte dell'utenza in relazione ai servizi erogati. Tali analisi richiedono un'attività piuttosto complessa: occorrerà valutare servizio per servizio l'esigenza di ricorrere a strumenti di monitoraggio della qualità più o meno raffinati (infatti mentre per esempio per alcuni servizi potrebbe essere sufficiente la considerazione del n° dei reclami o dei tempi medi di erogazione, per altri l'analisi dovrebbe spingersi molto più a fondo ricorrendo alla predisposizione di appositi questionari...), e sarà quindi necessario confrontare i costi necessari per rilevare ed elaborare le informazioni sulla qualità con la effettiva utilità che da esse scaturisce per il miglioramento della gestione del servizio.

- **EFFICACIA SOCIALE** : ancora più complessa è la stima di questo ulteriore elemento dell'efficacia, che dovrebbe portare l'Ente a comprendere l'utilità sociale prodotta, cioè in che misura l'attività realizzata ha perseguito la soddisfazione del bisogno per il quale era stata preconfigurata.

Fonti informative:

PEG (per gli obiettivi)
RPP e Programma di Mandato (per gli obiettivi strategici di lungo periodo)
Analisi circa la struttura della domanda di servizi da parte della collettività
Analisi sulla qualità (questionari interni/esterni, interviste agli utenti...)
Ufficio per il Controllo di Gestione (studi e report...)

Considerazioni metodologiche

La finalità informativa del presente documento (predisposto dall'ufficio per il Controllo di Gestione, e tenuto costantemente aggiornato) può essere considerata sotto un duplice profilo:

- da una parte vengono specificamente individuati e descritti gli indicatori relativi ad ogni attività svolta dal Comune di Ragusa, affinché sia garantita uniformità ed omogeneità di significato e, soprattutto, coerenza nelle modalità di rilevazione da parte di tutte le strutture interessate (questo prevalentemente per salvaguardare l'attendibilità delle informazioni ottenute, ma anche per poter eventualmente confrontare in modo significativo le performance delle singole strutture, sia rispetto ad altre strutture interne al Comune, sia rispetto a strutture appartenenti ad altri Enti)

LEGENDA DEGLI INDICATORI;

- inoltre, per ogni attività individuata verranno predisposte apposite tabelle di raccolta dati relative ai valori assunti dagli indicatori nel corso del tempo (queste saranno tenute costantemente aggiornate e rappresenteranno in pratica una vera e propria "banca dati" degli indicatori).

L'articolazione del lavoro è strutturata in base ai Settori che caratterizzano il Comune di Ragusa così come risultanti dopo la riorganizzazione dell'Ente avvenuta nel 2001 ed approvata con deliberazione di G.M. n. 1048 del 2 ottobre 2001 – coordinato con successive deliberazioni di modifica ed integrazione, aggiornato al mese di maggio 2008. Nell'ambito di ogni Settore vengono poi evidenziate le attività svolte, e per ognuna di queste sono codificati i vari indicatori e rappresentate le relative tabelle di rilevazione dati.

A titolo di esempio:

Settore 13° : Cultura, Istruzione, Sport ed attività del tempo libero

Servizio 1°: BIBLIOTECA E ARCHIVIO STORICO

Breve descrizione dell'attività

INDICATORE 01)

- Scheda descrittiva dell'indicatore

INDICATORE 02)

- Scheda descrittiva dell'indicatore

Tabella/e di rilevazione dati storici

- Eventuali grafici e/o elaborazioni

Queste schede sono riportate nella LEGENDA DEGLI INDICATORI (il collegamento avviene attraverso i vari codici)

Attività: INTERVENTI SOCIO-EDUCATIVI

Breve descrizione dell'attività

INDICATORE 01)

- Scheda descrittiva dell'indicatore

- Tabella/e di rilevazione dati storici - Eventuali grafici e/o elaborazioni

Per quanto riguarda le "TABELLE degli indicatori" (relative appunto ai valori assunti nel tempo dagli indicatori definiti e descritti per quella particolare attività), qualora la rilevazione dei dati lo consenta, dovrebbero essere articolate in modo da favorire una rapida lettura degli indicatori in base alla loro tipologia, agevolando in tal modo il controllo di gestione nelle sue attività di elaborazione delle informazioni e di reportistica.

In particolare, la tabella-tipo utilizzata per la raccolta dei dati storici dei singoli indicatori avrà il seguente aspetto:

TABELLA DEGLI INDICATORI

Codice indicatore	Nome indicatore	2007	2008					

Nei casi in cui sarà possibile, non avremo però una sola tabella che racchiuda indistintamente tutti gli indicatori definiti per quella attività, bensì si cercherà di costruire più tabelle, come la precedente, capaci di raccogliere i dati articolando le informazioni in relazione alle diverse esigenze informative e tipi di analisi condotte. In questo senso potremo avere tabelle delle seguenti tipologie:

TABELLE DEGLI INDICATORI: le varie tipologie possibili

Tabella informativa di base	È una tabella che racchiude esclusivamente i dati relativi agli indicatori statistici e/o di attività, i quali rappresentano appunto le informazioni di base per la costruzione degli indicatori complessi...
Tabella sui costi	Questa tabella fornisce il trend storico dei costi sostenuti nell'ambito di quella specifica attività (i dati vengono rilevati attraverso specifico software di contabilità analitica adottato dall'Ente)
Tabella indicatori di efficienza	Racchiude gli indicatori definiti per la rilevazione dell'efficienza dell'attività
Tabella sul personale	È una tabella di dettaglio che consente di approfondire l'analisi degli indicatori relativi all'utilizzo della risorsa umana da parte della specifica attività
Tabella indicatori di efficacia	Racchiude gli indicatori definiti per la rilevazione dell'efficacia dell'attività

Tabella di analisi SPECIFICA	A seconda delle esigenze informative di volta in volta individuate in base alle attività oggetto di analisi, potranno costruirsi tabelle specifiche su determinati aspetti (ad esempio sulle iscrizioni e frequenze agli asili nido comunali...); tali tabelle racchiudono non solo i dati storici rilevati ma anche gli indicatori di efficienza, qualità, efficacia...costruiti per la loro analisi. Questo per consentire una rapida e completa visione di quello specifico aspetto dell'analisi considerato.
------------------------------	--

LEGENDA DEGLI INDICATORI

Questo documento rappresenta una vera e propria LEGENDA degli indicatori che sono stati individuati per le varie attività dell'Ente, e che sono contenuti nel "Piano degli Indicatori del Comune di Ragusa".

Infatti, per ogni singolo indicatore previsto verrà predisposta una apposita "SCHEMA INDICATORE", della quale di seguito viene rappresentato lo schema tipo.

SCHEMA-INDICATORE

INDICATORE n. (codice)	
Nome indicatore	Tipologia e significato
Fonte e modalità di rilevazione	

Vediamo brevemente nel dettaglio il contenuto della precedente scheda:

Nome indicatore: in questo spazio deve essere indicato il nome dell'indicatore in questione, non in forma generica bensì specificandone letteralmente l'oggetto di rilevazione (quindi per esempio "N° pasti erogati nell'anno"...);

Tipologia e significato: in questa parte della scheda deve essere specificata una descrizione dell'indicatore al fine di agevolarne la sua comprensione, nonché deve essere fornita dettagliatamente una spiegazione del suo significato e delle sue potenzialità informative;

Fonte e modalità di rilevazione: deve essere inoltre specificata la modalità attraverso cui viene rilevato il dato, indicando quando possibile anche le fonti informative cui attingere: è una parte della scheda molto importante perché il suo contenuto deve risultare di chiara comprensione, e soprattutto non deve comportare ambiguità nelle rilevazioni (cosicché non possa accadere che più soggetti chiamati a rilevare lo stesso tipo di dato lo facciano secondo modalità differenti e/o attingendo a fonti diverse, generando così confusione e scarsa attendibilità nell'informazione derivata).

Per quanto riguarda il Sistema di Codifica degli indicatori, al fine di favorire una agevole consultazione del presente documento e di poterlo collegare con altri documenti (quali il Piano degli Indicatori, e soprattutto il PEG), si è optato per il seguente metodo:

CODICE INDICATORE = Codice assegnato al servizio
in questione



NID

esempio



Individua il servizio
"Nidi d'Infanzia"

+ N° progressivo
(si azzerà per ogni servizio)

- 013



N° progressivo che individua
precisamente l'indicatore in
questione