

# COMUNE DI CASORATE SEMPIONE

## ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)

Allegato delibera Giunta Com.le  
n. 8 del 26/01/2012

**OGGETTO: Regolamento dei criteri attuativi del controllo strategico.**

### **1. Premessa.**

In sede di programmazione le finalità strategiche (o di mandato) della Giunta sono elencate nella Relazione previsionale programmatica. Successivamente sono riportate nel Piano esecutivo di gestione (PEG), insieme ai corrispondenti obiettivi, condivisi con la Direzione amministrativa.

Sia le predette finalità che i connessi obiettivi derivano:

- dall'analisi degli aspetti antropici, economici, territoriali del Comune;
- dalle risorse a disposizione;
- dalla verifica dell'attuabilità degli intendimenti di Giunta,

su cui è stato impostato e viene annualmente aggiornato il programma di mandato.

Nel Piano della performance tale aggiornamento è riportato alla Sezione terza, mentre il Piano dettagliato degli obiettivi strategici è alla Sezione quinta, e le finalità e gli obiettivi stessi sono elencati nel PEG, inserito alla Sezione sesta del Piano predetto.

### **2. La valutazione strategica.**

In generale, l'attività di valutazione strategica mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri dell'Organo politico, l'effettiva attuazione delle scelte strategiche contenute nella programmazione.

L'attività stessa consiste nella:

- analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi strategici prescelti dall'Organo politico, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate,
- identificazione:
  - degli eventuali fattori ostativi,
  - delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione,
  - dei possibili rimedi.

# COMUNE DI CASORATE SEMPIONE

## ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)

### 3. L'OIV ed il controllo strategico.

In particolare, il controllo strategico sull'andamento della gestione, per quanto riguarda le finalità strategiche e, più in generale, l'attuazione del programma di mandato, è effettuato dall'OIV.

Tale controllo deve tener conto:

- dell'attuazione della parte del programma di mandato prevista nella programmazione operativa di ciascun anno;
- dell'evoluzione del contesto in cui l'Ente opera (territorio, utenti, economia, commercio, ecc.);
- delle possibili deduzioni /proposte /conclusioni che ne derivano.

Deve, inoltre, accertare:

- la chiarezza degli obiettivi previsti,
- la qualità tecnica degli interventi,
- la capacità innovativa;
- l'attenta definizione dei presupposti amministrativi necessari ai fini dell'implementazione delle politiche.

### 4. La relazione valutativa.

In definitiva, come si è accennato, il controllo in esame tende ad informare annualmente l'Organo politico sul conseguimento degli obiettivi strategici e, quindi, sulla graduale attuazione del programma di mandato.

Pertanto bisogna accertare che:

- la gestione annuale si svolga secondo le finalità strategiche della Giunta;
- quanto previsto nel programma di mandato sia effettivamente conseguibile;
- gli obiettivi strategici siano attuati dalle varie componenti dell'Ente in maniera coordinata e sinergica;
- siano idonee al perseguimento degli obiettivi la performance e la capacità innovativa espresse dalle varie componenti dell'Ente;

e rilevare<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Gli elementi di tale rilevazione si riferiscono alle leve del controllo strategico utilizzate nelle aziende private. Tali leve si possono suddividere in due gruppi. Quello dei criteri gestionali (l'ideazione degli stessi) e quello delle strategie (il loro perfezionamento). Al primo gruppo appartengono il *beliefs sistem* (le scelte, gli indicatori atti a migliorare le opportunità di crescita di determinati servizi /obiettivi) ed il *boundary system* (la definizione dei limiti entro i quali è opportuno sviluppare le opportunità di crescita).

# COMUNE DI CASORATE SEMPIONE

## ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)

- l'individuazione di possibili miglioramenti della performance (tipologia di gestione più conveniente);
- l'identificazione delle modalità e delle condizioni necessarie per definire meglio specifiche attività (perfezionamento degli indicatori);
- le proposte tendenti ad eventuali miglioramenti della programmazione strategica (variazione / integrazione delle finalità e / o degli obiettivi);
- le proposte tendenti ad una maggiore chiarezza nel conseguimento degli obiettivi stessi (variazione e / o aggiunta di indicatori);
- l'ulteriore chiarificazione dei riferimenti (dei target, degli standard, più in generale degli indici) necessari per il controllo della gestione.

### 5. Gli elementi della valutazione.

Il controllo in esame, tenendo conto della documentazione prevista, deve tendere alla valutazione del livello operativo dello “strumento” e all'individuazione sia dell'effettiva concordanza operativa delle varie componenti gestionali, che dei possibili perfezionamenti della:

- realizzazione degli intendimenti di Giunta,
- soddisfazione dell'utenza esterna (dei cittadini, degli stakeholder, degli utenti a qualsiasi titolo del territorio),
- capacità espressa dalla Direzione amministrativa, nelle varie sue componenti, in termini di:
  - attuazione di un'idonea volontà innovativa,
  - conseguimento, ai vari livelli, di una valida mentalità manageriale,
  - superamento netto delle vecchie concezioni della gestione per procedure,
  - coinvolgimento di tutti i collaboratori, ai vari livelli (impiego adeguato delle schede individuali di coordinamento – SICOR -).

A tal fine è necessario valutare il grado di attuazione dell'intera programmazione prevista: non solo il Piano della performance, ma anche il Programma della trasparenza e dell'integrità ed Piano delle azioni positive. In particolare bisogna valutare l'attuazione della giornata della trasparenza, la capacità espressa nell'inserire le moralità lavorative dei singoli nell'eticità generale dell'Ente, il rapporto con il CUG, ecc.

### 6. Le modalità e i tempi del controllo.

---

Del secondo gruppo fanno parte l'*interactive control system* (gli indicatori utili per migliorare il perfezionamento delle strategie) e il *diagnostic control system* (gli indicatori atti a controllare l'avanzamento dell'attività di gestione in conformità a quanto programmato).

# COMUNE DI CASORATE SEMPIONE

## ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)

Il controllo viene effettuato semestralmente (il monitoraggio, dopo il 30 giugno; la valutazione, dopo il 31 dicembre).

La prima fase viene attuata congiuntamente al monitoraggio degli obiettivi ordinari.

La fase valutativa va completata dopo quella delle figure apicali e dopo il controllo di gestione. Deve, infatti, tener conto di tutti i controlli interni.

Peraltro il controllo strategico è strettamente connesso al controllo di gestione. Se questo supporta l'attività dei responsabili delle varie strutture attraverso il monitoraggio della loro performance, il controllo strategico tende a supportare l'attuazione della politica della Giunta.

Anche nel controllo strategico – come nella normale valutazione - gli indicatori della performance sono di tre tipi: temporale, quantitativo e qualitativo.

A parte l'evidenza dell'aspetto temporale, la quantità può riguardare il grado di economicità da conseguire, il livello di realizzazione previsto, l'entità delle singole attività considerate, il complessivo risultato raggiunto, ecc..

La qualità può coincidere con:

- un miglioramento delle prestazioni,
- la verifica del grado di soddisfazione degli utenti,
- l'accertamento dei previsti effetti positivi (il “ritorno” produttivo) che la gestione ha eventualmente prodotto sia sul sistema economico che su quello sociale (efficacia, quindi, economica o/e sociale) dell'area comunale.

Quest'ultimo tipo di qualità<sup>2</sup> è di particolare importanza per la definizione della performance strategica.

Più in generale, gli indicatori qualitativi possono avere anche altre caratteristiche e riferimenti, come, ad esempio:

- il raggiungimento o meno di risultati,
- la declinazione dell'obiettivo strategico in più obiettivi ordinari fra loro coordinati,
- il cosiddetto indicatore *proxy*, che consente di misurare il grado di conseguimento di obiettivi strategici anche di carattere generale e complesso<sup>3</sup>.

## 7. Riferimenti normativi.

<sup>2</sup> E' definibile “indicatore di impatto”: dovrebbe evidenziare l'accennato “ritorno” produttivo.

<sup>3</sup> Ad esempio un indice medio di più indici che rappresentano tipologie distinte ma concorrenti, comunque rappresentative del conseguimento concreto della complessità dell'obiettivo in esame.

# COMUNE DI CASORATE SEMPIONE

## ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)

I presenti criteri attuano la normativa vigente, in particolare:

- il d. lgs 286/1999;
- il d. lgs 267/2000, TUEL;
- il d. lgs 150/2009<sup>4</sup>;
- le conseguenti direttive della CIVIT.

Tengono altresì conto della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 12 marzo 2007<sup>5</sup>, inerente l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione del programma di Governo. Essa, infatti, pur non interessando direttamente gli Enti locali, costituisce un importante riferimento, dato che contiene le linee guida<sup>6</sup> del Comitato tecnico – scientifico per il controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato<sup>7</sup>.

I macro obiettivi strategici cui fa riferimento la Direttiva sono tre: la crescita economica, il nuovo welfare, la sicurezza interna ed esterna. Per analogia, tali macroobiettivi, al livello di Ente locale, riguardano una:

- corretta gestione economico finanziaria,
- risposta adeguata dei servizi alla persona alle necessità dell'utenza,
- idonea gestione del territorio.

I criteri in esame, inoltre, sono impostati in modo da completare in maniera coerente l'insieme dei regolamenti in vigore nell'Ente in ordine alla programmazione, alla gestione ed al controllo (in particolare il Piano della performance, il Programma per la trasparenza e l'integrità, la valutazione, il controllo di gestione).

### 8. Fasi attuative.

I presenti criteri saranno attuati nella loro completezza dall'anno 2012.

---

<sup>4</sup> In particolare l'art. 15: "Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo: 1. L'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. 2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione: *a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici*; *b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione*" della performance; "*c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici*; *d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (...), nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.*"

<sup>5</sup> "Indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione delle direttive generali dei Ministri per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2008".

<sup>6</sup> Le linee guida sono riportate in allegato ed in appendice alla Direttiva.

<sup>7</sup> La Direttiva del 2007 può essere considerata il riferimento principale per il controllo strategico a livello statale: essa, infatti, riassume le precedenti, mentre le successive (datate 25 febbraio 2009, 16 aprile 2010, 22 marzo 2011) si limitano a definire le modalità per il coordinamento, l'adeguatezza e la funzionalità del controllo strategico fra i vari Dicasteri ed il rapporto fra il Comitato tecnico e la CIVIT, precisandone i compiti.

**COMUNE DI CASORATE SEMPIONE**  
**ORGANISMO INDIPENDENTE DELLA VALUTAZIONE (OIV)**

Per l'anno 2011 ai criteri stessi dovrà essere fatto riferimento sia nella valutazione delle posizioni apicali, sia nella redazione del controllo di gestione, analizzando, rispettivamente, il conseguimento degli obiettivi strategici e la loro particolare gestione.