



COMUNE DI MANFREDONIA

REPORT CONTROLLO STRATEGICO SULL' ESERCIZIO 2018



PREMESSA

La normativa italiana, a partire dalla fine degli anni Ottanta, prevede continui e sempre più puntuali riferimenti alla necessità di introdurre e applicare in modo diffuso nell'amministrazione pubblica, a tutti i livelli, principi e criteri aziendali, idonei a coniugare la legittimità e la correttezza dell'azione amministrativa con l'efficacia delle politiche di intervento pubblico, l'efficienza nell'impiego delle risorse, l'economicità della gestione.

In molte indicazioni degli organismi internazionali, tra cui la BCE e l'OCSE, si è richiesto all'Italia, quale strumento di risanamento e rilancio dell'economia del Paese, l'introduzione di sistemi di valutazione dei risultati, in particolare nei servizi pubblici. Le organizzazioni che erogano servizi di pubblica utilità, quali quelli comunali, benché possano non avere finalità di profitto, devono, infatti, operare per creare valore e le loro strategie e la loro gestione devono essere valutate proprio in quest'ottica.

Secondo la definizione di Ouchi, l'attività di valutazione consiste nel «processo di monitoraggio dei risultati da comparare con un qualche standard di riferimento che determina "rewards" o correzioni di linea di azione», intendendola, quindi, come un processo cibernetico. Questo processo non va inteso come uno strumento per il controllo gerarchico, tra l'altro poco efficace nelle organizzazioni pubbliche caratterizzate da forme di «burocrazia professionale», quanto piuttosto come un meccanismo da integrare nell'evoluzione delle forme organizzative del sistema stesso, sempre più complesso e strutturato secondo le logiche di rete orizzontale e di struttura verticale.

La complessità del tema nasce, in primo luogo, dalla tipologia dell'oggetto da valutare, ossia i risultati conseguiti, che sono nei servizi pubblici, per loro natura, articolati, di vasto spettro, condizionati dall'ambiente e interrelati tra loro. Nell'ambito dei servizi pubblici, perciò, il tema riveste grande rilevanza a causa, in primo luogo, della criticità di questi servizi, in cui l'utente è in condizioni di asimmetria informativa e, in secondo luogo, per il loro rilevante assorbimento di risorse finanziarie.

Consumo crescente di risorse dovuto sia all'aumento esponenziale dei bisogni sociali in una fase di forte crisi economica e sociale che all'evoluzione delle tecnologie e della ricerca.

Questi aspetti hanno imposto in tutti i paesi occidentali l'introduzione di strumenti e sistemi di governo complessi. Elemento cardine di questi sistemi di governo è stata la misurazione dei risultati con modalità multidimensionali, capaci, cioè, di cogliere la complessità dell'output erogato dal soggetto pubblico. Lo sforzo di misurazione dei risultati diventa, quindi, determinante in questa fase storica, caratterizzata da una rilevante crisi economica. La riduzione delle risorse disponibili può, infatti, spingere il sistema italiano delle autonomie locali ad adottare provvedimenti di taglio indiscriminato delle risorse stesse, senza consapevolezza di ciò che questa politica determina.

Non vi è dubbio che in questi ultimi anni la nostra società sia estremamente cambiata, grazie all'evoluzione sorprendente delle tecnologie, alla riduzione dei costi dell'informazione che ha modificato profondamente i processi di comunicazione dentro e fuori la Pubblica Amministrazione, agli stili di vita stessi delle persone. Le esigenze della popolazione certamente non sono diminuite, anzi, ma l'evoluzione della società ha cambiato il set di risposte che il sistema pubblico può fornire. In questa prospettiva, è dovere del sistema pubblico, sulla base della valutazione dei risultati conseguiti e delle evidenze che emergono dal confronto, riorganizzare i servizi, in modo da garantire una risposta adeguata ai bisogni, con la massima produttività delle risorse in termini di servizio reso.

Sapendo prioritizzare le azioni da realizzare e tenendo sempre conto della qualità da garantire ai cittadini, l'offerta delle istituzioni pubbliche può prevedere nuovi servizi, ma anche richiedere la riduzione o chiusura di altri, che non garantiscano ritorni adeguati. I servizi devono adattarsi all'evoluzione dei bisogni e non alle esigenze degli operatori.

Si tratta di attivare un vero e proprio cambiamento culturale. Al sistema pubblico italiano non mancano la creatività e la capacità progettuale: molti sono i piani e le iniziative avviate, numerose le verifiche attuate e diverse quelle supportate dai numeri. La sfida è di acquisire anche per il settore pubblico la capacità sistematica di realizzare scelte basate sulle evidenze.

E' questo il nostro obiettivo. Anche qui, nel Comune di Manfredonia.

IL CONTROLLO STRATEGICO

La verifica dei risultati raggiunti rispetto a quelli pianificati è l'attività tipica del controllo. Coerentemente con quanto specificato relativamente alla attività di programmazione della Commissione straordinaria, anche in questo il Comune di Manfredonia ha adottato una visione gerarchica che consente di scorporare l'attività di controllo in due sezioni distinte a seconda dell'oggetto di analisi e dell'arco temporale cui l'obiettivo si riferisce. Si distinguono così da una parte il **controllo strategico**, relativo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di medio- lungo periodo (da intendersi su base triennale, coerentemente con gli attuali strumenti di programmazione economico-finanziaria, e su base quinquennale, come previsto dal programma di mandato), e dall'altra parte il **controllo di gestione**, dedicato invece alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di breve periodo (tipicamente nell'ordine di un anno o frazioni di anno).

La figura 1 descrive graficamente il modo in cui possono distinguersi i due tipi di controllo:

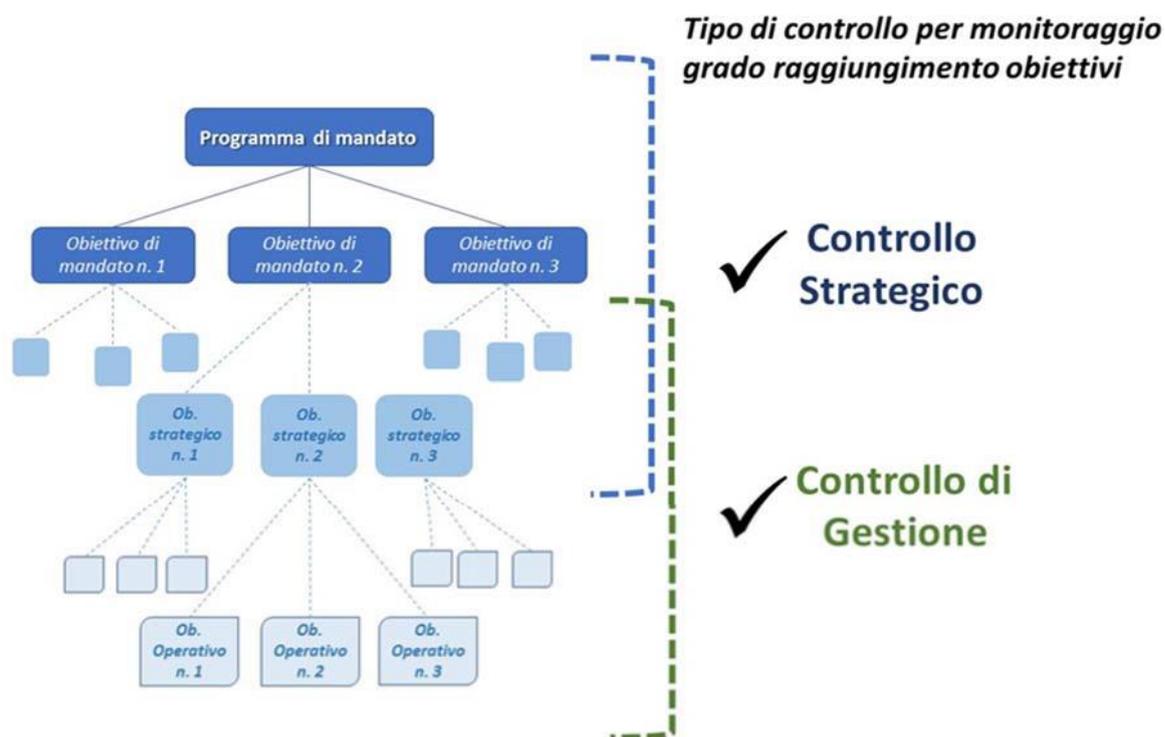
- il controllo strategico opera su due livelli di analisi, quello superiore degli obiettivi di mandato e quello inferiore degli obiettivi strategici, verificando il grado di raggiungimento dei primi sulla base dei risultati ottenuti nei secondi;
- il controllo di gestione si colloca in una dimensione operativa, verificando i risultati conseguiti al livello degli obiettivi strategici di collegamento e a quello più basso degli obiettivi operativi.

Ad assicurare coerenza tra i due tipi di controllo interviene il monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di collegamento che rappresentano il livello di analisi inferiore per il controllo strategico e quello superiore per il controllo di gestione.

Nel sistema gerarchico così descritto, mentre in sede di programmazione si verifica un condizionamento dall'alto verso il basso, nel senso che obiettivi di livello superiore condizionano "a cascata" quelli di livello inferiore, in sede di valutazione

dei risultati il condizionamento avviene in direzione opposta e il risultato raggiunto da un obiettivo superiore, è costituito direttamente dai risultati raggiunti dagli obiettivi di livello inferiore che lo compongono.

Fig. 1. La verifica dell'attività svolta rispetto agli obiettivi programmati: il sistema del controllo strategico e del controllo di gestione nel Comune di Manfredonia.



Sull'attività 2018 è stato svolto un primo monitoraggio dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi fissati all'interno di due distinti report, uno dedicato al Controllo Strategico ed uno dedicato al Controllo di Gestione. I due report hanno messo in luce un serie di evidenze utili al processo di programmazione e controllo portato avanti dall'Ente e dall'attuale Amministrazione.

In particolare, per quel che riguarda il controllo strategico, è stato condotto valutando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che hanno articolato nel 2018 gli obiettivi della Amministrazione e che sono stati distinti in obiettivi di efficacia e obiettivi di risultato, come meglio specificati nella tabella Nr 1 di seguito riportata.

I risultati hanno evidenziato un **grado complessivo di raggiungimento dei risultati pari al 100%** evidenziando come le attività messe in campo dal Comune

di Manfredonia nel 2018 siano apparse adeguate anche se alcuni ambiti non sono stati approfonditi come dovevano e infatti ci sono margini di approfondimenti e miglioramenti da analizzare e sviluppare.

Tab. Nr 1. Lista degli Obiettivi Strategici approvati, distinta per Missioni, Obiettivo, indicatore, % di realizzazione e specificazione della Linea Programmatica di Mandato cui è riconducibile.

MISSIONE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO	% DI REALIZZAZIONE
EFFICIENZA DELLA MACCHINA COMUNALE	Efficientamento della macchina comunale	Progetti di efficientamento	D.G.C. 218/2018 D.G.C. 246/2018 D.G.C. 210/2018 D.G.C. 51/2018	100%
ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO	Amministrazione, funzionamento ed erogazione di istruzione di qualunque ordine e grado per l'obbligo formativo e dei servizi connessi	Interventi di manutenzione degli edifici scolastici	D.G.C. 227/2018 D.G.C. 132/2018	100%
		Progetti educativi	D.G.C. 59/2018	100%
TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI	Amministrazione, funzionamento ed erogazione di servizi culturali e di sostegno alle strutture alle attività culturali	Progetti e attività di valorizzazione culturale	D.G.C. 183/2018 D.G.C. 22/2018 D.G.C. 47/2018	100%

MISSIONE	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO	% DI REALIZZAZIONE
TURISMO E COMMERCIO	Amministrazione, funzionamento ed erogazione e di sostegno alle politiche del turismo	Progetti e attività di valorizzazione e di sostegno alle politiche legate al turismo e al commercio	D.G.C. 247/2018 D.G.C. 232/2018 D.G.C. 91/2018	100%
ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA	Amministrazione, funzionamento e fornitura dei servizi e delle attività relativi alla pianificazione e alla gestione del territorio e per la casa	Interventi di riqualificazione e rigenerazione urbana	D.G.C. 227/2018	100%
	Interventi che rientrano nell'ambito della politica regionale unitaria in materia di assetto del territorio e di edilizia abitativa	Presentazione di progetti di finanziamento europeo	D.G.C. 110/2018 D.G.C. 93/2018	100%
	Interventi in ambito ambientale	Interventi in ambito ambientale	D.G.C. 175/2018	100%
TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'	Amministrazione, funzionamento e fornitura dei servizi e delle attività relativi ai trasporti e alla mobilità	Realizzazione di progetti urbani di mobilità sostenibile	D.G.C. 118/2018	100%
DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA	Amministrazione, funzionamento e fornitura dei servizi e delle attività in materia di protezione sociale a favore e a tutela dei diritti della famiglia, dei minori, degli anziani, dei disabili, dei soggetti a rischio di esclusione sociale	Interventi in materia di diritti sociali, politiche sociali e famiglia	D.G.C. 252/2018 D.G.C. 241/2018	100%