

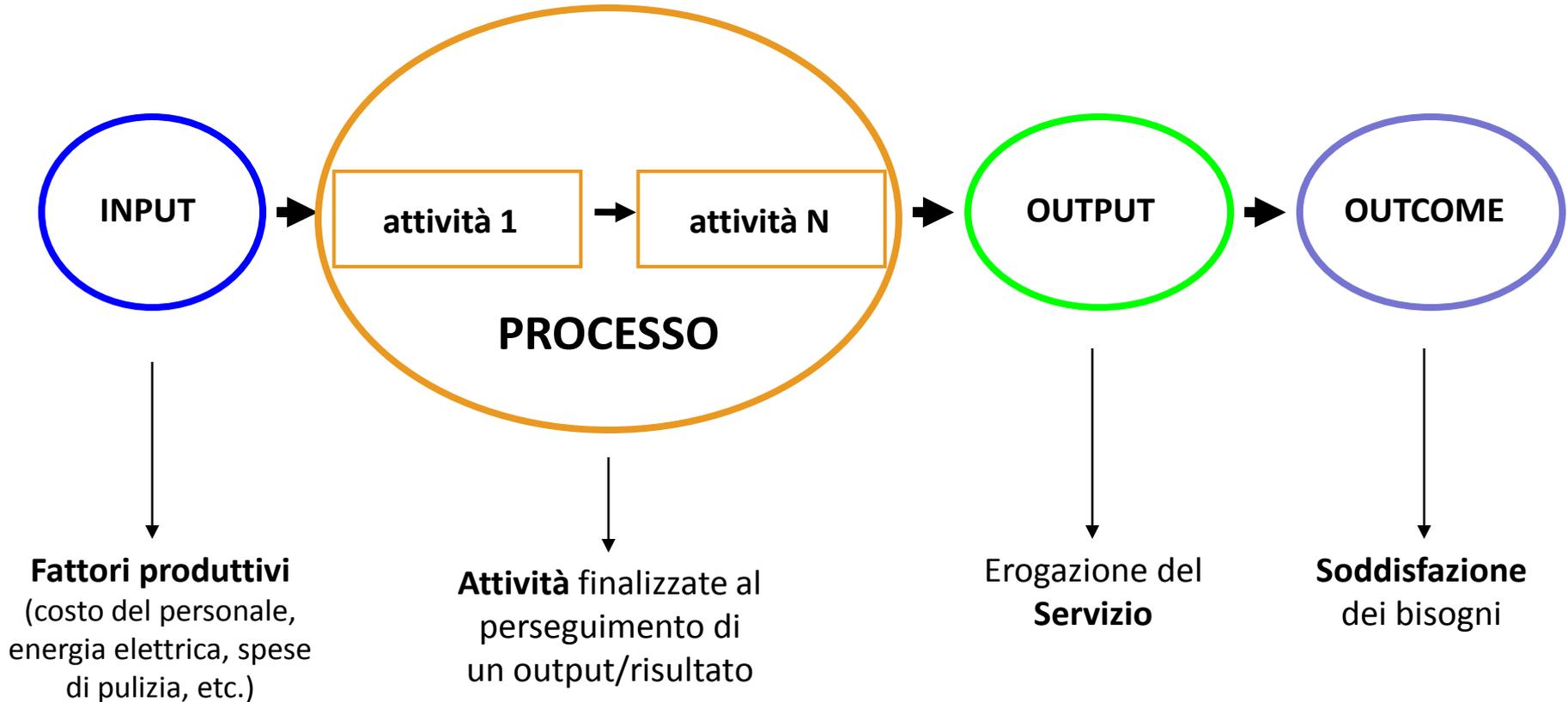
## La missione e la produzione dei servizi pubblici

# La mission dell'ente locale

“Il comune è l'ente locale  
che rappresenta  
la propria comunità,  
ne cura gli interessi e ne promuove  
lo sviluppo.”

Art. 3, c. 2 - D.Lgs. 267/00

# Il processo produttivo dei servizi



## I ruoli e le funzioni degli attori politici e tecnici

# Ruoli e funzioni

Spetta ai dirigenti la direzione degli uffici e dei servizi secondo i criteri e le norme dettate dagli statuti e dai regolamenti. Questi si uniformano al principio per cui i poteri di indirizzo e di controllo politico-amministrativo spettano agli organi di governo, mentre la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica è attribuita ai dirigenti mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Art. 107, c. 1 - D.Lgs. 267/00

# Ruoli e funzioni: il Consiglio



Definisce gli indirizzi generali dell'ente (pianificazione strategica).



Destina la spesa per programmi e per funzioni, servizi, interventi del bilancio.



Controlla i risultati rispetto agli indirizzi (controllo strategico).

# Ruoli e funzioni: la Giunta



Collabora con il Sindaco nel governo del comune (pianificazione).



Definisce / concorda gli obiettivi operativi: orienta la gestione con il Peg (programmazione).



Non impegna la spesa.



Valuta i risultati e le performance (controllo strategico e di gestione).

# Ruoli e funzioni: il Segretario/Direttore Generale



Predisporre il piano dettagliato degli obiettivi e la proposta di piano esecutivo di gestione (supporto alla pianificazione e programmazione).



Sovrintende la gestione dell'ente e l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi.



Presidia e coordina la struttura organizzativa.

# Ruoli e funzioni: il Dirigente



Propone / concorda gli obiettivi  
(supporto alla pianificazione e programmazione).



Propone modifiche al Peg.  
Attua la gestione e impegna la spesa.



Auto-valuta e controlla le performance  
dell'ente e con riferimento ai propri obiettivi  
(controllo strategico e di gestione).

# Ruoli e funzioni: il Collaboratore



Propone / condivide gli obiettivi inerenti l'ambito di intervento assegnato.



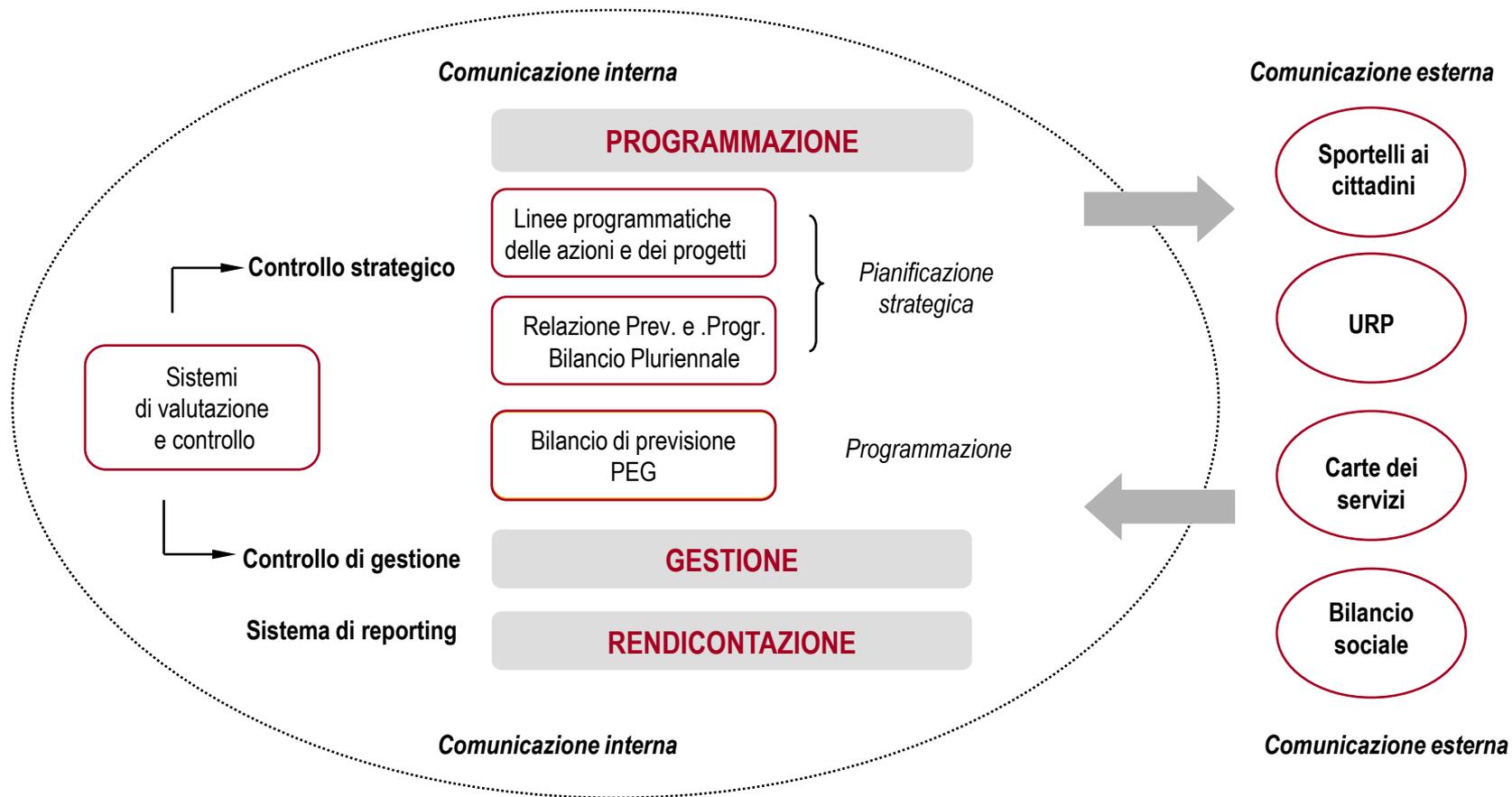
Supporta l'attività di gestione per il raggiungimento degli obiettivi.



Evidenzia eventuali cause che possono compromettere la realizzazione degli obiettivi.

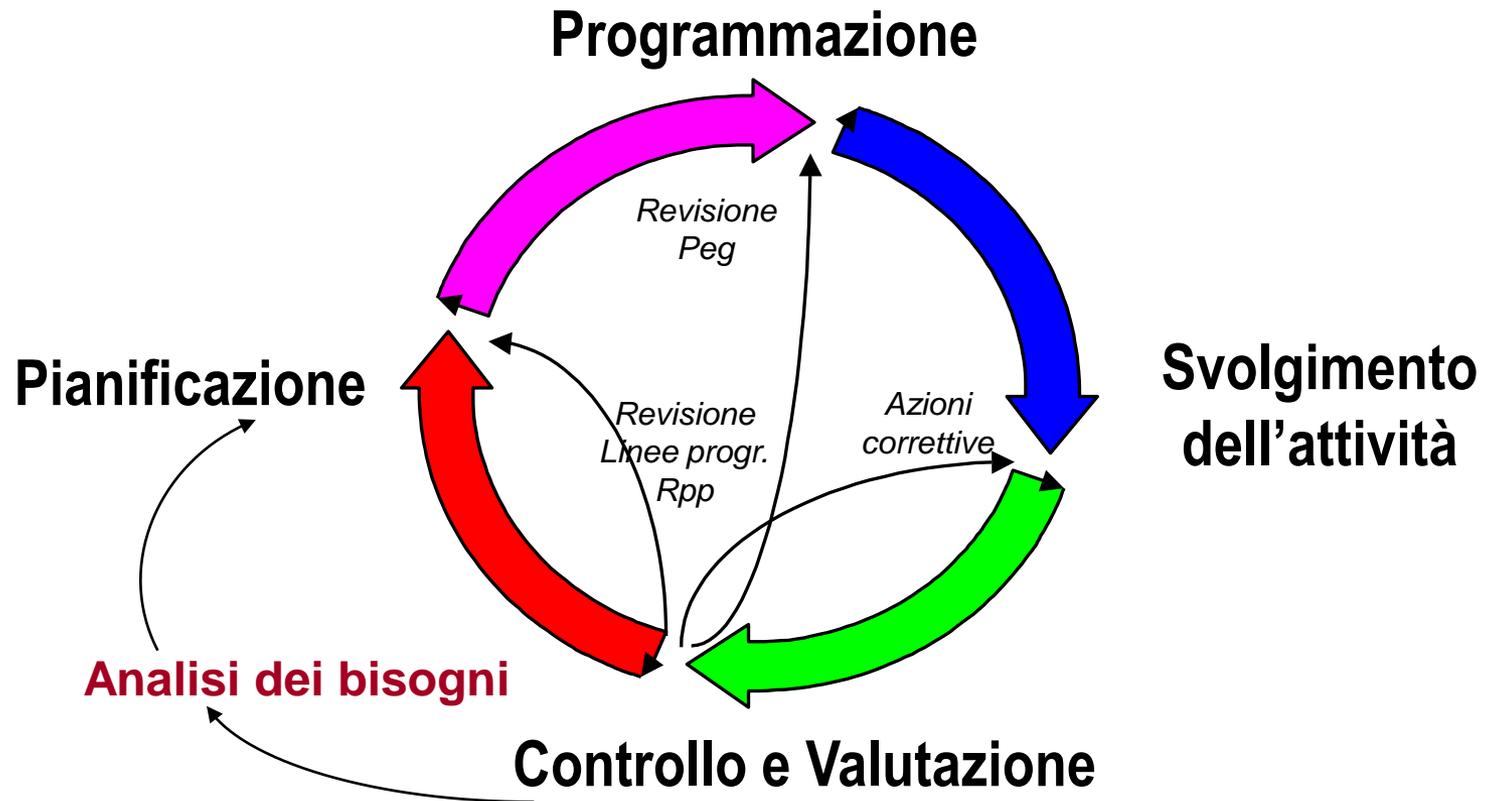
## Il processo decisionale negli enti locali

# I processi di governo dell'ente locale



## Il ciclo pianificazione – programmazione – controllo

# Il ciclo della pianificazione, programmazione, controllo



(Adattamento schema: "Anthony R.N., Young D.W., *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw-Hill, Milano, 1991.)

# La pianificazione

Il termine pianificazione (strategica) identifica il processo decisionale condotto da una organizzazione e finalizzato all'individuazione degli **obiettivi generali** di medio-lungo termine, nonché di tutte le **modalità** necessarie al conseguimento degli stessi.

# Il piano strategico definisce...



**Che cosa si intende fare**



**Perché lo si vuole fare**



**Come lo si vuole fare**

# I documenti ed i processi di pianificazione e programmazione

# Il piano di mandato: le linee programmatiche delle azioni e dei progetti

“Entro il termine fissato dallo statuto, il **sindaco** o il presidente della provincia, sentita la giunta, presenta al consiglio **le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato.**”

Art. 46, c. 3 - D.Lgs. 267/00

# Il piano di mandato: le linee programmatiche delle azioni e dei progetti

“Il consiglio, nei modi disciplinati dallo statuto, partecipa altresì alla definizione, all'**adeguamento** e alla **verifica periodica** dell'attuazione delle linee programmatiche da parte del sindaco o del presidente della provincia e dei singoli assessori.”

Art. 42, c. 3 - D.Lgs. 267/00

# La relazione previsionale e programmatica

“Per ciascun **programma** è data specificazione della **finalità** che si intende conseguire e delle **risorse umane e strumentali** ad esso destinate, distintamente per ciascuno degli esercizi in cui si articola il programma stesso ed è data specifica **motivazione delle scelte** adottate.”

Art. 170, c. 4 - D.Lgs. 267/00

# Il contenuto della RPP

## CHE COSA



- Descrizione del programma
- Finalità del programma (risultati previsti)

## PERCHÉ



Motivazione delle scelte a fronte di un determinato contesto (popolazione, territorio, servizi, attività produttive, ...)

## COME



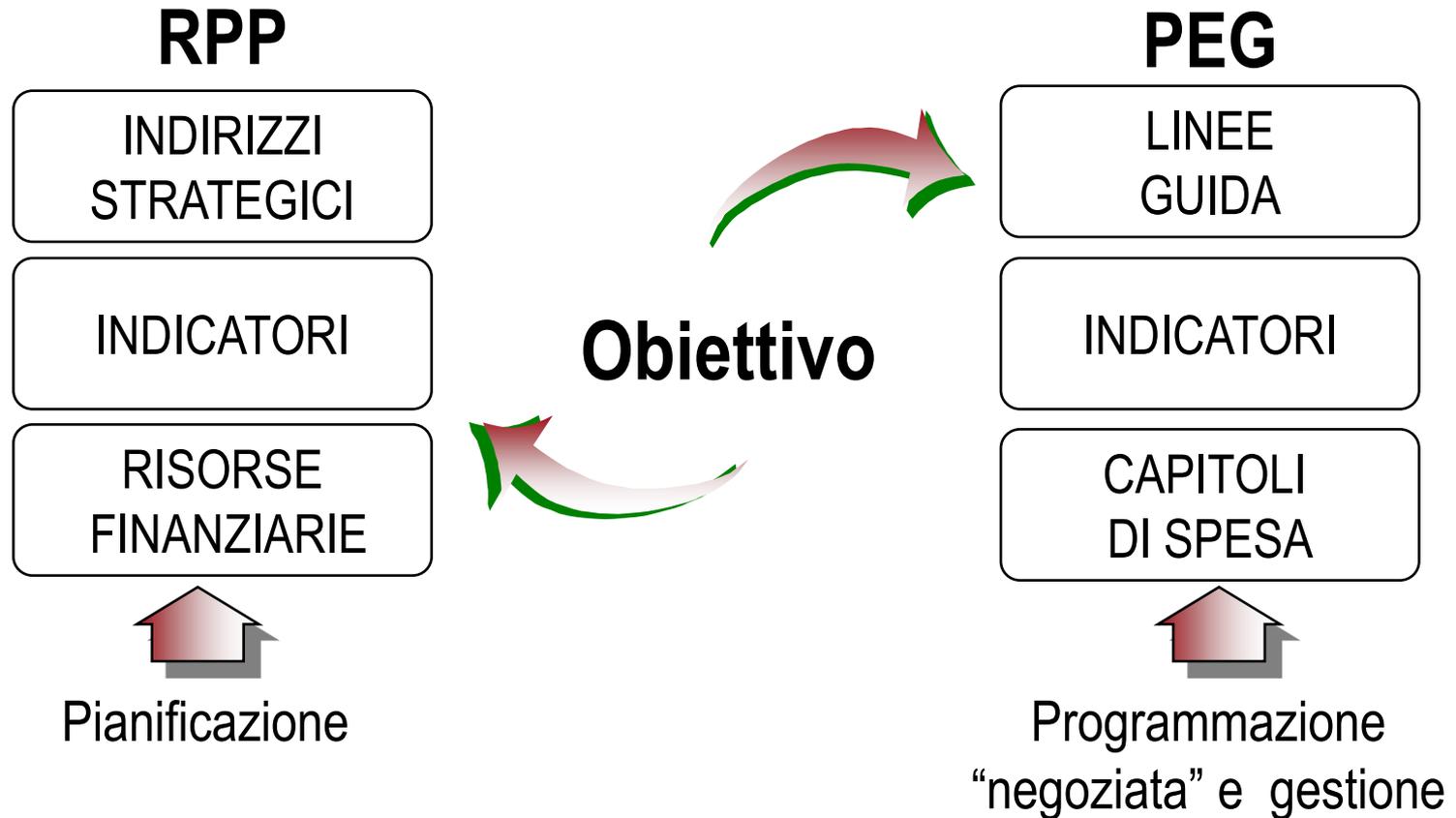
Risorse finanziarie, professionali, strumentali

# La RPP è un piano strategico

È un documento a valenza strategica perchè:

- identifica il “che cosa”, il “perché”, e il “come”
- si proietta nel medio periodo (triennale)
- supporta l’elaborazione degli altri documenti di programmazione (bilanci, peg)
- indirizza/vincola la gestione (inammissibilità e improcedibilità di deliberazioni non coerenti)
- è presupposto per il controllo strategico

# Dalla pianificazione alla programmazione



# La programmazione

Processo attraverso il quale vengono definiti i piani d'azione annuali finalizzati alla realizzazione delle strategie.

# Il piano esecutivo di gestione

“Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l'**organo esecutivo** definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il **piano esecutivo di gestione**, determinando gli **obiettivi di gestione** ed affidando gli stessi, unitamente alle **dotazioni necessarie**, ai responsabili dei servizi.”

art. 169 c. 1 D.Lgs. 267/00

# Il piano esecutivo di gestione

“Il piano esecutivo di contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell’entrata in **capitoli**, dei servizi in centri di costo e degli interventi in **capitoli**.”

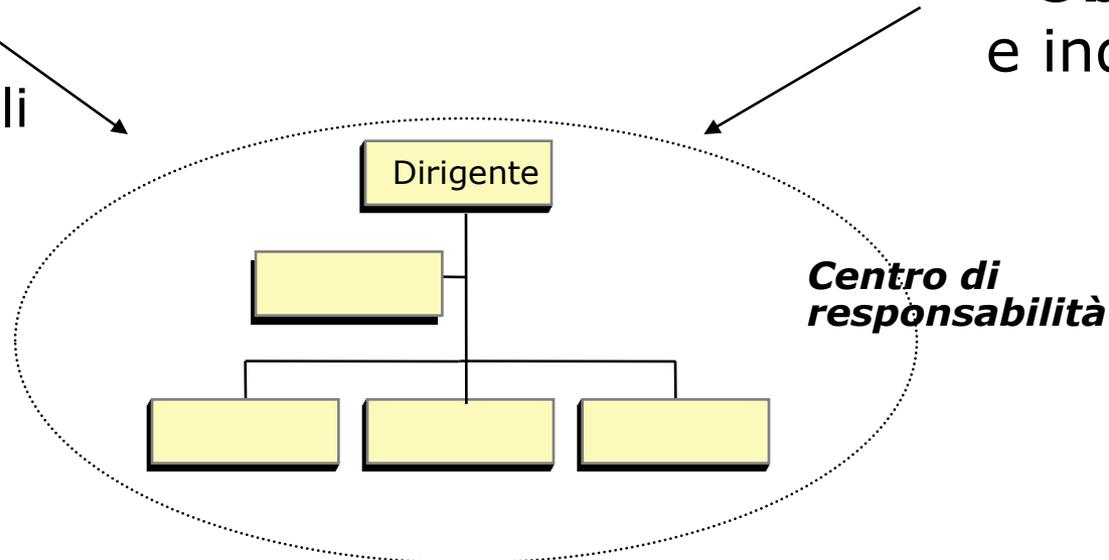
art. 169 c. 2 D.Lgs. 267/00

# Il piano esecutivo di gestione

## Risorse

- finanziarie
- professionali
- strumentali

## Obiettivi e indicatori

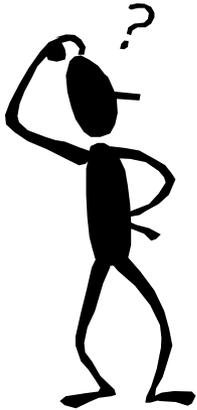


## Risultati e performance

# Come si costruisce il PEG

La norma  
(ex D.Lgs. 77/95 e attuale D.Lgs. 267/00)

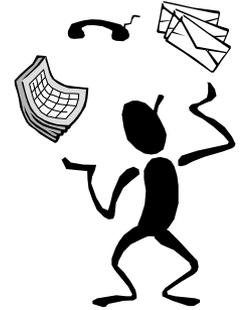
**NON** “fornisce”  
un modello prescrittivo di PEG



# Il Peg: un esempio di struttura

Centro di Responsabilità							
Responsabile							
Linea di servizi				Programma/ Finalità			
Cod.							
ID	Servizi	Obiettivi		Indicatori			Tempi
		Descrizione sintetica	Tipo ob.vo	Base riferimento	Risultato previsto	Risultato raggiunto	

# La direzione per obiettivi



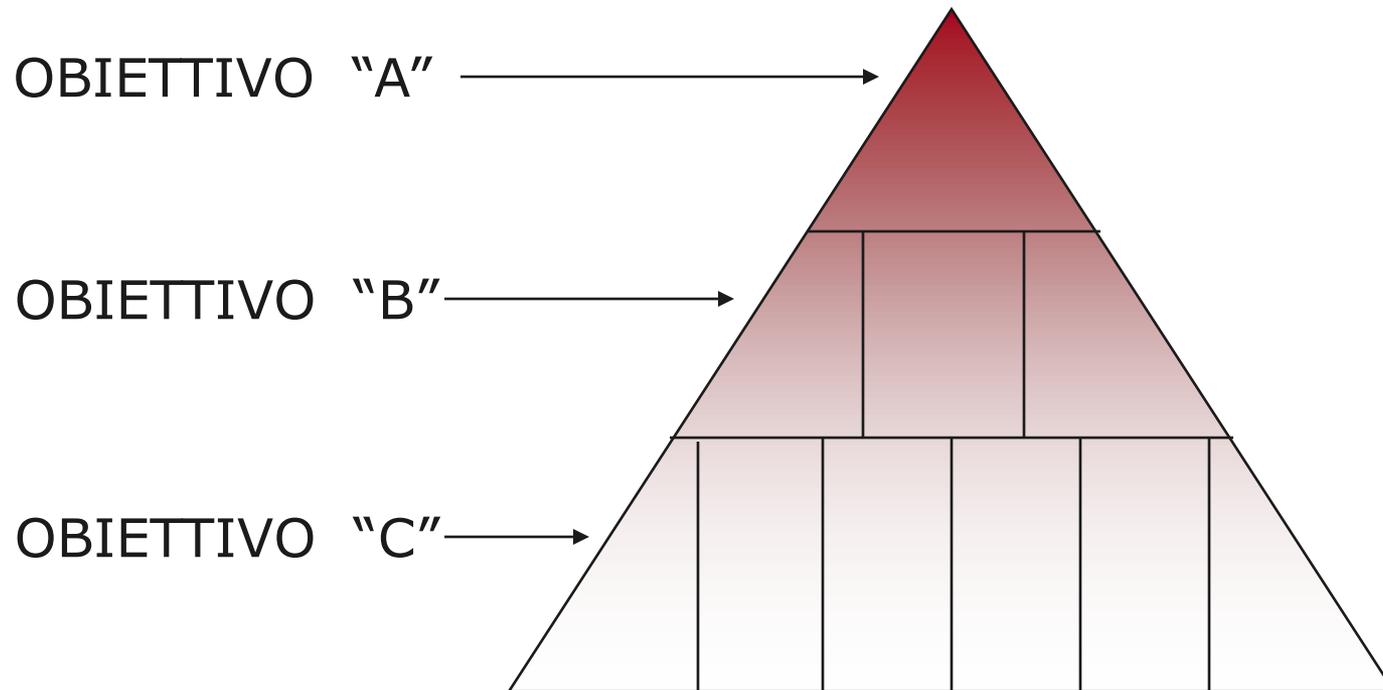
# La direzione per obiettivi: cos'è?

Un approccio sistemico alla gestione dell'organizzazione (qualsiasi organizzazione).

Consiste nella totale, massima delega di *pezzi* degli obiettivi generali lungo la linea organizzativa in modo che ciascun manager sia responsabile della realizzazione di una parte degli obiettivi del livello più alto.

*D. Mc Conkey*

# Le piramide degli obiettivi



# Fissare obiettivi e ... indicatori

Porre degli obiettivi significa esplicitare rispetto a che cosa si intende intervenire, o **che cosa** si desidera cambiare: **dove, in che senso, in quale misura, ...**

# I presupposti della direzione per obiettivi

La logica che ispira la direzione per obiettivi si fonda su due concetti complementari:

- da un lato l'**autonomia** nella modalità di gestione delle risorse per il raggiungimento di determinati obiettivi;
- dall'altro la **responsabilità** dei risultati ottenuti.

# Il bilancio di previsione

## LA PARTE SPESA

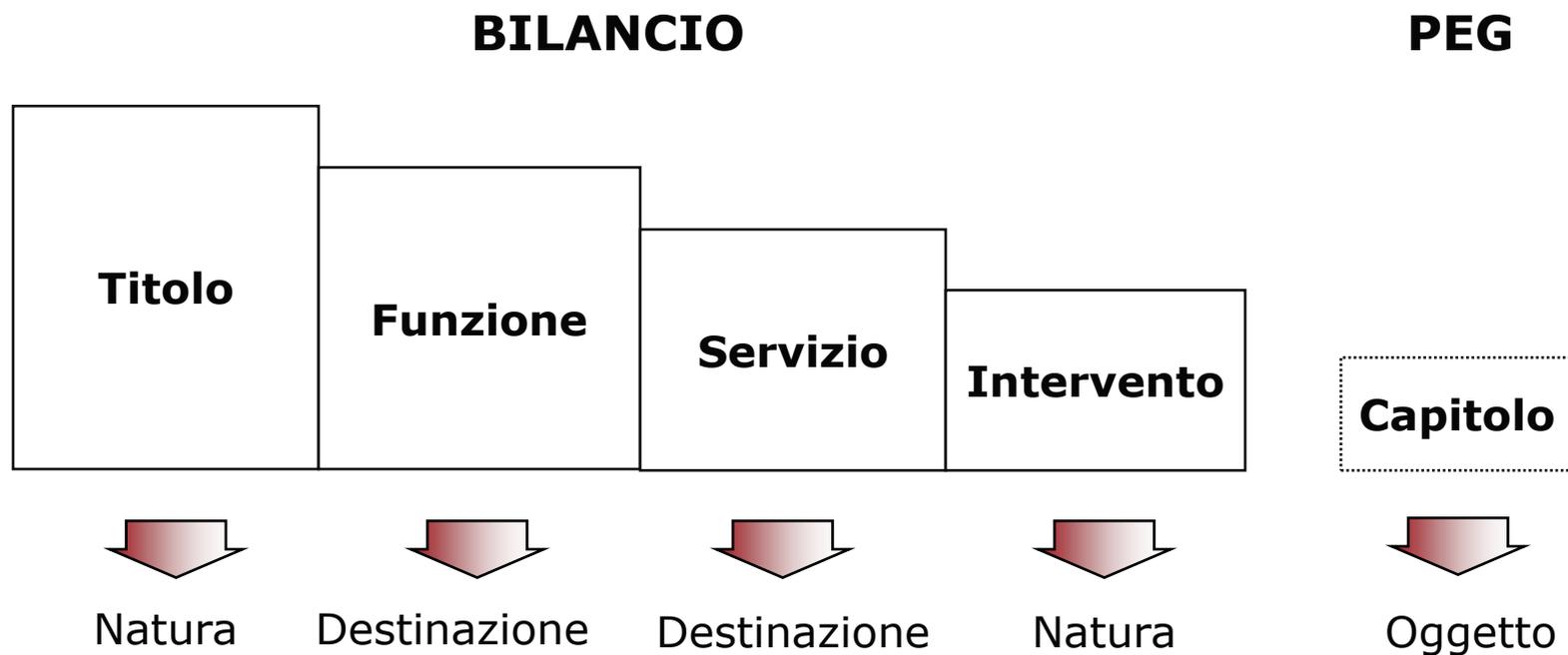
Il bilancio di previsione identifica la destinazione della Spesa per grandi aggregati (funzioni e servizi) e secondo la natura della spesa stessa (titoli e interventi).

# Il bilancio di previsione

## LA PARTE ENTRATA

Il bilancio di previsione, per l'Entrata, definisce le fonti di finanziamento delle spese stanziare (entrate da tassazione, da servizi pubblici, da trasferimenti, ...).

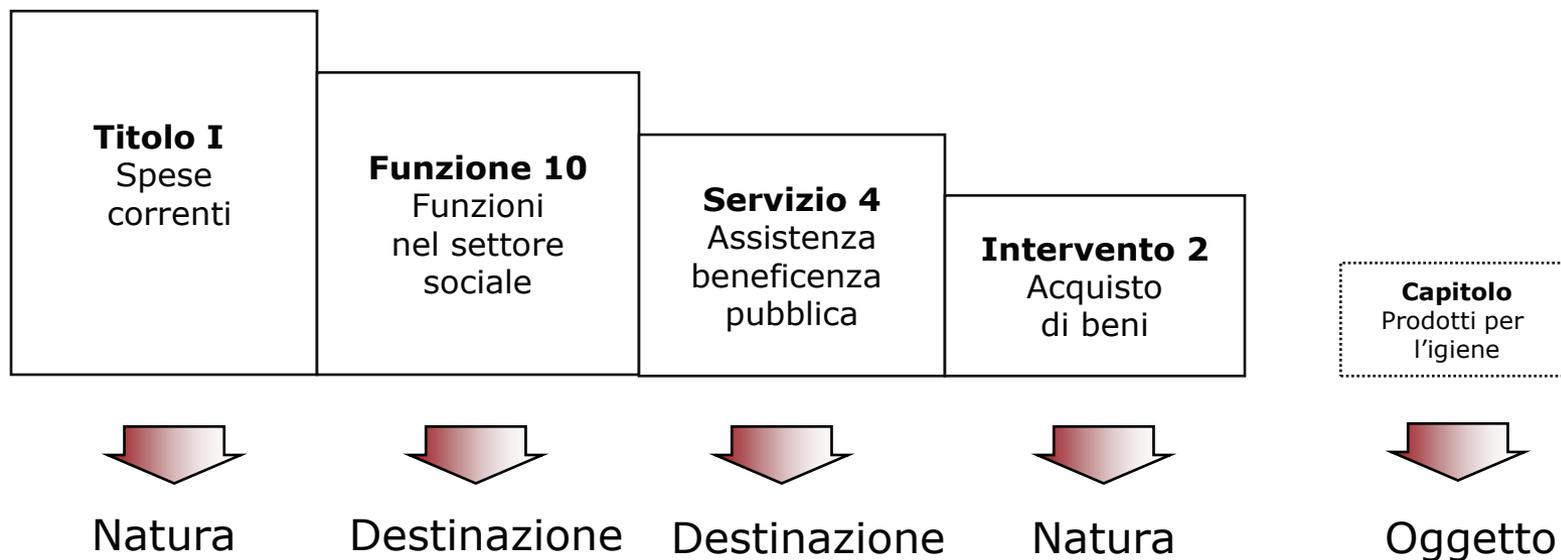
# La struttura del bilancio: la spesa



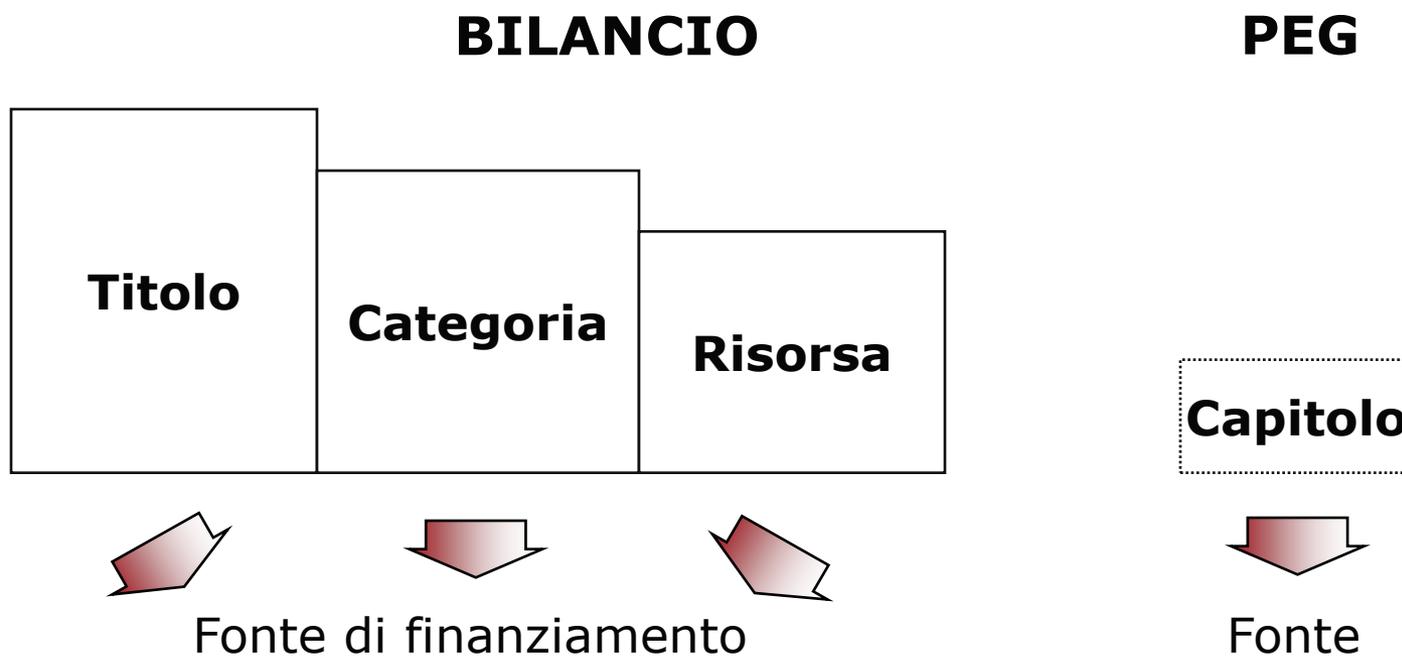
# La struttura del bilancio: la spesa

## BILANCIO

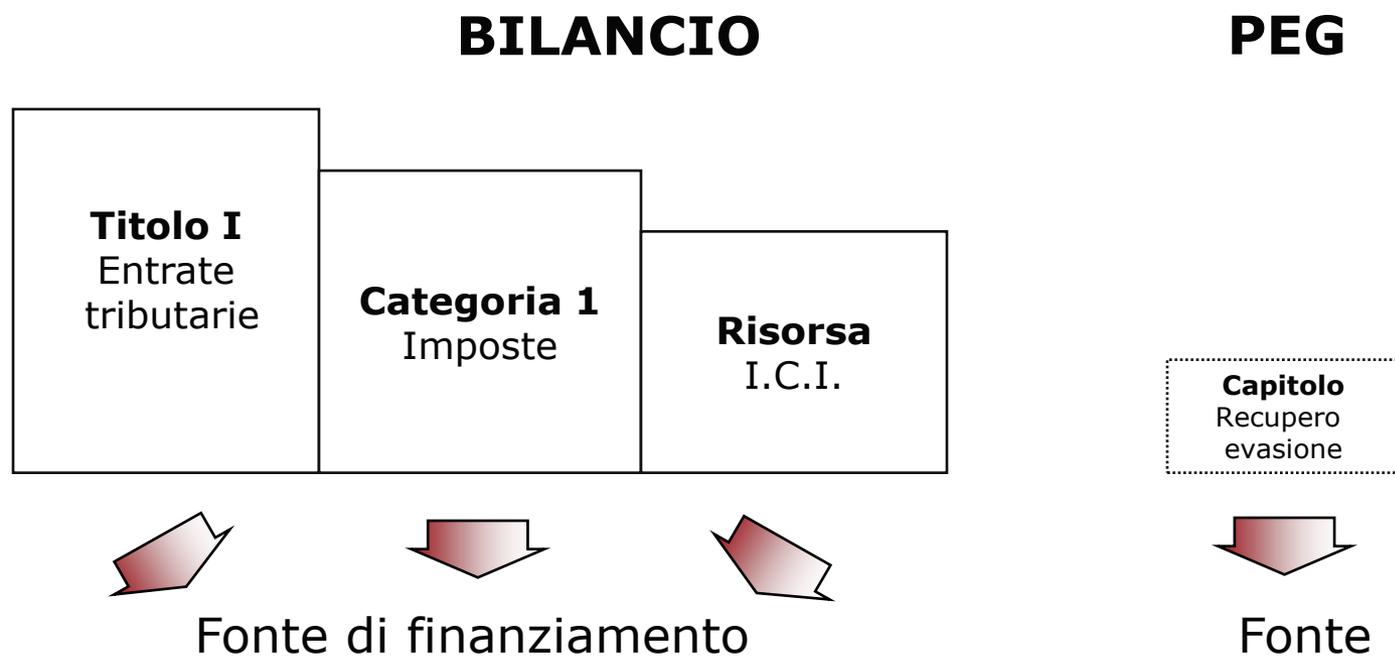
## PEG



# La struttura del bilancio: l'entrata



# La struttura del bilancio: l'entrata



# Il bilancio di previsione: struttura

## Titolo I: Spese correnti

	Int. 01 Personale	Int. 02 Acq. beni	Int. 03 Prest. servizi	Int. __ ...	Totale
Funzione 10 Funzioni nel settore sociale					
Servizio 01	.....	.....	.....	.....	.....
Servizio 02	.....	.....	.....	.....	.....
Servizio 03	.....	.....	.....	.....	.....
<b>Servizio 04 Assistenza e beneficenza pubbl.</b>	<b>1.500</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>2.800</b>
Servizio 05	.....	.....	.....	.....	.....

# Le fasi di gestione dell'entrata

Le fasi di gestione delle entrate sono:

- **accertamento**,
- riscossione,
- versamento.

Art. 178 - D.Lgs. 267/00

# Le fasi di gestione dell'entrata: l'accertamento

L'accertamento costituisce la prima fase di gestione dell'entrata mediante la quale, sulla base di **idonea documentazione**, viene verificata la **ragione del credito** e la sussistenza di un idoneo **titolo giuridico**, individuato il **debitore**, **quantificata la somma** da incassare, nonché fissata la relativa **scadenza**.

Art. 179 - D.Lgs. 267/00

# Le fasi di gestione della spesa

Le fasi di gestione della spesa sono:

- **impegno**,
- liquidazione,
- ordinazione,
- pagamento.

Art. 182 - D.Lgs. 267/00

# Le fasi di gestione della spesa: l'impegno

L'impegno costituisce la prima fase del procedimento di spesa, con la quale, a seguito di **obbligazione giuridicamente perfezionata** è determinata la **somma da pagare**, determinato il soggetto **creditore**, indicata la **ragione** e viene costituito il vincolo sulle previsioni di bilancio, nell'ambito della disponibilità finanziaria accertata.

Art. 183 - D.Lgs. 267/00

<b>Centro di Responsabilità</b>	<b>SETTORE SERVIZI ALLA PERSONA</b>
---------------------------------	-------------------------------------

<b>Responsabile</b>		<b>DOTT. _____</b>
---------------------	--	--------------------

<b>PROGRAMMA RPP</b>	<b>POLITICHE SOCIALI E SERVIZI ALLA PERSONA</b>
<b>Linea di servizi</b>	<b>Sportello al cittadino</b>

Servizi	Obiettivi		Scadenza	Rif. Linee progr.	Indicatori		Forma gestione
	Descrizione sintetica	Tip o ob. vo			Risultato previsto	Risultato raggiunto	
Gestione alloggi comunali	Assegnazione alloggi secondo le linee del regolamento, raccolta domande.	MA	31.12.2007		Regolare assegnazione alloggi.		DI
Contributi economici	Riduzione del disagio e sostegno ai cittadini indigenti. Elargizione contributi economici.	MA	31.12.2007		Accogliere almeno l'80% delle richieste		DI
Supporto ai cittadini per pratiche amministrative	Sostenere i cittadini con difficoltà nel rapporto con le istituzioni.	MA	31.12.2007		Rispondere a tutte le richieste entro 3 gg.		DI
Servizio di segretariato sociale	Sostegno e accompagnamento di situazioni di difficoltà e disagio.	IN	31.12.2007		Sostenere almeno il 70% delle richieste		DI
Contributi ad Associazioni ed Operatori sociali	Riconoscere e promuovere il lavoro delle associazioni, realizzazione del nuovo regolamento e di azioni di messa in rete, crescita e formazione dei volontari.	ST	30.06.2007	102	Elaborazione regolamento		DI
Rinnovo contratti sedi comunali alle associazioni	Definizione di linee omogenee per la gestione dei locali comunali adibite a sedi di associazioni	ST	30.9.2007		Elaborazione criteri e stesura 8 contratti		DI
Piano socio-assistenziale	Approvazione nuovo Piano socio-assistenziale per gli anni 2007-2009	ST	30.06.2007		Elaborazione documento		DI
Progetto "Tempi delle città"	Presentazione progetto "Tempi delle Città"	ST	31.07.2007		Elaborazione criteri e stesura 8 contratti		DI

# Le finalità del controllo di gestione nel panorama normativo

# Che cos'è il controllo di gestione

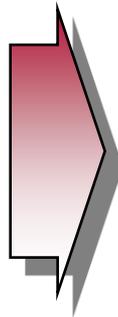
## IL CONTROLLO DI GESTIONE

“Rappresenta un sistema di analisi, valutazione, decisioni e azioni attraverso le quali viene **governata e guidata** l'attività amministrativa nel percorso di raggiungimento delle proprie finalità”.

*(E. Borgonovi)*

# Origine del termine “controllo”

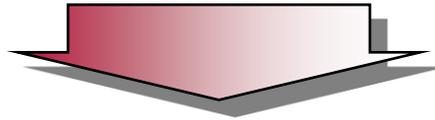
**Control**  
(anglosassone)



- GOVERNO
- GUIDA
- STRUMENTO  
CONOSCITIVO

# Finalità del controllo di gestione

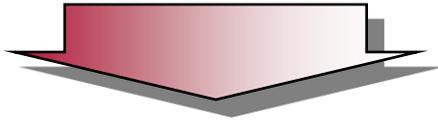
## GENERARE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E RESPONSABILITÀ



- idonei al raggiungimento degli obiettivi
- convenienti nelle modalità di combinazione dei fattori produttivi impiegati

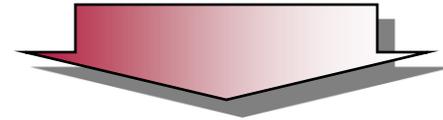
# Stili di controllo

## CONTROLLO BUROCRATICO



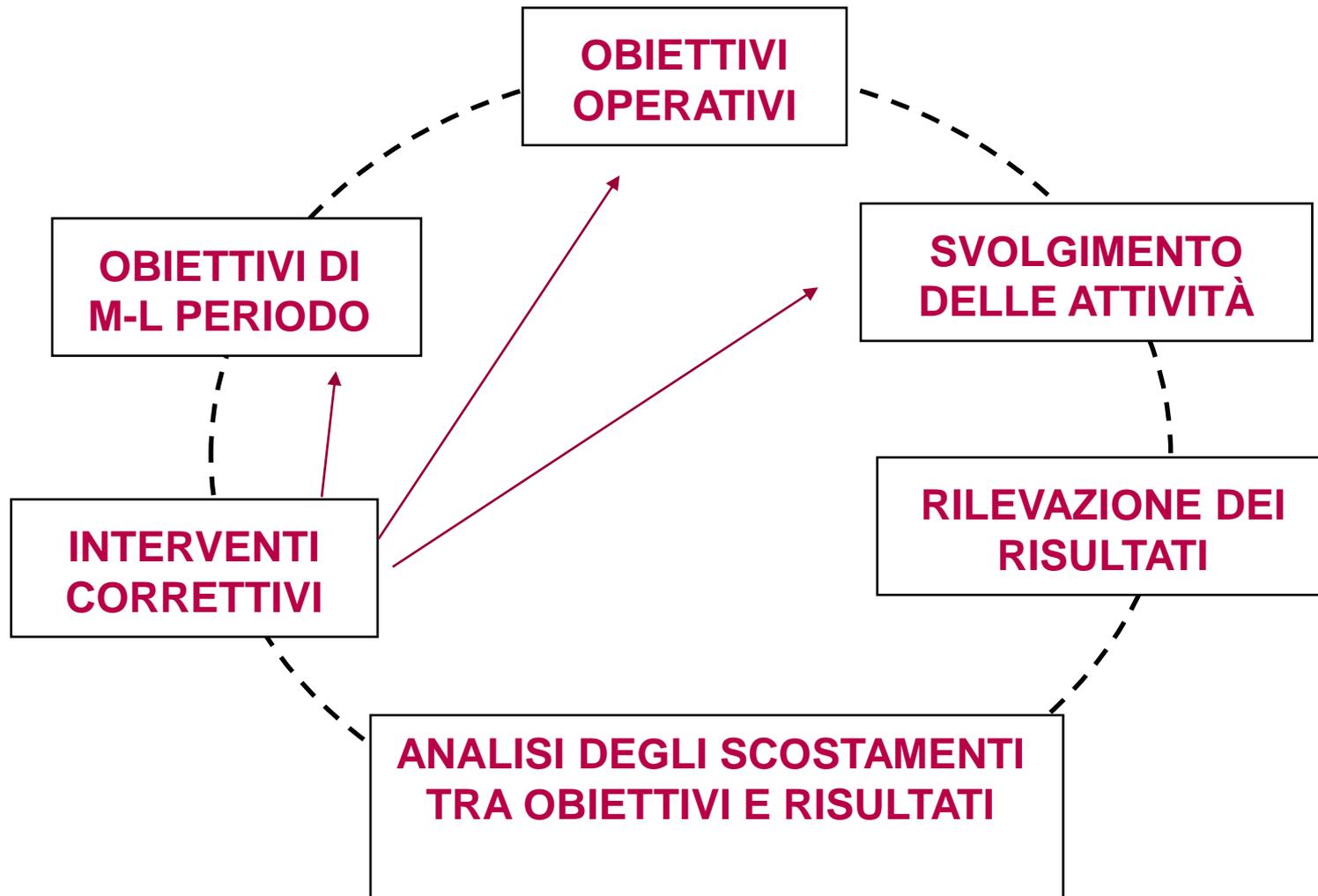
- si occupa della forma
- legittima la realtà con i modelli
- non responsabilizza

## CONTROLLO MANAGERIALE



- si occupa dei risultati e di come si ottengono
- influenza le decisioni
- identifica precise responsabilità

# Il processo di controllo di gestione



# Tipologia dei controlli interni

Art. 147, c. 1 - D.Lgs. 267/00

Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:

- a) garantire attraverso il **controllo di regolarità amministrativa e contabile**, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) verificare, attraverso il **controllo di gestione**, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) **valutare le prestazioni del personale** con qualifica dirigenziale;
- d) **valutare l'adeguatezza delle scelte compiute** in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

# Tipologia dei controlli interni

Art. 196, c. 2 - D.Lgs. 267/00

Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo **stato di attuazione degli obiettivi programmatici** e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, **l'efficacia, l'efficienza** ed il livello di **economicità** nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

# Tipologia dei controlli interni

Art. 197, c. 2 - D.Lgs. 267/00

Il controllo di gestione si articola almeno in tre fasi:

- a) predisposizione di un **piano dettagliato di obiettivi**;
- b) rilevazione dei dati relativi ai **costi ed ai proventi** nonché rilevazione dei **risultati raggiunti**;
- c) **valutazione 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 ed il grado di economicità dell'azione intrapresa.

# Tipologia dei controlli interni

Art. 197, c. 3 - D.Lgs. 267/00

Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli **servizi e centri di costo**, ove previsti, verificando in maniera complessiva e per ciascun **servizio** i mezzi finanziari acquisiti, i **costi dei singoli fattori produttivi**, i **risultati qualitativi e quantitativi ottenuti** e, per i servizi a carattere produttivo, i **ricavi**.

## Gli step per l'introduzione del controllo di gestione

# Gli steps per l'introduzione del CdG (1)

1. Definizione della **mappa dei centri di costo** e dei **servizi** con riferimento alla struttura organizzativa e ai centri di responsabilità.
2. Definizione delle tipologie di **fattori produttivi** da destinare ai centri di costo e ai servizi oggetto di rilevazione.
3. **Classificazione dei costi** secondo il criterio della attribuibilità: costi specifici, comuni e generali in relazione alla mappa dei centri di costo e alla mappa dei servizi.

# Gli steps per l'introduzione del CdG (2)

4. **Valorizzazione dei centri di costo e dei servizi.** Si imputano le risorse secondo criteri oggettivi.
5. Identificazione dei **costi comuni e generali.**
6. **Ripartizione** dei costi comuni e generali: **scelta dei criteri.** Esempi
  - il totale dei costi specifici di ogni servizio
  - le ore/lavoro per persona
  - la superficie degli edifici espressa in mq
  - il numero dei dipendenti
7. Calcolo del **costo pieno del centro di costo e servizio.**
8. Elaborazione sistema di **reporting.**

## L'analisi dell'output e la definizione e classificazione dei costi

# La definizione di costo

Affinché il “costo” non resti un’informazione indeterminata è necessario stabilire prima:



di cosa si vuol conoscere il costo (oggetto d’indagine)



quali elementi concorrono alla sua formazione



a quale periodo di tempo il calcolo deve riferirsi

# La classificazione dei costi (1)

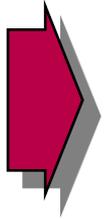
Costi specifici, comuni e generali (o di struttura) in relazione al grado di attribuibilità dei costi ad un determinato oggetto:



**Costi specifici (diretti):** sono attribuibili in maniera oggettiva all'oggetto di analisi.

Esempio l'acquisto di materiale di consumo del servizio asilo nido.

## La classificazione dei costi (2)



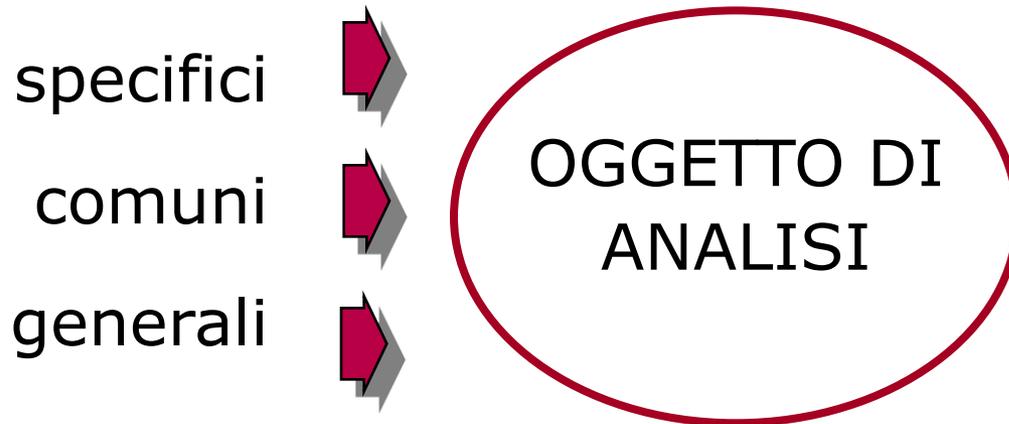
**Costi comuni (indiretti):** sono impiegati da più oggetti. Devono essere imputati sulla base di criteri di ripartizione o allocazione. Esempio lo stipendio del responsabile rispetto a più unità operative o servizi.



**Costi generali (o di struttura):** sono impiegati da tutta la struttura. Devono essere imputati sulla base di criteri di ripartizione o allocazione. Esempio il costo del direttore generale.

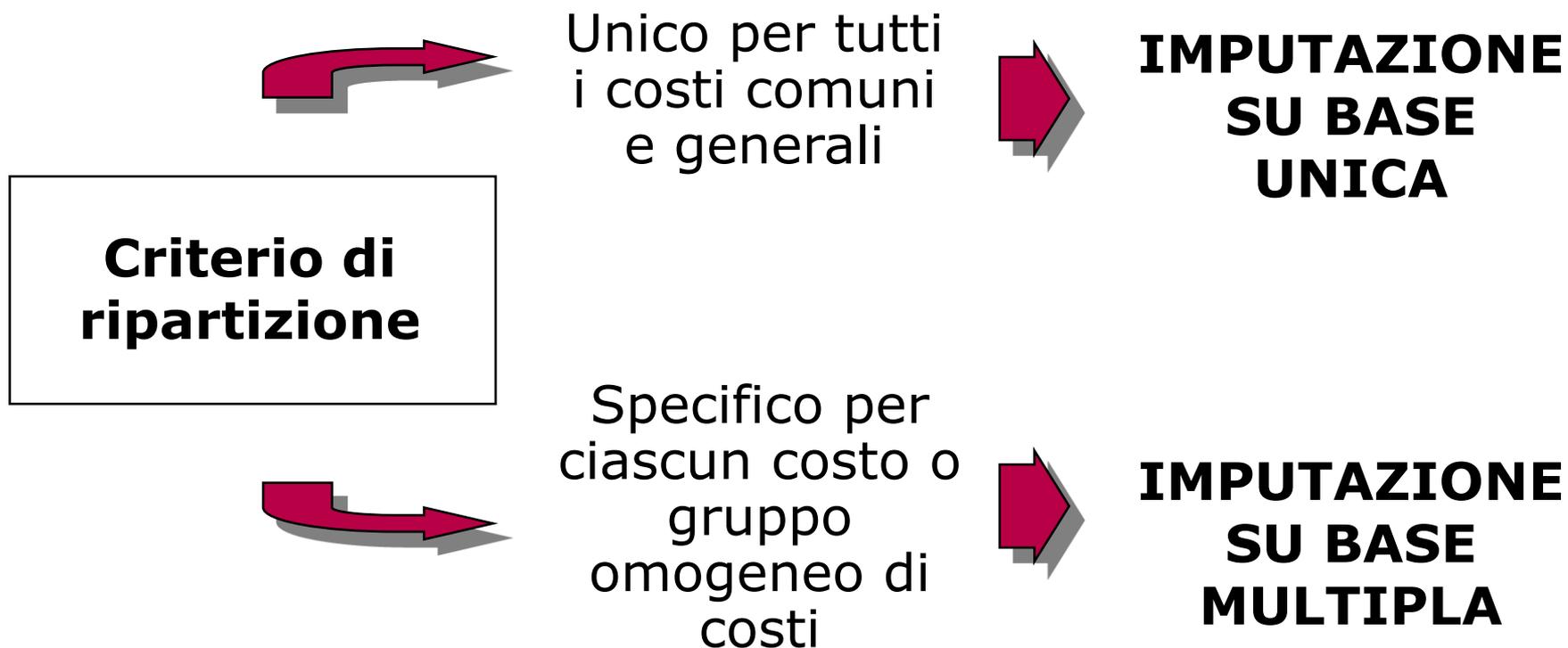
# Il costo pieno

Il costo pieno consente di attribuire tutti i costi all'oggetto di analisi.



COME **RIPARTIRE** I COSTI COMUNI E GENERALI?

# La ripartizione dei costi comuni e generali



## Il sistema di indicatori: efficienza, efficacia ed economicità

# Il sistema degli indicatori

Nell'ambito della normativa continua a essere richiamata l'esigenza di verificare la gestione dell'ente attraverso indicatori di:



EFFICACIA



EFFICIENZA



ECONOMICITÀ

# Il concetto di efficacia

**Efficacia**

**GESTIONALE**

capacità  
dell'ente locale di  
raggiungere gli obiettivi  
programmati

**INDICATORE**

Cosa si è realizzato

---

Cosa si voleva realizzare

**SOCIALE**

capacità  
dell'ente locale di  
soddisfare i bisogni  
della collettività

**INDICATORE**

Domanda soddisfatta

---

Domanda espressa

# Il concetto di efficienza



Rapporto tra le risorse impiegate (input) e i risultati ottenuti (output).



Esprime la capacità di raggiungere un certo risultato razionalizzando i fattori produttivi ed evitando sprechi di risorse.

## **INDICATORE**

Risultati ottenuti

Risorse utilizzate

# Il concetto di economicità



Massimizzare la soddisfazione dei bisogni attraverso la riduzione dei costi



**EFFICACIA**

+

**EFFICIENZA**

*"Stiamo riuscendo a fare ciò che ci eravamo proposti?"*

*"Stiamo facendo le cose nel modo più conveniente?"*

# Come si costruisce un indicatore?

## ASILO NIDO

### Parametri di contesto e di attività

- N. utenti potenziali (bambini 0-3 anni)
- N. posti disponibili
- N. ore di apertura giornaliera
- N. richieste pervenute (nell'anno in corso)
- N. nuove richieste pervenute (rispetto anno precedente)
- N. richieste accolte (N. utenti iscritti)
- N. utenti presi in carico mediamente nell'anno
- N. utenti al 31/12/\_\_\_\_\_
- N. utenti da soddisfare (lista d'attesa)
- N. utenti ritirati
- N. educatori
- N. ore erogate nell'anno
- N. prestazioni erogate nell'anno

# Come si costruisce un indicatore?

## ASILO NIDO

Parametri di contesto  
e di attività

- Costo del servizio
- Costo gestione delle rette
- Proventi da rette
- Ricavi del servizio
- N. questionari somministrati
- N. questionari restituiti
- N. questionari con giudizio complessivo positivo
- N. bollettini emessi
- N. utenti morosi
- Entrate da rette stanziato
- Entrate da rette accertato
- Entrate da rette riscosso
- Spesa per asilo nido stanziata
- Spesa per asilo nido impegnata

# Come si costruisce un indicatore?

## INDICATORI DI EFFICACIA

- N. richieste accolte/N. richieste pervenute
- N. richieste accolte/N. utenti potenziali

- N. questionari restituiti/N. questionari somministrati
- N. questionari con giudizio positivo/N. questionari restituiti

- N. utenti iscritti/N. educatori