



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA
via Donatello, 9 - Milano | www.farepa.it | info@farepa.it

Controllo strategico, di gestione e sistema di indicatori

Grugliasco, 5 marzo 2024

Luca Bisio – Partner farePA s.r.l.

**Esperto di programmazione, contabilità e controllo negli EE.LL.,
componente di OIV e NDV (l.bisio@farepa.it)**



I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 e s.m.i..
È tassativamente vietata qualsiasi riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di farePA s.r.l.

Temi dell'incontro

2

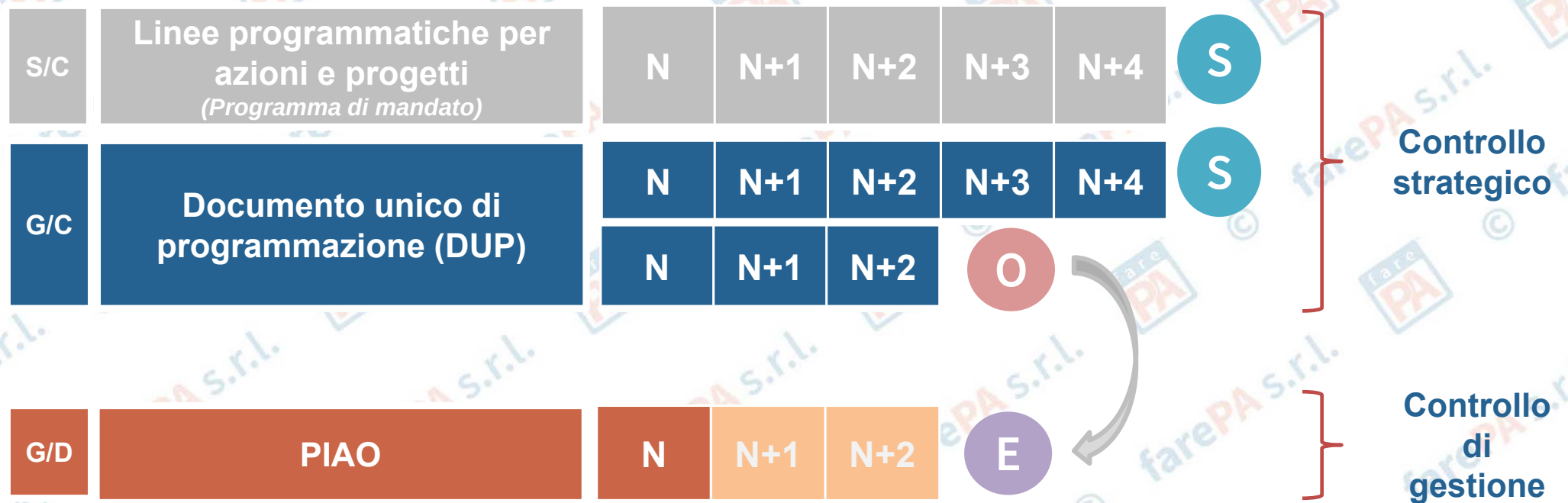
N.	Sommario	Pag.
1	Il passaggio dalla pianificazione al controllo	3
2	Il sistema di indicatori	22

1. Il passaggio dalla pianificazione al controllo



Dalla pianificazione al controllo

4



Il controllo strategico

Art. 147 del Tuel



Tipologia di controlli interni

1. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) [...]

b) **valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;**

[...]

Il controllo strategico

Art. 147-ter del Tuel



Controllo strategico



1. **Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale [...] definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici. [...].**
2. **L'unità preposta al controllo strategico, che è posta sotto la direzione del direttore generale, laddove previsto, o del segretario comunale negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.**

Il controllo di gestione

Art. 147 del Tuel



Tipologia di controlli interni

1. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) **verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;**

[...]

Strumenti di controllo per il Principi contabili

**Principio contabile
sulla programmazione**

Allegato n. 4/1
al D.Lgs 118/2011



**Nella SeS del DUP sono indicati gli
strumenti attraverso i quali l'ente
locale intende rendicontare il proprio
operato nel corso del mandato in
maniera sistematica e trasparente, per
informare i cittadini del livello di
realizzazione dei programmi**



Ma quali sono gli strumenti per il controllo strategico?

Lo stato di attuazione dei programmi

PROBLEMA

Art. 193, c. 2 del Tuel



Con periodicità stabilita dal regolamento di contabilità, e comunque **almeno una volta entro il 31 luglio** di ciascun anno, il **Consiglio provvede con delibera a dare atto del permanere degli equilibri generali di bilancio**



N.B.

Nessun richiamo allo stato di attuazione dei programmi (SAP)

Lo stato di attuazione dei programmi

**Principio
contabile sulla
programmazione**
Allegato n. 4/1
al D.Lgs 118/2011



SAP infrannuale

Considerato che l'elaborazione del DUP presuppone una verifica dello stato di attuazione dei programmi, contestualmente alla presentazione di tale documento si raccomanda di presentare al Consiglio anche lo stato di attuazione dei programmi, da effettuare, ove previsto, ai sensi dell'articolo 147-ter del TUEL (controllo strategico) → Punto 4.2

Lo stato di attuazione dei programmi

SAP infrannuale

**Principio
contabile sulla
programmazione**
Allegato n. 4/1
al D.Lgs 118/2011



La SeO costituisce il presupposto dell'attività di controllo strategico e dei risultati conseguiti dall'ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi nell'ambito delle missioni e alla relazione al rendiconto di gestione → Punto 8.2

La relazione sulla gestione (al rendiconto?)

PROBLEMA

Art. 231 del Tuel



La **relazione sulla gestione** è un documento illustrativo della gestione dell'ente, nonché dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio, contiene ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili, ed è **predisposto secondo le modalità previste dall'art. 11, c. 6, del D.Lgs. 118/11**

N.B.

La **relazione** assumere un **connotato strettamente contabile**

La relazione sulla gestione (al rendiconto?)

SA annuale

**Principio
contabile sulla
programmazione**
Allegato n. 4/1
al D.Lgs 118/2011



La SeO costituisce il presupposto dell'attività di controllo strategico e dei risultati conseguiti dall'ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi nell'ambito delle missioni e alla relazione al rendiconto di gestione (Punto 8.2)

La Relazione di fine mandato

**Principio
contabile sulla
programmazione**

Allegato n. 4/1
al D.Lgs 118/2011



**Relazione di fine
mandato**

**L'amministrazione rende
conto del proprio operato
attraverso la Relazione di
fine mandato di cui all'art.
4 del D.Lgs. 149/11 →
Punto 8.1**

La relazione di fine mandato: schema tipo per i comuni > 5.000 ab.

Parte	Tematiche	Aspetti trattati
Il Descrizione attività normativa ed amministrativa svolte durante il mandato	Attività normativa ...	
	Attività tributaria ...	
	Attività amministrativa	• Articolazione del sistema dei controlli interni [...] • Controllo di gestione: indicazione dei principali obiettivi inseriti nel programma di mandato, e il loro livello di realizzazione, con riferimento ai seguenti settori: personale, lavori pubblici, gestione del territorio, istruzione pubblica, ciclo dei rifiuti, sociale e turismo • Controllo strategico: indicare, in sintesi, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi definiti, ex art. 147ter del TUEL • Valutazione delle performance [...] • Controllo sulle società partecipate/controllate [...].

Il cronogramma della rendicontazione annuale

DUP

SA
infrannuale

SA annuale

*Punto 4.2 del Principio
sulla programmazione*

*Punto 8.2 del Principio
sulla programmazione*

31.07.23

31.12.23

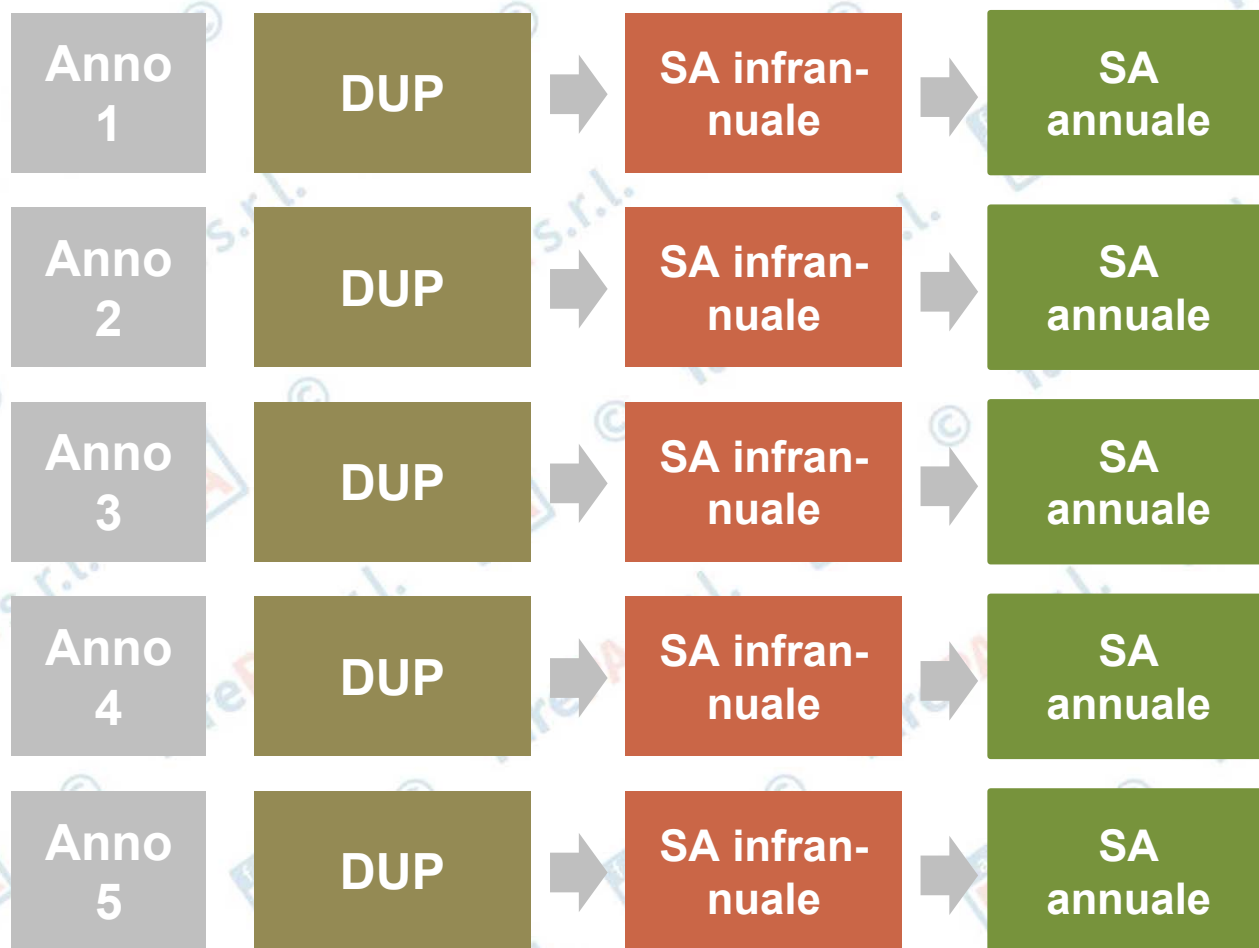
31.07.24

31.12.24

30.04.25

Anno oggetto di osservazione

La rendicontazione di fine mandato



Relazione di fine mandato



Ma quali sono gli strumenti per il controllo di gestione?

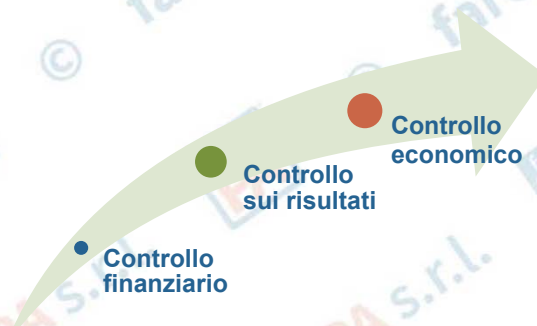
Il ciclo di sviluppo del controllo di gestione

20



Il ciclo di sviluppo del controllo di gestione

21



Tipologie di controllo di gestione	Strumenti
Controllo finanziario	Indicatori che mettono in relazione le varie <u>fasi dell'entrata e della spesa</u>
Controllo sui risultati	Indicatori di risultato (<u>efficacia</u>) Indicatori di risultato (<u>efficienza tecnica</u>)
Controllo economico	Indicatori di risultato (<u>efficienza economica</u>) generati da sistemi di contabilità analitica, integrata o frutto di rilevazioni extra contabili

2. Il sistema di indicatori





Che cos'è un indicatore?

Indicatore (Delibera CIVIT 112/10)

Per **indicatore** si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un **numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)**.



**Che caratteristiche deve avere un
indicatore?**

E quindi un indicatore deve avere alcune caratteristiche...

Validità tecnica



Capacità intrinseca ed effettiva **di misurare** ciò che l'indicatore si propone di misurare

E quindi un indicatore deve avere alcune caratteristiche...

Tempestività



L'indicatore deve essere in grado di **fornire rilevazioni in tempi coerenti** con le necessità di **valutazione e decisione**

Condivisione



Condivisione tra i portatori di interesse del sistema di indicatori proposto

N.B.

Un fattore essenziale della capacità informativa del sistema degli indicatori è la sua attitudine a rendere possibile il **confronto tra attori interni politico-tecnici** e tra di essi e gli stakeholder dell'ente



Quali sono le **tipologie di indicatori?**

Indicatori

Contesto

Analisi della situazione iniziale

Risultato
(Efficacia ed efficienza)

Standard di performance
Target di performance

Impatto

Lettura di come è cambiato il contesto



**Come posso rappresentare un indicatore
di **contesto** e **impatto**?**

Un esempio di indicatore di contesto e impatto: dal DUP



EXAMPLE

AREA STRATEGICA Titolo	OBIETTIVO STRATEGICO Descrizione	OBIETTIVO OPERATIVO Descrizione	Indicatore di contesto ←		Indicatore di impatto ←	
			Descrizione	Valore	Descrizione	Tendenza
Pinerolo sicura e resiliente	Potenziare risorse, strumenti e investimenti a supporto della sicurezza urbana e di prossimità	Garantire l'efficace espletamento delle funzioni di vigilanza, controllo, notifiche e sanzioni di Polizia locale e amministrativa	N. di incidenti con feriti nell'anno n - 1	25	N. incidenti con feriti a fine anno	Trend in riduzione
			N. incidenti senza feriti nell'anno n - 1	130	N. incidenti senza feriti a fine anno	Trend in riduzione



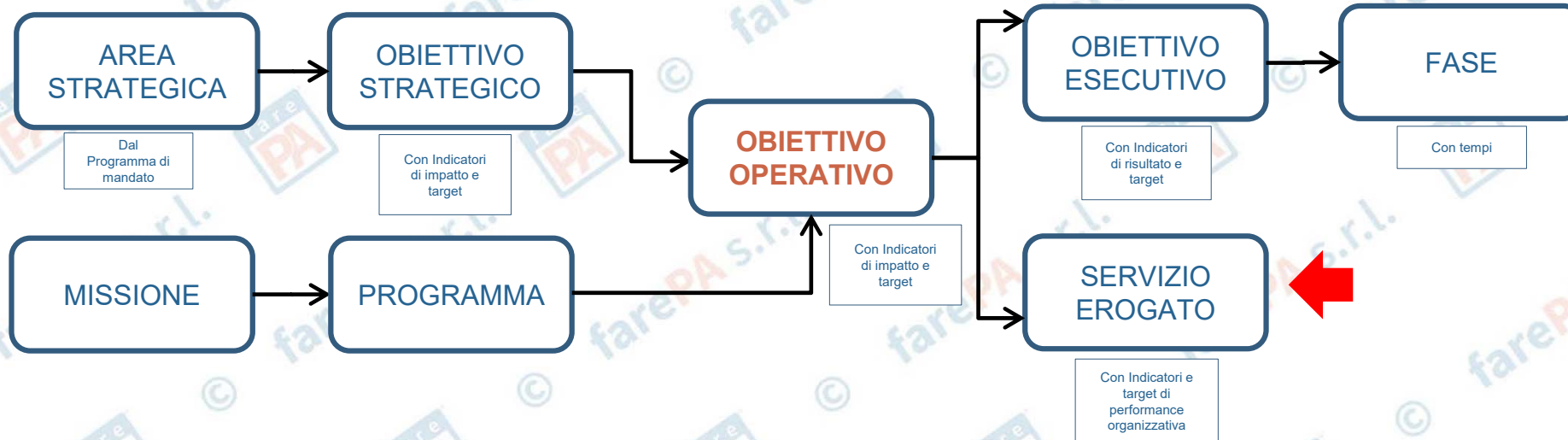
Come posso rappresentare un **indicatore
di risultato?**

Prima devo capire a cosa voglio correlarli...

LA SOLUZIONE



MAPS
SHARING KNOWLEDGE



Un esempio di indicatore di risultato correlato agli obiettivi esecutivi



EXAMPLE



OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO ESECUTIVO	INDICATORE DI RISULTATO			DIMENSIONE DI VP
		Descrizione	Baseline	Target	
Potenziare risorse, strumenti e investimenti a supporto della sicurezza urbana e di prossimità	Riduzione del tempo massimo di arrivo sul luogo del sinistro stradale con feriti	Tasso di riduzione rispetto all'anno precedente	Entro 20 minuti dalla comunicazione del sinistro stradale	- 20%	1. Mission istituzionale

Un esempio di indicatore di risultato correlato ai servizi erogati



EXAMPLE



OBIETTIVO OPERATIVO	SERVIZIO EROGATO	INDICATORE STANDARD DI SERVIZIO		DIMENSIONE DI VP
		Descrizione	Target	
Potenziare risorse, strumenti e investimenti a supporto della sicurezza urbana e di prossimità	Prevenzione e controllo in materia di circolazione stradale	Tempo massimo di arrivo sul luogo del sinistro stradale con feriti	Entro 20 minuti dalla comunicazione del sinistro stradale	1. Mission istituzionale
		Tempo massimo di arrivo sul luogo del sinistro stradale senza feriti	Entro 30 minuti dalla comunicazione del sinistro stradale	
		Tempo massimo di arrivo per spazi di sosta riservati a persone invalide	Entro 30 minuti dalla comunicazione della sosta impropria	

Poi devo organizzarli per tipologie...

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3.
SODDISFA-
ZIONE
UTENZA

4.
EFFICIENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

3.1 Tecnica

3.2 Economica

Efficacia

1. Indicatori di quantità

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. EFFICIENZA

4. SODDISFAZIONE
UTENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

3.1 Tecnica

3.2 Economica

1. QUANTITÀ

Capacità di copertura dei volumi di domanda dell'utenza in relazione agli output di servizio erogati

2. Indicatori di qualità

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. EFFICIENZA

4. SODDISFAZIONE
UTENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

3.1 Tecnica

3.2 Economica

2. QUALITÀ

2.1 Accessibilità

Disponibilità e diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo

2. Indicatori di qualità

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. EFFICIENZA

4. SODDISFAZIONE
UTENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

3.1 Tecnica

3.2 Economica

2. QUALITÀ

2.2 Qualità
tecnica

Livello di applicazione delle conoscenze scientifiche, delle abilità professionali e delle tecnologie disponibili

2. Indicatori di qualità

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. EFFICIENZA

4. SODDISFAZIONE
UTENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

3.1 Tecnica

3.2 Economica

2. QUALITÀ

2.3
Tempestività

Tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione

4. Indicatori di soddisfazione dell'utenza



3. Indicatori di efficienza

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. SODDISFAZIONE

4. EFFICIENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

4.1 Tecnica

4.2 Economica

4.
EFFICIENZA

4.1 Tecnica

Capacità dell'organizzazione di combinare gli input impiegati nel processo erogativo in maniera efficiente, nel senso di ottenere un output il più vicino possibile a quello potenziale. Minore è il gap tra output effettivamente prodotto e output efficiente, maggiore è il livello di efficienza tecnica.

3. Indicatori di efficienza

Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. SODDISFAZIONE

4. EFFICIENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

4.1 Tecnica

4.2 Economica

3.
EFFICIENZA

4.2
Economica

Capacità dell'organizzazione di
minimizzare i costi di erogazione

INDICATORI DI CONTESTO (INTERNO ED ESTERNO)

INDICATORI DI RISULTATO

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. SODDISFA-
ZIONE UTENZA

4. EFFICIENZA

INDICATORI DI IMPATTO

Partner, consulente e formatore - farePA

www.farepa.it
l.bisio@farepa.it

- Consulente e formatore dal 1987;
- Componente di OIV, Nuclei di valutazione e Organismi di vigilanza;
- Esperto di programmazione, contabilità e controllo nella PA;
- Già consulente della Corte dei conti.
- Collaboro con:





I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 (Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio) e successive modificazioni.

L'utilizzo di tali contenuti per uso personale, di studio e di ricerca, sono consentiti nell'ambito e con i limiti stabiliti dalla normativa in tema di opere dell'ingegno.

È invece tassativamente vietata qualsiasi altra utilizzazione, totale o parziale dei contenuti della presentazione e delle slide che la costituiscono, ivi inclusa la riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di **farePA s.r.l.**