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

Come definire il sistema di indicatori

Pinerolo, 4 aprile 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 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.***

1

Temi dell'incontro

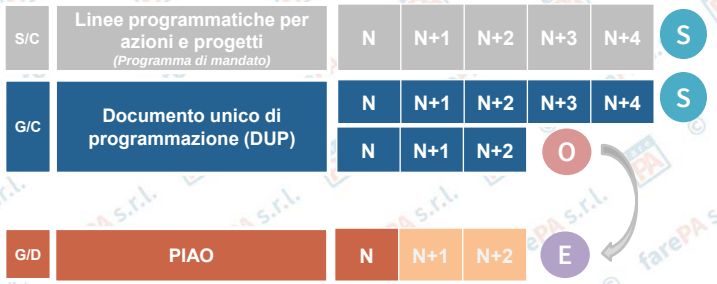
N.	Sommario	Pag.
1	Il passaggio dalla pianificazione al controllo	3
2	Il sistema di indicatori	22
3	Le richieste della Corte dei conti	59

2

1. Il passaggio dalla pianificazione al controllo

3

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

Domanda

Ma quali sono gli strumenti per il controllo strategico?

9

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)

10

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

11

Lo stato di attuazione dei programmi

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

SAP infrannuale

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

12

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 assume un connotato strettamente contabile

13

La relazione sulla gestione (al rendiconto?)

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

SA annuale

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)

14

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

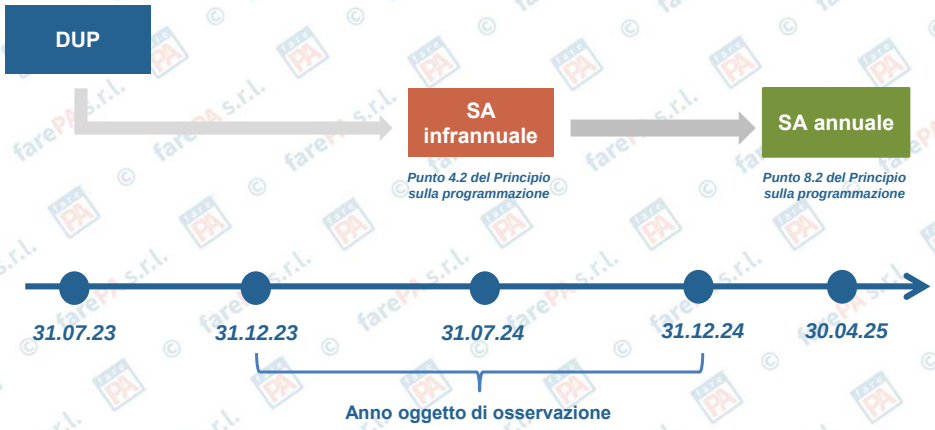
15

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

Parte	Tematiche	Aspetti trattati
II 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 […].

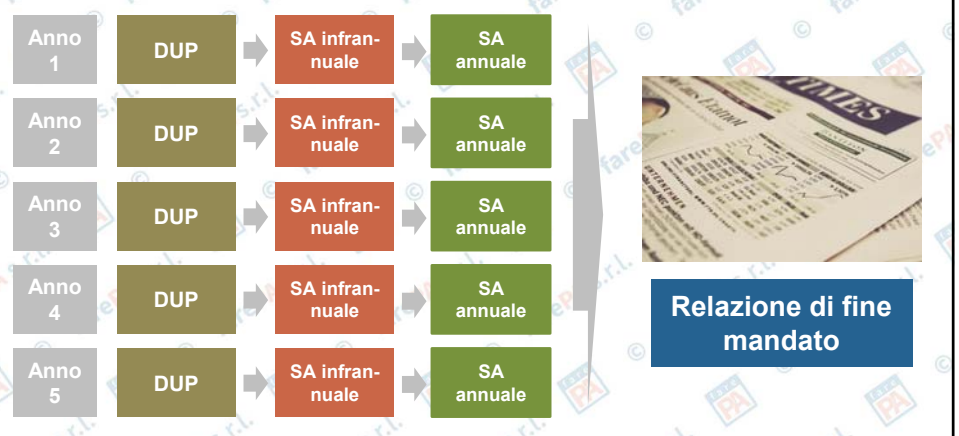
16

Il cronogramma della rendicontazione annuale



17

La rendicontazione di fine mandato



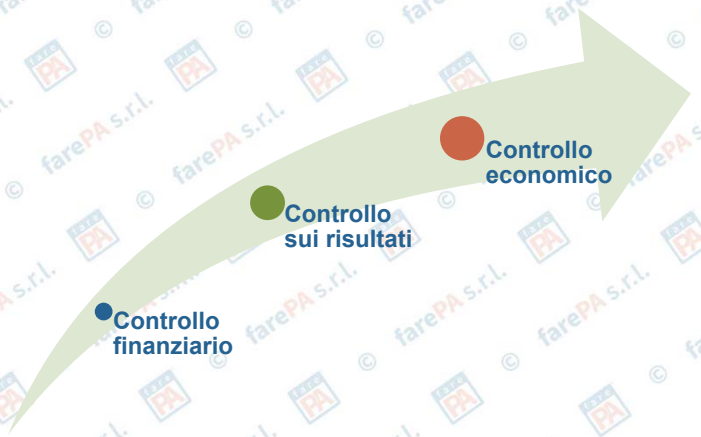
18

Domanda

Ma quali sono gli strumenti per il controllo di gestione?

19

Il ciclo di sviluppo del controllo di gestione



20

Il ciclo di sviluppo del controllo di gestione

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

2. Il sistema di indicatori

Domanda

Che cos'è un indicatore?

Un indicatore è…

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.).

Domanda

Che caratteristiche deve avere un sistema di indicatori?

Un sistema di indicatori deve avere alcune caratteristiche…

Validità tecnica

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

Un sistema di indicatori deve avere alcune caratteristiche…

Completezza

Capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati

Un sistema di indicatori deve avere alcune caratteristiche…

Misurabilità

Capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

Un sistema di indicatori deve avere alcune caratteristiche…

Tempestività

Capacità di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di decisione e valutazione

29

Un sistema di indicatori deve avere alcune caratteristiche… 30

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

30

Domanda 31

Cosa devono misurare gli indicatori?

31

Oggetti della misurazione 32

Contesto	Amministrazione	Impatto
Interno (Punti di forza/ Debolezza)	Servizi erogati (Efficacia/ Efficienza)	Esterno (Economico, sociale, ambientale e relazionale)
Esterno (Opportunità/ Minacce)		

32

Domanda

Quali sono le tipologie di indicatori?

Gli indicatori possono essere di…

Indicatori

- **Contesto** → Analisi del contesto
- **Risultato** (Efficacia erogata/ percepita ed efficienza) → Target di performance / Standard di performance
- **Impatto** → Lettura di come è cambiato il contesto

Gli indicatori possono essere di…

Tipologia di indicatore	Descrizione
Indicatori di contesto	Esprimono i punti di forza/debolezza e le opportunità/minacce del contesto interno/esterno
Indicatori di risultato (efficacia)	Esprimono il rapporto tra obiettivi programmati e risultati conseguiti
Indicatori di risultato (efficienza)	Esprimono il rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti
Indicatori di impatto	Esprimono l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza

Domanda

Come posso rappresentare un indicatore di contesto e impatto?

Un esempio di indicatore di contesto e impatto

EXAMPLE

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatore di contesto		Indicatore di impatto	
Titolo	Descrizione	Descrizione	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

DUP/Sottosezione «Valore pubblico» del PIAO

Ma gli indicatori di impatto sono obbligatori per i Comuni?

Gli indicatori di outcome/impatti, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (SDG Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL), non si applicano ai Comuni.

DFP - Piano-tipo per le AA.PP. → Guida alla compilazione
Allegato al DM 132/22

Domanda

Come posso rappresentare un indicatore di risultato?

Prima devo capire a cosa voglio correlarli…

LA SOLUZIONE fare PA PIAO + 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	Descrizione	Descrizione	Baseline	Target	Dimensione
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

41

Un esempio di indicatore di risultato correlato ai servizi erogati

EXAMPLE

OBIETTIVO OPERATIVO	SERVIZIO EROGATO	INDICATORE STANDARD DI SERVIZIO		DIMENSIONE DI VP
Descrizione	Descrizione	Descrizione	Target	Dimensione
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	

42

Poi devo organizzarli per tipologie…

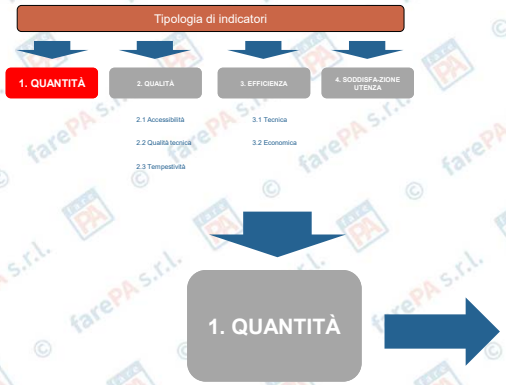
Tipologia di indicatori

- 1. QUANTITÀ
- 2. QUALITÀ
  - 2.1 Accessibilità
  - 2.2 Qualità tecnica
  - 2.3 Tempestività
- 3. SODDISFA-ZIONE UTENZA
- 4. EFFICIENZA
  - 3.1 Tecnica
  - 3.2 Economica

Efficacia

43

1. Indicatori di quantità



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

44

Esempio indicatore di quantità

EXAMPLE

Grado di completezza delle istruttorie condoni in aree vincolate

N. pratiche completate per la Commissione/
N. pratiche presentate

45

2. Indicatori di qualità

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

46

Esempio indicatore di qualità/accessibilità

EXAMPLE

Grado di accessibilità al servizio «x»

N. ore di front office settimanali /
N. ore di servizio settimanali

47

2. Indicatori di qualità

2. QUALITÀ → 2.2 Qualità tecnica

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

48

Esempio indicatore di qualità/qualità tecnica

EXAMPLE

Grado di affidabilità dell'assegnazione agli uffici dei documenti protocollati

N. documenti protocollati respinti/
N. documenti protocollati

49

2. Indicatori di qualità

2. QUALITÀ → 2.3 Tempestività

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

50

Esempio indicatore di qualità/tempestività

EXAMPLE

Grado di tempestività istruttoria SCIA edilizie

N. istruttorie completate entro 30 gg./
N. richieste pervenute

51

4. Indicatori di soddisfazione dell'utenza

3. SODDISFA-ZIONE DELL'UTENZA →

Misurazione del grado di qualità percepita dall'utenza e, conseguentemente, del livello di soddisfazione rispetto alle attese

52

Esempio indicatore di soddisfazione dell'utenza

Gradimento del servizio di refezione scolastica

N. questionari con valutazione superiore a 8 su 10/
N. totale questionari

53

3. Indicatori di efficienza

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.

54

Esempio indicatore di efficienza tecnica

Istruttorie per dipendente

N. istruttorie effettuate nell'anno/
N. dipendenti addetti alle istruttorie

55

3. Indicatori di efficienza

3. EFFICIENZA → **4.2 Economica**

Capacità dell'organizzazione di minimizzare i costi di erogazione

56

Esempio indicatore di efficienza economica

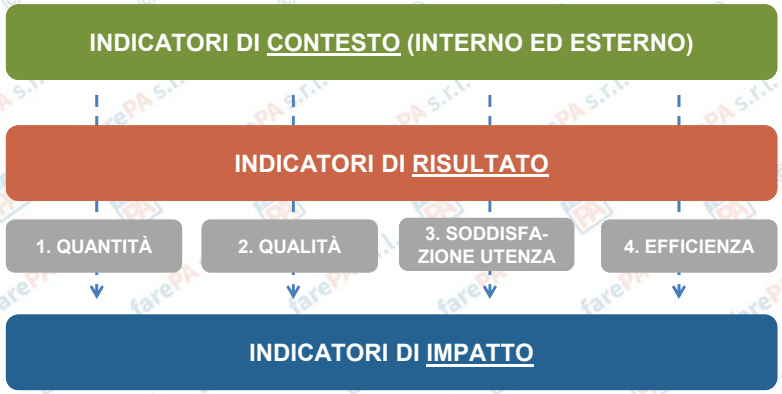
EXAMPLE

Costo unitario del servizio asilo nido

Costi del servizio asilo nido (variabili + fissi specifici)/
N. bambini iscritti al nido

57

In conclusione…



58

3. Le richieste della Corte dei conti

CORTE DEI CONTI

59

Indicatori del controllo strategico

Nel Referto la Corte, per il controllo strategico, chiede quali dei seguenti indicatori sono stati elaborati e applicati:
- di mantenimento;
- di performance individuale e organizzativa;
- di miglioramento della qualità dei servizi;
- di innovazione e sviluppo.

60

Indicatori del controllo di gestione

Nel Referto la Corte, per il controllo di gestione, chiede quali dei seguenti indicatori sono stati elaborati e applicati:
- di attività/processo;
- di efficacia;
- di efficienza;
- di economicità;
- di analisi finanziaria.

Indicatori del controllo sulla qualità dei servizi

Nel Referto la Corte, per il controllo sulla qualità dei servizi, chiede quali dei seguenti indicatori sono stati elaborati e applicati:
- accessibilità delle informazioni
- tempestività dell'erogazione
- trasparenza dei tempi di erogazione
- trasparenza dei costi di erogazione
- trasparenza sulle responsabilità del servizio
- correttezza con l'utenza
- affidabilità del servizio
- compiutezza del servizio
- conformazione agli standard di qualità
- reclami e segnalazione di disservizi
- altro (specificare)

Luca Bisio

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:

Nota legale

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.**