



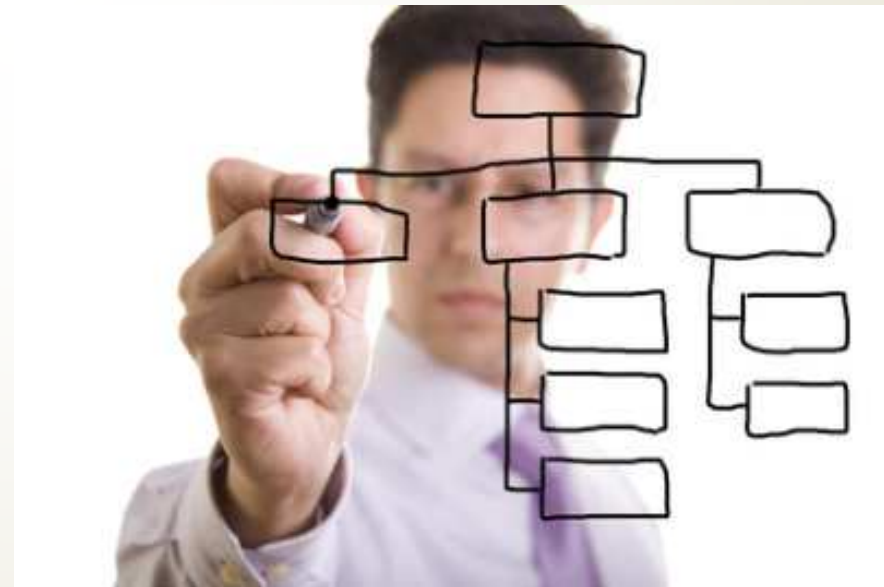
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL CONTROLLO DI GESTIONE

A cura del dott. Simone Carmignani
www.carmignaniconsulenza.com

Obiettivi del corso:

2

Fornire le linee teoriche, le basi normative e gli strumenti pratici per creare e implementare un sistema di controllo di gestione e valutazione della performance nel proprio ente.



Cosa faremo :

3

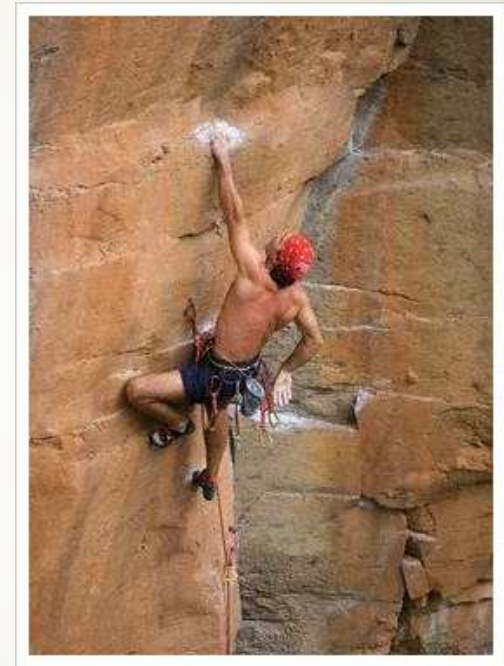
1. Cosa significa controllare, misurare e valutare
2. Il quadro Normativo
3. Non esiste controllo senza Programmazione
4. Programmare e controllare
5. Perché controllare e valutare
6. Come si controlla
7. Focus: il controllo
8. Gli elementi del Controllo
9. La nuova contabilità
10. Criticità e vantaggi
11. Il percorso visuale del sistema di controllo di gestione
12. I regolamenti dell'Ente

1. ASPETTI TEORICI: COSA SIGNIFICA CONTROLLARE

4

Controllare una pubblica amministrazione o un'azienda significa guidarla verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

Il controllo ha lo scopo di **favorire la Regolazione e l'Autoregolazione del sistema amministrativo in modo da consentirgli**, attraverso modifiche e aggiustamenti, **di conseguire gli Obiettivi prefissati.**



COSA SIGNIFICA CONTROLLARE?

5

Preliminarmente bisogna considerare che **esercitare l'azione di controllo, ovvero controllare, misurare e valutare qualcuno o qualcosa, presuppone** una serie di strumenti, **tecniche e attività organizzate e ripetute nel tempo**, ma ancor prima **richiede uno sforzo di apertura mentale e un cambiamento di punto di vista.**



COSA SIGNIFICA CONTROLLARE?

6

Spesso le difficoltà maggiori le incontriamo quando dobbiamo fare qualcosa di diverso, quando dobbiamo sforzarci di capire ciò che non conosciamo, questo richiede normalmente, oltre alle **conoscenze tecniche di base un grande sforzo, impegno, flessibilità e intuito.**



Wikipedia ci racconta che:

7

Il Controllo di Gestione è il sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive in termini di Efficacia, Efficienza ed Economicità.



Sempre da Wikipedia:

8

Introdotta in un primo tempo nelle [imprese](#), il controllo di gestione si sta ora estendendo anche alle [pubbliche amministrazioni](#), dove, secondo la filosofia del [new public management](#), sta sostituendo i tradizionali [controlli](#) formali di legalità.

Scopo del controllo di gestione non è quello di sanzionare i comportamenti difforni dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, **quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali** (significato, questo, che trova riscontro in una delle accezioni del termine inglese "control"); **proprio in quest'ottica il sistema di controllo di gestione dovrebbe essere interrelato con il sistema di [valutazione del personale](#) e, quindi, con il [sistema incentivante](#).**

Sempre da Wikipedia:

9

Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso al sistema di pianificazione aziendale, tanto che di solito, sia in ambito teorico che nella pratica aziendale, si parla di "sistema di pianificazione e controllo**".**

Dal punto di vista organizzativo, il sistema di controllo di gestione è normalmente progettato e gestito da un organo posto in staff al vertice aziendale (o al vertice di una divisione aziendale); la persona preposta a questo organo viene a volte qualificata come controller, con un termine importato dalla pratica aziendale statunitense.

Wikipedia ci racconta che:

10

La **valutazione del personale**, in [economia aziendale](#), indica il [sistema operativo](#) dell'[azienda](#) avente lo scopo di far sì che per ciascun lavoratore venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro. Normalmente si fa rientrare questo sistema operativo nel più ampio sistema di gestione e sviluppo delle [risorse umane](#).

Sempre da Wikipedia:

11

La valutazione del personale ha molteplici **finalità**, tra le quali si possono ricordare:

1. **migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali;**
2. **censire le competenze (ossia le conoscenze, i comportamenti e le capacità, sintetizzabili nella formula "sapere, saper essere e saper fare") ed il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo;**
3. **individuare la consistenza ottimale delle risorse umane ed eventuali necessità di incremento attraverso la formazione del personale esistente o il reclutamento di nuovo personale;**
4. **fornire un *input* oggettivo e meritocratico al sistema incentivante dell'azienda, in base al quale **decidere gli incentivi** (aumenti retributivi, premi una tantum, progressioni di carriera ecc.) e le sanzioni al personale.**

Sempre da Wikipedia:

12

La valutazione può incentrarsi su diversi aspetti, in funzione dei quali si identificano tre metodologie comunemente note come le "3 P":^[1]

1. **valutazione delle posizioni;**
2. **valutazione delle prestazioni;**
3. **valutazione del potenziale.**

La valutazione è aperta anche al contributo delle organizzazioni sindacali, sia in sede di definizione dei criteri di valutazione e del *quantum* degli incentivi, sia del merito della valutazione del singolo lavoratore.

La valutazione ha la funzione di garantire il diritto del lavoratore ad una equa retribuzione, proporzionale a qualità e quantità del lavoro svolto, e alla partecipazione al valore economico aggiunto creato per il lungo periodo in azienda.

Sempre da Wikipedia:

13

La **valutazione delle posizioni** (o *job evaluation*) concentra la sua attenzione sulle [posizioni organizzative](#), individuando:

1. le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione in termini di finalità, responsabilità, compiti e necessità di personale;
2. il cosiddetto **profilo**, ossia le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione. Il profilo così delineato (*profilo ideale*) può essere confrontato con quello effettivamente posseduto dalle persone (*profilo reale*) per individuare quella più adatta a ricoprire la posizione o per pianificare adeguati interventi formativi atti a colmare le lacune riscontrate.

La valutazione della posizione viene normalmente fatta al momento dell'assegnazione al lavoratore della posizione a seguito di reclutamento dall'esterno o di mobilità interna. Sarebbe peraltro opportuno che l'azienda fosse in grado di attivare un monitoraggio costante e sistematico, in modo da assicurare nel tempo l'ottimale collocazione delle risorse umane.

La **valutazione della posizione** può essere altresì utilizzata per definire il **livello retributivo correlato alla posizione stessa** (tramite il processo di *pesatura* della posizione), in modo da assicurare un'equa [politica retributiva](#), rispettosa del principio che ad uguale lavoro deve corrispondere uguale retribuzione e che le differenze retributive tra un lavoro e l'altro devono trovare giustificazione nella diversa complessità o importanza.

Sempre da Wikipedia:

14

La *valutazione delle prestazioni* (o *performance appraisal*) concentra la sua attenzione sulla *prestazione* (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze. La prestazione può essere valutata sotto due diversi aspetti:

- 1. i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "*cosa è stato fatto*");**
- 2. i comportamenti organizzativi tenuti (o, come si suol dire, agiti) dal lavoratore (il "*come è stato fatto*") che possono riguardare vari aspetti, quali la *leadership*, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di *problem solving*, l'orientamento al cliente, l'orientamento alla qualità, la capacità innovativa ecc.**

In ambito militare la formazione e impiego del Personale Militare utilizza i metodi della valutazione del personale con l'obiettivo di "collocare l'uomo giusto al posto giusto", considerando questo stato come primario e perseguibile solo attraverso una continua opera di valutazione, che in questo caso deve comprendere non solo le "skills" e attitudini professionali ma anche e soprattutto le qualità morali^[2].

Sempre da Wikipedia:

15

Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione attesa*, ossia quello che ci si attende, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione, e metterla a confronto con la *prestazione resa*, ossia i risultati effettivamente raggiunti e i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla medesima persona. Molti sistemi di valutazione basano il confronto su di un *mix* di risultati e comportamenti organizzativi; va peraltro tenuto presente che **per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale** (bassa specializzazione verticale) **è più adeguata una valutazione incentrata prevalentemente sui risultati**, mentre laddove l'autonomia è minore (alta specializzazione verticale) si rivela più adeguata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi. La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il *periodo di valutazione*), o in occasione di eventi particolari, quali una promozione o un trasferimento. Può essere effettuata anche in occasione del cambio del responsabile valutatore. Se la valutazione è basata sui risultati, i dati sugli stessi possono provenire dal [controllo di gestione](#) e, in particolare, da quella fase del medesimo detta *controllo susseguente*, mentre gli obiettivi con i quali raffrontare i risultati possono essere fissati in sede di [pianificazione aziendale](#). La stretta integrazione del sistema di valutazione del personale con il sistema di pianificazione e controllo è uno dei capisaldi della metodica nota come [management by objectives \(MbO\)](#).

Le fasi del processo di controllo:

16

Il processo di controllo di gestione si svolge generalmente secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, articolato nelle seguenti fasi:

1. controllo antecedente;
2. controllo concomitante;
3. controllo susseguente.



Le fasi del processo di controllo:

17

1. Il controllo antecedente o budgeting si interfaccia con il sistema di pianificazione e si sostanzia nella predisposizione del budget. Attraverso questo strumento gli obiettivi operativi:
 - vengono resi misurabili, con la definizione di indicatori e di un target (o traguardo), ossia di un valore che l'indicatore deve assumere per poter dire che l'obiettivo è stato conseguito;
 - vengono corredati della previsione delle risorse (umane, finanziarie ecc.) necessarie al loro conseguimento, misurate in termini monetari e, precisamente, in termini di costo;
 - vengono assegnati, unitamente alle risorse, agli organi aziendali responsabili del loro conseguimento, che prendono il nome di centri di responsabilità.

Le fasi del processo di controllo:

18

Gli indicatori possono essere:

- di efficacia, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e un obiettivo prestabilito;
- di efficienza, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e le risorse impiegate per raggiungerlo, espresse in termini di costo (quando le risorse sono espresse in termini di quantità materiale si hanno invece indicatori di produttività, di solito considerati non appropriati per il controllo di gestione).

Le fasi del processo di controllo:

19

Spesso gli elementi del budget sono stabiliti di comune accordo tra il manager preposto al centro di responsabilità e il vertice aziendale (o il suo manager superiore), secondo la logica del management by objectives (MbO). In questo modo il budget diviene una sorta di contratto tra il manager preposto al centro di responsabilità e l'azienda, in base al quale il primo s'impegna a raggiungere gli obiettivi pianificati e la seconda a mettergli a disposizione le risorse indicate nel budget.



Le fasi del processo di controllo:

20

2. Il controllo concomitante si svolge parallelamente alla gestione e consiste:

- nella misurazione periodica degli indicatori, attraverso la rilevazione dei costi (diretti ed indiretti, per definire il cosiddetto costo pieno) e dei risultati;
- nella trasmissione delle informazioni così raccolte ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori del preposto al centro di responsabilità);
- nella decisione, da parte dei destinatari delle predette informazioni, di azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi;
- nell'attuazione di tali decisioni.

Le fasi del processo di controllo:

21

3. Il controllo susseguente chiude il ciclo di controllo di gestione e si sostanzia nella comunicazione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o al superiore del preposto al centro di responsabilità) delle informazioni sulla misurazione finale degli indicatori, con lo scopo di:

- **supportare il successivo ciclo di budgeting;**
- **fornire elementi per la valutazione del manager preposto al centro di responsabilità, quando il sistema di valutazione del personale è integrato con il sistema di controllo di gestione, come suggerisce la già ricordata metodologia del management by objectives.**

Le fasi del processo di controllo:

22

Tanto il controllo concomitante quanto quello susseguente si sostanziano nel reporting, ossia nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori dei preposti ai centri di responsabilità) di sintesi informative (i report) da parte dell'organo di controllo di gestione. È pertanto necessario progettare attentamente il sistema di reporting in modo da far pervenire l'informazione giusta, alle persone giuste, nel momento giusto.

Le informazioni contenute nei report possono essere comunicate in forma orale (immediata, ma poco pratica) o scritta. Nel secondo caso possono essere presentate in forma discorsiva (meno immediata, ma più fedele all'interpretazione dell'autore), tabellare (dettagliata, ma lascia al lettore l'onere di interpretare i dati) o grafica (più immediata, ma meno dettagliata e specifica).

Esercizio n°1:

23

Rispondi a queste domande:

1. Quale fase del processo di controllo è attualmente attiva presso la tua amministrazione?
2. Quale fase secondo te è più importante e utile per la tua amministrazione?

2. Il Quadro Normativo



Le norme di riferimento

25

1. DLGS 267/2000 TESTO UNICO DEGLI ENTI LOCALI
2. DLGS 150/2009 RIFORMA BRUNETTA
3. LEGGE 190/2012 ANTICORRUZIONE
4. DLGS 33/2013 TRASPARENZA
5. DPR 62/2013 CODICE DI COMPORTAMENTO
6. DLGS 97/2016 FOIA
7. DLGS 74/2017 RIFORMA MADIA

Il quadro normativo

26

L'istituzione del servizio dei controlli interni, originariamente in attuazione delle disposizioni contenute nell' art. 20 del d.lgs. n. 29 del 1993 e successivamente in attuazione del D.Lgs. 286 del 30/7/99 e, **per quanto riguarda le autonomie locali, in attuazione in particolare degli artt. 197, 198 e 198-bis D.Lgs 267/2000 e s.m.i.** anche in ragione dell'ottemperamento degli obblighi di pubblicità ai fini della Trasparenza, è certamente l'opportunità più interessante **per:**

- 1. accrescere in modo significativo e consapevole la qualità e l'efficienza dell'azione amministrativa;**
- 2. progettare e gestire cambiamenti organizzativi anche radicali;**
- 3. modificare comportamenti, atteggiamenti e valori anche fortemente radicati nel personale pubblico.**

Il quadro normativo

27

Questo straordinario, possibile ruolo del sistema di controllo interno è in grado di stimolare ed attivare determinati atteggiamenti, quali:

- integrare la preoccupazione per la correttezza formale dei comportamenti con l'attenzione al risultato misurabile, alla qualità del servizio, ai suoi costi;
- promuovere una riflessione comune sulle finalità di fondo dell'amministrazione, la eventuale riconversione di aree di attività ingiustificabili in termini di costi e ritorni alla comunità, la riprogettazione di altre;
- promuovere crescite di efficacia, efficienza, produttività, perché consente di misurare, riconoscere e quindi premiare chi si impegna e rende di più; utilizzando criteri condivisi perché messi a punto in collaborazione con gli interessati;
- identificare e promuovere responsabilità di persone e uffici perché le ancora a parametri oggettivi, misurabili e condivisi;
- accrescere in modo significativo la trasparenza dei compiti, delle responsabilità, dei livelli di prestazione di persone e uffici;
- combattere alla radice comportamenti perversi di dirigenti e funzionari responsabili di unità organizzative;
- richiedere risorse sempre maggiori, in relazione alle esigenze reali;
- impedire trasparenza e responsabilità per controllare meglio l'operato delle persone;
- incentivare la partecipazione allargata e la gratificazione basata sul riconoscimento dei risultati;
- richiedere riconoscimenti sulla base delle risorse gestite e dei risultati raggiunti.

Il quadro normativo

28

DLGS 150/2009 AGGIORNATO DAL DLGS 74/2017

Art. 3. Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti

Il quadro normativo

29

5-bis. La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (*insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio*), ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Il quadro normativo

30

Art. 4. Ciclo di gestione della performance

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10; (6)
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (7).

Il quadro normativo

31

Art. 5. Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si articolano in:

a) **obiettivi generali**, che identificano, **in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo** e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;

b) **obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata** ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, **nel Piano della performance** di cui all'articolo 10. (8)

1. Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, **su base triennale** e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, **dagli organi di indirizzo politicoamministrativo** sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta **consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio** indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali **e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.**

Il quadro normativo

32

Art. 6. Monitoraggio della performance

1. **Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c). (11)**

Il quadro normativo

33

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance (17)

- 1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance. (14)**
- 2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:**
 - a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;**
 - b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9; (15)**
 - c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis (15).**

Il quadro normativo

34

Art. 8. **Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa** (20)

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) **l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi** collegati ai bisogni e alle **esigenze della collettività**; (18)
- b) **l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione** dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, **del livello previsto di assorbimento delle risorse**;
- c) **la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) **la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali** e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) **lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini**, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) **l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi**;
- g) **la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- h) **il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

Il quadro normativo

35

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (25)

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata: (21)

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva; (22)

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; (23)

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il quadro normativo

36

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;**
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.**

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Il quadro normativo

37

Art. 10. **Piano della performance e Relazione sulla performance** (32)

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, **le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (27)**

a) **entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo** in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), e **definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori; (28)**

b) **entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione** ai sensi dell'articolo 14 e **che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato (29).**

1-bis. **Per gli enti locali, ferme restando le previsioni di cui all'articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, la Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b), può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del citato decreto legislativo. (30)**

Il quadro normativo

38

Articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267:

1. La giunta delibera il piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione.

3-bis. Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. **Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG.**

Articolo 151 Principi generali (520) (525)

1. Gli enti locali ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine presentano il Documento unico di programmazione entro il 31 luglio (524) di ogni anno e **deliberano il bilancio di previsione finanziario entro il 31 dicembre (523)**, riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale.

Il quadro normativo

39

Articolo 227 Rendiconto della gestione (850) (851) (858) (859)

2. Il rendiconto della gestione è deliberato entro il 30 aprile dell'anno successivo dall'organo consiliare, tenuto motivatamente conto della relazione dell'organo di revisione. La proposta è messa a disposizione dei componenti dell'organo consiliare prima dell'inizio della sessione consiliare in cui viene esaminato il rendiconto entro un termine, non inferiore a venti giorni, stabilito dal regolamento di contabilità. (848)

Il quadro normativo

40

Articolo 170 Documento unico di programmazione (590) (592):

1. **Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il Documento unico di programmazione per le conseguenti deliberazioni. Entro il 15 novembre di ciascun anno, con lo schema di delibera del bilancio di previsione finanziario, la Giunta presenta al Consiglio la nota di aggiornamento del Documento unico di programmazione.**
2. **Il Documento unico di programmazione ha carattere generale** e costituisce la guida strategica ed operativa dell'ente.
3. **Il Documento unico di programmazione si compone di due sezioni: la Sezione strategica e la Sezione operativa.** La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.
5. Il Documento unico di programmazione costituisce atto presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione.

Il quadro normativo

41

Di fatto si verifica **l'assenza di un termine per la deliberazione concernente il DUP**, al fine di lasciare agli enti autonomia nell'esercizio della funzione di programmazione e di indirizzo politico, fermo restando che il Consiglio deve assumere "le conseguenti deliberazioni". **Il termine del 15 novembre per l'aggiornamento del DUP comporta la necessità, per il Consiglio di deliberare il DUP in tempi utili per la presentazione dell'eventuale nota di aggiornamento.** La deliberazione consiliare concernente il DUP non è un adempimento facoltativo, anche se non è prevista alcuna sanzione.

Allegati al DUP:

- Programma triennale dei lavori pubblici e l'elenco annuale dei lavori pubblici di cui all'articolo 21 e seguenti D. Lgs 50/2016;
- Programma biennale dell'acquisto di beni e servizi con aggiornamento annuale. I programmi sono approvati nel rispetto dei documenti programmatori e in coerenza con il bilancio." art. 21 Legge 50/2016.
- Programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 91 Tuel; art. 35, comma 4 Dlgs 165/2001; art. 19, comma 8, Legge 448/2001);
- Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari (art.58, comma 1 D.L.112/2008).

Il quadro normativo

42

Il DUP - La Sezione Strategica (SeS)

La SeS sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46 comma 3 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'ente. Il quadro strategico di riferimento è definito anche in coerenza con le linee di indirizzo della programmazione regionale e tenendo conto del concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale in coerenza con le procedure e i criteri stabiliti dall'Unione Europea. In particolare, la SeS **individua**, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, **le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.**

Il quadro normativo

43

Il DUP - La Sezione Operativa (SeO)

La SeO ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS del DUP. In particolare, la SeO contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Il quadro normativo

44

5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati. Nei casi in cui la mancata adozione del Piano o della Relazione sulla performance dipenda da omissione o inerzia dell'organo di indirizzo di cui all'articolo 12, comma 1, lettera c), l'erogazione dei trattamenti e delle premialità di cui al Titolo III è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano, ai sensi del periodo precedente. In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica. (31)

Il quadro normativo

45

Corte di Cassazione sentenze n. 9392/2017 e n. 28404/2017, qualora l'organo di vertice politico amministrativo non avesse tempestivamente approvato e assegnato gli obiettivi si profilerebbe il diritto non a un incentivo bensì a un **indennizzo per la perdita di chance** a coloro che non possono essere valutati per l'anno di riferimento, da valutare e quantificare sulla base delle risorse previste onde evitare un eventuale contenzioso con gli interessati ed esporre l'ente a possibili maggiori spese

Il quadro normativo

46

Art. 11. Trasparenza (33)

8. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito»:

- a) **il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** ed il relativo stato di attuazione;
- b) **il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10**;
- c) **l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti**;
- d) **l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità** sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance di cui all'articolo 14;
- f) i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- h) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico-amministrativo;
- i) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

9. In caso di mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 **è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.**

Il quadro normativo

47

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance (63)

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso , anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; (56)
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica; (57)
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione; (58)
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; (59)
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politicoamministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014; (60)
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Il quadro normativo

48

4-bis. Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7. (61)

4-ter. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti. (61)

Il quadro normativo

49

6. La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.

Art. 16. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale (65)

2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1. Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata. (67)

Il quadro normativo

50

Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

Il quadro normativo

51

Art. 19. Criteri per la differenziazione delle valutazioni (70)

1. **Il contratto collettivo nazionale**, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e **fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**

Il quadro normativo

52

Art. 19-bis. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali (71)

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

Il quadro normativo

53

Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale (80)

1. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17, comma 2, 18, 19, 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1. (81)

Art. 198 del dlgs 267/2000

Testo unico enti locali

Referto del controllo di gestione:

1. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.

Art. 198 – bis del dlgs 267/2000

Testo unico enti locali

Comunicazione del referto:

1. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione di cui agli articoli 196, 197 e 198, la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 198, anche alla Corte dei conti [\(186/a\)](#).

Art. 148 del dlgs 267/2000

Testo unico enti locali

Controllo della Corte dei Conti:

1. La Corte dei Conti esercita il controllo sulla gestione degli enti locali, ai sensi delle disposizioni di cui alla legge 14 gennaio 1994, n. 20, e successive modificazioni ed integrazioni.

Controllo di gestione e Corte dei Conti

La relazione del Sindaco o del Presidente della Provincia sul funzionamento dei controlli interni (art. 148 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 – TUEL, come novellato dall'art. 3, co. 1, sub e) del decreto legge 10 ottobre 2012, n. 174 - convertito con modificazioni dalla legge 7 dicembre 2012 n. 213 - e da ultimo dall'art. 33 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 91, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 116) conferisce compiutezza al rafforzato sistema dei controlli sulle autonomie locali, disegnato dal legislatore del 2012 al fine di garantire effettiva funzionalità al sistema di programmazione, gestione e controllo.

Controllo di gestione e Corte dei Conti

I controlli, come già osservato dalla Corte, nelle linee guida approvate con deliberazione 11 febbraio 2013, n. 4/SEZAUT/2013/INPR, devono costituire una base di riferimento per scelte funzionali alla realizzazione di processi di razionalizzazione della gestione e ad innescare un radicale mutamento dei comportamenti amministrativi, da conformare ai criteri della tracciabilità e della responsabilità. Gli sforzi per l'ottimizzazione della gestione devono essere concentrati sulla definizione di obiettivi e di processi che assicurino un percorso in grado di coniugare la regolarità dell'azione, intesa come rispetto del complesso delle regole finanziarie e procedurali, con l'efficacia e l'efficienza della gestione. Il complesso di queste linee di azione, che solo un sistema funzionale di controlli interni può supportare, deve condurre verso l'economicità della gestione con la riduzione dei costi di erogazione dei servizi, senza ridurne tendenzialmente la qualità e l'estensione. Il ruolo affidato agli enti territoriali nel percorso di riduzione della spesa risulta d'importanza strategica per il raggiungimento della stabilità finanziaria del Paese.

Controllo di gestione e Corte dei Conti

La novella dell'art. 148 del TUEL, ad opera del d.l. n. 174/2012, aveva introdotto una specifica misura che risultava funzionale alla verifica della “legittimità e regolarità delle gestioni, nonché del funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio di ciascun ente locale”. Oggi tale forma di controllo, a seguito dell'ultimo intervento normativo - art. 33 del d.l. n. 91/2014) si incentra sul funzionamento dei controlli interni, sulla loro adeguatezza ed efficacia. Il novellato testo dell'art. 148 del TUEL stabilisce, infatti, che le Sezioni regionali della Corte dei conti, “nell'ambito del controllo di legittimità e regolarità delle gestioni, verificano il funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio di ciascun ente locale”.

Si muove nell'ottica della semplificazione e della razionalizzazione anche la previsione di una diversa periodicità della relazione, che da semestrale assume, oggi, cadenza annuale (ex art. 33 comma 1, del d.l. 24 giugno 2014, n. 91), analogamente a quanto stabilito dall'art. 1, comma 6, d.l. n. 174/2012, per la relazione dei Presidenti delle Regioni.

Controllo di gestione e Corte dei Conti

Si ribadisce, in continuità con le prime linee guida approvate con la richiamata delibera n. 4/SEZAUT/2013/INPR, che il sistema dei controlli interni, delineato dal legislatore nel 2012, punta maggiormente il “*focus*” sull’organizzazione e sulle finalità delle verifiche e coinvolge direttamente le figure organizzative di maggior livello presenti negli enti, quali il Segretario comunale, il direttore generale e i responsabili dei servizi.

Questa ristrutturazione dei controlli interni comporta una più immediata vicinanza tra attività gestionale e monitoraggio della stessa alla luce di specifici parametri di valutazione.

Oggetto di verifica è il sistema dei controlli interni nel suo complesso, organizzato - secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione - nell’ambito della autonomia normativa e organizzativa dell’Ente. Si tratta di un controllo ampio che abbraccia i diversi aspetti della gestione, dalla regolarità finanziaria al controllo di qualità dei servizi.

3. NON ESISTE CONTROLLO SENZA PROGRAMMAZIONE

“Niente altro può migliorare la tua vita più del concentrare tutte le tue energie su un numero limitato di obiettivi.”
Nido Qubein



Ma che cos'è un obiettivo ?? «Mah dai!! Lo sanno tutti cos'è un obiettivo !! Allora ... dicasi obiettivo, quel ... ehm ... quella cosa che ... ehm ... beh si ... lo sanno tutti, no ?!»

[Il Dizionario di Italiano](#): l'Obiettivo è lo scopo di un'azione, di un'iniziativa, il risultato che ci si propone di ottenere, il fine cui si tende. È sinonimo di intento, traguardo; es. centrare gli obiettivi proposti. In gergo militare: le truppe alleate avevano l'obiettivo di occupare la città. È sinonimo di bersaglio; per es. colpire l'obiettivo.

L'obiettivo:

63

Un obiettivo deve essere MISURABILE, un obiettivo non misurabile non può essere utilizzato ai fini del controllo di gestione, in quanto rende impossibile determinare in modo oggettivo il suo grado di raggiungimento, e di conseguenza, difficilmente sarà in grado di motivare e responsabilizzare le persone alla sua attuazione.



L'obiettivo:

64

L'obiettivo deve essere **CONTROLLABILE**, cioè deve essere assegnato in relazione alla autonomia gestionale del responsabile. Cioè il responsabile deve essere in grado di influire con la sua azione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.



L'obiettivo:

65

L'obiettivo deve essere SFIDANTE, cioè deve essere in grado di spingerci a realizzare qualcosa di importante, non scontato o routinario, per il quale potremmo anche considerare l'eventualità di fallire.



Ma come si programma ??

Negli enti locali esistono diversi strumenti di programmazione tra loro collegati:

1. Programma del sindaco
2. Documento Unico di Programmazione
3. Bilancio di previsione
4. Piano esecutivo di gestione
5. Piano dettagliato degli obiettivi
6. Budget
- 7.... e il Piano della Performance ?!

Esercizio n°2:

67

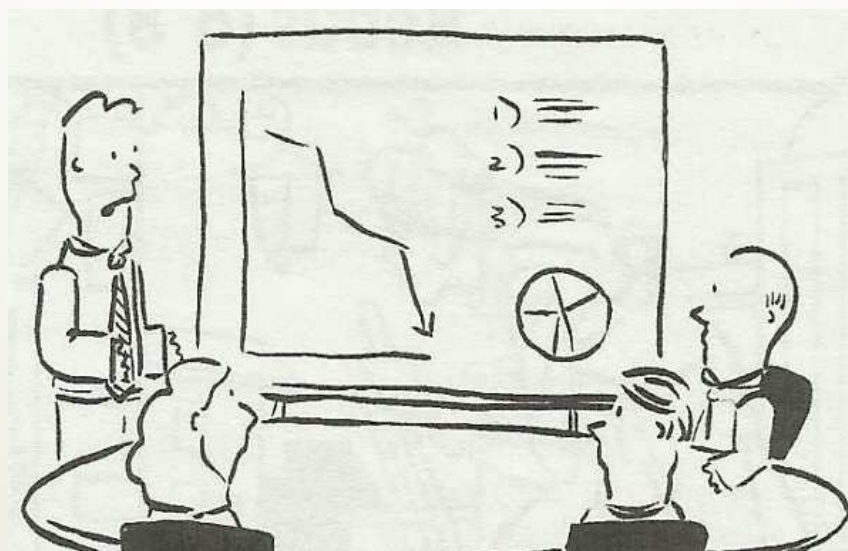
Rispondi a queste domande:

1. Qual è lo strumento (o gli strumenti) più importante nel tuo ente per programmare obiettivi, servizi e attività?
2. Ne hai una buona conoscenza?
3. Hai partecipato alla sua stesura?
4. Ne possiedi una copia e la consulti abitualmente?

Il ruolo del PEG

Il PEG individua i centri di responsabilità a cui affida progetti, obiettivi e i centri di costo, ovvero le possibilità di entrata e di spesa.

Il PEG è collegato al bilancio pluriennale ed annuale dal punto di vista contabile, mediante l'individuazione dei capitoli e articoli delle risorse di entrata, in modo che le risorse risultino attribuibili ai servizi e ai centri di costo.



L'approvazione del PEG passa da due momenti specifici:

1. Definizione degli obiettivi da perseguire per ciascun centro di costo, per ogni centro di responsabilità.
2. Individuazione dei capitoli di spesa per finanziare i singoli obiettivi.



Bilancio vs PEG:

1. Il Bilancio di previsione: funzione autorizzativa di spesa.
2. Il PEG: funzioni di responsabilizzazione sulla gestione delle risorse.
3. Il PDO: è lo strumento di programmazione che posso utilizzare al posto del PEG per formalizzare gli obiettivi, anche in via provvisoria prima dell'approvazione del bilancio di previsione

Il Piano della performance:

Il Piano della Performance è il documento programmatico triennale che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazioni dell'Amministrazione, dei dirigenti e dei dipendenti non dirigenti.



Il Piano della performance:

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori sono individuati annualmente e raccordati con gli obiettivi strategici e la pianificazione strategica pluriennale del Comune e sono collegati ai centri di responsabilità dell'Ente.

Il presente documento individua quindi nella sua interezza la chiara e trasparente definizione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento delle prestazioni attese e realizzate al fine della successiva misurazione della performance organizzativa e della performance individuale (quest'ultima suddivisa Fra Capi Settori e l'altro personale, nonché contributi individuali in interventi di gruppo).

Il Piano della performance:

L'Amministrazione mette a disposizione dei cittadini un nuovo strumento per conoscere meglio l'attività del Comune e misurare i risultati ottenuti. E lo realizza attraverso la misurazione della Performance di Ente, cioè il documento programmatico in cui sono messi nero su bianco, in modo molto dettagliato, gli obiettivi fissati per i vari settori, i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti, gli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni, il grado di avanzamento dei singoli progetti.

Oggi più di ieri, la trasparenza nella pubblica amministrazione è essenziale per favorire un legame forte tra cittadini ed istituzioni, garantendo un controllo sociale sull'azione amministrativa. In un'ottica di programmazione e rendicontazione esplicite, aperte e improntate alla trasparenza, la misurazione della Performance di Ente rappresenta un valido strumento a disposizione dei cittadini, per avere informazioni sulla gestione dell'Ente e per poter verificare l'attuazione delle politiche di sviluppo e di miglioramento di volta in volta poste in essere.

Esempi di pianificazione degli obiettivi:

Allegato 1: il programma di mandato del sindaco

Allegato 2: il documento unico di programmazione

Allegato 3: il PEG

Allegato 4: il PDO

Allegato 5: il piano della performance



Esercizio n°3: scrivi i tuoi obiettivi

75

Struttura: _____

N.	Titolo obiettivo	Peso %	Tempo di realizzazio ne	Indicatore misurazione	Valore dell'indicatore	Tipo obiettivo
1						
2						
3						
4						
5						

4. Programmare e Controllare

Due facce della stessa medaglia.



La programmazione:

Definisce le aspettative generali e indirizza la gestione orientandone le azioni e i comportamenti, deve tradursi in piani di azioni per realizzare i programmi previsti.

«Conosci il nemico, conosci te stesso, mai sarà in dubbio il risultato di 100 battaglie». Sun Tzu



La pianificazione:

Consiste nella esplicitazione di:

1. Obiettivi
2. Azioni
3. Tempi
4. Risorse
5. Responsabilità

Il controllo:

E' una verifica "neutrale" e oggettiva di conformità tra un'aspettativa esplicitata e il risultato atteso, ha valore per l'organizzazione se è collegato a un piano verificandone il raggiungimento nei tempi e nei modi previsti.



La valutazione:

Consiste nell'espressione di un giudizio in riferimento a una scala di valori, orienta i comportamenti attraverso la scelta dei valori di riferimento.



Controllo vs Valutazione:

Il controllo e la valutazione rispondono ad una comune aspirazione, ovvero raccogliere, elaborare e interpretare informazioni utili a migliorare le decisioni relative all'utilizzo delle risorse pubbliche.



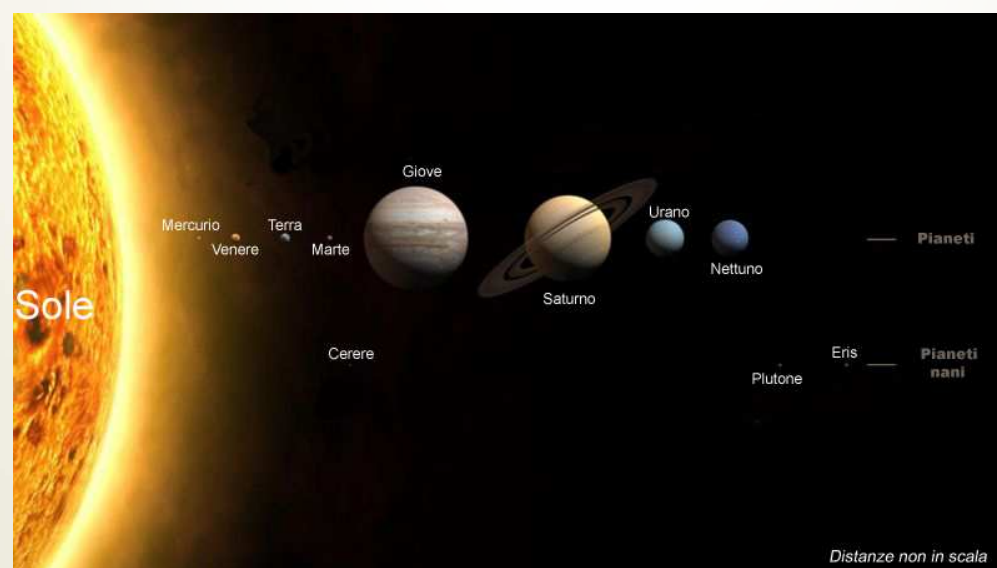
Le fasi della procedura di controllo:

1. Definizione degli obiettivi generali
2. Elaborazione del programma operativo
3. Definizione delle classi di controllo
4. Definizione dei dati di controllo
5. Rilevazione
6. Confronto tra dati effettivi e dati di controllo
7. Interventi correttivi

Lo schema di sintesi:

Quello che vedremo nella slide successiva è lo schema che sintetizza tutti i concetti che abbiamo in parte visto e che continueremo a vedere insieme in questo corso di formazione.

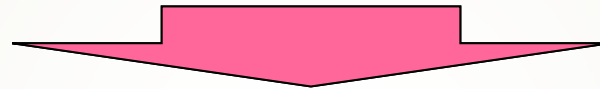
Nello schema seguente troviamo l'ordine logico nel quale è funzionalmente inserita l'attività di controllo all'interno di un'articolazione più ampia che caratterizza un sistema complesso come una pubblica amministrazione o un'azienda.



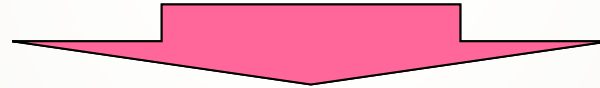
pianificazione



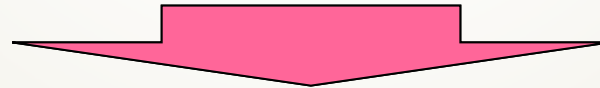
programmazione



controllo



valutazione



sistema premiante

Esercizio n°4:

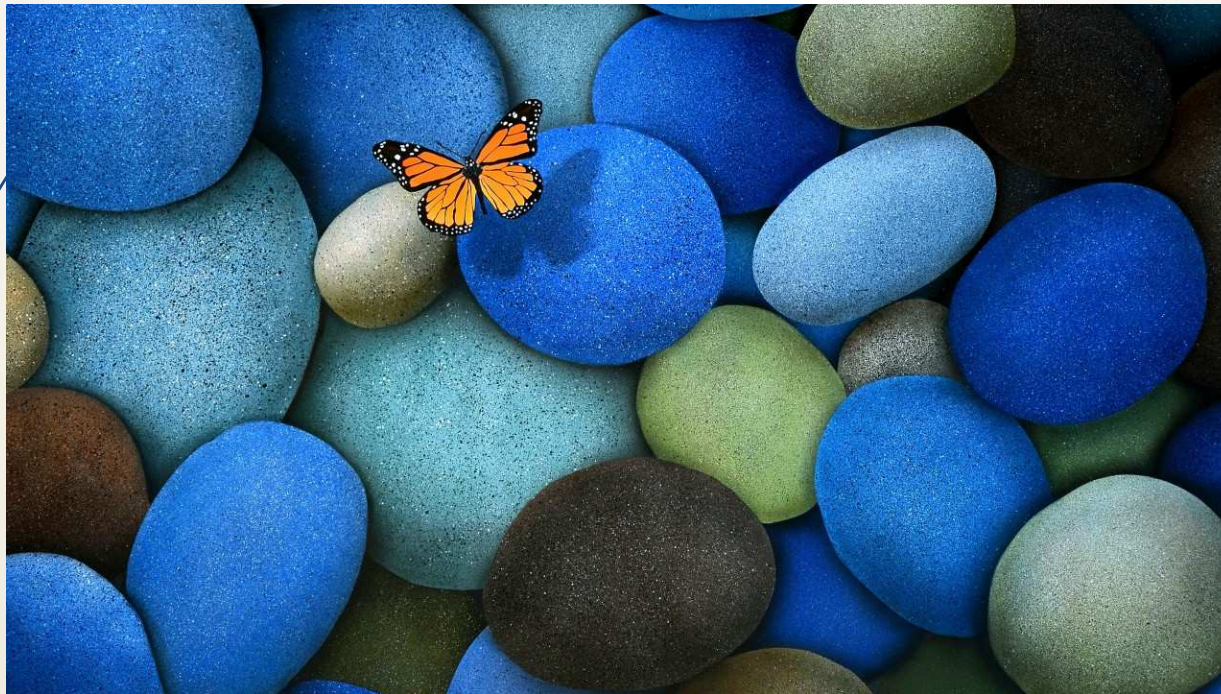
85

Rispondi a queste domande:

1. Quali di queste attività sono valorizzate nel tuo ente?
2. Ricostruisci questo schema e scrivi a fianco di ognuna di esse il documento di sintesi del tuo ente che le rappresenta.

5. PERCHÈ CONTROLLARE ??

“Ciò che la mente di un uomo può creare, il carattere di un uomo può controllare.” THOMAS ALVA EDISON



Perchè controllare?

87

Il sistema di controllo di gestione costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione diventa analiticamente consapevole dei risultati prodotti dalle strutture dell'ente e illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Più in dettaglio il sistema di controllo di gestione deve evidenziare a consuntivo (o magari anche in corso d'opera) i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

Le funzioni del controllo:

1. Orientare
2. Comunicare
3. Coordinare
4. Motivare

- a) Pianificare
- b) Organizzare
- c) Valutare
- d) Correggere

Controllare per poter rispondere a domande come:

1. Come sta andando la mia amministrazione?
2. Sto raggiungendo i miei obiettivi di medio periodo?
3. Ho troppo personale improduttivo? Dove? Quanto mi costa?
4. Cosa posso fare per ridurre i costi e migliorare i risultati?
5. Quanto mi costano realmente i miei servizi?
6. Quando mi conviene affidare la lavorazione a terzi o gestirla internamente?
7. Qual è il livello della qualità dei miei servizi?
8. Pago tutti i miei fornitori?
9. Riesco a coprire i costi dei servizi con le mie entrate?

Esercizio n°5:

90

Sai rispondere alle domande che abbiamo appena visto? Allora scrivi:

1. ...

... e quindi ancora, cosa è il controllo di gestione?

1. È un processo organizzativo facoltativo
2. È una fonte di informazioni interna all'ente
3. Ha una forma libera
4. Produce informazioni tempestive con cadenza mensile o almeno a consuntivo
5. Fa riferimento a singole strutture di ente
6. Viene utilizzato per fare previsioni future

02

Conoscere

per

Gestire

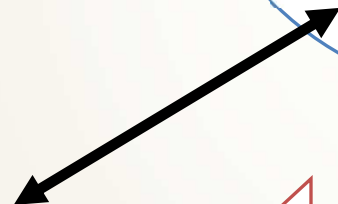
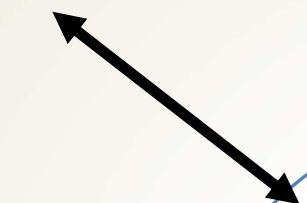
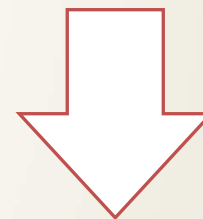
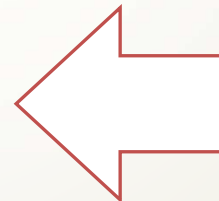
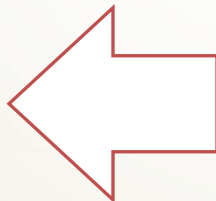
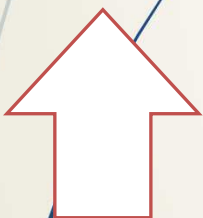
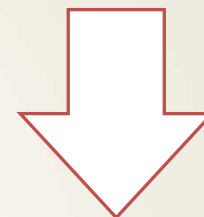
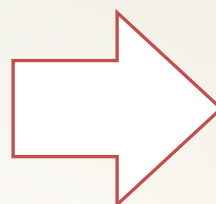
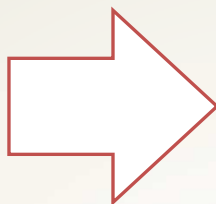
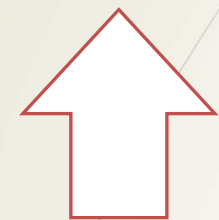
**Responsabilità
e
Controllo**

per

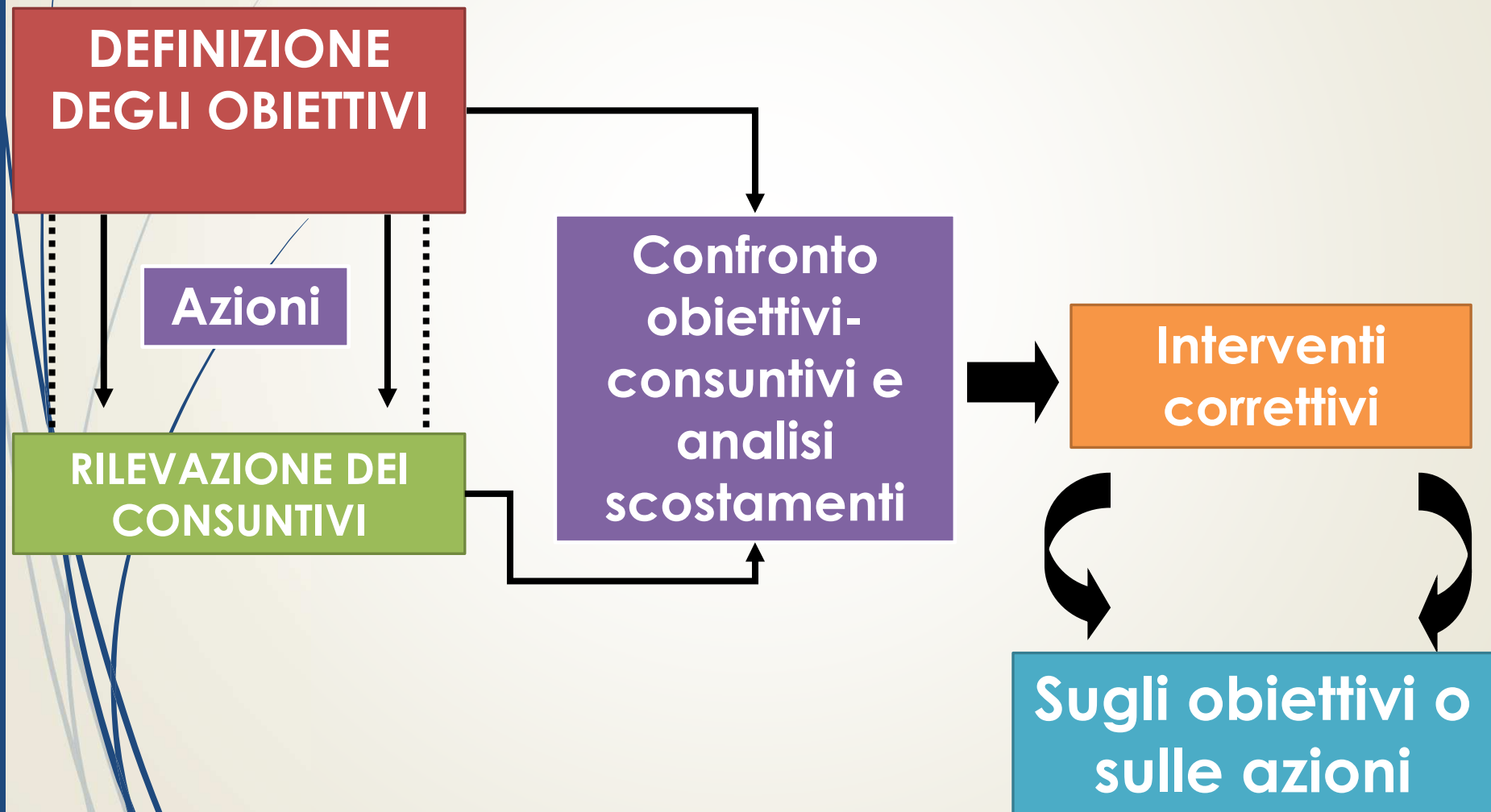
Migliorare

per

Decidere



IL MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



Il referto della corte dei conti:

Allegato 6: lo schema di referto per la Corte dei Conti



6. Come si controlla?



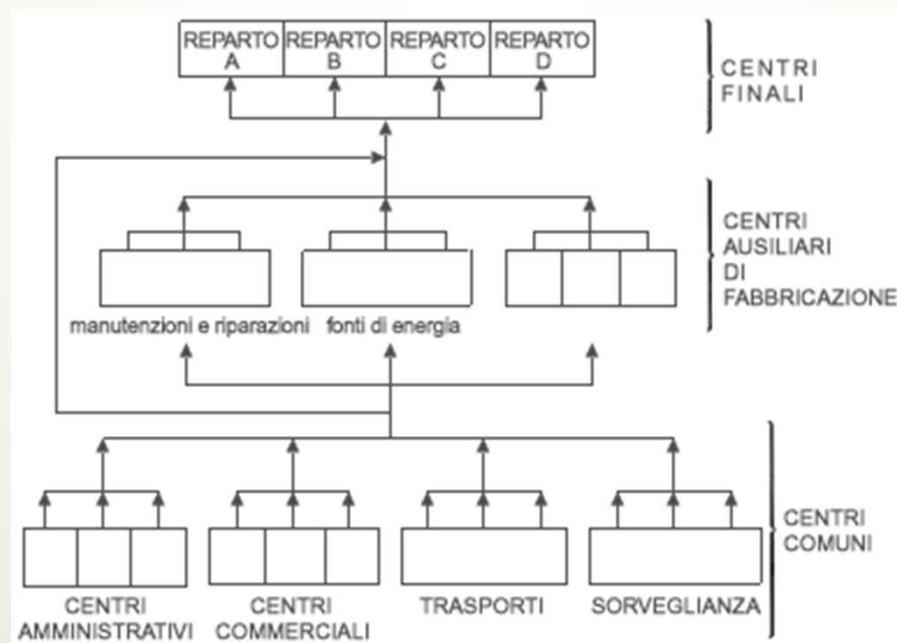
Un elemento fondamentale: il centro di costo

Nella maggior parte dei casi per implementare un sistema di CdG si divide l'organizzazione dell'ente in sottostrutture o aggregazioni particolari al fine di rendere più efficaci i dati prodotti dall'analisi e per poter misurare il lavoro, i prodotti e i servizi.



Che cosa è un centro di costo:

È un ambito organizzativo a cui è affidata la responsabilità di realizzare un'attività misurabile con l'utilizzo di risorse definite. Può essere definito quindi come una unità organizzativa o una attività specifica, oppure come un prodotto o un servizio dell'organizzazione.



Che cosa è un centro di costo:

98

Ambito organizzativo cui è affidata la responsabilità di realizzare un'attività misurabile con l'utilizzo di risorse concordate in sede di budget, un centro di responsabilità è di norma composto da più centri di costo.

Il centro di responsabilità:

99

Il Centro di Responsabilità è una unità organizzativa guidata da un capo che ha l'autorità di governare le risorse che gli sono affidate e che è ritenuto responsabile del raggiungimento di un obiettivo definito.

Il centro di responsabilità:

La responsabilizzazione sulle azioni consiste nell'attribuire ai dipendenti la piena responsabilità nello svolgimento di determinati compiti.

Il centro di responsabilità:

I centri di responsabilità possono essere:

- centri di costo, se la loro missione consiste nel minimizzare un costo. I centri di costo si distinguono ulteriormente in:
 - centri di costo standard, allorché sia possibile rapportare il costo al volume di output (ad esempio determinando un costo unitario) e stabilire un costo standard al quale tale rapporto deve tendere;
 - centri di costo discrezionale o centri di spesa, allorché, non potendosi stabilire un costo standard, si stabilisce un massimale di spesa e si dà al centro la missione di massimizzare il suo output rispettando tale massimale;
- centri di ricavo, se la loro missione consiste nel massimizzare un ricavo;
- centri di profitto, se la loro missione consiste nel massimizzare un profitto, differenza tra un ricavo e un costo;
- centri di investimento, se la loro missione consiste nel massimizzare il rapporto tra un profitto e il capitale investito per conseguirlo.

Il centro di responsabilità:

Ovviamente un centro di responsabilità può essere responsabilizzato per un ricavo, un costo, un profitto o un rendimento del capitale investito in tanto in quanto disponga delle "leve" per controllare i fattori che lo determinano. In particolare, i centri di costo e ricavo sono tipicamente [direzioni di funzione](#), mentre i centri di profitto e d'investimento sono tipicamente [direzioni di divisione](#) (nel caso dei centri d'investimento, dotate di elevata autonomia e, spesso, di propria [soggettività giuridica](#)).



La relazione tra centri di responsabilità e programmi:

1. Più programmi sono affidati al medesimo Centro di Responsabilità.
2. Il programma si identifica con il centro di responsabilità.
3. Un programma è affidato a più centri di costo.

Esercizio n°6: Individua i centri di responsabilità in cui può essere articolato il tuo ente

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

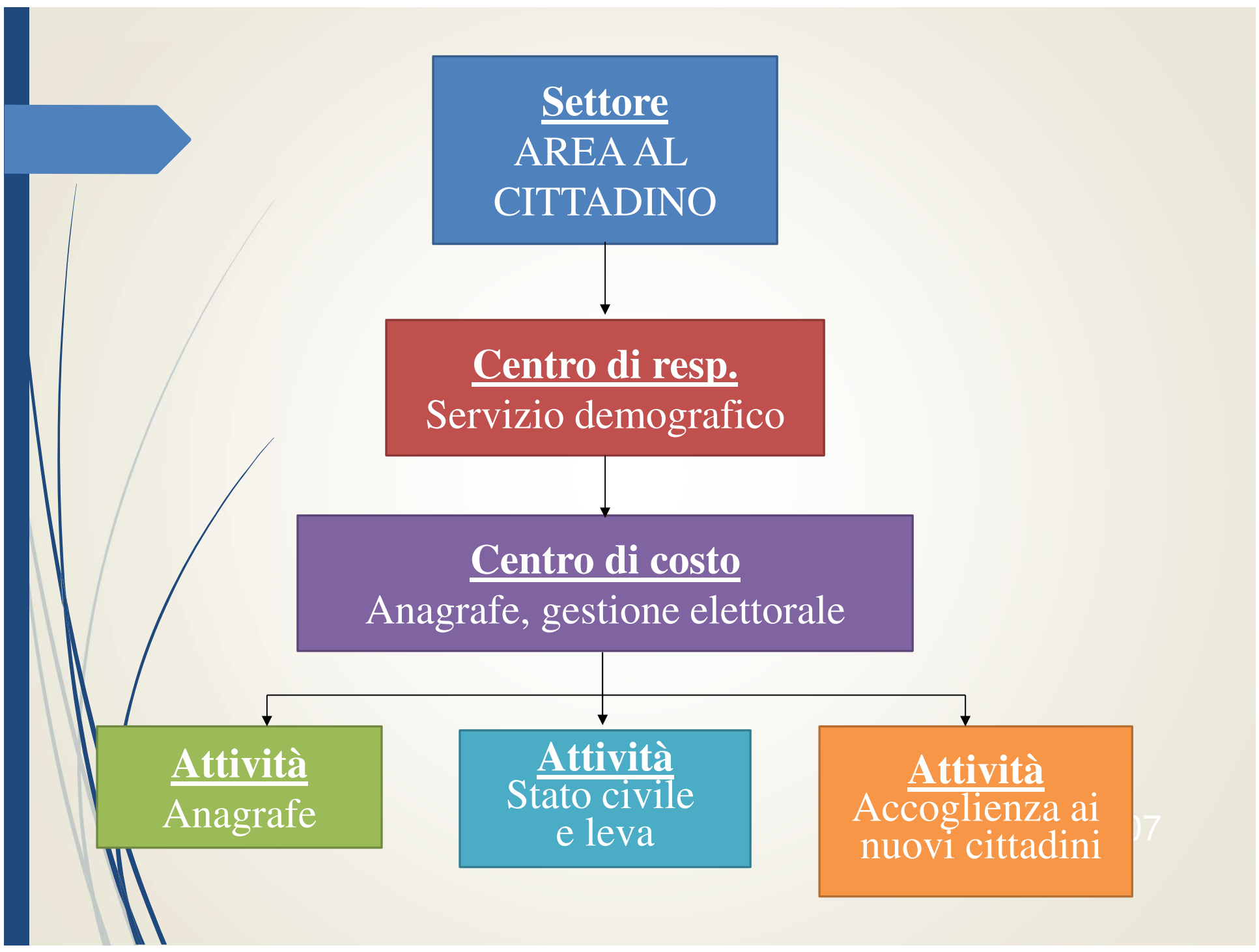
Esercizio n°7: Individua i centri di costo in cui possono essere articolati i centri di responsabilità che hai individuato

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

10
6

Esempio di articolazione organizzativa e contabile di un settore nel comune





```
graph TD; A[Settore AREA AL CITTADINO] --> B[Centro di resp. Servizio demografico]; B --> C[Centro di costo Anagrafe, gestione elettorale]; C --> D[Attività Anagrafe]; C --> E[Attività Stato civile e leva]; C --> F[Attività Accoglienza ai nuovi cittadini];
```

Settore
AREA AL
CITTADINO

Centro di resp.
Servizio demografico

Centro di costo
Anagrafe, gestione elettorale

Attività
Anagrafe

Attività
Stato civile
e leva

Attività
Accoglienza ai
nuovi cittadini

Esercizio n°8:

10

8

Rappresenta graficamente la struttura organizzativa nella quale sei inquadrato.

Cominciamo ora a vedere un po' di definizioni:

1. Che cosa è l'efficacia?
2. Che cosa è l'efficienza?
3. Che cosa è l'economicità?

Esercizio n°9:

11

0

Scrivi un esempio per i concetti di efficacia, efficienza ed economicità:

1. ...

2. ...

3. ...

L'efficacia:

Esprime la capacità di individuare e raggiungere obiettivi adeguati, è una misura esterna ed è data dal rapporto tra scopi prefissati e risultato ottenuto, è legata all'analisi della qualità del servizio piuttosto che a quella del processo e richiede spesso un'interpretazione soggettiva.

L'efficacia sociale:

2

Indica in che misura l'azione dell'ente è in grado di incidere nell'ambiente esterno letto in termini di bisogni pubblici da soddisfare, è il rapporto tra prestazioni e bisogni (soddisfatti dei cittadini).

L'efficacia gestionale:

3

È il rapporto tra le prestazioni effettivamente rese e gli obiettivi, si riferisce alla congruenza tra programmi e risultati attesi.

Efficacia = Capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi

L'efficienza:

4

E' data dal rapporto tra servizi erogati (output) e risorse impiegate (input), è una misura interna che esprime il modo in cui si svolge il processo produttivo, è una misura della qualità dell'organizzazione quale strumento di trasformazione di risorse in prodotti/servizi.

L'efficienza:

5

L'efficienza è la risultante di due componenti:

1. Tecnica: capacità dell'unità di produzione di raggiungere il massimo output ottenibile con la dotazione di mezzi a disposizione, dato un certo livello di tecnologia.
2. Gestionale o economica: capacità di minimizzare il costo unitario di produzione.

EFFICIENZA = capacità di raggiungere il massimo output ottenibile con la dotazione di mezzi a disposizione

L'economicità:

6

L'economicità è una efficace ed efficiente gestione delle risorse, in particolare delle risorse di natura economica.



7. Focus: il controllo



Il controllo:

8

L'attività di controllo ha l'obiettivo di influenzare i comportamenti, il controllo è un meccanismo organizzativo che aumenta la probabilità che le persone adottino i comportamenti richiesti.



Internal auditing:

9

Funzione di valutazione indipendente istituita all'interno di un'organizzazione al fine di esaminare e valutare la performance dell'organizzazione.

1. Rispetto delle politiche e di piani
2. Adeguatezza e buon uso delle risorse
3. Applicazione delle procedure
4. Accuratezza dei sistemi informatici ed esattezza dei dati
5. Rispetto delle norme
6. Idoneità delle deleghe

Internal auditing:

Il controllo di gestione deve essere orientato al miglioramento.

1. Implementare il sistema di controllo
2. Verificare i risultati prodotti
3. Standardizzare le procedure

Internal auditing:

1

Il controllo di gestione deve essere mirato.

1. Presume la buona fede del controllato
2. Cerca le patologie
3. Non interferisce sul processo
4. Si concentra sui risultati
5. Richiede pochi accertamenti, ma approfonditi

Internal auditing:

2

La tempistica del controllo di gestione è fondamentale.

1. Controllo antecedente
2. Controllo concomitante
3. Controllo successivo

Internal auditing:

3

È molto importante definire in modo chiaro le caratteristiche del controllo

1. Definizione e condivisione del sistema delle regole
2. Definizione e condivisione del sistema dei valori
3. Vicinanza temporale del controllo rispetto alle attività controllate
4. Finalizzazione dell'attività di controllo verso uno scopo

Internal auditing:

4

L'organizzazione del controllo deve essere chiara.

1. Chi effettua i controlli
2. Oggetto del controllo
3. Tempi e modalità del controllo
4. Finalità del controllo

Internal auditing:

5

Affinché il controllo sia efficace occorre rispettare alcune condizioni.

1. Separazione tra responsabilità di indirizzo e gestionali
2. Capacità progettuale della struttura
3. Definizione delle strutture e dei loro compiti
4. Distinzione tra organizzazione e controllo

Internal auditing:

6

Ma allora cosa è realmente il sistema di controllo di gestione ??

1. Un processo operativo?
2. Una variabile organizzativa?
3. Una strumentazione tecnico-contabile?

Una nuova definizione di controllo di gestione:

Procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati 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 in termini di EFFICACIA, EFFICIENZA e ECONOMICITA' nell'attività di realizzazione degli obiettivi.

Il controllo di gestione come variabile organizzativa:

1. Il controllo di gestione va inserito nella struttura organizzativa.
2. Il controllo di gestione è composto da meccanismi operativi di pianificazione, controllo, informazione e gestione del personale.
3. Il controllo di gestione rappresenta uno stile di leadership.

Il controllo di gestione come supporto:

1. Nella definizione degli obiettivi.
2. Nella misurazione delle prestazioni.
3. Nella valutazione dei risultati raggiunti.
4. Nell'analisi della relazione tra la struttura e i processi.

Le fasi del processo di controllo:

1. Definizione degli obiettivi.
2. Misurazione dei risultati conseguiti.
3. Confronto tra obiettivi e risultati.
4. Valutazione e Analisi dei risultati.
5. Attuazione di correzioni.

8. Gli elementi del controllo

1. La definizione dei budget
2. L'analisi dei costi
3. L'analisi di bilancio
4. Gli indicatori
5. La customer satisfaction
6. La performance di ente



Il budget

Il Budget nella disciplina aziendale è uno strumento indispensabile e molto importante, in quanto non si limita a proiettare situazioni storiche, bensì riflette strategie future e il grado di specificità con cui sarà formulato consentirà di essere un punto di riferimento più o meno credibile durante l'intero esercizio economico.

Nell'ente locale il budget si traduce nell'assegnazione delle risorse alle strutture, nel fissare i limiti di spesa, ma soprattutto nell'individuazione dei target o valori attesi rispetto ai risultati che si vogliono raggiungere.

Esercizio n°10: scrivi i budget dei centri di costi della tua struttura

Budget delle risorse	Centro di costo 1	Centro di costo 2	Centro di costo 3	Centro di costo 4	Centro di costo 5
Anno precedente					
Anno in corso					
Anno prossimo					

Costi vs risorse

1. Costi comuni o indiretti
2. Costi diretti

1. Risorse dai servizi resi al cittadino

Classificazione dei costi

1. COSTI CLASSIFICATI PER NATURA
2. COSTI CLASSIFICATI IN BASE AL LORO
COMPORTAMENTO RISPETTO AL VOLUME DI
PRODUZIONE
3. COSTI CLASSIFICATI IN BASE ALLA LORO
IMPUTABILITÀ AGLI OGGETTI DI CALCOLO

Costi per natura:

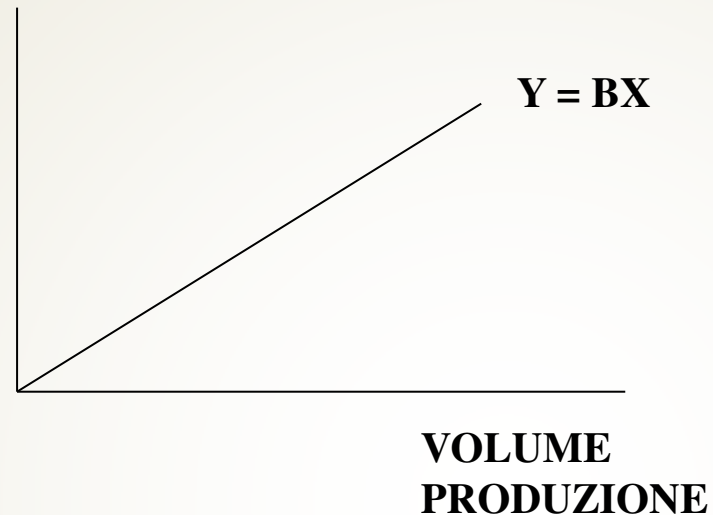
1. materie prime
2. manodopera
3. ammortamento
4. pubblicità
5. consulenza
6. posta
7. utenze
8. assicurazioni
9. beni di consumo
10. interessi passivi
11. leasing
12. Affitti
- 13....

Costi per comportamento:

T3

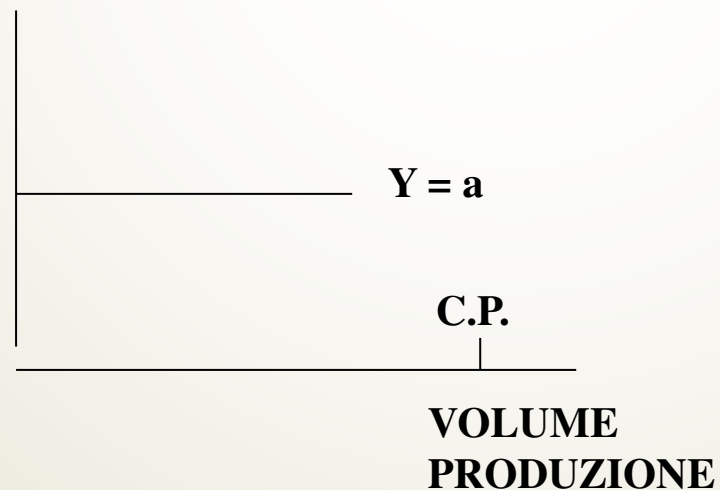
7

**COSTI
VARIABILI**



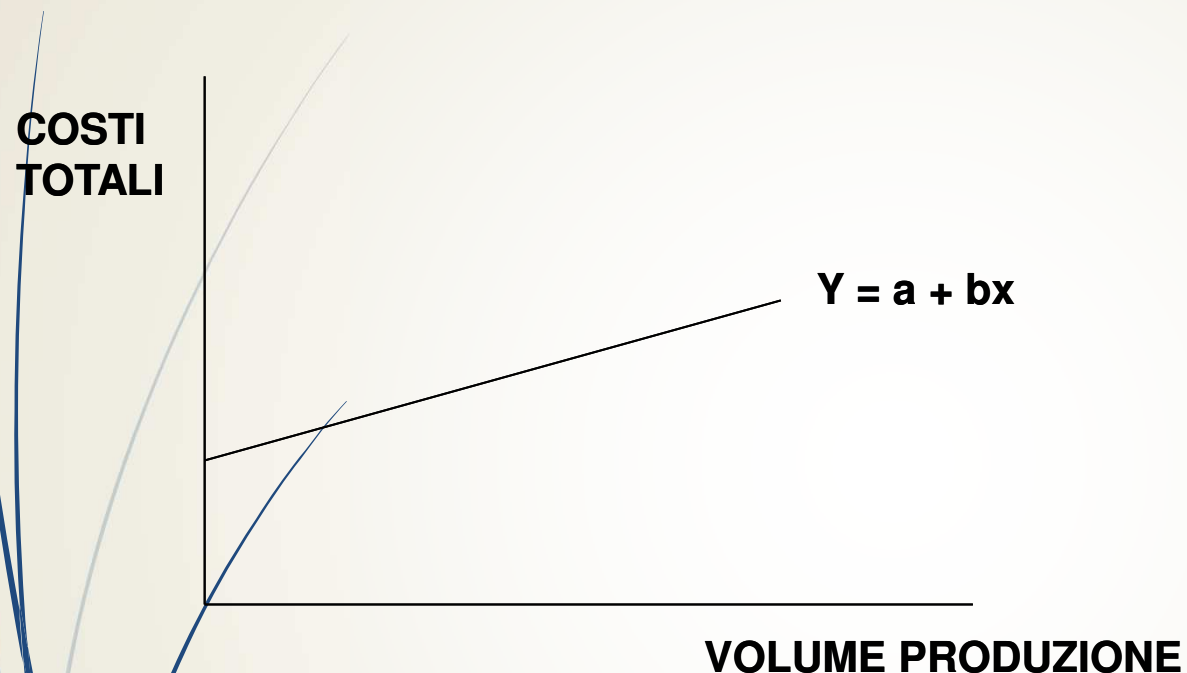
COSTI VARIABILI TOTALI = COSTO VARIABILE UNITARIO x VOLUME PRODUZIONE

**COSTI
FISSI**



Costi per comportamento:

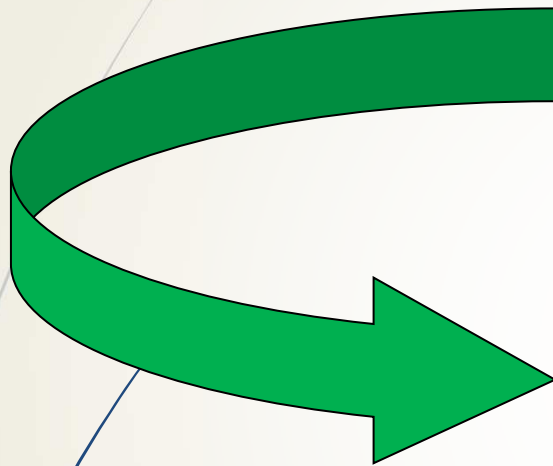
8



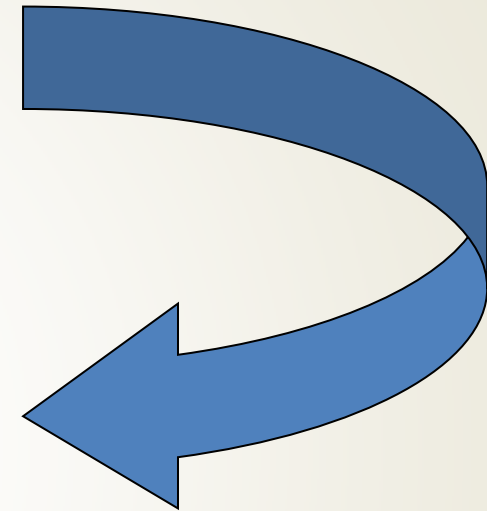
$$\text{COSTI TOTALI} = \text{COSTI FISSI} + \text{COSTO VARIABILE UNITARIO} \times \text{VOLUME PRODUZIONE}$$

Costi per modalità di imputazione:

9



DIRETTI
(direttamente
imputabili all'attività
produttiva)



INDIRETTI (non
direttamente
imputabili all'attività
produttiva ma che
hanno bisogno di
essere stimati)

La ripartizione dei costi:

Costi diretti

Costi indiretti industriali

Costi indiretti commerciali

Costi indiretti amministrativi e generali

Centri di costo

PRODOTTI/SERVIZI



Esercizio n°11: Classifica i seguenti costi in fissi, variabili, diretti e indiretti

COSTI	FISSI	VARIABILI	DIRETTI	INDIRETTI
•materie prime				
•manodopera				
•ammortamento				
•pubblicità				
•consulenza				
•posta				
•utenze				
•assicurazioni				
•beni di consumo				
•interessi passivi				
•leasing				

L'analisi di bilancio

L'Analisi di Bilancio consiste nella lettura e analisi dei bilanci ufficiali, spesso relativi agli ultimi tra anni, al fine di evidenziare i parametri economici più rilevanti per la gestione economica, finanziaria e patrimoniale per tracciare una mappa che rappresenti significativamente l'ente nella sua azione amministrativa, evidenziando i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza, alcuni dei dati che emergono da questa analisi piuttosto approfondita e complessa sono utili per l'attività di budgeting.

L'analisi di bilancio

Il bilancio e in particolare il bilancio consuntivo è l'elemento fondamentale attorno a cui ruota l'attività di controllo di gestione, in primo luogo perché questo è la fonte principale di tutti i dati economici e finanziari, quantomeno a livello aggregato, e perché i dati contenuti nel bilancio sono ufficiali e hanno valore legale.



Gli indicatori: il fulcro del controllo di gestione



Il sistema degli indicatori

1. Ai fini del controllo di gestione è indispensabile fare ricorso ad un sistema di indicatori per acquisire informazioni, tempestive, chiare ed attendibili, sulle diverse “dimensioni” della performance, o risultato, che s'intendono monitorare.
2. La contabilità non è in grado di generare tutti i dati necessari ad elaborare gli indicatori per il CdG, in quanto l'economicità della gestione non può trovare declinazione in un indice sintetico come quello rappresentato dal risultato economico d'esercizio.

Il tipi di indicatori

1. Finanziari
2. Patrimoniali
3. Di efficienza
4. Di efficacia
5. Di economicità
6. Di impatto
7. Di virtuosità

L'indicatore di risultato permette di rendere efficace il controllo quando:

1. L'indicatore di risultato è in grado di misurare lo stato di attuazione degli obiettivi in relazione ai risultati che l'organo politico si attende.
2. L'indicatore di risultato è in grado di misurare analiticamente l'impatto delle politiche gestionali sui cittadini.
3. Gli obiettivi e i budget vengono assegnati in base alle leve gestionali, finanziarie e organizzative del responsabile.
4. La valutazione e il controllo è guidata dal confronto con i target o valori attesi sui singoli indicatori.

Caratteristiche degli indicatori di risultato:

1. **RILEVANZA:** l'informazione rilevata dall'indicatore deve esprimere un dato significativo per l'azione del responsabile gestionale.
2. **CHIAREZZA:** il significato dell'indicatore deve essere di facile comprensione.
3. **ECONOMICITÀ:** la rilevazione dell'indicatore non deve essere particolarmente onerosa sia in termini di tempo che di costi.
4. **CONTROLLABILITÀ:** l'indicatore deve esprimere un fenomeno che è direttamente influenzabile dal responsabile gestionale in relazione alla propria autonomia.

Il Sistema degli Indicatori: Gli indicatori di Natura Finanziaria

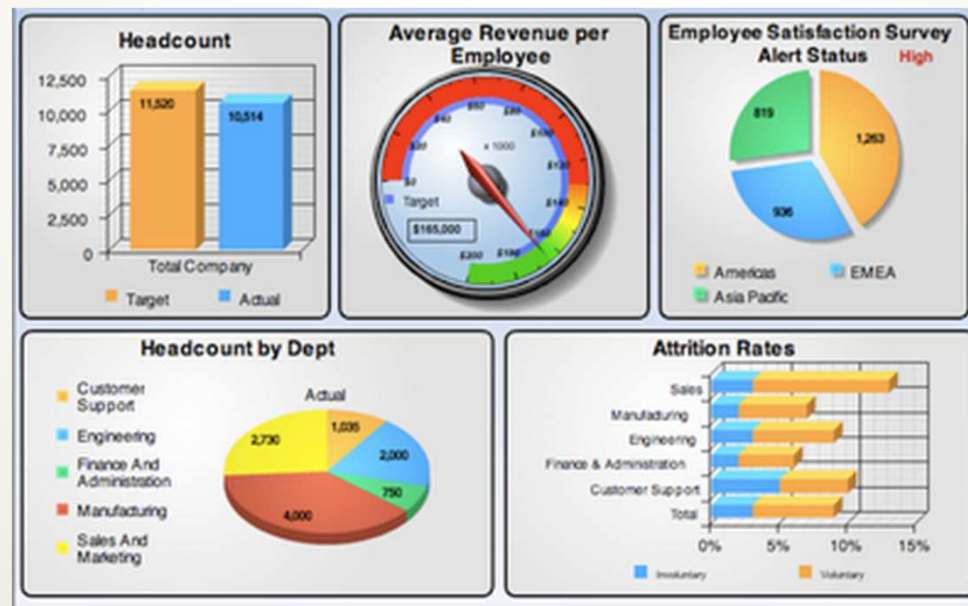
La parte finanziaria del referto del controllo di gestione si sostanzia in una analisi dei dati del bilancio consuntivo sia per quanto concerne la parte spesa che la parte entrata, i dati vengono aggregati per categorie e tipologie in modo da mettere in luce la qualità dei risultati raggiunti attraverso una lettura trasversale dei dati monetari e il supporto visivo di grafici.

I dati finanziari forniscono una lettura grafica immediata e intuitiva dell'entità delle somme gestite, tali dati possono essere aggregati in modi diversi per esaltare la loro capacità di informazione, si ricorre infatti alla costruzione di indicatori complessi che consentono una analisi trasversale della gestione dell'ente, indicatori "di performance" sui quali si incentra una parte importante dell'analisi finanziaria sia relativi alla parte spesa che alla parte entrata.

Il Sistema degli Indicatori: Gli indicatori di Natura Finanziaria

Allegato 6: Esempi di indicatori di natura finanziaria

Allegato 7: Il bilancio consuntivo



Esercizio n°12:

Costruisci gli indicatori di natura finanziaria.

Il Sistema degli Indicatori: La Situazione Complessiva e la Gestione

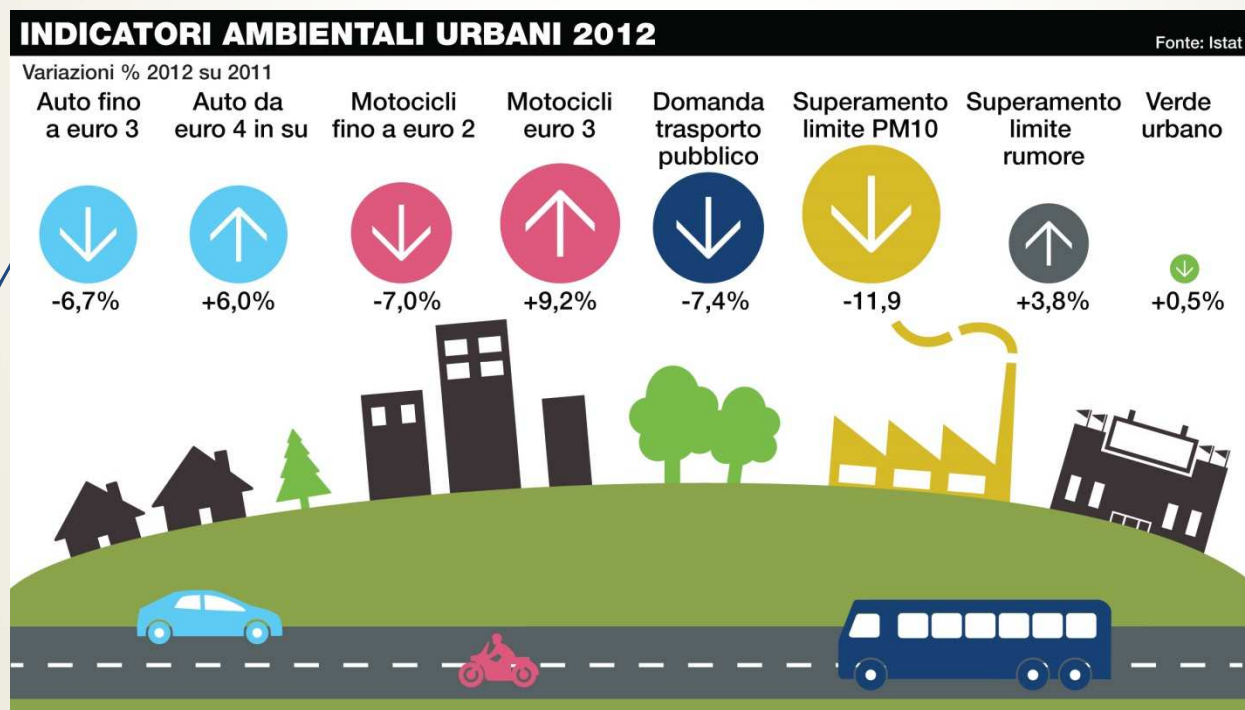
Corrente

Queste altre tipologie di indicatori finanziari offrono un punto di vista sintetico e complessivo sulla struttura organizzativa e sui risultati finanziari prodotti con la gestione dell'Ente nell'anno di riferimento, in particolare andando a verificare da una parte la "virtuosità" nella gestione finanziaria complessiva, ovvero il livello di performance espresso attraverso sia la gestione delle entrate che delle spese, e dall'altro andando ad analizzare l'impatto degli indicatori d'incidenza economica della gestione finanziaria sulla popolazione.

In più viene evidenziato i risultati prodotti in termini economico finanziari circa la gestione corrente delle entrate e delle spese mettendo a confronto da una parte le somme accertate e impegnate, dall'altra le somme incassate e pagate.

Il Sistema degli Indicatori: La Situazione Complessiva e la Gestione Corrente

Allegato 8: Esempi di indicatori di analisi della gestione corrente



Il Sistema degli Indicatori: Gli Indicatori di Attività, Efficienza, Efficacia ed Economicità

L'attività di controllo di gestione si sostanzia in una analisi dei dati contenuti in una serie di documenti ufficiali che l'Ente produce che sono il Conto di Bilancio, sia per quanto concerne la parte spesa che la parte entrata, e la Relazione al Conto Annuale per quanto riguarda gli indicatori di attività o i può ricorrere a interviste mirate.

I dati vengono aggregati per categorie e tipologie in modo da mettere in luce la qualità dei risultati raggiunti attraverso una lettura trasversale dei dati finanziari e il supporto visivo di grafici.

I dati finanziari complessivi vengono riportati in modo assoluto in modo di fornire una lettura grafica immediata e intuitiva dell'entità delle somme gestite, tali dati vengono poi aggregati in modi diversi per esaltare la loro capacità di informazione ricorrendo alla costruzione di indicatori complessi che consentono una analisi trasversale della gestione dell'ente, indicatori "di performance" sui quali si incentra una parte importante dell'analisi finanziaria sia relativi alla parte spesa che alla parte entrata, misurando l'impatto delle politiche di gestione sui cittadini.

Il Sistema degli Indicatori: L'Analisi dei Servizi Erogati

Per i servizi erogati considerati strategicamente più rilevanti, sia a rilevanza interna ovvero di staff ma soprattutto per i servizi erogati all'esterno che rappresentano quello che il cittadino percepisce direttamente di tutto il lavoro che viene svolto nella gestione dall'Amministrazione, viene svolta una analisi più accurata e approfondita, in particolare vengono costruiti dei Centri di Costo all'interno dei quali sono aggregate e analizzate tutte le spese e le entrate correnti attraverso la costruzione di indicatori complessi di attività e di economicità.

In particolare vengono definiti dei valori attesi per ogni dato caricato potendo così calcolarne l'eventuale scostamento che viene poi confrontato con i risultati ottenuti negli anni precedenti in modo da offrire una analisi pluriennale e di ampio spettro, i dati inoltre sono collegati ai servizi di bilancio e alle Strutture dell'Ente, nonché ai programmi dell'Amministrazione analizzati nella precedente sezione dedicata alla programmazione e rendicontazione degli obiettivi.

Il Sistema degli Indicatori: I Servizi al Cittadino

Per alcuni servizi resi direttamente al cittadino, servizi che per loro natura sono la “punta dell’iceberg” della “macchina organizzativa” dell’Ente, ovvero rappresentano quello che il cittadino percepisce direttamente di tutto il lavoro che viene svolto in un anno all’interno di tutta l’Amministrazione, per questi viene fatta una analisi più accurata e approfondita, in particolare sono stati costruiti dei Centri di Costo all’interno dei quali sono state aggregate e analizzate tutte le spese del Titolo I, ovvero la gestione corrente dell’anno, relative a uno, e uno soltanto, specifico servizio.

I dati sono stati analizzati per fattore produttivo e voce di costo, in modo da poter arrivare a un livello di dettaglio della spesa molto avanzato che consente il confronto dei dati finanziari con le attività e i prodotti del servizio.

Il momento di sintesi:

7

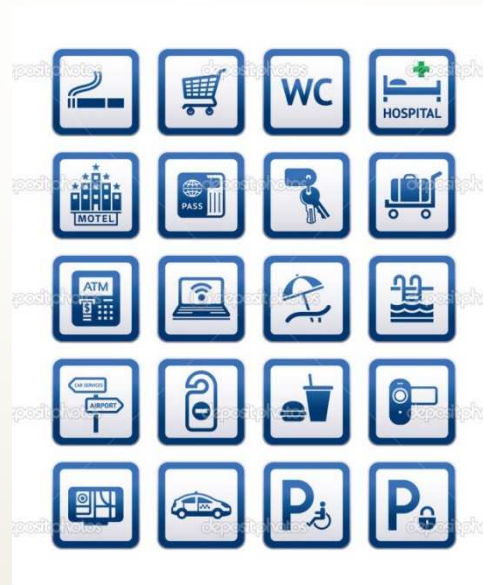
Una volta individuati i servizi erogati o processi di lavoro, obiettivi strutturali o di mantenimento, che voglio analizzare è di fondamentale importanza che questi vengano collegati sia alla struttura che al programma di riferimento in modo tale che una volta effettuata l'analisi si possa utilizzare un comune denominatore per aggregare dati fino al centro di responsabilità e alla performance complessiva di ente.



Il momento di sintesi:

8

Quindi la struttura e il programma diventano il comune denominatore per l'analisi degli obiettivi, l'analisi dell'attività strutturale e qualsiasi altro tipo di analisi che si vuole condurre, come per esempio la customer satisfaction, garantendo la possibilità di aggregare, confrontare e sintetizzare le informazioni prodotte.



I servizi erogati:

Allegato 9: Esempi di servizi erogati o processi di lavoro, obiettivi strutturali o di mantenimento



Esercizio n°13:

Seleziona i processi e i servizi che vuoi analizzare.

Il criterio di ripartizione:

1

Nel momento in cui si sono individuati i servizi e i processi che si voglio analizzare, prima della selezione degli indicatori, si deve procedere a raccogliere i dati di natura economico finanziaria contenuti nel bilancio, o in strumenti simili, andandoli a imputare agli elementi individuati.



Il criterio di ripartizione:

2

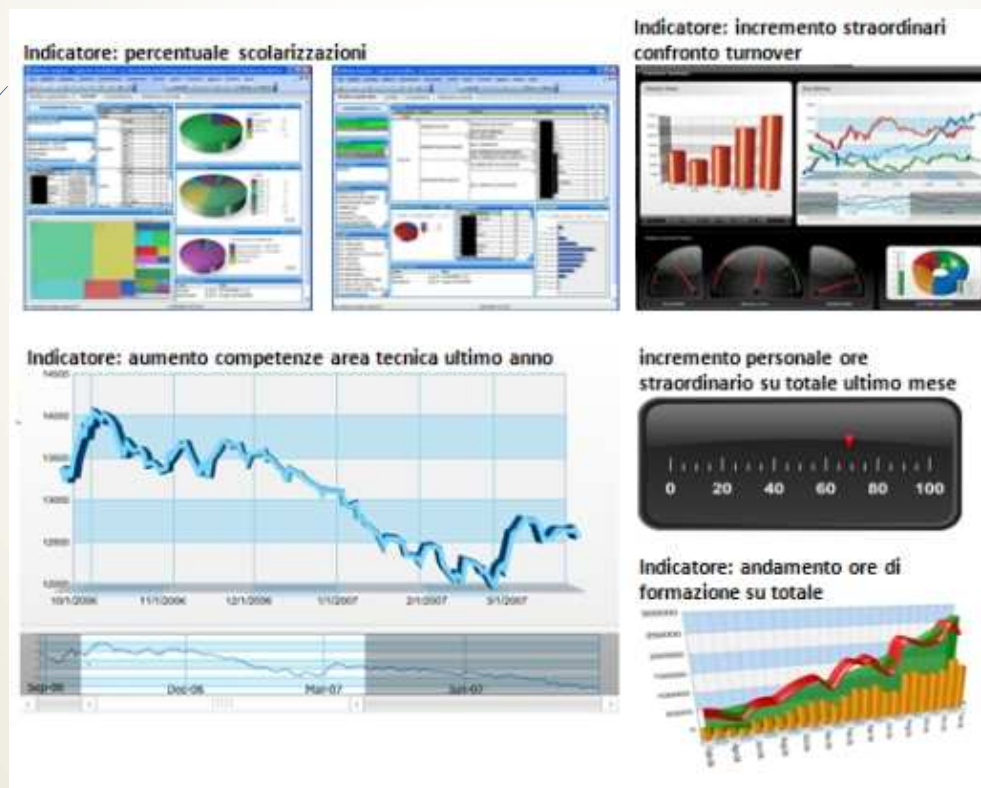
Ovvero si deve scegliere un criterio di ripartizione per il quale i capitoli di spesa macroaggregati vengono spalmati sui singoli processi in ragione per esempio del volume dell'attività gestita nel centro di costo o l'importanza del singolo processo.



Il Sistema degli Indicatori:

Allegato 10: Esempi di indicatori di Attività, Efficienza, Efficacia ed Economicità

Allegato 11: La relazione al conto annuale



Esercizio n°14:

Individua e costruisci gli indicatori di attività, efficacia, efficienza ed economicità per analizzare le attività che hai elencato.

La customer satisfaction

La soddisfazione del cliente (nella letteratura inglese *customer satisfaction*) è, in economia, l'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela.

È un'iniziativa finalizzata a rilevare in maniera sistematica, attraverso per esempio l'utilizzo di interfacce emozionali (cd. emoticon) la soddisfazione degli utenti sulla qualità dei servizi pubblici erogati allo sportello o attraverso altri canali (telefono, questionari e web).

Il sistema deve consentire ai cittadini di poter esprimere un giudizio sul servizio utilizzato in maniera semplice ed immediata e le amministrazioni che lo adottano devono poter monitorare in tempo reale e continuo la soddisfazione degli utenti.

Deve essere possibile esprimere il proprio giudizio ogni volta che si è ricevuto un servizio, deve essere un sistema affidabile perché la rilevazione del giudizio deve avvenire in modo da prevenire manipolazioni e opportunismi su tutti i canali di erogazione a cui è applicabile.

La customer satisfaction

Allegato 12: Esempi di rilevazione della customer satisfaction



**mettiamoci
la faccia**



La performance di ente

16

7

L'implementazione del sistema di controllo di gestione deve portare infine, oltre a una serie di rilevazioni e report analitici e dettagliati per i servizio e le attività rese dall'ente, a un giudizio complessivo di sintesi sulla performance espressa dall'ente e sull'evoluzione del suo trend in un triennio che sia di facile lettura per chiunque.



POSITIVO



SUFFICIENTE



NEGATIVO

9. La nuova contabilità: cenni

8

La riforma del D.Lgs. n. 118/2011 è destinata ai soggetti che compongono l'aggregato delle amministrazioni pubbliche, definito dall'ISAT, secondo le regole di contabilità nazionale. La riforma nasce dall'esigenza di adeguare le regole che presiedono al governo della finanza pubblica e alla gestione del bilancio alla:

1. Adesione all'Unione Monetaria
2. Evoluzione del "sistema economico"
3. Nuovo assetto istituzionale dei "rapporti tra Stato ed "enti decentrati"

Regole Contabili Uniformi

Art. 3 del D. Lgs. n. 118/2011:

“Le amministrazioni pubbliche conformano la propria gestione ai principi contabili generali contenuti nell'allegato 1 ed ai principi contabili applicati, definiti con le modalità di cui all'art. 36 comma 5”.

Art. 36 comma 5 del D. Lgs. n. 118/2011:

“In considerazione degli esiti della sperimentazione, con decreti legislativi ... omissis ... sono definiti i contenuti specifici del principio di competenza finanziaria di cui al punto 16 dell'allegato 1 e possono essere ridefiniti i principi contabili generali; inoltre sono definiti i principi contabili applicati di cui all'art. 3; il livello minimo di articolazione del piano dei conti integrato ... omissis ... gli schemi di bilancio ... omissis ... costruzione di un sistema di indicatori di risultato ... omissis ... modalità di attuazione della classificazione per missioni e programmi ...”

Legge 5 maggio 2009, n. 42.

In particolare, art. 2 comma 2 lett. h): ... individuazione dei principi fondamentali dell'armonizzazione dei bilanci pubblici, in modo da assicurarne la redazione in base a criteri predefiniti e uniformi, coerenti con quelli che disciplinano la redazione di quello dello Stato ... omissis ... criteri di registrazione delle poste di entrata e spesa rilevanti per l'osservanza del patto di stabilità e crescita ... omissis ... principi fondamentali per la redazione dei bilanci consolidati per assicurare la rilevazione delle informazioni relative ai servizi esternalizzati.

In particolare, art. 2 comma 2 lett. m): ... omissis ... superamento del criterio della spesa storica in favore del "fabbisogno standard" per il finanziamento dei livelli essenziali dei servizi inerenti le funzioni fondamentali ... omissis ... perequazione della capacità fiscale.

Legge 5 maggio 2009, n. 42.

In particolare, art. 2 comma 2 lett. h): ... individuazione dei principi fondamentali dell'armonizzazione dei bilanci pubblici, in modo da assicurarne la redazione in base a criteri predefiniti e uniformi, coerenti con quelli che disciplinano la redazione di quello dello Stato ... omissis ... criteri di registrazione delle poste di entrata e spesa rilevanti per l'osservanza del patto di stabilità e crescita ... omissis ... principi fondamentali per la redazione dei bilanci consolidati per assicurare la rilevazione delle informazioni relative ai servizi esternalizzati.

In particolare, art. 2 comma 2 lett. m): ... omissis ... superamento del criterio della spesa storica in favore del "fabbisogno standard" per il finanziamento dei livelli essenziali dei servizi inerenti le funzioni fondamentali ... omissis ... perequazione della capacità fiscale.

17
2

10. Criticità e vantaggi:



Esercizio n°15:

Fai un elenco di quelli che tu pensi possano essere le criticità e i vantaggi:

1. Criticità
2. Vantaggi

Criticità:

17

4

1. difficoltà di passaggio dai controlli formali ai controlli sui risultati effettivi
inadeguatezza della strumentazione finanziario-contabile.
2. difficoltà all'adozione di modelli aziendali nelle pubbliche amministrazioni.
3. mancanza di obiettivi gestionali.
4. mancanza di programmazione.
5. assenza di logiche gestionali.
6. carenza di professionalità.
7. assenza di un meccanismo regolatore del mercato.
8. scarsa attenzione verso la struttura esterna di controllo.
9. indisponibilità al confronto.
10. mancanza di revisione organizzativa.

I problemi e gli errori che possono derivare da una errata formulazione del sistema di controllo di gestione possono essere i seguenti:

1. Scarsa chiarezza di definizione degli obiettivi (obiettivo generico, obiettivo senza la specificazione dei risultati da raggiungere).
2. Inadeguato collegamento degli obiettivi con gli indicatori delle performance (indicatori troppo generici, obiettivi poco misurabili dagli indicatori).

I limiti:

6

1. Non tutte le attività possono essere lette in termini finanziari.
2. Tutto ha un costo ma non tutto ha un valore economico (Es. Il capo del personale assorbe risorse finanziarie per un terzo, ma non per questo realizza attività per un terzo per l'intero ente).
3. La struttura non sempre corrisponde al modo di lavorare.

I paradossi contabili:

17

7

1. Puoi ottenere un ottimo pareggio di bilancio senza fare attività
2. Ci possono essere riduzioni di spese sia per economia che per inerzia
3. Ci possono essere maggiori spese sia per nuove attività che per sprechi

I vantaggi:

17

8

1. Gestione strategica dell'ente e direzione per obiettivi.
2. Riduzione dei costi.
3. Aumento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa.
4. Miglioramento dei processi di lavoro e delle performance.
5. Incentivazione e motivazione dei dipendenti.
6. Maggiore disponibilità di informazioni per la direzione e quindi maggiore consapevolezza nella gestione.
7. Riduzione del tempo di decisione e di lavoro.
8. Miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini.
9. Aumento della trasparenza, della partecipazione e della comunicazione all'esterno dell'ente.

E quindi le informazioni prodotte dal Controllo di Gestione:

1. Livello di raggiungimento degli obiettivi.
2. Trend dei costi sostenuti nei diversi centri e analisi degli scostamenti rispetto al budget.
3. Calcolo dei risultati ottenuti per ogni fase del processo gestionale, per la successiva valutazione del personale dipendente.
4. Andamento degli indicatori finanziari, di produttività, di attività, di risultato e di qualità che sono stati scelti in fase di pianificazione dei lavori.

18

11. Il percorso visuale del sistema di controllo di gestione



18

L'importanza del controllo di gestione:

Il confronto con gli obiettivi programmati, i target e i risultati raggiunti

Gli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità

L'analisi dei dati finanziari e del personale

La programmazione degli obiettivi e dell'attività di controllo

Cosa è? E a che cosa serve?

I centri di costo e di responsabilità

Le fasi e gli elementi del controllo



La programmazione e controllo in sintesi:



12. I regolamenti dell'Ente

18

3

1. IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE
2. IL REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
3. IL REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA E PESATURA DELLE POSIZIONI

Esempi di metodologie

18

4

Esempi di regolamenti, metodologie e di sistemi di misurazione e valutazione della performance



GRAZIE E BUON LAVORO !!

18
5

