



Controllo di Gestione Report Annuale 2022



COMUNE DI PALMI

Città Metropolitana di Reggio Calabria



Cos'è il Controllo di Gestione?

Ai sensi del D.Lgs. 267/2000 il controllo di gestione è la 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, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

Il controllo di gestione si articola almeno in tre fasi:

- a) predisposizione del piano esecutivo di gestione;
 - b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
 - c) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza ed il grado di economicità dell'azione intrapresa;
- ed è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi.

La verifica dell'efficacia, dell'efficienza, e della economicità dell'azione amministrativa è svolta rapportando le risorse acquisite ed i costi dei servizi, ove possibile per unità di prodotto, ai dati risultanti dal rapporto annuale sui parametri gestionali dei servizi degli enti locali di cui all'articolo 228 comma 7 del D. Lgs. 267/2000.

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.

Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione, 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, anche alla Corte dei conti.



Implementazione del Controllo di Gestione

All'interno di un processo di graduale implementazione di sistemi e meccanismi che consentano di implementare all'interno dell'organizzazione del Comune di Palmi un idoneo ed efficace Controllo di Gestione, il Comune di Palmi nel corso dell'esercizio finanziario 2022 si è dotato di Indicatori Chiave di Prestazione (KPI).

I K.P.I. - Indicatori Chiavi di performance

I KPI, acronimo di Key Performance Indicator (indicatori chiave di performance), sono un insieme di misure quantificabili che un'organizzazione utilizza per valutare le sue prestazioni nel tempo.

Queste metriche vengono utilizzate per determinare il progresso di un'organizzazione più o meno complessa nel conseguimento dei suoi obiettivi strategici e operativi, ma anche per confrontare le proprie prestazioni in relazione ad altre organizzazioni simili all'interno del suo settore.

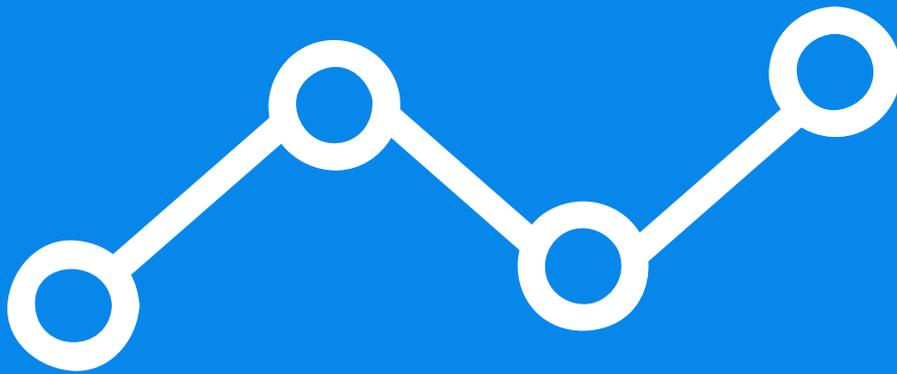
I K.P.I. nell'organizzazione del Comune di Palmi

Il Comune di Palmi, nell'ambito dell'implementazione di efficaci sistemi di Controllo di Gestione, ha dovuto tenere conto di una serie di problematiche strutturali - comuni a diversi Enti Pubblici - come la forte carenza di personale, una marginale propensione alla misurazione dei risultati, una scarsa confidenza del personale con i recenti metodi di misurazione dell'efficienza organizzativa.

Nonostante queste difficili variabili, l'Ente è riuscito a dotarsi nel corso dell'esercizio 2022 di cinque indicatori chiavi di prestazione attraverso i quali ha avviato un'attività di monitoraggio trimestrale per ciascuna Area (Centro di Responsabilità) al fine di analizzare più efficacemente:

- il rispetto - per ciascuna Area - delle previsioni di Entrata e di Spesa;
- il rispetto - per ciascuna Area - dei tempi di liquidazione delle fatture elettroniche previsti dalle vigenti leggi;
- la frequenza di utilizzo del MePA;
- la frequenza di rotazione dei fornitori negli affidamenti diretti.

A questi indicatori l'Ente provvederà nel corso dell'esercizio finanziario 2023 ad affiancare degli indicatori specifici di ciascuna Area (Centro di responsabilità).



Indicatori Generali





Capacità di impegno delle risorse finanziarie

Il primo indicatore di efficienza di cui si è dotato il Comune di Palmi è l'I.C.I.R.

L'indicatore di Capacità di Impegno delle Risorse finanziarie rispetto a quanto previsto nel Bilancio di Previsione approvato per l'esercizio di riferimento.

COSA MISURA?

Misura in percentuale la capacità di effettivo impiego delle risorse assegnate all'area nell'esercizio di riferimento. Si tratta di un KPI indicativo dell'efficienza perseguita dai Servizi nel reale utilizzo delle risorse disponibili.

COME SI CALCOLA?

Utilizzando il PEG, l'importo assegnato in previsione per l'intero esercizio per ciascun capitolo di spesa viene diviso per 4 (trimestri). Sulla base di un quarto delle risorse assegnate viene calcolata un valore percentuale tra impegni assunti e il quarto della previsione di spesa.

$$\% \frac{\text{IMPEGNI ASSUNTI (trimestre)}}{1/4 \text{ RISORSE ASSEGNATE IN PEG}} = \begin{array}{|c|c|c|c|} \hline 25\% & 50\% & 75\% & 100\% \\ \hline \end{array}$$

RISULTATO : **Ottimo (>75%)** **Buono (50%)** **Sufficiente(25-50%)** **Insufficiente(<25%)**





Capacità di rispetto delle previsioni di entrata

Il secondo indicatore di efficienza è l'I.P.E., l'indicatore di rispetto delle previsioni di entrata contenute nel Bilancio di Previsione approvato per l'esercizio di riferimento.

COSA MISURA?

Misura la capacità di effettiva riscossione delle entrate previste in bilancio per l'Area nell'esercizio di riferimento. Si tratta di un KPI indicativo dell'efficienza perseguita dai Servizi nella reale riscossione delle entrate di propria competenza.

COME SI CALCOLA?

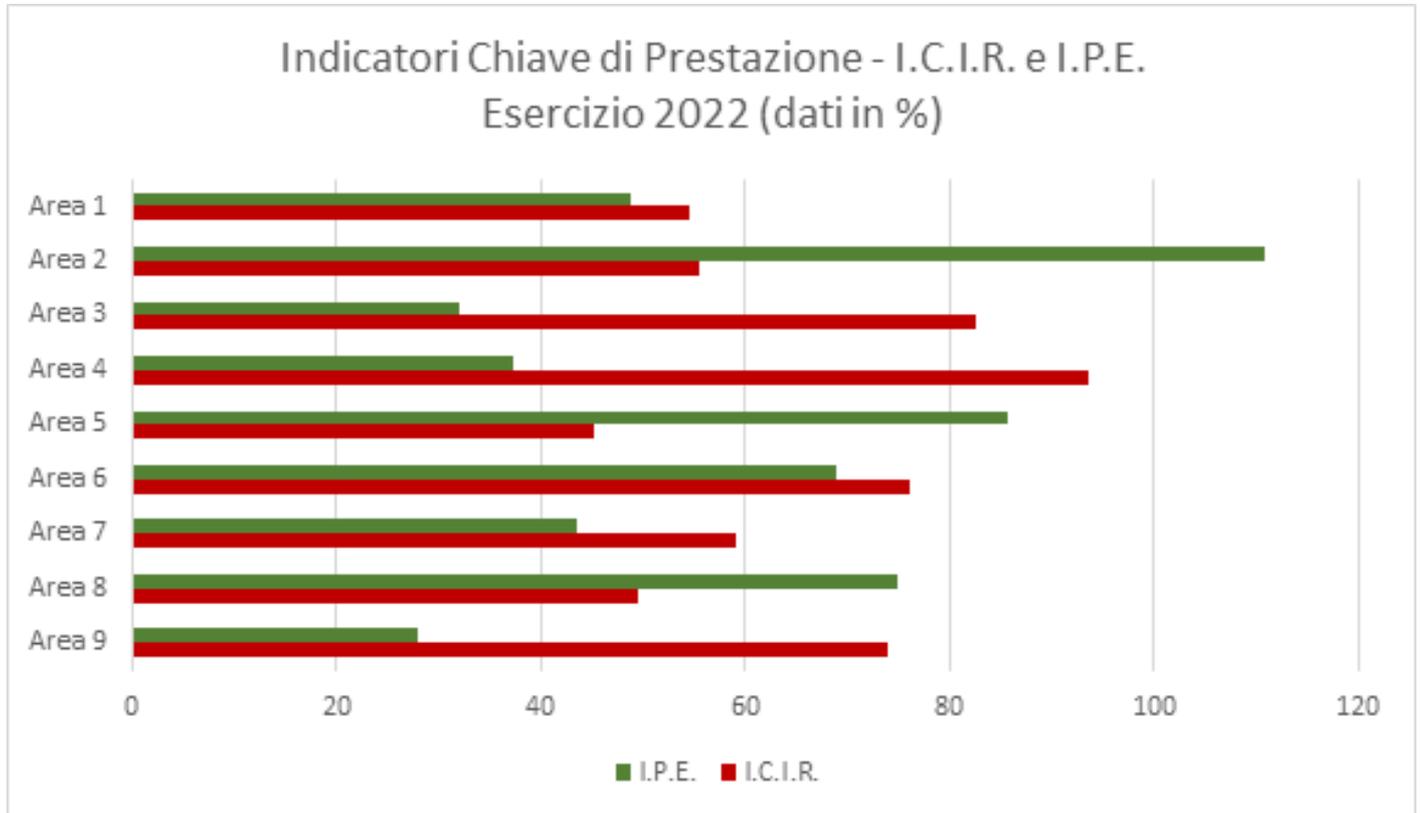
Utilizzando il PEG e i dati sulle Entrate., la previsione di Entrata per l'intero esercizio per ciascun capitolo viene diviso per 4 (trimestri). Sulla base di un quarto delle risorse previste viene calcolata la misura percentuale tra le effettive riscossioni e il quarto della previsione di entrata.

$$\% \frac{\text{IMPEGNI ASSUNTI (trimestre)}}{1/4 \text{ RISORSE ASSEGNATE IN PEG}} = \begin{array}{|c|} \hline 25\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 50\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 75\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 100\% \\ \hline \end{array}$$

RISULTATO : **Ottimo (>75%)** **Buono (50%)** **Sufficiente(25-50%)** **Insufficiente(<25%)**



I.C.I.R. e I.P.E. Risultati Complessivi Esercizio 2022





I.C.I.R. e I.P.E.

Risultati Complessivi Esercizio 2022

Centro di Responsabilità	Risultato Finale Esercizio 2022 (%)	Risultato Finale Esercizio 2021 (%)	I.C.I.R. 2022
Area 1	74,03%	42,50%	Buono
Area 2 ⁽¹⁾	49,46%	45,89%	Sufficiente
Area 3	59,17%	56,15%	Buono
Area 4	76,03%	73,62%	Ottimo
Area 5	45,20%	46,90%	Sufficiente
Area 6	93,61%	67,59%	Ottimo
Area 7	82,57%	59,90%	Ottimo
Area 8	55,56%	54,23%	Buono
Area 9 ⁽²⁾	54,55%	-	Buono

1. L'Area 2 includeva i Servizi al Personale nell'esercizio 2021.
2. L'Area 9 è stata istituita nel corso dell'esercizio 2022.

Centro di Responsabilità	Risultato Finale Esercizio 2022 (%)	Risultati finale Esercizio 2021 (%)	I.P.E. 2022
Area 1	27,90% ³	79,65%	Insufficiente
Area 2	74,95%	73,35%	Buono
Area 3	43,47%	61,01%	Sufficiente
Area 4	68,82%	49,84%	Buono
Area 5	85,77%	38,83%	Ottimo
Area 6	37,24%	33,19%	Sufficiente
Area 7	31,90%	26,34%	Sufficiente
Area 8	110,76%	51,75%	Ottimo
Area 9	48,81%	-	Ottimo

3. Il risultato è negativamente influenzato dalla data di emissione effettiva del Ruolo TARI 2022.





Relazione esplicativa dei risultati I.C.I.R. e I.P.E. Esercizio 2022

Gli indicatori I.C.I.R. e I.P.E. sono stati misurati nel corso dell'esercizio 2022 sia con riferimento all'esercizio 2021 sia trimestralmente sull'anno 2022.

I risultati ottenuti dagli Indicatori mostrano:

- dal lato della capacità di impegno delle risorse finanziarie previste, una sostanziale stabilità nel corretto impegno delle risorse disponibili con alcune Aree - in particolare l'Area 6 e l'Area 7 - che hanno registrato un significativo miglioramento nel rispetto delle previsioni di spesa e di utilizzo delle risorse finanziarie disponibili. E' necessario, inoltre, sottolineare come l'Area 9 essendo stata istituita nel corso dell'esercizio 2022 non abbia un risultato comparabile con l'esercizio 2021 quando era inclusa nel valore dell'Area 2.
- dal lato della capacità di rispetto delle previsioni di Entrata, si registra un miglioramento della capacità di riscossione. Di particolare rilevanza i valori registrati dall'Area 8 in relazione ad un aumentata capacità di riscossione dell'Imposta di Soggiorno e del Canone Unico Patrimoniale, dovuta anche all'aumento delle risorse umane impiegate nell'Area a seguito della conclusione delle procedure di reclutamento bandite dall'Ente. L'Area 5 registra un valore ottimale anche in virtù del c.d. "effetto superbonus", mentre l'Area 6 migliora il proprio indicatore principalmente in virtù di un aumento del riscosso da sanzioni codice della strada. Giustificato, invece, il risultato apparentemente negativo dell'Area 1: il valore alla conclusione dell'esercizio 2022 è inficiato negativamente dal tardivo inoltro ai contribuenti del ruolo TARI 2022 per il quale le riscossioni avranno ripercussioni senza dubbio positive sui primi trimestri di misurazione dell'esercizio 2023.



Indicatore della Tempestività di Liquidazione

Il terzo indicatore di efficienza è l'I.T.L., l'indicatore di tempestività di liquidazione delle fatture elettroniche da parte di ciascun Centro di Responsabilità.

COSA MISURA?

Misura il numero di giorni che trascorrono tra l'accettazione della fattura elettronica da parte dell'Area e la conclusione dell'atto di liquidazione. Si tratta di un KPI indicativo dell'efficienza perseguita dall'ufficio nell'espletamento dell'iter amministrativo di pagamento dei fornitori.

In relazione ai già presenti indici di tempestività dei pagamenti dell'Ente, il KPI è stato creato dall'Ente a supporto dell'individuazione di eventuali colli di bottiglia presenti all'interno delle singole aree nello sviluppo efficace ed efficiente dell'iter di pagamento delle fatture.

COME SI CALCOLA?

L'indice è il risultato della media trimestrale - calcolata per ogni Area - dei giorni solari che trascorrono tra la data di ricezione della fattura e la data di liquidazione (data dell'atto di liquidazione).

$$\frac{\sum (\text{gg DATA LIQUIDAZIONE} - \text{DATA FATTURA})}{\text{NUMERO FATTURE RICEVUTE}} = \begin{array}{ccc} \text{Non Efficiente} & \text{Buono} & \text{Efficiente (>75\%)} \\ \text{>30gg} & \text{16-30gg} & \text{0-15gg} \end{array}$$



I.T.L. - Risultati Esercizio 2022



Centro di Responsabilità	Giorni Esercizio 2022	I.T.L. Esercizio 2022
Area 1	18	Buono
Area 2	21	Buono
Area 3	9	Efficiente
Area 4	42	Non Efficiente
Area 5	83	Non Efficiente
Area 6	7	Efficiente
Area 7	163 ⁴	Non Efficiente
Area 8	Non Misurabile	Non Misurabile
Area 9	9	Efficiente

4. Il risultato è negativamente influenzato dai molteplici cambi di Responsabili di Area nonché dalla struttura organizzativa dell'Area che nell'esercizio 2022 prevedeva un solo dipendente - Area degli Operatori - addetto al supporto e all'espletamento dell'attività amministrativa di competenza dell'Area.



Relazione esplicativa dei risultati I.T.L.

Esercizio 2022

L'indicatore mostra come all'interno di un generale miglioramento dei tempi di pagamento dell'Ente certificati anche dal Rendiconto della Gestione approvato dall'Ente nonché da quanto riportato dalla Ragioneria Generale dello Stato mediante la Piattaforma Informatica dei Crediti Commerciali, vi siano delle Aree assolutamente efficienti come l'Area 3, l'Area 6 e l'Area 9 - quest'ultima di nuova istituzione nel corso dell'esercizio 2022, all'interno di un quadro generale di rispetto della normativa dei tempi di pagamento che fissa in 30 giorni il limite massimo di pagamento delle fatture elettroniche. Infatti, ben 6 Aree su 9 - pari al 66,6% - riescono a rispettare i termini fissati dalle normative in materia di tempestività dei pagamenti.

Le Aree 4, 5 e 7 (assimilabili sotto la definizione di "uffici tecnici") sono le Aree che evidenziano maggiori difficoltà nei tempi di liquidazione, solo parzialmente giustificabili con il maggior carico amministrativo individuabile in relazione agli atti da queste predisposte. L'Area 7 è l'area su cui si concentrano maggiormente le criticità e per la quale è comunque necessario prendere in considerazione che nel corso dell'Esercizio è più volte mutato il Responsabile oltre a disporre di una sola risorsa umana dedicata all'espletamento dell'attività amministrativa.





Indicatore Utilizzo Me.PA.

Il quarto indicatore di efficienza è I.Me.PA., l'indicatore che misura il ricorso al Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione da parte di ciascuna Area.

COSA MISURA?

Misura l'effettivo ricorso al MePA per gli affidamenti di beni e servizi.

COME SI CALCOLA?

L'indice è dato dal Rapporto percentuale tra il numero di affidamenti effettuati sul MePA e il numero degli affidamenti complessivi effettuati dall'Area in un trimestre.

$$\% \frac{\sum (\text{n. affidamenti MePA})}{\sum \text{Affidamenti}} = \begin{matrix} \text{Insufficiente} & \text{Buono} & \text{Ottimo (>75\%)} \\ \color{red}{\square} & \color{orange}{\square} & \color{green}{\square} \\ <33\% & 34-74\% & >75\% \end{matrix}$$

Centro di Responsabilità	% 2022	I.ME.PA. 2022
Area 1	0%	Insufficiente
Area 2	17%	Insufficiente
Area 3	7%	Insufficiente
Area 4	47,3%	Buono
Area 5	73%	Buono
Area 6	4%	Insufficiente
Area 7	0%	Insufficiente
Area 8	0%	Insufficiente
Area 9	3%	Insufficiente

Relazione esplicativa dei risultati I.Me.PA.

Esercizio 2022

L'indicatore mostra come solo l'Area 4 e l'Area 5 (quest'ultima include al suo interno l'Ufficio Provveditorato) facciano ampio ricorso al Me.PA. per gli acquisti di beni e servizi.

I risultati delle restanti aree risultano Insufficienti e sono dovuti ad un generale scarso ricorso al Me.PA. e solo in parte giustificati dalla circostanza non disponibilità dei beni e servizi da acquisire sul catalogo elettronico.



Indicatore di Rotazione Affidamenti Diretti

Il quinto ed ultimo indicatore di efficienza è I.R.A.D., l'indicatore che misura il ricorso ad un medesimo fornitore da parte di ciascuna Area all'interno di un arco di tempo predeterminato (di norma, trimestre ed esercizio finanziario).

COSA MISURA?

Misura quante volte in un trimestre e in un esercizio finanziario (anno) un'Area affida forniture di beni/servizi al medesimo operatore economico in percentuale rispetto al totale degli affidamenti effettuati nell'arco di tempo considerato.

COME SI CALCOLA?

L'indice è dato dal Rapporto percentuale tra il numero di affidamenti effettuati sul MePA e il numero degli affidamenti complessivi effettuati dall'Area nel periodo considerato.

$$\frac{\text{n.Affidamenti al medesimo operatore economico}}{\text{totale affidamenti Area/CdR}} = \begin{matrix} \text{Bassa Rotazione} & \text{Media Rotazione} & \text{Alta Rotazione} \\ & & \square \\ >40\% & 21-40\% & \leq 20\% \end{matrix}$$

Centro di Responsabilità	% Esercizio 2022	I.R.A.D. 2022
Area 1	9,6%	Alta Rotazione
Area 2	14,6%	Alta Rotazione
Area 3	22,1%	Media Rotazione
Area 4	25,4%	Media Rotazione
Area 5	22,3%	Media Rotazione
Area 6	39,7%	Media Rotazione
Area 7	44,3%	Bassa Rotazione
Area 8	0,1%	Alta Rotazione
Area 9	17,4%	Alta Rotazione

Relazione esplicativa dei risultati I.R.A.D.

Esercizio 2022

L'indicatore mette in luce la generale capacità delle Aree di effettuare la dovuta rotazione negli affidamenti diretti. L'unica Area che mostra una bassa capacità di Rotazione è l'Area 7 che comunque registra un risultato al limite con la fascia di "media rotazione" comune alle altre Aree, quindi facilmente migliorabile.



Conclusioni





Relazione Finale

Il Comune di Palmi nell'esercizio 2022 ha introdotto per la prima volta all'interno della sua organizzazione degli indicatori di efficienza e performance per l'impatto dell'attività svolta da ciascun centro di Responsabilità sull'andamento complessivo dell'Ente e della propria struttura.

Grazie all'introduzione di questi K.P.I., l'Ente è stato in grado di trasformare in dati misurati, oggettivi e comparabili le principali problematiche di cui la struttura organizzativa e gestionale era da tempo consapevole, costituendo una concreta base a supporto delle future decisioni organizzativo-gestionali e anche economico-finanziarie.

L'introduzione del Controllo di Gestione mediante indicatori di efficienza è da inquadrare nell'ambito di un rafforzato e migliorato controllo sulla performance dei singoli centri di responsabilità e dell'Ente nella sua totalità e nella volontà di rispondere ai numerosi solleciti che la Corte dei Conti ha effettuato nei confronti del Comune di Palmi negli anni scorsi proprio in relazione alla mancata introduzione di forme di controllo di Gestione.

Dai risultati così misurati si evincono le aree di miglioramento su cui l'Ente dovrà concentrare la propria attenzione nel corso degli esercizi finanziari successivi per ottenere un aumento della performance di riscossione delle Entrate e di ottimizzazione della spesa. Inoltre grazie ad un attento monitoraggio dell'Indice di Tempestività di Liquidazione (I.T.L.) l'Ente potrà meglio intervenire sulle Aree che mostrano i tempi di pagamento più dilatati in modo da continuare nel trend di diminuzione della media di tempestività di pagamento già registrata nel biennio 2021-2022 con risvolti positivi che potrebbero derivarne in termini economico-finanziari sulla base della normativa vigente in termini di minori accontamenti futuri al Fondo di Garanzia dei Debiti Commerciali.

*Il Responsabile Area 2
Servizi Economico-Finanziari
Dott. Piero Màcino*

