



# Controllo di Gestione Report Annuale 2024



**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 sin dall'esercizio finanziario 2022 si è dotato di Indicatori Chiave di Prestazione (KPI). Tali misurazioni sono state portate a termine anche nel corso dell'anno finanziario 2024.

## 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.

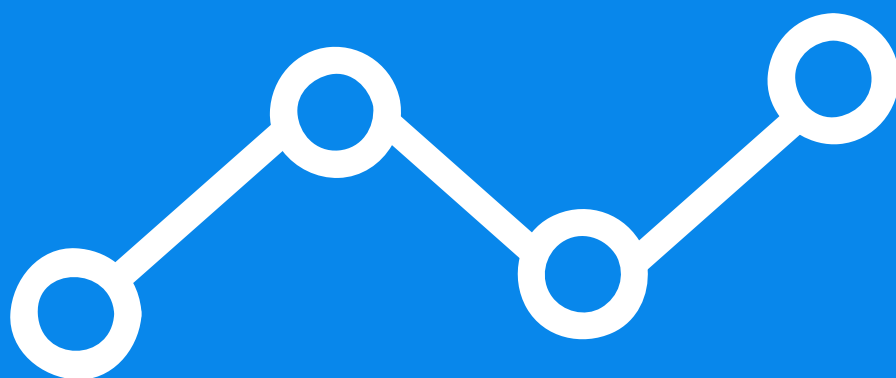
## I K.P.I. nell'organizzazione del Comune di Palmi

Il Comune di Palmi, nell'ambito dell'implementazione di efficaci sistemi di Controllo di Gestione, già negli esercizi finanziari 2022 e 2023 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.

Durante l'esercizio finanziario 2024, nonostante il perdurare di queste difficili variabili, l'Ente è riuscito a continuare la rilevazione trimestrale dei cinque indicatori chiave di prestazione, già utilizzati ai fini del Controllo di Gestione per gli esercizi precedenti, 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.

Inoltre l'Area 2 Servizi Economico-Finanziari e l'Area 8 Servizi Welfare-Cultura si sono dotati di specifici indicatori di efficienza in relazione a singoli servizi in esse incardinati ai sensi del P.I.A.O.



# Indicatori Generali





## Capacità di impegno delle risorse finanziarie

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 calcolato un valore percentuale tra impegni assunti e il quarto della previsione di spesa.

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

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



## Capacità di rispetto delle previsioni di entrata

I.P.E. è 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.

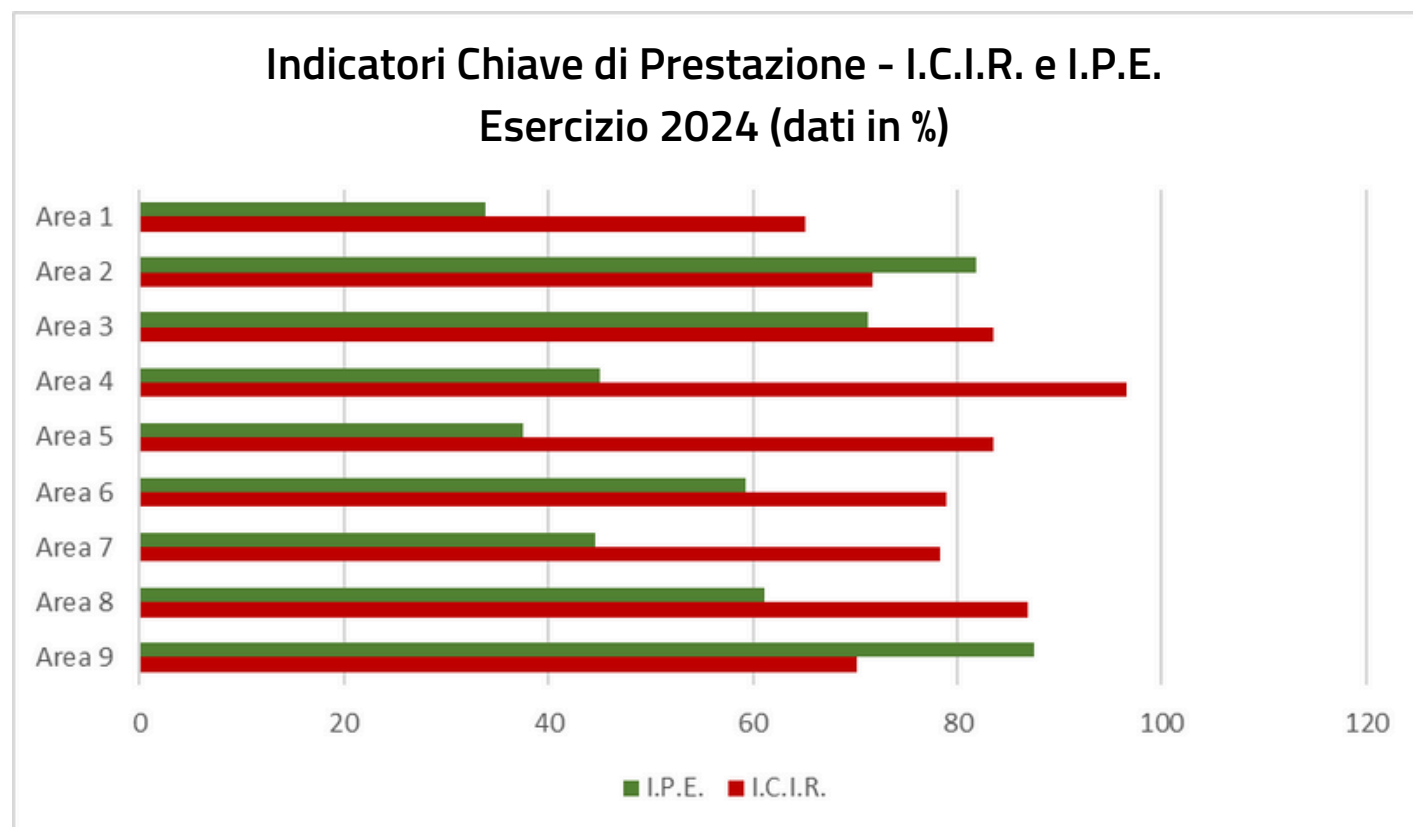
$$\% \frac{\text{ENTRATE RISCOSSE (trimestre)}}{1/4 \text{ ENTRATE PREVISTE IN PEG}} = \begin{array}{|c|} \hline 30\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 50\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 75\% \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline 100\% \\ \hline \end{array}$$

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



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

### Risultati Complessivi Esercizio 2024





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

### Risultati Complessivi Esercizio 2024

| Centro di Responsabilità | Risultato Finale Esercizio 2024 (%) | I.C.I.R. 2024 | Variazione I.C.I.R. 2024/2023 |
|--------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| Area 1                   | 65,12%                              | Buono         | -8,1%                         |
| Area 2                   | 71,75%                              | Buono         | +20,2%                        |
| Area 3                   | 83,53%                              | Ottimo        | +16,3%                        |
| Area 4                   | 96,62%                              | Ottimo        | +39,2%                        |
| Area 5                   | 83,58%                              | Ottimo        | +34,6%                        |
| Area 6                   | 78,97%                              | Ottimo        | -11,5%                        |
| Area 7                   | 78,25%                              | Ottimo        | +34,8%                        |
| Area 8                   | 86,89%                              | Ottimo        | +25,9%                        |
| Area 9                   | 70,17%                              | Buono         | +5,9%                         |

| Centro di Responsabilità | Risultato Finale I.P.E. Esercizio 2024 (%) | I.P.E. 2024 | Variazione 2024/2023 |
|--------------------------|--------------------------------------------|-------------|----------------------|
| Area 1                   | 33,83%                                     | Sufficiente | -18,69%              |
| Area 2                   | 81,81%                                     | Ottimo      | +12,51%              |
| Area 3                   | 71,23%                                     | Buono       | +30,12%              |
| Area 4                   | 44,99%                                     | Sufficiente | -2,76%               |
| Area 5                   | 37,47%                                     | Sufficiente | -0,64%               |
| Area 6                   | 59,33%                                     | Buono       | +23,58%              |
| Area 7                   | 44,55%                                     | Sufficiente | +3,54%               |
| Area 8                   | 61,12%                                     | Buono       | +6,81%               |
| Area 9                   | 87,51%                                     | Ottimo      | +36,12%              |

L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2024 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Welfare e Cultura". Nel 2023 l'indicatore si riferiva all'Area 8 – Servizi Attività Produttive. L'Area 8 Servizi Welfare è stata strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 ed era stata integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.





# Relazione esplicativa dei risultati I.C.I.R. e I.P.E. Esercizio 2024

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. In particolare l'Area 6 mostra una variazione negativa giustificata parzialmente dalla necessaria correlazione della spesa con l'entrata effettiva relativa ai proventi da sanzioni al codice della strada;
- dal lato della capacità di rispetto delle previsioni di Entrata, si registra un generalizzato miglioramento della capacità di riscossione delle entrate. La differenza in negativo per l'Area 1 rispetto all'anno precedente è strettamente correlata al trasferimento dell'Ufficio Tributi presso l'Area 2 Servizi Economico-Finanziari; quest'ultima riflette, al contempo, i primi risultati dell'incardimento del servizio Tributi al suo interno e dell'importante ed impattante cambio software gestionale effettuato nel corso dell'esercizio finanziario 2024. Buona performance di miglioramento per l'Area 9 le cui Entrate di competenza nell'esercizio 2024 sono state influenzate dalla presenza di trasferti da altre amministrazioni per Grandi Eventi.



## Indicatore della Tempestività di Liquidazione

I.T.L. è 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?

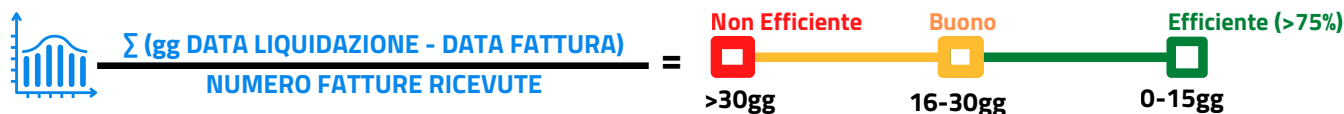
L'indice è il risultato della media trimestrale - calcolata per ogni Area - dei giorni solari che trascorrono tra la data di ricezione della fattura e la data di liquidazione (data dell'atto di liquidazione).


$$\frac{\sum (\text{gg DATA LIQUIDAZIONE} - \text{DATA FATTURA})}{\text{NUMERO FATTURE RICEVUTE}} =$$

| Non Efficiente | Buono   | Efficiente (>75%) |
|----------------|---------|-------------------|
| >30gg          | 16-30gg | 0-15gg            |



## I.T.L. - Risultati Esercizio 2024



| Centro di Responsabilità | I.T.L. Esercizio 2024 | I.T.L. Esercizio 2024 | Confronto I.T.L. 2024 / 2023 |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| Area 1 <sup>(1)</sup>    | 50                    | Non efficiente        | +27 giorni                   |
| Area 2 <sup>(1)</sup>    | 26                    | Buono                 | -                            |
| Area 3 <sup>(1)</sup>    | 43                    | Non efficiente        | +19 giorni                   |
| Area 4 <sup>(1)</sup>    | 112                   | Non efficiente        | +27 giorni                   |
| Area 5 <sup>(1)</sup>    | 25                    | Buono                 | +8 giorni                    |
| Area 6 <sup>(1)</sup>    | 26                    | Buono                 | -                            |
| Area 7 <sup>(1)</sup>    | 63                    | Non efficiente        | +11 giorni                   |
| Area 8 <sup>(1)(2)</sup> | 19                    | Buono                 | -200 giorni                  |
| Area 9 <sup>(1)</sup>    | 37                    | Non efficiente        | +11 giorni                   |

1) Sulla base della metodologia di calcolo del presente indicatore, l'aumento generalizzato è influenzato da un periodo pari a circa 30 giorni durante i quali gli Uffici dell'Ente hanno avuto ridotta operatività a causa di una serie di guasti ai sistemi informatici hardware e software;

2) L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2024 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Welfare e Cultura". Nel 2023 l'indicatore si riferiva all'Area 8 – Servizi Attività Produttive. L'Area 8 Servizi Welfare è stata strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 ed era stata integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.



# Relazione esplicativa dei risultati I.T.L.

## Esercizio 2024

L'indicatore mostra un generale peggioramento dei tempi di pagamento delle fatture 2024 dovuto per lo più all'impatto di un compromettente guasto informatico hardware e software che ha colpito la piena operatività degli Uffici Comunali tra i mesi di Giugno e Agosto 2024.

Al netto di tale impatto (stimabile in almeno complessivi 30 giorni di sospensione dell'attività operativa di liquidazione) e considerando l'indice di tempestività calcolato in fase di rendiconto 2024 nonché i dati ufficiali forniti dall'Applicativo Area-RGS, il Comune di Palmi ha comunque conseguito un miglioramento della tempestività di liquidazione dei propri debiti commerciali.



## 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.

$$\% \frac{\sum (\text{n. affidamenti MePA})}{\sum \text{Affidamenti}} =$$

Insufficiente <33%      Buono 34-74%      Ottimo(>75%)

| Centro di Responsabilità | % I.ME.PA. 2024 | Giudizio      | Variazione I.ME.PA. 2024 / 2023 |
|--------------------------|-----------------|---------------|---------------------------------|
| Area 1                   | 33%             | Insufficiente | +33%                            |
| Area 2                   | 32,5%           | Insufficiente | +1.3%                           |
| Area 3                   | 6,25%           | Insufficiente | -1,44%                          |
| Area 4                   | 48,2%           | Buono         | -3.5%                           |
| Area 5                   | 1,1%            | Insufficiente | -8.9%                           |
| Area 6                   | 8,10%           | Insufficiente | -1.2%                           |
| Area 7                   | 12%             | Insufficiente | +12%                            |
| Area 8 <sup>(1)</sup>    | 1,1%            | Insufficiente | +1,1%                           |
| Area 9                   | 11,68%          | Insufficiente | +9,96%                          |

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2024 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Welfare e Cultura". Nel 2023 l'indicatore si riferiva all'Area 8 – Servizi Attività Produttive. L'Area 8 Servizi Welfare è stata strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 ed era stata integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.

## Relazione esplicativa dei risultati I.Me.PA.

### Esercizio 2024

L'indicatore mostra come solo l'Area 4 faccia ampio ricorso al Me.PA. per gli acquisti di beni e servizi. In generale, l'indicatore evidenzia una tendenza positiva nel ricorso al Me.Pa. per le procedure di affidamento. Il basso utilizzo del Me.Pa. per le altre Aree è in parte influenzato dalla possibilità ancora prevista dalla normativa vigente di non fare utilizzo di e-procurement per affidamenti di importo inferiore ad € 5.000,00, potendo ricorrere in tali casi in maniera diretta alla P.C.P. di Anac per il rilascio del CIG.



## 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.

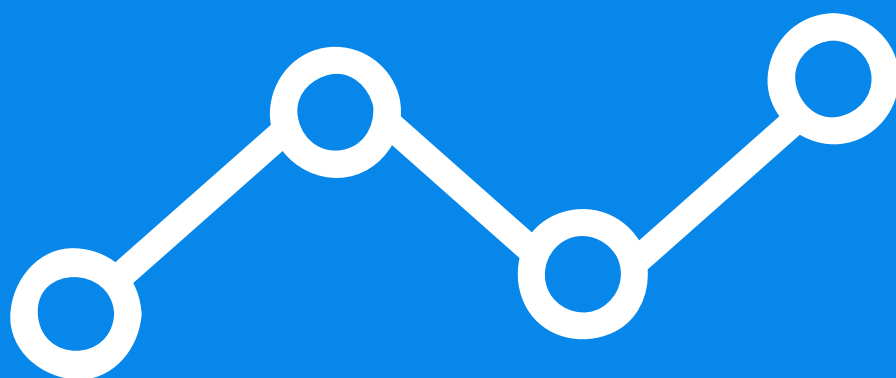
$$\frac{\text{n.Affidamenti al medesimo operatore economico}}{\text{totale affidamenti Area/CdR}} = \begin{matrix} \text{Bassa Rotazione} & \text{Media Rotazione} & \text{Alta Rotazione} \\ \text{>40\%} & \text{21-40\%} & \text{\leq 20\%} \end{matrix}$$

| Centro di Responsabilità | % 2024 | I.R.A.D. 2024   | Variazione I.R.A.D. 2024 / 2023 |
|--------------------------|--------|-----------------|---------------------------------|
| Area 1                   | 8,1%   | Alta rotazione  | -1.4%                           |
| Area 2                   | 13,4%  | Alta rotazione  | -1.6%                           |
| Area 3                   | 4,66%  | Alta rotazione  | -0.15%                          |
| Area 4                   | 5,53%  | Alta rotazione  | -0.23%                          |
| Area 5                   | 9,76%  | Alta rotazione  | +1.54%                          |
| Area 6                   | 49,7%  | Bassa rotazione | +1.4%                           |
| Area 7                   | 89,4%  | Bassa rotazione | +13.1%                          |
| Area 8 <sup>(1)</sup>    | 3,2%   | Alta rotazione  | -96.8%                          |
| Area 9                   | 52,3%  | Bassa rotazione | -4.8%                           |

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2024 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Welfare e Cultura". Nel 2023 l'indicatore si riferiva all'Area 8 – Servizi Attività Produttive. L'Area 8 Servizi Welfare è stata strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 ed era stata integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.

## Relazione esplicativa dei risultati I.R.A.D. Esercizio 2024

L'indicatore mette in luce la generale capacità delle Aree di effettuare la dovuta rotazione negli affidamenti diretti. I dati rappresentano un trend di miglioramento per 6 aree su 9, dove l'indice già inferiore al 20% continua a diminuire. Si segnala invece un ulteriore peggioramento del trend per l'Area 7.



# Indicatori Specifici di Area





# Velocità di rilascio del Visto di Regolarità Contabile

## AREA DI MISURAZIONE: AREA 2 SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI

L'indicatore mira a misurare l'efficienza dell'ufficio Ragioneria nel rispetto di tempi ragionevoli per il rilascio del visto contabile, al netto di anomalie tecniche che comportano il non rilascio dello stesso.

### COSA MISURA?

Misura la media complessiva ponderata dei giorni impiegati dall'Area 2 Servizi Economico-Finanziari per il rilascio del visto di regolarità contabile, confrontandolo con i tempi previsti dal regolamento comunale vigente (5 giorni - risultato target).

### COME SI CALCOLA?

Per ciascuna tipologia di atto sottoposto a visto di regolarità contabile viene moltiplicato il numero degli atti in un esercizio finanziario per la relativa media dei giorni impiegati. La somma di tali valori viene divisa per il numero totale degli atti considerati. La media complessiva ponderata risultante risente del peso relativo delle diverse tipologie di atto in funzione della loro numerosità.

### RISULTATO TARGET: 5 GIORNI

| Tipologia atti                                   | N. totale atti | I.V.V.C per tipologia | I.V.V.C.       | Risultato target | Scostamento % da Target |
|--------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|------------------|-------------------------|
| Impegni di spesa /<br>Accertamento di<br>entrata | 389            | 5,04 giorni           | 5,06<br>giorni | 5 giorni         | +1,2%                   |
| Liquidazioni                                     | 936            | 5,24 giorni           |                |                  |                         |
| Altro                                            | 69             | 2,78 giorni           |                |                  |                         |





# Indicatore di gestione richieste

## Casa della Cultura

### AREA DI MISURAZIONE: AREA 8 WELFARE

L'Indice di Gestione Richieste Casa della Cultura (I.G.R.C.C.) misura la percentuale di richieste di visita riscontrate rispetto al totale delle domande pervenute nell'anno.

L'Area 8 inoltre misura il tempo medio di risposta all'utente che richiede di utilizzare/visitare la struttura.

#### COSA CALCOLA?

L'indicatore si calcola come rapporto tra richieste evase (approvate o respinte) e richieste totali, con target fissato al 100% (risultato target).

#### RISULTATO TARGET: 100%

|                                           | N. totale | % Riscontrate | Media<br>giorni<br>risposta<br>all'utente | Risultato<br>target | Scostamento<br>% da Target |
|-------------------------------------------|-----------|---------------|-------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Richieste di visita<br>casa della cultura | 83        | 100%          | 7 giorni                                  | 100%                | 0%                         |



# Conclusioni





## Relazione Finale

Il Comune di Palmi, in continuità con quanto adottato per gli esercizi precedenti, anche nell'anno 2024 ha proseguito nella misurazione di specifici indicatori di efficienza e performance, finalizzati a valutare l'impatto dell'attività svolta da ciascun Centro di Responsabilità sull'andamento complessivo dell'Ente e della sua struttura organizzativa.

Attraverso tali indicatori si intende tradurre in dati misurabili, oggettivi e comparabili le principali criticità strutturali che caratterizzano l'organizzazione e la gestione dell'Ente, creando così una solida base di supporto alle decisioni sia di natura organizzativo-gestionale sia economico-finanziaria, con effetti di breve, medio e lungo periodo.

L'implementazione del Controllo di Gestione mediante indicatori di efficienza si colloca nel quadro di un rafforzato presidio sulla performance dei singoli Centri di Responsabilità e dell'Ente nel suo complesso, oltre che nella volontà di dare concreta attuazione ai rilievi formulati negli anni scorsi dalla Corte dei Conti in ordine alla necessità di introdurre forme strutturate di monitoraggio e controllo.

I risultati emersi dalle rilevazioni 2024 consentono di individuare le aree di miglioramento su cui l'Ente dovrà concentrare la propria azione nei prossimi esercizi, con l'obiettivo di incrementare la performance di riscossione delle Entrate e di ottimizzare la gestione della spesa. Particolare attenzione continuerà a essere rivolta al monitoraggio dell'Indice di Tempestività dei Pagamenti (I.T.L.), così da ridurre i tempi di liquidazione e prevenire futuri ulteriori accantonamenti al Fondo di Garanzia dei Debiti Commerciali.

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