



# Controllo di Gestione Report Annuale 2023



**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 2023.

## 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.

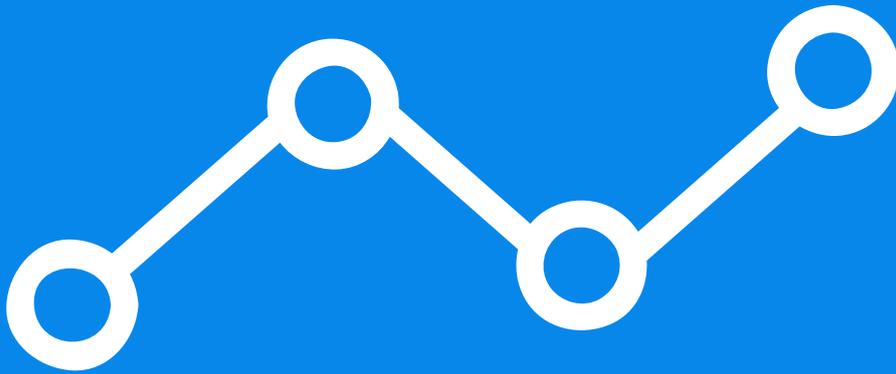
Queste metriche vengono utilizzate per determinare il progresso di un'organizzazione più o meno complessa nel conseguimento dei suoi obiettivi strategici e operativi, ma anche per confrontare le proprie prestazioni in relazione ad altre organizzazioni simili all'interno del suo settore.

## 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 dall'esercizio finanziario 2022 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 2023, 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 l'anno 2022, 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.



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

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

**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.

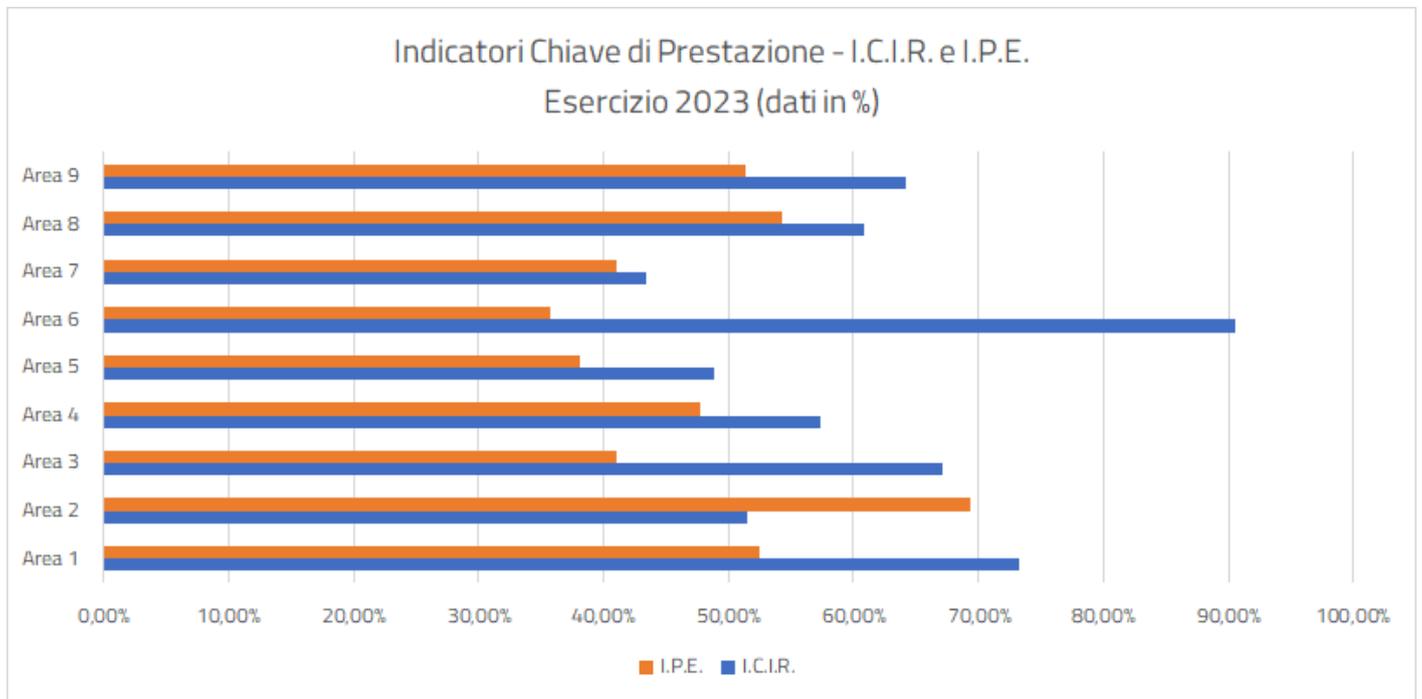
$$\% \frac{\text{ENTRATE RISCOSE (trimestre)}}{1/4 \text{ ENTRATE PREVISTE IN PEG}} = \begin{matrix} 30\% & 50\% & 75\% & 100\% \end{matrix}$$

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



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

## Risultati Complessivi Esercizio 2023





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

# Risultati Complessivi Esercizio 2023

Centro di Responsabilità	Risultato Finale Esercizio 2023 (%)	I.C.I.R. 2023	Variazione I.C.I.R. 2023/2022
Area 1	73,28%	Buono	-0,75%
Area 2	51,46%	Buono	-2%
Area 3	67,17%	Buono	+8%
Area 4	57,39%	Buono	-18,64%
Area 5	48,92%	Sufficiente	+3,72
Area 6	90,50%	Ottimo	-3,11%
Area 7	43,47%	Sufficiente	-39,1%
Area 8 <sup>(1)</sup>	60,90%	Buono	+5,34%
Area 9	64,18%	Buono	+9,63%

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2023 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Attività Produttive".

L'Area 8 Servizi Welfare come strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 è integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.

Centro di Responsabilità	Risultato Finale I.P.E. Esercizio 2023 (%)	I.P.E. 2023	Variazione 2023/2022
Area 1	52,52%	Buono	+24,62%
Area 2	69,30%	Buono	-5,65%
Area 3	41,11%	Sufficiente	-2,36%
Area 4	47,75%	Sufficiente	-21,07%
Area 5 <sup>(3)</sup>	38,11%	Sufficiente	-47,66%
Area 6	35,75%	Sufficiente	-1,49%
Area 7	41,01%	Sufficiente	+9,11%
Area 8 <sup>(1)(2)</sup>	54,31%	Buono	-56,45%
Area 9	51,39%	Buono	+2,58%

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2023 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Attività Produttive".

L'Area 8 Servizi Welfare come strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 è integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.

2. La variazione negativa è parzialmente imputabile al fatto che l'esercizio finanziario 2022 era il primo in cui ha operato l'Area 8 Servizi Attività Produttive.

3. L'Area 5, a differenza dell'esercizio finanziario 2022, non incorpora il Servizio Provveditorato, ora incluso nei dati dell'Area 2.





# Relazione esplicativa dei risultati I.CI.R. e I.P.E. Esercizio 2023

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. Alcune Aree - in particolare l'Area 4 e l'Area 7 - mostrano una particolare variazione negativa giustificata parzialmente da due fattori: nel caso dell'Area 4 l'andamento è influenzato negativamente dai cronoprogrammi delle opere pubbliche e delle opere incluse nel P.N.R.R.; nel caso dell'Area 7 il risultato negativo è parzialmente correlato alla mancata realizzazione di quanto previsto nel Piano delle Alienazioni e Valorizzazioni per l'anno 2023, di fatto non consentendo il corretto utilizzo di alcune previsioni di bilancio.
- dal lato della capacità di rispetto delle previsioni di Entrata, si registra un generalizzato peggioramento della capacità di riscossione, confermata dagli appositi indicatori allegati al Rendiconto di Gestione esercizio 2023. Da sottolineare che i dati riferiti all'Area 8 segnalano una diminuzione rispetto alle ottime performance dell'anno 2022 dovuta esclusivamente al fatto che l'anno 2022 era il primo anno di gestione compiuta dall'Area 8 per le entrate da CUP e Imposta di Soggiorno, il cui valore riscosso rimane comunque in crescita nell'esercizio 2023 rispetto al 2022. L'Area 5 registra un valore negativa in virtù della fine del c.d. "effetto superbonus", mentre l'Area 6 mantiene stabile il proprio indicatore alla fine dell'esercizio in quanto l'effetto sulle entrate dell'introduzione dei servizi di monitoraggio della velocità alla fine dell'anno 2023 produrranno i loro effetti statistici a partire dal primo trimestre 2024.



# 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 2023



Centro di Responsabilità	I.T.L. Esercizio 2023	I.T.L. Esercizio 2023	Confronto I.T.L. 2023 / 2022
<b>Area 1</b>	23	Buono	+5 giorni
<b>Area 2</b>	26	Buono	+5 giorni
<b>Area 3</b>	24	Buono	+15 giorni
<b>Area 4</b>	85	Non Efficiente	+43 giorni
<b>Area 5</b>	17	Buono	-66 giorni
<b>Area 6</b>	26	Buono	+19 giorni
<b>Area 7</b>	52	Non Efficiente	-111 giorni
<b>Area 8<sup>(1)</sup></b>	219	Non Efficiente	n. d.
<b>Area 9</b>	26	Buono	+17 giorni

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2023 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Attività Produttive".  
L'Area 8 Servizi Welfare come strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 è integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.



# Relazione esplicativa dei risultati I.T.L.

## Esercizio 2023

L'indicatore mostra come all'interno di un generale peggioramento 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 1, 2, 3, 6 e 9.

Le Aree 4 e 7 (assimilabili sotto la definizione di "uffici tecnici") sono le Aree che continuano ad evidenziare maggiori difficoltà nei tempi di liquidazione, solo parzialmente giustificabili con il maggior carico amministrativo individuabile in relazione agli atti da queste predisposte.

Nel caso specifico dell'Area 4 è da prendere in considerazione che il risultato è parzialmente distorto dall'effetto negativo dallo stock di fatture relative alle utenze di energia e telefoniche, la cui gestione è tutta complessivamente in capo all'Area 4.

Il risultato migliorativo dell'Area 5 è parzialmente dovuto al venir meno del Servizio Provveditorato che nell'esercizio 2023 è incardinato nell'Area 2.



## 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.

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

Centro di Responsabilità	I.ME.PA. 2023	I.ME.PA.	% 2022	Variazione I.ME.PA. 2023 / 2022
Area 1	0%	Insufficiente	0%	=
Area 2 <sup>(2)</sup>	31,2%	Insufficiente	17%	+14.2%
Area 3	7,69%	Insufficiente	0%	+7.69%
Area 4	51,7%	Buono	47,3%	+4.4%
Area 5 <sup>(2)</sup>	10%	Insufficiente	73%	-63%
Area 6	9,3%	Insufficiente	0%	+9.3%
Area 7	0%	Insufficiente	0%	=
Area 8 <sup>(1)</sup>	0%	Insufficiente	0%	=
Area 9	1,72%	Insufficiente	3%	-1.28%

1. L'Area 8 è da intendersi per l'anno 2023 ai fini del Controllo di Gestione come "Area 8 – Servizi Attività Produttive".

L'Area 8 Servizi Welfare come strutturata con modifica P.I.A.O. del 27.11.2023 è integrata ai fini del Controllo di Gestione anno 2023 nei risultati dell'Area 3.

2. Il servizio Provveditorato era incardinato nell'Area 5 durante l'esercizio 2022. Dall'esercizio 2023 è integrato nell'Area 2.

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

### Esercizio 2023

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 risultato negativo dell'Area 5 è da imputare al trasferimento del Servizio Provveditorato all'Area 2.

L'introduzione dell'obbligo di ricorrere alle piattaforme di e-procurement a partire dal 1 Gennaio 2024 dovrebbe nel successivo esercizio consentire un ulteriore e deciso incremento del tasso di utilizzo del Me.Pa. da parte delle diverse Aree.





## 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.

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

Centro di Responsabilità	% 2023	I.R.A.D. 2023	Variazione I.R.A.D. 2023 / 2022
Area 1	9,5%	Alta rotazione	-0.1%
Area 2	15%	Alta rotazione	+0.4%
Area 3	4,81%	Alta rotazione	-17,29%
Area 4	5,76%	Alta rotazione	-19,64%
Area 5	8,22%	Alta rotazione	-14,08%
Area 6	48,3%	Bassa rotazione	+8.6%
Area 7	76,3%	Bassa rotazione	+32%
Area 8	100%	Bassa rotazione	+99.9%
Area 9	57,1%	Bassa rotazione	+39.7%

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

### Esercizio 2023

L'indicatore mette in luce la generale capacità delle Aree di effettuare la dovuta rotazione negli affidamenti diretti. L'analisi registra una diminuzione del tasso di rotazione per le Aree 6, 7, 9. Il dato relativo all'Area 8 è dovuto all'esiguo numero di affidamenti effettuati.



# Conclusioni





## Relazione Finale

Il Comune di Palmi, analogamente a quanto adottato per l'esercizio 2022, nell'esercizio 2023 ha misurato all'interno della sua organizzazione alcuni 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.

Con questi K.P.I. il Comune di Palmi si propone di trasformare in dati misurati, oggettivi e comparabili le principali problematiche strutturali che caratterizzano l'organizzazione e la gestione dell'Ente, costituendo una concreta base a supporto delle decisioni organizzativo-gestionali finanche economico-finanziarie tanto di breve, quanto di lungo periodo.

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 cercherà nel corso dei successivi esercizi di meglio intervenire sulle Aree che mostrano i tempi di pagamento più dilatati in modo da evitare futuri ulteriori accontamenti al Fondo di Garanzia dei Debiti Commerciali.

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