CITTA' DI TORINO

RENDICONTO

2021

REFERTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE

ALLEGATO N. 4 ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE N. 10045/2022

COMUNE DI TORINO

REFERTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE ANNO 2021

SOMMARIO

1. **Struttura organizzativa incaricata della funzione di controllo di gestione**

2. **Il Ciclo della Performance ed il Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

3. **Attività svolta e principali risultati rilevanti per il controllo di gestione nell'anno 2021**

APPENDICE – STRUMENTI E PROCEDURE DI LAVORO - ANNO 2021

A. **Linee guida del controllo di gestione**
B. **Strumenti e procedure del controllo di gestione**
   a. **Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG): struttura e caratteristiche principali**
   b. **Programmazione e monitoraggio degli obiettivi**
   c. **La misurazione dei risultati: il catalogo dei prodotti e dei relativi indicatori**
   d. **Strumenti per l'analisi delle risorse finanziarie**
   e. **Il programma di lavoro del controllo di gestione**

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA INCARICATA DELLA FUNZIONE DI CONTROLLO DI GESTIONE

Con deliberazione della Giunta Comunale n. mecc. 2019 04984/004 del 26 novembre 2019, è stata istituita alle dirette dipendenze del Segretario Generale la figura del Direttore Operativo, a cui, dal 28 agosto 2020, fanno capo gli uffici del Controllo di Gestione, composti di 4 PO professionali.

2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE ED IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La Giunta Comunale del Comune di Torino con la deliberazione n. mecc. 2011 00918/004 dell'8 marzo 2011, aggiornata con modificazioni con la deliberazione 2012 03714/128 del 10 luglio 2012, ha recepito le indicazioni normative contenute nel D.Lgs 150/09 adottando, secondo schemi propri, il Ciclo della Performance e il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, successivamente interessato da ulteriore revisione, approvata con deliberazione della Giunta Comunale n. mecc. 2014 04468/024 del 28 ottobre 2014.
Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance definisce i criteri per la misurazione e la valutazione:

- della performance organizzativa, distinguendo tre differenti livelli:
  - la performance di Ente
  - la performance di Divisione/Servizio Centrale
  - la performance di Servizio
- della performance individuale, con riferimento a:
  - i direttori e i dirigenti
  - le posizioni organizzative
  - il personale di comparto.

Il Sistema prevede l'unificazione organica nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) di cui all'art. 169 del D.Lgs 267/2000 sia del Piano dettagliato degli obiettivi, di cui all'art. 197 comma 2 del D.Lgs. 267/2000, che del Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/09.
Tale scelta appare conforme a quanto successivamente previsto dall'art. 3 del D.Lgs 174/2012 convertito in legge n. 213 del 7 dicembre 2012 che, introducendo il comma 3 bis dell'art. 169 del D.Lgs 267/2000, individua esplicitamente tale unificazione quale misura di semplificazione dei processi di programmazione gestionale degli Enti Locali.
Dal punto di vista operativo, il modello adottato consente quindi di:

- accogliere gli indirizzi della pianificazione strategica all'interno della pianificazione annuale e sviluppare coerentemente la pianificazione operativa
- collegare obiettivi ad indicatori e target
- associare obiettivi a responsabilità
- integrare la programmazione della Performance con il ciclo di pianificazione economico finanziaria
- monitorare periodicamente i risultati conseguiti
- rilevare le eventuali criticità in fase di monitoraggio infrannuale e finale per l'attivazione dei necessari interventi correttivi
- rendicontare i risultati conseguiti dai responsabili a cui sono stati assegnati gli obiettivi ottenendo in questo modo la base per la valutazione della performance, organizzativa ed individuale, collegata al sistema premiante.

Il Ciclo della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituiscono inoltre parte integrante e sostanziale del Regolamento per la disciplina dei Controlli

Interni, Sezione Controllo di Gestione, adottato dal Consiglio Comunale con deliberazione mecc. n. 2013 00286/049 dell'11 febbraio 2013.
Gli schemi e le procedure di riferimento individuati in seno al citato Ciclo della Performance e Sistema di misurazione e valutazione della Performance sono stati utilizzati con riferimento allo svolgimento delle seguenti attività:

- predisposizione dei PEG approvati dalla Giunta Comunale dal 2011 al 2021;
- valutazione del grado di raggiungimento dei risultati finalizzata anche all'erogazione del premio di risultato dal 2011 al 2020 (al momento della compilazione del presente documento, il processo di valutazione dei risultati utile alla determinazione del premio di risultato 2021 per i dirigenti e le PO deve essere ancora formalmente perfezionato).

Nel corso del 2021, sono state individuate alcune potenziali modifiche al "Ciclo della Performance", finalizzate principalmente a rendere ancora più orientata alla gestione per obiettivi l'attività dell'Ente e a rendere maggiormente efficace la politica di valutazione della performance organizzativa e individuale. Con deliberazione della Giunta Comunale n. 499 dell'11 giugno 2021, la Giunta Comunale ha approvato i nuovi modelli per la definizione degli obiettivi strategici e delle specifiche di performance nell'ambito del PEG/Piano obiettivi. I nuovi schemi sono stati elaborati anche con lo scopo di rendere la pianificazione attuale più allineata alle caratteristiche e ai requisiti richiesti ai progetti da candidare all'utilizzo dei fondi nell'ambito del Piano React prima e PNRR poi.
In seguito, con deliberazione della Giunta Comunale 793 del 31 agosto 2021 è stato approvato l'uso sperimentale di tali schemi, a questo scopo resi parte integrante del PEG/Piano degli obiettivi 2021, relativamente ai progetti individuati nell'ambito del piano React.

3. ATTIVITÀ SVOLTA E PRINCIPALI RISULTATI RILEVANTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ESERCIZIO 2021

Di seguito vengono dettagliate le principali attività realizzate nel corso del 2021 in relazione a:

- aggiornamento mappa dei servizi
- monitoraggio obiettivi programmati
- gestione delle risorse pubbliche e verifica funzionalità processi
- raccolta dati per il monitoraggio delle attività del Comune
- controllo strategico
- politiche di pari opportunità e di genere.

3.1 AGGIORNAMENTO MAPPA DEI SERVIZI

Il Ciclo della Performance ed il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Città di Torino stabilisce che i dirigenti sono responsabili della redazione e dell'aggiornamento della "mappa dei servizi" volta ad individuare:

- tutti i servizi forniti dagli uffici di competenza;
- tutti gli indicatori ritenuti idonei e necessari alla misurazione della performance dei suddetti servizi.

La mappa dei servizi costituisce uno degli elementi di base del processo di programmazione degli obiettivi in ciascun anno di esercizio.
Gli obiettivi e gli indicatori che misurano la performance di un Servizio includono infatti:

- le specifiche di qualità redatte ai sensi delle istruzioni di lavoro "IL Ser QMSC 01" per i servizi che hanno conseguito la certificazione ISO 9001;
- le specifiche di performance individuate nella "mappa dei servizi".

Nel corso del 2021 le mappe dei servizi sono state oggetto di un aggiornamento generale che ha consentito l'individuazione per ciascuna direzione, non solo dei servizi, dei processi e dei sub processi connessi, ma anche dei procedimenti amministrativi collegati e la specificazione della possibilità di svolgere in modalità agile le attività presentate.
Parallelamente, è proseguita l'attività relativa all'analisi dell'assorbimento della spesa per il personale sui processi.
In seguito a tali attività, è ora possibile associare alla maggior parte dei processi svolti nell'Ente la quantità di personale coinvolto, il relativo costo, la possibilità di svolgere le attività connesse in modalità agile e, in tal caso, le specifiche di performance adatte a consentire l'assegnazione e la misurazione dei relativi obiettivi.

3.2 GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Il Bilancio di Previsione Finanziario per il triennio 2021-2023, è stato approvato dal Consiglio Comunale con provvedimento n. mecc. 202002867/024 (nuova numerazione 27/2021) in data 21 gennaio 2021.
In seguito a tale deliberazione, l'approvazione del PEG/PdO è avvenuta in data 9 febbraio 2021 (n. mecc. 89/2021).
Sul piano formale, pertanto, l'assegnazione degli obiettivi è intervenuta ad inizio anno coerentemente ad una corretta programmazione delle attività e al significato stesso della gestione per obiettivi.
L'attività di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi programmati per il 2020 si è conclusa nel mese di marzo 2021 e ha rilevato il raggiungimento pieno dell'84% dei 768 obiettivi e dell'83% delle 816 Specifiche di performance contenute nel Piano approvato.
Per quanto riguarda il Piano 2021 invece, il monitoraggio intermedio si è concluso nel mese di agosto con la deliberazione della Giunta Comunale 793, del 31 agosto 2021, di approvazione delle modifiche e la misurazione dei risultati finali è in corso.

3.3 LA GESTIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE E LA VERIFICA DI FUNZIONALITÀ DEI PROCESSI

In virtù delle competenze possedute per formazione ed esperienza, il gruppo di lavoro del controllo di gestione è tradizionalmente impegnato nello svolgimento di attività specifiche e straordinarie con lo scopo di monitorare e, possibilmente migliorare, la gestione delle risorse e l'organizzazione dei processi.
Nel corso del 2021 gli uffici del Controllo di Gestione hanno collaborato alla redazione e alla successiva applicazione del POLA, Piano operativo per il Lavoro Agile, (allegato alla deliberazione della Giunta Comunale n. 866 del 14 settembre 2021). Per quanto riguarda la redazione, gli uffici hanno provveduto a costruire la struttura, raccogliere ed inserire i contributi delle Divisioni coinvolte e a sviluppare il set di indicatori che costituisce il Programma di sviluppo. Dal punto di vista dell'applicazione, invece, oltre all'aggiornamento delle Mappe dei servizi, secondo le modalità già descritte, gli uffici del Controllo di Gestione hanno fornito il supporto necessario alla definizione delle attività smartabili (individuazione, mappatura, ecc), degli obiettivi riferibili alla prestazione resa in modalità agile ed alle modalità di misurazione.

3.4 RACCOLTA DATI PER IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DEL COMUNE

REFERTO ANNUALE DEL SINDACO

A norma dell'art.148 del TUEL (come riformulato dall'art. 3, co. 1, sub e) del decreto legge 10 ottobre 2012, n. 174, convertito con modificazioni dalla legge n. 213/2012 e da ultimo dall'art. 33 del decreto legge 24 giugno 2014 n. 91, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 116), il Sindaco

comunica alla sezione competente della Corte dei Conti una serie complessiva di dati ed elementi consuntivi sulla gestione riferita all'anno precedente.
Il controllo di gestione è stato individuato referente per la richiesta e il consolidamento di dati riferiti a tutte le Divisioni e Servizi della Città.

ATTIVITÀ DI SUPPORTO E COLLABORAZIONE

Nel corso del 2021 il controllo di gestione è stato coinvolto, come sempre, in attività di supporto e collaborazione ad altre unità organizzative, spesso mirate alla soluzione di criticità o problematiche relative a situazioni trasversali all'organizzazione. Tale attività, consente agli uffici del Controllo di Gestione di entrare nel vivo di problematiche specifiche nonché di cogliere più direttamente utili elementi nel quadro delle attività connesse all'opportuna definizione del ciclo della performance.
Come già avvenuto nei precedenti esercizi, inoltre, gli uffici del Controllo di Gestione sono stati attivamente coinvolti nella redazione del bilancio consolidato della Città di Torino, approvato il 20 settembre 2021 con deliberazione del Consiglio Comunale n. mecc. 875/2021.

RELAZIONE ALLEGATA AL CONTO ANNUALE

Ai sensi dell'art. 60, comma 2, del d. lgs. n. 165 del 2001, le Amministrazioni pubbliche compilano e presentano, entro il mese di maggio, il Conto annuale delle spese sostenute per il personale, accompagnato da una Relazione.
Lo scopo principale di tale Relazione Allegata al Conto Annuale è conoscere le attività svolte dal personale delle Amministrazioni per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e per il funzionamento delle Amministrazioni stesse, le ore lavorate per ciascuna attività svolta e il personale coinvolto, aggregato per categoria, e i prodotti/risultati conseguiti che scaturiscono dall'attività svolta.
Ulteriori finalità della Relazione sono il supporto, per le stesse Amministrazioni che rilevano, alla valutazione della risorsa "Personale", in relazione ai risultati raggiunti, il confronto degli stessi con gli obiettivi fissati e lo svolgimento di eventuali analisi di benchmarking sulla qualità dei servizi prestati.
Con riferimento ai modelli di rilevazione delle attività svolte e dei prodotti/servizi realizzati, il controllo di gestione svolge l'attività di coordinamento e supporto delle Divisioni nella compilazione e nell'invio dei dati, che seguono le disposizioni fornite annualmente da apposita Circolare emessa dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato.

3.5 CONTROLLO STRATEGICO

Il controllo di gestione è responsabile delle attività di controllo strategico, inteso ai sensi dell'art. 147 ter TUEL e degli artt. 34-43 del Regolamento per la Disciplina dei Controlli interni della Città di Torino. Pertanto, con la collaborazione di ciascuna unità organizzativa, è proseguita l'attività di controllo strategico della Città di Torino, che si svolge essenzialmente attraverso la ricognizione dello stato di attuazione delle linee strategiche di mandato.

3.6 POLITICHE DI PARI OPPORTUNITÀ E DI GENERE

A partire dal 2015, l'Amministrazione Comunale, a seguito della deliberazione della Giunta Comunale n. mecc. 2015 0443/130 del 6 febbraio 2015, nell'ambito del Piano Esecutivo di Gestione (PEG), elabora un "Piano Obiettivi LGBT", con lo scopo di incardinare all'interno dell'Amministrazione Comunale il principio di non discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere, attraverso la realizzazione di azioni concrete in ogni ambito di competenza.
Anche per il 2021 è stato redatto un Piano obiettivi LGBT, come sempre, grazie al coinvolgimento particolare delle Divisioni afferenti al Gruppo Permanente di Pilotaggio del Servizio LGBT.

APPENDICE

STRUMENTI E PROCEDURE DI LAVORO UTILIZZATI - ANNO 2021

A. Linee guida del controllo di gestione

Il modello di controllo di gestione operativo nell'anno 2021 è fondato sulle seguenti linee guida:

1) adattamento degli strumenti classici di misurazione delle performance economico-finanziarie, storicamente votate al supporto della misurazione del reddito prodotto; le scelte possibili devono necessariamente tenere conto dello stadio di sviluppo attuale e programmato dei sistemi contabili e gestionali adottati dall'ente nel suo complesso, in particolare negli anni recenti che hanno visto l'aggiornamento alle prescrizioni previste dal d.lgs. 118/2011, coordinato con il D.Lgs 126/2014;
2) affiancamento degli strumenti di misurazione di performance economico-finanziarie con indicatori quali-quantitativi per area di attività che rappresentino in maniera adeguata i risultati conseguiti e la traduzione di tali risultati in termini di benefici per la collettività dei cittadini torinesi;
3) conseguente progressiva integrazione degli strumenti e dei processi di controllo di gestione con il Progetto Qualità;
4) perseguimento di un equilibrio all'interno del sistema complesso della "macchina comunale":
   - da un lato raccordando le responsabilità del controllo di gestione con quelle affidate ad altri settori dell'organizzazione a cui sono affidati compiti di gestione delle risorse finanziarie, controllo interno e vigilanza
   - dall'altro modulando caratteristiche e peculiarità dei singoli interventi in relazione alle attività proprie di un ente quale il Comune; queste ultime sono necessariamente estremamente differenziate, anche se spesso risultano strettamente interconnesse tra di loro. Di fatto il Comune può essere letto come la sommatoria di più "aziende" e pertanto le attività svolte dal controllo di gestione riflettono inevitabilmente questa eterogeneità.

B. Strumenti e procedure del controllo di gestione

a) Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG): struttura e caratteristiche principali

1) Sezione obiettivi e specifiche di performance dei servizi

Il PEG/PdO 2021 è strutturato come un unico documento che individua due livelli di pianificazione:

La performance di Divisione/Servizio Centrale

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target di Divisione/Servizio Centrale sono individuati selezionando un gruppo di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati dei servizi offerti dalle Divisioni e dai Servizi Centrali dell'Ente.

Tali obiettivi e indicatori possono essere collegati alla performance dell'Ente nel suo complesso ed utilizzati anche per la valutazione della performance dei servizi offerti.

La performance di Area e/o Servizi e/o Politica

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target di Servizio sono individuati selezionando un gruppo di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati dei servizi offerti dalle unità organizzative.

Gli obiettivi e gli indicatori che misurano la performance del Servizio comprendono:

- per i servizi che hanno conseguito la certificazione ISO 9001, le specifiche di qualità redatte ai sensi delle istruzioni di lavoro "IL Ser QMSC 01";
- le specifiche di performance individuate nella "mappa dei servizi" (e catalogo prodotti ed indicatori): elenco di servizi erogati con indicatori idonei a misurarne la performance.

Ciascuna sezione, in base alle caratteristiche specifiche di ciascun livello di programmazione, è declinata in:

Obiettivi strategici o operativi

Gli obiettivi strategici rappresentano di fatto le priorità individuate dalla pianificazione strategica e le iniziative attuate per rispondere ai bisogni e alle attese degli stakeholders ritenuti più rilevanti.
Tali obiettivi possono distinguersi anche per la significatività delle risorse umane e finanziarie e necessarie per conseguimento del risultato prefissato.

Gli obiettivi operativi o gestionali riguardano:

- l'attuazione dei piani e dei programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti dei servizi erogati.

Ogni obiettivo è collegato ad una linea strategica in modo tale da raccordare la pianificazione annuale con la pianificazione strategica pluriennale dell'Ente.

Performance

Le Specifiche di Performance di un servizio hanno l'obiettivo di individuare le prestazioni rilevanti per i clienti/utenti del servizio e per l'Amministrazione nel suo complesso, associando a ciascuna di tali prestazioni una serie di indicatori ed i relativi valori attesi di mantenimento (assicurando stabilità nel processo) oppure di miglioramento (raggiungendo un livello superiore nel processo rappresentato da un incremento dello standard rispetto all'anno precedente).
La Performance Organizzativa viene misurata utilizzando:

1. le Specifiche di Qualità dei servizi (SQS) già esistenti per i servizi sottoposti a Certificazione di Qualità;
2. le Specifiche di Performance dei servizi (attingendo alla mappa dei servizi e al catalogo prodotti ed indicatori).

2) Sezione risorse finanziarie (la cui predisposizione è affidata alla responsabilità del Servizio Bilancio della Divisione Risorse Finanziarie)

È articolata su una gerarchia di tre livelli ovvero:

- la Divisione (livello apicale corrispondente ad un direttore membro del Comitato di Direzione)
- i Servizi ovvero i centri di costo.

I centri di costo rappresentano le unità organizzative responsabili delle entrate e delle spese; queste ultime vengono dettagliate all'interno di ciascun centro di costo mediante scomposizione in capitoli a cui viene ricondotta la responsabilità inerente alle fasi di accertamento e impegno.
L'articolazione delle spese per Missioni e Programmi ne consente il legame con le azioni e gli obiettivi di competenza di ciascuna politica dell'Ente.

b) Programmazione e monitoraggio degli obiettivi

Pianificazione degli obiettivi

Una volta verificate con il Sindaco e gli Assessori le priorità strategiche dell'Ente (anche considerando il contenuto della nota di aggiornamento del DUP), considerando le valutazioni emergenti dal processo di formazione del bilancio di previsione, il controllo di gestione avvia in collaborazione con i direttori membri del Comitato di Direzione la predisposizione del PEG/PdO attraverso l'individuazione degli obiettivi strategici.

Al controllo di gestione, inoltre, è affidato il compito di monitorare il processo di "costruzione a cascata" del piano dettagliato degli obiettivi verificandone la congruità con le Linee Strategiche di Mandato e con il Documento Unico di Programmazione; compito del controllo di gestione è anche quello di informare il personale delle Divisioni/Servizi Centrali circa i comportamenti organizzativi da adottarsi nella fase di individuazione degli obiettivi.

Quindi:
- ciascuna Divisione/Servizio Centrale redige una proposta di scheda obiettivi/performance completa in tutte le sue sezioni
- la proposta viene esaminata dagli Uffici del Controllo di Gestione, che ha facoltà di intervenire proponendo eventuali variazioni e/o integrazioni.

Nel 2021 il documento finale risultante dal processo è stato trasmesso all'OIV e successivamente presentato all'approvazione della Giunta Comunale. In seguito a tale approvazione ogni obiettivo e relativo indicatore è stato assegnato formalmente ad un responsabile.
Al fine di ottemperare al principio della trasparenza, il PEG/PdO è stato pubblicato sul sito istituzionale del Comune.

Monitoraggio e verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato di norma in due fasi: la prima infrannuale e la seconda al termine del corrispondente ciclo di competenza (di solito gennaio-febbraio). Si attua attraverso la compilazione, a cura dei rispettivi responsabili, di un apposito modello che individua per ciascun obiettivo il relativo stato di avanzamento, indicato con percentuale compresa tra zero e cento, le eventuali criticità e le possibili azioni attivate o attivabili per il superamento delle medesime criticità; per le specifiche di performance vengono comunicate al Controllo di Gestione le eventuali criticità sia relative al calcolo degli indicatori di performance, che rispetto ai valori attesi individuati.
Una volta completata la raccolta dei dati del monitoraggio infrannuale, gli uffici del Controllo di Gestione svolgono alcune verifiche di dettaglio, di norma su un campione di politiche e/o di obiettivi. Tale campione viene scelto sulla base dei seguenti criteri:
a) criticità evidenziate nel monitoraggio infrannuale
b) problematiche rilevanti di cui gli uffici sono a conoscenza
c) omogenea distribuzione dei controlli tra le diverse strutture organizzative
d) criterio di rotazione del campione.

Le verifiche si svolgono, a seconda della necessità, con la partecipazione dei direttori e/o dirigenti e/o funzionari in posizione organizzativa responsabili, controllando i singoli stati di avanzamento, le eventuali criticità e la probabilità di raggiungimento del risultato alla fine del ciclo; in conseguenza del monitoraggio infrannuale e delle successive verifiche collegate possono essere suggeriti interventi correttivi ovvero modifiche degli obiettivi e/o degli indicatori.
A fine ciclo, l'intero sistema degli obiettivi/performance inclusi nel PEG/PdO è sottoposto a verifica da parte del controllo di gestione con modalità analoghe a quelle descritte in precedenza effettuando, se del caso, i necessari approfondimenti su una selezione di obiettivi ritenuti maggiormente rappresentativi.
Le risultanze del monitoraggio finale del grado di raggiungimento degli obiettivi/performance vengono utilizzati ai fini della valutazione utile a determinare parte del premio economico di risultato per dirigenti e funzionari in posizione organizzativa.
Il grado di raggiungimento degli obiettivi e le proposte di valutazione dei dirigenti e delle PO viene preso in esame per la loro validazione dal Nucleo di Valutazione della Città.

c) La misurazione dei risultati: il catalogo dei prodotti e dei relativi indicatori

Si osserva preliminarmente che l'output della gestione di un'Amministrazione Pubblica si può considerare scomponibile, e quindi analizzabile, in tre elementi: **risultati** (output o prodotto di un servizio o una prestazione erogata), **processo** (modalità di erogazione di un intervento) e **outcome** (effetto prodotto dall'intervento sulla popolazione coinvolta).

La relazione tra prodotto e processo è chiaramente di tipo "causale" e l'impiego sia di indicatori di processo, sia di indicatori di prodotto rappresenta la necessità/opportunità di completare o integrare la misurazione o la rappresentazione dei risultati dell'Ente con aspetti della procedura che li ha generati, in termini di efficacia, qualità, efficienza ed economicità.

Si può trattare di misurazione, ma anche di rappresentazione quando l'impiego degli indicatori di risultato è inadeguato e, quindi, risulti preferibile ricorrere a rappresentazioni mediante elencazioni attinenti elementi/aspetti del processo o del prodotto di evidente significatività.

La rappresentazione/misurazione dei prodotti/risultati permette altresì di mettere in relazione l'efficacia dell'azione dell'Ente rispetto ai bisogni e all'ambiente di riferimento, ai fini di poterne testimoniare l'adeguatezza delle politiche.

In termini di outcome, invece, la misurazione/rappresentazione sconta l'influenza anche dei fattori esogeni/ambientali di condizionamento/vincolo che possono aver contribuito positivamente o negativamente al raggiungimento degli esiti auspicati/perseguiti dalla P.A.

In tal senso è difficile ascrivere univocamente determinati esiti ai risultati della gestione; ma, anche solo in termini di flessibilità strategica, l'impiego di indicatori di outcome sicuramente completa il quadro di monitoraggio della gestione dell'ente locale.

La Città di Torino a partire dall'anno 2005 ha adottato il Catalogo Prodotti/Indicatori.

Per l'implementazione del Catalogo si è utilizzata una metodologia sufficientemente semplice, ma chiara e strutturata, in grado di rappresentare l'estrema complessità delle molteplici ed eterogenee funzioni svolte dall'Ente.

Il Catalogo ha contribuito alla crescita della cultura "della misurazione dei risultati**",** condivisa a tutti i livelli dell'apparato amministrativo comunale: l'individuazione di misurazioni oggettive e riconosciute dai responsabili delle unità organizzative deve consentire da un lato il conseguimento di un maggior grado di obiettività e trasparenza nei confronti della pianificazione delle risorse e della valutazione dei risultati e dall'altro il consolidamento di un patrimonio informativo utile all'elaborazione di documenti finalizzati anche alla rendicontazione sociale.

Con questa premessa il controllo di gestione può diventare un supporto alla valutazione dei fatti di gestione e alla responsabilizzazione a cascata: in sostanza uno strumento di vera e propria guida della gestione medesima.

Occorre precisare che gli indicatori attualmente identificati nel Catalogo sono riconducibili, prevalentemente, alle categorie di "risultato" e ad alcuni tra gli aspetti di processo più significativi, avendo riguardo soprattutto verso le procedure aventi impatto sui livelli di servizio percepibili dai cittadini.

Al Catalogo sono inoltre affiancati gli indicatori sulla gestione (Specifiche di Qualità) individuati in seno al Progetto Qualità.

Dal 2010 sono state inoltre introdotte, ed inserite nel PEG/PdO, le Specifiche di Performance, che costituiscono un ulteriore elemento di misurazione delle attività e dei servizi offerti dalla Città.

Il Piano di definizione delle Specifiche di Performance comporta un progressivo ampliamento del perimetro di misurazione attraverso la responsabilizzazione diretta dei dirigenti dei Servizi con lo scopo di "coprire" il maggior numero di servizi, attività e interventi offerti dalla Città.

Si osserva come l'ampiezza e la complessità delle informazioni richieste (Catalogo prodotti, Specifiche di Qualità e Performance) richiedano tempistiche significative per la raccolta dei dati anche a causa dei limiti dell'attuale sistema informativo che dovrà via via evolvere anche nella

direzione di considerare prioritaria la necessità di disporre di informazioni in modo più rapido e tempestivo.
Viene infine confermata l'opportunità di considerare il Catalogo Prodotti/Indicatori, insieme alle Specifiche di Qualità e Performance, un utile supporto per il progressivo sviluppo di un vero e proprio "cruscotto direzionale".

d) <u>Strumenti per l'analisi delle risorse finanziarie</u>

È il sistema della contabilità finanziaria ad attribuire i dati di bilancio direttamente ai centri di costo individuati nel PEG sulla base del "principio di destinazione".
A ciascun centro di costo sono dunque associate sia le risorse direttamente gestite dai dirigenti responsabili del centro per le attività proprie del centro medesimo, sia quelle gestite da altre unità organizzative, ma "consumate" dal centro per l'espletamento dei servizi da esso prodotti (es: personale, manutenzioni, utenze, acquisti di beni e servizi centralizzati presso l'economato).
Sulla base di questo schema, gli uffici del Controllo di Gestione avevano adottato un proprio sistema informatico "ausiliario" di contabilità analitica avente lo scopo di integrare le informazioni derivate dalla contabilità finanziaria.
Il D.Lgs 118/2011, coordinato con il D.Lgs 126/2014, recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, ha introdotto rilevanti novità, atte a soddisfare le esigenze tipiche dell'attività di controllo di gestione, tra cui il Piano integrato dei conti e una maggiore incisività dell'utilizzo della contabilità economico-patrimoniale.
A seguito di tale riforma, il controllo di gestione, dopo aver provveduto alla completa dismissione del proprio strumento informatico di analisi, si avvale di quello relativo al nuovo sistema di contabilità, adottato dalla Città a partire dall'esercizio 2019.

e) <u>Il programma di lavoro del controllo di gestione</u>

Il programma delle attività svolte è allineato alle esigenze individuate nel Ciclo della Performance e nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance. Si ricorda che le attività tipiche svolte dagli Uffici sono annualmente affiancate dalle iniziative specifiche tipicamente rappresentate dall'azione di supporto alle unità organizzative nella valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei modelli organizzativi dei servizi ovvero nell'individuazione di opportunità di miglioramento dei medesimi.