CITTA' DI TORINO

RENDICONTO

2022

REFERTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE

ALLEGATO N. 4 ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE N. 8642/2023

COMUNE DI TORINO

REFERTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE ANNO 2022

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 2022**

APPENDICE – STRUMENTI E PROCEDURE DI LAVORO - ANNO 2022

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. 206 del 31 marzo 2022, è stata istituito, alle dirette dipendenze del Direttore Generale, il Servizio Sistema Qualità e Controllo di Gestione, a cui, dal 01 maggio 2022, fanno capo gli uffici del Controllo di Gestione, composti di 4 EQ (Elevate Qualificazioni).

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:
    - o la performance di Ente
    - o la performance di Direzione
    - o la performance di Servizio
- della performance individuale, con riferimento a:
    - o i direttori e i dirigenti
    - o le posizioni organizzative
    - o il personale di comparto.

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 e s.m.i.
Il Sistema prevede ancora 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. 108 del D. Lgs. 267/2000, che del Piano della Performance di cui all'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, ai sensi dell'art. 169, comma 3 bis, del D. Lgs. 267/2000.
Il Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 30 giugno 2022 tuttavia, ha modificato in corso d'anno tale disposizione, in attuazione dell'art. 6 del Decreto Legge n. 80/2021, convertito in Legge n. 131/2021, e ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito PIAO), ristabilendo una differente identità, funzionalità e rappresentazione fra il PEG citato all'art. 169 del D. Lgs. 267/2000 e la pianificazione degli obiettivi di performance dell'Amministrazione.
Per l'anno 2022, considerato come un periodo di transizione, si è proceduto all'approvazione sia dei documenti di pianificazione e programmazione gestionale come precedentemente normato, sia della prima versione del PIAO.

In particolare, il Bilancio di Previsione Finanziario per il triennio 2022-2024, è stato approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 198 del 29 marzo 2022.
Successivamente, con deliberazione della Giunta Comunale n. 206 del 31 marzo 2022, è stata approvata la nuova struttura organizzativa dell'Ente che prevede una nuova

articolazione in Aree, Dipartimenti, Divisioni e Servizi.
Per tale ragione, una prima approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2022/2024, contenente i prospetti di cui all'allegato n. 12 del D. Lgs. n. 118/2011 relativi alla ripartizione delle entrate in titoli, tipologie, categorie e della spesa in missione, programma, macroaggregato, è avvenuta con deliberazione della Giunta Comunale n. 245 del 14 aprile 2022, con cui veniva rinviata a un successivo provvedimento l'approvazione del Piano dettagliato degli obiettivi per l'esercizio 2022 e la conseguente assegnazione a Direttori e Dirigenti della titolarità dei programmi definiti nel DUP, dei capitoli di entrata e di spesa, della titolarità degli obiettivi di gestione e delle relative risorse, nell'attesa del conferimento dei nuovi incarichi dirigenziali afferenti la nuova struttura organizzativa.
Tali incarichi sono stati attribuiti dal Sindaco a partire dal 1 maggio 2022 e l'approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi, coerente con la nuova organizzazione dell'Ente, è avvenuta con deliberazione di Giunta Comunale n. 456 del 28 giugno 2022. Sul piano formale e sostanziale, pertanto, l'assegnazione degli obiettivi è avvenuta solo a completamento della profonda riorganizzazione, così da consentire la coerenza necessaria fra la programmazione e la nuova logica organizzativa.

Dal punto di vista operativo, il modello fin ad oggi adottato

- accoglie gli indirizzi della pianificazione strategica all'interno della pianificazione annuale e sviluppa coerentemente la pianificazione operativa
- collega obiettivi ad indicatori e target
- associa obiettivi a responsabilità
- integra la programmazione della Performance con il ciclo di pianificazione economico finanziaria
- monitora periodicamente i risultati conseguiti
- consente di rilevare le eventuali criticità in fase di monitoraggio infrannuale e finale per l'attivazione dei necessari interventi correttivi
- consente di 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.

Nel corso del 2022, l'evoluzione del modello secondo le indicazioni previste dalla norma ha consentito inoltre un rafforzamento dell'integrazione della pianificazione con gli altri principali documenti programmatori dell'Ente (Piano del fabbisogno del personale, Piano delle azioni positive, Piano della formazione, Piano della trasparenza e dell'anticorruzione, Piano operativo del lavoro agile).

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 dunque utilizzati con riferimento allo svolgimento delle seguenti attività:
- predisposizione dei PEG approvati dalla Giunta Comunale dal 2011 al 2022;
- valutazione del grado di raggiungimento dei risultati finalizzata anche all'erogazione del premio di risultato dal 2011 al 2021.

Nel corso del 2022, 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. Su tali proposte di modifica si lavorerà nel corso del 2023 al fine di aggiornare il ciclo della performance e il sistema di valutazione della stessa.

3. ATTIVITÀ SVOLTA E PRINCIPALI RISULTATI RILEVANTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ESERCIZIO 2022

Di seguito vengono dettagliate le principali attività realizzate nel corso del 2022 in relazione a:
- monitoraggio degli obiettivi programmati
- gestione delle risorse pubbliche e verifica della funzionalità dei processi
- raccolta dati per il monitoraggio delle attività del Comune
- controllo strategico
- politiche di pari opportunità e di genere
- PIAO

3.1 GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Al momento della compilazione del presente documento, il processo di valutazione dei risultati utile alla determinazione del premio di risultato 2022 per i dirigenti e le PO deve essere ancora formalmente perfezionato.
Il monitoraggio intermedio, invece, si è concluso nel mese di ottobre e ha portato all'approvazione contestuale sia dei risultati del monitoraggio che delle proposte di modifica con la deliberazione della Giunta Comunale 764, del 18 novembre 2022

L'attività di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi programmati per il 2021 si è conclusa nel mese di luglio 2022 e ha rilevato il raggiungimento pieno dell'89% dei 704 obiettivi e dell'82% delle 660 Specifiche di performance contenute nel Piano approvato.

3.2 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.
In particolare gli uffici del Controllo di Gestione sono stati coinvolti nella definizione dell'Energy Plan relativo all'attività di monitoraggio e inquadramento dei consumi energetici della Città al fine di promuovere forme di contenimento e risparmio dei consumi.

3.3 RACCOLTA DATI PER IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DEL COMUNE

REFERTO ANNUALE DEL SINDACO
A norma dell'art.148 del D. Lgs. 267/2000 (come riformulato dall'art. 3, comma 1, sub e) del Decreto Legge 174/2012, convertito con modificazioni dalla Legge 213/2012 e da ultimo dall'art. 33 del Decreto Legge 91/2014, convertito dalla Legge 116/2014), 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 come referente per la richiesta e il consolidamento di dati riferiti a tutti i Dipartimenti, le Divisioni e i Servizi della Città.

ATTIVITÀ DI SUPPORTO E COLLABORAZIONE
Nel corso del 2022 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.
In particolare gli uffici del Controllo di Gestione sono stati coinvolti nell'adeguamento della Città al protocollo ARERA per il servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani per il Comune di Torino secondo lo Schema III, "livello qualitativo intermedio", di cui all'art. 3.1 del Testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani (TQRIF).
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 con Delibera di Consiglio Comunale n. 644 del 28 settembre 2022.

RELAZIONE ALLEGATA AL CONTO ANNUALE
Ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs.165/2001, 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.

3.4 CONTROLLO STRATEGICO

Il Controllo di Gestione è responsabile delle attività di controllo strategico, inteso ai sensi dell'art. 147 ter del D. Lgs. 267/2000 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.

3.5 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 2022 è stato redatto un Piano obiettivi LGBT, come sempre, grazie al coinvolgimento particolare degli uffici afferenti al Gruppo Permanente di Pilotaggio del Servizio LGBT.

3.6 PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

L'art. 6 del Decreto Legge n. 80/2021, convertito in Legge n. 131/2021, ha introdotto, a partire dal 2022, la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). La norma prevede che i principali documenti di pianificazione e programmazione dell'Ente vengano integrati in un unico piano (il PIAO appunto) al fine di assicurare un maggiore coordinamento dell'attività programmatoria, un orientamento al valore pubblico e un miglioramento della qualità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
Gli uffici del Controllo di Gestione sono stati incaricati di coordinare la redazione del PIAO, organizzando i contributi realizzati dalle diverse Divisioni/Servizi, responsabili per legge della loro definizione.
Il PIAO infatti fa confluire al suo interno:

- il Piano della Performance
- il Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
- il Piano triennale del Fabbisogno del Personale
- il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
- il Piano della Formazione
- il Piano delle Azioni Positive (PAP)
- il Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 545 del 02 agosto 2022 è stata effettuata una prima ricognizione dei provvedimenti di pianificazione già approvati e che sarebbero confluiti nel PIAO.
Con deliberazione di Giunta Comunale n. 826 del 06 dicembre 2022 si è approvato il primo PIAO della Città di Torino.

APPENDICE

STRUMENTI E PROCEDURE DI LAVORO UTILIZZATI - ANNO 2022

A. Linee guida del controllo di gestione

Il modello di controllo di gestione operativo nell'anno 2022 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 Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi (di seguito PEG/PdO) 2022 è strutturato come un unico documento che individua due livelli di pianificazione:

La performance di Ente/Dipartimenti

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target di Ente/Dipartimenti sono individuati selezionando un gruppo di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati dei servizi offerti dall'Ente e dai Dipartimenti.

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

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

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target di Divisione/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 di Divisione/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 il 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.

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:
- il Dipartimento (livello apicale corrispondente ad un direttore)
- 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 del DUP e dei suoi aggiornamenti), considerando le valutazioni emergenti dal processo di formazione del bilancio di previsione, il Controllo di Gestione avvia in collaborazione con i Direttori 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 dei Dipartimenti circa i comportamenti organizzativi da adottarsi nella fase di individuazione degli obiettivi.

Quindi:
- ciascun Dipartimento 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 2022 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) Strumenti per l'analisi delle risorse finanziarie
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) Il programma di lavoro del controllo di gestione
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.