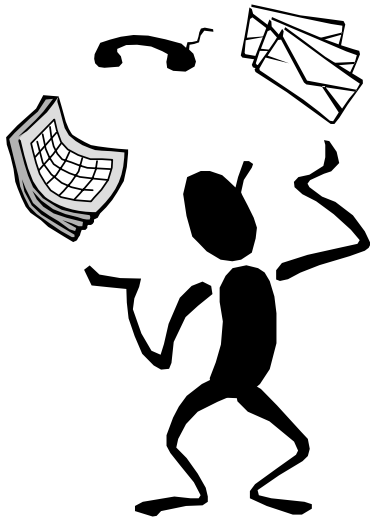


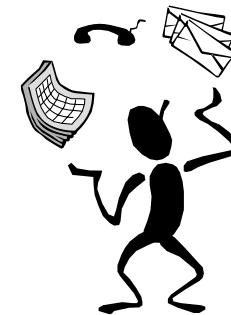
Elementi di finanza degli enti locali

dott.ssa Stefania Zerbato



- Il processo decisionale negli enti locali: il ruolo di politici e tecnici
- Il ciclo della pianificazione, programmazione e controllo
- I documenti e i processi di pianificazione e programmazione
- I sistemi di misurazione della performance e l'analisi dei costi

Il processo decisionale: ruoli e funzioni

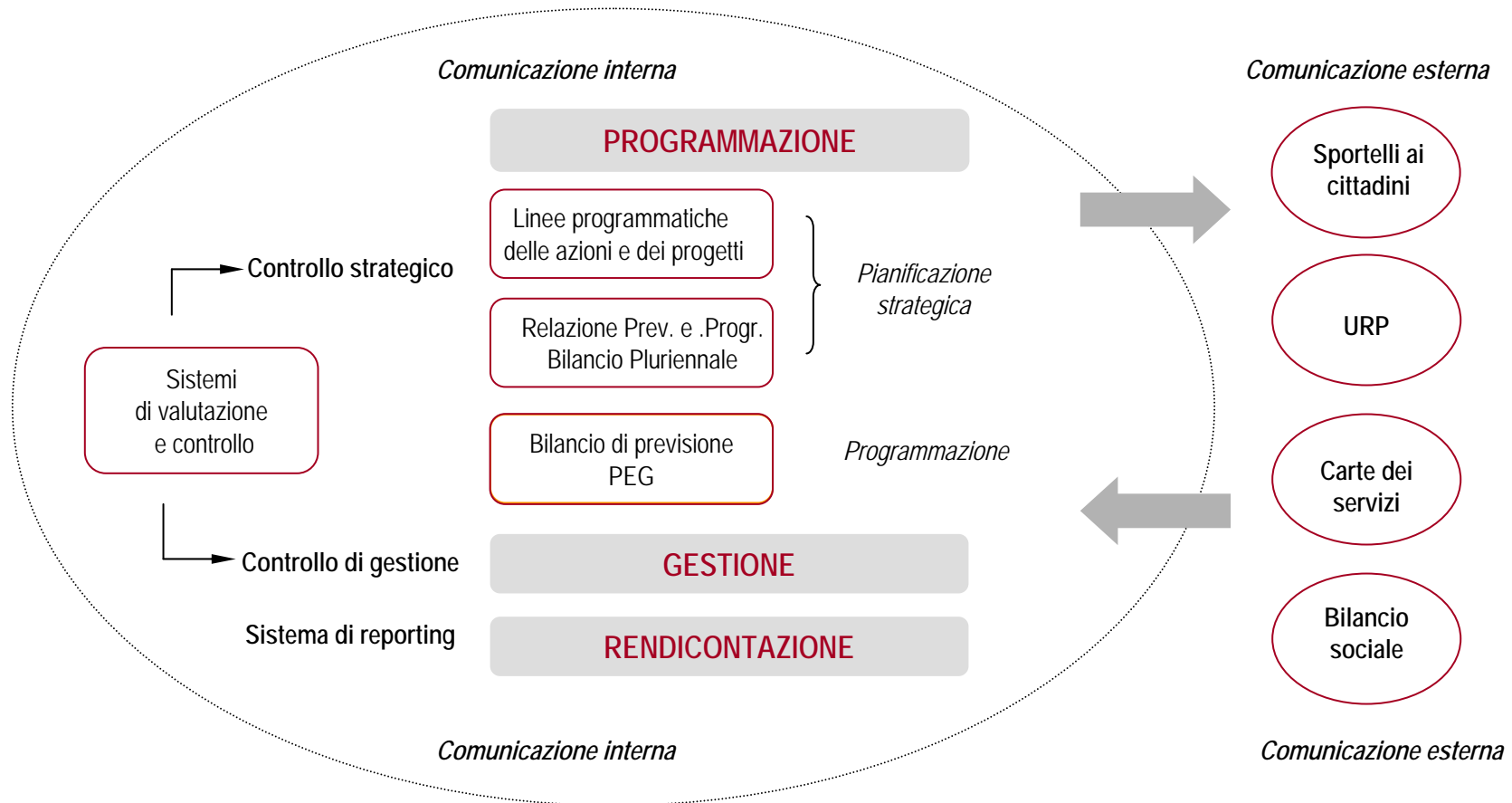


La mission dell'ente locale

“Il comune è l'ente locale
che rappresenta
la propria comunità,
ne cura gli interessi e ne promuove
lo sviluppo.”

Art. 3, c. 2 - D.Lgs. 267/00

I processi di governo dell'ente locale



Ruoli e funzioni

Spetta ai dirigenti la direzione degli uffici e dei servizi secondo i criteri e le norme dettate dagli statuti e dai regolamenti. Questi si uniformano al principio per cui i poteri di indirizzo e di controllo politico-amministrativo spettano agli organi di governo, mentre la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica è attribuita ai dirigenti mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Art. 107, c. 1 - D.Lgs. 267/00

Ruoli e funzioni: il Consiglio



Definisce gli indirizzi generali dell'ente (pianificazione strategica).



Destina la spesa per programmi e per funzioni, servizi, interventi del bilancio.



Controlla i risultati rispetto agli indirizzi (controllo strategico).

Ruoli e funzioni: la Giunta



Collabora con il Sindaco nel governo del comune (pianificazione).



Definisce / concorda gli obiettivi operativi: orienta la gestione con il Peg (programmazione).



Non impegna la spesa.



Valuta i risultati e le performance (controllo strategico e di gestione).

Ruoli e funzioni: il Segretario/Direttore Generale



Predisporre il piano dettagliato degli obiettivi e la proposta di piano esecutivo di gestione (supporto alla pianificazione e programmazione).



Sovrintende la gestione dell'ente e l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi.



Presidia e coordina la struttura organizzativa.

Ruoli e funzioni: il Dirigente/Responsabile di servizio



Propone / concorda gli obiettivi
(supporto alla pianificazione e programmazione).

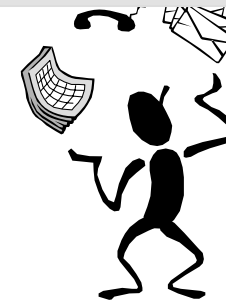


Propone modifiche al Peg.
Attua la gestione e impegna la spesa.

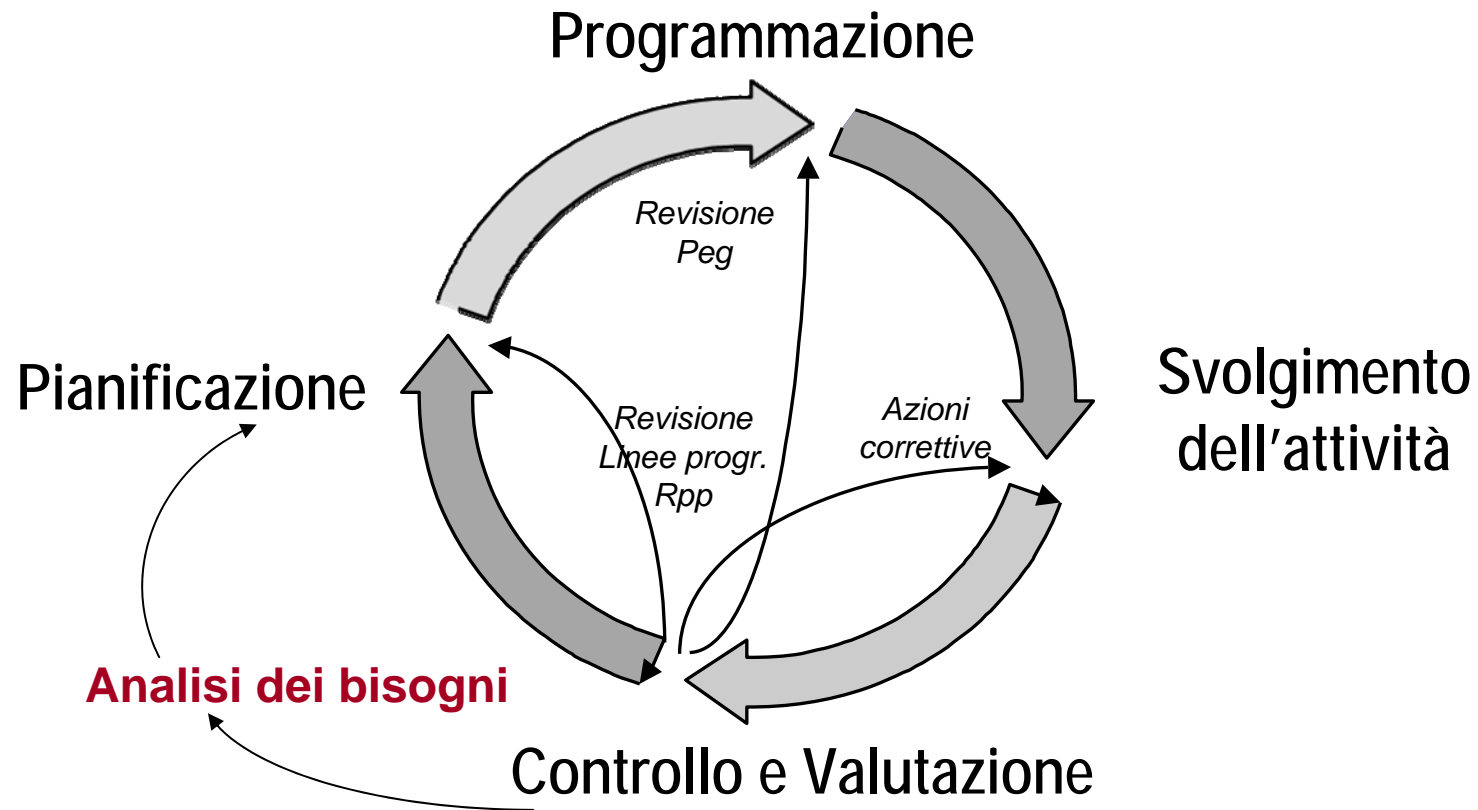


Auto-valuta e controlla le performance
dell'ente e con riferimento ai propri obiettivi
(controllo strategico e di gestione).

Il ciclo della pianificazione, programmazione, controllo

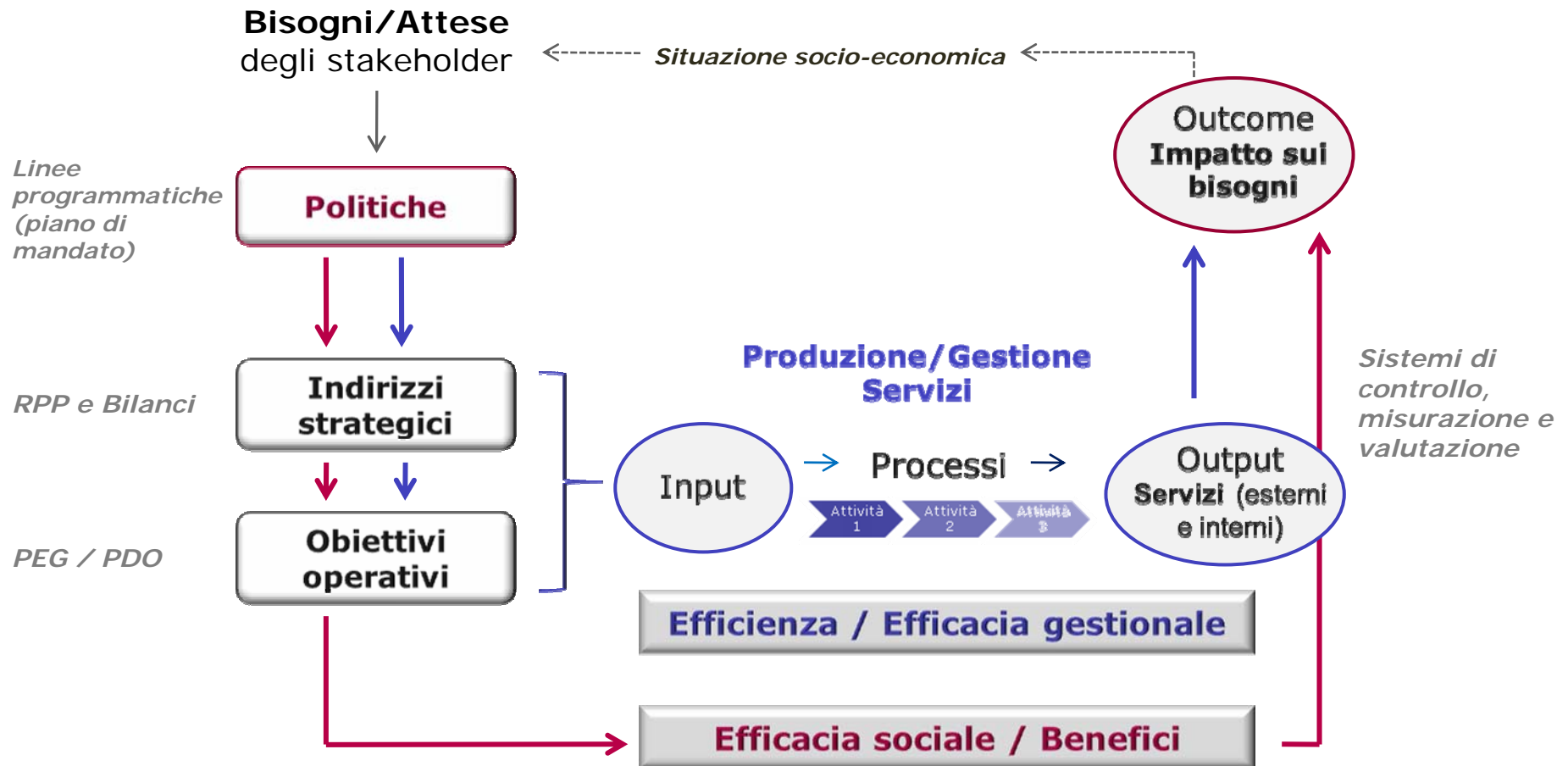


Il ciclo della pianificazione, programmazione, controllo



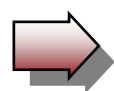
(Adattamento schema: "Anthony R.N., Young D.W., *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGraw-Hill, Milano, 1991.)

Dalle "politiche" agli impatti: il ciclo delle performance

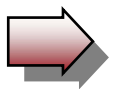


Gli indirizzi strategici

Il termine pianificazione (strategica) identifica il processo decisionale condotto da una organizzazione e finalizzato all'individuazione degli **obiettivi generali** di medio-lungo termine, nonché di tutte le **modalità** necessarie al conseguimento degli stessi.



Che cosa si intende fare



Perché lo si vuole fare



Come lo si vuole fare

Il piano di mandato: le linee programmatiche delle azioni e dei progetti

“Entro il termine fissato dallo statuto, il **sindaco** o il presidente della provincia, sentita la giunta, presenta al consiglio **le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato.**”

Art. 46, c. 3 - D.Lgs. 267/00

Il piano di mandato: le linee programmatiche delle azioni e dei progetti

“Il consiglio, nei modi disciplinati dallo statuto, partecipa altresì alla definizione, all'**adeguamento** e alla **verifica periodica** dell'attuazione delle linee programmatiche da parte del sindaco o del presidente della provincia e dei singoli assessori.”

Art. 42, c. 3 - D.Lgs. 267/00

La relazione previsionale e programmatica

“La Rpp ha carattere generale. Illustra le caratteristiche della popolazione, del territorio, dell’economia e dei servizi dell’ente [...].

Comprende [...] una **valutazione generale dei mezzi finanziari e delle fonti di finanziamento**. [...]

È redatta per **programmi** e per eventuali progetti. [...]

Rileva l’entità e l’incidenza della spesa corrente consolidata e di sviluppo e quella di investimento.”

Art. 170 - D.Lgs. 267/00

La relazione previsionale e programmatica

“Per ciascun **programma** è data specificazione della **finalità** che si intende conseguire e delle **risorse umane e strumentali** ad esso destinate, distintamente per ciascuno degli esercizi in cui si articola il programma stesso ed è data specifica **motivazione delle scelte** adottate.”

Art. 170, c. 4 - D.Lgs. 267/00

Il contenuto della RPP

CHE COSA



- Descrizione del programma
- Finalità del programma (risultati previsti)

PERCHÉ



Motivazione delle scelte a fronte di una determinato contesto (popolazione, territorio, servizi, attività produttive, ...)

COME



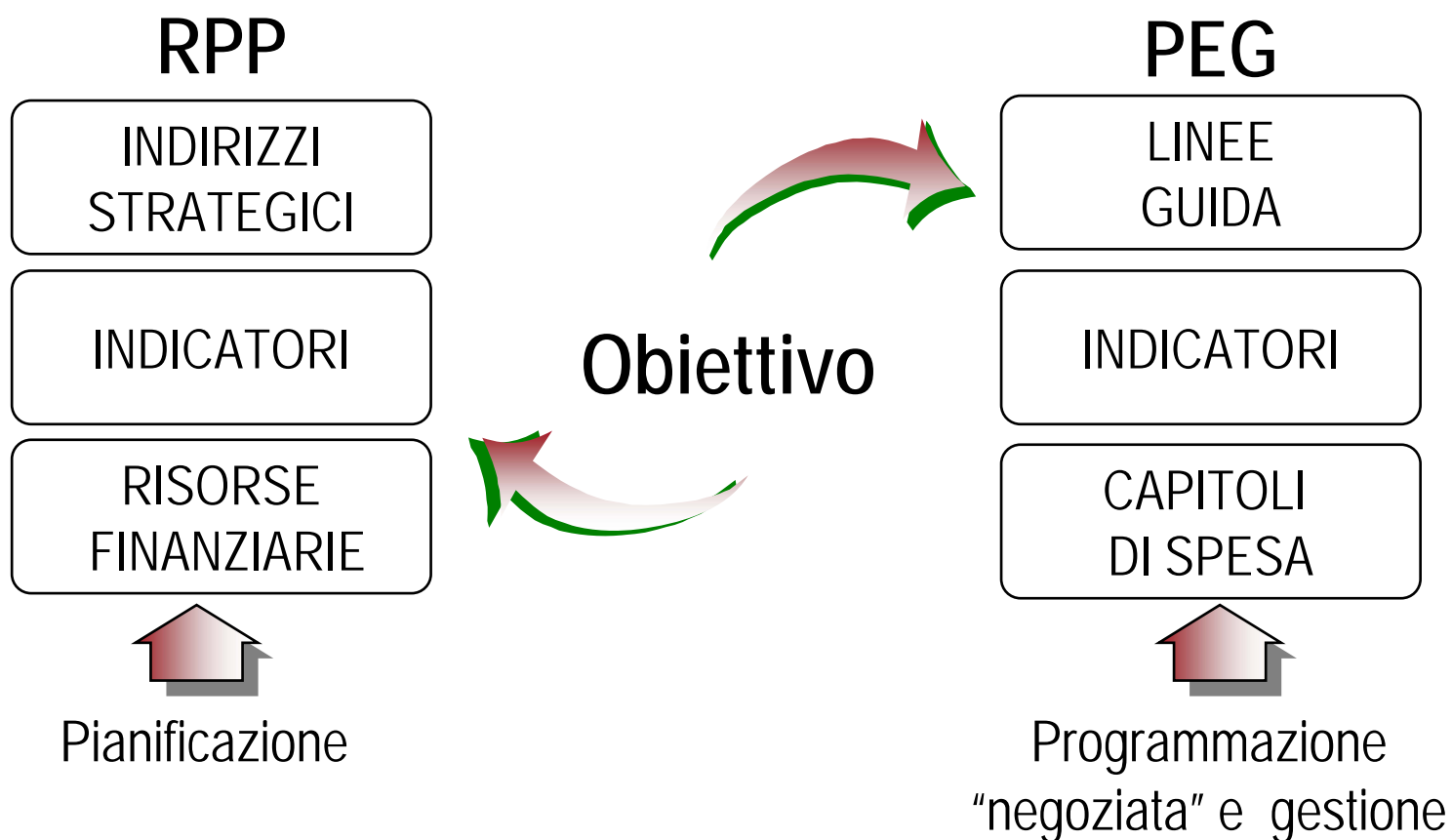
Risorse finanziarie, professionali, strumentali

La RPP è un piano strategico

È un documento a valenza strategica perchè:

- identifica il “che cosa”, il “perché”, e il “come”
- si proietta nel medio periodo (triennale)
- supporta l’elaborazione degli altri documenti di programmazione (bilanci, peg)
- indirizza/vincola la gestione (inammissibilità e improcedibilità di deliberazioni non coerenti)
- è presupposto per il controllo strategico

Dalla pianificazione alla programmazione



La programmazione

Processo attraverso il quale vengono definiti i piani d'azione annuali finalizzati alla realizzazione delle strategie.

Il piano esecutivo di gestione

“Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l'**organo esecutivo** definisce, prima dell'inizio dell'esercizio,
il **piano esecutivo di gestione**,
determinando gli **obiettivi di gestione** ed affidando gli stessi, unitamente alle **dotazioni necessarie**, ai responsabili dei servizi.”

art. 169 c. 1 D.Lgs. 267/00

Il piano esecutivo di gestione

“Il piano esecutivo di contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell’entrata in **capitoli**, dei servizi in centri di costo e degli interventi in **capitoli**.”

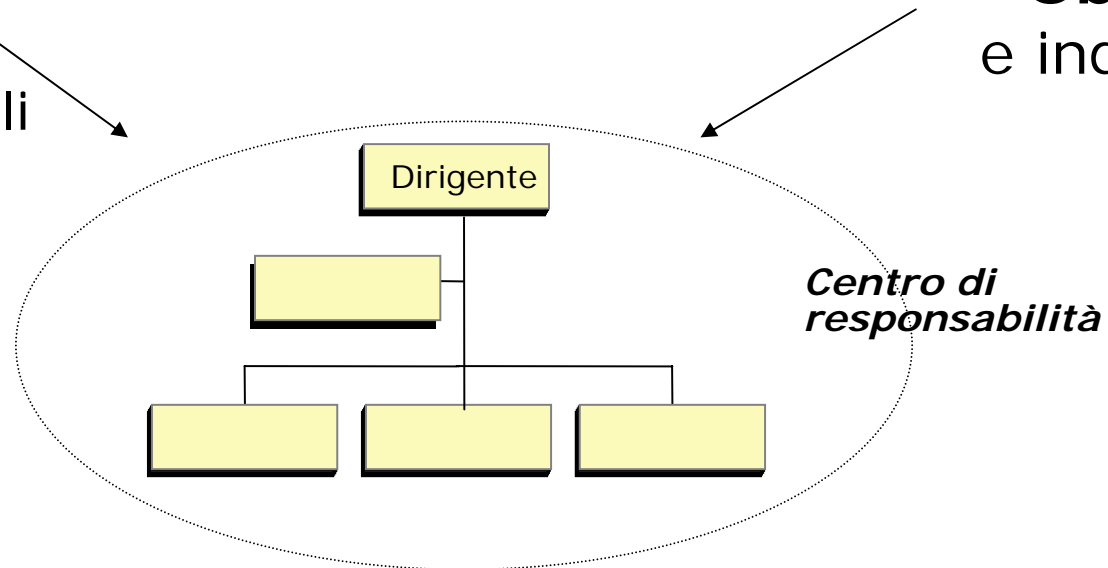
art. 169 c. 2 D.Lgs. 267/00

Il piano esecutivo di gestione

Risorse

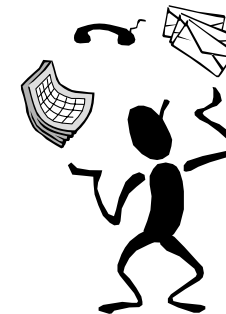
- finanziarie
- professionali
- strumentali

Obiettivi e indicatori



Risultati e performance

Il bilancio di previsione



Il bilancio di previsione

LA PARTE SPESA

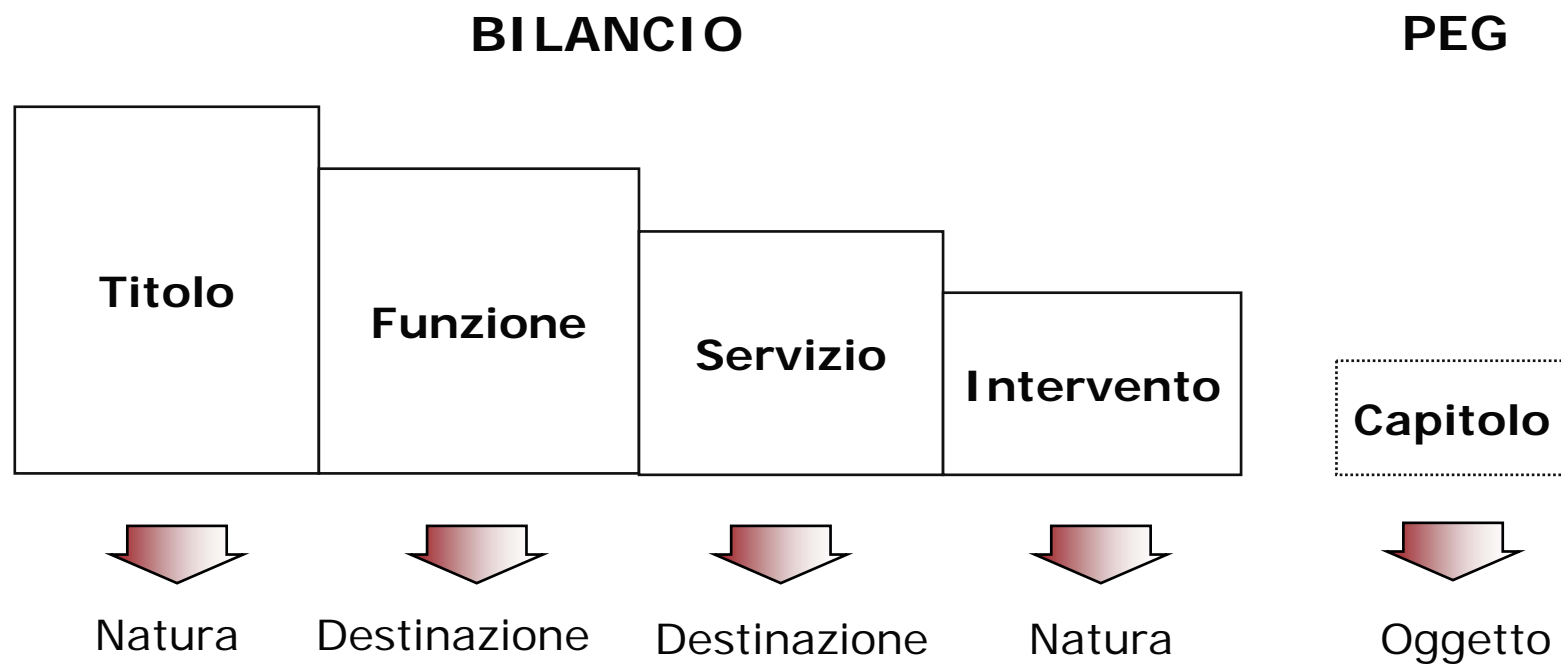
Il bilancio di previsione identifica la destinazione della Spesa per grandi aggregati (funzioni e servizi) e secondo la natura della spesa stessa (titoli e interventi).

Il bilancio di previsione

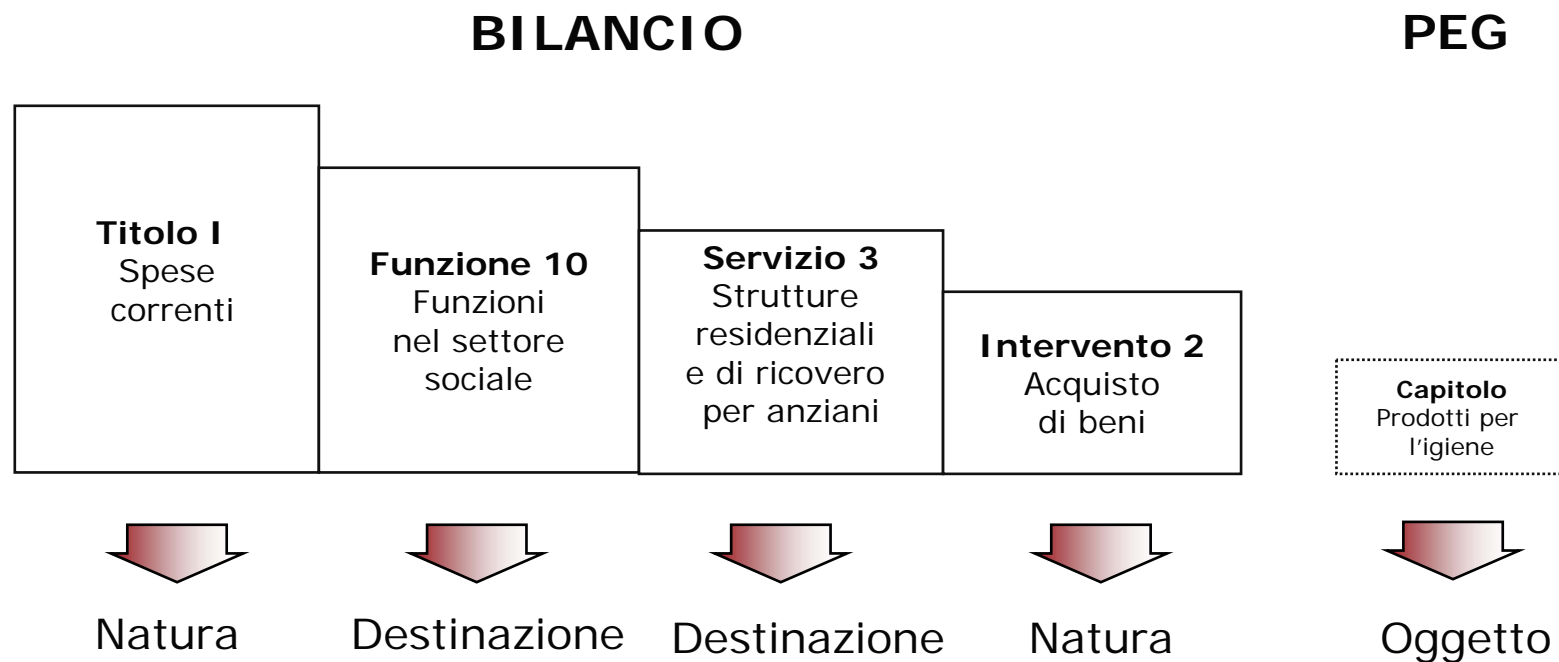
LA PARTE ENTRATA

Il bilancio di previsione, per l'Entrata, definisce le fonti di finanziamento delle spese stanziare (entrate da tassazione, da servizi pubblici, da trasferimenti, ...).

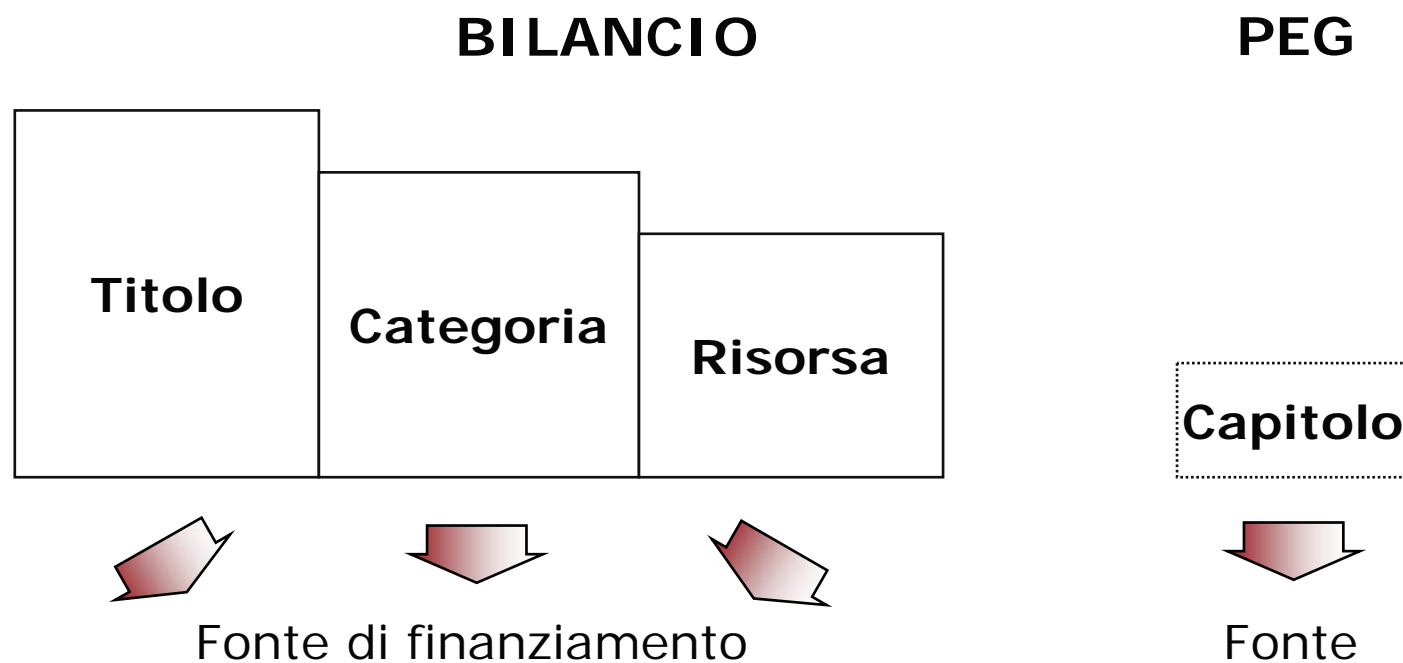
La struttura del bilancio: la spesa



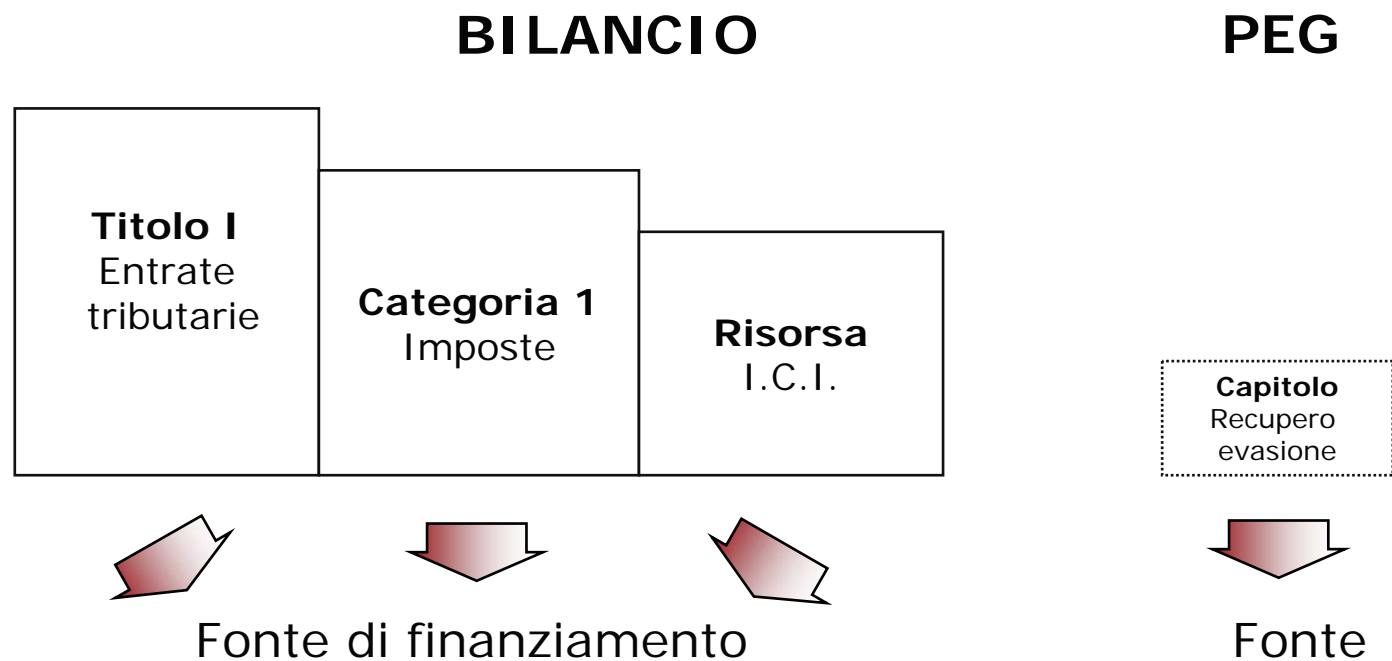
La struttura del bilancio: la spesa



La struttura del bilancio: l'entrata



La struttura del bilancio: l'entrata



Il bilancio di previsione: struttura

Titolo I: Spese correnti

	Int. 01 Personale	Int. 02 Acq. beni	Int. 03 Prest. servizi	Int. __ ...	Totale
Funzione 10 Funzioni nel settore sociale					
Servizio 01
Servizio 02
Servizio 03 Strutture residenziali e di ricovero per anziani	1.500	750	250	300	2.800
Servizio 04
Servizio 05

Le fasi di gestione dell'entrata

Le fasi di gestione delle entrate sono:

- **accertamento**,
- riscossione,
- versamento.

Art. 178 - D.Lgs. 267/00

Le fasi di gestione dell'entrata: l'accertamento

L'accertamento costituisce la prima fase di gestione dell'entrata mediante la quale, sulla base di **idonea documentazione**, viene verificata la **ragione del credito** e la sussistenza di un idoneo **titolo giuridico**, individuato il **debitore**, **quantificata la somma** da incassare, nonché fissata la relativa **scadenza**.

Art. 179 - D.Lgs. 267/00

Le fasi di gestione della spesa

Le fasi di gestione della spesa sono:

- **impegno**,
- liquidazione,
- ordinazione,
- pagamento.

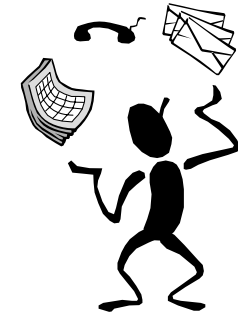
Art. 182 - D.Lgs. 267/00

Le fasi di gestione della spesa: l'impegno

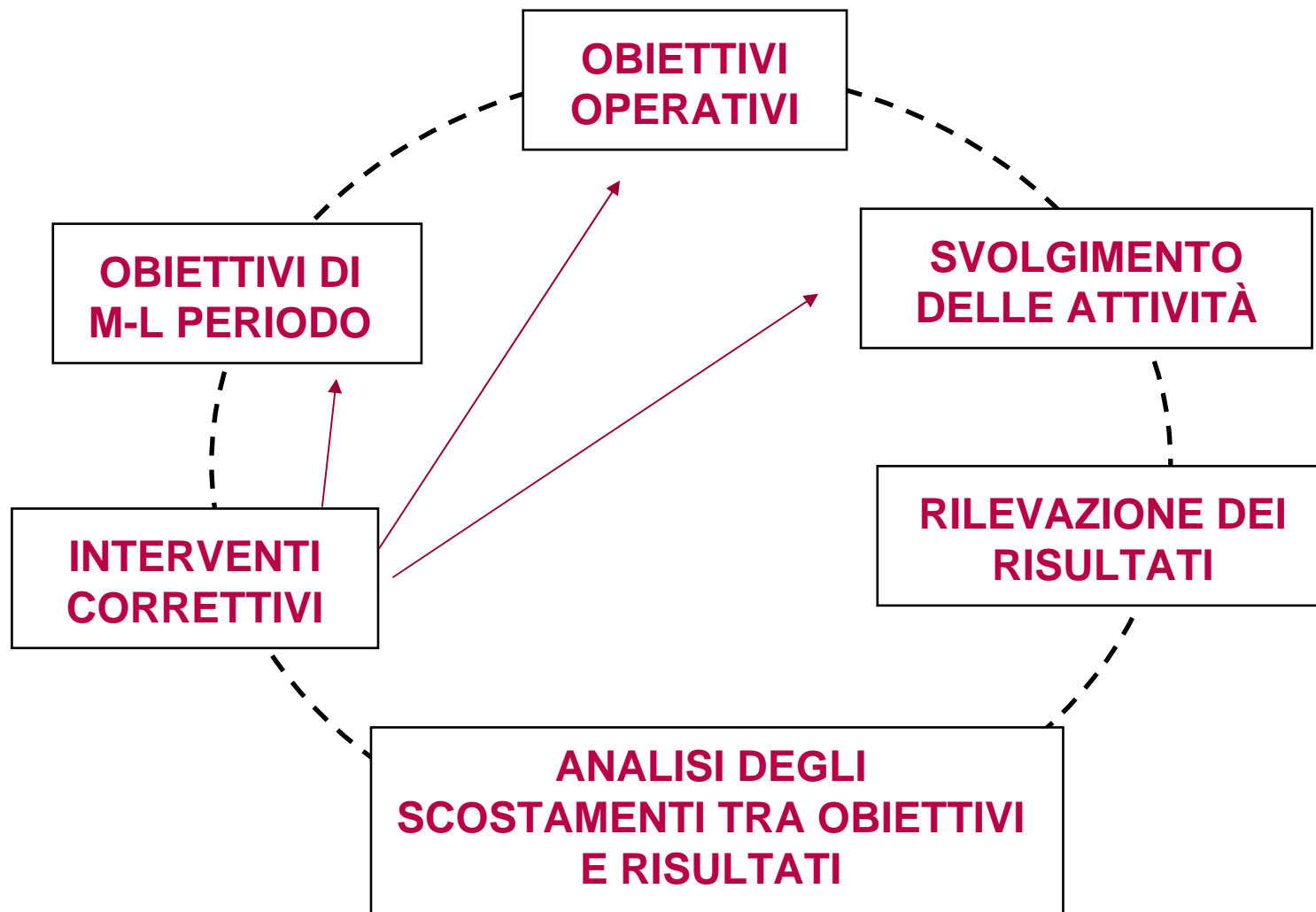
L'impegno costituisce la prima fase del procedimento di spesa, con la quale, a seguito di **obbligazione giuridicamente perfezionata** è determinata la **somma da pagare**, determinato il soggetto **creditore**, indicata la **ragione** e viene costituito il vincolo sulle previsioni di bilancio, nell'ambito della disponibilità finanziaria accertata.

Art. 183 - D.Lgs. 267/00

I sistemi di misurazione delle performance



Il processo di controllo di gestione



Analisi delle performance

1. Analisi delle performance per Servizio/Centro di costo

Ente **Consorzio servizi sociali del Verbano** Anno **2009**

Tipologia	Servizio/Cdc	Proventi (1)	Costi (2)	Differenza (1-2)
Servizi sociali	AFFIDI FAMILIARI	0,00	22.160,00	-22.160,00
	GESTIONE ALLOGGI COMUNALI	303.439,56	458.900,00	-155.460,44
	ASSISTENZA AD PERSONAM	13.279,80	121.866,14	-108.586,34
	ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)	40.584,70	109.443,56	-68.858,86
	CENTRI DI AGGREGAZIONE	2.523,46	62.440,50	-59.917,04
	CENTRI DIURNI	9.300,00	22.796,15	-13.496,15
	CONTRIBUTI ECONOMICI	0,00	218.965,78	-218.965,78
	INSERIMENTI LAVORATIVI	0,00	1.970,00	-1.970,00
	PASTI A DOMICILIO	31.974,30	57.391,63	-25.417,33
	PREVENZIONE E SOSTEGNO DEL DISAGIO	0,00	7.500,00	-7.500,00
	SERVIZI RICREATIVI	8.500,00	29.000,00	-20.500,00
	SERVIZIO TUTELA MINORI	0,00	27.906,00	-27.906,00
	TELESOCCORSO	500,33	1.095,97	-595,64
MICRONIDO	49.700,00	103.197,00	-53.497,00	
Totale		459.802,15	1.244.632,73	-784.830,58

Analisi delle performance

Anno 2009			CONTO ECONOMICO	
Servizi alla persona e attività ecc		Servizio	ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)	
SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI		Stakeholder	Gli anziani	
MASTRO			FATTORE PRODUTTIVO	Importo
Cod	Descrizione	Cod	Descrizione	€
PM03	Proventi extra-tributari	PM03.14/CT22.26	Altri proventi dei servizi pubblici	41.883,82
PM03	Proventi extra-tributari	CT22	Proventi dei servizi pubblici	41.883,82
		PM03	Proventi extra-tributari	41.883,82
PROVENTI TOTALI				41.883,82
CM01	Personale	CM01.00/CT00.01	Personale (competenze fisse e variabili, contributi e oneri)	7.536,08
		CM01	Personale	7.536,08
CM04	Prestazioni di servizio	CM04.16/CT22.05	Altri contratti di servizio	174.935,12
CM04	Prestazioni di servizio	CT22	Contratti per fornitura di servizio	174.935,12
		CM04	Prestazioni di servizio	174.935,12
COSTI TOTALI				182.471,20
Differenziale (PT-CT)				- 140.587,38

Analisi delle performance

Analisi per stakeholder

Stakeholder	Servizio / Cdc	Fattori produttivi	Proventi Anno 2009	Costi Anno 2009	Differenza (P-C)	
Le famiglie e i bambini	TUTELA MINORI: AFFIDI, GRUPPI FAMIGLIA, COMUNITA' ALLOGGIO	Personale totale	0,00	10.634,91	-10.634,91	
		Altre spese per servizi	0,00	167.843,64	-167.843,64	
		Altri contratti di servizio	0,00	108.249,91	-108.249,91	
		Altri trasferimenti correnti dalla Regione	12.999,04	0,00	12.999,04	
	Totale SER005 - TUTELA MINORI: AFFIDI, GRUPPI FAMIGLIA, COMUNITA' ALLOGGIO			12.999,04	286.728,46	-273.729,42
	CONTRIBUTI ECONOMICI	Personale totale	0,00	5.345,33	-5.345,33	
		Trasferimenti correnti a famiglie	0,00	12.480,00	-12.480,00	
		Trasferimenti correnti da province	9.280,00	0,00	9.280,00	
	Totale SER036 - CONTRIBUTI ECONOMICI			9.280,00	17.825,33	-8.545,33
	SPORTELLO AL PUBBLICO	Personale totale	0,00	3.379,09	-3.379,09	
Totale SER160 - SPORTELLO AL PUBBLICO			0,00	3.379,09	-3.379,09	
Totale ST01.01 - Le famiglie e i bambini			22.279,04	307.932,88	-285.653,84	
Gli anziani	ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)	Personale totale	0,00	7.203,98	-7.203,98	
		Altri contratti di servizio	0,00	51.864,72	-51.864,72	
		Altri proventi dei servizi pubblici	4.502,55	0,00	4.502,55	
	Totale SER017 - ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)			4.502,55	59.068,70	-54.566,15
	CENTRI DI AGGREGAZIONE	Personale totale	0,00	5.139,00	-5.139,00	
		Contratti di servizio per mense scolastiche	0,00	7.729,99	-7.729,99	
		Trasferimenti correnti a famiglie	0,00	1.676,00	-1.676,00	
		Altri proventi dei servizi pubblici	1.335,00	0,00	1.335,00	
	Totale SER026 - CENTRI DI AGGREGAZIONE			1.335,00	14.544,99	-13.209,99
	INIZIATIVE SOCIO-RICREATIVE	Personale totale	0,00	3.162,72	-3.162,72	
		Altri contratti di servizio	0,00	14.000,00	-14.000,00	
	Totale SER082 - INIZIATIVE SOCIO-RICREATIVE			0,00	17.162,72	-17.162,72
	STRUTTURE RESIDENZIALI	Personale totale	0,00	7.203,98	-7.203,98	
Compartecipazione rette ricovero in strutture e servizi		0,00	90.641,78	-90.641,78		
Proventi da strutture residenziali per anziani		21.184,67	0,00	21.184,67		
Totale SER164 - STRUTTURE RESIDENZIALI			21.184,67	97.845,76	-76.661,09	

Analisi delle performance

3. Parametri dei Servizi Sociali

Servizio	Parametri	Mis	Valore anno 2008	Valore anno 2009
ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)	Costi totali	€	174.935,12	176.684,00
	(di cui) Costo del personale	€	7.536,08	7.611,20
	Proventi totali	€	41.883,82	42.301,00
	N. automezzi	N.	2,00	2,00
	N. domande accolte (utenti ideonei al servizio)	N.	15,00	16,00
	N. domande in lista d'attesa	N.	0,00	0,00
	N. giorni di erogazione del servizio l'anno	GG	312,00	312,00
	N. ore dedicate al servizio	Ore	346,00	350,00
	N. utenti morosi	N.	2,00	4,00
	N. utenti potenziali	N.	3.265,00	3.360,00
	N. visite domiciliari nell'anno	N.	300,00	315,00
CONTRIBUTI ECONOMICI	Costi totali	€	77.657,97	77.743,00
	(di cui) Costo del personale	€	8.977,73	9.067,00
	Proventi da trasferimenti	€	36.619,32	36.985,00
	Proventi totali	€	37.319,32	37.692,00
	N. domande accolte (utenti ideonei al servizio)	N.	1.300,00	1.420,00
	N. domande in lista d'attesa	N.	0,00	0,00
	N. ore dedicate al servizio	Ore	476,00	484,00
	N. tipologie di contributi erogati	N.	9,00	9,00
	N. utenti (fruitori/iscritti effettivi totali)	N.	1.298,00	1.300,00
	Totale contributi erogati	€	77.657,97	77.743,00
PASTI A DOMICILIO	Costi totali	€	22.024,40	21.804,00
	(di cui) Costo del personale	€	1.884,02	1.866,00
	Proventi totali	€	24.143,18	23.980,00
	N. domande accolte (utenti ideonei al servizio)	N.	10,00	9,00
	N. domande in lista d'attesa	N.	0,00	0,00
	N. ore dedicate al servizio	Ore	86,00	86,00
	N. pasti consegnati nell'anno	N.	7.494,00	7.420,00
	N. utenti (fruitori/iscritti effettivi totali)	N.	10,00	9,00
	N. utenti esonerati dal pagamento del servizio	N.	0,00	1,00
	N. utenti morosi	N.	0,00	0,00
	N. utenti potenziali	N.	3.265,00	3.360,00

Analisi delle performance

3. Indicatori di efficacia e di efficienza dei servizi sociali

Servizio	Indicatore	Mis Ind	Valore Anno 2008	Valore Anno 2009
ASSISTENZA DOMICILIARE	Costo medio unitario per utente	€	11.662,34	11.042,75
	Costo orario medio del personale per servizio erogato	€	24,81	24,16
	Grado di copertura dei costi del servizio	%	24,00	23,30
	Grado di morosità degli utenti	%	33,00	25,00
	Grado di risposta al bisogno espresso	%	100,00	100,00
	Grado di risposta al bisogno potenziale	%	4,50	4,20
CONTRIBUTI ECONOMICI	Costo medio unitario per utente	€	59,74	59,80
	Costo orario medio del personale per servizio erogato	€	18,86	18,73
	Grado di copertura dei costi del servizio	%	48,06	48,48
	Grado di risposta al bisogno espresso	%	100,00	100,00
	Incidenza del costo del personale sul costo totale del servizio	%	11,56	11,66
PASTI A DOMICILIO	Costo medio unitario per KM	€	0,40	0,42
	Costo medio unitario per utente	€	2.202,44	2.422,67
	Costo orario medio del personale per servizio erogato	€	21,91	21,70
	Grado di copertura dei costi del servizio	%	109,62	109,98
	Grado di morosità degli utenti	%	3,50	9,70
	Grado di risposta al bisogno espresso	%	100,00	100,00
	Grado di risposta al bisogno potenziale	%	41,67	39,13
SOGGIORNI CLIMATICI	Costo medio unitario per utente	€	653,25	559,68
	Grado di copertura dei costi a carico degli utenti fruitori dei servizi	%	84,05	88,50
	Grado di copertura dei costi del servizio	%	84,05	84,05
	Grado di morosità degli utenti	%	0,00	0,00
	Grado di risposta al bisogno espresso	%	100,00	100,00
STRUTTURE RESIDENZIALI	Costo medio unitario per utente	€	12.119,70	12.365,09
	Costo orario medio del personale per servizio erogato	€	21,78	25,69
	Grado di copertura dei costi a carico degli utenti fruitori dei servizi	%	29,17	29,17
	Incidenza del costo del personale sul costo totale del servizio	%	5,65	6,65