



# Corso online sulle gestioni associate

## Lesson n. 3

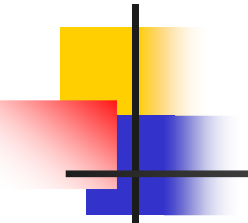
# **Alcuni indicatori di misurazione delle performance e la spending review**

**Fabrizio Rossi**

**Università degli Studi di Cassino e del Lazio  
Meridionale**

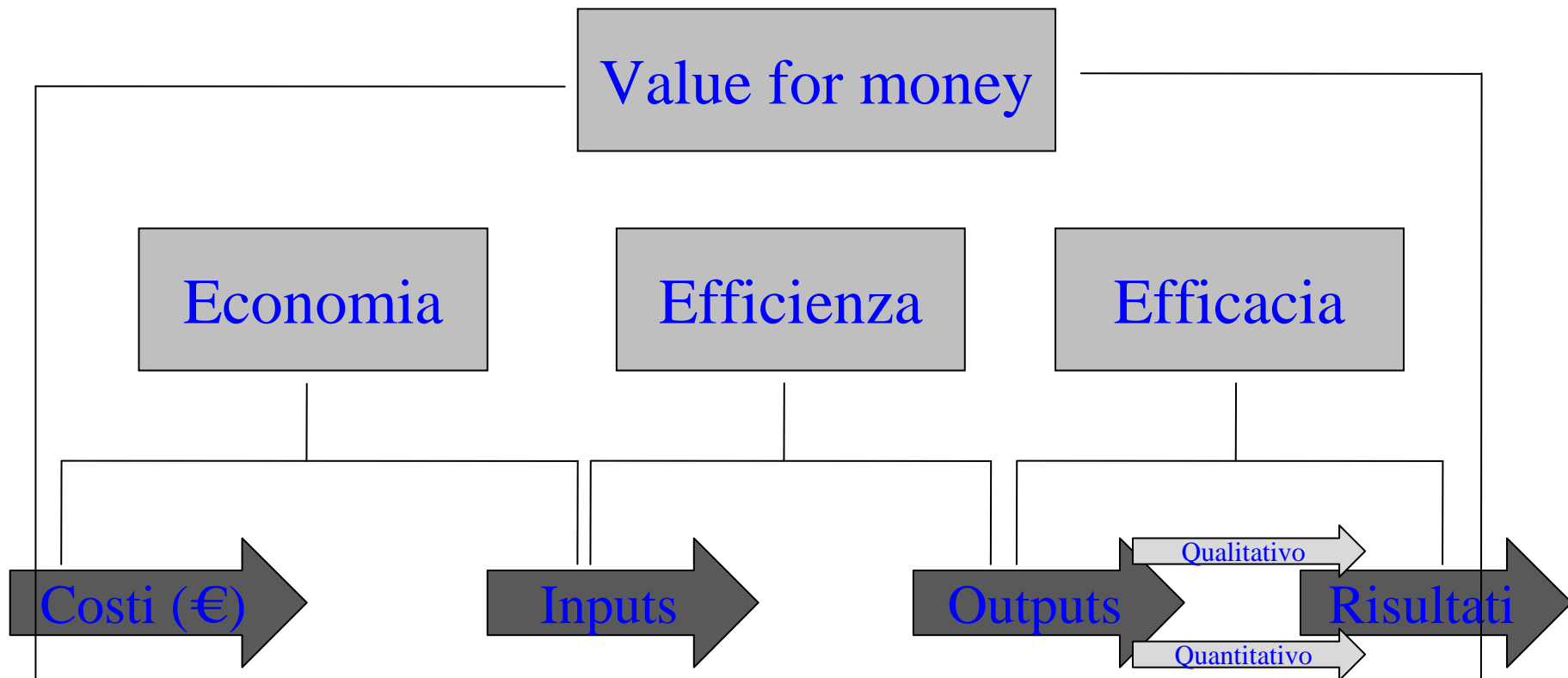
**Facoltà di Ingegneria**


## Alcuni possibili indicatori di efficacia, produttività ed efficienza quali-quantitativi

- 
1.  $USE/USP = \text{Unità Servizi Erogati/Unità servizi Programmati}$
  2.  $NR/NPS = \text{Numero Ritardi/Numero Pratiche Svolte}$
  3.  $NDS/NDP = \text{Numero Domande Soddisfatte/Numero Domande Presentate}$
  4.  $CTS/NU = \text{Costo Totale Servizi/Numero Utenti}$
  5.  $TME_S = \text{Tempo Medio Erogazione servizi} = \text{TOTG}_E/NDP$  ( $\text{TOTG}_E$  totale giorni erogazione)
  6.  $CAR_{UE}/TRD = \text{Capacità Attrazione Risorse UE/Totale Risorse Disponibili}$
  7.  $VSE_{CST}/CTF_I = \text{Valore Servizi Erogati/Costo Totale Fattori produttivi impiegati}$

## Value for money (Miles, 1940)

“La combinazione ottimale tra costo e qualità dei servizi (o del progetto)”





Il Value for Money è un approccio che punta a misurare il giusto bilanciamento tra bassi costi, alta produttività (efficienza) e raggiungimento dei risultati (efficacia)

$$VfM = \sum_{i=1}^n \alpha y_i$$

Dove  $y_i$  rappresenta gli aspetti del servizio (o del progetto) e  $\alpha$  i pesi attribuiti ai singoli aspetti del servizio

con  $y_i$  = fruibilità/accessibilità, riduzione tempi erogazione, ecc.

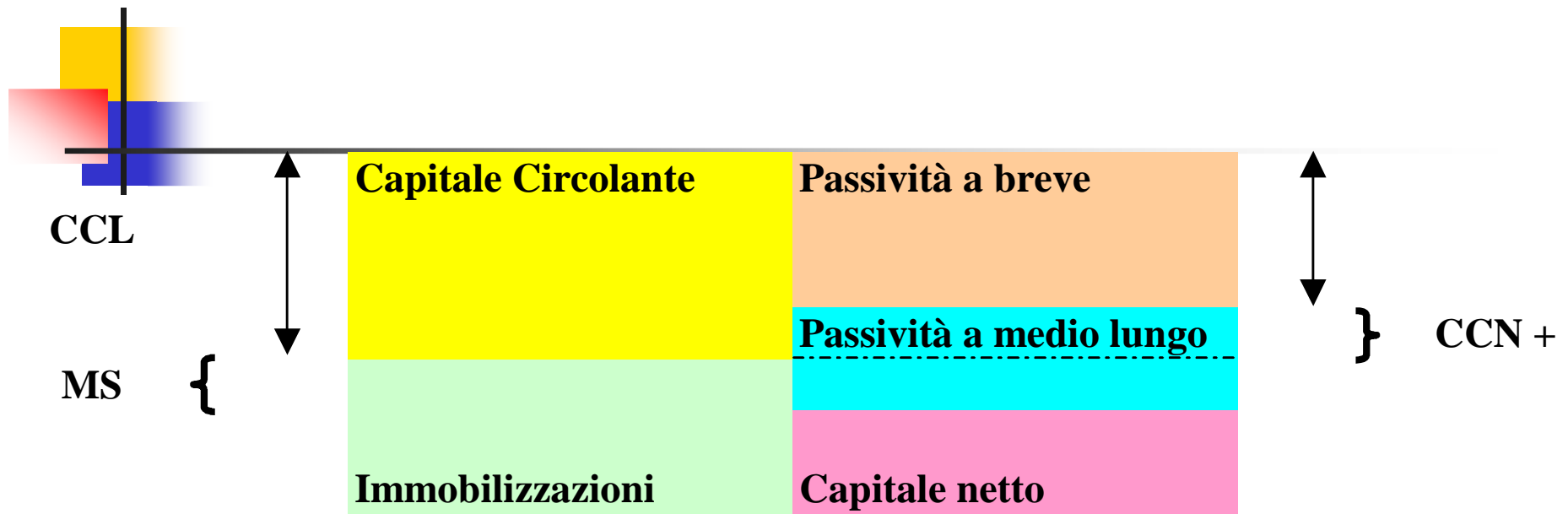


## La gestione associata e il suo profilo aziendalistico

---

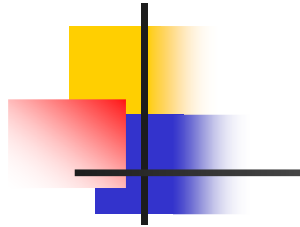
Per i servizi che andrà a svolgere e il ruolo che ricoprirà sul territorio il soggetto attuatore può essere esaminato nell'ottica aziendalistica:

1. Relazione fonti e impieghi;
2. Costi e ricavi;
3. Analisi delle performance;



Il dato di partenza è il prospetto Fonti (l'origine delle risorse) e Impieghi (la destinazione delle risorse)

# Analisi per margini



<b>Indicatori</b>	<b>Composizione</b>	<b>Segno</b>	<b>Esito verifica</b>
CCN	=CCL - FE	+	Equilibrio
MT	=(CCL-DF) - FE	~ 0	Equilibrio
MS	=N - I	+	Equilibrio

Attraverso questi indicatori è possibile misurare lo stato di equilibrio o disequilibrio finanziario





# Analisi per indici

---

Tale analisi si esprime mediante la creazione di quozienti, ratios, per indagare la gestione aziendale

Di norma sono interessati a tale analisi i seguenti soggetti:

- ✓ Finanziatori: per verificare la capacità di credito e, di conseguenza, l'affidabilità finanziaria dell'impresa;
- ✓ Risparmiatori o investitori istituzionali: per valutare la capacità di reddito della società;
- ✓ Analisti finanziari: per implementare un report e diffonderlo sul mercato;
- ✓ **Amministratori dell'impresa;**

# Il conto economico: Costi e ricavi



---

Valore della Produzione (Ricavi)

- Costi della produzione (costi per produrre il servizio)

= Reddito operativo

+/-Gestione finanziaria (interessi su prestiti)

+/-Gestione straordinaria (eventuali vendite di immobili)

= Risultato ante imposte

- Imposte (IRES 27.40% + IRAP 3.90%)

= Reddito netto



---

La gestione aziendale pur essendo unitaria può essere esaminata sotto tre aspetti:

- Finanziario: relazione fra fonti ed impieghi;
- Economico: relazione tra costi e ricavi;
- Patrimoniale: relazione tra capitale proprio e capitale di credito;

### **Quozienti di composizione degli investimenti:**

**Imm/K** = capitale immobilizzato/capitale totale investito

Esprime il grado di rigidità del capitale investito;

**CCL/K** = capitale circolante lordo/capitale totale investito;

Esprime il grado di elasticità del capitale investito



## Quozienti di composizione dei finanziamenti:

**Db/K** = debiti di breve periodo/capitale acquisito;  
Esprime il grado di elasticità delle fonti aziendali

**Dmlt/K** = debiti di medio lungo termine/cap. acquisito  
Esprime il grado di rigidità dei finanziamenti

**N/K** = capitale proprio/capitale acquisito  
Esprime il grado di capitalizzazione dell'impresa;



## Quozienti finanziari:

**$Li + Ld/Pb$**  = quoziente di tesoreria (o indice di liquidità detto anche *acid test*);

Esprime l'attitudine dell'impresa a coprire con la liquidità le passività a breve;

**$N/Imm$**  = capitale proprio/immobilizzazioni

Esprime l'indice di autocopertura delle immobilizzazioni (o capitale fisso);

**$CCL/Pb$**  = capitale circolante lordo/passività a breve;

E' il current ratio o indice di disponibilità; esprime il CCN in %



## L'analisi per Indici

Quozienti di redditività della gestione:

---

**ROI = RO/K** = reddito operativo/capitale investito

Esprime la capacità dell'impresa di remunerare, mediante la gestione caratteristica, il capitale investito;

Il ROI può essere così scomposto:

$$\text{ROI} = \text{RO/V} * \text{V/K} = \text{RO/K}$$

**RO/V** = return on sales, esprime il grado di redditività del fatturato;

**V/K** = tasso di rotazione del capitale investito, esprime il ricavo per unità di investimenti operativi



## Quozienti di redditività della gestione:

**ROE** =  $RN/N$  = reddito netto/capitale proprio;

Esprime il tasso di redditività del capitale proprio

Il ROE, return on equity, può essere così scomposto:

$$ROE = RO/K * K/N * RN/RO$$

**RO/K** = return on investment;

**K/N** = indice di indebitamento;

**RN/RO** = indice di incidenza del reddito netto sul reddito operativo



---

**RO/OF** = indice di copertura degli oneri finanziari

**ROD** (Return on Debt) =  $OF / \text{Fonti onerose}$

**ROA** (Return on Asset) =  $[RO + (PA + PF)] / TI$




# Le risorse finanziarie degli Enti locali e la Spending review

Gli Enti locali devono assumere un profilo economico-gestionale improntato sul modello privato-aziendalistico

<b>Entrate</b>	<b>Spese</b>
Correnti	Correnti
In conto capitale	In conto capitale

	<b>Δ 1995-2000</b>	<b>Δ 2000-2005</b>	<b>Δ 2005-2011</b>	<b>Δ 1995-2011</b>
Trasferimenti	-16.70%	9.91%	-3.90%	-12.02%

Fonte: Ns elaborazioni dai dati Finanza Locale (Ministero dell'Interno) e su Corte dei Conti "La relazione sulla gestione finanziaria degli Enti locali (esercizi 2008-2009 e 2009-2011).



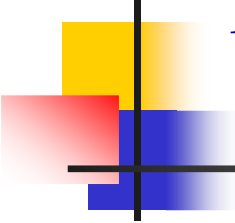
Dal 1995 al 2011 la percentuale dei trasferimenti è diminuita del 12.02%

**1<sup>a</sup> Domanda:** quanto incidono i trasferimenti (T) sul totale delle entrate correnti ( $E_C$ )?

Anni	2006	2007	2008	2009	2010	2011
T/ $E_C$ (%)	27.53%	34.58%	40.80%	43.61%	42.96%	22.25%

**2<sup>a</sup> Domanda:** quanto incidono le entrate correnti ( $E_C$ ) sulle entrate totali ( $E_T$ )?

Anni	2006	2007	2008	2009	2010	2011
$E_C/E_T$ (%)	70.77%	72.00%	74.05%	77.25%	79.02%	79.33%



## In questo contesto è inevitabile la ricerca di nuove soluzioni: quali?

Anni	$\Delta$ 2006-2007	$\Delta$ 2007-2008	$\Delta$ 2008-2009	$\Delta$ 2009-2010	$\Delta$ 2010-2011
$\Delta T$	35.62%	18.31%	18.69%	1.25%	-49.86%
$\Delta E_T$	-8.85%	-12.09%	5.73%	5.35%	45.23%

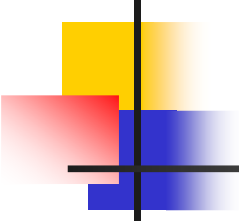
$\Delta T$  = variazione trasferimento;  $\Delta E_T$  = variazione entrate tributarie. Ns elaborazione su dati Corte dei Conti.

L'analisi dei dati e della figura seguente mostra chiaramente come il trasferimento e le entrate tributarie siano due sostituti

# La relazione tra i trasferimenti e le entrate totali



## Il trend dell'indebitamento



Anni	Δ 2006-2007	Δ 2007-2008	Δ 2008-2009	Δ 2009-2010	Δ 2010-2011	Δ 2006-2011
ΔPrestiti	-18.89%	-18.83%	-9.20%	-15.24%	-3.20%	-50.95%

Nel periodo di analisi anche l'accensione dei prestiti (mutui e mercato obbligazionario) ha mostrato una netta flessione. Dal 2006 al 2011 si sono ridotti di oltre il 50%



## Il trend delle spese correnti

Anni	$\Delta$ 2006-2007	$\Delta$ 2007-2008	$\Delta$ 2008-2009	$\Delta$ 2009-2010	$\Delta$ 2010-2011	$\Delta$ 2006-2011
$\Delta S_C$	0.45%	6.92%	4.03%	2.17%	-0.44%	13.65%

La **spesa corrente** è aumentata del **13.65%** nel periodo di analisi

# Quali sono le voci più pesanti?

Anni	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personale	35.42%	32.79%	33.59%	32.29%	31.23%	30.73%
Acquisto	6.11%	5.12%	4.75%	3.36%	3.15%	3.05%
Prestazioni servizi	38.32%	41.33%	41.11%	42.42%	44.65%	46.37%
Interessi passivi	5.36%	5.95%	5.48%	5.40%	4.88%	4.33%
Imposte e tasse	2.59%	2.54%	2.47%	2.41%	2.34%	2.30%
Trasferimenti	10.40%	10.81%	10.93%	11.63%	11.12%	10.63%
Altre spese correnti	1.81%	1.45%	1.67%	1.37%	1.54%	1.57%
Utilizzo beni di terzi	-	-	-	1.11%	1.08%	1.03%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Ns elaborazioni sui dati della Corte dei Conti



## Le spese in conto capitale

Anni	$\Delta$ 2006-2007	$\Delta$ 2007-2008	$\Delta$ 2008-2009	$\Delta$ 2009-2010	$\Delta$ 2010-2011	$\Delta$ 2006-2011
$\Delta A_{BI}$	3,23%	-5,10%	-8,29%	-16,07%	-4,53%	-28,01%

Altrettanto netta è la flessione degli investimenti (Acquisti beni immobili). Nel periodo è scesa di quasi il 30%



# Le risorse finanziarie degli Enti locali e la Spending review

La Spending review è una metodologia per migliorare l'efficienza e l'efficacia della spesa pubblica anche attraverso una riallocazione delle risorse tra voci di spesa diverse. L'obiettivo ultimo è quello di eliminare la spesa "improduttiva"

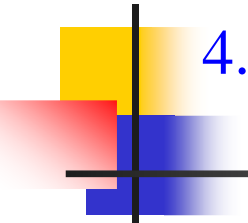
Revisione funzionale	Revisione strategica
<p><b>Criterio primario: l'efficienza</b> Identificare come le politiche esistenti possano essere attuate con minori risorse <u>Esempio:</u> Finlandia "Programma produttività 2005-2015"</p>	<p><b>Criterio primario: efficienza e priorità</b> Identificare le priorità, riallocare le risorse tra programmi e ridimensionare la spesa pubblica aggregata <u>Esempi:</u> Australia, Canada, Danimarca, Olanda, Regno Unito</p>

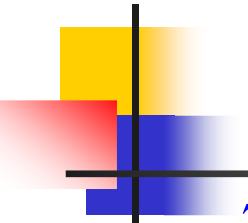
Fonte: Ns elaborazione su (OECD). Typology and implementation of Spending Reviews. Discussion paper, November 2011.



## L'impatto sugli Enti locali: alcuni esempi

1. Riduzione spesa per acquisto di beni e servizi tramite Consip (in alternativa i contratti sono nulli) o altra centrale di committenza a condizioni più favorevoli; i comuni possono anche effettuare gli acquisti attraverso strumenti elettronici gestiti da altre centrali di committenza ivi comprese le convenzioni;
2. Discorso analogo per le società a totale partecipazione pubblica diretta o indiretta;
3. Riduzione dotazioni organiche 20% (uffici dirigenziali) e ulteriore 10% per uffici non dirigenziali: si valutano le *performance* del personale dirigenziale

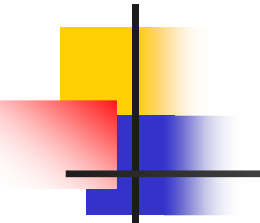
- 
4. Riduzione dei costi per locazioni passive: fino al 2014 non si applica la variazione degli indici ISTAT; riduzione costi hardware e software;
  5. Razionalizzazione degli spazi mq/addetto (20-25 mq per addetto) il 15% dei risparmi ottenuti sono a disposizione delle P.A. e possono essere reinvestiti per migliorare qualità ambiente lavoro e organizzazione;
  6. Scioglimento società controllate da PA (se 90% fatturato è verso PA) o vendita delle partecipazioni;

- 
- 
7. Non si possono effettuare spese di ammontare superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per: acquisto, manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi;
  8. Gli enti locali iscrivono nel bilancio di previsione un fondo svalutazione crediti non inferiore al 25% dei residui attivi, di cui ai titoli primo e terzo dell'entrata, aventi anzianità superiore a 5 anni.



9. I trasferimenti Stato-Regioni ordinarie sono ridotti di 700 milioni di euro per l'anno 2012 e di 1.000 milioni di euro per gli anni 2013 e 2014 e 1.050 milioni dal 2015

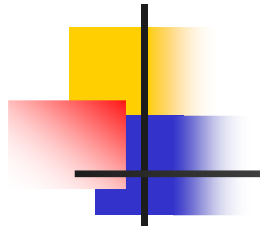
10. Le Regioni a statuto speciale e le Province autonome di Trento e Bolzano assicurano un concorso alla finanza pubblica per l'importo complessivo di 600 milioni di euro per l'anno 2012, 1.200 milioni di euro per l'anno 2013 e 1.500 milioni di euro a decorrere dall'anno 2014



11. Il fondo sperimentale di riequilibrio, il fondo perequativo e i trasferimenti erariali dovuti ai comuni della Regione Siciliana e della Regione Sardegna sono ridotti di 500 milioni di euro per l'anno 2012 e di 2.000 milioni di euro per gli anni 2013 e 2014 e 2.100 milioni dal 2015;

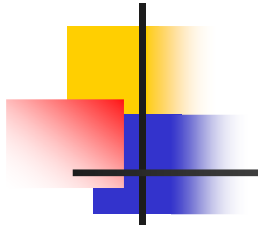
12. I comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti, ovvero fino a 3.000 abitanti se appartengono o sono appartenuti a comunità montane, esclusi i comuni il cui territorio coincide integralmente con quello di una o più isole e il comune di Campione d'Italia, esercitano obbligatoriamente in forma associata, mediante unione di comuni o convenzione;

*Se l'esercizio di tali funzioni è legato all'ICT, i comuni le esercitano obbligatoriamente in forma associata*



tali funzioni comprendono la realizzazione e la gestione di infrastrutture tecnologiche, rete dati, fonia, apparati, di banche dati, di applicativi software, l'approvvigionamento di licenze per il software, la formazione informatica e la consulenza nel settore dell'informatica;

La regione, nelle materie di competenza (es: coordinamento finanza pubblica), individua, previa concertazione con i comuni interessati nell'ambito del Consiglio delle autonomie locali, la dimensione territoriale ottimale e omogenea per area geografica per lo svolgimento, in forma obbligatoriamente associata da parte dei comuni delle funzioni fondamentali (comma 28 del decreto legge 95), secondo i principi di efficacia, economicità, di efficienza e di riduzione delle spese, secondo le forme associative previste dal comma 28. Nell'ambito della normativa regionale, i comuni avviano l'esercizio delle funzioni fondamentali in forma associata entro il termine indicato dalla stessa normativa.”;



Il limite demografico minimo delle unioni è fissato in 10.000 abitanti, salvo diverso limite demografico individuato dalla regione entro i tre mesi antecedenti il primo termine di esercizio associato obbligatorio delle funzioni fondamentali;

i comuni con popolazione fino a 1.000 abitanti possono esercitare in forma associata, tutte le funzioni e tutti i servizi pubblici loro spettanti sulla base della legislazione vigente mediante un'unione di comuni

**L'esercizio in forma associata può essere assicurato anche mediante una o più convenzioni ai sensi dell'articolo 30 del testo unico, che hanno durata almeno triennale;**





La spending review accelera il processo  
di economicità degli enti

---

Da un lato condiziona sul piano delle  
spese e dall'altro agevola il cambiamento  
culturale nella gestione