



SOSE WEST

Workshop Economico, Statistico e Tecnologico

DATA SCIENCE E RESPONSABILITÀ CIVICA

DATI APERTI AL SERVIZIO DI ENTI LOCALI E CITTADINI

Dai Fabbisogni Standard al Controllo di Gestione:
Opportunità informative della banca data OpenCivitas

Fabio Fiorillo

UNIVPM



RINGRAZIAMENTI

- Questa relazione si basa sull'esperienza del Comune di Ancona con i questionari "SOSE" e deve molto al lavoro e ai confronti con (in ordine alfabetico): Michele Camilletti, Daniela Ghiandoni, Marco Giampieri, Cristina Muscillo e Alessandra Paolinelli:
- Le opinioni qui espresse non sono da attribuirsi all'Ente
- La relazione inoltre riprende molti dei risultati della tesi di Laurea Specialistica di Joele Tosoni

SOMMARIO

1. **La sperimentazione del 2018**
2. Dai dati al simulatore ...
3. ... dal simulatore agli indicatori di controllo di gestione

LA SPERIMENTAZIONE DEL 2018

- La sperimentazione è ufficialmente iniziata nel gennaio 2018, sulla base della convenzione tra SOSE Spa e Comune di Ancona
- Obiettivo: utilizzare la mole di dati che SOSE raccoglie con il questionario annuale per la determinazione dei fabbisogni standard ai fini del controllo di gestione Comunale
- Nonostante le prescrizioni normative il controllo di gestione non fa parte della prassi dei Comuni:
Il controller del Comune (ma lo stesso lo si può dire a volte per il dirigente dei servizi finanziari o per il direttore generale) spesso è quel soggetto sempre affannato che rincorre ossessivamente i colleghi delle altre funzioni mendicando dati da inserire entro l'ora "x" nel data warehouse di turno o, peggio, perfetto capro espiatorio a cui far vestire opportunamente i numeri. *Wikipedia*

I PROBLEMI NELL'IMPLEMENTAZIONE

- Manca CULTURA GESTIONALE
- Mancano le competenze capaci di delineare:
 - Sistema che connette la contabilità con il controllo di gestione
 - Definizione, inserimento e manutenzione dei dati utili
 - Definizione degli indicatori

LE POTENZIALITA' DI OPENCIVITAS

In aggregato e per funzione fondamentale

- I dati per calcolare i fabbisogni standard sono un modo per connettere i risultati contabili (di spesa) con input ed output. Sono illustrati i fattori che determinano le performance dei Comuni e il loro peso relativo, **rispetto al costo unitario standard o alla spesa standard.**
- I dati da inserire sono definiti da SOSE attraverso il questionario, sono “obbligatoriamente” inseriti dagli enti locali, sono mantenuti da SOSE (che segnala registrazioni anomale)
- Manca la definizione degli indicatori... ***basta un ultimo sforzo***

SOMMARIO

1. La sperimentazione del 2018
- 2. Dai dati al simulatore ...**
3. ... dal simulatore agli indicatori di controllo di gestione

I DATI DEL QUESTIONARIO

MODULO 1 - DATI STRUTTURALI

1. Generalità	1
2. Quadro A - Elementi specifici dell'Ente Locale e del territorio	1
3. Quadro B - Forme di gestione del servizio	2
4. Quadro C - Elementi specifici relativi al servizio di Trasporto Pubblico Locale	5
5. Quadro E - Unità locali utilizzate per lo svolgimento delle attività e personale educativo	6
6. Quadro F - Dotazioni strumentali	8
7. Quadro M - Servizi svolti - Istruzione pubblica	9
8. Quadro M - Servizi svolti - Servizi sociali	10
9. Quadro M - Servizi svolti - Asili nido	14
10. Quadro M - Servizi svolti - Polizia Locale	16
11. Quadro M - Servizi svolti - Ufficio Tecnico e servizi riguardanti la gestione del Territorio e dell'ambiente	17
12. Quadro M - Servizi svolti - Viabilità	20

Semafori, punti luce, accessi ztl, strade lavate, ore di apertura al pubblico, ...
superfici, unità locali, ... autoveicoli, ...
fermi, sanzioni, ...

MODULO 2 - DATI RELATIVI AL PERSONALE E DATI CONTABILI

1. Generalità	1
2. Quadro D - Personale dell'ente	1
3. Quadro T - Spese relative al personale dell'ente	3
4. Quadro S - Spese correnti	6
5. Quadro X - Entrate e integrazioni contabili	13
6. Sintesi dei dati contabili	16

Numero, retribuzione, ...

LE FUNZIONI STIMATE E IL SIMULATORE

per il servizio di asilo nido	-63,86496733	1,85	-304,14	-1,32%	0,00	0,00%		
lazzari per il servizio di asilo nido	15,79234048	28,81	454,94	5,34%	19,00	3,80%		
del servizio di asilo nido che o del servizio di estensione	6,46840746	98,35	626,14	7,40%	98,47	6,41%		
anno per il servizio di asilo nido mentre il servizio di asilo nido	1,42527558	45,38	42,86	3,12%	47,59	6,52%		
di cui servizio per estensione del asilo nido ponderato con le i del settore privato (scostamento da contratto) nel 2018/19	22,71418387	2,3426360	53,21	0,62%	2,3481843	0,54%		
compensazione per gestione servizio	56,32078836	6,89	327,18	6,54%	14,29	9,22%		
educatori	6.119,38025250	8,14	1.087,25	13,70%	8,17	10,75%		
i gestore servizio di comunicazione	1.815,47604290	0,0000000	0,00	0,00%	0,0000000	0,00%		
i gestore servizio di di	-813,38648619	0,0000000	0,00	0,00%	1,0000000	-8,17%		
appartenenza	Coef. regione	1,0000000	-671,14	-7,88%	1,0000000	-671,14	-6,75%	
standard per Unità di Servizio			8.523,04	100,00%	8.943,88	100,00%		
I del servizio di asilo nido 0-3 anni da questionario (c)		545			458			
standard totale (T2°a)			4.644.524,47		4.554.205,38			
RICHIESTA PER IL CALCOLO DEI fabbisogni STANDARD			Aumentare €			Aumentare €		
Costo al fin. dei fabbisogni standard (spesa storica lorda)			4.216.371,91			4.793.548,32		
Costo al fin. dei fabbisogni standard pro capite (T1°a)			7.736,87			10.466,26		
del personale			1.426.254,30			1.182.606,37		
del personale pro capite (T1°a)			2.649,82			6.955,47		
invito		545			458			
resa in carico		24,78%			22,19%			
resa in carico normalizzata (tempo parziale %)		21,13%			22,08%			
realizzate di servizio (tempo parziale %)		465			456			
lavoro per unità di servizio (tutta gestione interna)		€ 7.864,78			€ 10.342,88			
lavoro per unità normalizzata di servizio (tutta gestione interna, tempo parziale %)		€ 9.222,82			€ 10.395,84			

-00
154
-0,7
-21
2,14
-38
98,8
812
-54
-27
-82

ANCONA

PESARO

Componenti per il calcolo della spesa standard	Costo standard (A)	Valore variabili (B)	Ammontare € (C = A * B)	Impatto (C/T2)	Valore variabili (D)	Ammontare € (E = A * D)	Impatto (E/T2)	DIFFERENZA CON BENCHMARK
Costo standard base per utente servito	Coeff. Intercetta	1,0000000	8.770,12	102,91%	1,0000000	8.770,12	88,20%	0
Cluster di appartenenza	Coeff. Cluster	1,0000000	0,00	0,00%	1,0000000	0,00	0,00%	0
% di utenti del servizio di asilo nido frequentanti sezioni a tempo parziale	-14,63718441	58,90	-862,12	-10,12%	1,53	-22,37	-0,22%	-839,7454908
% di utenti del servizio di asilo nido in gestione esterna	-28,84030183	66,42	-1.915,63	-22,48%	32,75	-944,55	-9,50%	-971,0796873
% di voucher per il servizio di asilo nido	-63,06496772	1,65	-104,14	-1,22%	0,00	0,00	0,00%	-104,1439834
% di utenti lattanti per il servizio di asilo nido	15,79234748	28,81	454,94	5,34%	19,00	299,99	3,02%	154,94987466
% di utenti del servizio di asilo nido che usufruiscono del servizio di refezione	6,46843746	98,35	636,16	7,46%	98,47	636,96	6,41%	-0,795565202
Locazioni immobiliari ad uso ufficio mensili al mq (scostamento % dalla media pari a 4,35)	9,60529558	45,38	6,32 435,85	5,11%	67,59	7,29 649,26	6,53%	-213,4103532
Costo medio del lavoro per soggetto del servizio di asilo nido ponderato con le retribuzioni del settore privato (scostamento % dalla media nazionale pari a 31.801,13)	22,71418387	2,3426360	32.546,11 53,21	0,62%	2,2481063	32.516,05 51,06	0,51%	2,1471659903
Superficie Complessiva in mq (gestione diretta ed esterna)	56,32078816	9,89	557,11	6,54%	16,29	917,73	9,23%	-360,6229475
Numero di educatori	6.119,28035350	0,19	104 1.167,72	13,70%	0,17	80 1.068,87	10,75%	98,845953228
Comuni con gestione associata III	1.819,47604390	0,0000000	0,00	0,00%	0,0000000	0,00	0,00%	0
Comuni con gestione associata in convenzione	-812,23864069	0,0000000	0,00	0,00%	1,0000000	-812,24	-8,17%	812,23864069
Regione di appartenenza	Coeff. regione	1,0000000	-671,16	-7,88%	1,0000000	-671,16	-6,75%	0
T2 - Costo standard per Unità di Servizio			8.522,06	100,00%		9.943,68	100,00%	-1421,616393
Utenti totali del servizio di asilo nido 0-2 anni da questionario (α)		545			458			
T3 - Spesa standard totale (T2*α)			4.644.524,47			4.554.205,28		

I NIDI: QUALI INFORMAZIONI

- In Italia il costo per bambino all'asilo nido è 8770€
- Elementi rilevanti nella formazione del costo unitario
- Costo marginale per unità di input (e suo carico sul costo unitario):
Un punto percentuale di gestione esterna in più riduce di 29€ il costo standard per bambino
- Confronto tra ciò che è standard e il costo effettivo
Il Comune di Ancona ha come costo standard 8522€, spende effettivamente 7737€.
- Il calcolo dello standard tiene conto dei costi opportunità
Nella determinazione del costo standard è considerato anche il valore delle locazioni. Nella contabilità armonizzata (finanziaria) in caso di immobili di proprietà questo valore non entra. L'ente comunque ha un costo opportunità legato alla mancata locazione del suo immobile.
- Una parte della differenza tra standard ed effettivo è legata alla mancata contabilizzazione del costo opportunità.
- Data la struttura dei due Comuni (organizzazione del servizio): il valore standard del costo per Ancona è 8.522 € per unità di servizio, per Pesaro è 9.944 €.
- In termini di costi effettivi (desunti dai consuntivi), Ancona spende 7.737€, Pesaro 10.466€

SPIEGAZIONE DELLE DIFFERENZE NEGLI STANDARD

- Maggior percentuale di tempo parziale (-840€)
 - Maggior percentuale gestione esterna (-971€)
 - Pesaro recupera rispetto Ancona (+812€) per il fatto che vi sono altri Comuni convenzionati per l'asilo nido (compartecipazione alla spesa - fattore di scala)
 - Minori costi degli affitti per mq (-213€),
-
- Ancona e Pesaro hanno servizi differenti (es. sul tempo parziale e sulla percentuale di lattanti), hanno un numero diverso di educatori per bambino (5,24 Ancona; 5,73 Pesaro), un diverso numero di mq per bambino (9,9 Ancona, 16,3 Pesaro).
 - Come possiamo compararli e trarre informazioni utili?

COME UTILIZZARE IL SIMULATORE

Il simulatore permette di calcolare come **i costi standard** di Ancona cambiano se si ipotizza:

- a) la stessa percentuale di tempo pieno di Pesaro,
- b) la stessa percentuale di gestione esterna di Pesaro
- c) il convenzionamento con Comuni vicini (privi) di asilo nido
- d) permette di ragionare sui costi opportunità (utilizzo strutture comunali)

Non spiegano direttamente perché ci si discosta dallo standard, non forniscono direttamente indicatori di efficienza, efficacia ed economicità tipici del controllo di gestione. Non misura il costo effettivo, nè la registrazione contabile che ne viene fatta in contabilità finanziaria.

Scostamenti dal valore stimato, suggeriscono all'ente gli approfondimenti da fare

SPIEGAZIONE DELLE DIFFERENZE NEGLI STANDARD

	ANCONA	PESARO
Unità di servizio	545	458
Bambini 0-2	2199	2064
Indice di presa in carico normalizzata (tempo parziale $\frac{3}{4}$)	0,25	0,22
Percentuale tempo parziale	0,59	0,015
Unità normalizzate di servizio (tempo parziale $\frac{3}{4}$)	465	456
Indice di presa in carico normalizzata (tempo parziale $\frac{3}{4}$)	0,21	0,22
Costo standard per unità di servizio	8522,06	9943,68
Spesa per personale per unità di servizio	2640,83	6955,47
Percentuale gestione interna	0,66	0,33
Costo del lavoro per unità di servizio (tutta gestione interna)	7864,78	10342,88
Costo del lavoro per unità normalizzata di servizio (tutta gestione interna, tempo parziale $\frac{3}{4}$)	9222,82	10382,55
Rapporto bambino/educatori	5,24	5,73
Rapporto normalizzato bambino/educatori (tempo parziale $\frac{3}{4}$)	4,47	5,70

Componenti per il calcolo della spesa standard	Costo standard (A)	Valore variabili (B) in termini assoluti (P)	Valore variabili obiettivo (Q)	Ammontare € (R = A * Q)
Costo standard base per utente servito	Coeff. Intercetta		1	8.770,12
Cluster di appartenenza	Coeff. Cluster		1	0,00
% di utenti del servizio di asilo nido frequentanti sezioni a tempo parziale	-14,63718441	321,00	321,00	-862,12
% di utenti del servizio di asilo nido in gestione esterna	-28,84030183	362,00	362,00	-1.915,63
% di voucher per il servizio di asilo nido	-63,06496772	9,00	9,00	-104,14
% di utenti lattanti per il servizio di asilo nido	15,79234748	157,00	157,00	454,94
% di utenti del servizio di asilo nido che usufruiscono del servizio di refezione	6,46843746	536,00	536,00	
Locazioni immobiliari ad uso ufficio mensili al mq (scostamento % dalla media pari a 4,35)	9,60529558	6,32	3,16	
Costo medio del lavoro per addetto del servizio di asilo nido ponderato con le retribuzioni del settore privato (scostamento % dalla media nazionale pari a 31.801.13)	22,71418387	32.546,11	32.546,11	53,21
Superficie complessiva in mq (gestione diretta ed esterna)	56,32078816	5.391,00	5.391,00	557,11
Numero di educatori	6.119,28035350	104,00	104,00	1.167,72
Comuni con gestione associata in Unione di comuni/comunità montane	1.819,47604390	0	0,00	0,00
Comuni con gestione associata in convenzione	-812,23864069	0	0,00	0,00
Regione di appartenenza	Coeff. regione	1,00000000	1,00	-671,16
T2 - Costo standard per Unità di Servizio			€ 8.522,06	€ 7.823,87
Utenti totali del servizio di asilo nido 0-2 anni da questionario (α)		545	545,00	
T3 - Spesa standard totale (T2*α)			€ 4.644.524,47	€ 4.264.010,03

50% immobili di proprietà

IL SIMULATORE E LA CONTABILITA'

- Dall'analisi il costo del lavoro per unità di servizio di Ancona sembra essere minore di quello di Pesaro
 - Diversa registrazione contabile
 - Diversa composizione delle mansioni
 - Altro (Errori)
- La contabilità finanziaria non registra il costo opportunità, la differenza tra effettivo e standard può dipendere da questo e non da inefficienze

SOMMARIO

1. La sperimentazione del 2018
2. Dai dati al simulatore ...
3. ... **dal simulatore agli indicatori di controllo di gestione**

INDICATORI PER LA MISSIONE 12, SERVIZI SOCIALI

Indice di attività sulla capacità di erogazione del servizio

$$a) \frac{\text{totale ore di assistenza svolte}}{\text{n° dipendenti di ruolo non dirigenti}} = \frac{M13}{D01} = x$$

$$b) \frac{\text{n° di utenti serviti}}{\text{n° dipendenti di ruolo non dirigenti}} = \frac{M12}{D01} = y$$

Se il rapporto x/y è molto basso potrebbe esserci la possibilità che gli interventi siano qualitativamente inadeguati. Nel caso inverso invece le ore effettuate rispetto all'utenza servita potrebbero essere eccessive.

INDICATORI PER LA MISSIONE 12, SERVIZI SOCIALI

Indice di capacità di risposta (produttività)

$$\frac{\textit{numero di beneficiari}}{\textit{n}^\circ \textit{ richieste arrivate all'ente in una anno}} = \frac{\textit{somma da M36 a M41}}{\textit{dati amministrativi}} = z$$

Sono necessari i dati amministrativi (non forniti dall'ente)

Se $z < 0,5$ significa che in un anno i beneficiari sono meno della metà dei richiedenti. L'ente deve comprendere se ciò deriva dal rigetto delle domande per mancanza dei requisiti richiesti oppure se è presente un'anomalia nell'organizzazione e quindi nella modalità di gestione delle richieste che ne rallenta il processo.

INDICATORI PER LA MISSIONE 12, SERVIZI SOCIALI

Indice di dotazione delle risorse (informatiche)

$$\frac{\text{dotazioni informatiche}}{\text{personale dell'ente}} = \frac{F0405}{\text{somma da D01 a D04}} = p$$

Indice di efficienza nella ripartizione delle risorse (make or buy)

$$\frac{\text{Pagamenti di rette e/o attivazione di servizi}}{\text{utenti serviti "interventi e servizi" + "strutture"}} = \frac{S22}{M12 + M44} = r$$

$$\frac{\text{trasferimenti per il sostegno al reddito}}{\text{utenti serviti "contributi economici"}} = \frac{S23}{M35} = s$$

$r/s > 2$ l'intervento diretto e/o la collocazione in struttura ha un costo molto elevato rispetto all'erogazione di un contenuto.

INDICATORI PER LA MISSIONE 12, SERVIZI SOCIALI

Indice di incidenza della compartecipazione pubblica

$$\frac{\text{ammontare compart. da parte del SSN per la macro - area "STRUTTURE"}}{\text{ammontare spesa netta totale per la macro - area "STRUTTURE"}} = \frac{M64}{M62} = g$$

$$\frac{\text{ammontare compartecipazione da parte del SSN per la macro - area interventi e servizi}}{\text{ammontare spesa netta totale per la macro - area interventi e servizi}} = \frac{M34}{M31} = h$$

Il confronto tra g e h da indicazioni all'ente su come utilizzare al meglio la contribuzione esterna.

INDICATORI PER LA MISSIONE 12, SERVIZI SOCIALI

Incidenza della spesa per il supporto dell'attività sul totale delle spese

$$\frac{\textit{spese correnti dirette di supporto all'attività}}{\textit{Totale spese correnti (escluso personale)}} = \frac{S08 + S09}{S16} = a$$

$$\frac{\textit{spese correnti indirette di supporto all'attività}}{\textit{Totale spese correnti (escluso personale)}} = \frac{S11 + S12}{S16} = b$$

I RISULTATI SUL COMUNE DI ANCONA

ANNO		2015	2016	2017
Spese correnti dirette di supporto all'attività	(S01+S02 2015) S08+S09	€ 7.610.775,87	€ 268.244,80	€ 428.639,13
Totale spese correnti (escluso personale)	S16	€ 9.494.927,60	€ 10.857.100,40	€ 12.782.297,97
Spese correnti indirette di affidamento servizi	(S04+S05 2015) S11+S12	€ 1.851.128,35	€ 2.848.295,22	€ 7.203.579,44
Totale spese correnti (escluso personale)	S16	€ 9.494.927,60	€ 10.857.100,40	€ 12.782.297,97
(S08+S09)/S16	a	0,801562286	0,024706855	0,033533808
(S11+S12)/S16	b	0,194959712	0,262344007	0,56355903
	a + b	0,996521998	0,287050861	0,597092838

NB. NEI NUMERI QUALCOSA NON VA

- Inserimento del dato
- Alert utile
- Disponibilità dei dati amministrativi carente

CONCLUSIONI

I dati raccolti da Opencivitas sono i dati utili al controllo di gestione

Opencivitas si occupa della manutenzione, della verifica (statistica del dato), i Comuni solo dell'inserimento. Il combinato disposto tra obbligatorietà di inserimento ed evidenziazione dei dati anomali può spingere i Comuni ad una cura maggiore nell'immissione del dato oltre ad "indirizzarli" verso una cultura gestionale del bilancio.

Al momento permettono il benchmarking e l'analisi dei fattori che incidono sulla performance (confronto standard effettivo)

Il simulatore amplia questa possibilità

SVILUPPI: Corredare il simulatore di una batteria di indicatori di controllo di gestione.