

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PALERMO

Programma di formazione per i tirocinanti

Intervento formativo sul tema

I controlli interni negli enti locali

Palermo, 30 ottobre 2008

® diritti riservati - riproduzione citando la fonte

docente: **Calcedonio Li Pomi**
dottore commercialista – revisore contabile
consulente enti locali

INDICE DEGLI ARGOMENTI

- Il quadro normativo di riferimento
- La programmazione: presupposto essenziale dei controlli
- Il concetto di controllo interno: novità e centralità
- Il controllo di regolarità amministrativa e contabile
- Il controllo di gestione
- La valutazione della dirigenza
- La valutazione ed il controllo strategico
- Soluzioni organizzative per l'attuazione dei controlli interni

IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

- **d.lgs. 30.7.1999 n.286**
“Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazioni dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”
- **d.lgs. 18.8.2002 n.267**
“Testo unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali”
- **d.lgs. 30.3.2001 n.165**
“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”

IL SISTEMA DELLE COMPETENZE NEGLI ENTI LOCALI

(art.4 D.Lgs. n° 165/2001)

FUNZIONI E RESPONSABILITA’

GLI ORGANI DI GOVERNO

ESERCITANO LE FUNZIONI DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare e adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e VERIFICANO LA RISPONDENZA DEI RISULTATI DELL’ATTIVITA’ AMMINISTRATIVA E DELLA GESTIONE AGLI INDIRIZZI IMPARTITI.

AI DIRIGENTI

SPETTA L’ADOZIONE DEGLI ATTI E PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI, compresi tutti gli atti che impegnano l’amministrazione verso l’esterno, nonché LA GESTIONE finanziaria, tecnica e amministrativa MEDIANTE AUTONOMI POTERI DI SPESA, DI ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE, STRUMENTALI E DI CONTROLLO.

Essi SONO RESPONSABILI IN VIA ESCLUSIVA DELL’ATTIVITA’ AMMINISTRATIVA, DELLA GESTIONE E DEI RELATIVI RISULTATI .

La programmazione: presupposto essenziale dei controlli

A. La **PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**

- Competenza e responsabilità: **ORGANO DI INDIRIZZO**
- Soggetti coinvolti:
 - a. **ORGANO DI INDIRIZZO,**
 - b. **ORGANO ESECUTIVO e**
 - c. **DIRIGENTI**
- Documento: **Relazione previsionale e programmatica**

B. La **PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

- Competenza e responsabilità: **ORGANO ESECUTIVO**
- Soggetti coinvolti:
 - a. **Organo esecutivo e**
 - b. **Dirigenti**
- Documento: **Piano esecutivo di gestione (P.E.G.)**

LA RIFORMA DEI CONTROLLI (1994 – 2001)

Le linee - guida

1. il controllo con finalità di **guida** e di **supporto**
2. il controllo “ alimenta” la programmazione

>>>>> il sistema dei controlli interni torna utile
esclusivamente ai “ controllati “

I CONTROLLI INTERNI

[artt. 1 – 6 d.lgs. n° 286/1999
art. 147 d.lgs. n° 267/2000]

**1. CONTROLLO DI REGOLARITÀ
AMMINISTRATIVA E CONTABILE**

2. CONTROLLO DI GESTIONE

3. VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

4. VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO

Attività 1. e 3. = controllo- verifica

Attività 2. e 4. = controllo-guida
(al perseguimento degli obiettivi gestionali e strategici)

Interdipendenza

I 4 tipi di controlli interni, operativamente:

- condividono lo stesso sistema informativo
- si integrano (tenuto conto delle diverse esigenze da soddisfare)

I principi generali e l'autonomia normativa e organizzativa degli enti locali

L'art.1, 2° comma del D.Lgs. 286/99 fissa 5 principi generali per la "progettazione d'insieme" dei controlli interni, che l'art.147, 3° comma, rende derogabili. [>>> [la deroga riguarda l'ORGANIZZAZIONE](#)]

- A. l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo (definizione di obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione, nonché individuazione delle umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle varie finalità). Essa è pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- B. il controllo di gestione e l'attività di valutazione dei dirigenti, fermo restando quanto previsto alla lettera A., sono svolte da soggetti e strutture che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata;
- C. l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui è demandato il controllo di gestione medesimo;
- D. **le funzioni** di cui alle precedenti lettere **sono esercitate in modo integrato**;
- E. **è fatto divieto** di affidare verifiche di regolarità amministrativa e contabile a strutture addette al controllo di gestione, alla valutazione dei dirigenti , al controllo strategico .

>>> il divieto è " confermato " dall'art. 236, 3° comma, del T.U.E.L.

PROGETTAZIONE ED ATTUAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI

Soltanto i principi D. ed E. possono essere integralmente recepiti dagli enti locali.

l'autonomia normativa e organizzativa

L'autonomia organizzativa e normativa che l'articolo 147 del T.U.E.L. assegna ai Comuni deve pertanto essere esercitata pienamente per predisporre **STRUTTURE e STRUMENTI adeguati alle necessità ed alle finalità dei controlli** .

Occorre infatti tenere conto :

- **delle dimensioni dell'Ente**
- della **QUALITA'** della programmazione
- del sistema informativo e della capacità di reporting
- del "sistema contabile " di cui si dispone
- del livello di analisi cui si intende pervenire

CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

[art. 239-240 T.U.E.L. ,
art. 2 d.lgs. 286/1999]

finalità : garantire la legittimità, regolarità e correttezza della azione amministrativa

È SUCCESSIVO

>>>> le verifiche preventive sono limitate ai “*casi espressamente previsti dalla legge*”
[bilancio di previsione e relative variazioni]

E' UN CONTROLLO “DI SECONDO LIVELLO”

- sia con riguardo alla regolarità contabile
 - il controllo di primo livello è effettuato dal Responsabile del Servizio finanziario (v. art. 153, T.U.E.L.)
- sia con riguardo alla regolarità amministrativa
 - la verifica della legittimità, della regolarità e della correttezza dell'azione amministrativa è infatti affidata, in prima istanza, al Dirigente (v. art. 107,6° comma,T.U.E.L.)

COMPORTE OBBLIGO DI DENUNCIA

Agli organi giurisdizionali competenti, qualora , in presenza di gravi irregolarità di gestione, “ *si configurino ipotesi di responsabilità* ”

[cfr. anche Circolare 2.8.2007 del Procuratore Generale presso la Corte dei Conti]

NON INCIDE SUL MERITO DELLE SCELTE AMMINISTRATIVE

⇒ Deve essere effettuato “*fatto salvo, in ogni caso, il principio secondo cui le definitive determinazioni in ordine all'efficacia dell'atto sono adottate dall'organo amministrativo responsabile*”

Interrelazioni e differenze rispetto al CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile :

- ✓ è **successivo**
- ✓ **non incide sull'efficacia dell'atto**
in quanto non può "condizionare" nel merito il
processo di formazione delle scelte, sia a livello
strategico (organi di indirizzo) che gestionale
(dirigenti)

Il controllo di gestione :

- ✓ è **contestuale**
- ✓ è **di merito**, ossia incide sulla gestione nel corso del
suo evolversi

Tuttavia,
sia durante la gestione che in fase di rendicontazione dell'attività
dell'Ente si presentano occasioni di integrazione con l'attività di
controllo di gestione (v.art.151, 6° comma, ma anche art.193, 2°
comma, T.U.EL.) .

IL CONTROLLO DI GESTIONE

finalità: ottimizzare il rapporto fra costi e risultati

E' il processo mediante il quale il management aziendale si assicura che le risorse a disposizione vengano utilizzate in modo efficiente, efficace, economico e coerente con gli obiettivi fissati dagli Organi di indirizzo .

oggetto: **L'INTERA ATTIVITÀ gestionale** del Comune

- anche se il legislatore enfatizza maggiormente la relazione costi-risultati, il controllo di gestione non deve necessariamente essere circoscritto alla sola dimensione contabile
- l'oggetto delle rilevazioni è direttamente dipendente dall'obiettivo che l'Amministrazione intende raggiungere (che non necessariamente è soltanto di ottimizzazione del rapporto costi-risultati, ma può privilegiare fattori quali il tempo, l'efficacia, la qualità)

CONDIZIONI DI EFFICACIA

a) **programmazione operativa**

ossia definizione tempestiva, chiara ed esaustiva (= dettagliata quanto serve) degli obiettivi da raggiungere, delle risorse e dei tempi assegnati

⇒ **in assenza di P.E.G. il controllo di gestione è impraticabile:** è impossibile cioè operare una qualsiasi azione di riscontro sull'andamento della gestione

b) **concomitanza**

⇒ il controllo di gestione è **CONTESTUALE** all'azione amministrativa e la sua essenzialità sta appunto in tale contestualità.

MODALITA' ATTUATIVE

L'attività di controllo di gestione è definita dalle norme unicamente nei suoi principi generali (l'art. 197 T.U.E.L. è **norma derogabile** dal Regolamento di contabilità dell'Ente) poiché, dovendo rispondere alle specifiche esigenze applicative di ogni Ente, deve potersi adattare all'organizzazione del singolo Comune .

Il controllo di gestione si articola in **QUATTRO FASI** :

- 1. Predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi**
- 2. Rilevazione e monitoraggio**
 - dei dati relativi ai costi, ai proventi ed agli altri elementi utili, nonché
 - dei risultati raggiunti
- 3. Valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi**, al fine di
 - a. **verificare** il loro stato di attuazione e di
 - b. **misurare** l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa
- 4. Definizione tempestiva degli interventi di correzione**

l'azione correttiva consente di intervenire durante il processo di formazione dei risultati per eliminare le cause di scostamento individuate e "riallineare" la gestione verso gli obiettivi programmati

La FREQUENZA dell'attività di controllo è definita in totale autonomia dal singolo Ente, fermo restando che:

- **è essenziale**, nel definire la frequenza, tenere conto della necessità di **garantire la tempestività degli interventi correttivi**;
- il controllo/monitoraggio, a prescindere dalla frequenza con cui di conviene di effettuare i report periodici, deve essere **continuo e costante**, attraverso gli indicatori ed i sistemi di rilevazione.

BENEFICIARI

Il controllo di gestione supporta

- ✓ sia l'azione degli **ORGANI DI INDIRIZZO** affinché possano riscontrare :
 - il grado di attuazione dei risultati programmati
 - la correttezza delle loro scelte (ed in tal senso interagisce fortemente con la valutazione ed il controllo strategico)
- ✓ sia l'azione amministrativa degli **ORGANI DI GESTIONE** affinché realizzino i risultati programmati.

Interrelazioni con il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti

L'attività di valutazione delle prestazioni dirigenziali è effettuata “ *sulla base anche dei risultati del controllo di gestione* “ [v. art. 5, 1° comma, d.lgs. n°286/1999]

Risulta impossibile infatti **valutare i dirigenti in assenza del controllo di gestione** che, sulla scorta di una adeguata programmazione operativa, evidenzia, a fine esercizio :

- lo stato di attuazione degli obiettivi (quantitativi e qualitativi)
- l'efficienza dell'azione condotta, ossia la capacità di pervenire al risultato assegnato ottimizzando le risorse assegnate
- il rispetto dei tempi previsti o imposti .

LA COMUNICAZIONE DEL REFERTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE **ALLA CORTE DEI CONTI**

Si tratta di un **OBBLIGO** previsto dall'articolo 198-bis, introdotto dalla legge n°191 nel luglio 2004.

La nuova disposizione si integra con l'articolo 7, 7° comma, della legge n°131/2003 (c.d. legge "La Loggia"), ai sensi del quale

spetta alla Corte dei Conti verificare

A. la "**sana gestione finanziaria**" e

B. il **funzionamento dei controlli interni** negli enti locali

Sugli esiti delle verifiche la Corte dei Conti dovrà "*riferire ESCLUSIVAMENTE ai Consigli degli enti controllati*" anche se, ovviamente,

⇒ le Sezioni Regionali potranno ricavare dai referti elementi da utilizzare per la elaborazione dei programmi annuali di controllo

aspetti positivi

L'introduzione dell'obbligo di comunicazione rappresenta indubbiamente una sollecitazione nei confronti degli Enti ritardatari ad accelerare il processo di attuazione del controllo di gestione

aspetti negativi

La presenza dell'obbligo può influenzare la qualità – in termini di significatività ma anche di attendibilità – dei referti.

In particolare, gli Enti potrebbero

- inserire soltanto le informazioni "positive", escludendo o attenuando quelle penalizzanti
- escludere i progetti, gli obiettivi o le attività che presentano maggiori criticità

LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

[art.5 d.lgs. 286/1999]

Finalità: valutare

1. le **prestazioni** e
2. le **competenze organizzative** dei dirigenti/P.O.
(ossia i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate)

⇒ la valutazione, che ha periodicità annuale, “*tiene particolarmente conto*” dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione.

La “**competenza organizzativa**”, nell’accezione utilizzabile a fini valutativi, può definirsi come il sapere (le conoscenze), il saper fare (la capacità) e il saper essere (ruolo, motivazioni, immagine di sé, determinazione) di un soggetto (dirigente/funziario) nell’ambito di una organizzazione.

L’attività di valutazione è essenziale **anche** al fine di individuare eventuali responsabilità dirigenziali su cui fondare la revoca dell’incarico.

A tal proposito, il nuovo C.C.N.L. per la Dirigenza prevede tre livelli di sanzioni per il mancato raggiungimento degli obiettivi (che si aggiungono alla mancata erogazione dell’indennità di risultato):

1. l’assegnazione a un incarico meno rilevante
2. la sospensione da ogni incarico fino a due anni
3. la revoca

Procedure di valutazione

La norma si limita a prescrivere il rispetto di quanto stabilito al riguardo dai C.C.N.L. e a fissare tre principi cui deve ispirarsi il procedimento di valutazione, lasciando all'autonoma iniziativa del singolo Ente l'organizzazione di detta attività.

PRINCIPI DI RIFERIMENTO del procedimento di valutazione:

[si applicano agli enti locali in virtù del rinvio di cui all'art. 107, 7° comma, del T.U.E.L.]

- 1) la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore "*di prima istanza*";
 - >>> unitamente alla disponibilità delle risultanze del controllo di gestione riduce il rischio di valutazioni discrezionali e/o scarsamente motivate
- 2) l'approvazione o la verifica della valutazione da parte del valutatore "*di seconda istanza*";
 - >>> rappresenta una garanzia sia per il valutato che per l'Amministrazione
- 3) la partecipazione al procedimento del valutato

A livello contrattuale, è previsto [v. art. 6 C.C.N.L. Enti Locali 31.3.1999] che ciascun Ente adotti, previa concertazione con le OO.SS. sui principi generali, un

Sistema permanente per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti

nel quale siano PREDETERMINATI criteri e parametri per la valutazione

Un valido sistema di valutazione dovrebbe esplicitare le tre dimensioni della valutazione:

- la **individuazione e graduazione delle P.O.**
- la **valutazione delle competenze organizzative**
- la **valutazione dei risultati**

LA CORRELAZIONE TRA RISULTATI E INCENTIVI

La contrattazione collettiva nazionale – soprattutto per effetto delle modifiche apportate con il C.C.N.L. del 22.1.2004¹ – ha reso più **forte e rigorosa** la correlazione tra la valutazione del personale e le risultanze del controllo di gestione.

Il C.C.N.L. ha previsto infatti che

- ⇒ **possono essere incentivati esclusivamente gli effettivi incrementi** della produttività e dei livelli qualitativi dei servizi **che rappresentino risultati aggiuntivi apprezzabili rispetto a quelli attesi dalle normali prestazioni lavorative**
- ⇒ le incentivazione siano corrisposte **soltanto a conclusione** del periodico (annuale) processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati, sulla base del livello di conseguimento degli obiettivi contenuti del P.E.G.
- ⇒ **non è consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per la produttività sulla base di automatismi comunque denominati**

Sulla base dell'attuale disciplina contrattuale dunque,

l'incentivazione della produttività richiede il NECESSARIO RIFERIMENTO agli obiettivi definiti nel P.E.G.

La scelta effettuata

- ✓ sia a livello normativo [v. art. 7, comma 5 d.lgs. n° 165/2001]
- ✓ che contrattuale [v. art. 18 C.C.N.L. Enti Locali 1.4.1999, come sostituito dall'art. 37 del C.C.N.L. 22.1.2004]

di creare una **diretta connessione** fra l'attribuzione di un trattamento economico ulteriore (accessorio e premiante) e l'acquisizione di risultati

- ⇒ può rappresentare la chiave di volta nel processo di aziendalizzazione dei Comuni,
tuttavia

richiede la realizzazione di sistemi e metodi di valutazione efficaci, preventivamente definiti e comunicati, nonché fortemente condivisi (che lascino cioè spazi non significativi alla discrezionalità del valutatore).

¹ Ma già l'art. 17, 1° comma, del C.C.N.L. 1° aprile 1999 parlava esplicitamente di **"sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati"**

LA VALUTAZIONE E IL CONTROLLO STRATEGICO

finalità:

valutare l'adeguatezza delle scelte compiute nei documenti di programmazione, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

In altri termini, il fine del controllo strategico nell'intendimento del legislatore è quello di

“individuare e sottoporre agli Organi di governo i possibili rimedi ad una cattiva programmazione”

BENEFICIARI

Si tratta di un'attività di consulenza strategica a servizio degli **ORGANI DI INDIRIZZO**, per i quali è di fondamentale interesse: soltanto attraverso essa detti Organi sono in grado di monitorare la **validità delle scelte** effettuate .

Mentre invece il controllo di gestione si occupa di monitorare la **realizzazione delle scelte** definite in sede di programmazione

MODALITA' E TEMPI DI ATTUAZIONE

Questa attività di valutazione e riscontro è

sia

⇒ **preventiva**, dunque particolarmente preziosa in fase di programmazione e di definizione degli indirizzi (strategici) e delle direttive (gestionali);

sia

⇒ **successiva**, rappresentando così un fondamentale momento di verifica e, soprattutto, la base di riferimento per la programmazione del successivo periodo (controllo “orientato al futuro “)

Consiste:

- ❑ nell'**analisi della congruenza** e degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi fissati e le scelte effettuate e le risorse (umane, finanziarie e materiali) assegnate;
- ❑ nell'**individuazione di eventuali fattori ostativi**
 - se effettuata in fase di programmazione (ossia in via preventiva) le cause ostative possono essere tempestivamente rimosse
- ❑ nella **identificazione di eventuali responsabilità** per la mancata (o parziale) attuazione delle scelte
 - in questa fase, necessariamente successiva, è indispensabile una integrazione con l'attività di controllo di gestione, dalle cui risultanze si ricavano le indicazioni necessarie
 - le responsabilità che possono configurarsi sono di natura " politico-amministrativa" (incongruenze programmatiche o, peggio, scelte avventate), le quali vanno sottoposte " **in via riservata** " agli organi di indirizzo perché possano trarne le dovute conclusioni
- ❑ nell'**indicazione delle soluzioni possibili**

LE RAGIONI DEL RITARDO

La utilizzazione tuttora molto limitata del controllo strategico dipende da

- ✓ permanere di una pianificazione strategica ancora molto approssimativa (basti pensare alla qualità media delle R.P.P. approvate dai Consigli Comunali)
- ✓ maggiori difficoltà tecniche di realizzazione rispetto al controllo di gestione (basti pensare che non esiste un sistema univoco di misura delle performance strategiche, con grandezze non finanziarie, e occorre pertanto progettarlo *ad hoc*)
- ✓ assenza/insufficienza di cultura dell'amministrazione locale

LE SOLUZIONI POSSIBILI

- **il ruolo del Segretario Comunale**
- il ruolo della formazione (A.N.C.I., Uffici territoriali del Governo, Scuole di formazione superiore)
- il ruolo del "bilancio sociale"

la diffusione del bilancio sociale può rappresentare una soluzione innovativa ed efficace per radicare nell'Amministratore una "cultura della responsabilità sociale", basata sull'obbligo (finora soltanto morale e politico) di rendere il conto del "valore" creato dall'azione amministrativa a fronte delle risorse direttamente o indirettamente richieste ai Cittadini.

⇒ In questo contesto la percezione della necessità del controllo strategico sarebbe pressoché immediata

SOLUZIONI ORGANIZZATIVE per l'attuazione dei controlli interni

1.
 - a. Organo di Revisione
 - b. Struttura responsabile del controllo di gestione
 - c. Nucleo di valutazione
 - d. Struttura responsabile della valutazione e controllo strategico

 2.
 - a. Organo di Revisione
 - b. Struttura responsabile del controllo di gestione
 - c. Nucleo di valutazione responsabile anche della valutazione e controllo strategico

 3.
 - a. Organo di Revisione
 - b. Servizio controlli interni (responsabile del controllo di gestione, della valutazione della dirigenza e della valutazione e controllo strategico
- >>> in questa ipotesi, oggi la più diffusa, il Nucleo di valutazione (o Servizio Controlli Interni) è una struttura "multifunzione"
4.
 - a. Organo di Revisione
 - b. Convenzione con altri Enti, per l'attuazione dei controlli interni

esempio applicativo

COMUNE DI

- P.E.G. esercizio 20.. –

-

Servizio smaltimento rifiuti

OBIETTIVI :

1. Incrementare da 4 a 6 giorni/settimana la frequenza della raccolta dei r.s.u.
2. Ridurre di almeno il 10 % i costi di gestione del servizio rispetto all'anno precedente .

ATTIVITA' :

Impiego di maggior personale (a tempo determinato) e migliore utilizzo di quello disponibile

Acquisto di un nuovo autocompattatore di media portata

Indicatori di attività :

	anno <i>n</i>	anno <i>n +1</i>
* n° ore di effettuazione della raccolta	1.250	1870

Indicatori di risultato :

	anno <i>n</i>	anno <i>n +1</i>	
* $\frac{\text{giorni di raccolta}}{\text{giorni settimana}}$	$\frac{4}{7}$	$\frac{6}{7}$	+50 %
* $\frac{\text{costo totale [in Euro]}}{\text{q.li r.s.u. raccolti}}$	$\frac{335.700}{38.000}$	$\frac{302.130}{38.000}$	- 10%

nota :

il primo è un indicatore di efficacia, il secondo un indicatore di efficienza

COME si esercitano le 4 tipologie di controlli interni nell'esempio in esame

CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

L'Organo di revisione, verifica in via preventiva (formazione del bilancio) :

- ✓ Il rispetto della % minima di copertura dei costi del servizio,
- ✓ La congruità dello stanziamento in entrata relativamente alla TARSU, in relazione alle tariffe vigenti,
- ✓ Il rispetto del C.C.N.L. in relazione agli stanziamenti relativi alla spesa per il personale

VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO

Il controllo strategico si occupa di valutare **preventivamente** (in sede di programmazione) :

- a) La fattibilità dell'obiettivo in relazione alle risorse disponibili o acquisibili (mezzi finanziari, personale, automezzi, capacità di indebitamento)
- b) La validità dell'iniziativa in relazione ai maggiori costi che comporta, delle ricadute sulla pressione fiscale (aumento della tassa), nonché nell'ambito del quadro complessivo dei programmi dell'Ente

a consuntivo (sulla scorta delle risultanze del controllo di gestione) :

- a) La conducenza delle scelte effettuate e degli indirizzi impartiti (es.: la maggiore frequenza di raccolta comporta un incremento dei costi di gestione troppo consistente rispetto ai vantaggi conseguiti)
- b) Individua fattori ostativi (es.: la saturazione della discarica entro fine esercizio farà lievitare fortemente i costi)
- c) Individua le responsabilità degli Organi di indirizzo (es.: malgrado la scelta dell'acquisto dell'autocompattatore fosse antieconomica rispetto al noleggio – opzione segnalata dal Dirigente – si è programmato di acquisire il mezzo mediante contrazione di un mutuo, con conseguente incremento dell'indebitamento e della spesa per interessi)

CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione (**durante** l'esercizio):

- a) Verifica periodicamente, utilizzando gli indicatori definiti in sede di formazione del P.E.G., lo stato di attuazione dei due obiettivi programmati ;
- b) Segnala tempestivamente al Dirigente/ Responsabile del Servizio
 - ⇒ gli scostamenti riscontrati (es.: incremento dei costi)
 - ⇒ le cause che li stanno determinando (es.: incremento dei costi del carburante e/o nuovo C.C.N.L. per il personale)
 - ⇒ i possibili interventi correttivi che si possono realizzare (es.: riduzione della durata dei turni di raccolta)

VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

A fine esercizio il Dirigente valuta i dipendenti appartenenti al Servizio r.s.u. e il Nucleo di valutazione valuta il Dirigente sulla scorta :

del sistema permanente di valutazione adottato
delle risultanze dell'attività di controllo di gestione

I valutatori attribuiscono quindi il trattamento accessorio legato al raggiungimento, totale o parziale, degli obiettivi indicati , la cui quantificazione è stata definita in sede di programmazione operativa nel modo seguente :

- al Dirigente spetta:
 - il 50% della retribuzione di risultato (fissata nella misura del 25% della sua retribuzione di posizione) in caso di raggiungimento di entrambi gli obiettivi;
 - soltanto il 20% della retribuzione di risultato nel caso che sia stato raggiunto almeno uno degli obiettivi .
- al Responsabile del Servizio spettano :
 - 650 Euro in caso di raggiungimento di entrambi gli obiettivi,
 - 300 Euro nel caso che sia stato raggiunto almeno uno degli obiettivi
- agli operatori ecologici spettano € 500 a testa soltanto nel caso sia raggiunto il primo obiettivo (incremento della frequenza di raccolta)

Lo stato di attuazione dei controlli interni

L'introduzione - ma soprattutto l'entrata A REGIME - di un sistema organico ed integrato di controlli interni negli enti locali è un problema che **non ha ancora trovato soluzioni adeguate**

⇒ e non certo per difetto della vigente normativa

I controlli interni, per la loro stessa natura e finalità, andrebbero progettati e realizzati in un contesto normativo il più possibile **destrutturato** (ossia in assenza di "vincoli", imposizioni ed altri elementi di rigidità)

L'approccio - che tuttora permane - nei confronti dei controlli è di tipo

ADEMPIMENTALE

("cerchiamo di farli perché dobbiamo farli")

e non invece

GESTIONALE

("facciamoli perché ci servono")

Il fabbisogno di controlli prescinde infatti da qualsiasi obbligo normativo (come peraltro si verifica da decenni nelle aziende private)

I NUMERI DEL RITARDO

[fonte: Corte dei Conti, 2005]

S U D - ISOLE

fasce demografiche	Valutazione della dirigenza	Controllo di gestione	Controllo strategico
da 20.000 a 60.000	88%	14%	2%
da 10.000 a 19.999	82%	31%	15%
da 8000 a 9.999	82%	27%	12%

N O R D

fasce demografiche	Valutazione della dirigenza	Controllo di gestione	Controllo strategico
da 20.000 a 60.000	99%	60%	21%
da 10.000 a 19.999	96%	37%	15%
da 8000 a 9.999	95%	26%	19%

⇒ non sono stati oggetto di rilevazione gli Enti con meno di 8.000 abitanti (l'85% del totale)

LE CAUSE DEL RITARDO

- ✓ ampi spazi di discrezionalità consentiti dalle norme
- ✓ possibilità di attuazione più formale che sostanziale
- ✓ assenza di sanzioni
- ✓ **RESISTENZE PREGIUDIZIALI** (quasi sempre non esplicitate)
 - sia negli Organi di governo, che non ne apprezzano l'utilità
 - sia negli Organi gestionali, che dubitano della loro praticabilità
- ✓ assenza/insufficienza di "cultura gestionale"
- ✓ non agevole reperimento delle risorse professionali necessarie