

NOVITA' E PROBLEMATICHE IRRISOLTE NELLA  
REVISIONE DELL'ENTE LOCALE webinar sabato  
18 dicembre 2021

Il controllo di gestione, il controllo strategico ed il ciclo  
della performance

Antonino M. SCIACCHITANO

# Controlli interni degli enti locali quadro normativo

- **IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO**

A seguito dell'emanazione del D.L. 10.10.2012 n. 174, "Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, nonché ulteriori disposizioni in favore delle zone terremotate nel maggio 2012" è stato integralmente rivisto il sistema dei controlli interni.

Il sistema previgente era disciplinato dall'art. 147 del D. Lgs. n. 267/2000 (TUEL) il quale, a sua volta, riprendeva, in parte, il disposto del D. Lgs. n. 286/1999, "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche"

## Il sistema prima della riforma

- il sistema disciplinato dall'art. 147 del TUEL prevedeva quattro tipologie di controllo:
  - a. il controllo di regolarità amministrativa e contabile;
  - b. il controllo di gestione;
  - c. la valutazione della dirigenza;
  - d. il controllo strategico.

# I nuovi controlli introdotti dal *decreto Legislativo n. 174/2012*

- Il DLGS 174/2012 aggiunge ai controlli previsti dal TUEL questi nuovi controlli:
- il controllo sugli equilibri finanziari dell'ente, che è strumentale alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal Pareggio di bilancio,;
- la verifica della qualità dei servizi erogati, mediante organismi gestionali esterni;
- il controllo sulle società partecipate dagli enti locali, esercitata attraverso l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, anche con riferimento ai possibili squilibri economico-finanziari rilevati per il bilancio dell'ente locale.

■

## Il controllo strategico

Il Controllo Strategico mira a verificare lo stato di attuazione dei programmi politici e amministrativi dell'Ente e valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti. Gli obiettivi strategici sono gli indirizzi derivanti dal Programma di mandato del Sindaco e sono contenuti nei piani, nei programmi e negli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico dell'Ente. Gli obiettivi strategici vengono definiti nell'ambito delle Linee programmatiche e sono recepiti nel **Documento Unico di Programmazione (DUP)** che, a sua volta, informa gli altri strumenti di programmazione dell'Ente.

# Oggetto del controllo strategico

- • l'attuazione delle politiche finalizzate alla soddisfazione dei bisogni della collettività
- • l'attuazione delle linee strategiche di mandato, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di utilizzo delle risorse
- • lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione
- • la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti destinatari delle attività e dei servizi
- • la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- • l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi dei servizi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

# Gli strumenti del controllo strategico

- **Linee programmatiche di mandato** Il documento di partenza per poter rilevare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmatici predefiniti è il Programma di mandato (“Linee programmatiche di mandato” di cui all’art. 46 TUEL), approvato dal Consiglio Comunale.
- Il **Documento unico di programmazione (DUP)**, secondo il novellato art. 170 del TUEL. Il DUP, che viene approvato dal Consiglio, in via ordinaria, entro il 31 luglio dell’anno precedente a quello di riferimento, contiene nella prima parte una Sezione strategica con un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato e nella seconda parte una Sezione operativa con validità triennale, che è quella ordinaria dell’attuale schema di bilancio. E’ appunto nella Sezione strategica che va collocato l’esame della “rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti”.
- Piano Esecutivo di gestione (**P.E.G.**) L’attività di Controllo Strategico è collegata anche alla pianificazione operativa (PEG), da svilupparsi nelle seguenti articolazioni : - verifica della congruità degli obiettivi strategici ed ordinari contenuti nel PEG e nel piano dettagliato degli obiettivi con le linee programmatiche di mandato e la programmazione espressa nel DUP;

# IL DUP

- Il *DUP* è composto da due sezioni:
  - la sezione strategica (SeS), con orizzonte temporale pari al mandato amministrativo;
  - la sezione operativa (SeO), con orizzonte temporale che coincide con quello del bilancio di previsione.
- Gli elementi cardine che compongono il Documento Unico di Programmazione sono:
  1. la definizione dei programmi e degli obiettivi da conseguire, intesi sia come performance organizzativa che individuale;
  2. il bilancio di programmazione, al fine di individuare e destinare le risorse per realizzare i programmi e gli obiettivi individuati;
  3. l'analisi del Piano Economico di Gestione (*PEG*), il quale permette di assegnare le risorse ai responsabili dei programmi con riferimenti al bilancio di previsione.
-

# Il Peg

- **Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) negli enti locali**
- Ai fini del **controllo di gestione**, il *PEG* ha la funzione di rilevare i centri di responsabilità ed è redatto in termini di competenza finanziaria e di cassa. Gli obiettivi espressi sono di tipo gestionale e sono concordanti con quanto espresso nel *DUP*. E' un documento fondamentale in cui vengono individuati ed assegnati ai dirigenti gli obiettivi di gestione con relative risorse strumentali, umane e finanziarie.

Secondo quanto espresso all'*art. 169 del TUEL*, è espressamente richiesta l'unificazione organica nel *PEG* del piano dettagliato degli obiettivi e del piano della performance

-

# Referto del controllo di gestione

- **Il contenuto del referto di controllo di gestione e la sua struttura**

Negli enti locali il monitoraggio degli elementi citati precedentemente negli altri paragrafi, avviene tramite la redazione del referto di **controllo di gestione**.

L'elaborazione del referto di **controllo di gestione** per gli enti locali è obbligatoria per ogni esercizio.

Il termine per l'elaborazione del referto di **controllo di gestione** relativo all'anno 2020 è stato posto al 31 dicembre 2021.

# Contenuti del referto del controllo di gestione

- Il contenuto del referto di **controllo di gestione** è articolato in sei parti:
- la prima parte, di carattere ricognitivo, si propone di inquadrare l'attività del controllo nell'ente con una breve presentazione dei principali organi attivati, del personale assegnato e delle attività e funzioni loro affidate;
- una seconda, diretta a fornire informazioni relative alla gestione finanziaria dell'ente, anche attraverso la produzione di indicatori utili per dimostrare una sana gestione finanziaria ed economica;
- una terza, relativa all'analisi dei parametri di deficit strutturale;
- una quarta, dedicata alle risultanze di controllo specifiche previste ex lege, con particolare riguardo al riscontro del rispetto del pareggio di bilancio, degli adempimenti previsti all'*articolo 1, comma 173, della legge n. 266/2005* ed altri adempimenti svolti in corso d'anno;
- una quinta, diretta a presentare informazioni relative alla gestione dei servizi ed ai rapporti con le società partecipate (governance esterna);
- una sesta, finalizzata a dimostrare l'efficacia dell'azione condotta attraverso lo stato di attuazione degli obiettivi strategici ed operativi e il grado di raggiungimento degli obiettivi prettamente esecutivi/gestionali.
-

- 
- l'analisi delle risultanze contabili, che ci permettono di misurare gli effetti della gestione sul patrimonio dell'ente;
  - la verifica degli equilibri finanziari. Ha lo scopo di verifica per le condizioni di equilibrio o squilibrio di bilancio;
  - i risultati della gestione economica, i quali rappresentano il valore di sintesi dell'intera gestione economica dell'ente locale;
  - i risultati della gestione patrimoniale, si analizzano principalmente le variazioni tra l'attivo e il passivo e l'eventuale incremento o decremento del patrimonio netto con il risultato economico d'esercizio;
  - la gestione dei residui, al fine di analizzare quanto il risultato di amministrazione abbia influenzato l'andamento delle riscossioni dei crediti e dei debiti rispetto agli esercizi precedenti



# Contenuti del referto di controllo di gestione

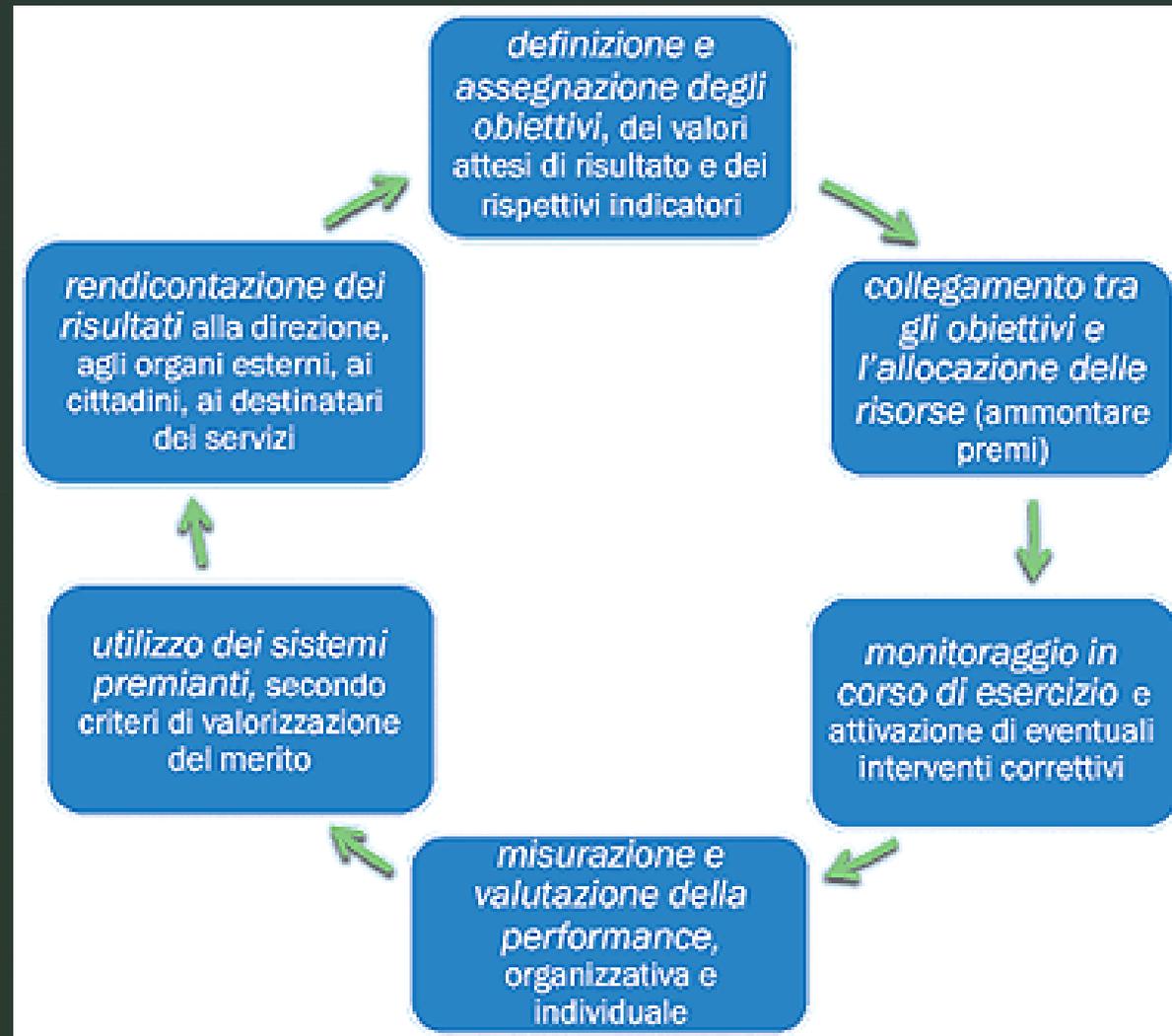
- l'analisi dell'avanzo o del disavanzo applicato all'esercizio, di cui si considera appunto l'eventuale avanzo o disavanzo, relativo all'anno precedente, e ne si valuta l'impatto diretto nell'esercizio contabile attuale;
- l'analisi delle entrate e delle spese;
- il livello di indebitamento dell'ente, soggetto a particolare monitoraggio secondo quanto stabilito dal *Decreto Legislativo 267/2000*. Il ricorso all'indebitamento da parte dell'ente ha ripercussioni sul bilancio per tutta la durata del periodo di ammortamento del finanziamento e le relative quote di interesse devono trovare copertura tramite la riduzione delle spese correnti o l'incremento delle centrate correnti;
- il rilascio di eventuali garanzie fidejussorie per l'assunzione di mutui destinati ad investimenti o per altre operazioni di indebitamento. E' importante che vengano segnalate all'interno del **controllo di gestione**.

■

## II DUP ed il PEG strumenti fondamentali

- La Giunta Comunale, nell'approvare il **PEG** - Piano Esecutivo di Gestione, comprensivo del **Piano degli obiettivi**, individua gli indicatori di risultato che permettono di verificare anche lo stato di attuazione della pianificazione strategica, suddividendo le risorse tra i vari centri di responsabilità ed attuando un diretto collegamento tra programmazione strategica, gestione e valutazione delle performance dei Responsabili di Settore e dei dipendenti dell'ente. Il coordinamento tra Controllo Strategico e Controllo di Gestione appare necessario, in quanto, la struttura preposta al Controllo Strategico potrà accertare, grazie ai risultati del Controllo di Gestione, se gli obiettivi strategici ed ordinari contenuti nel PEG sono allineati o meno rispetto alla programmazione strategica definita nel DUP

# Ciclo della performance



## Ciclo della programmazione, del controllo e della misurazione della performance

