IL SISTEMA DEI CONTROLLI

SOMMARIO

1. IL RUOLO DEL CONTROLLO NELLE APT;
2. IL CONTROLLO NELLE APT: PRINCIPALI CLASSIFICAZIONE;
3. IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI;
4. IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI;

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL RUOLO DEL CONTROLLO NELLE APT

IL CONTROLLO SULLE RISORSE FINANZIARIE E SUI RISULTATI CONSEGUITI DALLE APT E' UNA ATTIVITA' LE CUI ORIGINI POSSONO ESSERE FATTE RISALIRE ALLA FASE DI COSTITUZIONE DELLO STATO ITALIANO E CHE HA SUBITO NEL TEMPO RILEVANTI EVOLUZIONI

L'ATTUALE CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI SI BASA SU NORMATIVE DIVERSE SECONDO LE TIPOLOGIE DI APT, ONDE L'ASSETTO COMPLESSIVO APPARE FRAMMENTATO PUR POTENDOSI INDIVIDUARE ALCUNI PRINCIPI FONDAMENTALI ED UNIVERSALMENTE VALIDI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL RUOLO DEL CONTROLLO NELLE APT

PER CONTROLLO DEVE INTENDERSI IL PROCESSO CON IL QUALE SI CONFRONTA UN DATO REALIZZATO/CONSEGUITO RISPETTO AD UN OBIETTIVO O UNA REGOLA

LA PRIMA EVIDENTE MOTIVAZIONE DELL'IMPORTANZA DEL CONTROLLO IN AMBITO PUBBLICO RISIEME NELLA CIRCOSTANZA CHE LE APT UTILIZZANO RISORSE PUBBLICHE SPESSO PRELEVATE COATTIVAMENTE ALLA COLLETTIVITA' AMMINISTRATA RENDENDO GIURIDICAMENTE NECESSARIO ED ETICAMENTE DOVEROSO IL MONITORAGGIO DEL LORO UTILIZZO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL RUOLO DEL CONTROLLO NELLE APT

LA SECONDA E NON MENO IMPORTANTE RAGIONE RIGUARDA LA RILEVANZA IN TERMINI ECONOMICI, SOCIALI E GIURIDICI DELLE PRODUZIONI CHE LE APT SVOLGONO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO NELLE APT: PRINCIPALI CLASSIFICAZIONI

OCCORRE DISTINGUERE IL CONTROLLO CHE ATTIENE AL **MERITO** DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA DA QUELLO CHE RIGUARDA LA **LEGITTIMITA'**

IL **CONTROLLO DI MERITO** CONSISTE NELLA POSSIBILITA' DI VALUTARE IL CONTENUTO DEGLI ATTI E/O DELLE DECISIONI SINDACANDONE LA CAPACITA' DI RAGGIUNGERE GLI OBIETIVI PER I QUALI SONO STATI PREDISPOSTI

IL **CONTROLLO DI LEGITTIMITA'** VALUTA INVECE L'ADERENZA DELL'AZIONI AMMINISTRATIVA RISPETTO ALLE REGOLE CHE LA DISCIPLINANO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO NELLE APT: PRINCIPALI CLASSIFICAZIONI

IL CONTROLLO PUO' ATTUARSI **EX-ANTE**, PRIMA CHE LA GESTIONE SI SVOLGA (CONTROLLO ANTECEDENTE), **DURANTE** LO SVOLGIMENTO DELLA GESTIONE (CONTROLLO CONCOMITANTE), **EX-POST** AL TERMINE DI UN PERIODO DI TEMPO DEFINITO (CONTROLLO SUSSEGUENTE)

ALTRA DISTINZIONI E' TRA **CONTROLLI INTERNI**, QUALORA IL SOGGETTO CHE DEVE SVOLGERE L'ATTIVITA' DI CONTROLLO APPARTENGA ALLA STESSA ORGANIZZAZIONE CONTROLLATA, ED **ESTERNI** QUANDO INVECE ESISTE UNA INDIPENDENZA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLORE CHE SI TROVA QUINDI FUORI DAL PERIMETRO ORGANIZZATIVO DEL SOGGETTO CONTROLLATO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO NELLE APT: PRINCIPALI CLASSIFICAZIONI

TALE DISTINZIONI IMPLICA IN PRIMO LUOGO CHE IL REQUISITO FONDAMENTALE DEL CONTROLLORE ESTERNO SIA L'INDIPENDENZA, CIOE' L'ASSENZA DI RAPPORTI CON IL SOGGETTO CONTROLLATO CHE POSSANO INFLUENZARE IL GIUDIZIO E LA VALUTAZIONE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO NELLE APT: PRINCIPALI CLASSIFICAZIONI

ALTRA DISTINZIONE E' TRA **CONTROLLO DI CONFORMITA'** E **CONTROLLO MANAGERIALE**

CONTROLLO DI CONFORMITA' TIPICO DELLE ORGANIZZAZIONI BUCROCRATICHE RICHAMA IL CONCETTO DI CONTROLLO DI LEGITTIMITA'

IL **CONTROLLO MANAGERIALE** HA IL SIGNIFICATO DI GUIDA DEI COMPORTAMENTI ED HA L'OBIETTIVO DI ORIENTARE L'AGIRE PUBBLICO VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DI PIU' ELEVATI LIVELLI DI PERFORMANCE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI I PROVVEDIMENTI LEGISLATIVI

PER APTS ED ALTRE AP VIGE ANCORA IL DECRETO LEGISLATIVO N.
286/1999, MENTRE LA SITUAZIONE E' MUTATA PER LE APTR E
PER LE APTL

APTR DECRETO LEGISLATIVO N. 149/2011

APTL DECRETO LEGGE 174/2012 CHE HA MODIFICATO GLI ARTT. 147
E SS. DEL TUEL

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

I PROVVEDIMENTI LEGISLATIVI

IL DECRETO LEGISLATIVO N. 286/1999, CHE REGOLAMENTA IL SISTEMA DEI CONTROLLI NELLE APTS ED ALTRE AP PREVEDE QUATTRO TIPOLOGIE PRINCIPALI DI **CONTROLLI INTERNI**

1. IL CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA CONTABILE;
 2. IL CONTROLLO DI GESTIONE;
 3. IL CONTROLLO STRATEGICO;
 4. LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE (CDG) DEVE METTERE A DISPOSIZIONE DELLA DIRIGENZA PUBBLICA LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER GUIDARE IL PROPRIO COMPORTAMENTO, CIOE' PER AIUTARLA AD ASSUMERE DECISIONI CHE PERMETTANO IL CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI PRECEDENTEMENTE INDIVIDUATI ATTRAVERSO L'IMPIEGO EFFICIENTE DELLE RISORSE DISPONIBILI

IL CDG NON E' MAI CONCEPIBILE COME UNO STRUMENTO DI CONTRASTO ALLA DIRIGENZA, MA SEMPRE DI AUSILIO IN QUANTO NE SUPPORTA E FACILITA IL LAVORO FORNENDO INFORMAZIONI UTILI ANCHE A VALUTARLA

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

CON UN SISTEMA DI CDG CIO' CHE E' SOTTOPOSTO A MONITORAGGIO NON E' L'OPERATO AZIENDALE IN SE', BENSÌ I RISULTATI CHE QUESTO PRODUCE

TALE TIPOLOGIA DI CONTROLLO PRESSUPONE PRIMA DI TUTTO CHE SIANO DEFINITI E QUANTIFICATI GLI OBIETTIVI AZIENDALI E CHE QUESTI SIANO RIFERITI A DEI RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVE PIU' O MENO AMPIE I QUALI SARANNO VALUTATI IN BASE AL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI STESSI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

QUESTI OBIETTIVI SONO DI SOLITO ESPRESSI IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI ,, ANCHE SE E' POSSIBILE AVERE DEGLI OBIETTIVI ESPRESSI CON VARIABILI QUALITATIVE

IL CDG MIRA A VERIFICARE L'EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA PER OTTIMIZZARE IL RAPPORTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI, NONCHE' TRA RISORSE IMPIEGATE E RISULTATI RAGGIUNTI ATTRAVERSO MECCANISMI DI FEEDBACK E CORREZIONI (GAP ANALYSIS)

IL CDG CONSENTE QUINDI DI DOMINARE LE DINAMICHE GESTIONALI E GOVERNARE RAZIONALMENTE IL

CAMBIAMENTO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

UN SISTEMA DI CDG NON PUO' PRESCINDERE DALLA
PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE OPERATIVA CHE
PROIETTA L'AZIONE DELLE APT IN UN ORIZZONTE DI MEDIO-
LUNGO PERIODO

IL CDG OPERA IN UNA OTTICA DI BREVE PERIODO, CONFRONTANDO
I RISULTATI ATTESI CON I RISULTATI EFFETTIVAMENTE
CONSEGUITI

DAL RAFFRONTO DERIVANO MECCANISMI DI FEEDBACK E DEVE
VENIRE AD INTERVALLI BREVI (MESE, TRIMESTRE)

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

GLI OBIETTIVI DEL MECCANISMO DI FEEDBACK SONO SINTETIZZABILI
IN :

1. VERIFICARE L'INSORGERE DI EVENTUALI DIFFERENZE, NOTE COME SCARTI, SCOSTAMENTI O VARIANZA, TRA RISULTATO ATTESO E RISULTATO CONSEGUITO;
2. SPIEGARE LE CAUSE DEGLI SCOSTAMENTI;
3. INDIVIDUARNE LA RESPONSABILITA' MANAGERIALE;
4. CONSENTIRE AL MANAGEMENT DI PORRE IN ESSERE TUTTO LE OPPORTUNE AZIONI AL FINE DI FAVORIRE IL RIALLINEAMENTO TRA IL RISULTATO EFFETTIVAMENTE CONSEGUITO E QUELLO PROGRAMMATO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO STRATEGICO

IL **CONTROLLO STRATEGICO** MIRA A RILEVARE I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PREFISSATI IN CONSIDERAZIONI DEGLI ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI, DEI TEMPI DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' E DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DELLA DOMANDA ESPRESSA

L'UNITA' PREPOSTA A TALE ATTIVITA' DI CONTROLLO ELABORA REPORT PERIODICI DA SOTTOPORRE A GIUNTA E CONSIGLIO

L'OBIETTIVO DEL CONTROLLO STRATEGICO E' LA COMPrensIONE DELL'ADEGUATEZZA DEI RISULTATI RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELL'ENTE (PROGRAMMAZIONE A MEDIO-LUNGO TERMINE)

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO STRATEGICO

NE CONSEGUE CHE L'AMBITO DEL CONTROLLO STRATEGICO SIA PIU' AMPIO DI QUALLO DEL CDG, SIA PER QUANTO CONCERNE LA VARIABILE TEMPORALE CHE CON RIFERIMENTO CON IL PERIMETRO DELL'ORGANIZZAZIONE

IL CONTROLLO STRATEGICO RIGUARDA ATTIVITA' CHE RARAMENTE SONO REALIZZATE PER INTERO DALLA SINGOLA APT; MOLTO PIU' SPESSO LA REALIZZAZIONE COMPIUTA DI UNA STRATEGIA NECESSITA' DELLA PARTECIPAZIONE DI ALTRE AZIENDE (PUBBLICHE E PRIVATE) ED E' PERTANTO NECESSARIO DETERMINARE PRECISI AMBITI DI RESPONSABILITA'

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE TERMINE DEL CONTROLLO

- ❖ **CHIAREZZA:** L'OBIETTIVO DEVE ESSERE COMPRENSIBILE PER TUTTI COLORO CHE LAVORANO IN UN SINGOLO CENTRO, A PARTIRE DAL RESPONSABILE;
- ❖ **MISURABILITA':** OGNI OBIETTIVO DEVE ESSERE RILEVABILE CON RIFERIMENTO AD UNA SPECIFICA UNITA' DI MISURA;
- ❖ **COERENZA CON GLI INDIRIZZI STRATEGICI:** OCCORRE CHE L'INTERA APT SI MUOVA IN MODO COORDINATO ED ARMONICO VERSO METE DEFINITE AL FINE DI EVITARE CHE INTERESSI SETTORIALI DI SINGOLI CENTRI PREVALGANO SUGLI INTERESSI PIU' GENERALI DELL'APT CHE SONO OVVIAMENTE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE TERMINE DEL CONTROLLO

- ❖ **RAGGIUNGIBILITA'**: I RESPONSABILI DEI CENTRI DEVONO DISPORRE EFFETTIVAMENTE DI LEVE DECISIONALI COORDINATE E COERENTI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO;
- ❖ **CONDIVISIBILITA'**: LA CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI VA INTESA NEL SENSO DI FAVORIRE NELLA MAGGIORE MISURA POSSIBILE UNO STILE PARTECIPATIVO E NEGOZIALE NEI CENTRI, FRA I CENTRI ED I RESPONSABILI DEI CENTRI ED IL VERTICE DIRIGENZIALE E POLITICO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE TERMINE DEL CONTROLLO

- ❖ **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:** OCCORRE TENER CONTO CHE LE ATTIVITA' ED I PROCEDIMENTI SVOLTI IN UN CENTRO DEVONO ESSERE FUNZIONALI RISPETTO AL SODDISFACIMENTO DEI BISOGNI DI ALTRI;
- ❖ **ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO:** GLI OBIETTIVI DEVONO ESSERE CONNESSI AD AZIONI, PROCESSI ED ATTIVITA' TESI A MIGLIORARE I SERVIZI PRODOTTI NEL CENTRO;
- ❖ **ARMONIA CON LE RISORSE DISPONIBILI:** GLI OBIETTIVI OGGETTO DEI CONTROLLI DEBONO ESSERE COERENTI CON LE RISORSE ECONOMICHE E NON CHE SI HANNO A DISPOSIZIONE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE TERMINE DEL CONTROLLO

- ❖ **COERENZA CON GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AD ALTRI CENTRI:** OCCORRE GARANTIRE COERENZA TRA GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AI SINGOLI CENTRI AL FINE DI EVITARE IL «RISCHIO DI DANNEGIARE L'AZIENDA PER MIGLIORARE I RISULTATI DEI SINGOLI CENTRI»;
- ❖ **CONNESSIONE AI MECCANISMI INCENTIVANTI:** OCCORRE INDIVIDUARE E DEFINIRE DEI MECCANISMI INCENTIVANTI, AFFINCHÉ SIANO PERCEPIBILI PER DIRIGENTI E FUNZIONARI LE CONSEGUENZE DEL PERSEGUIMENTO O DEL MANCATO OTTENIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE TERMINE DEL CONTROLLO

- ❖ **RIVEDIBILITA'**: OCCORRE CHE SIA SEMPRE POSSIBILE RIVEDERE GLI OBIETTIVI E LE CONNESSE DOTAZIONI NEL CORSO DELL'ANNO, QUALORA CIO' SI RENDA NECESSARIO COME CONSEGUENZA DELL'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI TRA OBIETTIVO ASSEGNATO E RISULTATO OTTENUTO E MISURATO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

I CONTROLLI ESTERNI SI POSSONO DISTINGUERE IN:

1. **CONTROLLI PROFESSIONALI:** CONTROLLI SVOLTI DA SOGGETTI ABILITATI DALLA NORMATIVA LE CUI PROFESSIONALITA' SONO STATE VAGLIATE ED I CUI COMPITI SONO PREVISTI PER LEGGE;
2. **CONTROLLI NON PROFESSIONALI:** CONTROLLI REALIZZATI IN MODO NON SISTEMATICO E VOLONTARIO DA PARTE DEI MEMBRI DELLA COLLETTIVITA' AMMINISTRATA

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

CONTROLLI ESTERNI PROFESSIONALI: I CONTROLLI ESTERNI SULLE APT SONO ESERCITATI DA TRE SOGGETTI PRINCIPALI:

1. GLI ISPETTORI MINISTERIALI;

2. LA CORTE DEI CONTI:

3. L'ORGANI DI REVISIONE (IN PARTICOLAR MODO PER LE APTL)

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

LA **VERIFICA ISPETTIVA** CONSISTE NELL'ACCERTAMENTO DELLA CONFORMITA' DELLE ATTIVITA' SVOLTE RISPETTO ALLE NORME DI DISCIPLINA

SE SI DETERMINASSE LA PRESENZA DI IRREGOLARITA' CHE HANNO CAGIONATO UN DANNO ERARIALE, LA RELAZIONE DEL SERVIZIO ISPETTIVO VIENE CONSEGNATA NON SOLO ALL'ENTE INTERESSATO MA ANCHE ALLA COMPETENTE PROCURA DELLA CORTE DEI CONTI PER IL SUCCESSIVO ACCERTAMENTO DELLE RESPONSABILITA'

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

IL SECONDO ENTE CHE PARTECIPA ATTIVAMENTE ALLA ATTIVITA' DI CONTROLLO ESTERNO E' LA **CORTE DEI CONTI**, SUPREMA MAGISTRATURA CONTABILE ED ORGANO DI RILEVANZA COSTITUZIONALE, ESSENDO PREVISTO E DISCIPLINATO DALLA COSTITUZIONE AGLI ARTT. 100 E 103

LE SUE COMPETENZE SONO DUPLICI:

1. ATTIVITA' DI CONTROLLO SUGLI ENTI PUBBLICI, TRA I QUALE LE APT;
2. COME MAGISTRATURA CONTABILE COSTITUISCE LA SEDE DESIGNATA PER LO SVOLGIMENTO DI PROCESSI A CARICO DI AMMINISTRATORI PUBBLICI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

LE PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE DALLA CORTE DEI CONTI AI FINI DEL CONTROLLO SULLE APT SONO:

1. CONTROLLO PREVENTIVO DI LEGITTIMITA' SUGLI ATTI DEL GOVERNO;
2. CONTROLLO SUCCESSIVO SULLA GESTIONE DEL BILANCIO DELLO STATO;
3. CONTROLLO SULLA GESTIONE FINANZIARIA DEGLI ENTI, A CUI LO STATO CONTRIBUISCE IN VIA ORDINARIA;

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI

LE PRINCIPALI ATTIVITA' SVOLTE DALLA CORTE DEI CONTI AI FINI DEL CONTROLLO SULLE APT SONO:

4. CONTROLLO SULLA COPERTURA FINANZIARIA DELLE LEGGI DI SPESA;

5. REFERTAZIONE SPECIALE (ESEMPIO: COSTO DEL LAVORO PUBBLICO);

6. CERTIFICAZIONE FINANZIARIA DEI CONTRATTI COLLETTIVI DI LAVORO;

7. REFERTI SULLA FINANZA REGIONALE E LOCALE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO ESTERNO DELL'ORGANO DI REVISIONE

L'ULTIMO SOGGETTO COINVOLTO NEL CONTROLLO ESTERNO DELLE
APT E' L'ORGANO DI REVISIONE:

OBBLIGATORIO PER LE APTL;
PREVISTO ANCHE PER LE APTR DAL 2012

SVOLGE FUNZIONI DI GRANDE RILEVANZA PER QUANTO RIGUARDA
SIA IL CONTROLLO SUSSEGUENTE (REVISIONE) SIA QUELLO
CONCOMITANTE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO ESTERNO DELL'ORGANO DI REVISIONE

IL TUEL PREVEDE ALL'ART. 234 CHE A FORMARE L'ORGANO DI REVISIONE (ODR) SIANO PROFESSIONISTI INDIPENDENTI ED ISCRITTI AI RISPETTIVI REGISTRI ED ALBI

LA COMPOSIZIONE E' LA SEGUENTE:

- A) UN REVISORE CONTABILE, IN QUALITA' DI PRESIDENTE DEL COLLEGIO;

- B) UN DOTTORE COMMERCIALISTA;

- C) UN RAGIONIERE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO ESTERNO DELL'ORGANO DI REVISIONE

AMPIE ED ARTICOLATE SONO LE FUNZIONI ATTRIBUITE ALL'ODR,
TRA LE QUALI:

1. ATTIVITA' DI COLLABORAZIONE CON L'ORGANO CONSILIARE,
SECONDO LE DISPOSIZIONI DELLO STATUTO E DEL
REGOLAMENTO;
2. PARERI SULLA PROPOSTA DI BILANCIO DI PREVISIONE E DEI
DOCUMENTI ALLEGATI E SULLE VARIAZIONI DI BILANCIO;
3. VIGILANZA SULLA REGOLARITA' CONTABILE, FINANZIARIA ED
ECONOMICA DELLA GESTIONE

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO ESTERNO DELL'ORGANO DI REVISIONE

4. RELAZIONE SULLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE CONSILIARE DEL RENDICONTO DELLA GESTIONE E SULLO SCHEMA DI RENDICONTO;

5. REFERTO ALL'ORGANO CONSILIARE SU GRAVI IRREGOLARITA' DI GESTIONE, CON CONTESTUALE DENUNCIA AI COMPETENTI ORGANI GIURISDIZIONALI OVE SI CONFIGURANO IPOTESI DI RESPONSABILITA'

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL CONTROLLO ESTERNO DELL'ORGANO DI REVISIONE

DALLE LETTURA DEI PUNTI PRECEDENTI EMERGONO SIA FUNZIONI RICONDUCEBILI AL CONTROLLO ESTERNO, SIA ATTIVITA' PIU' PROPRIAMENTE DEFINIBILI DI SUPPORTO INTERNO

QUESTA DUPLICITA' DI RUOLI COSTITUISCE LA PECULIARITA' DELLA REVISIONE NELLE APTL

IL DESTINATARIO PRINCIPALE DELLA ATTIVITA' DI CONTROLLO DELL'ODR RESTA IL CONSIGLIO, ANCHE SE ALCUNI DEI REFERTI DEBONO ESSERE ANCHE INVIATI ALLA CORRISPONDENTE SEZIONE REGIONALE DELLA CORTE DEI CONTI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

IL **PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE** È DISCIPLINATO DALL'ART. 169 TUEL COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E DI AUTORIZZAZIONE ALLA SPESA FINALIZZATO A ORDINARE E A RAZIONALIZZARE L'ATTIVITÀ DEGLI ENTI LOCALI, ATTRAVERSO LA PREVISIONE DI OBIETTIVI, RISORSE E RESPONSABILITÀ DI GESTIONE

FACOLTATIVO PER GLI ENTI LOCALI CON POPOLAZIONE INFERIORE A 5.000 ABITANTI, MA FORTEMENTE CONSIGLIATO DAL LEGISLATORE ANCHE PER ENTI LOCALI AL DI SOTTO DEI 5.000 ABITANTI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

TALE STRUMENTO CONSENTE:

- ❖ LA PROGRAMMAZIONE ANALITICA DEI FLUSSI FINANZIARI;
- ❖ L'ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE AI RESPONSABILI;
- ❖ LA POSSIBILITÀ DI CORRELARE L'UTILIZZO DI TALI RISORSE CON GLI OBIETTIVI ASSEGNATI

FORNENDO NEL CONTEMPO GLI STRUMENTI ADATTI A CREARE, IN CAPO ALLA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, AMPI MARGINI GESTIONALI AL FINE DI PROMUOVERNE LE CAPACITÀ PROFESSIONALI (RESPONSABILITÀ MANAGERIALE)

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

SUCCESSIVAMENTE ALL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO ANNUALE DA PARTE DELL'ORGANO VOLITIVO, L'ORGANO ESECUTIVO NELL'INDIVIDUARE IL PEG SUDDIVIDE IL BILANCIO (DEL QUALE IL PEG COSTITUISCE PERALTRO UN'ANALITICA RAPPRESENTAZIONE) IN CAPITOLI DI SPESA RELATIVI AGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE, ASSEGNANDO CIASCUN OBIETTIVO AI RESPONSABILI DEI SERVIZI COMPETENTI PREPOSTI AI VARI CENTRI DI RESPONSABILITÀ

IN TAL MODO I DIRIGENTI AMMINISTRATIVI HANNO A DISPOSIZIONE RISORSE DA IMPEGNARE AL FINE DI REALIZZARE GLI OBIETTIVI LORO ASSEGNATI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

NELLA REALIZZAZIONE DEL PEG, SONO STATE INDIVIDUATE TRE FASI:

- 1) **LA FASE DELL'ELABORAZIONE**, NELLA QUALE VENGONO RACCOLTE TUTTE LE INFORMAZIONI INERENTI ALLE NECESSITÀ DELL'ENTE ED ALLE RISORSE EVENTUALMENTE DISPONIBILI, ATTRAVERSO IL COINVOLGIMENTO DI UNA PLURALITÀ DI SOGGETTI RESPONSABILI DEI VARI SETTORI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
- 2) **LA FASE DELLA NEGOZIAZIONE E DELL'AFFIDAMENTO**, NELLA QUALE SI VIENE A RAGGIUNGERE UN ACCORDO TRA SFERA POLITICA E SFERA BUROCRATICA IN ORDINE AL GRADO DI FATTIBILITÀ DEGLI INTERVENTI PROGRAMMATI: ACCORDO IN SEGUITO AL QUALE LA GIUNTA AFFIDA IL PEG AI RESPONSABILI DEI SERVIZI I QUALI POSSONO PRESENTARE MOTIVATE RISERVE ESSENDO DIRETTI RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DEL PIANO STESSO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

3) **LA FASE DELLA GESTIONE**, NELLA QUALE IL DIRIGENTE GENERALE ASSUME LA FUNZIONE DI COORDINATORE E SOVRINTENDENTE NEI CONFRONTI DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI

IN TALE FASE SI DISTINGUONO LA GESTIONE DELL'ENTRATA, ATTRAVERSO L'ACCERTAMENTO, LA RISCOSSIONE E IL VERSAMENTO, E LA GESTIONE DELLA SPESA, ATTRAVERSO LE FASI DI IMPEGNO, LIQUIDAZIONE E ORDINE DEL PAGAMENTO

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

COSTITUENDO UN DOCUMENTO NEL QUALE VIENE A CONCRETIZZARSI, DAL PUNTO DI VISTA ATTUATIVO-GESTIONALE, L'INDIRIZZO POLITICO DELL'ENTE LOCALE, IL PEG ASSUME LA QUALITÀ DI STRUMENTO DI RACCORDO TRA L'ORGANO POLITICO E LA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA VENENDO COSÌ AD INTEGRARE IL PRINCIPIO DI DISTINZIONE TRA POLITICA E AMMINISTRAZIONE, CUI SI ISPIRANO LE PIÙ RECENTI RIFORME LEGISLATIVE RIGUARDANTI L'ASSETTO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

TALE DISTINZIONE SI SOSTANZIA NELLA DETERMINAZIONE DI UN'AREA DI AUTONOMIA DEI DIRIGENTI AMMINISTRATIVI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE

LA DOTTRINA HA POSTO L'ACCENTO SUL FATTO CHE LA CONCRETA DEFINIZIONE DEL PEG SPETTI, IN ULTIMA ANALISI, ALLA LIBERTÀ DI AUTOREGOLAMENTAZIONE DEGLI ENTI LOCALI IN MODO TALE CHE LO STESSO NON DIVENGA UN MERO ADEMPIMENTO CONTABILE NELL'AMBITO DELLA GESTIONE FINANZIARIA LORO ATTRIBUITA

IL PEG COSTITUISCE ALTRESI' LA PREMESSA PER UNA VALUTAZIONE IN FASE CONCOMITANTE E SUSSEGUENTE DEI RISULTATI OTTENUTI IN TERMINI DI EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITA' DELLA GESTIONE, E NON SOLTANTO DI RISPETTO DEI LIMITI DI SPESA

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

LA **RENDICONTAZIONE SOCIALE** RAPPRESENTA UNA DELLE PRINCIPALI FRONTIERE DI INNOVAZIONE DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA

IL BILANCIO SOCIALE, NELLE SUE VARIE ACCEZIONI (BILANCIO ETICO, AMBIENTALE, ECC...) COSTITUISCE, INFATTI, PER LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE UN POTENTE STRUMENTO DI COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE CON I PROPRI *STAKEHOLDERS*, FAVORENDO LA TRASPARENZA DELL'AGIRE AMMINISTRATIVO E SOLLECITANDO LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI ALLA VITA PUBBLICA

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

IL BILANCIO SOCIALE, DUNQUE, RAPPRESENTA IL VEICOLO ATTRAVERSO IL QUALE LE AMMINISTRAZIONI POSSONO COMUNICARE AI PROPRI INTERLOCUTORI GLI IMPATTI PRODOTTI DALLE PROPRIE SCELTE POLITICHE E GESTIONALI SULLA QUALITÀ DELLA VITA ALL'INTERNO DELLA PROPRIA COMUNITÀ, NONCHÉ VALUTARE LA COERENZA TRA QUANTO PROGRAMMATO E QUANTO, INVECE, OPERATIVAMENTE REALIZZATO

IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE È UN PROCESSO CICLICO, LE CUI FASI FONDAMENTALI SONO:

1. LA DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI DI FONDO;
2. I PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE;
3. LA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI

IL SISTEMA DEI CONTROLLI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

ESISTONO DIVERSE FORME DI BILANCIO SOCIALE:

- BILANCIO SOCIALE ANNUALE (BILANCIO SOCIALE DI MANDATO)
 - BILANCIO AMBIENTALE
 - BILANCIO DI SETTORE
 - BILANCIO DI GENERE

NON ESISTE UNA MODALITÀ DI RENDERE CONTO PIÙ CORRETTA DELLE ALTRE: VA DI VOLTA IN VOLTA SCELTA LA PIÙ IDONEA A SECONDA DEL SOGGETTO, DEGLI UTENTI, DELLE FINALITÀ CHE HA IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE, DEL CONTESTO SOCIALE E POLITICO DI RIFERIMENTO