

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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 RISIEDA 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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 OBIETTIVI PER I QUALI SONO STATI PREDISPOSTI

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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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 BUROCRATICHE 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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



**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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)**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL CONTROLLO DI GESTIONE**

**GLI OBIETTIVI DEL MECCANISMO DI FEEBACK 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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)**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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'**



**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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 INTERESSI PUBBLICI

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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)**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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'



**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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 QUALI LE APT;**
- 2. COME MAGISTRATURA CONTABILE COSTITUISCE LA SEDE DESIGNATA PER LO SVOLGIMENTO DI PROCESSI A CARICO DI AMMINISTRATORI PUBBLICI**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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;**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

- 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

**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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

**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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

**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;**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

- 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'**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL SISTEMA DEI CONTROLLI ESTERNI**

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 DEBBONO ESSERE ANCHE INVIATI ALLA CORRISPONDENTE SEZIONE REGIONALE DELLA CORTE DEI CONTI



**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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)**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE**

**NELLA REALIZZAZIONE DEL PEG, SONO STATE INDIVIDUATE TRE FASI:**

- 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE**

**NELLA REALIZZAZIONE DEL PEG, SONO STATE INDIVIDUATE TRE FASI:**

- 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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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



**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «IL SISTEMA DEI CONTROLLI»**



**LA RENDICONTAZIONE SOCIALE**

**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**

**Università di Macerata**  
**Dipartimento di Giurisprudenza**  
**Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»**  
**A.A. 2023-2024**  
**CAPITOLO 7 «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**