

# Seminario nazionale a cura di Legautonomie

*La legge anticorruzione e il sistema dei controlli nella  
PA locale: profili di responsabilità e adempimenti  
degli enti territoriali*

**Mario Collevocchio\***

## **I controlli interni negli enti locali previsti dal D.L.174/2012**

**Roma 4 febbraio 2013**

- Professore a contratto della SPISA – Università degli Studi "Alma Mater" di Bologna. Esperto di Legautonomie. Già direttore generale della Provincia di Pescara e del Ministero dei Trasporti e dirigente apicale nelle Regioni Abruzzo e Veneto.
- Titolare dello “Studio Collevocchio” di *PA Consulting* in Pescara.



# Tipologia dei controlli interni prevista dal D.Lgs.286/1999

	TIPO		OGGETTO
A.	<b>Controllo di regolarità amministrativa e contabile</b>	→	■ <b>Legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa</b>
B.	<b>Controllo di gestione</b>	→	■ <b>Efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa</b>
C.	<b>Valutazione delle prestazioni dei dirigenti</b>	→	■ <b>Prestazioni e comportamenti organizzativi</b>
D.	<b>Valutazione e controllo strategico</b>	→	■ <b>Adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti</b>

(Art. 1 D.lgs. 286/1999)



# Principali cause del mancato funzionamento del sistema dei controlli interni

- Mancata attuazione piena dei principi di riforma delle pubbliche amministrazioni
- Carenza di validi strumenti di programmazione
- Difficoltà di introdurre figure dotate di nuove professionalità (crisi della formazione e ricorso a consulenze esterne)
- Difficoltà di introdurre nuove soluzioni organizzative
- Difficoltà di ricercare e adottare metodologie e strumenti idonei a realizzare le nuove forme di controllo
- Inefficacia del controllo esercitato dalle commissioni consiliari presiedute da rappresentanti delle minoranze

**Assenza diffusa di una cultura del risultato**

# Tipologia dei controlli interni negli enti locali

(art. 147 del TUEL sostituito dall' articolo 3, c.1 lett.d) del D.L.174/2012)

TIPO

OGGETTO

**Controllo di regolarità amministrativa e contabile**



**Legittimità, regolarità e correttezza dell' azione amministrativa**

**Controllo di gestione**



**Efficacia, efficienza, economicità dell' azione amministrativa**

**Controllo strategico**



**Adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell' indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti**

**Controllo sugli equilibri finanziari della gestione**



**Gestione di competenza, gestione dei residui e gestione di cassa (patto di stabilità interno)**

# Tipologia dei controlli interni negli enti locali

(segue)

TIPO

OGGETTO

**Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni**



**Redazione bilancio consolidato, efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa**

**Controllo della qualità dei servizi erogati direttamente e tramite organismi gestionali esterni**



**Qualità misurata con l'impiego di metodologie di *customer satisfaction***

-----  
dal 2013 negli enti locali con  
dal 2014 negli enti locali con  
dal 2015 negli enti locali con

popolazione superiore a 100.000 ab.  
popolazione superiore a 50.000 ab.  
popolazione superiore a 15.000 ab.

# Caratteristiche del controllo di regolarità amministrativa e contabile

## Fase preventiva della formazione dell'atto

- rilascio del parere di regolarità tecnica da parte del responsabile di servizio attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
- controllo contabile effettuato dal responsabile del servizio finanziario attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria

## Fase successiva

- determinazioni di impegno di spesa, contratti, altri atti amministrativi scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento

Il controllo successivo si svolge sotto la direzione del segretario secondo principi di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente.

# Controllo di gestione

Verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati

TUEL - Art. 147, comma 2, lett.a)

# Controllo degli equilibri finanziari della gestione

(Art. 147 comma 2, lett.c)

## Oggetto:

- **equilibri finanziari della gestione di competenza**  
(accertamenti di entrata e impegni di spesa)
- **equilibri finanziari della gestione dei residui**  
(verifica dell' andamento e della consistenza dei residui attivi e dei residui passivi e del risultato di amministrazione)
- **equilibri finanziari della gestione di cassa**  
(riscossioni e pagamenti sia in conto competenza che in conto residui)

## Verifica del rispetto del patto di stabilità interno

Periodicità: costante

Coordinamento e vigilanza: responsabile del servizio finanziario

Attività di controllo: responsabili dei servizi



# Controllo degli equilibri finanziari della gestione (segue)

( art. 147-*quinquies* TUEL)

Direzione e coordinamento: responsabile del servizio finanziario

Vigilanza: organo di revisione

Coinvolgimento attivo: organi di governo, direttore generale, segretario, responsabili dei servizi

Disciplina: regolamento di contabilità, nel rispetto di:

- disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile
- norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica (patto di stabilità interno)
- norme di attuazione dell'art.81 della Costituzione  
(legge 24 dicembre 2012, n.243)

Implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni

# Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni

(art. 147, comma 2, lett.d e art. 147/quarter)

Disciplina: definizione di un sistema di controlli sulle società non quotate partecipate dall'ente

Soggetti del controllo: strutture dell'ente che ne sono responsabili

Modalità:

- definizione preventiva degli obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi cui la società deve tendere (anche in relazione alle indicazioni della RPP)
- organizzazione di un sistema informativo finalizzato a rilevare:
  - i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società
  - la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società
  - i contratti di servizio
  - la qualità dei servizi
  - il rispetto dei vincoli di finanza pubblica
- monitoraggio periodico sull'andamento delle società, analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, individuazione di opportune azioni correttive

## Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni (segue)

Costruzione del bilancio consolidato, secondo il principio della “competenza economica”, in cui sono esposti i risultati complessivi della gestione dell’ ente locale e delle aziende non quotate partecipate.

L’ obbligo della formazione del bilancio consolidato per gli enti locali è previsto, a decorrere dal 2014, dall’ articolo 11 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n.118 concernente “ *Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n.42* “.

Il principio contabile generale della “competenza economica” è contenuto nell’ allegato 1 al decreto suddetto (principio n.17).

# Controllo strategico

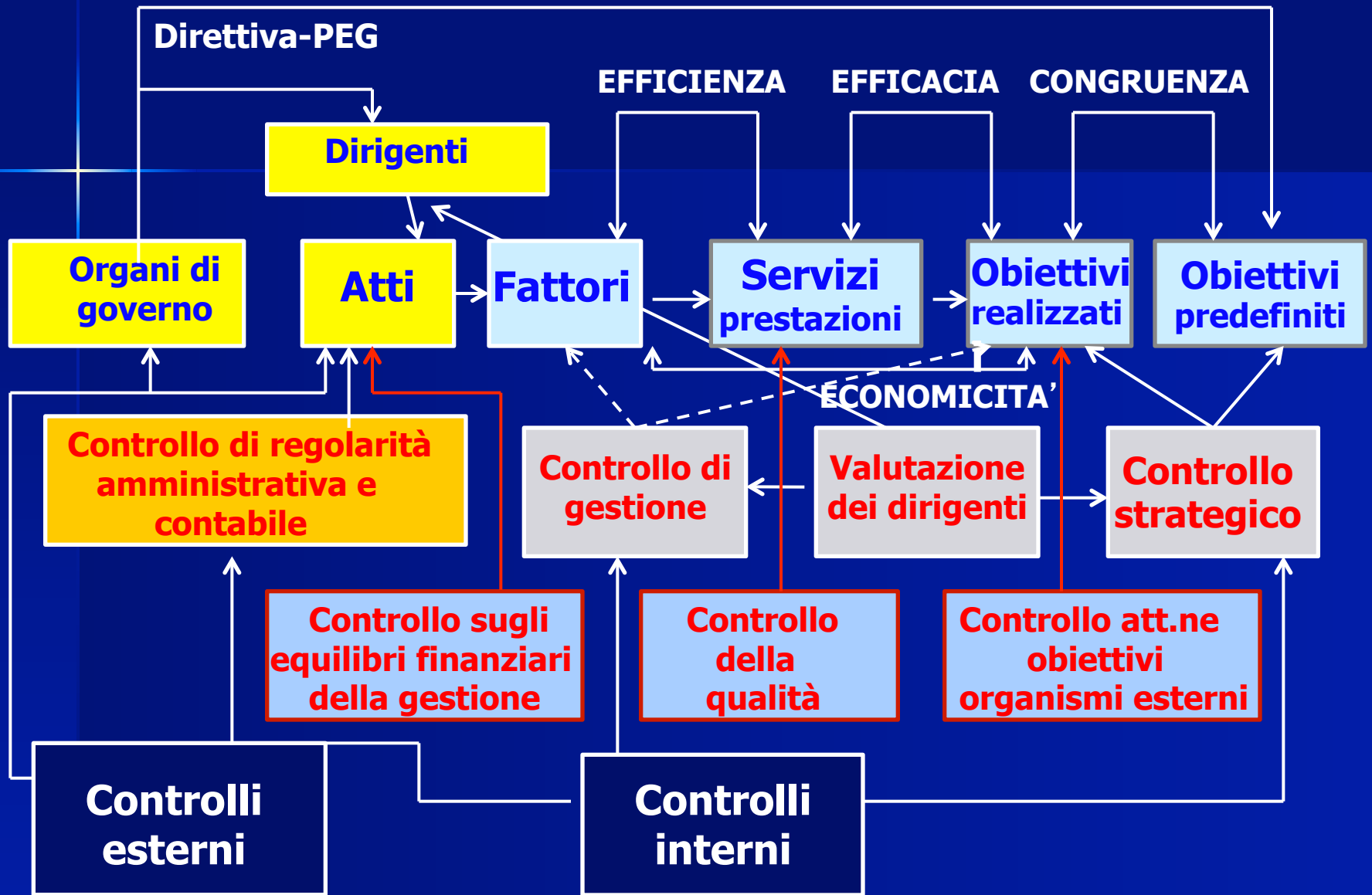
- Fini:
- valutare l' adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell' indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (art. 147 TUEL , comma 2, lett.b)
  - verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio
    - art. 147- ter TUEL che prevede altresì la

Definizione di metodologie finalizzate alla rilevazione di:

- risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti
- aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti
- tempi di realizzazione rispetto alle previsioni
- procedure operative confrontate con i progetti elaborati
- qualità dei servizi erogati
- grado di soddisfazione della domanda espressa
- aspetti socio-economici

E' prevista l' istituzione di un' Unità preposta al controllo strategico sotto la direzione del direttore generale o del segretario che elabora rapporti periodici da sottoporre alla giunta e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi (v. art. 193 TUEL)

# Sistema dei controlli negli enti locali



# Strumenti di programmazione generale previsti dalla legislazione vigente

- Relazione di inizio mandato
- Programma di governo (o di mandato)
- Piano generale di sviluppo
- Relazione previsionale e programmatica
- Piano esecutivo di gestione (PEG)
- Piano degli obiettivi (PDO)
- Piano della performance
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- Piano triennale di prevenzione della corruzione

# Identikit dell' ente locale modello

- Riduzione compensi e indennità agli amministratori
- Poca spesa per il personale
- Bilancio in equilibrio
- Gestione dei residui, della competenza e della cassa in equilibrio
- Rispetto delle regole e degli obiettivi del Patto di stabilità interno
- Niente mutui
- Legittimità e regolarità degli atti amministrativi, delle procedure e dei comportamenti

.....e i risultati ?

# Finalità della riforma delle Amministrazioni Pubbliche

- Accrescere l'efficienza anche mediante il coordinato sviluppo di sistemi informativi pubblici
- Razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa entro i vincoli di spesa pubblica
- Realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane, curando:
  - la formazione e lo sviluppo professionale
  - la garanzia delle pari opportunità
  - l'applicazione di condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato

(Art. 1 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n.165 che riprende l' articolo 1 del decreto legislativo 29/1993 )



# Principi dell'organizzazione delle Amministrazioni Pubbliche

- a. Funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità
- b. Ampia flessibilità, garantendo adeguati margini alle determinazioni operative e gestionali dei dirigenti
- c. Collegamento delle attività degli uffici ed interconnessione mediante sistemi informatici e statistici pubblici
- d. Garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, anche attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini e attribuzione ad un unico ufficio, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso
- e. Armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle Amministrazioni Pubbliche dei Paesi dell'Unione Europea



# Decreto – legge 10 ottobre 2012, n.174 convertito dalla legge 7 dicembre 2012, n. 213

*“ Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, nonché ulteriori disposizioni in favore delle zone terremotate nel maggio 2012. Proroga di termine per l’esercizio di delega legislativa ”* ◦

## 3 Titoli – 12 Articoli

Entrata in vigore D.L. 174/2012 : 10 ottobre 2012

Entrata in vigore legge 213/2012 : 8 dicembre 2012

◦ Testo coordinato disponibile nel materiale di studio

## **Titolo I – Regioni**

**Articolo 1 – Rafforzamento della partecipazione della Corte dei conti al controllo sulla gestione finanziaria delle regioni**

**Articolo 2 – Riduzione dei costi della politica nella regione**

## **Titolo II – Province e Comuni**

**Articolo 3 – Rafforzamento dei controlli in materia di enti locali**

**Articolo 3 bis – Incremento della massa attiva della gestione liquidatoria degli enti locali in stato di dissesto finanziario**

**Articolo 4 – Fondi di rotazione**

**Articolo 5 – Anticipazione risorse del Fondo di rotazione per assicurare la stabilità finanziaria degli enti locali**

## Titolo II – Province e Comuni

Articolo 6 – Sviluppo degli strumenti di controllo della gestione finalizzati all'applicazione della revisione della spesa presso gli enti locali e ruolo della Corte dei conti

Articolo 7 – (Ulteriori disposizioni in materia di Corte dei conti)  
**SOPPRESSO**

Articolo 8 – Disposizioni in tema di patto di stabilità interno

Articolo 10 – Disposizioni in materia di Agenzia Autonoma per la gestione dell'Albo dei segretari comunali e provinciali

Articolo 10 bis – Disposizioni in materia di gestione della casa da gioco di Campione d'Italia

## Titolo III – Sisma del Maggio 2012

Articolo 11 – Ulteriori disposizioni per favorire il superamento delle conseguenze del sisma del maggio 2012

Articolo 11 bis – Regioni a statuto speciale e province autonome di Trento e di Bolzano

Articolo 12 – Entrata in vigore (8 dicembre 2012)

# Normativa vigente in materia di controlli interni negli enti locali

Disposizioni di diretta applicazione

## TUEL 267/2000

Articolo 147 – Tipologia dei controlli interni

Articolo 147 bis – Controllo di regolarità amministrativa e contabile

Articolo 147 ter – Controllo strategico

Articolo 147 quater – Controllo sulle società partecipate non quotate

Articolo 147 quinquies – Controllo sugli equilibri finanziari

Articolo 196 – Controllo di gestione

Articolo 197 – Modalità del controllo di gestione °

Articolo 198 – Referto del controllo di gestione °

Articolo 198 bis – Comunicazione del referto

*° Disposizioni che non rivestono il carattere di principi generali con valore di limite inderogabile e che possono essere derogate dal Regolamento di contabilità dell'ente (art. 152 TUEL)*

## Disposizioni applicabili in via di principio:

### **Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286**

*“ Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’ attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59 ”*

### **Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

*“ Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.”*

**Articolo 4 – Ciclo di gestione della performance**

**Articolo 7 – Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**Articolo 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

**Articolo 11– Trasparenza**

## Disposizioni applicabili in via di principio:

### **Decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123**

*“Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell'articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*

**Articolo 28 – Graduale estensione del programma di analisi e valutazione delle spese delle altre amministrazioni pubbliche**



## Altre disposizioni inerenti:

### Articolo 148 TUEL – Controlli esterni

Verifica semestrale Corte dei conti su legittimità e regolarità delle gestioni e funzionamento dei controlli interni

### Legge 6 novembre 2012, n. 190

*“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’ illegalità nella pubblica amministrazione”*

Articolo 1, comma 44 (sost. art. 54 D. Lgs. 30.3.2001, n.165)

### Codice di comportamento

Sull’ applicazione dei codici vigilano i dirigenti responsabili di ciascuna struttura, le strutture di controllo interno e gli uffici di disciplina (comma 6)

# Principio della distinzione delle funzioni

## POLITICI (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. Verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

## 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'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Articolo 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 che riprende l'articolo 3 del decreto legislativo febbraio 29/1993.

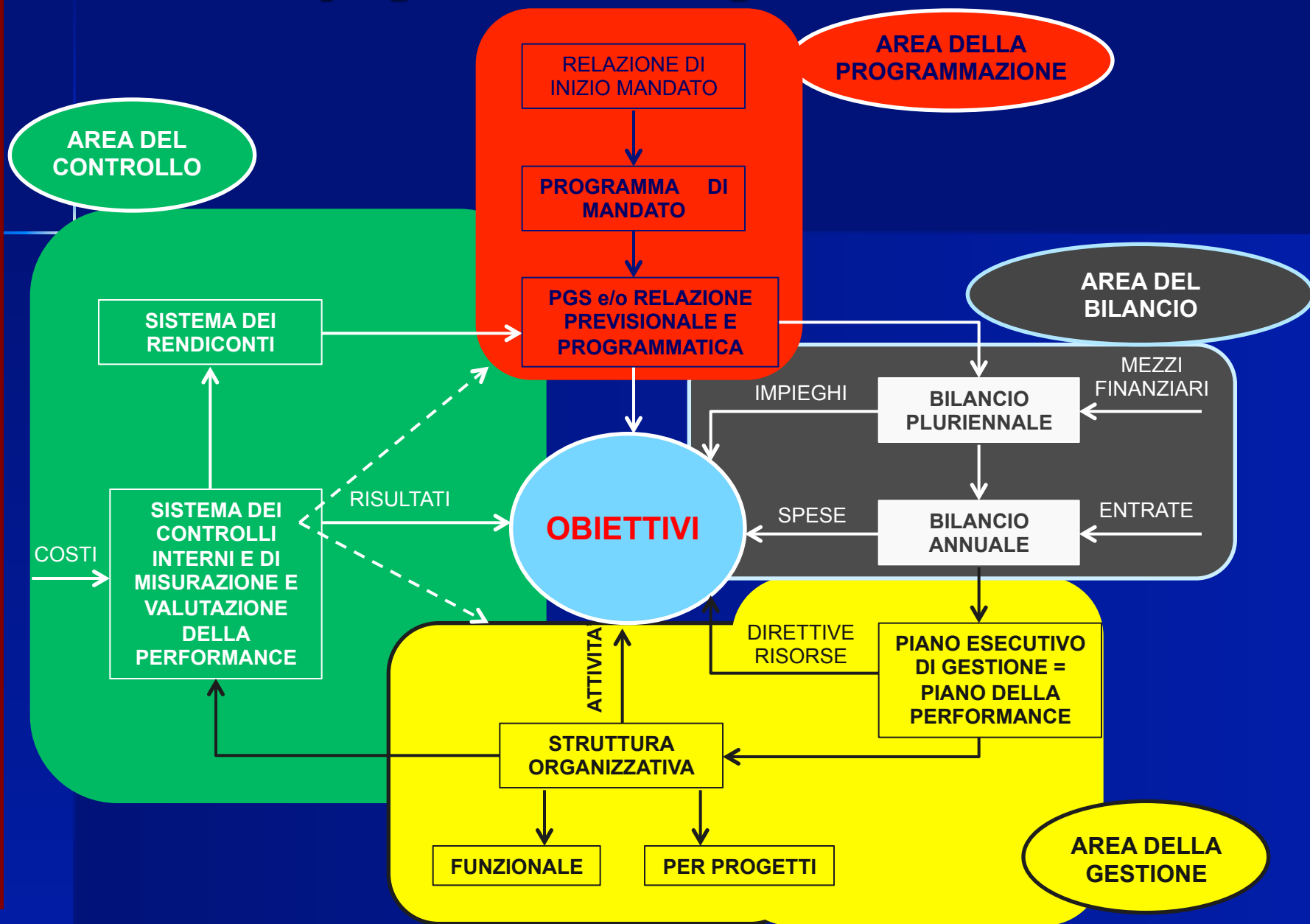
# LA DISTINZIONE DELLE FUNZIONI NEGLI ENTI LOCALI



- Gestione finanziaria, tecnica, amministrativa
- Adozione di tutti gli atti e provvedimenti amministrativi
- Autonomia di spesa, di organizzazione delle risorse, di controllo
- Responsabilità della correttezza amministrativa, della efficienza e dei risultati della gestione

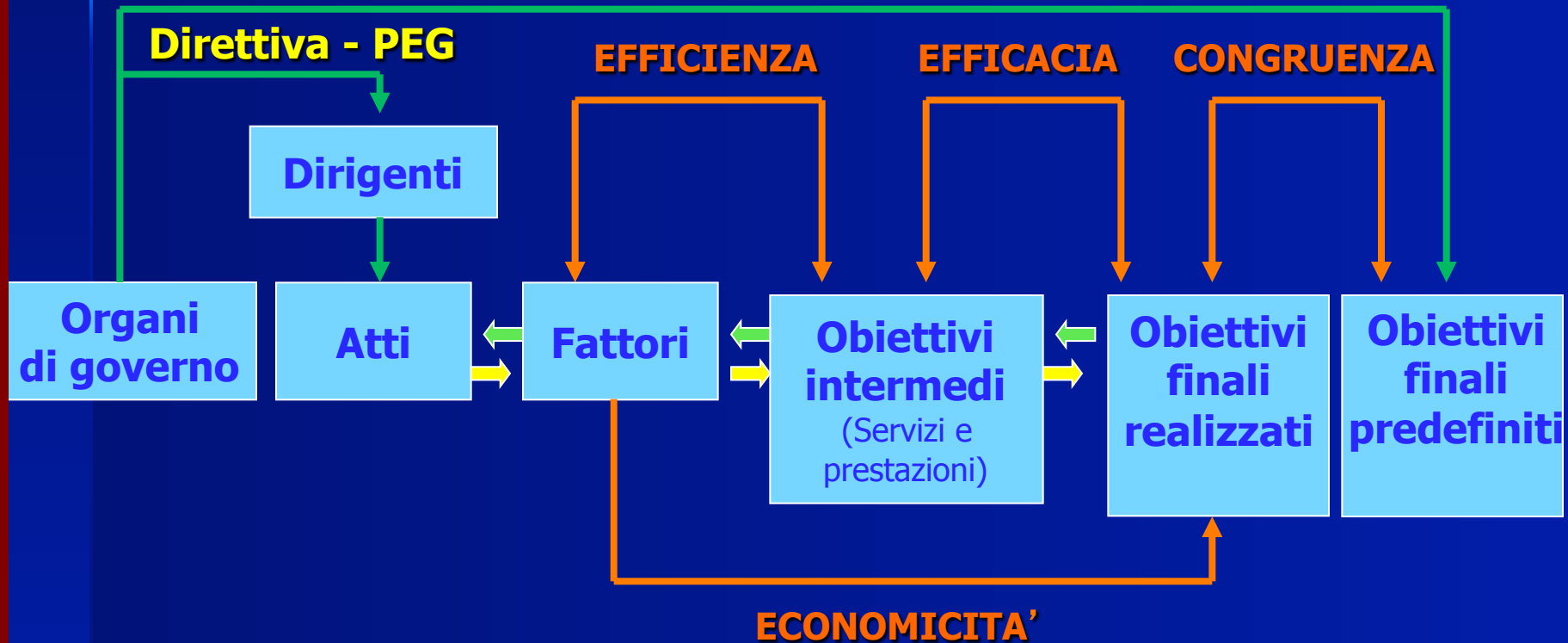


# Ciclo di programmazione, organizzazione e controllo



# MODELLO AZIENDALE

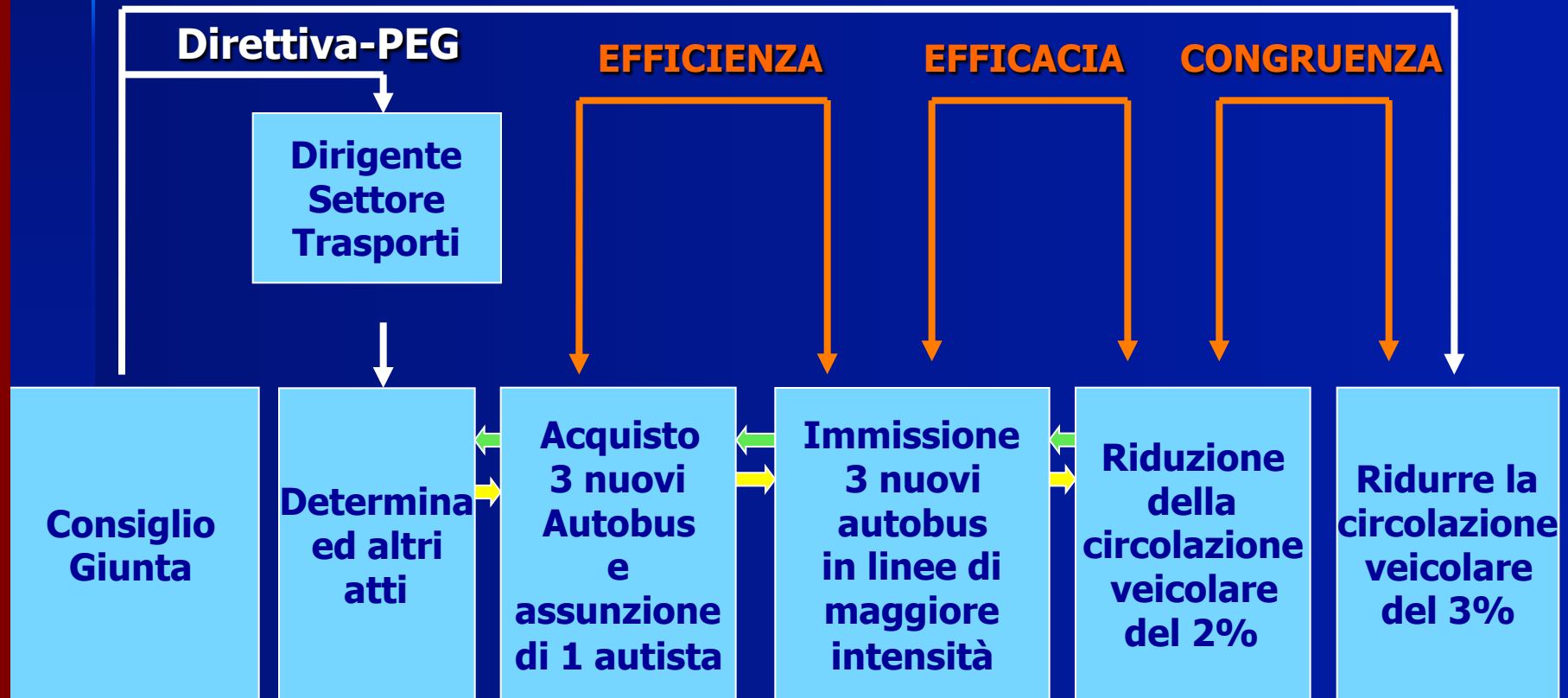
## Programmazione



# MODELLO AZIENDALE

## esempio

### Programmazione



# Tipologia dei controlli interni prevista dal D.Lgs.286/1999

	TIPO		OGGETTO
A.	<b>Controllo di regolarità amministrativa e contabile</b>	→	■ <b>Legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa</b>
B.	<b>Controllo di gestione</b>	→	■ <b>Efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa</b>
C.	<b>Valutazione delle prestazioni dei dirigenti</b>	→	■ <b>Prestazioni e comportamenti organizzativi</b>
D.	<b>Valutazione e controllo strategico</b>	→	■ <b>Adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti</b>

(Art. 1 D.lgs. 286/1999)



# Principi generali del sistema dei controlli interni

1. Collegamento del controllo strategico all'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo
2. Diffusione del controllo di gestione nelle singole unità organizzative
3. Diversità dei soggetti preposti al controllo di gestione da quelli cui compete la valutazione
4. Integrazione delle funzioni di controllo strategico, di controllo di gestione e di valutazione
5. Esclusività dei soggetti cui compete il controllo di regolarità amministrativa e contabile



# Principi del controllo di regolarità amministrativa e contabile

1. Garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
2. Divieto di affidamento a strutture addette al controllo di gestione, alla valutazione dei dirigenti, al controllo strategico
3. Esclusione, di norma, di verifiche da effettuarsi in via preventiva
4. Riconduzione all'organo amministrativo competente della responsabilità delle definitive determinazioni in ordine all'efficacia dell'atto

# **I controlli sugli enti locali** (TUEL 267/2000)

**Controllo sugli atti** (artt. 124 – 140)

**Controllo sugli organi** (artt. 141 – 146)

**Controlli interni** (artt. 147,196,197,198)

**Controlli esterni sulla gestione** (art. 148)

# Tipologia dei controlli interni negli enti locali

(art. 147 del TUEL sostituito dall' articolo 3, c.1 lett.d) del D.L.174/2012)

TIPO

OGGETTO

**Controllo di regolarità amministrativa e contabile**



**Legittimità, regolarità e correttezza dell' azione amministrativa**

**Controllo di gestione**



**Efficacia, efficienza, economicità dell' azione amministrativa**

**Controllo strategico**



**Adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell' indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti**

**Controllo sugli equilibri finanziari della gestione**



**Gestione di competenza, gestione dei residui e gestione di cassa (patto di stabilità interno)**

# Tipologia dei controlli interni negli enti locali

(segue)

TIPO

OGGETTO

**Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni**



**Redazione bilancio consolidato, efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa**

**Controllo della qualità dei servizi erogati direttamente e tramite organismi gestionali esterni**



**Qualità misurata con l'impiego di metodologie di *customer satisfaction***

-----  
(dal 2013 negli enti locali con  
dal 2014 negli enti locali  
dal 2015 negli enti locali con

popolazione superiore a 100.000 ab.  
popolazione superiore a 50.000 ab.  
popolazione superiore a 15.000 ab. )

# Caratteristiche del controllo di regolarità amministrativa e contabile

## Fase preventiva della formazione dell'atto

- rilascio del parere di regolarità tecnica da parte del responsabile di servizio attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa
- controllo contabile effettuato dal responsabile del servizio finanziario attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria

## Fase successiva

- determinazioni di impegno di spesa, contratti, altri atti amministrativi scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento

Il controllo successivo si svolge sotto la direzione del segretario secondo principi di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente.

# Controllo di gestione

Verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati

TUEL - Art. 147, comma 2, lett.a)

# Controllo di gestione

Definizione e finalità secondo l' articolo 196 del TUEL:

Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare:

- lo stato di attuazione degli obiettivi programmati
- la funzionalità dell' organizzazione dell' ente
- l' efficacia, l' efficienza ed il livello di economicità nell' attività di realizzazione dei predetti obiettivi

Finalità

Garantire:

- La realizzazione degli obiettivi programmati
- La corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche
- L' imparzialità e il buon andamento della pubblica amministrazione
- La trasparenza dell' azione amministrativa

# Controllo di gestione

(segue)

Art. 197 TUEL: Modalità del controllo di gestione \*

Oggetto: intera attività amministrativa e gestionale

Periodicità: definita dal regolamento di contabilità

Articolazione in 3 fasi:

- a) predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi
- b) rilevazione dei dati relativi ai costi e ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti
- c) valutazione dei dati predetti in relazione al piano degli obiettivi al fine di verificare lo stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa

**Modalità:** riferimento ai singoli servizi e centri do costo verificando, per ciascun servizio, i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e i ricavi -

-----  
\* l' articolo non è considerato principio generale con valore di limite inderogabile e pertanto non si applica in presenza di diversa disciplina nel regolamento di contabilità.



# Controllo di gestione

(segue)

Art. 198 TUEL - Referto del controllo di gestione \*

La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del Controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo:

- agli amministratori, ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati
- ai responsabili dei servizi, affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi cui sono responsabili
- alla Corte dei conti (art.198/bis)

-----

\* l' articolo non è considerato principio generale con valore di limite inderogabile e pertanto non si applica in presenza di diversa disciplina nel regolamento di contabilità, ma...

# Il decalogo del controllo di gestione

1. Accuratezza
2. Essenzialità
3. Chiarezza
4. Consenso
5. Autonomia
6. Tempestività
7. Concezione premiante
8. Responsabilizzazione
9. Economicità
10. Collaborazione

# Esempio di applicazione di indicatori

Comune di..... Asilo nido 1/2

## Dati della domanda di servizio

- Domanda potenziale (numero di bambini residenti da 0-3 anni)
- Bambini iscritti a registro in media nell' anno di riferimento
- Nuove domande mensili aggiuntasi mediamente alla graduatoria
- Domande in lista d' attesa a fine anno

## Dati di offerta qualitativa del servizio

- N. di asili nido ... - superficie coperta mq. ... - cubatura mq. ... verde attrezzato mq ...
- N. educatori in organico .... a tempo pieno ... a part-time
- N. esecutori in organico.... a tempo pieno ... a part-time
- Numero sezioni
- Capacità ricettiva o posti nido disponibili

## Indicatori di qualità

- Numero medio dei giorni di apertura nei nidi
- Rapporto tra presenze medie giornaliere di bambini ed educatrici
- Tasso di supplenza del personale educatore (n. sup/n. educatori)

# Esempio di applicazione di indicatori

Comune di... Asilo nido

2/2

## Indicatori di attività

- Bambini presenti in media nel periodo
- Bambini inseriti nell' anno
- Bambini ritirati nell' anno
- Numero dei pasti erogati ai bambini nel periodo
- Numero dei pasti erogati al personale nel periodo
- Tasso di frequenza (presenze medie giornaliere/iscrizioni a registro)

## Indicatori di efficacia

- Grado di utilizzo del servizio (iscritti a registro/capacità ricettiva)
- Grado di effettivo utilizzo servizio (presenti/capacità ricettiva)
- Soddisfacimento domanda teorica (cap. ricettiva/residenti 0-3 anni)
- Soddisfacimento domanda effettiva (cap. ricettività/richiedenti)

## Indicatori di economicità e di efficienza

- Proventi da rette per iscritto
- Proventi da rette per iscritto per ogni giorno di apertura del nido
- Grado di copertura dei costi (ricavi del servizio/costi del servizio)
- Grado di autofinanziamento (proventi da rette/costi)
- Costo medio per iscritto nell' anno
- Costo medio per iscritto per giorno di apertura del nido

# Controllo strategico

- Fini:
- valutare l' adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell' indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (art. 147 TUEL , comma 2, lett.b)
  - verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio
    - art. 147- ter TUEL che prevede altresì la

Definizione di metodologie finalizzate alla rilevazione di:

- risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti
- aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti
- tempi di realizzazione rispetto alle previsioni
- procedure operative confrontate con i progetti elaborati
- qualità dei servizi erogati
- grado di soddisfazione della domanda espressa
- aspetti socio-economici

E' prevista l' istituzione di un' Unità preposta al controllo strategico sotto la direzione del direttore generale o del segretario che elabora rapporti periodici da sottoporre alla giunta e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi (v. art. 193 TUEL)

# Controllo degli equilibri finanziari della gestione

(Art. 147 comma 2, lett.c)

## Oggetto:

- **equilibri finanziari della gestione di competenza**  
(accertamenti di entrata e impegni di spesa)
- **equilibri finanziari della gestione dei residui**  
(verifica dell' andamento e della consistenza dei residui attivi e dei residui passivi e del risultato di amministrazione)
- **equilibri finanziari della gestione di cassa**  
(riscossioni e pagamenti sia in conto competenza che in conto residui)

## Verifica del rispetto del patto di stabilità interno

Periodicità: costante

Coordinamento e vigilanza: responsabile del servizio finanziario

Attività di controllo: responsabili dei servizi

# Controllo degli equilibri finanziari della gestione (segue)

( art. 147-*quinquies* TUEL)

Direzione e coordinamento: responsabile del servizio finanziario

Vigilanza: organo di revisione

Coinvolgimento attivo: organi di governo, direttore generale, segretario, responsabili dei servizi

Disciplina: regolamento di contabilità, nel rispetto di:

- disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile
- norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica (patto di stabilità interno)
- norme di attuazione dell'art.81 della Costituzione  
(legge 24 dicembre 2012, n.243)

Implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni

# Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni

(art. 147, comma 2, lett.d e art. 147/quarter)

Disciplina: **definizione di un sistema di controlli sulle società non quotate partecipate dall'ente**

Soggetti del controllo: **strutture dell'ente che ne sono responsabili**

Modalità:

- **definizione preventiva degli obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi cui la società deve tendere (anche in relazione alle indicazioni della RPP)**
- **organizzazione di un sistema informativo finalizzato a rilevare:**
  - i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società
  - la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società
  - i contratti di servizio
  - la qualità dei servizi
  - il rispetto dei vincoli di finanza pubblica
- **monitoraggio periodico sull'andamento delle società, analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, individuazione di opportune azioni correttive**



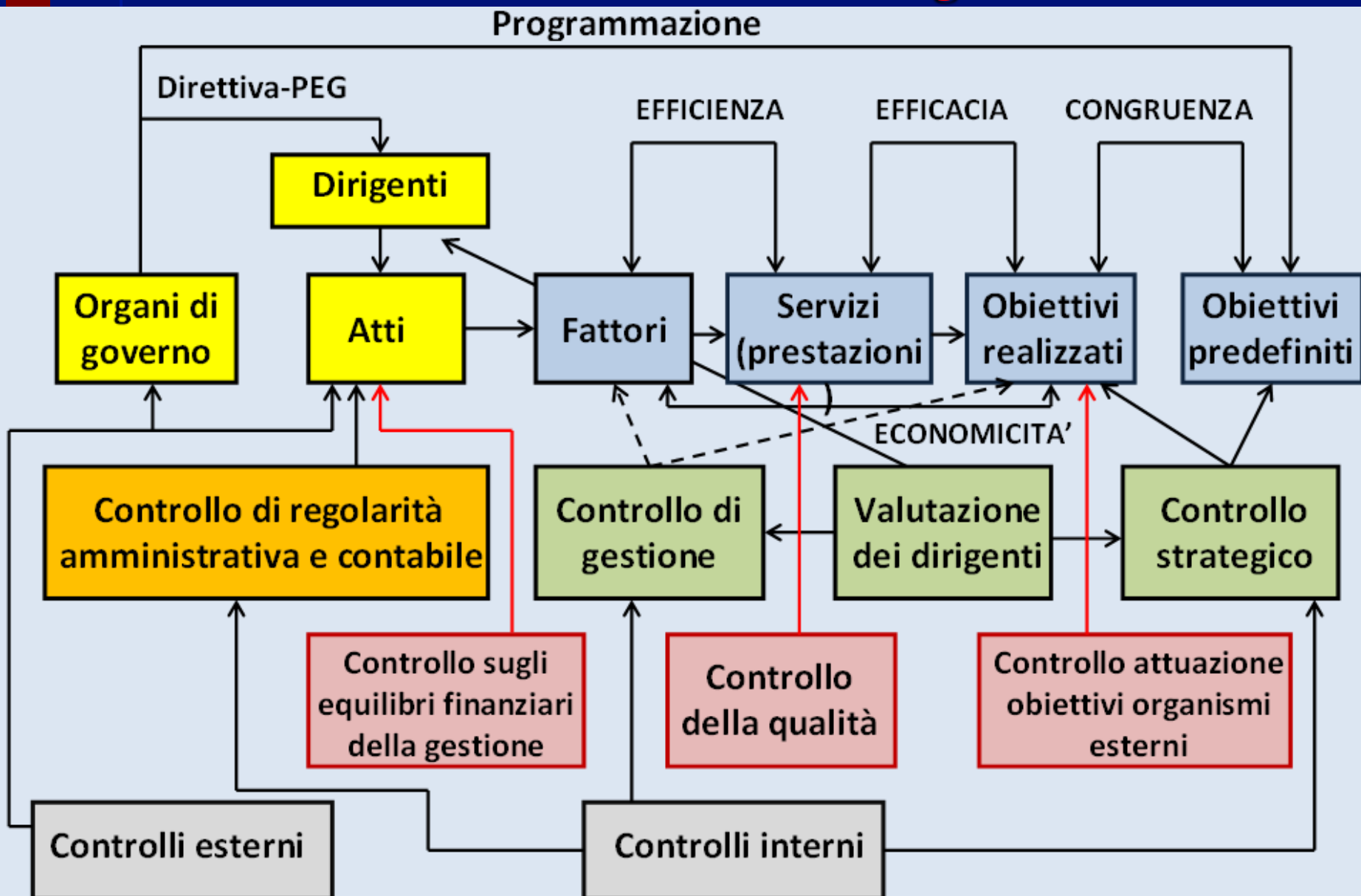
## Controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali da parte degli organismi gestionali esterni (segue)

Costruzione del bilancio consolidato, secondo il principio della “competenza economica”, in cui sono esposti i risultati complessivi della gestione dell’ ente locale e delle aziende non quotate partecipate.

L’ obbligo della formazione del bilancio consolidato per gli enti locali è previsto, a decorrere dal 2014, dall’ articolo 11 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n.118 concernente “ *Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n.42* “.

Il principio contabile generale della “competenza economica” è contenuto nell’ allegato 1 al decreto suddetto (principio n.17).

# Sistema dei controlli interni negli enti locali



# Il cosiddetto “Decreto Brunetta”

## Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 :

“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”

## Finalità (art.1)

- Migliore organizzazione del lavoro
- Rispetto ambiti riservati alla legge e alla contrattazione collettiva
- Elevati standard qualitativi ed economici
- Incentivazione della qualità e della produttività del lavoro
- Selettività e concorsualità delle progressioni
- Riconoscimento di meriti e di demeriti
- Selettività e valorizzazione della capacità e dei risultati negli incarichi dirigenziali
- Autonomia, poteri e responsabilità della dirigenza
- Efficienza del lavoro pubblico, contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo
- Trasparenza e legalità

# Ciclo di gestione della performance

## Fasi (art.4)

- a) definizione e assegnazione obiettivi, risultati attesi e rispettivi indicatori
- b) collegamento tra obiettivi assegnati e risorse
- c) monitoraggio e attivazione correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance (organizzativa e individuale)
- e) utilizzo sistemi premianti basati sul merito

# Ciclo di gestione della performance (segue)

## Fasi

f) rendicontazione  
dei risultati a :

organi di governo

vertici dell' ente

organi esterni

cittadini

soggetti interessati

utenti e destinatari  
di servizi

g) massima trasparenza in ogni fase (art.11, c.3)

## Piano della performance (art. 10)

- Documento di programmazione triennale
- Coerente con il ciclo della programmazione e del bilancio
- Individua obiettivi strategici ed operativi
- Definisce indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'ente
- Definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- E' redatto annualmente entro il 31 gennaio
- La mancata adozione implica il divieto di erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti e procedere ad assunzioni di personale

# Obiettivi

(art.5, comma 2 D. Lgs. 150/2009)

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni, alla missione istituzionale, alle strategie
- specifici e misurabili
- capaci di determinare un miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi
- programmati su base triennale
- riferibili di norma a un anno
- commisurati a standard nazionali e internazionali e da comparazioni con amministrazioni analoghe
- confrontabili con il trend di produttività dell' amm.ne nel tempo



# Relazione della performance

(art. 10)

- E' un documento annuale da adottare entro il 30 giugno
- Evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti con riferimento:
  - agli obiettivi programmati
  - alle risorse utilizzate
- Rileva gli scostamenti tra risultati e obiettivi
- Evidenzia il bilancio di genere realizzato

percorso: input → output → outcome

destinatari:

organi di governo

vertici dell'ente

organi esterni

cittadini

soggetti interessati

utenti e destinatari di servizi

# Misurazione e valutazione della performance (art.7)

La valutazione della performance organizzativa e individuale è **annuale** attraverso l'adozione di un :

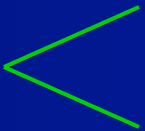
## Sistema di misurazione e valutazione della performance

che individua:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità
- procedure di conciliazione
- raccordo e integrazione con il sistema dei controlli
- raccordo e integrazione con i documenti di programmazione e bilancio

# Misurazione e valutazione della performance (segue)

## Oggetto

- Valutazione individuale 
  - dirigenti
  - singoli dipendenti
- Valutazione delle unità organizzative o aree di responsabilità
- Valutazione dell' amministrazione nel suo complesso

# Misurazione e valutazione della performance (segue)

## Soggetti

- CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle A.P.)
- OIV (Organismi indipendenti di valutazione della performance)
- Organi di indirizzo politico – amministrativo
- Dirigenti

# Misurazione e valutazione della performance organizzativa (art.8)

- Attuazione delle politiche nel soddisfare i bisogni della collettività
- Attuazione di piani e programmi: fasi, tempi, standard, risorse assorbite
- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività
- Miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali
- Sviluppo delle relazioni con i cittadini
- Contenimento e riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- Conseguimento obiettivi di promozione pari opportunità