

Gli **approfondimenti** di **Publika**

Approfondimento n. 65 - Febbraio 2017

LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI FRA CONTROLLO DI GESTIONE E PEG: UNA PROPOSTA OPERATIVA

di Marco Allegretti

LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI FRA CONTROLLO DI GESTIONE E PEG: UNA PROPOSTA OPERATIVA

di Marco Allegretti

IL CONTROLLO DI GESTIONE NEGLI ENTI LOCALI: OBBLIGHI E OPPORTUNITÀ

Con il termine Controllo di Gestione viene comunemente identificato un sistema operativo volto a direzionare la gestione verso gli obiettivi prioritari.

Ciò viene realizzato principalmente attraverso:

- la chiara identificazione degli obiettivi in fase di pianificazione;
- la rilevazione, attraverso la misurazione di appositi indicatori, dello scostamento dei risultati conseguiti in corso d'anno;
- l'informazione della direzione, sull'entità e le cause di tali scostamenti, affinché possa decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Lo scopo principale del Controllo di Gestione non è, quindi, quello di sanzionare i comportamenti difforni da quanto definito dalla direzione (come potrebbe sembrare dal termine "controllo") quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi prioritari; proprio in quest'ottica il sistema di controllo di gestione dovrebbe essere collegato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante.

Tale strumento, derivato dalle imprese private, è stato poi esteso alle pubbliche amministrazioni. La scelta è dettata, oltre che da obblighi normativi, dalla necessità per gli amministratori – costretti a confrontarsi con un ambiente, quanto mai, caratterizzato dalla ristrettezza delle risorse disponibili – di orientare l'azione verso la **realizzazione degli obiettivi prioritari** mediante la produzione di risultati misurabili e valutabili, oltre alla loro chiara e trasparente **rendicontazione ai cittadini**.

Il quadro completo del sistema di definizione e rendicontazione degli obiettivi negli Enti Locali può essere schematizzato come di seguito riportato.

Nel dettaglio:

1. Ai sensi dell'*art. 46 comma 3 del TUEL* il primo adempimento programmatico spettante al Sindaco è quello di presentare al Consiglio i contenuti della programmazione di mandato, redatti in base al suo programma elettorale, attraverso la predisposizione delle "linee programmatiche" di mandato.
2. Annualmente, in coerenza con le Linee di mandato approvato, viene redatto o aggiornato il Documento Unico Programmatico (che ha sostituito la Relazione Previsionale e Programmatica) ex art. 170 del TUEL, *strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative*.

3. Annualmente, in coerenza con gli strumenti di cui ai punti precedenti, viene redatto o aggiornato il Bilancio di previsione Pluriennale come previsto dagli *artt. 174 e seguenti del TUEL*.
4. Ai sensi dell'*art. 169 del TUEL*, obbligatoriamente per i comuni con più di 5.000 abitanti (ma non è un'opportunità da scartare neanche nei piccoli enti), all'interno del Piano Esecutivo di Gestione vi è poi il passaggio dall'indirizzo amministrativo alla definizione dell'obiettivo tecnico che viene affidato ai responsabili dei servizi.
5. Ai sensi degli *artt. 227 e seguenti del TUEL*, viene annualmente predisposto il Rendiconto della Gestione completo di Conto del Bilancio e risultanze della contabilità economico-patrimoniale, oltre al Bilancio Consolidato.
6. In un'ottica di trasparenza e di confronto con i cittadini, corollario degli strumenti sopraesposti è la redazione della relazione di fine mandato di cui all'art. 4 del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 149, *quale dichiarazione certificata delle iniziative intraprese, dell'attività amministrativa e normativa e dei risultati riferibili alla programmazione strategica e operativa dell'ente e di bilancio durante il mandato*.

Il sistema di programmazione e rendicontazione può pertanto essere così schematizzato:

LEGISLATURA				
Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Linee programmatiche				
DUP: SeS				
DUP: SeO		DUP: SeS		
DUP: SeO				
DUP: SeS				
DUP: SeO				
DUP: SeS				
DUP: SeO				
DUP: SeS				
DUP: SeO				
DUP: SeS				
DUP: SeO				
Bilancio pluriennale				
Bilancio pluriennale				
Bilancio pluriennale				
Bilancio pluriennale				
Bilancio plur.				
PEG				
PEG				
PEG				
PEG				
PEG				
PEG				
Rendiconto				
Rendiconto				
Rendiconto				
Rendiconto				
Rendiconto				
Relazione di fine mandato				

Il Controllo di Gestione, all'interno di questo quadro, gioca un ruolo fondamentale di supporto all'amministrazione ed ai responsabili dei servizi: è per questo motivo che il legislatore (pur nella possibilità per ogni ente di caratterizzarlo in base alle proprie esigenze) lo ha reso obbligatorio.

La *normativa* inerente questa funzione è rintracciabile all'interno del *TUEL*, dove agli *articoli 196 e seguenti* si definiscono: le finalità (art. 196), le modalità (art. 197), gli obblighi di rendicontazione (artt. 198 e 198-bis).

L'art. 197 c. 2 del TUEL definisce tre *fasi operative*:

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

Per ogni fase, non viene definito chiaramente uno schema strettamente obbligatorio, pertanto ogni ente potrà delineare il livello di dettaglio che ritiene maggiormente opportuno.

Di seguito schematizziamo gli *obblighi minimi* per i comuni già, per altro, contenuti in altre norme di legge:

a)	Affidamento dei programmi e/o progetti iscritti nel Documento Unico di Programmazione ai responsabili dei servizi. Per i comuni sopra i 5.000 abitanti dovrebbe rientrare in un documento da allegare al Piano Esecutivo di Gestione.
b)	Verifica intermedia dello stato di attuazione programmi e progetti del DUP nella delibera di verifica dello stato di attuazione dei programmi; rilevazione dei dati di costo e ricavo nel Rendiconto; rilevazione dei risultati raggiunti, relativamente ai programmi, all'interno della Relazione della Giunta ad esso allegata.
c)	Valutazione dei risultati ottenuti, rilevati nella Relazione della Giunta, e degli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità allegati al Rendiconto

Se questi sono gli obblighi minimi, ci si potrebbe spingere ben oltre implementando sistemi che prevedano:

- 1) Determinazione degli obiettivi con un sistema "a cascata" che permetta la piena coerenza fra tutti gli strumenti attraverso un collegamento fra gli obiettivi del DUP Sezione Strategia, DUP Sezione Operativa e PEG
- 2) Sistema di verifiche intermedia con analisi degli scostamenti e determinazione delle azioni correttive
- 3) Implementazione di un sistema di contabilità analitica per Centri di Costo
- 4) Rilevazione di indicatori extra-contabili
- 5) Analisi redditività / tassi di copertura dei servizi
- 6) Analisi di bilancio delle società
- 7) Analisi di «make or buy»
- 8) ... qualsiasi altro strumento l'Ente ritenga utile rispetto alle proprie esigenze specifiche...

Ultimo, ma non certo per importanza, è il citato obbligo dettato dall'*art. 198 del TUEL* di predisporre un referto in cui vengono fornite "le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili". Detto referto va inviato anche alla Corte dei Conti ai sensi dell'*art. 198-bis del TUEL*.

DA FUNZIONE OBBLIGATORIA A STRUMENTO CARDINE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'ENTE: UNA PROPOSTA OPERATIVA

Nel paragrafo precedente sono stati analizzati i vincoli normativi e gli strumenti che ogni Comune può attivare per darvi seguito: **i livelli ottimali vanno tuttavia calibrati sulle necessità dello specifico ente.**

Il controllo di gestione, all'interno del quadro sopra delineato, può (e deve) giocare un ruolo fondamentale di supporto all'amministrazione per orientare, mediante il "lavoro per obiettivi", l'azione dell'Ente. Diversamente gli obblighi imposti sarebbero una scatola vuota che ruba tempo e risorse, ma che non produce nessun vantaggio.

Qualora si voglia creare una struttura forte che possa concretamente trainare l'azione amministrativa verso la realizzazione degli obiettivi prioritari in modo efficace, efficiente e economico, oltre a creare un sistema forte di misurazione della performance che, attraverso un chiaro collegamento col sistema premiante, incentivi il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento di detti obiettivi si ritiene opportuno:

- 1) Determinare gli obiettivi con un sistema "a cascata" che permetta la piena coerenza fra tutti gli strumenti attraverso un collegamento fra gli obiettivi del DUP Sezione Strategia, DUP Sezione Operativa e PEG; in particolare si suggerisce la numerazione degli obiettivi strategici e operativi del DUP e la predisposizione di una matrice di collegamento fra questi e le schede del PDO
- 2) Predisporre schede del Piano Dettagliato degli Obiettivi allegate al Piano Esecutivo di Gestione dove vengano identificati:
 - a) Numerazione obiettivo
 - b) Titolo dell'obiettivo
 - c) Tipologia dell'obiettivo, esempio: Strategico, di Miglioramento, di Mantenimento; ovvero altri analoghi scelti dall'Ente
 - d) Collegamento con l'obiettivo strategico e operativo del DUP
 - e) Breve descrizione
 - f) Definizione delle finalità che si vogliono conseguire
 - g) Azioni e tempi; si suggerisce in particolare la creazione di un Diagramma di Gantt secondo il seguente schema (o analogo definito dall'Ente):
 - h) Data desiderata di realizzo
 - i) Responsabile dell'obiettivo
 - j) Personale dell'area coinvolto
 - k) Altre aree coinvolte
 - l) Risorse finanziarie messe a disposizione: nessuna o elenco capitoli di uscita/entrata coinvolti

- m) Indicatore misurabile del risultato atteso e Target. Quanto all'indicatore ricordiamo che lo stesso deve essere quantomeno: chiaramente definito, quantificabile e misurabile, utile e significativo per gli stakeholder. Quanto invece al Target (risultato che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato), lo stesso deve essere quantomeno ambizioso ma realistico ed al contempo accettato da chi deve raggiungerlo.
- n) Risultanze delle verifiche intermedie
- o) Risultanze della verifica finale

Si ritiene possibile usare uno schema come quello di seguito riportato:

OBIETTIVO N.Titolo...													
TIPOLOGIA OBIETTIVI	...Strategico, di Miglioramento, di Mantenimento...													
COLLEGAMENTO AL DUP	Obiettivo Strategico n. ... / Obiettivo Operativo n. ...													
DESCRIZIONE	...													
FINALITA'	...													
AZIONI E TEMPI		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	
	Azione 1: ...descrizione...	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
	Azione 2: ...descrizione...	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
	Azione ...n...: ...descrizione...	Previsione												
		Revisione												
		Consuntivo												
	DATA PREVISIONE DI REALIZZO	31/12/n												
	RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO	...												
PERSONALE DELL'AREA COINVOLTO	...													
ALTRE AREE/SERVIZI COINVOLTI	...													
RISORSE FINANZIARIE	...													
INDICATORE E TARGET	Indicatore: ... / Target: ...													
VERIFICHE	<i>Verifica intermedia:</i>													
	<i>Verifica finale:</i>													
IL DIRIGENTE / RESPONSABILE POSIZIONE ORGANIZZATIVA (...Nome e Cognome...)														

- 3) Pesatura degli obiettivi e collegamento degli stessi con il sistema premiale per l'incentivazione al raggiungimento; in particolare si potrebbe valutare una divisione secondo le categorie di seguito specificate (o analoghe definite dall'Ente):
 - a) Obiettivo Strategico – Peso: 3 punti
 - b) Obiettivo di Miglioramento – Peso: 2 punti
 - c) Obiettivo di Mantenimento – Peso: 1 punto
- 4) Predisposizione di almeno una verifica intermedia per l'analisi degli scostamenti rispetto ai tempi previsti e definizione delle azioni correttive mediante apposita compilazione della sezione della scheda obiettivo
- 5) Predisposizione di una verifica finale per l'analisi della causa degli scostamenti a consuntivo, propedeutica alla misurazione della performance e alla predisposizione del nuovo PDO per il completamento degli obiettivi non completamente raggiunti

SCARICA QUI: [Scheda Piano Dettagliato degli Obiettivi.xls](#)



Corso di formazione

RIACCERTAMENTO ORDINARIO E RENDICONTO 2016 SOLUZIONI PRATICHE

Relatore: Dott. Marco Allegretti

Castelverde (CR)
1 MARZO 2017

Collecchio (PR)
3 MARZO 2017

Mantova
7 MARZO 2017

Programma e scheda di iscrizione alle pagine seguenti

CORSO DI FORMAZIONE SU: RIACCERTAMENTO ORDINARIO E RENDICONTO 2016: SOLUZIONI PRATICHE

Non c'è pace per i responsabili dei servizi finanziari degli Enti, archiviata la predisposizione del bilancio di previsione 2017-2019 è già tempo di iniziare a mettere in ordine tutti i tasselli per la costruzione del Rendiconto sulla gestione 2016.

Particolare rilevanza riveste quest'anno la **redazione degli schemi economico-patrimoniali** e al **Bilancio Consolidato gli Enti sopra i 5000 abitanti** sono chiamati ad approvare. Non sono tuttavia esenti neanche gli Enti sotto i 5000 abitanti che devono approvarli con regole vecchie che poco si parlano con i nuovi schemi di bilancio.

Il corso, dal taglio pratico, risponde all'esigenza degli operatori dei servizi finanziari di avere un quadro chiaro degli strumenti che saranno chiamati ad applicare.

Ampio spazio sarà dedicato alla soluzione dei casi pratici proposti dagli Enti.

Gli iscritti possono inviare già in fase di registrazione i QUESITI da sottoporre al docente

DATA	SEDE	
1 MARZO 2017	CASTELVERDE	Centro Culturale Agorà, Via Ferrari 15, 26022 Castelveverde (CR)
3 MARZO 2017	COLLECCHIO	Parco del Taro, Corte Giarola, Strada Giarola 11, 43044 Collecchio (PR)
7 marzo 2017	MANTOVA	Hotel La Favorita, Via S. Cognetti de Martiis 1, 46100 Mantova

Relatore	Dott. Marco Allegretti - Dottore Commercialista e Revisore Contabile, già dirigente di Area Servizi Finanziari di ente locale. Formatore ANCI/IFEL - Docente e consulente in materia di contabilità degli Enti Locali, collabora con il Quotidiano degli Enti Locali del Sole 24 Ore e con la rivista "Tributi News - Contabilità Patrimonio e Fiscalità" edita da Publika.	
Destinatari	Amministratori (Sindaci, Assessori e Consiglieri), Direttori Generali, Segretari Comunali, Responsabili dei Servizi Finanziari, Funzionari dei Servizi Finanziari, Revisori Contabili.	
Attestati	Sarà rilasciato attestato di partecipazione.	
Materiale didattico	Le dispense con il materiale didattico saranno consegnate in formato cartaceo all'inizio del corso.	
Iscrizioni	È necessaria l'iscrizione almeno 3 giorni prima della data del corso Iscrivendosi:	
	☎ via fax al numero 0376 158 2160	✉ via email a formazione@publika.it
Quesiti:	E' possibile inviare quesiti da sottoporre al Docente per email a formazione@publika.it .	
Orario	Dalle 9.00 alle 13:30 . Coffee break ore 11:00.	

CORSO DI FORMAZIONE SU: RIACCERTAMENTO ORDINARIO E RENDICONTO 2016: SOLUZIONI PRATICHE

Programma

L'ITER DI COSTRUZIONE

- Determina dei responsabili di riaccertamento dei propri residui
- Delibera di riaccertamento ordinario
- Variazione di bilancio

GLI SCHEMI DI RENDICONTO

- Nuovi schemi
- Allegati

IL RIACCERTAMENTO DELLE ENTRATE CASO PER CASO

- Entrate Tributarie
- Entrate da Trasferimenti e Contributi
- Entrate Extratributarie
- Entrate in conto capitale
- Entrate da accensione di prestiti

IL RIACCERTAMENTO DELLE SPESE CASO PER CASO

- Spesa corrente:
 - o Spese di personale
 - o Acquisto di beni e servizi
 - o Trasferimenti correnti
 - o Utilizzo di beni di terzi
 - o Interessi passivi
 - o Condanne a seguito di contenziosi
 - o Indennità di fine mandato
 - o Incarichi legali esterni
- Spesa d'investimento

COSTIZIONE DEL FONDO PLURIENNALE VINCOLATO

- FPV di Spesa corrente
- FPV di Spesa in conto capitale

LE RISULTANZE DEL RENDICONTO

- Il risultato di amministrazione
- Implicazioni sull'extradeficit da riaccertamento straordinario
- Il Pareggio di Bilancio

LA CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE

- Le attività preliminari
- Gli schemi sotto i 5000 abitanti: cenni per la costruzione dei documenti
- Gli schemi sopra i 5000 abitanti: cenni per la costruzione dei documenti

IL BILANCIO CONSOLIDATO

- Le attività preliminari
- Cenni per la costruzione dei documenti

QUESTION TIME

- Soluzioni ai casi proposti dai partecipanti

Orario: Dalle 9.00 alle 13:30. Coffee break ore 11:00.

Dott. Marco Allegretti - Dottore Commercialista e Revisore Contabile, già dirigente di Area Servizi Finanziari di ente locale. Formatore ANCI/IFEL - Docente e consulente in materia di contabilità degli Enti Locali, collabora con il Quotidiano degli Enti Locali del Sole 24 Ore e con la rivista "Tributi News – Contabilità Patrimonio e Fiscalità" edita da Publika

COSTI

Quote di iscrizione:	Sconto abbonati	Sconto ex partecipante
Quote standard	Offerta riservata abbonati alle riviste Personale News o Tributi News e ContabilMENTE	Offerta per chi ha partecipato ad un corso nel 2015 o 2016 o 2017
Primo iscritto: € 140,00	Primo iscritto: € 120,00	Primo iscritto: € 130,00
Iscritti successivi: € 120,00	Iscritti successivi: € 100,00	Iscritti successivi: € 110,00

LE OFFERTE NON SONO CUMULABILI

Gli importi vanno versati DOPO il ricevimento della fattura (bonifico bancario).

È necessaria l'iscrizione almeno **3 giorni prima** del corso inviando il seguente modulo

È possibile scaricare le nostre dichiarazioni sostitutive relative a **CONTO CORRENTE DEDICATO**, DURC e un modello in corso di validità dall'indirizzo: <http://www.publika.it/moduli/>

APPLICAZIONE SCONTI

Saranno accettate iscrizioni a prezzo scontato sono per enti in regola con il pagamento delle fatture arretrate. In tutti gli altri casi sarà applicata la quota standard.

NOTE ORGANIZZATIVE

La quota comprende il materiale documentario, il coffee break, il pranzo e l'attestato di partecipazione. I prezzi si intendono iva esclusa (22%). In caso di fatturazione ad Ente Pubblico l'importo è iva esente (l'imposta di bollo di 2 € sulle fatture esenti da iva è GIÀ compresa nelle quote). Per ragioni organizzative si prega di comunicare via fax o email eventuale disdetta almeno 5 giorni lavorativi prima dell'inizio del corso. È possibile sostituire i partecipanti in qualsiasi momento. La conferma dello svolgimento del corso sarà comunicata almeno due giorni prima la data stabilita. Ai partecipanti sarà rilasciato attestato di frequenza.

RIACCERTAMENTO ORDINARIO E RENDICONTO 2016: SOLUZIONI PRATICHE

ISCRIZIONE MODULO DA INVIARE VIA FAX ALLO 0376 1582160 OPPURE VIA EMAIL A FORMAZIONE@PUBLIKA.IT

RAGIONE SOCIALE	P. IVA	COD. FISC.
INDIRIZZO (Via, CAP, Città, Prov.)		
TIPO ENTE/SOCIETÀ	<input type="checkbox"/> Ente Pubblica Amministrazione (iva esente, è compresa imposta di bollo 2€)	<input type="checkbox"/> Società / Professionista / Sindacato / Altro privato (agli importi indicati sarà aggiunta IVA 22%)
CODICE UFFICIO FATTURAZIONE ELETTRONICA	<input type="checkbox"/> CODICE CIG / Determinazione Inserire qui i dati relativi all'impegno di spesa	

Richiedo l'iscrizione al corso presso la sede contrassegnata nello schema sottostante per n. _____ partecipanti per un totale di € _____ usufruendo del seguente sconto: sconto per abbonati alle riviste di Publika o ContabilMENTE
 sconto per chi ha partecipato ad un corso nel 2015 o 2016 o 2017
 nessuno sconto applicabile

modulo APPR 65

DATE CORSI			
<input type="checkbox"/> 1 MARZO 2017	CASTELVERDE	Centro Culturale Agorà, Via Ferrari 15, 26022 Castelveverde (CR)	
<input type="checkbox"/> 3 MARZO 2017	COLLECCHIO	Parco del Taro, Strada Giarola 11, 43044 Collecchio (PR)	
<input type="checkbox"/> 7 marzo 2017	MANTOVA	Hotel La Favorita, Via S. Cognetti de Martiis 1, 46100 Mantova	

PARTECIPANTI	NOME	COGNOME	E-MAIL

Ai sensi del D.Lgs. 196/2003, desideriamo informare che i dati personali forniti con la presente iscrizione saranno utilizzati da Publika srl esclusivamente per la predisposizione dell'elenco partecipanti al corso in oggetto e per l'addebito contabile relativo alle quote di partecipazione. I dati sono raccolti su elaboratori di proprietà di Publika srl - Via Pascoli 3 - Volta Mantovana MN. Titolare del trattamento dei dati è Publika srl - Via Pascoli 3 - Volta Mantovana MN. La informiamo che Lei potrà rivolgersi al Titolare del trattamento per far valere i Suoi diritti, così come previsti dall'art. 7 del D.Lgs. 196/2003 che si intende integralmente richiamato, ed in particolare per conoscere l'esistenza di trattamento di dati che La riguardano; per ottenere, a cura del titolare del trattamento, la cancellazione, il blocco, l'aggiornamento, la rettifica o la modifica dei dati. Le richieste vanno inviate a privacy@publika.it

TIMBRO FIRMA DEL RESPONSABILE