



DIPARTIMENTO PER GLI AFFARI INTERNI E TERRITORIALI

Formazione permanente Segretari comunali 2023

I SETTE CONTROLLI CAPITALI NEGLI ENTI LOCALI

AMEDEO BIANCHI

Milano 17 ottobre 2023
webinar 16 novembre 2023

LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

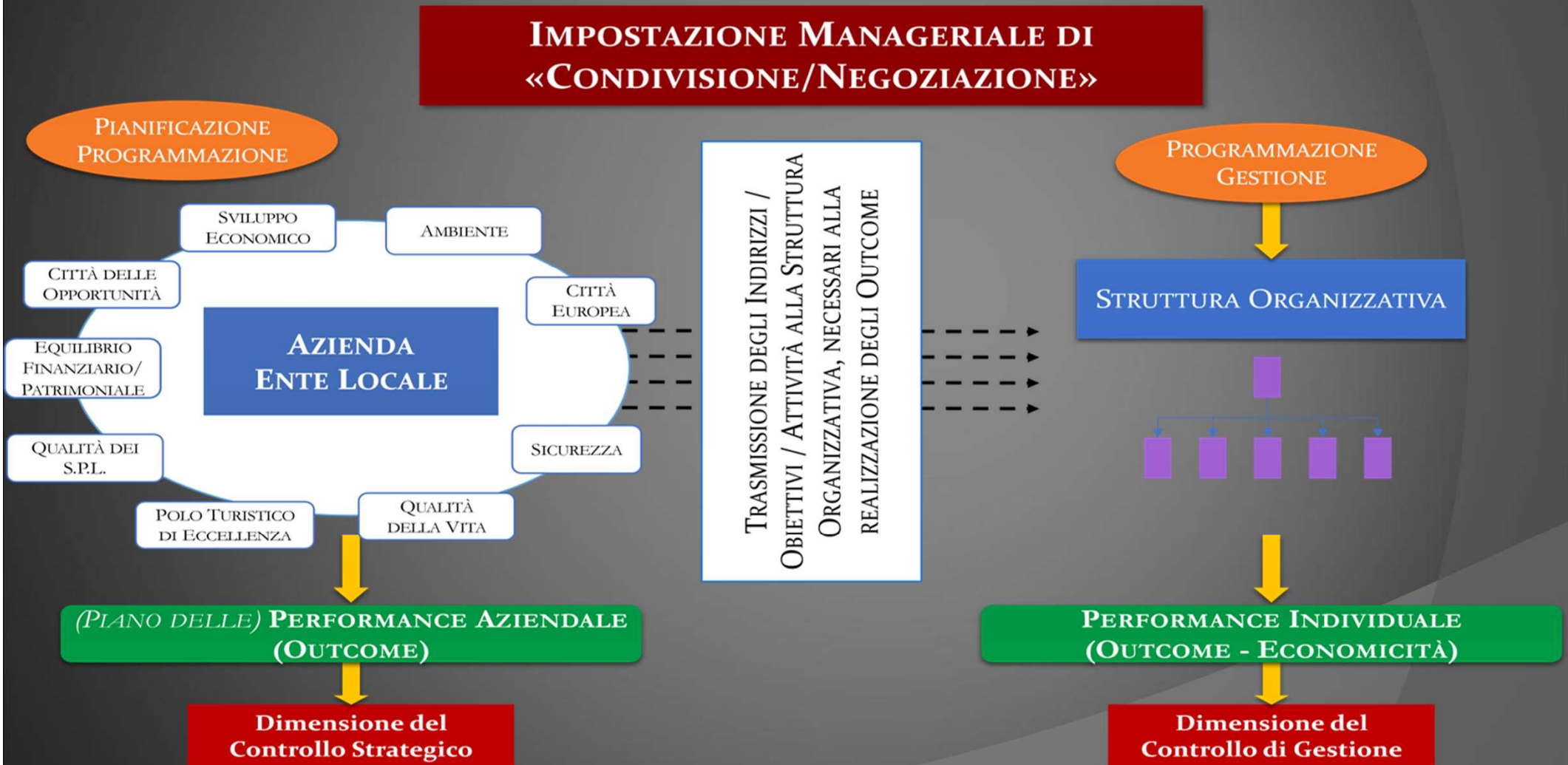


LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

LA PROGRAMMAZIONE DI QUALITÀ



LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

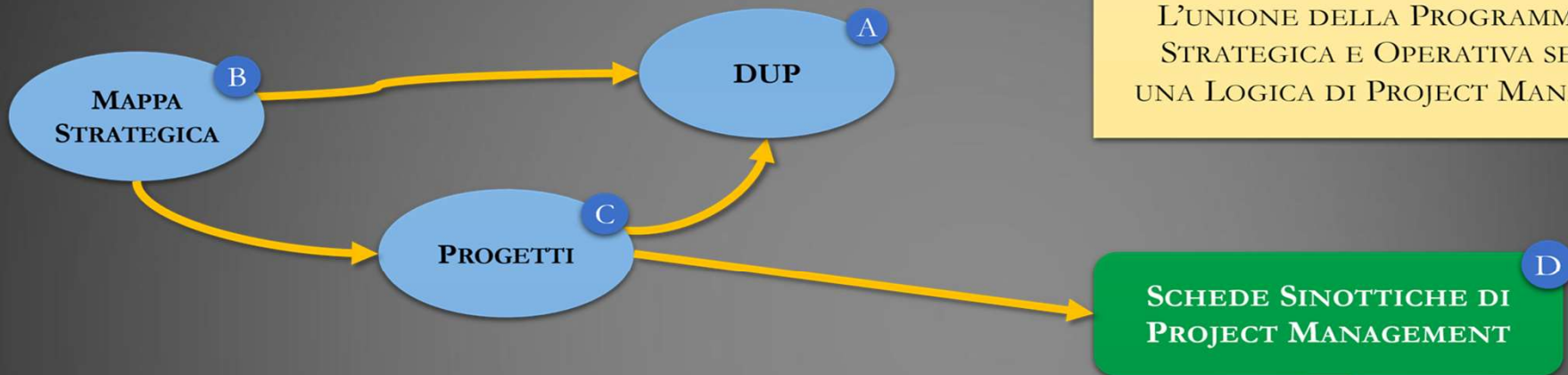


LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

IMPOSTAZIONE MANAGERIALE DI «CONDIVISIONE/NEGOZIAZIONE»



LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI



SCHEDE SINOTTICA



OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

Negli ultimi anni si è assistito ad un rafforzamento dei sistemi di controllo interno, soprattutto nelle medi e grandi enti: ciò sia per motivi di compliance, ma anche al fine di accreditare l'ente sul territorio e di raggiungere e mantenere rating di legalità, oltre che di efficacia, efficienza ed economicità

Le amministrazioni, benché volenterose di essere compliant non sempre sono riuscite ad allineare nella sostanza i propri modelli organizzativi interni. In tale contesto, la conseguenza naturale è stata la moltiplicazione delle attività di controllo e della pluralità degli attori del controllo nell'ambito delle pubbliche amministrazioni

OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

La percezione dei sistemi di controllo sta dunque mutando: se fino a qualche tempo fa taluni interventi erano visti come un'incombenza, talvolta inutile e necessaria solo ad evitare sanzioni, oggi si comincia a considerare questi sistemi come degli investimenti utili – delle opportunità – per l'ente e per la comunità

Basti pensare al D.Lgs. n. 231/2001 che, a oltre vent'anni dalla sua nascita, integra oggi nuovi standard ISO (qualità, certificazioni ambientali, sicurezza sul lavoro, sicurezza informatica e, più recentemente, anche sistemi anti corruzione), o l'applicazione del Regolamento Europeo ("GDPR") sul trattamento dei dati personali (n. 679/2016): sono esempi di attività che, se realizzate con una certa logica, rappresentano dei veri e propri interventi di corporate governance

OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

In molti casi, gli interventi possono apportare vantaggi anche allo stesso sistema organizzativo, attraverso una migliore definizione di ruoli e responsabilità e a un disegno più chiaro dei processi aziendali

Funzionari e amministratori possono, infatti, apprezzare una migliore visione generale delle risorse e delle attività che sono chiamati a coordinare. Questo può facilitare l'adozione di determinate scelte e migliorare una visione strategica più in generale

Una delle caratteristiche che accomuna questi sistemi, è infatti la predisposizione a ragionare in termini di lungo periodo. Tale aspetto costringe chi governa a lavorare su scenari in evoluzione ed è quindi un'opportunità per non fermarsi alle «immediate esigenze»

OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

Molti sistemi sono accompagnati da interventi formativi a completamento delle misure introdotte. Ciò per favorire la comunicazione e la diffusione di principi e di mentalità di lavoro in tutta l'organizzazione

Anche qui il cambiamento di paradigma è evidente: non più formazione impartita esclusivamente per finalità di compliance, ma una maggiore attenzione da parte del vertice per cogliere delle opportunità di comunicazione e ascolto delle risorse

Oltre alle fasi di costruzione del sistema, formazione e comunicazione, è necessario un ciclo costante di monitoraggio, utile per verificare l'aderenza dei sistemi alla realtà aziendale ed eventualmente apportare dei correttivi

OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

Attenzione a non considerare mai il lavoro svolto come definitivo: questi sistemi implicano un'organizzazione delle risorse umane che, in quanto tali, necessitano di un'assistenza nel tempo, al di là di quanto esse siano formate

Si tratta di un circolo virtuoso: questa maggiore attenzione alla comunicazione e alla diffusione (delle politiche, degli audit, degli obiettivi o azioni correttive), porta a un miglioramento generale di tutti i processi aziendali, non solo di quelli di controllo; oltre che ad una maggiore motivazione da parte delle risorse a svolgere bene il proprio lavoro

LA GESTIONE DEI RISCHI

Ogni ente locale deve dotarsi di un sistema di controlli interni e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio delle attività e dei rischi al fine di contribuire al «successo» dell'ente

Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo e ed è bene che tenga in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito locale e nazionale

Le organizzazioni pubbliche hanno bisogno dei controlli, ma questi devono essere sostanziali, affidabili, economici, interconnessi e interdipendenti fra di loro, quindi efficaci ed efficienti

LA GESTIONE DEI RISCHI

Un efficace sistema di controlli interni contribuisce a una conduzione dell'ente coerente con gli obiettivi definiti dall'amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli

Concorre ad assicurare:

- la salvaguardia del patrimonio (obiettivi strategici)
- l'efficienza e l'efficacia dei processi (obiettivi operativi)
- l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi politici, ai cittadini e alle aziende del territorio (obiettivi di reporting)
- il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto, dei regolamenti e delle procedure interne (obiettivi di compliance)

I CONTROLLI «AGGIUNTI»

Ai controlli previsti dal c.d. sistema, si sono affiancati gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, finalizzati alla verifica dell'effettiva osservanza nell'Amministrazione regionale del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza

Si è affiancato anche il controllo ispettivo, finalizzato alla conduzione di indagini su eventi e/o situazioni lesive, anche potenzialmente, degli interessi dell'amministrazione, con l'obiettivo, tra l'altro di individuare eventuali responsabilità personali (disciplinari, amministrative e contabili)

I CONTROLLI «AGGIUNTI»

Si sono poi aggiunti quelli inerenti la corretta gestione delle risorse pubbliche erogate sulla base dei Fondi Europei (fondi strutturali e di investimento europei). Il Regolamento (UE) n. 1303/2013 prevede, infatti, diversi livelli di controllo finalizzati a garantire la corretta esecuzione degli interventi e la sana gestione finanziaria delle risorse comunitarie

Inoltre, nelle organizzazioni pubbliche maggiormente evolute e lungimiranti, si assiste anche all'istituzione dell'internal audit (denominata e tradotta in maniera restrittiva: revisione interna) come attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, esercitata secondo i principi internazionalmente riconosciuti e finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione

I CONTROLLI «A SILOS»

Ad oggi, non esiste una nozione univoca di sistema di controllo interno integrato, in senso proprio, per il settore pubblico

Tale situazione, ha comportato talvolta controlli «a silos», ovvero:

- a compartimenti stagni
- duplicazioni o ridondanze di controlli
- errata percezione della funzione pubblica del controllo
- paradossali buchi di controllo (per fraintendimenti nelle responsabilità o competenze delle strutture)

I CONTROLLI «A SILOS»

Si è giunti a controlli inefficaci, inadeguati o disfunzioni dei controlli, fino ad arrivare all'incremento dei costi delle attività di controllo, a discapito delle funzioni o dei servizi pubblici

L'assenza di un modello di controllo interno per la PA o meglio ancora di control governance framework per il settore pubblico, per forza di cose, spinge verso l'improrogabile necessità di un quadro di riferimento univoco

Risulta fondamentale, pertanto, procedere in un percorso evolutivo della normativa di riferimento, in ottica olistica e integrata. In considerazione dell'attuale contesto socio – economico – culturale, sicuramente è necessario il coinvolgimento e il commitment dell'organo politico nazionale e in generale dei policy maker

I CONTROLLI «A SILOS»

Considerata la diversa natura delle PA, il diverso modello organizzativo, dimensionamento e ambito di intervento delle organizzazioni pubbliche italiane, il framework di control governance non dovrà ingessare le PA, ma dovrà lasciare spazio a interpretazioni ed eventuali rielaborazioni. Questo perché ogni organizzazione pubblica ha i propri obiettivi e realizza determinate strategie (esistono differenze nella struttura degli obiettivi e nelle correlate attività di controllo, nonché diverse modalità della loro applicazione)

E' importante definire una cornice di riferimento, affinché ciascuna organizzazione pubblica, tenendo conto delle diverse peculiarità ed esigenze, possa mettere in pratica un proprio sistema di controllo interno integrato. Come per ogni framework, primo obiettivo è la flessibilità, poi l'elasticità e l'agilità del modello di control governance

GLI ATTORI DEL SISTEMA

L'organizzazione del sistema di controlli interni (e di gestione dei rischi) coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- a. il Consiglio comunale, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema
- b. la Giunta, incaricata dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controlli interni e di gestione dei rischi
- c. il Segretario comunale, che svolge un ruolo di guida e di regista del sistema e al quale spetta verificare che questo sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dall'organo politico

GLI ATTORI DEL SISTEMA

- d. l'Organismo Indipendente di Valutazione con il compito di supportare le valutazioni e le decisioni
- e. il Responsabile del servizio economico finanziario e l'Organo di revisione per tutte le attività concernenti i controlli sugli equilibri e, comunque, concernenti le entrate e la spesa
- f. i Responsabili dei servizi (o i Dirigenti) in relazione a dimensione, settore, complessità e profilo di rischio dell'ente
- g. La Corte dei conti (con le sue Sezioni regionali di controllo), che vigila sull'efficacia del sistema dei controlli interni nel rispetto delle linee guida adottate dalla Sezione delle Autonomie

LE SETTE TIPOLOGIE DI CONTROLLO

Il controllo è interno quando l'attività viene effettuata da un organo che, anche se non facente parte dell'ente controllato, opera all'interno della struttura della stessa amministrazione locale

- ❑ controllo di gestione
 - ❑ controllo degli equilibri finanziari
 - ❑ controllo di regolarità amministrativa e contabile
 - ❑ controllo strategico
 - ❑ controllo sulla qualità dei servizi
 - ❑ controllo sulle società partecipate
 - ❑ valutazione del personale

LE SETTE TIPOLOGIE DI CONTROLLO

Tutte le tipologie di controllo sono regolamentate dal *Tuel*, in particolar modo all'art. 147

Il controllo di gestione, il controllo sugli equilibri finanziari e il controllo di regolarità amministrativa e contabile si applicano indistintamente a tutti gli enti locali

Il controllo strategico si applica ai comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, così come il controllo sulle società partecipate e il controllo sulla qualità dei servizi

A tutti gli enti locali si applicano le norme sulla valutazione del personale, tenendo però conto dell'autonomia degli stessi

L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

La riforma delle pubbliche amministrazioni è un processo attualmente in atto e che ha avuto inizio nel 1993, con il decreto legislativo n. 29

Il decreto legislativo del 30 luglio 1999 n. 286 introdusse alcune novità tra cui la fissazione di incompatibilità tra le varie funzioni di controllo interno, con l'obiettivo di evitare così la confusione tra controlli collaborativi e repressivi. Tale decreto individua quattro tipologie di controllo, molto diverse tra loro ma che devono essere esercitate in modo integrato

Il decreto legislativo del 27 ottobre 2009 n. 150 ha dato enfasi ai concetti di efficacia, efficienza, produttività, accountability e trasparenza, introducendo per la prima volta nel quadro normativo di riferimento il termine performance

L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

Il disegno prefigurato dal decreto legislativo del 25 maggio del 2017 n. 74 si muove su quanto già tracciato dal precedente decreto n. 150, che considera la valutazione come un criterio che misura in chiave istituzionale gli esiti dell'attività delle pubbliche amministrazioni

Viene rimesso al centro il tema della valutazione dei dipendenti pubblici, rinnovando la disciplina della gestione della performance e degli OIV: la valutazione dei dipendenti non incide solamente sull'erogazione dei premi e sul riconoscimento delle progressioni ma diviene anche una condizione necessaria per il conferimento di incarichi mentre quella negativa incide sulla responsabilità dirigenziale

L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI

Il decreto legge n. 174 del 10 ottobre 2012 – che si pone tra i decreti Brunetta e Madia - dopo essere stato convertito e successivamente alle ulteriori modifiche ad opera della legge di stabilità del 24 dicembre 2012 n. 228 propone importanti novità in materia di controlli interni, prevedendo, oltre ai controlli di regolarità amministrativa contabile, di gestione e al controllo strategico, anche il controllo sugli equilibri finanziari dell'ente e il controllo degli organismi gestionali esterni all'ente

I CONTROLLI DELLA CORTE DOPO IL D.L. 174

La nuova strutturazione dei controlli della Corte dei conti è finalizzata a rafforzare il coordinamento della finanza pubblica (in particolare tra i livelli di governo statale e regionale) e a garantire il rispetto dei vincoli finanziari derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea. Va letta in tal senso l'introduzione di nuove e più pregnanti forme di partecipazione della Corte che, in presenza di specifici presupposti di legge, si estrinsecano anche in misure interdittive dei processi di spesa

Le novità sono numerose e articolate, tra quelle di particolare rilievo:

- i controlli esterni realizzati tramite le c.d. relazioni semestrali
- la procedura relativa ai piani di riequilibrio finanziario
- i controlli sui bilanci di previsione e sui rendiconti

I CONTROLLI DELLA CORTE DOPO IL D.L. 174

Laddove vengano accertati comportamenti difformi dalla sana gestione finanziaria, le Sezioni regionali della Corte dei conti segnalano, con specifiche pronunce, dette irregolarità agli organi rappresentativi dell'ente, anche, se del caso, perché adottino idonee misure correttive

Le deliberazioni adottate dalle Sezioni regionali della Corte ad esito dei controlli finanziari sugli enti locali sono così classificabili:

- PRNO
- PRSE
- PRSP
- PRA-PRSP

Nel caso di rilevata assenza ed inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie di controllo interno adottate, la Corte dei conti può irrogare sanzioni pecuniarie

LA RIFORMA DEL TITOLO V DELLA COSTITUZIONE

La riforma, introdotta dalla legge costituzionale 18 ottobre 2001 n. 3 e la successiva legge di attuazione n. 131 del 2003, hanno previsto il controllo delle Sezioni regionali della Corte le quali hanno il compito di verificare il perseguimento degli obiettivi posti dalle leggi statali o regionali di principio e di programma nonché la sana gestione finanziaria degli enti locali ed il funzionamento dei controlli interni

Conseguenza della modifica del titolo V è la soppressione dei controlli tutori sugli enti locali svolti dai Co.re.co. In questo nuovo corso è emerso un interesse più marcato per la contabilità degli enti locali riconducibile all'entrata dell'Italia nell'euro e l'esigenza di rispettare i parametri europei, ha imposto la necessità di un controllo di legalità-regolarità sui bilanci di previsione/rendiconti degli enti, in una visione ciclica e dinamica della contabilità

LA RIFORMA DEL TITOLO V DELLA COSTITUZIONE

Tappa fondamentale nel processo di estensione del controllo della Corte è stata la legge 23 dicembre 2005 n. 266 il cui art. 1 commi 166 e seguenti hanno previsto che gli organi di revisione degli enti locali trasmettano alle Sezioni regionali di controllo una relazione (questionario) sul bilancio di previsione dell'esercizio di competenza e sul rendiconto dell'esercizio medesimo

La Corte costituzionale, chiamata a pronunciarsi su tali innovative modalità di controllo, ha affermato che esse sono ascrivibili alla categoria del riesame di legalità e regolarità e concorrono alla formazione di una visione unitaria della finanza pubblica, ai fini della tutela dell'equilibrio finanziario. Tale controllo, ha tuttavia la caratteristica, in una prospettiva non più statica ma dinamica, di finalizzare il confronto tra fattispecie e parametro normativo all'adozione di effettive misure correttive (sentenza n. 179 del 2007)

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione è disciplinato dall'art. 147, comma 2, lett. a) e 196 e seguenti del Tuel

Il controllo di gestione è un tipo di controllo interno che monitora tutta la gestione al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la loro corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità, il buon andamento della pubblica amministrazione e della relativa azione amministrativa

Questo tipo di controllo avviene verificando determinati fattori quali:

- l'efficacia
- l'efficienza
- l'economicità

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione è uno strumento il cui uso è obbligatorio per tutti gli enti locali, indipendentemente dalla loro densità demografica. Si sviluppa in un controllo ciclico, suddiviso in fasi, per cui per un corretto funzionamento è necessario che l'impostazione dell'attività di controllo sia preceduta da una precisa definizione degli obiettivi. Per garantire una reale efficacia dell'attività di controllo, è necessario che essa sia supportata da un solido sistema informativo finalizzato a ricavare le informazioni ed i dati necessari

Nel caso in cui dal monitoraggio effettuato mediante il controllo di gestione dovessero emergere degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, l'ente può intervenire con tempestivi interventi correttivi

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Tra il controllo di gestione e la valutazione della performance - il cui obiettivo è l'attribuzione dei benefici economici e di carriera in modo da valorizzare il merito affermando la cultura della valutazione, - deve sussistere una forte integrazione

A tal fine è indispensabile un corretto sistema di ponderazione degli obiettivi che consenta il monitoraggio costante del grado di raggiungimento degli stessi

Il controllo di gestione (così come il controllo strategico) risultano migliorabili attraverso la produzione di report non episodici, che siano tempestivi e aggiornati ed un più accurato livello di analisi della struttura organizzativa che consenta di individuare processi e responsabilità afferenti ad ogni servizio, in modo da produrre report analitici e tempestivi che consentano di indirizzare unitariamente la gestione

E IL CONTROLLO SULLA GESTIONE ?

A differenza del controllo di gestione, il controllo sulla gestione è un controllo esterno, a carattere successivo, svolto dalla Corte dei conti, chiamata a verificare la legalità e la regolarità della gestione, nonché il funzionamento dei controlli interni di ciascuna amministrazione

La Corte accerta anche, a seguito degli altri controlli, la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi stabiliti dalla legge valutando comparativamente costi, modi e tempi dello svolgimento dell'azione amministrativa dell'ente locale

IL CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI

Nell'ambito del regolamento sui controlli interni e del regolamento di contabilità, l'ente locale è tenuto a prevedere e disciplinare il monitoraggio periodico della gestione finanziaria, con il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del responsabile del servizio finanziario, del segretario comunale, dei responsabili dei servizi e dell'organo di revisione: tale attività è alla base di una corretta gestione del bilancio

Affine a questa tipologia di controllo, ma di natura differente, vi è un altro importante adempimento relativo agli equilibri di bilancio, ovvero la salvaguardia degli stessi, così come disposto dall'art. 193 del Tuel

IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

Nell'ambito della sua autonomia, l'ente locale individua strumenti e metodologie specifiche per lo svolgimento del controllo di regolarità amministrativa e contabile al fine di garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa

Il controllo di regolarità contabile è di tipo preventivo, mentre il controllo di regolarità amministrativa è composto da due fasi, una preventiva ed una successiva

Il controllo di regolarità contabile è effettuato dal responsabile del servizio finanziario esclusivamente nella fase preventiva

IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

La natura bifasica del controllo di regolarità amministrativa viene assicurata, nella fase preventiva della formazione dell'atto, dal responsabile di servizio attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica; nella fase successiva è svolto sotto la direzione del segretario

Nella fase preventiva su ogni proposta di deliberazione è richiesto il parere in ordine alla sola regolarità tecnica del responsabile del servizio interessato ed il parere del responsabile di ragioneria in ordine alla regolarità contabile, qualora comporti riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente

IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

Nella fase successiva, viene esercitato il controllo di regolarità amministrativa, sotto la direzione del segretario comunale, secondo i principi di revisione aziendale e le modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente

Il segretario comunale provvede a trasmettere periodicamente le risultanze del controllo successivo:

- ai responsabili dei servizi con opportune direttive a cui conformarsi qualora siano state riscontrate irregolarità
- ai revisori dei conti
- all'organismo indipendente di valutazione
- al Consiglio Comunale

IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

Il legislatore ha attribuito ampia rilevanza al controllo di regolarità amministrativa e contabile degli atti, stabilendo al comma 1 dell'art. 147 del TUEL, che esso è finalizzato a garantire [...] la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa

L'effettuazione di questa prima tipologia di controlli rappresenta quindi un presupposto imprescindibile degli altri controlli previsti al comma successivo in quanto tutti implicano la legittimità e la regolarità dell'azione amministrativa

Nella fase preventiva di formazione degli atti, il controllo avviene attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica e qualora le determinazioni comportino riflessi diretti ed indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente debba essere richiesto anche il parere contabile e il visto di copertura finanziaria

IL CONTROLLO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

Nella fase successiva all'adozione degli atti, il controllo di regolarità amministrativa è espletato, sotto la direzione del Segretario comunale, secondo i principi generali di revisione aziendale e le modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente

Come affermato dalla Sezione delle Autonomie (del. n. 5/SEZAUT/2017/INPR): “La verifica del funzionamento di tale tipologia di controllo non deve prescindere dalla fase successiva rappresentata dai controlli sui provvedimenti di spesa e sui contratti posti in essere dall'amministrazione locale, effettuati sulla base di un campionamento casuale, le cui tecniche assurgono ad un ruolo centrale, in vista del conseguimento stesso delle precipue finalità di tale forma di controllo

IL CONTROLLO STRATEGICO

Il controllo strategico mira a operare un confronto tra gli obiettivi indicati nel DUP ed i risultati conseguiti, attraverso analisi delle ragioni che hanno comportato eventuali scostamenti, anche se parziali, o al mancato raggiungimento degli obiettivi

E' strutturato in due fasi:

- una prima fase atta a verificare l'impatto sul territorio amministrato dell'attività di pianificazione e programmazione predisposta dall'ente locale e se essa può effettivamente produrre i risultati auspicati
- una seconda fase costituita da un importante supporto al fine di valutare come la struttura burocratica concretamente, attua piani, programmi e gli altri strumenti di indirizzo politico emanati dagli amministratori dell'ente locale

IL CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI

Questo tipo di controllo ha lo scopo di rilevare ed accertare il grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, che fruiscono dei servizi erogati dal comune e dai suoi organismi gestionali esterni. La valenza del controllo di gestione degli enti locali, inerente

La rilevazione della qualità dei servizi sta sempre più assumendo un ruolo centrale nell'ambito degli strumenti di misurazione delle attività svolte dall'amministrazione

Occorre conoscere il livello di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini attraverso analisi che mirino a rilevare i commenti che la popolazione esprime sulle modalità di erogazione dei servizi prodotti

IL CONTROLLO SULLA QUALITA' DEI SERVIZI

Gli indicatori vengono elaborati a seguito di analisi, attraverso questionari o rilevazioni dirette, su campioni selezionati di utenti dell'ente locale, rappresentativi delle caratteristiche del bacino di riferimento

Per garantire la qualità del servizio non è più sufficiente fornire dei servizi, ma è necessario che gli enti locali siano in grado di ridurre i costi, di ridurre i tempi della burocrazia e di rispondere in maniera tempestiva ai cittadini facendo risparmiare tempo.

Si tratta della tipologia di controllo che dovrebbe dare concreta attuazione al principio costituzionale del “buon andamento” dell'azione amministrativa

IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

I comuni superiori a 15.000 abitanti disciplinano, con regolamento, un sistema di controlli sulle società partecipate svolto direttamente dalle strutture dell'ente locale in cui sono inserite dette partecipazioni sociali

Tale regolamento deve disciplinare un adeguato sistema informativo finalizzato a rilevare:

- i rapporti finanziari tra l'ente e la società
- la situazione contabile, gestionale ed organizzativa delle società
- i contratti di servizio

IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

L'ente locale deve indicare gli obiettivi gestionali a cui deve tendere ciascuna società partecipata, secondo standard qualitativi e quantitativi predeterminati, nell'ambito del DUP

L'ente locale deve effettuare un monitoraggio periodico circa l'andamento delle partecipate, anche e soprattutto al fine di identificare, in tempo utile, gli eventuali interventi correttivi per ridurre squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio comunale

IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

L'art. 3, c. 4, della l. n. 20/1994 demanda alla Corte dei conti il controllo successivo sulla gestione del bilancio e del patrimonio delle P.A, al fine di verificare la legittimità delle gestioni e il regolare funzionamento dei controlli interni. La disposizione permette, altresì, sulla base di programmi approvati annualmente, di esercitare tale prerogativa indirettamente anche sulle società pubbliche

Su tale impianto normativo è da successivamente intervenuto il d.lgs. n. 175/2016, il quale ha conferito nuove funzioni di controllo alla Corte dei conti: ancora una volta, il modello prescelto dal legislatore è quello del controllo successivo

A differenza delle disposizioni previgenti, però, oggetto di controllo non è la gestione della società nel suo complesso, ma sono specifici atti di carattere organizzativo e gestorio che, di volta in volta, devono essere comunicati alla Corte dei conti

IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

Tra questi atti, in particolare, figurano quelli aventi ad oggetto la costituzione di nuove società a partecipazione pubblica, l'acquisto da parte di un ente pubblico di partecipazioni in società già costituite, la quotazione in mercati regolamentati di società a controllo pubblico

Ai sensi dell'art. 5, co. 1-4, del D.lgs. 19/08/2016 n. 175 (come modificato dalla Legge del 5 agosto 2022 n. 118, art. 11, co. 1) la Corte, entro 60 giorni dalla richiesta dell'ente, si pronuncia in relazione alla ammissibilità dello scopo sociale e alla sostenibilità finanziaria

Illuminante, nel disegnare il nuovo modello di controllo, è la deliberazione n. 16 del 2022 delle SSRR della Corte le quali hanno asserito, innanzitutto, che il controllo delineato dal legislatore impinge solo la fase genetica della società: eventuali operazioni straordinarie o razionalizzazione dovranno e potranno essere attenzionate nelle sedi più opportune

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione del personale (e dei servizi offerti) dall'ente locale ricopre un ruolo molto importante al fine di comprendere l'andamento dell'azione amministrativa ed avere un riscontro da parte dei cittadini rispetto alle utenze e servizi offerti

Si tratta di un processo che può definirsi come l'attuazione di procedure idonee ad individuare, periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti

Il feedback è un elemento centrale perché permette azioni correttive e migliorative rispetto ai servizi offerti, consentendo di poter avere riscontro anche in merito al personale ed al loro operato

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione del personale riguarda anche i dirigenti ed è strettamente collegata al controllo strategico ed al controllo di gestione

Deve riguardare tre livelli:

- la valutazione della struttura organizzativa nel suo complesso
- la valutazione delle singole unità organizzative
- la valutazione individuale dei dirigenti e del restante personale

L'ente locale deve garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance individuale e organizzativa che rappresentano una delle fasi del cosiddetto "ciclo di gestione della performance" che parte dalla definizione di obiettivi e si conclude con la rendicontazione e l'utilizzo dei sistemi premianti

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Quando le persone del tuo team diventano silenziose è un segnale che qualcosa non sta andando bene

Se sei un leader devi capire cosa ha scatenato quel silenzio

Se non impari ad ascoltare quel silenzio, i talenti che lavorano con te se ne andranno e non avrai più un team appassionato, ispirato e motivato ad aiutare il tuo comune a raggiungere i suoi obiettivi

Il modo migliore per ascoltare è un buon sistema di misurazione e valutazione della performance pubblica (SMIVAP)

L'INCENTIVO NON ECONOMICO: LA MOTIVAZIONE

E per chi lavora nell'ente locale in posizioni non apicali e per cui l'incentivo non può essere quello economico?

La piramide dei bisogni di Maslow rimane un caposaldo nelle discussioni e nelle riflessioni sul tema della motivazione

L'INCENTIVO NON ECONOMICO: LA MOTIVAZIONE

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW (1954)

BISOGNI DEL SÉ



AUTOREALIZZAZIONE

moralità, creatività, spontaneità,
accettazione, assenza di pregiudizi.

BISOGNI SOCIALI



STIMA

autostima, autocontrollo, realizzazione,
rispetto reciproco.



APPARTENENZA

amicizia, affetto familiare, intimità sessuale.

BISOGNI
PRIMARI



SICUREZZA

fisica, di occupazione, morale,
familiare, di salute, di proprietà.



FISIOLOGIA

respirazione, alimentazione,
sesso, sonno, omeostasi.

LE RETRIBUZIONI DEI DIPENDENTI PUBBLICI

In testa alla classifica troviamo il Lussemburgo, la cui paga media per i propri dipendenti pubblici ammonta a ben 5.661 euro al mese. Subito sotto si colloca la Germania, i cui dipendenti pubblici guadagnano la bellezza di 4.758 euro al mese. In Austria un dipendente della PA guadagna in media 3.274 euro.

I paesi scandinavi sono anche quelli nei quali è maggiore il numero di lavoratori che prestano servizio presso la pubblica amministrazione: oltre a essere molti, dunque, essi guadagnano anche parecchio. Basti pensare che, in media, un dipendente pubblico, in Danimarca, guadagna 3.816 euro. Mentre in Finlandia guadagna 3.665 euro. Un po' più distanziata, ma comunque con una prestazione di tutto rispetto è la Svezia, nella quale i dipendenti pubblici guadagnano mediamente 3.080 euro

RETRIBUZIONE E VALUTAZIONE

Se i dipendenti più
motivati diventano
silenziosi inizia a
preoccuparti.



RETRIBUZIONE E VALUTAZIONE

**Un buono stipendio ti motiva una volta al mese.
Un'ottima cultura aziendale ti motiva tutti i giorni**

Sognavo di poter un giorno fondare una scuola in cui si potesse apprendere senza annoiarsi e si fosse stimolati a porre dei problemi e a discuterli; una scuola in cui non si dovessero sentire risposte non sollecitate a domande non poste; in cui non si dovesse studiare al fine di superare gli esami

(K. Popper, La ricerca non ha fine)