



DIPARTIMENTO PER GLI AFFARI INTERNI E TERRITORIALI

Formazione permanente Segretari comunali 2024

**L'INADEGUATEZZA DEI CONTROLLI
NEGLI ENTI LOCALI:
QUALI RESPONSABILITA'?**

AMEDEO BIANCHI

webinar 23 ottobre 2024

LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

FORMALISMI E FORMALITÀ

VISIONE "SATELLITARE" DEI CONTROLLI E ASSENZA DI VISIONE UNITARIA

SISTEMA CONTABILE PUBBLICO "CURVATO" SUGLI ASPETTI FINANZIARI E NON SU ASPETTI AZIENDALI ED ECONOMICO-PATRIMONIALI

ASSENZA DI MANAGERIALITÀ

CARENZE ORGANIZZATIVE E ASSENZA DI COORDINAMENTO SECONDO UNA VISIONE UNITARIA

PROGRAMMAZIONE DEGLI ENTI "DI INTENTI" NON SUPPORTATA DA SWOT ANALYSIS E DA VERI OBIETTIVI

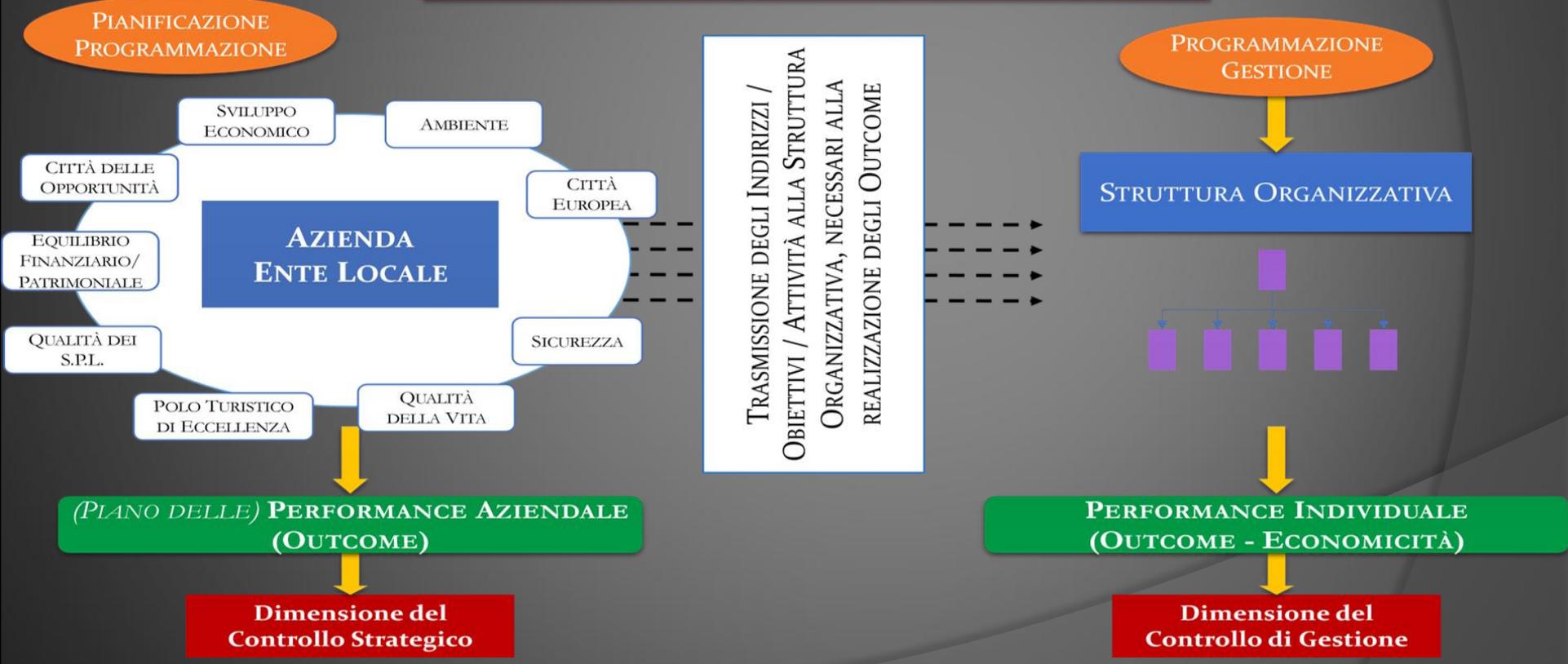
LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

LA PROGRAMMAZIONE DI QUALITÀ



LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

IMPOSTAZIONE MANAGERIALE DI «CONDIVISIONE/NEGOZIAZIONE»

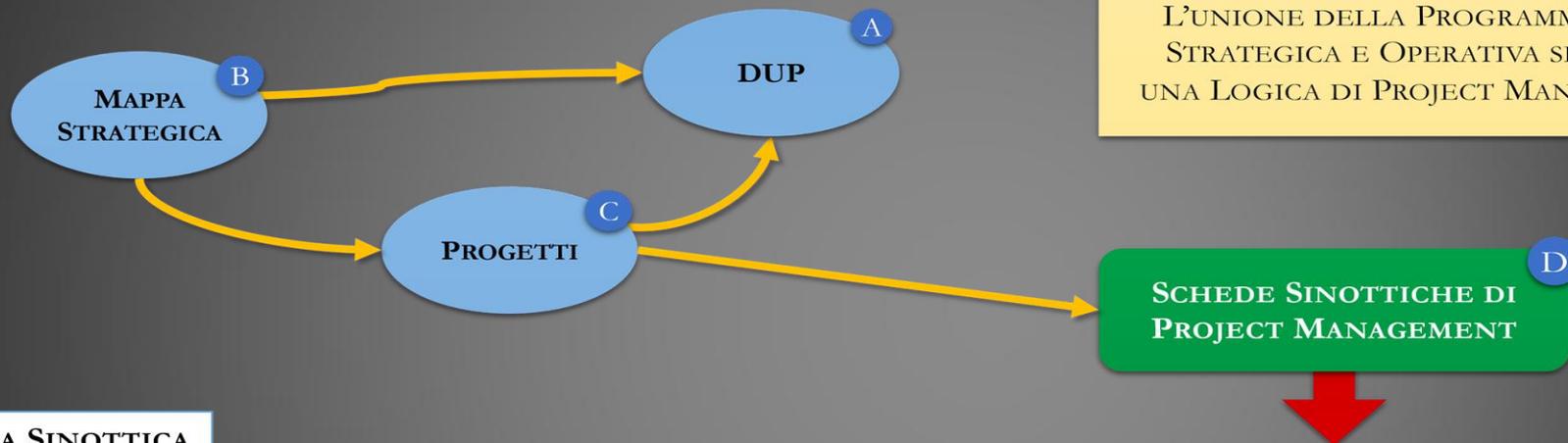


LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI

IMPOSTAZIONE MANAGERIALE DI «CONDIVISIONE/NEGOZIAZIONE»



LO STATO ATTUALE DEI CONTROLLI



SCHEMA SINOTTICA



LE ORIGINI

Processo avviato con il decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286

L'impianto, per gli enti locali, è stato recepito, riconducendolo all'interno degli spazi di autonomia ad essi riconosciuto, dall'art. 147 del TUEL

Successivamente, il decreto-legge 10 ottobre 2012 n. 174, convertito con la legge 7 dicembre 2012 n. 213, ha ridisegnato l'assetto delineato dal TUEL per innovare le originarie tipologie di controlli interni, rendendo più stringente il controllo di regolarità amministrativa e contabile, eliminando dall'assetto originario la valutazione della dirigenza (oggi disciplinata dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150) ed introducendo nuove tipologie di controllo, segnatamente sugli equilibri finanziari, sugli organismi partecipati e sulla qualità dei servizi

L'EVOLUZIONE

La novella legislativa del 2012 si inserisce nell'ambito delle riforme caratterizzanti il periodo e volte a dare attuazione al nuovo assetto costituzionale in materia di equilibrio di bilancio, ponendo quindi in stretto collegamento il sistema dei controlli interni con la garanzia degli equilibri

L'implementazione del sistema intende garantire la qualità dei servizi erogati in condizioni di efficacia, efficienza ed economicità, nel rispetto delle norme vincolistiche di finanza pubblica e del mantenimento di un equilibrio economico-finanziario di lungo periodo, responsabilizzando i vari attori e creando incentivi al fine di rafforzare una cultura del risultato anche attraverso la razionalizzazione della spesa e dei moduli organizzativi

L'EVOLUZIONE

Pare opportuno ricordare la più recente giurisprudenza della Corte costituzionale, che, a seguito della riforma operata con legge costituzionale 20 aprile 2012 n.1, individua nel riformato art. 97, “Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico”, due distinti precetti:

- il primo impone l'equilibrio individuale degli enti facenti parte della finanza pubblica allargata
- il secondo riguarda invece l'equilibrio complessivo di quest'ultima, in quanto finalizzato ad assicurare la sostenibilità del debito nazionale

L'EVOLUZIONE

I due precetti precedono l'enunciazione del principio del buon andamento di cui al successivo secondo comma, «I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione»

Se dunque il principio del buon andamento, già a seguito delle riforme degli anni '90, aveva assunto il significato del rispetto dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità, con la riforma del 2012 ad esso va ad affiancarsi una quarta E: l'equilibrio di bilancio

Ecco perché il sistema dei controlli interni, inizialmente concepito al fine di garantire il rispetto di quei tre parametri gestionali, risulta ora funzionale anche al rispetto del vincolo dell'equilibrio

L'EVOLUZIONE

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 individuava quattro tipologie di controllo, molto diverse tra loro ma da esercitarsi 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

Il disegno prefigurato successivamente, dal decreto legislativo del 25 maggio del 2017 n. 74 (c.d. Madia) 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

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

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)

OBBLIGO O OPPORTUNITA'?

Negli ultimi anni si è assistito ad un rafforzamento dei sistemi di controllo interno, soprattutto nei 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'?

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'?

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'?

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*)

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

L'art. 148, co. 4, del TUEL prevede, nel caso di rilevata assenza ed inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie di controllo interno, che la Corte dei conti irroghi ai responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di 5 fino ad un massimo di 20 volte la propria retribuzione mensile lorda dovuta

La previsione va inquadrata nell'ambito delle fattispecie di responsabilità amministrativa di tipo sanzionatorio, rientranti nel più ampio *genus* della responsabilità amministrativa c.d. "tipizzata"

Quanto alla natura di tale responsabilità, deve rimarcarsi come le formulazioni normative delle fattispecie che disciplinano illeciti contabili tipizzati mirano per loro natura ad evitare la trascuratezza del funzionario o dell'amministratore pubblico circa l'attuazione di determinati adempimenti e di particolari attività

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

Le forme di responsabilità in questione sono quindi formulate sul modello dell'illecito di mera condotta, rispetto al quale la sanzione ordinamentale è disposta prima e a prescindere dalla produzione dell'evento di danno

Tali forme di responsabilità si distinguerebbero da quella amministrativa atipica in quanto slegate dalla verifica puntuale dei requisiti cui quest'ultima è ancorata, per la cui ragione, richiedere la sussistenza del dolo o della colpa grave anche per la configurazione dell'illecito contabile tipizzato, significherebbe confondere le due tipologie di responsabilità

L'orientamento prevalente della giurisprudenza contabile, al contrario, assume che, quantomeno per gli illeciti contabili tipizzati, sia sempre necessario riscontrare una condotta dolosa o gravemente colposa

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

Si hanno precedenti dove ha trovato applicazione la previsione di cui dall'ultimo inciso del comma 5-bis dell'art. 248 del T.U.E.L., laddove, a seguito della dichiarazione di dissesto, la Corte dei conti addebiti gravi responsabilità nello svolgimento dell'attività di revisione contabile, ai componenti del Collegio, ove ritenuti anch'essi responsabili

A tal riguardo, val la pena di ricordare le sentenze della Sezione giurisdizionale per la Campania nn. 314 del 25 luglio e 349 del 24 settembre 2019, le quali valorizzano i deliberati della Sezione di controllo e la sinergia che si appalesa in tale ambito tra le funzioni delle due diverse articolazioni della Corte

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

Tuttavia, ad oggi, l'unico precedente in materia di responsabilità da mancanza o inadeguatezza degli strumenti controllo interno è rappresentato dalla pronuncia della Sezione giurisdizionale della Sicilia n. 438 del 10 settembre 2020

Si tratta della base migliore per cominciare ad inquadrare le particolarità che la norma sanzionatoria di cui all'art. 148, co. 4, del TUEL, esamina in giudizio in relazione ad una fattispecie ove in sede di controllo si era riscontrata la mancata attivazione della maggior parte dei controlli previsti dalla normativa

La sentenza in esame si distingue per l'operare un collegamento tra il problema dell'individuazione della sussistenza dell'elemento soggettivo ed un principio di finanza pubblica enunciato dalla giurisprudenza costituzionale

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

Il riferimento è alla sentenza della Consulta n. 18 del 2019

In tema di piani di riequilibrio, con riferimento alla responsabilità di mandato, ha affermato che occorre “porre una cesura con il passato così da consentire ai nuovi amministratori di svolgere il loro mandato senza gravose eredità”

Il giudice, preliminarmente, tratteggia alcune importanti caratteristiche della fattispecie di responsabilità, evidenziando che, “trattandosi di disposizione di carattere sanzionatorio, la stessa deve essere considerata di stretta interpretazione e come tale soggetta al principio di tassatività in ordine ai destinatari e in relazione alla condotta imputabile”

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

La Sezione nega che la responsabilità da assenza o inadeguatezza dei controlli interni possa configurarsi come responsabilità oggettiva, e che, pertanto, occorra indagare sulla colpevolezza degli amministratori in carica

La responsabilità viene dunque posta in relazione alla responsabilità di mandato, in quanto il principio di divieto di aggravio assume rilevanza avendo essi ereditato una situazione di dissesto e confusione contabile, per via della quale non possono essere chiamati a rispondere della omessa attivazione dei controlli interni

La sentenza motiva tale decisione sulla base di una ulteriore circostanza: ossia l'assenza di prova, in atti, della richiesta di opportune misure da adottare da parte dei soggetti istituzionalmente preposti al funzionamento dei controlli

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

Com'è noto, la colpa grave consiste nella violazione dell'obbligo di diligenza particolarmente significativo, con un discostamento evidente del comportamento dell'agente dalle regole di diligenza, prudenza e perizia che il caso concreto avrebbe richiesto

La tollerabilità dell'omissione andrebbe pertanto correttamente valutata in base al grado di diligenza richiesta, da confrontarsi con la diligenza che ha contraddistinto la condotta effettiva, questa a propria volta valutabile tenendo conto delle circostanze in cui in concreto il convenuto si è trovato ad operare

Appare plausibile ipotizzare che una situazione come quella all'esame della Corte siciliana, qualificata di “dissesto e disordine contabile”, abbia di fatto impedito l'implementazione del sistema di controllo interno, pur in presenza di uno sforzo diligente da parte degli amministratori

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

Se omissioni degli organi burocratici non hanno consentito l'emergere di una situazione di inadempimento, ma la responsabilità può essere addebitata ai soli soggetti destinatari della previsione sanzionatoria, il rischio potrebbe essere quello di creare una sorta causa di esclusione della colpevolezza che opera di diritto: e se gli organi burocratici omettono dolosamente di segnalare al vertice politico una situazione di assenza dei controlli interni?

I primi non saranno chiamati a rispondere in assenza di danno certo, effettivo e misurabile ed i secondi potrebbero essere ritenuti non responsabili in quanto non notiziati, con ciò contraddicendo lo scopo della norma che è proprio quello di evitare un danno, altrimenti difficilmente misurabile, anticipando la soglia di punibilità della condotta negligente

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

L'importanza di una compiuta indagine sui criteri di determinazione del grado di diligenza in grado di esonerare dalla responsabilità per colpa grave può essere confermata da un approccio di analisi economica del diritto

In particolare, la teoria economica della *tort law*, assimilabile ai fini che qui interessano alla responsabilità patrimoniale, nasce dall'esigenza di determinare quali effetti si abbiano sull'allocazione dei rischi di danno e di incidente nei differenti regimi astrattamente ipotizzabili di responsabilità non dolosa

Questo approccio consente di determinare il regime di responsabilità ottimale in relazione al grado di diligenza richiesto al potenziale danneggiante, al fine di minimizzare il rischio del verificarsi di un danno

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

Tali elaborazioni hanno da tempo favorito l'affermarsi di tesi che leggono la responsabilità come un meccanismo di traslazione dei rischi

Se il contributo causale alla verificazione del danno è nullo, il regime ottimale sarà quello che prevede l'esonero da responsabilità

Se, al contrario, è nulla (o comunque prossima allo zero) la probabilità che l'azione di altri soggetti diversi dal potenziale danneggiante possa incidere sul rischio, il regime di responsabilità che minimizza la probabilità del verificarsi dell'evento dannoso sarà la responsabilità oggettiva

In ogni ipotesi intermedia, si tratterà di valutare il grado di diligenza richiesto al fine di minimizzare il rischio, e prevedere l'esonero dalla responsabilità solo a fronte di una diligenza pari al livello minimo richiesto

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

La valorizzazione del criterio della diligenza in ipotesi di condotta omissiva riveste particolare importanza in un momento contingente caratterizzato dalla riforma del sistema di responsabilità operata dall'art. 21 del decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76, convertito con la legge 11 settembre 2020 n. 120

La norma modifica la previgente disciplina sotto due punti di vista:

- prevedendo che la prova del dolo richieda la dimostrazione della volontà dell'evento dannoso
- introducendo una clausola di esonero della responsabilità valevole fino al 31 dicembre 2021 per le sole condotte commissive (dunque non omissive) caratterizzate da colpa grave

LA DETERMINAZIONE DELLA COLPA GRAVE

La norma che introduce l'esonero da responsabilità è un'eccezione alla regola generale della responsabilità colposa e dunque, a rigore, la stessa sembra non applicabile alle formulazioni normative delle fattispecie che disciplinano illeciti contabili di tipo sanzionatorio, i quali mirano per loro natura ad evitare la trascuratezza del funzionario o dell'amministratore pubblico circa l'attuazione di determinati adempimenti o attività

A tal riguardo, par bene ricordare la deliberazione della Sezione delle Autonomie n. 18/2020/INPR del 22 ottobre 2020, contenente "linee di indirizzo per i controlli interni durante l'emergenza da covid-19", la quale enfatizza il ruolo del sistema dei controlli interni nel periodo

In particolare, ci si riferisce al controllo di gestione (in funzione dei nuovi indirizzi formalizzati negli strumenti della programmazione regionale e locale) e al controllo sugli equilibri

L'INQUADRAMENTO DELLA SANZIONE

Il punto centrale per il corretto inquadramento della fattispecie sanzionatoria è legato alla definizione dell'onere probatorio che grava in capo alla Procura, in relazione al valore dell'accertamento effettuato in sede di controllo

La particolare responsabilità sanzionatoria in esame assume particolare interesse in relazione alla circostanza del suo possibile emergere in seguito all'espletamento delle funzioni di controllo, prevedendosi quindi un collegamento tra esse e la funzione giurisdizionale

Il co. 1 dell'art. 148 del TUEL prevede che le sezioni regionali della Corte, annualmente, nell'ambito del controllo di legittimità e regolarità delle gestioni, verificano il funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio

L'INQUADRAMENTO DELLA SANZIONE

Il collegamento con i controlli di legittimità e regolarità delle gestioni conferma come la previsione dell'illecito che ne discende sorga dalla volontà del legislatore di approntare una maggior tutela nei confronti dell'utilizzo di risorse finanziarie, in particolare rispetto ai vincoli assunti in sede europea

Infatti, il co. 4 prevede che in caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie, fermo restando quanto previsto dall'articolo 1 della legge 14 gennaio 1994 n. 20 e dai commi 5 e 5-bis dell'articolo 248, le Sezioni giurisdizionali regionali irroghino agli amministratori responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di cinque fino ad un massimo di venti volte la retribuzione mensile lorda dovuta al momento di commissione della violazione

L'INQUADRAMENTO DELLA SANZIONE

L'irrogazione della sanzione discende dunque da un procedimento che si potrebbe definire tri-fasico, nel quale all'accertamento della Sezione di controllo della “assenza o inadeguatezza” degli strumenti di controllo interno segue la sanzione da parte della Sezione giurisdizionale previo intervento della competente procura

Occorre allora chiedersi quale sia il ruolo da attribuirsi ad ognuna delle tre differenti articolazioni della Corte dei conti, chiamate in causa

Che l'iniziativa spetti alla Procura contabile, oltre che discendere dalla competenza esclusiva di quest'ultima ad esercitare l'azione, è stabilito dall'art. 133 del Codice di giustizia contabile

Ma qual è il valore probatorio della deliberazione della Sezione di controllo?

IL RUOLO DELLA SEZIONE DI CONTROLLO

Secondo una prima prospettazione, si potrebbe ritenere che l'attività della Sezione di controllo, che si estrinseca attraverso apposita delibera sul funzionamento dei controlli interni, si esaurisca, per quanto attiene alla vicenda giurisdizionale, in una mera segnalazione da cui scaturirebbe l'obbligo, in capo al plesso Procura di accertamento circa l'effettiva sussistenza del presupposto alla base della sanzione

Tale impostazione rischia però di svilire forse eccessivamente il ruolo della Sezione di controllo che dovrebbe condurre ad una vera e propria valutazione specialistica. Del resto, si è già visto che la giurisprudenza, proprio in materia di responsabilità sanzionatoria, enfatizza la valenza di accertamento storico di fatti e circostanze dei deliberati del giudice contabile proprio in sede di controllo

IL RUOLO DELLA SEZIONE DI CONTROLLO

Secondo una differente ipotesi ricostruttiva, che valorizzi maggiormente il ruolo della Sezione di controllo, potrebbe allora dirsi che, in quanto in presenza di un accertamento da essa già compiuto, residuerebbe in capo alla Procura la sola chiamata in giudizio per l'accertamento della colpa grave e la prospettazione dell'entità della sanzione

Tale seconda ricostruzione, tra l'altro prevalente in dottrina, sembrerebbe la più corretta, in quanto al tempo stesso valorizza sia il ruolo della Sezione regionale di controllo, cui viene attribuita la titolarità all'accertamento della fattispecie normativa che definisce l'ipotesi sanzionatoria, sia il ruolo della Procura prima e della Giurisdizione poi, nell'accertamento della sussistenza dell'elemento della colpa grave

IL RUOLO DELLA SEZIONE DI CONTROLLO

Ove si intenda aderire ad una ricostruzione che valorizzi il ruolo del controllo, ci sarebbe un'altra questione da affrontare: la determinazione del momento della violazione, la quale appare strettamente collegata con il problema del significato da doversi attribuire alla “assenza” ed alla “inadeguatezza” dei controlli, alternativamente richiesti dalla normativa come condizione per l'applicabilità della sanzione

La norma fondativa della responsabilità specifica che la cadenza del controllo deve essere annuale, ma non che l'accertamento debba essere riferito ad un orizzonte temporale coincidente con quello del ciclo di controllo

A questa, che sembrerebbe la conclusione più ovvia si contrappone un dato differente, rappresentato dal fatto che l'attivazione del sistema dei controlli non è certo una variabile dicotomica, bensì essa stessa un processo

IL RUOLO DELLA SEZIONE DI CONTROLLO

La mancata attivazione (ed a maggior ragione l'inadeguatezza) del sistema al termine di un esercizio non esclude che le necessarie azioni possano essere implementate successivamente, portando a regime ad una situazione di aderenza al dettato normativo

D'altro canto, secondo un'opposta prospettiva di adempimento annuale, vi sarebbe da chiedersi se la assenza o inadeguatezza dello strumento, accertata per più esercizi di fila, debba comportare l'irrogazione di più sanzioni

Laddove non si voglia ridurre il ruolo della Sezione di controllo al mero accertamento di un mancato adempimento di natura burocratica, si dovrà aderire ad una impostazione per la quale, in coerenza con la natura dinamica dell'attività di controllo, il grado di compliance normativa raggiunto da parte dell'ente soggetto di verifiche dovrà tenere presente il contesto

ASSENZA O INADEGUATEZZA DEL SISTEMA?

Il contesto è determinato dal grado di adeguatezza, da determinarsi in relazione a plurimi fattori, quali le dimensioni dell'ente, le sue caratteristiche organizzative, il tempo passato dall'entrata in vigore dell'obbligo, etc.

Un'ultima riflessione la distinzione operata dal legislatore tra l'ipotesi di assenza e quella di inadeguatezza degli strumenti di controllo interno. Se è infatti facile accertare quanto un controllo è "mancante", altrettanto non può dirsi evidentemente in merito alla sua "adeguatezza"

Quest'ultima sembra doversi necessariamente valutare in base alla capacità del sistema di garantire gli obiettivi che gli sono assegnati, implicando quindi una analisi della complessiva situazione dell'ente

ASSENZA O INADEGUATEZZA DEL SISTEMA?

Resterebbe poi da chiarire se la assenza vada riferita ad uno solo dei controlli previsti dalla normativa o all'intero sistema

La necessaria proporzionalità che deve assistere la sanzione sembra far propendere per la seconda ipotesi

È chiaro che una tale prospettazione implica la costruzione di un solido formante giurisprudenziale del controllo, ancorato a parametri aziendalistici e contabili che, in tale prospettiva, anche con l'utilizzo di comparazioni atte a determinare il grado di compliance richiesta, possa dare concretezza alla finalità della norma sanzionatoria, la quale va individuata nella necessità di una tutela della finanza pubblica che passa attraverso azioni che prevengano il danno, anziché limitarsi a risarcirlo quando ormai si è già manifestato

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 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* 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 *committent* 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 (o il Nucleo) 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 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 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

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

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 QUALITA' 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'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico 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)