

## SOMMARIO

<b>Prefazione</b> .....	VII
<b>Presentazione</b> .....	XV
<b>Profilo autori</b> .....	XVII

### **Capitolo 1 – L’evoluzione del sistema dei controlli negli enti locali**

*di Giancarlo Astegiano*

1. Profili generali.....	1
1.1. L’amministrazione e l’attività di controllo.....	1
1.2. I controlli preventivi di legittimità.....	6
1.3. I controlli interni e la disciplina contenuta nel TUEL ....	7
1.4. La riforma del Titolo V, Parte seconda della Costituzione e la sua incidenza sui controlli negli Enti Locali.....	11
1.5. L’Organismo Interno di Valutazione - OIV nel sistema dei controlli interni degli Enti Locali.....	12
1.6. Il ruolo delle Sezioni regionali di controllo della Corte dei conti: rinvio.....	14
1.7. L’Organo di revisione. Ruolo e adempimenti .....	14
1.8. Il D.L. n. 174/2012 .....	19
2. La nuova configurazione del sistema dei controlli interni negli Enti Locali .....	24
2.1. I controlli interni dopo il D.L. n. 174/2012 .....	24
2.2. Le finalità e la filosofia sottostante al sistema dei controlli interni.....	29
2.3. Il Regolamento per la disciplina dei controlli interni.....	31
2.4. Rapporto fra il sistema dei controlli interni e il Piano anticorruzione previsto dalla Legge n. 190/2012 .....	32
3. I controlli esterni nei confronti degli Enti Locali .....	33
3.1. Poteri di monitoraggio e ispezione del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato .....	33
3.2. Il nuovo ruolo della Corte dei conti.....	36
3.3. I controlli sulla gestione e sulla sana gestione finanziaria .....	39

3.4.	I poteri della magistratura contabile in relazione alla previsione degli obblighi di trasmissione di specifici atti alla Corte dei conti.....	44
3.5.	I controlli sui bilanci e sui rendiconti .....	48
3.6.	Le pronunce delle Sezioni regionali. L'evoluzione conseguente al D.L. n. 174/2012: il nuovo art. 148-bis del TUEL.....	51
3.7.	L'evoluzione del controllo delle Sezioni regionali e le verifiche sul funzionamento dei controlli interni .....	58
3.8.	Il potere di indirizzo unitario delle Sezioni riunite e della Sezione delle Autonomie .....	61

## **Capitolo 2 – Gli aspetti preliminari per un'efficace impostazione dei controlli**

*di Ciro D'Aries*

1.	L'organizzazione interna per la Gestione dei controlli .....	63
2.	Il Sistema Informativo-Contabile per la Gestione dei controlli .....	71
3.	La visione "circolare" dei controlli interni.....	76
4.	La centralità della Pianificazione-Programmazione per un efficace sistema di controlli.....	78
5.	Premesse ai diversi controlli interni .....	85

## **Capitolo 3 – Il sistema di misurazione della performance**

*di Emanuele Padovani*

1.	La performance .....	89
2.	Gli indicatori e gli ambiti di misurazione della performance....	92
2.1.	Gli indicatori di input e i costi .....	93
2.2.	Gli indicatori di processo .....	98
2.3.	Gli indicatori di output-risultato.....	99
2.4.	Gli indicatori di outcome.....	101
2.5.	Gli ambiti di misurazione della performance e l'«albero della performance».....	105
2.6.	La misurazione dell'attività ordinaria .....	109

3.	La misurazione delle prestazioni individuali.....	117
3.1.	Una proposta di misurazione delle prestazioni dei dirigenti.....	119
4.	La valutazione della salute finanziaria dell'Ente Locale .....	130
4.1.	Le aree d'indagine e gli indici di bilancio .....	132
4.2.	Una proposta di analisi comparata della salute finanziaria .....	143
5.	La misurazione della performance nelle società e organismi partecipati.....	148
6.	Suggerimenti per la scelta degli indicatori di performance non monetaria (processo, output, outcome): caratteristiche, opportunità e limiti dei sistemi di misurazione della performance pubblica.....	163

## Capitolo 4 – Il Controllo strategico

*di Ciro D'Aries*

1.	Premesse .....	173
2.	Dal programma di mandato alle linee programmatiche di indirizzo .....	176
3.	La strategia e il Piano Generale di Sviluppo (PGS) .....	185
3.1.	L'articolazione dei contenuti minimali del PGS secondo i principi contabili.....	192
3.2.	Le Fasi della Pianificazione Strategica.....	194
4.	Il coordinamento tra Pianificazione strategica e Programmazione .....	212
4.1.	Il Collegamento tra il Piano Generale di Sviluppo e la Relazione Previsionale Programmatica. Cenni sulla nuova contabilità armonizzata ex D.Lgs. n. 118/2011 ....	214
4.2.	La Programmazione secondo l'Armonizzazione Contabile ex D.Lgs. n. 118/2011 .....	216
5.	La Programmazione – La Relazione Previsionale Programmatica – Il “programma” secondo il TUEL.....	221
5.1.	Un punto di partenza indispensabile per il processo circolare di programmazione/controllo.....	221
5.2.	L'articolazione dei progetti.....	227
6.	Il Report del Controllo strategico.....	230
7.	Il Referto del Controllo strategico per la Corte dei conti.....	240

## Capitolo 5 – Il controllo di gestione

*di Ciro D'Aries*

1. Premesse e inquadramento legislativo.....	243
2. Progettare il sistema di controllo partendo dalla programmazione .....	248
3. La definizione di Controllo di gestione.....	253
4. Gli Strumenti del Controllo di gestione .....	260
4.1. Il budget/PEG.....	261
4.2. La contabilità analitica .....	283
4.3. L'analisi di bilancio e gli specifici indicatori di efficacia, efficienza ed economicità.....	289
4.4. Il sistema di reporting.....	305
4.5. Il benchmarking.....	310
5. Gli elementi propedeutici e determinanti per l'introduzione di un efficace sistema di Controllo di gestione degli Enti Locali ...	314
5.1. Il processo logico-organizzativo di introduzione del sistema di Controllo di gestione in un Ente Locale. Considerazioni di sintesi.....	314
5.2. Le possibili «fasi» di introduzione del Controllo di gestione .....	320

## Capitolo 6 – Il controllo sugli organismi partecipati

*di Ciro D'Aries*

1. Premesse legislative .....	325
2. Gli strumenti per il controllo delle partecipate – Premesse .....	330
2.1. Gli strumenti della corporate governance .....	336
2.2. I modelli di governance previsti dalla riforma societaria .....	337
2.3. I diritti di partecipazione, ispezione e controllo dell'Ente Locale socio .....	342
3. I compiti dell'ufficio partecipazioni.....	347
4. Gli strumenti gestionali di controllo delle partecipate .....	351
4.1. Rapporti, Monitoraggio e Valutazione del Servizio – Il Contratto di Servizio .....	351
4.2. Rapporti, Monitoraggio e Valutazione delle performance della società partecipata.....	356

4.3.	L'analisi di bilancio – Aspetti introduttivi.....	359
4.4.	L'analisi di bilancio – La riclassificazione del bilancio...	361
4.5.	L'analisi dell'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa – Gli indicatori di liquidità.....	365
4.6.	L'analisi dell'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa – Gli indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria .....	367
4.7.	L'analisi dell'equilibrio economico aziendale – Gli indicatori di redditività.....	372
4.8.	L'analisi dell'equilibrio economico aziendale – Gli indici di rotazione.....	374
4.9.	L'equazione della redditività aziendale.....	375
4.10.	L'equazione della redditività aziendale – L'effetto leva .	376
4.11.	Gli strumenti della programmazione aziendale e le informazioni strategico-operative .....	379
4.12.	Gli strumenti della teoria del valore .....	380
4.13.	Gli strumenti della teoria del valore – L' Economic Value Added e il Market Value Added .....	381
5.	L'ideale flusso informativo nella gestione esterna dei servizi pubblici locali – Il Posizionamento strategico .....	383
5.1.	L'Ente Locale quale soggetto economico e i flussi informativi da assicurare .....	383
5.2.	La valutazione del posizionamento strategico .....	387
6.	Il Bilancio consolidato degli Enti Locali.....	388
6.1.	Le premesse ad un nuovo strumento a disposizione degli EE.LL.....	388
6.2.	I gruppi di imprese e il Bilancio consolidato nel settore privato e nel settore pubblico: cenni .....	392
6.3.	Il Bilancio consolidato: composizione, principi e schemi applicabili.....	397
6.4.	I Principi contabili internazionali (IAS) e i Principi contabili internazionale per il settore pubblico (IPSAS) .....	398
6.5.	I Principi IPSAS.....	400
6.6.	Le principali metodologie di consolidamento .....	402
6.7.	L'area di consolidamento.....	406
6.8.	Esempi di consolidamento .....	411
6.9.	Conclusioni.....	415

## **Capitolo 7 – Il controllo di regolarità amministrativa e contabile**

*di Ciro D'Aries*

1. Premesse e inquadramento legislativo.....	417
2. Le fasi e le modalità del Controllo di regolarità amministrativa e contabile.....	420
2.1. Fase preventiva della formazione dell'atto .....	420
2.2. Fase successiva.....	421
2.3. Comunicazione a soggetti terzi degli esiti del controllo .....	422
3. Il controllo amministrativo nell'ambito del sistema di internal audit – Un caso concreto.....	423
4. Proposte operative per un efficace Controllo di regolarità amministrativa e contabile.....	429

## **Capitolo 8 – Il controllo sugli equilibri finanziari**

*di Ciro D'Aries*

1. Premesse e inquadramento legislativo.....	437
2. Esempio di disciplina del Controllo sugli equilibri finanziari di cui al Regolamento di contabilità dell'ente .....	441
3. Esempio di Verbale di verifica degli equilibri finanziari .....	443

## **Capitolo 9 – Il controllo sulla qualità dei servizi erogati**

*di Ciro D'Aries*

1. Premesse e inquadramento legislativo.....	451
2. Un cammino iniziato molto tempo fa.....	457
3. Significato e utilizzazione delle rilevazioni sulla qualità percepita .....	463
4. La customer satisfaction .....	469

<b>Bibliografia</b> .....	477
---------------------------	-----

<b>Sitografia</b> .....	481
-------------------------	-----