ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I Controlli Interni per una Gestione Manageriale

Ciro D'Aries

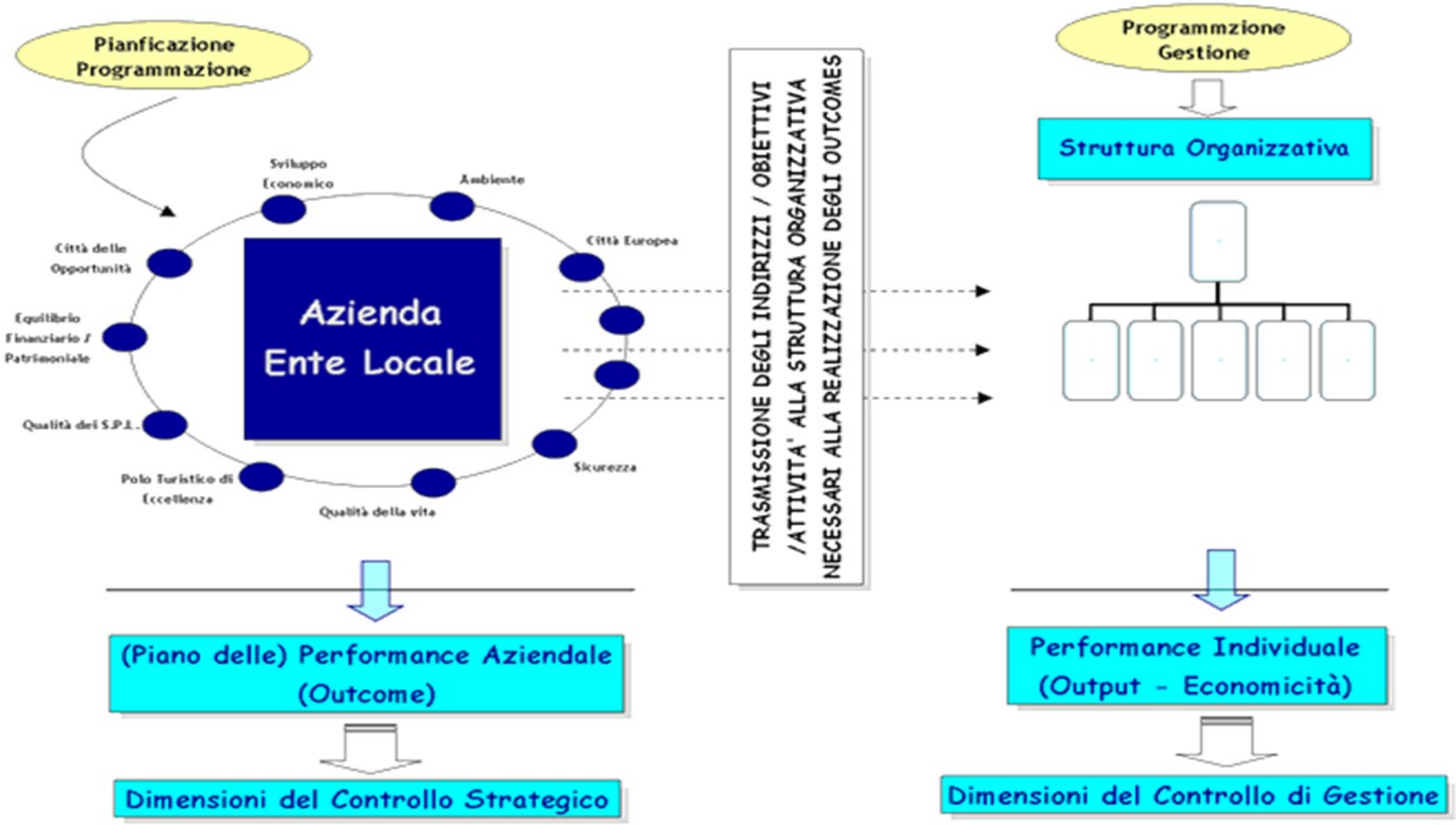
24 Maggio 2017 - Sala Convegni – Corso Europa Milano

Introduzione

FINALITA' DEI CONTROLLI INTERNI

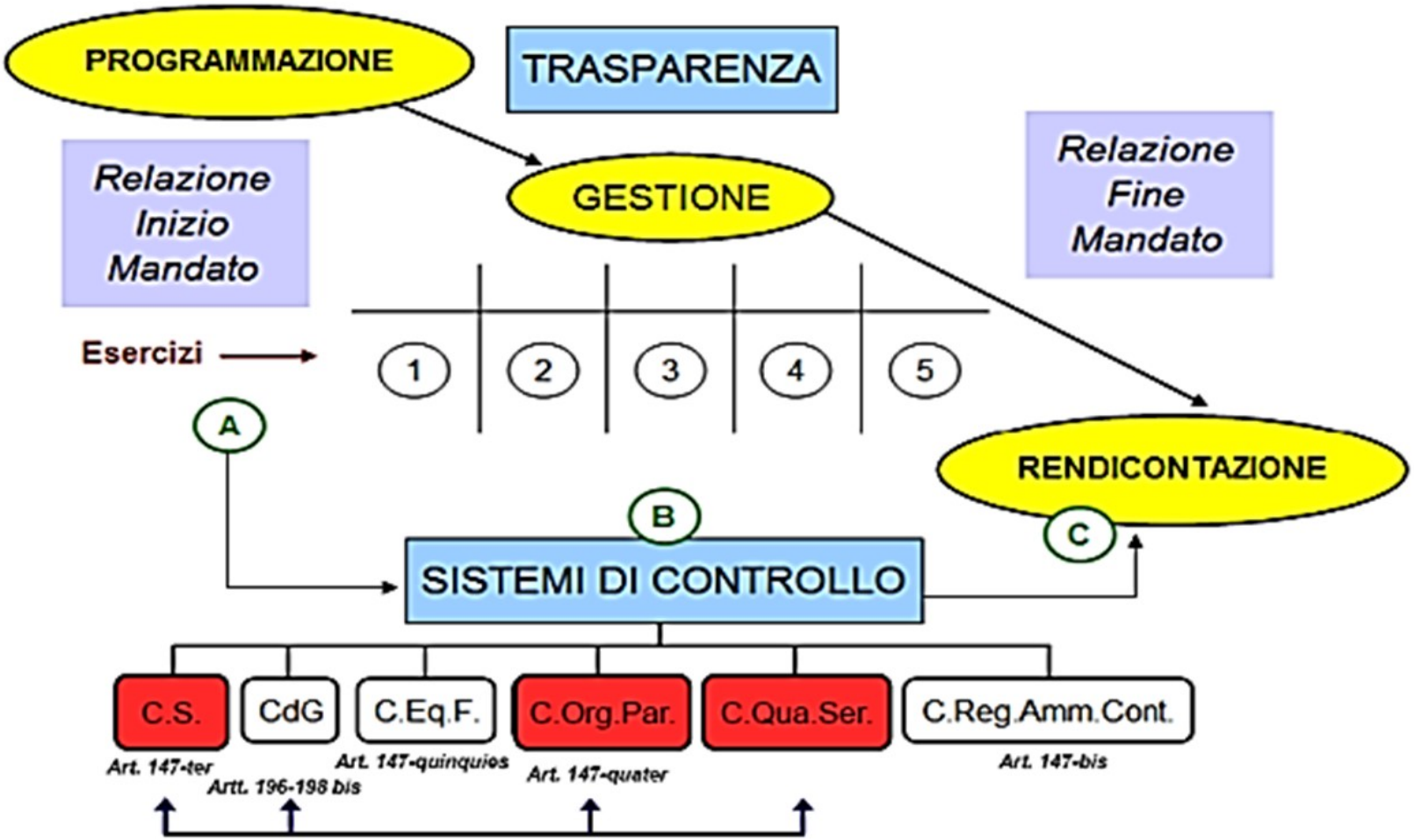
Assicurare l'economicità della gestione e consentire la riduzione dei costi di erogazione dei servizi, senza ridurne la qualità e la quantità.

La dinamica delle performance



IMPOSTAZIONE MANAGERIALE DI «CONDIVISIONE / NEGOZIAZIONE»

Sistema integrato dei controlli



Controlli interni risultati attesi

CONTROLLO STRATEGICO

- Outcome

CONTROLLO DI QUALITA' DEI SERVIZI

- Qualità erogata e percepita
- Efficacia
- Customer satisfaction

CONTROLLO DI GESTIONE

- Efficacia/Efficienza/Economicità
  - PER ENTE
  - PER CDC
  - PER PROGRAMMA
  - PER PROGETTO
- Performance
- Output

CONTROLLO ORGANISMI PARTECIPATI

- Programmazione negoziata
- Outcome / output
- Economicità
- Qualità

PERFORMANCE AZIENDALE E INDIVIDUALE

Controllo strategico

ELEMENTI ESSENZIALI

- Istituzione del controllo strategico
- Valutazione dello stato di attuazione dei programmi, analizzando sia la congruenza che gli scostamenti
- Periodicità del monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi
- Analisi degli aspetti economico finanziari connessi ai risultati ottenuti
- Monitoraggio periodico e raffronto tra i tempi previsti e quelli di attuazione delle procedure di gestione
- Adozione dei sistemi di monitoraggio per valutare la qualità dei servizi erogati e il grado di soddisfazione della domanda
- Adozione di metodologie per monitorare l'impatto socioeconomico dei programmi dell'ente

Controllo di gestione

ELEMENTI ESSENZIALI

1. Anni di operatività del controllo di gestione
2. Struttura organizzativa e modalità di esercizio del controllo di gestione
3. Indicatori di risultato utilizzati per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi
4. Metodologie di analisi degli scostamenti e definizione degli interventi correttivi
5. Congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi
6. Obiettivi di Peg articolati per centri di costo e centri di responsabilità

Controllo di gestione

ELEMENTI ESSENZIALI

7. Coerenza tra obiettivi di Peg e dotazioni assegnate
8. Raccordo tra strategie, obiettivi di Peg e indicatori di risultato
9. Presenza di comparazioni nel tempo e nello spazio
10. Presenza di criticità nei referti sul controllo
11. Supporto all'organo politico nelle scelte di indirizzo
12. Utilizzo delle risultanze del controllo di gestione per la definizione degli stanziamenti di bilancio
13. Utilizzo dei report di controllo di gestione a supporto della valutazione della performance

Altre forme di controllo

1) ORGANISMI PARTECIPATI

- ✓ Presenza di struttura di controllo sulle società partecipate
- ✓ Attuazione dell'art. 147,comma 2, lettera d) (bilancio consolidato e verifiche di efficacia, efficienza ed economicità degli organismi esterni)
- ✓ Modello organizzativo e di governance per il controllo interno, ovvero per il controllo analogo delle partecipate
- ✓ Adozione di patti parasociali
- ✓ Presenza di contratti di servizio con tutti gli organismi partecipati affidatari di servizi pubblici locali
- ✓ Forme di monitoraggio adottate nei confronti di società ed organismi partecipati
- ✓ Momenti di raccordo tra gestione degli organismi partecipati e gestione di bilancio dell'ente
- ✓ Effettuazione di verifiche della qualità dei servizi erogati

Altre forme di controllo

2) EQUILIBRI FINANZIARI

- ✓ Ricorso a procedura di riequilibrio finanziario pluriennale (art. 243 *quater* Tuel)
- ✓ Aggiornamento del regolamento di contabilità alle disposizioni dell'art 147 *quinquies* Tuel
- ✓ Frequenza di verifica degli equilibri di bilancio da parte del Consiglio
- ✓ Verifica degli effetti della gestione degli organismi esterni al bilancio
- ✓ Verifica di compatibilità tra programmi dei pagamenti e disponibilità di cassa
- ✓ Esistenza di procedure in corso per il riconoscimento di debiti fuori bilancio
- ✓ Stato del monitoraggio del Patto di stabilità interno

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile

ELEMENTI ESSENZIALI

1. Regolazione coerente con l'art 147-bis del Tuel
2. Introduzione di apposite procedure per l'acquisizione dei dati
3. Individuazione di specifiche unità organizzative
4. Casi di non conformazione degli organi di governo ai pareri adottati
5. Definizione dei principi generali e delle modalità per il controllo successivo di regolarità amministrativa
6. Utilizzo di tecniche di campionamento per la selezione degli atti e indicazione degli esiti del controllo effettuato
7. Definizione di un sistema di audit interno

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile

ELEMENTI ESSENZIALI

8
- Ridefinizione dei ruoli e responsabilità dei dirigenti

9
- Tipologie di verifiche effettuate nel corso di gestione

10
- Verifiche su consistenza di cassa, scritture contabili e agenti contabili

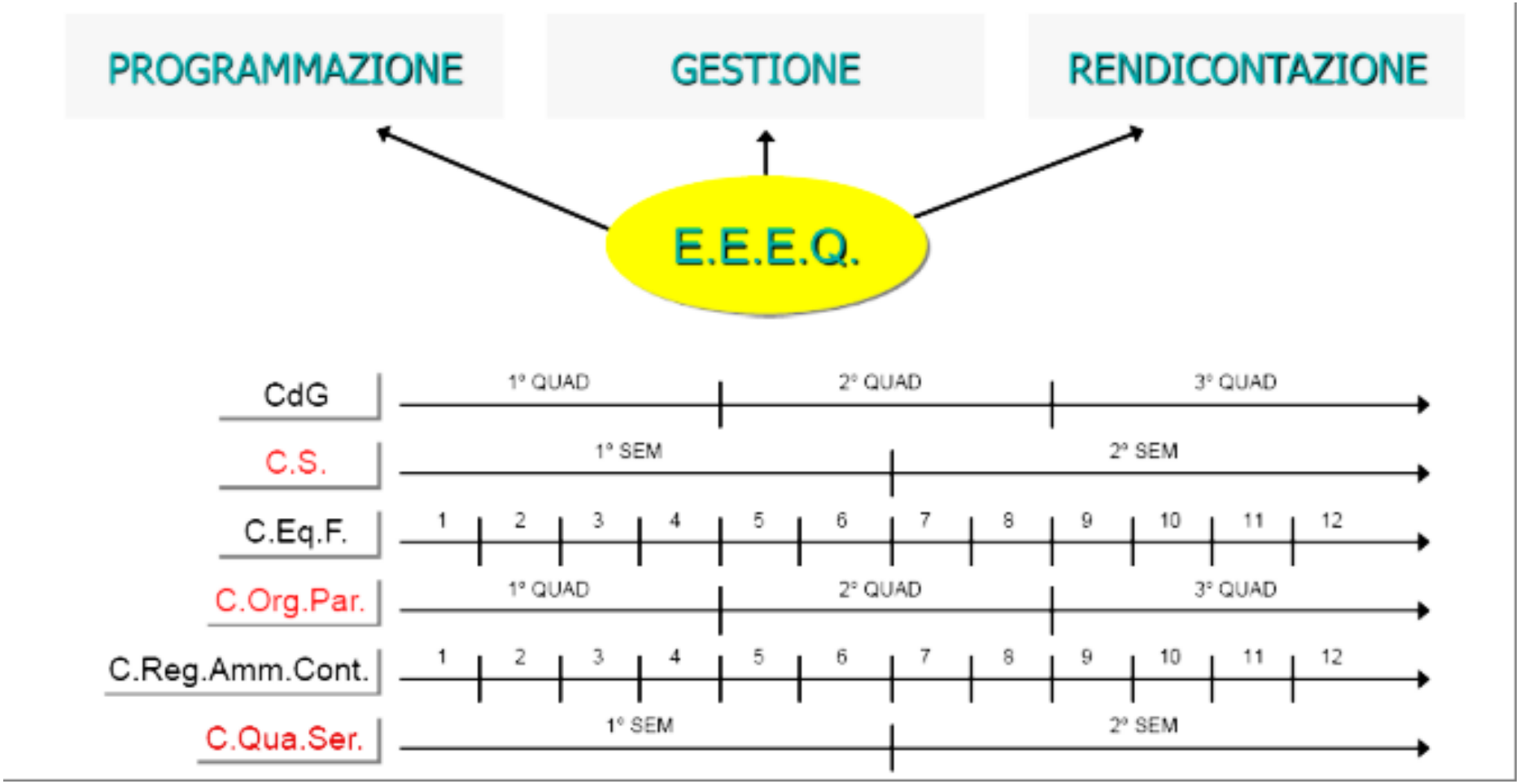
11
- Verifica su rispondenza del rendiconto alle scritture contabili

12
- Verifiche di conformità del sistema contabile adottato ai principi contabili

13
- Emersione di difformità o irregolarità contabili nel corso del semestre

14
- Effettuazione di specifiche ispezioni o indagini rivolte ad accertare irregolarità amministrativa e contabile relativa a specifici uffici, servizi, progetti

RAPPORTI TRA I SISTEMI DI CONTROLLO – RELAZIONE TRA PGR E PERIODICITÀ



ELEMENTI PROPEDEUTICI PER UNA EFFICACE ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI (VALEVOLI PER OGNI TIPOLOGIA DI CONTROLLO)

1. precisazione delle FINALITÀ e dell'OGGETTO del controllo
2. precisazione dei RISULTATI ATTESI (funzione di indirizzo)
3. individuazione delle ATTIVITÀ necessarie (compiti di gestione)
4. individuazione dei SOGGETTI e dei CENTRI DI RESPONSABILITÀ coinvolti
5. Individuazione delle IMPLICAZIONI CONTABILI (finanziarie, economiche e patrimoniali)
6. precisazione dei «TEMPI» per lo svolgimento delle attività
7. precisazione delle MODALITÀ del controllo da svolgere
8. individuazione dei tempi del «REFERTO» del controllo
9. individuazione dei DESTINATARI del Referto

Swot analysis

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	S Strengths	W Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	O Opportunities	T Threats

OPERE MONOGRAFICHE DELLA RIVISTA AZIENDITALIA (IPSOA):

Lezione 1: La misurazione dei risultati finanziari (aprile 1998);
Lezione 2: Il bilancio annuale e pluriennale (ottobre 1998);
Lezione 4: I risultati finanziari (settembre 1999);
Lezione 1:Contabilità Economica e Prospetto di Conciliazione (ottobre2000);
Lezione 2: Strumenti per il controllo delle partecipate (giugno 2006);
Lezione 2: La dimensione organizzativa della gestione del patrimonio (dicembre 2006);
Lezione 1: Il processo di esternalizzazione: limiti e opportunità (2008);
Lezione 2: L'affidamento "in house providing": aspetti giuridici e gestionali (2008);
Lezione 3: Il sistema dei controlli interni degli Enti Locali - Il Controllo di Gestione (2013).

ARTICOLI PUBBLICATI SULLA RIVISTA AZIENDITALIA (IPSOA):

Anno 2003

- Il Controllo di Gestione e la "creazione di valore" per la collettività n. 1 pagg. 19-29
- Quale programmazione per un efficace sistema di controlli interni n. 10 pagg. 608-621
- Il Peg, strumento essenziale nel processo di programmazione e controllo n.11 pagg. 660-673

Anno 2008

- Inserto: Il Bilancio Consolidato degli Enti Locali - n. 8

Anno 2010

- La riduzione della spesa pubblica come obiettivo di progresso civile ed economico - n. 7 pagg. 514-522

Anno 2011

- Quale modello di referto del controllo di gestione destinato alla Corte dei Conti - n. 3 pagg. 197 – 205

Anno 2014

- Gli aspetti preliminari per un'efficace impostazione dei controlli interni degli enti locali. (n. Ottobre 2014 pagg. 670-678)

Anno 2015

- Le nuove Linee Guida della Corte dei Conti per l'anno 2014 (n. Marzo 2015 pagg. 259-263)
- I Report periodici dei Controlli interni – Individuazione di metodologie di tipo aziendale (n. Novembre 2015 pagg. 800 – 808)

ARTICOLI PUBBLICATI SULLA RIVISTA DIRITTO E PRATICA AMMINISTRATIVA (IL SOLE 24 ORE):

Anno 2009

- Servizi Pubblici: la riforma in chiaro scuro n.12/2009 pag. 10

Anno 2010

- Servizi Pubblici: il regolamento completa la riforma n. 1/2010 pagg. 10-14
- La difficile strada verso il federalismo n. 11/2010 pagg. 10-15

Anno 2011

- Federalismo: il tentativo ope legis di armonizzare i bilanci pubblici n. 2/2011 pagg. 10-15
- Federalismo regionale: i nuovi principi per definire entrate, costi e fabbisogni n. 4/2011 pagg.16-19.
- Non c'è in-house senza controllo analogo, anche se l'attività è strumentale n. 5/2011 pagg. 14-18.