



Fondazione ANCI

L'armonizzazione dei sistemi contabili

Verso l'attuazione
della riforma

Dossier e Manuali



L'armonizzazione dei sistemi contabili

Verso l'attuazione
della riforma

Dossier e Manuali

Il principio della programmazione

2

Introduzione

Programmare significa definire cosa si vuole realizzare (obiettivi o, in altri termini, performance attese), come ci si propone di farlo (mezzi), cioè con quali soluzioni finanziarie, organizzative e gestionali e quando (tempi), in un periodo futuro, breve (fino ad un anno), medio (fino a tre anni) o lungo (oltre i tre anni). La programmazione indirizza e guida con gradi di dettaglio diversi il futuro dell'Amministrazione. La programmazione è un processo tramite il quale si giunge a formalizzare la volontà dell'Ente sostanziandola in contenuti sia di natura descrittiva ove si individuano, si spiegano e si motivano le scelte per il futuro, sia di natura contabile ove si verifica e si definisce la compatibilità economica e finanziaria delle scelte programmatiche e, conseguentemente, si autorizza l'impiego delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei tempi previsti e per i programmi scelti. La programmazione è un processo iterativo, per aggiustamenti progressivi, che deve portare, una volta compiuto, a prefigurare una situazione di coerenza valoriale, qualitativa, quantitativa e monetaria per guidare e responsabilizzare i comportamenti dell'Amministrazione. L'obiettivo ultimo della programmazione non è proiettare il presente nel futuro con un modello matematico-statistico, non è prefigurare scenari auspicabili, ma incompatibili con le prospettive condizioni finanziarie, organizzative e gestionali che ragionevolmente possono delinearsi

per gli anni a venire, né - tanto meno - ingessare i percorsi della gestione a venire in schemi dettagliati e immodificabili. L'indagine sul futuro deve essere fondata su analisi puntuali degli scenari interni ed esterni, dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità, dei vincoli e delle compatibilità, ma essa conduce sempre alla definizione di ipotesi probabili circa combinazioni possibili fra bisogni pubblici da soddisfare e capacità prospettiche di produzione di servizi pubblici. La programmazione, nel suo insieme, definisce un'ipotesi di futuro con la quale l'Amministrazione ha scelto di confrontarsi nella concreta operatività e rispetto alla quale è, nel suo insieme, responsabilizzata nei confronti della comunità amministrata e dei portatori di interesse interni ed esterni.

Decidere sul futuro è sempre difficile. Stabilità relativa e accentuata dinamicità si alternano a periodi di forte turbolenza ambientale a cui, di norma, succedono fasi di relativa calma. La stabilità è tuttavia un'ipotesi solo teorica. Alla naturale complessità e dinamicità degli scenari sociali, economici e politici nei quali le Amministrazioni sono chiamate e abituate a operare (è sufficiente pensare alle turbolenze prodotte dall'instabilità della finanza locale, dalle incessanti modifiche legislative su tutti gli aspetti della vita amministrativa degli Enti, dai cicli elettorali, ecc.) si aggiungono macro-effetti che fungono da moltiplicatore di tali difficoltà. Basti qui porre mente a: la globalizzazione dell'economia; l'affievolirsi dei confini fra la sfera pubblica e privata dei bisogni, delle aziende e delle regole formali che ne presiedono l'operare; l'interconnessione e complementarietà fra politiche pubbliche e soggetti pubblici e privati che le determinano e le realizzano. In sostanza, le scelte di ciascuno influenzano significativamente quelle di tutti gli altri in spazi geografici non predeterminabili e provocano conseguenze imprevedibili sulla vita delle persone e ciò, a sua volta, genera bisogni da soddisfare che, spesso, si traducono in domanda di intervento da parte delle Amministrazioni pubbliche, anche locali. Gli ingranaggi che regolano le relazioni causali fra domanda e offerta di intervento pubblico locale sono sempre più complessi. Prevederne le dinamiche è molto arduo e ciò tende a generare costantemente il rischio di un disallineamento fra attesa di azione ed effettiva capacità di risposta

delle Amministrazioni. Quanto accennato potrebbe farci concludere che la programmazione sia tanto poco utile quanto più è probabile che i suoi esiti (programmi, piani, progetti, bilanci di previsione) siano rapidamente smentiti dall'incessante e imprevedibile dinamica dei fattori che determinano i bisogni pubblici e modificano la capacità di reazione da parte delle Amministrazioni. Una simile conclusione sarebbe errata. È proprio nei momenti di maggiore turbolenza e incertezza che è indispensabile guidare l'azione dell'Amministrazione per evitare il rischio di procedere in modo improvvisato e sordinato. Ciò è fondamentale per gli Enti locali, non solo perché è ragionevole ipotizzare che una gestione non improvvisata sul piano valoriale, finanziario, organizzativo e gestionale sia idonea a soddisfare in misura maggiore e migliore i bisogni pubblici locali, ma anche perché una consistente quantità di scelte decisive per il benessere comune che potrebbero essere teoricamente assunte dall'individuo o dalle famiglie sono state, nel tempo, delegate alle Amministrazioni, onde la loro responsabilità - soprattutto nei periodi di crisi economica - risulta ulteriormente accresciuta.

Per tali ragioni, per quanto possa sembrare paradossale, c'è una stretta correlazione positiva tra il carattere d'instabilità finanziaria e legislativa e la necessità di non lasciare l'Amministrazione priva di punti di riferimento chiari e condivisi per affrontare sfide importanti, improvvise e, spesso, decisive per il bene comune. Prefigurare la selezione delle classi di bisogni da soddisfare, l'acquisizione e la combinazione di risorse finanziarie (comunque limitate), la produzione e la rilevazione dei risultati, serve a definire l'orizzonte politico dell'Amministrazione e a guidare l'azione della dirigenza e dei responsabili dei servizi, ovvero a porre le basi per l'indispensabile attività di verifica (concomitante e susseguente) dei risultati conseguiti nel breve, medio e lungo termine.

Da qui discende la necessità di un costante raffronto fra risultato realizzato effettivamente (performance conseguita) e risultato ipotizzato (performance attesa), alla costante ricerca della migliore combinazione possibile fra risorse e risultati. È alla funzione controllo, indissolubilmente associa-

ta alla programmazione, che spetta il compito, già mentre la gestione si svolge e poi in fase susseguente, di verificare se e in quale misura si manifestano scostamenti tra quanto ipotizzato e quanto effettivamente si va concretando per valutare se e in quale misura si sono modificate le assunzioni, tanto relative all'ambiente esterno che a quello interno, poste alla base di programmi, piani e bilanci di previsione onde se ne rende necessaria una modifica. Un'ultima considerazione di carattere generale s'impone. La relazione fra ambiente esterno e Amministrazione nella fase di programmazione è particolarmente complessa. Le Amministrazioni sono condizionate dall'ambiente politico, sociale, finanziario ed economico in cui operano, ma al tempo stesso sono chiamate a condizionarlo, a determinarlo, a farlo. Ciò per almeno due ragioni:

- 1) le produzioni di servizi pubblici locali contribuiscono a definire i caratteri strutturali e valoriali del contesto sociale ed economico dove le amministrazioni insieme alle famiglie, alle aziende private con e senza scopo di lucro si trovano ad esercitare le proprie funzioni;
- 2) il territorio rappresenta l'elemento costitutivo essenziale per gli Enti locali nonché lo spazio fisico entro il quale essi esercitano le loro potestà pubblicistiche nei confronti dei soggetti che si trovano (in modo permanente o temporaneo, a seconda dei poteri).

Sempre più spesso i programmi e le politiche pubbliche implicano la realizzazione di attività in territori diversi da parte di Amministrazioni pubbliche e soggetti privati oppure si riconducono a funzioni pubbliche per le quali il finanziamento e le responsabilità di intervento sono suddivise fra i diversi livelli di governo. Pertanto, con la programmazione gli Enti individuano non solo obiettivi che saranno realizzati esclusivamente attraverso l'azione posta in essere dai propri organi, ma anche obiettivi che richiedono la partecipazione, l'intervento e il finanziamento di altre organizzazioni. Ciò è particolarmente rilevante nei rapporti con la programmazione europea, statale e regionale dalle quali discendono non solo vincoli, ma anche rilevanti opportunità che non sempre sono adeguatamente sfruttate. Medesime considerazioni, anche se su "scala" diversa devono essere svolte con riguardo alle relazioni di interdipen-

denza finanziaria e gestionale fra l'Amministrazione e le aziende che costituiscono il gruppo amministrazione pubblica. È la programmazione il momento in cui le relazioni fra Ente locale e il suo gruppo devono essere valorizzate al massimo. Programmare serve quindi anche a presidiare efficacemente i meccanismi di coordinamento (*public governance*) e ad esercitare la leadership istituzionale, politica ed economica. È comune distinguere fra: programmazione e pianificazione strategica ed operativa. La differenza consiste nel diverso modo di proiettarsi nel futuro. Le decisioni strategiche riguardano i valori, gli orientamenti di fondo, gli indirizzi, il modo di volere essere e di volersi proporre dell'amministrazione in un dato orizzonte spazio-tempo di medio e lungo termine; le decisioni operative attengono alla traduzione in maggiore grado di dettaglio degli orientamenti strategici assunti e, quindi, sono poste a garanzia della continuità logica fra comportamenti effettivi e indicazioni strategiche assunte. L'eventuale successivo grado di dettaglio individua quelle che sogliono chiamarsi decisioni esecutive. Le implicazioni delle scelte operative ed esecutive, pertanto, si esauriscono nel breve termine al contrario di quelle strategiche, ma non per questa ragione le seconde devono ritenersi meno importanti o secondarie rispetto alle prime. Gli orientamenti strategici di fondo, anche se sinteticamente definiti, devono essere fortemente esplicitivi tanto all'interno che all'esterno dell'amministrazione e richiamare la "piattaforma valoriale" sulla quale poggia l'azione di governo nella prospettiva temporale dell'intero mandato amministrativo. Non si richiede alle Amministrazioni di inventare slogan ad effetto, ma di compiere lo sforzo necessario a definire e rendere espliciti i punti di riferimento irrinunciabili ai quali costantemente riferirsi per guidare strategicamente l'amministrazione e per renderla riconoscibile e valutabile dai portatori di interesse.

2.1 La programmazione e il nuovo assetto contabile

Uno degli obiettivi dichiarati del processo di armonizzazione contabile è il rafforzamento della programmazione. Di fatto, quasi tutte le numerose

innovazioni introdotte nel sistema di contabilità e bilancio degli Enti locali possono essere interpretate alla luce di questa finalità. D'altro canto, riuscire a rendere più trasparente e veritiera la rappresentazione contabile della situazione finanziaria, economica e patrimoniale dell'Ente è, senza dubbio, la prima e irrinunciabile condizione da soddisfare affinché la funzione di programmazione si possa svolgere in modo efficace.

Ciò premesso, si limita a elencare (rinviando ad altre parti di questo volume gli approfondimenti sui singoli punti) le più significative modifiche che accrescono l'importanza e l'attendibilità della programmazione e del contenuto dei documenti nella quale essa si sostanzia. Ai soli fini della chiarezza espositiva procediamo per punti.

- a) L'introduzione del principio di competenza finanziaria "potenziata" obbliga a imputare a ogni esercizio solo le obbligazioni attive e passive che vengono a scadenza, fermo restando l'obbligo di rilevare tali obbligazioni nel momento in cui sorgono. Senza volere subito considerare le numerosissime conseguenze che l'applicazione concreta di questo principio comporta sul sistema di contabilità e bilancio dell'Ente locale, ai fini del tema qui preso in esame basta osservare l'effetto più evidente: il bilancio di previsione finanziaria (BPF) evidenzia per un periodo almeno triennale quante risorse saranno effettivamente disponibili in entrata e quante effettivamente esigibili in spesa e ne consente un reale coordinamento. Impedire l'accertamento di entrate future e l'impegno di spese inesistenti rende più chiari, veritieri e attendibili sia il BPF sia il rendiconto della gestione, consente una rappresentazione più corretta dell'indebitamento grazie alla "ridefinizione" dei concetti di residuo attivo e passivo che ormai rappresentano, rispettivamente, effettivi crediti e debiti. Proprio per tal via, generandosi contabilmente un quadro finanziario chiaro, si pongono le premesse indispensabili per rendere la programmazione effettiva ed efficace.
- b) L'integrazione nel BPF delle previsioni di cassa, limitatamente al primo esercizio considerato. Se utilizzato in modo consapevole il bilancio di cassa, visto quanto già osservato al punto precedente, diventa uno strumento operativo molto potente in quanto consente una gestione

consapevole ed equilibrata del cash flow e favorisce il contenimento dei ritardi nei pagamenti e il formarsi di debiti pregressi, fermi restando i vincoli definiti con il Patto di Stabilità Interno.

- c) L'estensione della funzione autorizzatoria alle previsioni di impegno di spesa ultra-annuali contenute nel BPF, agli accertamenti e agli incassi riguardanti le accensioni di prestiti e ai pagamenti di spesa con l'eccezione delle partite di giro e dei rimborsi delle anticipazioni di cassa⁽¹⁾. Tale disposizione normativa certamente accrescerà la valenza informativa di tutte le previsioni finanziarie (specie quelle concernenti le spese in conto capitale) e non solo, come speso accadeva in passato, di quelle annuali.
- d) L'integrazione nell'unico BPF di tutte le previsioni finanziarie annuali e pluriennali con un'estensione temporale minima di tre anni. Di fatto, non esistono più il bilancio di previsione finanziaria annuale e il bilancio di previsione finanziaria pluriennale come documenti contabili distinti, se pur collegati. Il documento pluriennale non è più, quindi, un "allegato" al bilancio di previsione annuale. L'orizzonte temporale minimo della gestione è unico, unitario e almeno triennale tanto nel BPF che nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG).
- e) L'individuazione del programma come unità di voto del BPF con una conseguente chiara distinzione fra "bilancio politico" e "bilancio gestionale" che, nel caso degli Enti locali, resta il PEG. Tale scelta rafforza e sostanzia il contenuto della funzione d'indirizzo e controllo assegnata dalla legge al Consiglio e concentra il dibattito politico sulle strategie e i programmi dell'Ente⁽²⁾.

¹ *Non possono essere assunte obbligazioni che danno luogo ad impegni di spesa corrente: 1) sugli esercizi successivi a quello in corso, a meno che non siano connesse a contratti o convenzioni pluriennali o siano necessarie per garantire la continuità dei servizi connessi con le funzioni fondamentali, fatta salva la costante verifica del mantenimento degli equilibri di bilancio, anche con riferimento agli esercizi successivi al primo; 2) sugli esercizi non considerati nel bilancio, a meno delle spese derivanti da contratti di somministrazione, di locazione, relative a prestazioni periodiche o continuative di servizi di cui all'articolo 1677 del codice civile, delle spese correnti correlate a finanziamenti comunitari e delle rate di ammortamento dei prestiti, inclusa la quota capitale.*

² *La Giunta contestualmente alla proposta di bilancio trasmette, a fini conoscitivi, la proposta di articolazione dei programmi in macroaggregati.*

- f) La rilevante riduzione del numero dei documenti a valenza programmatica posti a monte del BPF (di fatto, solo le linee programmatiche di mandato) con l'obbligo di redigere il Documento Unico di Programmazione (DUP) al fine di dare maggiore sistematicità e coerenza al complesso delle decisioni che accompagnano, sostengono e spiegano strategicamente i valori finanziari posti nel BPF e poi nel PEG.
- g) La "copertura" e l'integrazione di tutti gli ambiti di programmazione (strategica, operativa ed esecutiva) tramite i documenti di programmazione (DUP e PEG) che le Amministrazioni devono predisporre con una semplificazione per gli Enti con popolazione fino a 5.000 abitanti.
- h) La previsione nel regolamento di contabilità dei casi di inammissibilità e di improcedibilità per le deliberazioni di Consiglio e di Giunta che non sono coerenti con le previsioni del DUP.
- i) Le disposizioni sull'utilizzo dell'avanzo che distinguono chiaramente fra: fondi liberi, fondi vincolati, fondi destinati agli investimenti e fondi accantonati.
- j) Il rilevante anticipo dei tempi della programmazione: approvazione del DUP al 31 luglio³⁾, assestamento del BPF e salvaguardia degli equilibri al 31 luglio, schema di Rendiconto della gestione presentato dalla Giunta al 31 marzo con approvazione del Consiglio al 30 aprile.
- k) L'articolazione della spesa in missioni e programmi consente al Consiglio e ai portatori di interesse di conoscere, più agevolmente e rapidamente rispetto al modello precedente, i risultati che l'Ente si propone di conseguire nelle diverse macro-aree di intervento e quelli effettivamente raggiunti.
- l) La chiara correlazione, posta nel principio contabile applicato sulla programmazione, fra obiettivi e risultati di medio e breve termine e rispettivi strumenti di programmazione e rendicontazione. I primi (risultati di medio termine) dovranno essere espressi in termini di impatto atteso sui bisogni esterni quale effetto dell'attuazione di politiche, pro-

³ La Giunta può presentare una nota di variazione al DUP entro il 15 novembre di ogni anno e presentare richieste di modifiche in caso di variazioni del quadro normativo anche quando il DUP è in corso di approvazione.

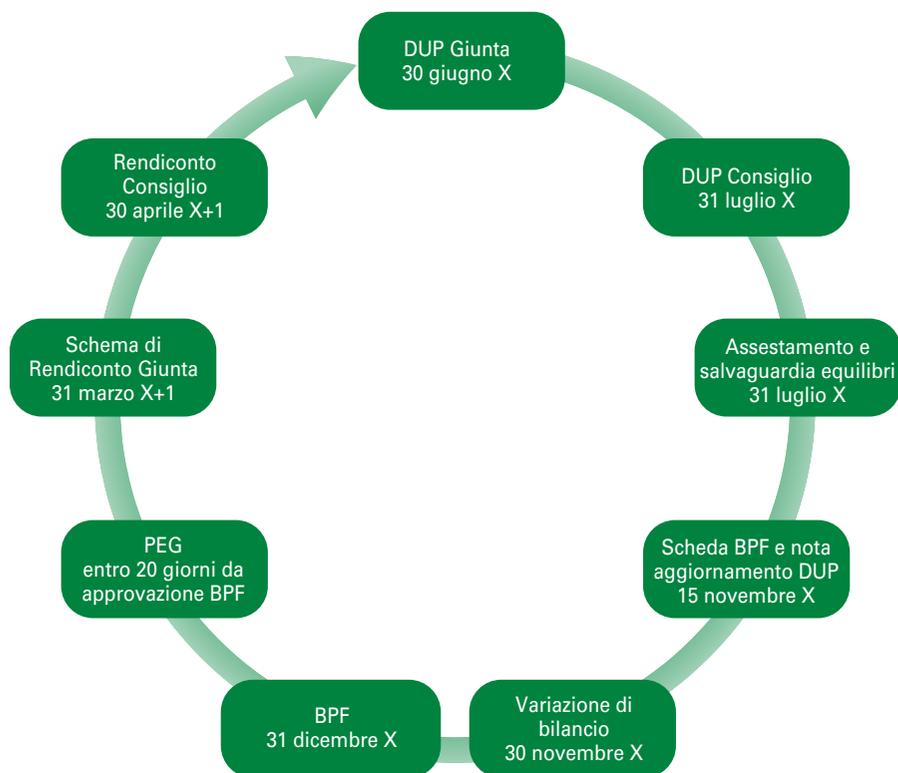
grammi ed eventuali progetti ed essere rilevati, essenzialmente, con il bilancio di mandato. I secondi (risultati di breve termine) espressi in termini di efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utenza ed equità, saranno oggetto delle tecniche del controllo di gestione.

2.2 Gli strumenti della programmazione negli Enti locali

Il principio applicato individua gli strumenti della programmazione degli Enti locali in modo tanto ampio da abbracciare l'intera gestione. Ciò va interpretato alla luce di quanto già richiamato nel primo paragrafo: non è possibile separare, se non a fini meramente esplicativi, la programmazione dagli esiti del controllo concomitante e susseguente. Programmazione e controllo costituiscono un "circuito" continuo che si svolge ininterrottamente lungo il fluire della gestione e nel corso del quale si devono determinare, a precise scadenze, dei momenti chiave in cui è indispensabile rilevare ed esaminare accuratamente i risultati realmente conseguiti per poi confermare e/o correggere le decisioni prese generando le opportune modifiche nei documenti di programmazione (nota di aggiornamento del DUP, variazioni di bilancio, variazioni del PEG). Quello della programmazione e controllo è anche un "circuito aperto" perché non è né può essere solo un confronto chiuso all'interno dell'Ente, autoreferenziale ovvero limitato a considerare solo le evidenze che l'Amministrazione raccoglie attraverso il proprio sistema contabile e informativo. Nella ricerca continua della migliore combinazione fra risorse e risultati occorre sempre tenere conto del mutare delle condizioni esterne e delle esigenze dei portatori di interesse i quali si esprimono sia attraverso la rappresentanza negli organi politici sia nelle forme e secondo le modalità che ciascun Ente ha il compito di definire autonomamente con i propri regolamenti.

Nella figura 2.1 sono riportati, così come individuati nell'apposito principio applicato, gli strumenti della programmazione. Per ciascuno s'individua la relativa scadenza di approvazione.

Figura 2.1 Strumenti della programmazione



2.3 Il DUP: funzioni, termini di approvazione e variazione

Il DUP è la principale innovazione introdotta nel sistema di programmazione degli Enti locali. L'aggettivo "unico" ben chiarisce l'obiettivo primario individuato nel principio applicato (d'ora in poi, per brevità, principio): riunire in un solo documento, posto a monte del BPF, le analisi, gli indirizzi e gli obiettivi che devono guidare la predisposizione del BPF, del PEG e la loro successiva gestione.

Adottare un documento unico presenta il sicuro vantaggio di rendere possibile l'integrazione delle scelte di medio e lungo termine con con-

seguinte eliminazione della frammentazione delle scelte programmatiche e riduzione del rischio di contraddizioni e incoerenze del quadro programmatico. Indubbiamente, predisporre un solo documento accresce la complessità della compilazione, ma bisogna osservare che: gli Enti non sono obbligati a predisporre il DUP secondo uno schema definito dal Legislatore; il principio applicato (ampiamente richiamato nel prosieguo) fornisce le indicazioni di base per la redazione del DUP; sono previste semplificazioni per Enti con popolazione fino a 5.000 abitanti.

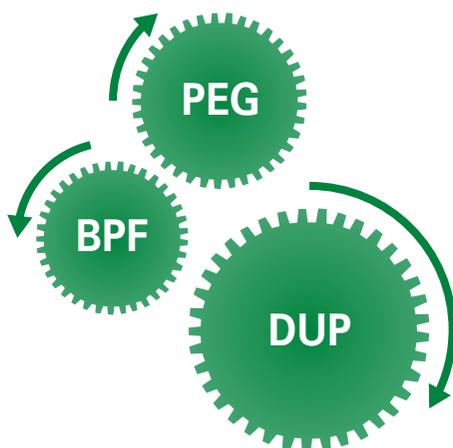
Il DUP ha carattere generale, funge da guida strategica ed operativa dell'Amministrazione e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Per svolgere in modo efficace la sua funzione, il DUP deve essere predisposto in modo attento e rigoroso, deve essere fondato su analisi puntuali e ricostruibili, deve fornire orientamenti affidabili, attendibili e, quindi, realmente utili. Il DUP non è "il libro dei sogni" da redigere e aggiornare a cadenze temporali definite, ma che non ha alcun impatto sulla concreta gestione dell'Ente. Il DUP non è semplicemente un adempimento da rispettare; il DUP dovrebbe concretamente spiegare e rappresentare "l'ipotesi di futuro" per realizzare la quale, l'amministrazione è pronta a impegnarsi nei confronti della comunità amministrata durante il mandato politico-amministrativo.

Il principio ha inteso conferire al DUP una valenza molto forte nel tentativo, per un verso, di accelerare il superamento di una tradizionale disattenzione per i documenti di programmazione che non fossero l'allora bilancio di previsione finanziario annuale a valenza autorizzatoria e, per l'altro, di proiettare progressivamente il quadro programmatico degli Enti verso orizzonti temporali di medio e lungo andare.

Non è causale che il DUP abbia, come documento fondamentale e imprescindibile della programmazione locale, una sua precisa e distinta identità rispetto al BPF e al PEG. Il DUP, diversamente dalla vecchia Relazione previsionale e programmatica, non è un allegato del bilancio e costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del BPF. È nel DUP che

l'Ente deve definire le linee strategiche su cui si basano le previsioni finanziarie contenute nel BPF. Conseguentemente, anche il contenuto del PEG deve essere coerente con il DUP oltre che con il BPF.

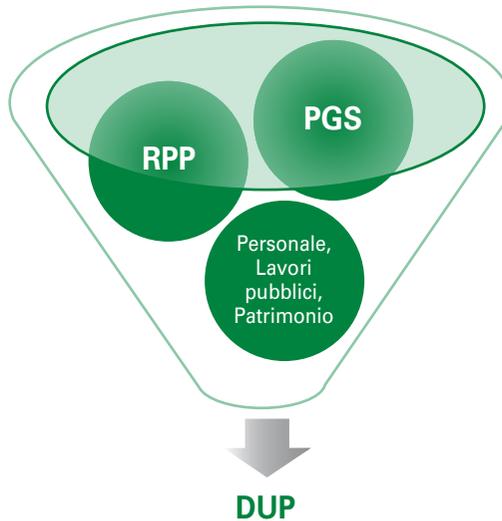
Figura 2.2 DUP, BPF e PEG



Per contenere il rischio che le decisioni degli organi politici siano disancorate dagli orientamenti definiti nel DUP (che gli stessi organi hanno approvato), dovrebbe spettare al regolamento di contabilità dell'Ente il compito di individuare i casi di inammissibilità e improcedibilità per le deliberazioni di Consiglio e di Giunta che non sono coerenti con le previsioni del DUP. Quanto richiamato rafforza la necessità di mantenere il DUP aggiornato a salvaguardia della sua funzione.

Il DUP assorbe sia la Relazione previsionale e programmatica sia il Piano generale di sviluppo. Nel DUP è compresa la programmazione in materia di lavori pubblici, personale e patrimonio. Nel DUP dovrebbero essere inseriti e integrati gli ulteriori strumenti di programmazione relativi all'attività istituzionale dell'Ente di cui il legislatore prevedrà la redazione e approvazione.

Figura 2.3 Dalla vecchia programmazione al DUP



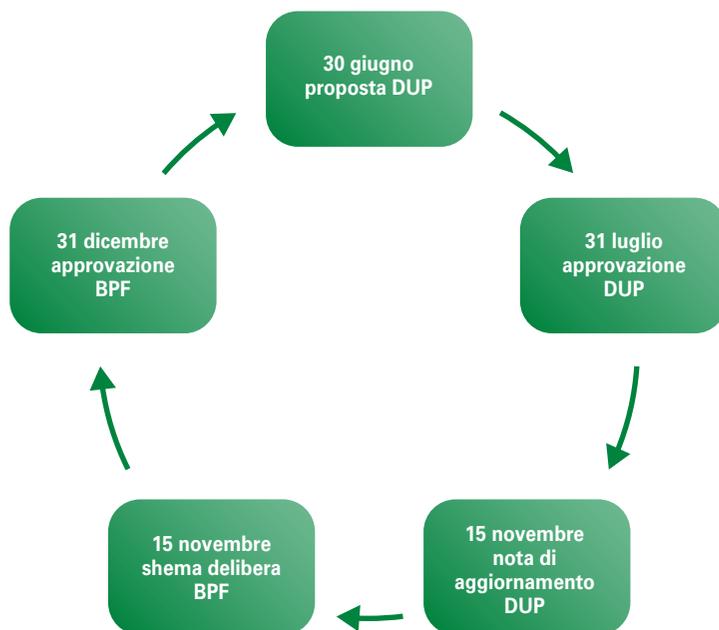
Il DUP sviluppa e concretizza le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato presentate al Consiglio dal Sindaco ai sensi dell'articolo 46, comma 3 del TUEL. Di fatto, "le linee programmatiche" dovrebbero restare l'unico documento di indirizzo strategico "a monte" del DUP.

Il DUP è proposto ogni anno, entro il 30 giugno, dalla Giunta al Consiglio che adotta le conseguenti deliberazioni entro il 31 luglio. Se alla data del 31 luglio risulta insediata una nuova amministrazione, e i termini fissati dallo Statuto comportano la presentazione delle linee programmatiche di mandato oltre il termine previsto per la presentazione del DUP, il DUP e le linee programmatiche di mandato sono presentate al Consiglio contestualmente, in ogni caso non successivamente al bilancio di previsione riguardante gli esercizi cui il DUP si riferisce.

Entro il 15 novembre di ogni anno l'organo esecutivo deve presentare, unitamente agli allegati e alla relazione dell'organo di revisione, lo schema di

delibera del BPF all'organo consiliare e può, al contempo, presentare una nota di aggiornamento del DUP. Al fine di armonizzare programmazione statale e locale, per garantire l'attendibilità del DUP e rafforzarne ulteriormente la funzione di architrave della programmazione dell'Ente, l'organo esecutivo, a seguito di sopravvenute variazioni del quadro normativo di riferimento, può presentare all'organo consiliare emendamenti allo schema di bilancio e alla nota di aggiornamento al DUP in corso di approvazione. Ove nel corso dell'esercizio si renda necessario attuare nuovi investimenti o variare quelli già in atto, l'organo consiliare, fermo restando l'adempimento degli obblighi previsti dal TUEL, adotta la necessaria variazione al BPF, adegua il DUP e, di conseguenza, le previsioni del bilancio degli esercizi successivi per la copertura degli oneri derivanti dall'indebitamento e per la copertura delle spese di gestione.

Figura 2.4 DUP e BPF approvazione e aggiornamento



Il DUP si articola in due sezioni: la sezione strategica e la sezione operativa.

Tale articolazione mira a rendere la struttura del DUP di più agevole predisposizione, fruizione e lettura, restando ferma la necessità di garantire continuità sistemica, logica, valoriale e finanziaria fra i contenuti delle due sezioni.

La sezione strategica del DUP

La sezione strategica del DUP (SeS) definisce gli indirizzi strategici dell'amministrazione sviluppando e concretizzando le linee programmatiche di mandato di cui all'articolo 46, comma 3 del decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2000.

Ciò concretamente significa sforzarsi di definire quali siano gli effetti in termini di impatto di medio e lungo periodo che l'Amministrazione si impegna a produrre mettendo in atto le politiche che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo.

L'Amministrazione non opera in modo indipendente in una sorta di "vuoto interorganizzativo" che prescinde da vincoli ed opportunità imposti e offerti dal contesto giuridico e socio-economico. Conseguentemente, gli indirizzi strategici dell'Ente devono orientare e guidare l'operato della singola amministrazione durante il mandato ed esprimerne il volere strategico, ma devono a loro volta essere coerenti con:

- 1) il quadro normativo di riferimento;
- 2) le linee di indirizzo della programmazione regionale;
- 3) gli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale in coerenza con le procedure e i criteri stabiliti dall'Unione europea.

Per ancorare immediatamente le decisioni strategiche al momento della quantificazione degli effetti finanziari delle scelte dichiarate e, quindi, verificarne la compatibilità e dare sostanza e concretezza agli "indirizzi strategici", il principio prevede che nel primo anno del mandato amministrativo siano individuati, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato.

Gli obiettivi strategici devono essere definiti con riferimento all'ente nel

suo insieme individuando, per ciascuno di essi, il contributo che è richiesto al gruppo amministrazione pubblica.

Figura 2.5 I contenuti programmatici della Ses



Il principio suggerisce un articolato percorso di analisi attraverso il quale l'Ente può arrivare a definire gli obiettivi strategici. Ciò che rileva è evitare due rischi (che potrebbero ben manifestarsi congiuntamente):

- a) definire obiettivi la cui realizzazione si rivela praticamente impossibile date le effettive condizioni, attuali e prospettive, esterne e interne all'Ente;
- b) definire obiettivi incoerenti rispetto agli indirizzi strategici definiti.

Pertanto, per giungere alla definizione degli obiettivi strategici, il principio suggerisce un'analisi, attuale e prospettica, tanto delle condizioni esterne che di quelle interne all'Ente.

In particolare, con riferimento alle condizioni esterne, è indicato l'approfondimento dei seguenti profili:

1. gli obiettivi individuati dal Governo per il periodo considerato anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali;
2. la valutazione corrente e prospettica della situazione socio-economica del territorio di riferimento e della domanda di servizi pubblici locali anche in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo socio-economico;
3. i parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici dell'Ente e dei propri enti strumentali, segnalando le differenze rispetto ai parametri considerati nella Decisione di Economia e Finanza (DEF).

Più dettagliata l'analisi delle condizioni interne rispetto alle quali l'Ente dovrebbe più agevolmente reperire e mettere a sistema le informazioni necessarie. Al riguardo, è indicato l'approfondimento dei seguenti profili:

- 1) Organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali tenuto conto dei fabbisogni e dei costi standard. Saranno definiti gli indirizzi generali sul ruolo degli organismi ed Enti strumentali e società controllate e partecipate con riferimento anche alla loro situazione economica e finanziaria, agli obiettivi di servizio e gestionali che devono perseguire e alle procedure di controllo di competenza dell'Ente.
- 2) Indirizzi generali di natura strategica relativi alle risorse e agli impieghi e sostenibilità economico finanziaria attuale e prospettica. A tal fine, devono essere oggetto di specifico approfondimento almeno i seguenti aspetti, relativamente ai quali saranno definiti appositi indirizzi generali con riferimento al periodo di mandato:
 - a) gli investimenti e la realizzazione delle opere pubbliche con indicazione del fabbisogno in termini di spesa di investimento e dei riflessi per quanto riguarda la spesa corrente per ciascuno degli anni dell'arco temporale di riferimento della SeS;
 - b) i programmi e i progetti di investimento in corso di esecuzione e non ancora conclusi;

- c) i tributi e le tariffe dei servizi pubblici;
 - d) la spesa corrente con specifico riferimento alla gestione delle funzioni fondamentali anche con riferimento alla qualità dei servizi resi e agli obiettivi di servizio;
 - e) l'analisi delle necessità finanziarie e strutturali per l'espletamento dei programmi ricompresi nelle varie missioni;
 - f) la gestione del patrimonio;
 - g) il reperimento e l'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale;
 - h) l'indebitamento con analisi della relativa sostenibilità e andamento tendenziale nel periodo di mandato;
 - i) gli equilibri della situazione corrente e generali del bilancio e i relativi equilibri in termini di cassa.
- 3) Disponibilità e gestione delle risorse umane con riferimento alla struttura organizzativa dell'Ente in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa.
- 4) Coerenza e compatibilità presente e futura con le disposizioni del Patto di Stabilità Interno e con i vincoli di finanza pubblica.

In considerazione di quanto già più volte osservato, è indispensabile monitorare costantemente gli indirizzi generali strategici e gli obiettivi strategici. La verifica dello stato di attuazione è l'unico meccanismo operativo che consente di valutare, ogni anno, se, a seguito di variazioni rispetto a quanto previsto nell'anno precedente, sia necessario procedere a una riformulazione degli obiettivi strategici ed, eventualmente, degli indirizzi. In tale circostanza, è indispensabile fornire adeguata motivazione delle modifiche apportate.

È proprio quando si considera l'indispensabile attività di monitoraggio e verifica che si comprende meglio l'utilità del processo di analisi strategica individuato nel principio ai fini dell'identificazione degli eventuali mutamenti intervenuti nelle condizioni interne ed esterne all'Ente. In merito, il principio richiama gli Enti a una particolare attenzione al reperimento e impiego delle risorse finanziarie e alla sostenibilità economico - finanziaria.

Il controllo del conseguimento degli obiettivi strategici non può limitarsi a un'attività da svolgersi all'interno dell'Ente. Data la significatività che le informazioni contenute nel DUP e, in particolare nella SeS, hanno per tutti i portatori di interesse esterni all'Ente, il principio richiede che:

- a) nella SeS siano indicati gli strumenti attraverso i quali l'Ente locale intende rendicontare il proprio operato nel corso del mandato in maniera sistematica e trasparente, per informare i cittadini del livello di realizzazione dei programmi, di raggiungimento degli obiettivi e delle collegate aree di responsabilità politica o amministrativa;
- b) al termine del mandato, l'Amministrazione renda conto del proprio operato attraverso la relazione di fine mandato di cui all'articolo 4 del decreto legislativo n. 149 del 6 settembre 2011, quale dichiarazione certificata delle iniziative intraprese, dell'attività amministrativa e normativa e dei risultati riferibili alla programmazione strategica e operativa dell'ente e di bilancio durante il mandato.

La sezione operativa del DUP

La Sezione operativa del DUP (SeO) concerne la programmazione operativa pluriennale e annuale dell'Ente e si pone in continuità e complementarietà organica con la SeS quanto a struttura e contenuti. Anche la SeO, in particolare, include il gruppo amministrazione pubblica.

Il principio assegna alla SeO i seguenti scopi:

- a) definire, con riferimento all'Ente e al gruppo amministrazione pubblica, gli obiettivi dei programmi all'interno delle singole missioni. Con specifico riferimento all'Ente devono essere indicati anche i fabbisogni di spesa e le relative modalità di finanziamento;
- b) orientare e guidare le successive deliberazioni del Consiglio e della Giunta;
- c) costituire il presupposto dell'attività di controllo strategico e dei risultati conseguiti dall'Ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi nell'ambito delle missioni e alla relazione al rendiconto di gestione.

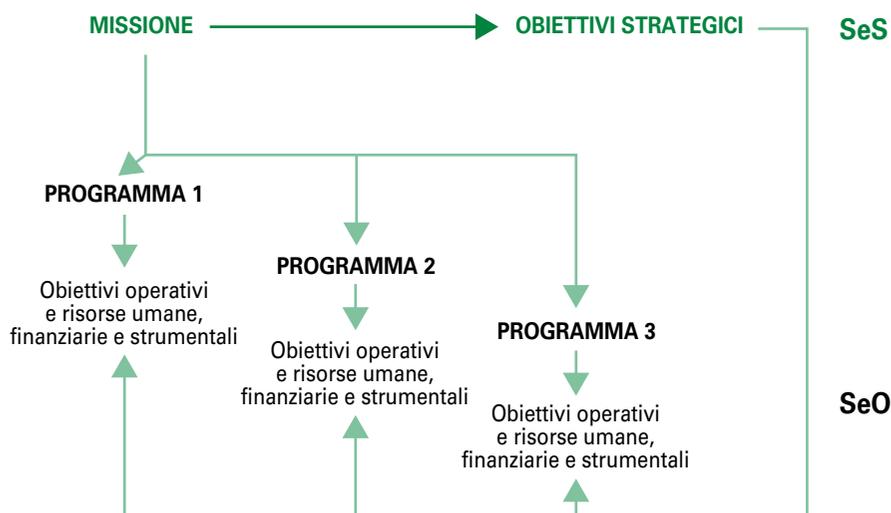
La SeO, di conseguenza, guida e vincola i processi di redazione del BPF

definendo gli effetti economico-finanziari delle attività necessarie per conseguire gli obiettivi strategici.

A tal fine, la SeO individua:

- 1) per ogni singola missione, i programmi che l'Ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS;
- 2) per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, gli obiettivi operativi annuali da raggiungere e i contenuti finanziari, sia in termini di competenza che di cassa, della manovra di bilancio con un orizzonte temporale annuale e pluriennale.

Figura 2.6 Dalla SeS alla SeO



Rinviano al principio per tutti i dettagli operativi, è utile qui aggiungere che la SeO si struttura in due parti, semplicemente individuate come Parte 1 e Parte 2.

La Parte 1 della SeO è sostanzialmente focalizzata sulla definizione, per ogni missione, dei programmi operativi da realizzare nell'arco di tempo cui la SeO del DUP si riferisce con riferimento all'Ente e al gruppo amministrazione pubblica.

Per ogni programma, occorre individuare:

- 1) obiettivi annuali e pluriennali;
- 2) motivazioni delle scelte effettuate e in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nella SeS;
- 3) risorse finanziarie, umane e strumentali destinate.

Un'attenzione molto particolare deve essere dedicata ai profili finanziari tanto la parte entrata che la parte spesa.

Per la parte entrata occorre:

- una valutazione generale sui mezzi finanziari, individuando le fonti di finanziamento, evidenziando l'andamento storico degli stessi e i relativi vincoli, tenendo conto degli indirizzi in materia di tributi e tariffe dei servizi;
- una valutazione sul ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti, sulla capacità di indebitamento e relativa sostenibilità in termini di equilibri di bilancio e sulla compatibilità con i vincoli di finanza pubblica.

Per la parte spesa occorre:

- l'analisi degli impegni pluriennali di spesa già assunti e delle maggiori spese previste e derivanti dai progetti già approvati per interventi di investimento.

In ogni caso:

- è prioritario il finanziamento delle spese correnti consolidate, riferite cioè ai servizi essenziali e strutturali, al mantenimento del patrimonio e dei servizi ritenuti necessari; la parte rimanente può quindi essere destinata alla spesa di sviluppo, intesa quale quota di risorse aggiuntive che si intende destinare al potenziamento quali-quantitativo di una certa attività, o alla creazione di un nuovo servizio;
- una particolare analisi dovrà essere dedicata al fondo pluriennale vincolato sia di parte corrente, sia relativo agli interventi in conto capitale, non solo dal punto di vista contabile e descrittivo – contabile, ma

con il preciso intento di valutare tempi e modalità della realizzazione dei programmi e degli obiettivi dell'Amministrazione;

- occorre tenere ben evidenti gli effetti che la situazione economico – finanziaria degli organismi aziendali (della quale occorre produrre accurata analisi) facenti parte del gruppo amministrazione pubblica può generare sugli equilibri annuali e pluriennali del bilancio.

Un'analitica ed accurata predisposizione della SeO è il presupposto più efficace per una puntuale definizione del PEG che, anche nel nuovo assetto contabile, resta il documento attraverso il quale si affidano risorse ed obiettivi ai dirigenti e responsabili dei servizi.

La Parte 2 della SeO è esclusivamente destinata alla programmazione dettagliata, relativamente all'arco temporale di riferimento del DUP, delle opere pubbliche, del fabbisogno di personale e delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

Pur senza volere entrare nei dettagli, occorre richiamare l'attenzione sull'importanza che in materia di programmazione dei lavori pubblici avrà il fondo pluriennale vincolato sul quale rinviamo in toto al capitolo specificatamente dedicato a questo nuovo istituto contabile.

La semplice elencazione delle materie da trattare nella SeO è bastevole a rimarcare il carattere di sistematica organicità che il documento deve avere nel suo complesso. È evidente, a puro titolo di esempio, che senza un'accurata programmazione delle opere pubbliche e del fabbisogno finanziario che ne deriva anche in termini di copertura delle spese correnti indotte non sarà possibile definire i contenuti dei programmi né, ancora più a monte, definire indirizzi strategici che siano effettivi e non semplici espressioni di "vaghe speranze".

Ciò a ribadire che, pur essendo articolato in varie parti e sezioni ed avendo quindi un contenuto molto ampio, il DUP deve essere inteso e predisposto in modo unitario e con un'impostazione logica e di metodo sufficientemente rigorosa ovvero tale da:

- consentire nel modo più agevole possibile la verifica e la successiva rendicontazione del grado di conseguimento di quanto programmato;
- permettere le variazioni che si dovessero rendere necessarie adeguando la compatibilità fra indirizzi, programmi, obiettivi e risorse.

2.4 Il Piano esecutivo di gestione

Il Piano esecutivo di gestione (PEG) è, come già nell'assetto normativo vigente, l'anello terminale del processo di programmazione degli Enti locali.

Il principio non modifica la funzione assegnata al PEG che rimane lo strumento nel quale si sostanzia la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. La proposta di PEG alla Giunta è affidata al direttore generale e al segretario comunale nelle ipotesi di cui all'articolo 108, comma 4, TUEL, che si avvalgono della collaborazione dei dirigenti e dei responsabili dei servizi.

Il PEG deve essere approvato dalla Giunta entro venti giorni dall'approvazione del BPF da parte del Consiglio.

Il PEG mantiene il compito di porre in termini espliciti e diretti il legame tra obiettivi di gestione, dotazioni di risorse e responsabilità gestionali correlate. Pur non avendo una struttura predefinita, copre tutta l'attività dell'Ente, includendo tutte le entrate e le spese comprese nel BPF.

Si deve in proposito confermare che la funzione del PEG va letta nel quadro della ormai consolidata ridefinizione delle competenze tra Consiglio, Giunta e Dirigenti, avviata con la legge n. 142 del 1990 ed andatasi sempre più consolidandosi. Due le conseguenze che emergono dal principio, come già richiamato nella trattazione precedente: un contenuto più sintetico e politico del documento contabile (BPF) sottoposto all'approvazione dell'organo volitivo; la necessità di individuare le responsabilità dirigenziali, in termini di obiettivi e risorse, anche in considerazione della possibilità dei dirigenti di assumere impegni di spesa.

La funzione del PEG può così essere riassunta in due momenti principali: il primo, di programmazione e controllo della gestione, con valenza di razionale coordinamento e motivazione, sul modello di un budget onde il PEG contiene anche dati di natura extracontabile; il secondo, di autorizzazione e limite all'autonomia dirigenziale con specifico riguardo ai poteri di impegno costituendo le previsioni finanziarie contenute nel PEG il limite agli impegni di spesa assunti dai responsabili dei servizi⁴.

Ciò ribadito, il principio detta alcune significative novità che discendono direttamente dalle innovazioni profonde introdotte in materia di bilancio e che, inevitabilmente, si riflettono sul contenuto contabile del PEG.

Al riguardo, il PEG è redatto:

- per competenza con riferimento a tutti gli esercizi considerati nel BPF;
- per cassa con riferimento al primo esercizio considerato nel BPF.

Inoltre, il principio ribadisce un indirizzo di carattere generale che già più volte abbiamo richiamato con riferimento al DUP: ridurre il numero dei documenti di programmazione per favorire un approccio unitario e integrato dell'intero processo di programmazione. Da ciò consegue che il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo, n. 150 del 27 ottobre 2009, sono unificati organicamente nel PEG.

Quanto alla obbligatorietà della redazione del PEG, il principio lo considera obbligatorio per le Province e per i Comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti, mentre ne sollecita l'adozione, anche in forma semplificata, per i Comuni con una popolazione inferiore alla soglia ricordata.

La scelta ribadita di non definire il PEG nei dettagli e nella forma, lasciando questo compito all'autonomia dei singoli Enti locali, consente una maggiore aderenza di questo fondamentale strumento di programmazione alle specificità delle Amministrazioni. Spetta agli Enti, sulla base di un'e-

⁴ Nel PEG le risorse finanziarie devono essere destinate agli specifici obiettivi facendo riferimento al quarto livello di classificazione del piano dei conti finanziario.

sperienza ormai ampiamente consolidata, adattare il PEG alle loro caratteristiche particolari quanto, ad esempio, ad articolazione organizzativa, funzioni svolte, diffusione di cultura manageriale nelle figure dirigenziali.

Il principio, tuttavia, definisce dei contenuti minimi ai quali il PEG dovrà conformarsi, qualunque sia la forma assunta concretamente nelle diverse realtà locali.

Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e di risultati attesi. Pertanto, il PEG deve rappresentare tanto gli obiettivi gestionali che gli indicatori idonei a monitorarne il grado di conseguimento. La definizione degli obiettivi comporta, inoltre, un collegamento con il periodo triennale considerato dal BPF e, in tale ambito, il PEG riflette anche la gestione dei residui attivi e passivi.

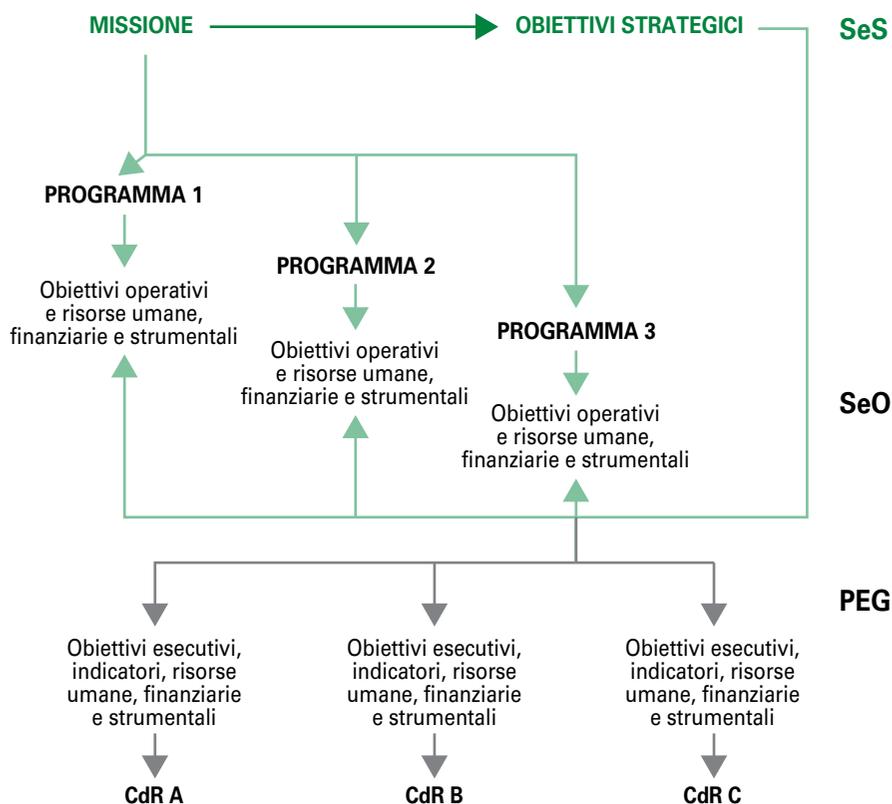
Il PEG, inoltre, deve assicurare un collegamento con la struttura organizzativa dell'ente e con l'articolazione della spesa per programmi.

La struttura del PEG deve essere predisposta in modo tale da rappresentare l'effettiva struttura organizzativa dell'Ente per centri di responsabilità (CdR) individuando per ogni obiettivo o insieme di obiettivi appartenenti allo stesso programma un unico dirigente responsabile.

Naturalmente, l'assegnazione della responsabilità implica la preventiva individuazione all'interno della struttura organizzativa dell'Ente di un sistema di CdR, in altre parole le unità organizzative con a capo un dirigente/responsabile di servizi al quale sono formalmente assegnati obiettivi, dotazioni di risorse umane, finanziarie e strumentali e responsabilità correlate. Anche qualora non sia redatto uno specifico documento contenente il piano dei CdR, il PEG ne individua necessariamente l'esplicitazione.

Il PEG non è dunque una mera esposizione di dettaglio finanziario delle scelte espresse nel BPF.

Figura 2.7 Dalla SeS al PEG



È piano di responsabilità gestionali, nella misura in cui gli obiettivi e le dotazioni di cui sopra sono assegnati a un dirigente/responsabile dei servizi che ne assume la responsabilità rispettivamente di risultato e di gestione, dando effettività, al di là delle enunciazioni di principio, all'autonomia dirigenziale.

Le risorse finanziarie assegnate per ogni programma definito nel SeO del DUP sono destinate, insieme a quelle umane e strumentali, ai singoli dirigenti/responsabili dei servizi per la realizzazione degli specifici obiettivi di ciascun programma.

In conclusione, è indispensabile ribadire che la programmazione è un processo iterativo, per aggiustamenti successivi che dovrebbe essere finalizzata alla individuazione della migliore combinazione possibile fra risorse e risultati. Ferma restando la distinzione legislativa di compiti e responsabilità tra organi politici da una parte e dirigenti/responsabili dei servizi dall'altra, il processo di programmazione non deve in alcun caso risolversi nella indipendenza fra i due ruoli. Se l'elaborazione degli indirizzi strategici e dei programmi, di competenza della componente politica, non può prescindere da valutazioni tecniche, allo stesso modo la definizione di attività ed obiettivi di natura esecutiva ha nel rispetto delle politiche e degli indirizzi generali di governo un obbligatorio vincolo cui conformarsi. Tra gli aspetti di maggiore importanza è l'omogeneità, sostanziale e contabile, tra PEG e BPF e DUP. Le previsioni annuali di spesa e di entrata, espresse con maggiore analiticità nel PEG, devono cioè essere coerenti con i programmi da realizzare nel corso del periodo coperto dal BPF e con gli indirizzi strategici esposti nella DUP. Probabilmente, il collegamento contabile fra BPF e PEG è scontato. Tuttavia, la coerenza che il principio richiede è da intendersi non semplicemente nel senso di "quadratura contabile", ma in termini di coerenza fra contenuti finanziari e non finanziari (obiettivi, altre risorse e indicatori) in una proiezione temporale che non è più solo a breve termine (un anno solare), ma anche di medio andare. Ciò che conta è la capacità di far emergere con chiarezza nei documenti sopra richiamati i nessi di causalità (del tipo mezzo-fine) che legano fra loro i contenuti programmatici esplicitati e finanziariamente quantificati nella SeS, nella SeO, nel BPF e nel PEG: le previsioni di spesa approvate, in particolare, devono essere espressione delle risorse ritenute necessarie al raggiungimento di obiettivi esecutivi, che a loro volta si pongono in posizione intermedia e strumentale rispetto agli obiettivi operativi ed, infine, alla realizzazione delle politiche fatte proprie dall'organo politico, ovvero degli obiettivi e degli indirizzi strategici. Spetta ai sistemi di controllo strategico e di gestione la verifica in fase concomitante e susseguente dei nessi di causalità e consequenzialità ipotizzati nella fase di programmazione. La centralità che assume il binomio "obiettivo-risultato" porta a concludere che il principio qui brevemente commentato orienta decisamente la programmazione degli Enti locali verso modelli di *performance budgeting*.

Esempio 1

Missione 12: Diritti sociali, politiche sociali e famiglia - OBIETTIVO STRATEGICO							
N.	Ambito strategico	Ambito d'azione	Obiettivo strategico	Stakeholder finali	Eventuale contributo G.A.P. (Gruppo Amministr. Pubblica)	Orizzonte temporale (anni)	Inserimento sezione operativa DUP SI/NO
	La città solidale: Cittadini e benessere comunitario	Cittadini che crescono - Minori e famiglie	Supportare le famiglie con figli piccoli	Genitori lavoratori Minori	Fondazione YYY	2014/2015	si

Azioni già poste in essere:

Missione 12 - Programma 05: Interventi per le famiglie - OBIETTIVO OPERATIVO									
N.	Obiettivo strategico	Stakeholder finali	Obiettivo operativo	Descrizione sintetica	Durata	Indicatori	Responsabile politico	Responsabile gestionale	Eventuali altri settori coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo
	Supportare le famiglie con figli piccoli	Genitori lavoratori Minori	Incrementare il servizio di babysitteraggio	Ampliamento dell'offerta di "babysitteraggio" a favore delle famiglie con genitori lavoratori e figli piccoli	1/1/2014 31/12/2015	Incremento del 10% dell'offerta di attività di babysitteraggio accreditata dal Comune, in termini di monte ore annuale	Assessore alle politiche per la famiglia, la persona e la sanità	Responsabile settore Servizi sociali e politiche per la famiglia	Settore Prima infanzia

Nel PEG 2014, l'obiettivo operativo del DUP: sarà affidato al responsabile del centro di costo 3402 Minori del settore Servizi sociali e politiche per la famiglia; sarà declinato in fasi attuative e corrispondenti tempi di realizzazione previsti; saranno dettagliate le fasi attribuite al settore Servizi sociali (= responsabile finale dell'obiettivo) e quelle attribuite al settore Prima infanzia, che collabora alla realizzazione dell'ob.
Le fasi affidate al settore che collabora potranno costituire un obiettivo di PEG specifico del settore Prima infanzia; sarà individuato l'indicatore o gli indicatori di risultato, che potranno coincidere con l'indicatore dell'obiettivo operativo, oppure rappresentare un ulteriore dettaglio.

Esempio 2

Missione 09: Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - OBIETTIVO STRATEGICO

N.	Ambito strategico	Ambito d'azione	Obiettivo strategico	Stakeholder finali	Eventuale contributo G.A.P. (Gruppo Amministr. Pubblica)	Orizzonte temporale (anni)	Inserimento sezione operativa DUP SI/NO
	La città sostenibile: dalle emergenze al risanamento, allo sviluppo	Inquinamento delle acque, del suolo e insediamenti produttivi potenzialmente dannosi	Messa in sicurezza e bonifica dei siti inquinati	Cittadini	Società XXXX	2013/2018	si

Azioni già poste in essere:

Missione 09 - Programma 02 Tutela, valorizzazione e recupero ambientale - OBIETTIVO OPERATIVO

N.	Obiettivo strategico	Stakeholder finali	Obiettivo operativo	Descrizione sintetica	Durata	Indicatori	Responsabile politico	Responsabile gestionale	Eventuali altri settori coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo
	Messa in sicurezza e bonifica dei siti inquinati	Cittadini	Realizzazione delle bonifiche delle pertinenze	Attuare l'iter di bonifica delle pertinenze scolastiche di concerto con tutti i soggetti interessati	31/12/201 (*)	Esecuzione degli interventi di bonifica secondo l'iter procedurale	Assessore all'Ambiente e alla Protezione Civile	Responsabile del Settore ambiente ed ecologia	Responsabile del settore Diritto allo studio, politiche giovanili e rapporti con l'università

(*) L'ulteriore estensione al 31/12/2018 sarà indicata nel DUP 2016/2018

Nel PEG 2014, l'obiettivo operativo del DUP sarà: affidato al responsabile del centro di costo 3301 Ambiente del settore Ambiente, cave e protezione civile; declinato in "Bonifica della scuola Deledda" con la definizione di fasi attuative e corrispondenti tempi di realizzazione previsti; saranno dettagliate le fasi attribuite al settore Ambiente (=responsabile finale dell'obiettivo) e quelle eventualmente attribuite al settore Diritto allo studio, politiche giovanili e rapporti con l'università; sarà individuato l'indicatore o gli indicatori di risultato, che potranno coincidere con l'indicatore dell'obiettivo operativo, oppure rappresentare un ulteriore dettaglio.

iFEL Fondazione ANCI

**Istituto per la Finanza
e l'Economia Locale**

Piazza San Lorenzo in Lucina 26

00186 Roma

Tel. 06.688161

Fax 06.68816268

e-mail: info@fondazioneifel.it

www.fondazioneifel.it



ISBN 978-88-6650-108-4



9 788866 501084