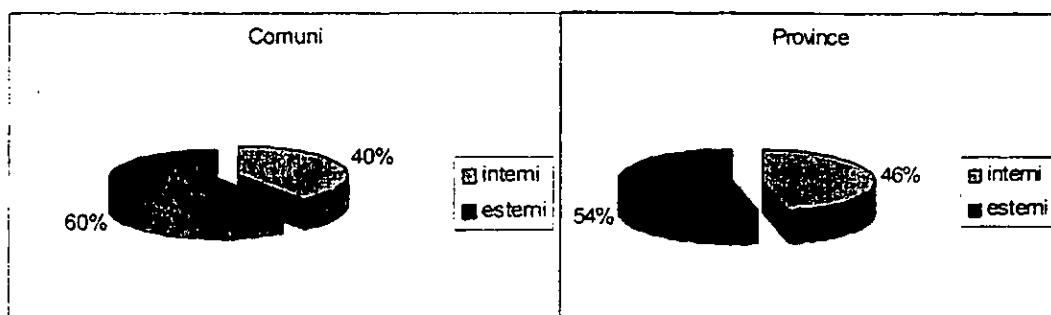


Fig. 1.1 Composizione (interni/esterni) delle strutture di controllo e/o valutazione (Comuni e Province)

Il ricorso a professionalità esterne, soprattutto per il controllo di gestione, per il quale sono indispensabili competenze tecniche tradizionalmente carenti nelle amministrazioni, costituisce indubbiamente una risorsa per l'ente. Tuttavia l'utilizzo di professionalità esterne è coerente con una fase iniziale di introduzione e sperimentazione di questo tipo di controllo. Nel futuro le amministrazioni che privilegeranno l'adozione del controllo di gestione dovranno interiorizzare tale controllo come un elemento proprio dell'organizzazione, riducendo (fino all'eliminazione) l'apporto esterno e promuovendo l'assunzione e la formazione di personale interno destinato specificamente a questi nuovi compiti. Per completezza va peraltro osservato che sono ormai numerosi i comuni che si muovono in questa direzione, bandendo appositi concorsi per il reclutamento di personale idoneo al controllo di gestione (Ancona, Cuneo Forlì, Imola, etc.). Naturalmente il discorso è diverso se ci si orienta a privilegiare il controllo strategico, per il quale il d.lgs. n. 286 prevede l'istituzione di un'apposita struttura¹⁵.

Le seguenti due tabelle (1.5 e 1.6) specificano le qualifiche (interni) e le professionalità (esterni) che caratterizzano i componenti delle strutture di controllo.

Componenti interni – L'esame delle qualifiche rivestite dai componenti interni mostra che tra loro prevalgono i dirigenti e i funzionari del settore finanziario e del personale seguiti dai segretari (rispettivamente il 37% e il 34%). Seguono poi i direttori generali con il 13%; quest'ultima figura, introdotta con la legge n. 127/97, sta radicandosi progressivamente nella realtà degli enti locali, non a caso è la figura che proporzionalmente cresce di più rispetto alle altre. Un 4% è rappresentato dalla presenza dei sindaci e degli assessori. Infine da segnalare la categoria "altro" pari al 12%, nella quale rientra anche il personale inferiore al settimo livello e altre figure tecniche (v. tab.1.5).

Tab. 1.6 - Membri interni distinti per qualifica. (Comuni e Province 1999 – 2000)**Comuni**

Area geografica	Segretari generali	Direttori generali	Funzionari e dirigenti	Altro	Assessori Sindaci	Totale
Nord	332	122	395	139	49	1.037
Centro	133	59	148	40	10	390
Sud	149	46	116	27	18	356
Totale	614	227	659	206	77	1.783

¹⁵ L'articolo 6 del decreto 286 specifica che l'attività di valutazione e di controllo strategico vengono affidate ad apposito ufficio denominato servizio di controllo interno e dotato di adeguata autonomia operativa. La direzione dell'ufficio può essere affidata anche ad un organo collegiale e riconosce la possibilità di ricorrere anche per la direzione stessa ad esperti esterni alla pubblica amministrazione.

Province

Area geografica	Segretari generali	Direttori generali	Funzionari e dirigenti	Altro	Assessori Presidenti	Totale
Nord	22	17	55	17	4	115
Centro	8	10	19	17	0	54
Sud	16	9	20	6	1	52
Totale	46	36	94	40	5	221

Su 652 comuni che hanno istituito una o più strutture per il controllo e/o la valutazione, il segretario è presente in 614 comuni (pari al 94%), segue il direttore generale in 227 comuni, (pari al 35%), mostrando che la presenza dei vertici amministrativi nelle strutture di controllo è ormai un dato acquisito. Si ribadisce invece che non corrisponde alla logica gestionale che contraddistingue questa riforma, la presenza nelle strutture di controllo e di valutazione d'amministratori d'estrazione politica quali il sindaco e gli assessori. La loro presenza vanifica uno degli assunti della riforma, quello che esalta la distinzione del ruolo politico da quello gestionale in favore di un sistema reale e diffuso dell'assunzione delle responsabilità.

Province - Anche nelle province tra i componenti interni prevalgono i dirigenti e i funzionari (42%) seguiti dai segretari generali (21%), dai direttori generali (16%). Del tutto residuale la presenza degli assessori, peraltro gli stessi rilevati l'anno scorso. Aumenta invece la categoria "altro" che raccoglie il 18% del personale interno.

Componenti esterni

La professione dei membri esterni delle strutture di controllo è indicata nella tab. 1.6.

Tab. 1.7 - Membri esterni distinti per professione. (Comuni e Province 1999 - 2000)

Comuni

Area geografica	Docenti universitari	Liberi professionisti	Membri di altra amministrazione	Altro	Totale
Nord	69	296	160	59	584
Centro	22	122	88	40	272
Sud	30	144	109	46	329
Totale	121	562	357	145	1.185

Province

Area geografica	Docenti universitari	Liberi professionisti	Membri di altra amministrazione	Altro	Totale
Nord	21	40	20	9	90
Centro	7	14	14	6	41
Sud	8	25	14	8	55
Totale	21	40	20	9	90

Comuni - I membri esterni non costituiscono una categoria omogenea. Tra essi prevalgono nettamente i liberi professionisti, anche se in calo rispetto all'anno scorso (dirigenti d'azienda, consulenti di organizzazione aziendale e del lavoro, avvocati, commercialisti, ragionieri, revisori etc.). Su 1185 membri esterni, 562 (pari al 47%) sono liberi professionisti, 357 pari al 30% appartengono ad altre amministrazioni. Seguono le categorie "altro" e i docenti

universitari (rispettivamente il 12% e il 10%). Nella categoria "altro" sono state indicate le seguenti figure: personale in pensione, rappresentanti sindacali, funzionari di banca etc.

Province - Anche nelle province il ricorso a liberi professionisti è predominante rispetto alle altre figure; su un totale di 186 componenti, 79 (pari al 42%) rientrano infatti in questa categoria. Segue il personale appartenente ad altre amministrazioni e "altro" (rispettivamente 26% e 12%). Il 19% è costituito da docenti universitari (v. tab. 1.6). L'eterogeneità di questo personale esterno avvalorata le considerazioni più sopra esposte circa la cautela necessaria nell'utilizzo degli esterni.

Un aspetto che comunque non dovrebbe tollerare incertezze, ritardi o dubbi, e che sin dall'inizio dovrebbe accomunare le diverse professionalità, a prescindere dal tipo di controllo a cui esse sono assegnate, riguarda l'apporto che tali professionalità devono fornire all'amministrazione per coinvolgerla direttamente nel processo di rinnovamento. Tale coinvolgimento presuppone la valorizzazione e l'esplicitazione dei meccanismi mediante i quali l'amministrazione può riqualificarsi.

Membri esterni — altri incarichi all'interno dell'ente

Più volte si è sottolineata l'importanza della fase iniziale nella progettazione del sistema dei controlli interni. In quest'ottica è apparso utile il contributo che le amministrazioni possono ricevere dal ricorso a professionalità esterne scelte esclusivamente in base alla loro competenza tecnica. Un apporto significativo può essere fornito a tematiche dalla cui impostazione iniziale dipendono il buon funzionamento e il decollo dell'intera riforma.

Nelle precedenti relazioni svolte sui servizi di controllo si richiamava l'attenzione su alcune situazioni che non sembravano coerenti con i principi generali. In particolare, la scelta dei componenti dei servizi di controllo presentava alcune incongruenze, basti ricordare che il 4% dei membri interni è costituito da sindaci e assessori.

Per approfondire la correttezza della scelta e il ruolo attribuito ai membri esterni, nel questionario è stato chiesto se l'ente avesse affidato loro altri incarichi. Dai dati pervenuti risulta che uno degli incarichi che più spesso viene affidato ai membri esterni è quello di componente del collegio dei revisori. In minima parte ai componenti delle strutture di controllo sono affidati anche incarichi di consulenza nella riorganizzazione dell'ente.

Riunioni e relazioni

Come già nel questionario utilizzato per la relazione precedente anche in quello di quest'anno una delle domande formulate riguarda il numero di volte che la struttura di controllo e/o di valutazione si è riunita nel corso del 1999 (v. tab. 1.7). La risposta a questa domanda era ritenuta indicativa sia della concezione del controllo adottato sia del reale stato di attivazione della struttura stessa. E' evidente, infatti, che le strutture che non si sono ancora riunite, o sono state identificate da troppo poco tempo o rivelano una difficoltà operativa nel passaggio dall'istituzione formale alla concreta attivazione di esse. Attraverso questo dato si è quindi cercato di costruire un primo indicatore del reale livello di attività di queste strutture, la cui istituzione spesso resta un mero adempimento formale.

Dai contatti diretti intercorsi con alcune amministrazioni è emersa in modo evidente la difficoltà di molte strutture di entrare a far parte fisiologicamente dell'organizzazione e come spesso le stesse assumano un carattere precario molto condizionato all'avvicinarsi delle persone, tanto da registrare situazioni di arretramento rispetto a quella esistente un anno prima.

Tab. 1.8 - Riunioni (Comuni e Province 1999 - 2000)

COMUNI	
Riunioni	
0	87
Da 1 a 10	365
Da 11 a 20	63
Da 21 a 40	20
Da 41 a 70	4
Non indicate	113
Totale	652

PROVINCE	
Riunioni	
0	5
Da 1 a 10	49
Da 11 a 20	17
Da 21 a 40	6
Da 41 a 70	3
Non indicate	7
Totale	87

I dati esposti nella tabella 1.7 evidenziano un andamento simile tra comuni e province.

Comuni - La maggior parte delle strutture istituite nei comuni si è riunita da una a dieci volte (365 strutture), 63 si sono riunite da 11 a 20 volte e 87 non si sono mai riunite.

Province - Anche tra le province la maggior parte delle strutture si è riunita da una a dieci volte (49), 17 da 11 a 20 e 5 non si sono mai riunite nel corso del 1999.

Un altro indicatore della reale attività e del funzionamento delle strutture esistenti, conseguente anche al numero di volte che esse si sono riunite, è costituito dalla presentazione o meno di relazioni agli organi politici e/o amministrativi dell'ente. Al 31 maggio 2000 risultano prodotte 298 relazioni nei comuni e 71 nelle province. Se si considera che le strutture di controllo e/o valutazione nei comuni sono 789, può osservarsi che meno della metà di esse ha presentato una relazione. Nelle province invece sono un po' più della metà (le strutture di controllo risultano 124, quelle che hanno presentato una relazione 71). Tra i destinatari di esse vi sono in primo luogo il sindaco, la giunta, i dirigenti. In misura relativamente marginale la relazione è stata anche presentata ai segretari dei comuni e delle province al collegio dei revisori e ai direttori generali.

Compensi percepiti dai membri esterni

Come già si osservava nella relazione precedente uno degli aspetti meno conosciuti (e più difficili da ricostruire) dell'istituzione delle strutture preposte al nuovo controllo riguarda i criteri che gli enti seguono nel determinare i compensi da attribuire ai membri esterni utilizzati per tali strutture. In tale relazione si osservava anche che, in mancanza di una disciplina generale che stabilisca criteri uniformi per tutti gli enti, un criterio poteva essere rinvenuto in un sistema analogo a quello previsto per determinare i compensi da attribuire ai revisori dei conti (d.m. Interno 25 settembre 1997, n.475 pubblicato nella G.U. 12.1.98, n.8). Il problema non si presenta per i membri interni per i quali, nella maggioranza dei casi l'incarico di far parte di queste strutture è gratuito, assumendo che tale incarico rientri nelle competenze istituzionali.

Per iniziare ad acquisire conoscenze sui compensi attribuiti ai membri esterni, è stato chiesto ai comuni e alle province di indicare il numero dei membri esterni, la qualifica da essi rivestita (docenti universitari, liberi professionisti, membri provenienti da altre amministrazioni etc.) e il compenso da essi percepito.

Dalla lettura della tab. 1.8 (v.) emerge innanzitutto che per la stessa professione il compenso varia per area geografica e tendenzialmente aumenta nel centro e nel sud. I dati a disposizione non permettono al momento di formulare ipotesi che diano conto di questo diverso andamento.

Tra le varie professioni utilizzate, quella che risulta aver percepito mediamente di più è rappresentata dai membri provenienti da altre amministrazioni e da quelli rientranti nella categoria eterogenea "altro" seguita dai docenti universitari e dai liberi professionisti.

Le differenze nell'attribuzione dei compensi emerse dai dati meramente numerici acquisiti attraverso i questionari sono piuttosto elevate senza che allo stato delle informazioni,

sia possibile determinarne la causa.. Rimane, tuttavia auspicabile l'individuazione di criteri di massima uniformi, esigenza confermata dall'osservazione in tema di membri esterni, avanzata da qualche comune, sulla sproporzione tra compenso ricevuto e servizio reso.

Tab. 1.9 - Compensi membri esterni distinti per qualifica. Comuni 1999 - 2000

Comuni

Area geografica	Docenti universitari	Compenso unitario (in milioni)	Liberi professionisti	Compenso unitario (in milioni)	Membri di altra ammin.ne	Compenso unitario (in milioni)	Altro	Compenso unitario (in milioni)	Totale
Nord	69	3	296	2	160	3	59	3	584
Centro	22	5	122	2	88	4	40	4	272
Sud	30	6	144	5	109	7	46	7	329
Totale	121	4	562	3	357	4	145	5	1.185

A) Contesto organizzativo

L'aggregazione dei dati acquisiti negli anni 1999 e 2000 - esposti nelle pagine precedenti - ha consentito di fotografare il quadro di insieme dei comuni e delle province che al 31 maggio 2000 hanno istituito una o più strutture per il controllo e/o la valutazione descrivendone anche le caratteristiche strutturali (collocazione, composizione, riunioni etc.).

I dati che verranno presentati nel prossimo paragrafo intendono rilevare la mera esistenza degli strumenti prefigurati dal legislatore come condizione organizzativa necessaria per il funzionamento del controllo di gestione (piano esecutivo di gestione e piano degli obiettivi). Il secondo questionario, invece, i cui dati verranno esposti nelle prossime pagine, si propone di fornire una ricognizione sull'effettivo funzionamento delle strutture di controllo che sono state istituite da più tempo.

a) Piano Esecutivo di Gestione (PEG)

Ai comuni e alle province anche quest'anno è stato chiesto se avessero definito il piano economico di gestione e, ai fini precipui del funzionamento del controllo, il piano degli obiettivi (art. 51 bis l.142 del 1990). Entrambi i documenti si configurano, se aderenti alla realtà che esprimono, come indispensabili per l'operatività e per il corretto utilizzo, da parte dell'amministrazione, del controllo di gestione. In particolare essi sono necessari per consentire al controllo interno di gestione di interagire con l'amministrazione, entrando a far parte dei processi gestionali dell'ente.

I dati pervenuti quest'anno, uniti a quelli emersi per la relazione precedente, evidenziano che dei 652 comuni che hanno istituito una o più strutture per il controllo 517 (pari al 79%), hanno definito il PEG e che, su 87 province tale documento è stato definito da ben 77 di esse, cioè quasi la totalità delle amministrazioni provinciali interessate.

Una considerazione a cui inducono i dati rilevati riguarda la constatazione che l'adozione del PEG può ormai ritenersi un dato acquisito, addirittura anche per i comuni inferiori ai 15.000 abitanti per i quali essa non è obbligatoria. Naturalmente un approfondimento su come è stato elaborato e utilizzato questo documento presupporrebbe una verifica sulla idoneità dello stesso ad identificare gli obiettivi di risultato e le risorse assegnate. Questo è peraltro un aspetto che si è inteso verificare con una delle domande poste nel secondo questionario diretto alle strutture di controllo già funzionanti (vedi pag. 41: sopra alla tab. 2.2).

b) Piano degli obiettivi

In base all'art. 51 bis della legge n. 142 del 1990 il direttore generale degli enti locali è tenuto a predisporre il piano dettagliato degli obiettivi previsto dalla lettera a) del comma 2 dell'art. 40 del d.lgs. n. 77 del 1995.

Negli enti in cui non è stato nominato il direttore generale (va peraltro osservato che dall'esame delle qualifiche interne presenti tra i componenti delle strutture di controllo, la presenza di questa figura appare in aumento) alla definizione di tale piano possono provvedere il segretario generale o la giunta. Va comunque sottolineato che la definizione del piano degli obiettivi è ritenuta importante in quanto dovrebbe rappresentare il riferimento amministrativo/programmatico del controllo di gestione, soprattutto per i comuni inferiori ai 15.000 abitanti che non sono tenuti all'adozione del PEG.

Comuni — tenendo conto che già nel 1999, 211 comuni di quelli che avevano istituito il controllo di gestione avevano anche definito il piano degli obiettivi, al 31 maggio 2000 essi diventano 318 (pari al 49%). Nel corso dell'ultimo anno sono soprattutto i comuni del Sud a dotarsi di questo strumento.

Province — l'anno scorso erano 45, pari al 62% di quelle che avevano istituito il controllo interno, a queste se ne devono aggiungere altre 8.

Dalla lettura dei dati emersi in ordine all'adozione dei PEG e del piano degli obiettivi può senz'altro affermarsi che sono sempre di più le amministrazioni che avvertono l'utilità operativa di questi documenti quale base della loro gestione. Per completezza deve se mai osservarsi che anche da altra indagine condotta da questa Sezione (v. cap.4) il contenuto di questi documenti appare ancora inadeguato a definire una programmazione puntuale e idonea alla misurazione dell'attività secondo i criteri dell'efficienza e dell'efficacia.

E' comunque importante che gli strumenti previsti dal legislatore vengano adottati e che entrino a far parte fisiologicamente dei processi decisionali e gestionali dell'amministrazione, confidando su una progressiva maturazione delle amministrazioni per mettere pienamente a frutto le potenzialità informative di questi documenti.

B) Profili operativi: controllo e valutazione

In questo paragrafo si intendono verificare i primi adempimenti svolti dai servizi di controllo nell'ambito del controllo propriamente detto e della valutazione.

In relazione al controllo interno di gestione, ai comuni e alle province è stato chiesto se le strutture di controllo istituite avessero predisposto, o avessero in corso di predisposizione, parametri di riferimento e/o indicatori del controllo. Con questa domanda si voleva verificare lo stato di evoluzione delle strutture esistenti, tenendo conto che l'individuazione di parametri e/o indicatori è in generale un momento della progettazione iniziale del controllo particolarmente importante. L'individuazione dei parametri e/o degli indicatori costituisce lo strumento di base di cui si avvale il controllo. In particolare nell'ambito degli enti locali questa operazione è piuttosto complessa perché deve contemperare più esigenze, la cui problematicità è accentuata dalla eterogeneità e dalla numerosità degli enti stessi e dalla loro specificità dalla quale non si può prescindere nonostante l'esigenza pratica di evitare dispersione di conoscenze.

Dei 652 che hanno dichiarato di avere una o più strutture per il controllo e/o la valutazione, 173 dichiarano di aver definito i parametri e/o gli indicatori di riferimento per l'esercizio del controllo di gestione, mentre 295 dichiarano che essi sono in corso di predisposizione, evidenziando come siano in crescita i comuni che si stanno adeguando alla riforma. Sono invece 33 le province che hanno definito il documento in questione.

Anche per quanto riguarda la valutazione (così come per il controllo), ai comuni e alle province è stato chiesto se le strutture del controllo e/o della valutazione avessero predisposto i criteri a cui deve attenersi il sistema di valutazione. A questo riguardo prima di esaminare le risposte si osserva che uno degli aspetti che ha reso più complesso il decollo del controllo di gestione (art. 39 d.lgs. n. 77/95) è dipeso anche dalla valutazione. Infatti, il contratto collettivo

nazionale dei dirigenti del 1996, prevede che la definizione dei criteri per il sistema di valutazione dei dirigenti, a cui, come è noto, è connessa l'attribuzione di benefici economici, sia affidata ai servizi di controllo o nuclei di valutazione (art. 23).

Nell'ambito degli enti locali la complessità applicativa che ne è derivata ha accentuato la diffusione di modelli eterogenei derivante anche dal fatto che in alcuni enti la valutazione era affidata allo stesso organo preposto al controllo di gestione, mentre in altri enti si privilegiava la costituzione di un'apposita struttura. Nelle ultime relazioni la Sezione pur comprendendo i motivi in base ai quali venivano attribuite più funzioni alla stessa struttura, aveva espresso il timore che l'attribuzione della definizione dei criteri per la valutazione alle strutture utilizzate per il controllo di gestione, poteva andare a scapito del controllo propriamente detto, ritardando quegli effetti propulsivi che ci si sarebbe potuti attendere in ordine al complessivo sistema dei nuovi controlli e della valutazione.

Oggi, alla luce del d.lgs. n. 286, la Sezione può affermare che alcuni dei timori espressi nelle relazioni precedenti sono stati considerati anche dal legislatore, il quale con detto decreto ha voluto avviare ad una progettazione dei controlli interni confusa, stabilendo con precisione le finalità da perseguire attraverso ciascuna funzione e come le stesse debbano interagire tra loro e con l'amministrazione per non disperderne i preziosi apporti conoscitivi.

Dei 652 comuni che hanno istituito una o più strutture, ben 313 pari al 48% affermano di aver definito i criteri per il nuovo sistema di valutazione. Le province sono invece 63.

C) Situazione ambientale

Il questionario inviato ai comuni e alle province conteneva, come già quello dell'anno scorso, alcune domande la cui compilazione era facoltativa in ordine alla percezione che l'organo di controllo ha del contesto legislativo e organizzativo in cui matura la sua esperienza istituzionale.

A tale scopo, tenendo conto che nel luglio 1999 è stato emanato il decreto legislativo 286 sui controlli interni e che lo stesso non è obbligatoriamente applicabile agli enti locali, ai comuni e alle province è stato chiesto di indicare se il contenuto del decreto fosse da loro ritenuto molto, abbastanza, poco o per niente utile.

Inoltre, veniva chiesto di determinare il grado di collaborazione ricevuto dai dirigenti e dal personale e il grado di proficuità dei rapporti con il sindaco, la giunta e il consiglio. Queste domande, pur rilevando un dato impressionistico e non oggettivamente riscontrabile sono state ritenute utili poiché forniscono una prima misura di come questi nuovi strumenti di gestione vengono percepiti e accettati all'interno del contesto amministrativo.

Percezione utilità del decreto legislativo n. 286

Come più volte è stato osservato, la progettazione dei controlli interni indicata dal decreto n. 286 per le amministrazioni statali non è direttamente applicabile agli enti locali. Tuttavia la sua utilità conoscitiva, se non direttamente operativa, è indiscutibile per tutte le amministrazioni grazie agli elementi chiarificatori che esso offre in relazione alla normativa precedente in materia di controlli interni. La sua utilità appare ancora più evidente se si considera che le distinzioni operate tra i controlli interni consentono di definire con precisione in funzione di quali parti (politica e/o amministrativa) ciascun controllo è stato istituito. Sulla base di questa convinzione teorica, si è ritenuto utile coinvolgere direttamente le strutture di controllo istituite nei comuni e nelle province per acquisire la loro opinione su questo aspetto. In questa ottica è stato chiesto loro di indicare se ritenessero utile l'applicazione del d.lgs. n. 286 anche agli enti locali, indicando: per niente, poco, abbastanza o molto. Dai dati esposti nella tabella 1.9 si evince che la maggioranza dei comuni e delle province che hanno risposto a questa domanda ritengono il contenuto del decreto in questione molto o abbastanza utile. Si deve peraltro rilevare che un numero significativo di strutture non ha risposto alla domanda.

Tab. 1.10 - Percezione dell'utilità del decreto 286. Comuni e province (2000)

Enti	Molto utile	Abbastanza utile	Poco	Per niente	Non indicato	Totale
Comuni	33	60	14	1	118	226
Province	6	3	0	2	4	15

Rapporti con altri organi: elettivi e amministrativi

Un aspetto della riforma la cui importanza appare sempre più evidente nella logica di una riforma che esalta i risultati e le responsabilità, riguarda la distinzione del ruolo svolto dagli organi politici e da quelli amministrativi. Per verificare concretamente come è percepito il clima di collaborazione nell'ambito dell'ente di cui è parte la struttura di controllo, a quest'ultima è stato chiesto di indicare il grado di proficuità dei rapporti con gli organi elettivi (sindaco, giunta e consiglio) e con quelli amministrativi (dirigenti e personale). Il rapporto con il sindaco e con la giunta è in generale stato descritto come molto o abbastanza buono. Meno positivo è stato definito il rapporto con il consiglio, un organo presumibilmente percepito come più distante.

Anche la collaborazione tra i servizi di controllo e i dirigenti e il personale risulta complessivamente molto o abbastanza buona.

Analisi dei dati del secondo questionario

Come è stato fatto presente nella prima parte, i dati acquisiti per la relazione di quest'anno, risultano da due diversi questionari.

Con il primo di essi, i cui dati sono stati analizzati nelle pagine precedenti, si è ricostruita la situazione generale; con il secondo invece si è inteso approfondire il funzionamento delle strutture di controllo nei comuni e nelle province che in base alla relazione del 1999 risultavano avere già attivato tali strutture; tale questionario è stato inviato a 426 comuni e a 76 province e ad esso hanno risposto 283 comuni e 60 province.

Con la prima domanda si intendeva verificare se, in seguito all'emanazione del decreto 286 i comuni e le province avessero o intendessero apportare modifiche all'assetto dei controlli risultante dal questionario dell'anno precedente.

Inoltre, nella prospettiva di iniziare ad approfondire le modalità di funzionamento prescelte da dette strutture si chiedeva di indicare: a) per il controllo di gestione: se era stato adottato un programma di controllo; se il Peg si fosse rivelato idoneo ad individuare gli obiettivi di risultato e le risorse assegnate ai centri di costo; se fossero state effettuate verifiche di avanzamento del Peg; se fossero state presentate relazioni, rapporti e/o avvisi; b) per la valutazione: se per la valutazione fosse stata utilizzata la stessa struttura prevista per il controllo di gestione ovvero una separata; se fosse stata effettuata la valutazione dei dirigenti; c) se fossero state avviate iniziative per l'istituzione di un'unica struttura e infine se l'ente fosse intenzionato ad attivare o meno il controllo strategico.

Modifiche introdotte nel sistema dei controlli

Alla prima domanda, con la quale veniva chiesto se fossero state apportate modifiche al servizio di controllo interno e/o nucleo di valutazione descritto nel precedente questionario, 9 dei 283 comuni e una delle 60 province che hanno risposto al questionario non hanno indicato niente. Dai dati esposti nella tabella 2.1 si può osservare che circa la metà dei comuni e poco più della metà delle province che hanno risposto alla domanda, hanno apportato o intendono apportare modifiche al servizio di controllo descritto nel 1999 per adeguarlo al sistema dei controlli interni contenuto nel decreto n. 286.

Questa domanda era ritenuta un utile indicatore per valutare oggettivamente come gli enti locali percepissero il contenuto del d.lgs. n. 286. Se si considera il poco tempo che è trascorso

dall'emanazione di tale decreto, il numero di risposte positive ricevute rafforza l'idea che comunque tale decreto abbia rappresentato un evento importante per la vita degli enti locali.

Tab. 2.1 Modifiche apportate alle strutture di controllo e/o valutazione in seguito all'emanazione del d.lgs. n. 286/99

Comuni

Area geografica	No	Si	Previste ma non ancora indicate	Non indicato	Totale
Nord	86	39	43	6	174
Centro	30	12	15	1	58
Sud	23	14	12	2	51
Totale	139	65	70	9	283

Province

Area geografica	No	Si	Previste ma non ancora indicate	Non indicato	Totale
Nord	15	8	12	0	35
Centro	4	6	3	0	13
Sud	4	5	2	1	12
Totale	23	19	17	1	60

Controllo di gestione

Con la seconda domanda si intendeva verificare se la struttura di controllo si fosse dotata di un proprio programma di controllo ed eventualmente di che tipo (generale o selettivo).

Dai dati esposti nella tab. 2.2 emerge che più della metà dei servizi di controllo che hanno risposto hanno dichiarato di aver adottato un programma di controllo. Di questi la maggior parte dichiara di aver definito un programma a carattere generale che investe l'intera attività dell'ente.

I settori privilegiati dai programmi selettivi (questo tipo di programmi è numericamente inferiore a quello a carattere generale) riguardano: servizio idrico, nettezza urbana, servizi sociali, in particolare assistenza agli anziani, etc..

Tab.2.2 - Adozione programma di controllo (Comuni e Province)

Comuni

Area geografica	Si	Generale	Selettivo	No	Non indicato	Totale
Nord	104	84	20	63	7	174
Centro	35	28	7	22	1	58
Sud	25	23	2	25	1	51
Totale	164	135	29	110	9	283

Province

Area geografica	Si	Generale	Selettivo	No	Non indicato	Totale
Nord	30	26	4	5	0	35
Centro	8	6	2	5	0	13
Sud	6	6	0	6	0	12
Totale	44	38	6	16	0	60

Con la terza e la quarta domanda si intendeva verificare come il servizio di controllo si rapportasse alla programmazione operativa dell'ente di cui è parte. Soprattutto si intendeva acquisire elementi utili per valutare il concreto inserimento della struttura di controllo nel

processo di riqualificazione dell'ente, rappresentato quest'ultimo in modo significativo, tra l'altro, da un'adeguata e puntuale definizione del contenuto del Peg. In questa prospettiva, a tali strutture veniva chiesto di indicare se il Peg fosse ritenuto idoneo ad individuare gli obiettivi di risultato e le risorse assegnate ai relativi centri di costo. Inoltre, per verificare il continuo utilizzo del Peg da parte del controllo come parametro necessario per le sue analisi, si chiedeva a tali strutture di indicare anche se avessero effettuato verifiche sullo stato di avanzamento della realizzazione degli obiettivi e degli eventuali indicatori di risultato in relazione alle entrate e alle spese assegnate ai centri di costo.

Prima di analizzare i dati può essere opportuno sottolineare che l'aspetto determinante del successo della riforma in atto è strettamente collegato, nell'ambito delle singole amministrazioni, all'attivazione di un circuito di informazioni che parte dal controllo di gestione e rifluisce nella gestione e nella programmazione allo scopo di realizzare un processo permanente volto al miglioramento dell'apparato organizzativo.

Alla convinzione di quanto sia indispensabile realizzare tale circuito si unisce la consapevolezza che si tratta di un processo lento e complesso i cui risultati, come mostra la presente rilevazione, non appaiono né univoci, né immediati. Ed è appunto per questi motivi che si è inteso verificare, se e come le strutture di controllo che risultavano già attivate nel 1999 si muovano nella direzione indicata dal legislatore.

Tab. 2.3 - Idoneità P.E.G. individuazione obiettivi di risultato (Comuni e Province)

Comuni

Area geografica	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non indicato	Totale
Nord	21	81	22	2	48	174
Centro	4	19	16	0	19	58
Sud	4	20	11	2	14	51
Totale	29	120	49	4	81	283

Province

Area geografica	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non indicato	Totale
Nord	5	18	9	0	3	35
Centro	2	5	1	0	5	13
Sud	1	4	4	1	2	12
Totale	8	27	14	1	10	60

Comuni - Su 283 strutture di controllo che hanno risposto a questo questionario, 120 e 29 hanno dichiarato di trovare il Peg (rispettivamente abbastanza e molto) idoneo ad individuare gli obiettivi di risultato e le risorse assegnate ai centri di costo. 49, invece, lo hanno ritenuto poco idoneo e solo 4 per niente. 81 strutture di controllo non hanno risposto a questa domanda (V. tab. 2.3).

Province - Anche la maggior parte delle strutture istituite nelle province ha trovato il Peg idoneo ad individuare gli obiettivi di risultato e le risorse assegnate. In particolare 27 e 8 hanno rispettivamente indicato abbastanza e molto, 14 lo hanno ritenuto poco idoneo, mentre 10 province non hanno fornito alcuna risposta al riguardo.

Tab. 2.4 - Verifiche attuazione degli obiettivi in relazione al P.E.G. (Comuni e Province)

Comuni				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	99	47	28	174
Centro	32	20	6	58
Sud	17	26	8	51
Totale	148	93	42	283

Province				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	22	12	1	35
Centro	10	3	0	13
Sud	6	5	1	12
Totale	38	20	2	60

Alla domanda se fossero state effettuate verifiche di avanzamento del Peg, nei comuni 148 strutture hanno risposto positivamente, mentre 93 hanno risposto negativamente e 42 non hanno risposto a questa domanda (v. tab. 2.4).

La maggior parte delle strutture inserite nelle province (38) ha risposto positivamente e la minoranza (20) negativamente. Dal complesso delle risposte, pur non traendone elementi puntuali in ordine a singole esperienze, può senz'altro ricavarsi una valutazione nel complesso positiva in ordine al fatto che al di là dei singoli adempimenti, gli enti si stanno progressivamente adeguando al processo di riforma. Un aspetto interessante rivelato dall'insieme delle risposte alle domande contenute nel questionario, riguarda il fatto che esse dimostrano concretamente, al di là della mera descrizione dei dati, l'interazione che è opportuno si crei fra i vari momenti della vita amministrativa (programmazione, gestione, controllo e valutazione). La realizzazione di una concreta interazione consente di affermare che il processo di cambiamento è avviato e che i rischi di meri adempimenti in queste situazioni sono minori rispetto a quelle in cui il controllo di gestione non riesce a compenetrarsi nella vita amministrativa dell'ente di cui è parte.

Relazioni, rapporti, avvisi

Un'altra domanda a cui veniva attribuita importanza quale indicativa di un inserimento reale della struttura di controllo nella realtà dell'apparato amministrativo, riguardava la richiesta se fossero state presentate relazioni, rapporti e avvisi. In caso di risposta affermativa si chiedeva di indicare se infrannuali o annuali e quali fossero stati i destinatari.

Tab. 2.5 - Relazioni e/o rapporti-avvisi (Comuni e Province)

Comuni										
Area geografica	Infrannuali	Di cui: ai soli Organi politici	Di cui: ai soli Organi amm.vi	Di cui: agli Organi politici ed amm.vi	Altro	Annuali	Di cui: ai soli Organi politici	Di cui: ai soli Organi amm.vi	Di cui: agli Organi politici ed amm.vi	Altro
Nord	375	57	80	230	8	306	18	32	249	7
Centro	135	16	96	23	0	91	13	61	17	0
Sud	165	94	4	67	0	68	6	15	47	0
Totale	675	167	180	320	8	465	37	108	313	7

Province

Area geografica	Infrannuali	Di cui: ai soli Organi politici	Di cui: ai soli Organi amm.vi	Di cui: agli Organi politici ed amm.vi	Altro	Annuali	Di cui: ai soli Organi politici	Di cui: ai soli Organi amm.vi	Di cui: agli Organi politici ed amm.vi	Altro
Nord	67	4	29	29	5	20	7	0	12	1
Centro	42	4	15	23	0	6	2	0	4	0
Sud	23	3	0	20	0	18	5	0	10	3
Totale	132	11	44	72	5	44	14	0	26	4

Comuni - Le 283 strutture di controllo che hanno risposto al questionario hanno dichiarato di avere redatto 657 relazioni infrannuali e 460 annuali. Di queste la maggior parte sono state indirizzate a entrambi gli organi politici e amministrativi. Un numero consistente di relazioni è stato consegnato o solo agli organi politici o solo agli organi amministrativi (v. tab.2.5)

Province - Le 60 strutture di controllo che hanno risposto a questa domanda, hanno dichiarato di aver redatto 130 relazioni infrannuali e 43 annuali.

Con le seguenti due domande (da ritenersi collegate a quella precedente (presentazione relazioni, rapporti e/o avvisi) si intendeva verificare quanto la struttura di controllo entra nei processi decisionali e quanto realmente interagisce con l'apparato amministrativo di cui è parte. In particolare, alla struttura di controllo veniva chiesto di indicare quante e quali osservazioni formulate nei rapporti di controllo di gestione fossero state recepite nella definizione della programmazione annuale e quante e quali osservazioni formulate nei rapporti di controllo di gestione fossero state recepite dall'amministrazione attiva.

Anche se può ritenersi ovvio, si osserva che la realizzazione di un circuito di informazioni "virtuoso" all'interno dell'ente, funzionale al processo decisionale e al cambiamento organizzativo e gestionale, presuppone che le osservazioni formulate dai controlli interni vengano prese in considerazione e recepite dagli organi preposti alla programmazione e alla gestione dell'ente. Infatti, se è vero che con l'introduzione del controllo di gestione, oltre a ridimensionare drasticamente il controllo preventivo di legittimità, si è voluto anche responsabilizzare gli organi preposti all'amministrazione, è altrettanto necessario che, per ottimizzare l'uso delle risorse pubbliche, gli effetti immediati del funzionamento del controllo di gestione devono ricadere sull'amministrazione attiva, inducendo la stessa ad utilizzare tutte le osservazioni formulate dal controllo di gestione nelle relazioni o negli avvisi infrannuali.

Tab. 2.6 - Osservazioni del controllo di gestione recepite nella definizione della programmazione annuale (Comuni e Province)

Comuni			
Area geografica	Si	No	Totale
Nord	39	134	173
Centro	10	48	58
Sud	3	49	52
Totale	52	231	283

Province			
Area geografica	Si	No	Totale
Nord	9	26	35
Centro	6	7	13
Sud	1	11	12
Totale	16	44	60

Un'osservazione immediata che suggeriscono i dati esposti nelle tab. 2.6 e 2.7 riguarda il fatto che le osservazioni formulate dal controllo di gestione in funzione di una migliore puntualizzazione della programmazione annuale e in funzione di un'amministrazione attiva più efficiente sono relativamente poche, se si deve giudicare dal numero di quelle che sono state recepite. Peraltro il dato è coerente con la situazione complessiva che appare eterogenea non

solo per la diversità dei modelli organizzativi scelti dagli enti locali, ma anche per la diversa fase di evoluzione che caratterizza le strutture di controllo istituite e i contesti organizzativi e amministrativi in cui le stesse sono state istituite.

Alla domanda quante e quali osservazioni formulate nei rapporti del controllo di gestione fossero state recepite nella definizione della programmazione annuale, hanno risposto affermativamente 52 comuni e 16 province, mentre hanno risposto negativamente 231 comuni e 44 province (v. tab. 2.6). Va anche sottolineato che tra le osservazioni formulate dalle strutture di controllo di gestione ai comuni e alle province quella più diffusa riguarda la necessità di definire in modo più puntuale gli obiettivi

**Tab. 2.7 Osservazioni del controllo di gestione recepite dall'amministrazione attiva
(Comuni e Province)**

Comuni			
Area geografica	Si	No	Totale
Nord	39	134	173
Centro	10	48	58
Sud	3	49	52
Totale	52	231	283

Province			
Area geografica	Si	No	Totale
Nord	7	28	35
Centro	7	6	13
Sud	3	9	12
Totale	17	43	60

Alla domanda quante e quali osservazioni formulate nei rapporti di controllo di gestione fossero state recepite dall'amministrazione attiva hanno risposto positivamente 33 comuni e 17 province, mentre hanno risposto negativamente 250 comuni e 43 province (v. tab. 2.7).

Come già osservato, l'analisi dei dati consente di affermare che, pur nella complessità della situazione generale, gli enti locali si stanno progressivamente, anche se lentamente, adeguando al cambiamento imposto dalla riforma in atto.

Valutazione

Con le precedenti domande si intendevano approfondire le modalità di funzionamento del controllo di gestione, tenendo conto di come esso si rapporta al contesto organizzativo e amministrativo di cui è parte. Con le seguenti due domande, invece, si intende approfondire l'evoluzione del sistema di valutazione e la relazione che concretamente si crea tra queste due funzioni (controllo/valutazione). La situazione che emerge dalla lettura dei dati esposti nelle tabelle 2.8 e 2.9 è interessante in quanto, nonostante l'esistenza di un intreccio oggettivo tra controllo di gestione e valutazione, le modalità organizzative scelte dagli enti per lo svolgimento del controllo e/o della valutazione sono diverse e confermano le diversità che erano già emerse sulla base dei dati del primo questionario (a questo proposito di rinvia ai dati esposti nella tab. 1.2 che indicano l'assetto organizzativo scelto dai comuni e dalle province per lo svolgimento del controllo e della valutazione).

Infatti, anche i dati esposti nella tab. 2.8 (che riguardano le strutture da più tempo attivate), confermano l'esistenza di due diversi orientamenti operativi: l'affidamento a due distinte strutture del controllo e della valutazione (oltre la metà dei comuni e delle province privilegia questa modalità); o l'utilizzazione di un'unica struttura per lo svolgimento di entrambe le funzioni.

I dati esposti nella tab. 2.8 indicano che oltre la metà dei comuni e delle province privilegia l'utilizzo di due distinte strutture. Alle strutture che, invece indicavano di svolgere entrambe le funzioni si chiedeva inoltre di indicare approssimativamente quanto del tempo dedicato all'attività complessiva fosse utilizzato per la valutazione. Dai dati esposti nella tab. 2.8 emerge che quando un'unica struttura viene utilizzata per entrambe le funzioni (tenendo

conto che l'indicazione del tempo non può che essere approssimativa) il tempo dedicato alla valutazione sembra equamente distribuito rispetto a quello attribuito al controllo.

Tab. 2.8 - Utilizzazione per la valutazione della/e struttura del controllo e/o valutazione (Comuni e Province)

Comuni

Area geografica	Unica	Fino al 30%	Fino al 50%	Oltre il 50%	% non indicata	Separata	Non indicato	Totale
Nord	58	35	6	18	4	87	24	169
Centro	17	12	4	1	0	29	12	58
Sud	24	8	5	9	2	12	15	51
Totale	104	55	15	28	6	128	51	283

Province

Area geografica	Unica	Fino al 30%	Fino al 50%	Oltre il 50%	% non indicata	Separata	Non indicato	Totale
Nord	7	4	2	1	0	26	2	35
Centro	6	3	0	0	3	6	1	13
Sud	3	1	1	1	0	7	2	12
Totale	16	8	3	2	3	39	5	60

Anche la seguente domanda mirava ad approfondire la conoscenza dell'evoluzione del sistema di valutazione, chiedendo alle strutture di controllo di indicare se fosse stata effettuata, nel corso del 1999, la valutazione dei risultati dei dirigenti o degli apicali/responsabili di servizio (v. tab. 2.9).

Tab. 2.9 - Valutazione risultati dirigenti o apicali/responsabili di servizio effettuata nel 1999 (Comuni e Province)

Comuni				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	109	54	11	174
Centro	33	20	5	58
Sud	16	28	7	51
Totale	158	102	23	283

Province				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	31	3	1	35
Centro	6	6	1	13
Sud	4	7	1	12
Totale	41	16	3	60

Dai dati esposti nella tabella 2.9 emerge che oltre la metà dei comuni e delle province che hanno risposto hanno definito, nel corso del 1999, i criteri per la valutazione delle figure dirigenziali.

Se tali dati si confrontano con quelli esposti nella tab. 2.2, che indicano le strutture di controllo che hanno adottato un programma per il controllo e di che tipo, può osservarsi come la realtà che appare in base ai dati sia abbastanza equilibrata e il tempo dedicato alle due funzioni ben distribuito. A questa osservazione potrebbe obiettarsi che l'adozione del programma non rappresenta l'esatto corrispondente della definizione dei criteri per la valutazione, in quanto la definizione del programma corrisponde ad un impegno propedeutico al controllo vero e proprio, mentre la definizione dei criteri per la valutazione rappresenta nell'ambito della valutazione una fase più avanzata. Questa obiezione potrebbe avere un fondamento ma è anche vero che la

complessità della situazione e delle esperienze in atto è tale, che consente solo giudizi che colgono le tendenze di fondo e non aspetti puntuali delle singole esperienze.

Un'altra domanda, che veniva assunta quale utile indicatore del reale inserimento delle strutture di controllo nei processi decisionali dell'ente, riguardava la domanda con la quale ad esse si chiedeva di indicare se avessero effettuato l'accertamento previsto dall'art. 15, c. 4 del CCNL 1998/2000. Tale contratto all'art. 15 (risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività) prevede che gli importi (eventuali risorse aggiuntive e i risparmi di gestione) da dedicare al trattamento economico accessorio possono essere resi disponibili "... solo a seguito del preventivo accertamento da parte dei servizi di controllo o dei nuclei di valutazione delle effettive disponibilità di bilancio dei singoli enti creata a seguito dei processi di razionalizzazione e riorganizzazione delle attività ovvero espressamente destinate dall'ente al raggiungimento di specifici obiettivi di produttività e di qualità".

**Tab. 2.10 - Accertamento previsto dall'art. 15, c 4 del CCNL 1998-2001
(Comuni e Province)**

Comuni				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	74	86	14	174
Centro	22	32	4	58
Sud	11	35	5	51
Totale	107	153	23	283

Province				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	15	16	4	35
Centro	5	5	3	13
Sud	3	8	1	12
Totale	23	29	8	60

Anche i dati della tabella 2.10 indicano inequivocabilmente che il processo di cambiamento è, anche se lentamente, comunque avviato. La previsione del meccanismo che rende disponibile la parte accessoria solo in seguito alla verifica svolta dai servizi di controllo, è da ritenersi un aspetto significativo dell'effettivo ruolo che il legislatore intende attribuire al controllo di gestione nel processo di cambiamento. La previsione di meccanismi come quello indicato dall'art. 15 del CCNL conferma l'intreccio operativo che il disegno di riforma contempla tra i momenti più qualificanti della riforma (programmazione, gestione, ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie, valutazione). Ciò per non disperdere innanzitutto conoscenze informative ma anche, per evitare adempimenti puramente formali che svuoterebbero di contenuto gli aspetti innovativi della riforma stessa.

Il meccanismo in questione coinvolge direttamente il controllo di gestione nell'attività gestionale dell'ente e, in prospettiva il ruolo attribuito con tale meccanismo al controllo è destinato ad assumere sempre più importanza, in quanto la gestione del trattamento accessorio è destinata ad assumere una sempre maggiore rilevanza. Alla gestione del trattamento accessorio è strettamente collegata l'ottimizzazione delle risorse umane, in particolare la riqualificazione del personale per evitare, come sempre è avvenuto in passato, che i benefici economici collegati ai risultati della gestione vengano distribuiti "a pioggia," in modo completamente avulso dal ruolo svolto e dagli effetti prodotti sulla gestione.

Ufficio unico

Con la successiva domanda si intendeva verificare il diffondersi di iniziative avviate da parte dei comuni, soprattutto più piccoli, per l'istituzione di uffici unici per l'attività di controllo di gestione e la valutazione.

A questo riguardo si ricorda che, sin dalle prime relazioni sul controllo interno di gestione, la Sezione auspicò il diffondersi di strutture uniche. Ciò proprio per ovviare alle difficoltà operative dei comuni più piccoli, dovute essenzialmente ad una carenza oggettiva di risorse umane e finanziarie. In questa prospettiva si muove anche l'art. 10, c. 5 del d.lgs. n. 286

che prevede per amministrazioni simili o affini la possibilità di istituire uffici unici. (Nella terza parte di questa relazione vengono riportate due esperienze che si muovono in questa direzione; una, quella del comune di Guastalla, avviata nel 1998 e citata già nella relazione dell'anno scorso, consente di seguire l'evolversi dell'esperienza; l'altra riguarda cinque comuni (inferiori agli 8.000 abitanti) della provincia di Perugia, che stanno organizzandosi tra loro per costituire un ufficio unico per il controllo di gestione e la valutazione).

Tab. 2.11 - Iniziative per l'istituzione di un ufficio unico (Comuni e Province)

Comuni				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	22	141	11	174
Centro	4	51	3	58
Sud	4	44	3	51
Totale	30	236	17	283

Province				
Area geografica	Si	No	Non indicato	Totale
Nord	3	32	0	35
Centro	0	13	0	13
Sud	2	9	1	12
Totale	5	54	1	60

Dai dati esposti nella tab. 2.11 risulta che su 283 strutture di controllo che hanno risposto al questionario, solo 30 hanno dichiarato di aver avviato iniziative volte ad istituire uffici unici tra più amministrazioni per il controllo e/o la valutazione. La risposta a questa domanda è importante per conoscere quanti comuni utilizzano, o intendono utilizzare, la possibilità organizzativa prevista dall'art. 10, c. 5 del d.lgs. n. 286. Naturalmente il ricorso a tale possibilità assume particolare importanza per i comuni, soprattutto per quelli più piccoli, mentre lo è meno per le province, le cui caratteristiche tendenzialmente più uniformi in termini di dimensioni e di organizzazione rendono questo aspetto meno significativo. E' peraltro da rilevare che dalle risposte ricevute risulta che 5 province si sono attivate per iniziative comuni tra loro.

Controllo strategico

La recente emanazione del d.lgs. n.286 e il conseguente dibattito che ne è seguito rendono evidente l'utilità in termini conoscitivi delle risposte fornite alle domande volte a conoscere come i comuni e le province intendono orientarsi rispetto al sistema dei controlli interni contenuto nel decreto.

Come è stato osservato più volte, tale decreto introduce per la prima volta espressamente il controllo strategico nell'ambito dei controlli interni. Deve peraltro osservarsi che, tra le realtà emerse nel corso delle rilevazioni della Sezione, risultava che questo tipo di controllo fosse già presente nell'ambito degli enti locali, anche se non individuabile così chiaramente come consentito dalla specificazione introdotta dal decreto in questione. Tale specificazione assume particolare importanza in termini di puntualizzazione delle funzioni e dei destinatari del controllo strategico.

Nella prospettiva di acquisire direttamente dagli enti locali l'orientamento che essi esprimono al riguardo di questo tipo di controllo, nel questionario si è posta una domanda intesa a comprendere la loro intenzione in ordine all'attivazione del controllo strategico (per l'esattezza si chiedeva di indicare se il controllo strategico fosse attivato, fosse in corso di attivazione, non fosse ancora attivato, e se, infine, il comune/provincia fosse o meno intenzionato ad attivarlo).