COMUNE DI
LASTRA A SIGNA

# REFERTO ALLA CORTE DEI CONTI SUL CONTROLLO DI GESTIONE 2017

**Comune di Lastra a Signa**
**REFERTO ALLA CORTE DEI CONTI SUL CONTROLLO DI GESTIONE 2017 (INCLUSO CG) (D.LGS.118/11)**

**INDICE DEGLI ARGOMENTI TRATTATI**


| | Pag. |
|---|---|
| **PARTE PRIMA - REFERTO SULL'ANDAMENTO COMPLESSIVO** | |
| **Il monitoraggio attivato in sintesi** | |
| Contenuto e logica espositiva del referto 2017 | 1 |
| **Controllo sulla gestione economico-patrimoniale** | |
| Premessa all'analisi sulla gestione finanziaria, patrimoniale e sugli indicatori | 2 |
| Andamento della gestione dei residui | 3 |
| Andamento della gestione di competenza | 4 |
| Andamento dell'attivo patrimoniale | 5 |
| Andamento del passivo patrimoniale | 6 |
| Andamento dei parametri di deficit strutturale | 7 |
| **Controllo sulla gestione della competenza** | |
| Premessa all'analisi sulla pianificazione e sull'andamento di entrate e uscite | 8 |
| Elenco delle principali variazioni di bilancio effettuate nell'esercizio | 9 |
| Grado di aggiornamento delle previsioni di entrata | 10 |
| Grado di aggiornamento delle previsioni di uscita | 11 |
| Grado di accertamento delle entrate | 12 |
| Grado di riscossione delle entrate | 13 |
| Grado di impegno delle uscite | 14 |
| Grado di pagamento delle uscite | 15 |
| **Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati** | |
| Premessa all'analisi sugli investimenti e sul bilancio dei servizi erogati | 16 |
| Elenco dei principali investimenti attivati | 17 |
| Analisi delle forme di finanziamento dei principali investimenti attivati | 18 |
| Analisi del rendiconto dei servizi offerti al cittadino | 19 |
| | |
| **PARTE SECONDA - MONITORAGGIO SPECIFICO DEI CENTRI DI COSTO** | |
| **Il monitoraggio attivato in sintesi** | |
| Elenco generale dei centri di responsabilità | 20 |
| Sintesi generale del monitoraggio | 21 |
| **I centri di costo oggetto di monitoraggio** | |
| Trasporto scolastico (Andamento) | 22 |
| Trasporto scolastico (Indicatori) | 23 |
| Illuminazione pubblica (Andamento) | 24 |
| Illuminazione pubblica (Indicatori) | 25 |
| Mensa scolastica (Andamento) | 26 |
| Mensa scolastica (Indicatori) | 27 |
| Asilo nido (Andamento) | 28 |
| Asilo nido (Indicatori) | 29 |
| Centro sociale (Andamento) | 30 |
| Centro sociale (Indicatori) | 31 |

# Parte prima

# REFERTO SULL'ANDAMENTO COMPLESSIVO

# IL MONITORAGGIO ATTIVATO IN SINTESI

## **Il referto alla Corte dei Conti sul controllo di gestione** (1)
## **Contenuto e logica espositiva del referto** (1.1)

L'evoluzione della normativa finanziaria e contabile che si è concretizzata negli ultimi anni ha modificato radicalmente l'ottica con la quale sono reperite, valutate e diffuse le informazioni di natura contabile ed extra contabile. Questa revisione del sistema informativo avviene in un contesto normativo dove, rispetto al passato:
- Esiste una maggiore attenzione e una spiccata sensibilità verso i temi della programmazione e del controllo;
- La gestione si realizza in un ambito operativo dove si è verificata una significativa separazione tra i poteri di programmazione, posti in capo agli organi politici, e le competenze di gestione che spettano invece ai responsabili dei servizi;
- Il sistema di programmazione è condizionato dal persistere di vincoli di natura macro-economica che incidono pesantemente sulla capacità di manovra dell'ente (si pensi, ad esempio, alla disciplina del Patto di stabilità interno).

L'interesse manifestato dal legislatore verso la materia della pianificazione e del successivo controllo è presente, seppure in forme spesso non perfettamente coerenti tra di loro, in numerose norme e precisamente:
- Nel modello ufficiale della Relazione programmatica, attraverso il quale si codifica l'obbligo della programmazione triennale delle risorse finanziarie, già prevista dall'ordinamento finanziario degli enti locali;
- Nella disciplina dei lavori pubblici, che prescrive in determinate circostanze l'adozione del programma triennale dei lavori pubblici e dell'elenco annuale, secondo predeterminati schemi-tipo;
- Nella normativa che ha riformato i controlli interni della P.A, dove sono previste 4 fattispecie distinte: il controllo di regolarità amministrativa e contabile; il controllo di gestione operativo; la valutazione della dirigenza; il controllo strategico.

Questa numerosa produzione di legge ha subito un'ulteriore accelerazione con la legge 191/94 che, pur non prevedendo modifiche alla precedente disciplina giuridica del sistema di programmazione e controllo, ha reso obbligatorio l'inoltro del referto finale del controllo di gestione anche alla Corte dei conti.

Ma è il Testo unico sull'ordinamento degli enti locali (D.Lgs. 267/00) che, riprendendo i principi generali del controllo interno stabiliti per tutte le pubbliche Amministrazioni, li adatta alla particolare realtà degli enti locali e ne specifica, poi, sia i connotati che il preciso contesto normativo. Il quadro che ne risulta è il seguente:

1. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi (*D.Lgs.267/00, art.196 - Controllo di gestione*);
2. Il controllo di gestione (..) ha per oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale (..) ed è svolto con una cadenza periodica definita dal regolamento di contabilità dell'ente. Il controllo di gestione si articola almeno in tre fasi: predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi; rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti; valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza ed il grado di economicità dell'azione intrapresa. Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi. La verifica dell'efficacia, dell'efficienza e della economicità dell'azione amministrativa è svolta rapportando le risorse acquisite ed i costi dei servizi, ove possibile per unità di prodotto, ai dati risultanti dal rapporto annuale sui parametri gestionali dei servizi degli enti locali (..) (*D.Lgs.267/00, art.197 - Modalità del controllo di gestione*);
3. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili (*D.Lgs.267/00, art.198 - Referto del controllo di gestione*);
4. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione (..) la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi (..) anche alla Corte dei conti (*D.Lgs.267/00, art.198-bis - Comunicazione del referto*).

Partendo da queste premesse, il referto sul controllo di gestione riportato di seguito si articola in due parti ben distinte:
a) **Referto sull'andamento complessivo** - E' il referto sul controllo di gestione che ha interessato l'attività finanziaria e patrimoniale dell'ente, vista nel suo complesso;
b) **Monitoraggio specifico dei centri di costo** - E' il referto sul controllo di gestione che ha interessato l'attività di una selezione mirata di centri di costo; quei centri, per l'appunto, ritenuti meritevoli di una particolare e incisiva forma di monitoraggio.

Ogni argomento della Parte I (Referto sull'andamento complessivo) ha una propria numerazione progressiva mentre gli argomenti della Parte II (Monitoraggio specifico dei centri di costo) mantengono la progressione di stampa ottenuta in base alla selezione dei centri di costo operata dall'ente.

# CONTROLLO SULLA GESTIONE

# ECONOMICO - PATRIMONIALE

## Controllo sulla gestione economico-patrimoniale (2)
## Premessa all'analisi sulla gestione finanziaria, patrimoniale e sugli indicatori (2.1)

Al sistema del controllo di gestione si attribuiscono diversi significati che possono essere ricondotti, in particolare modo, a due distinte formulazioni che rispecchiano le due concezioni del controllo: quella di natura giuridico/istituzionale e quella dal contenuto operativo.

Il controllo di tipo *giuridico* è quello che mira a verificare, con il riscontro operato da organi esterni, la regolarità dell'avvenuto esercizio delle funzioni che fanno capo all'ente locale: si tratta del classico controllo di legittimità. Questo primo tipo di riscontro, prevalentemente di natura formale, verifica la corrispondenza tra il comportamento giuridico e amministrativo dell'ente e le astratte previsioni normative e procedurali stabilite dal legislatore.

A differenza dal primo, il controllo di gestione di tipo *operativo* non si pone l'obiettivo di verificare il rispetto della forma ma mira direttamente all'aspetto sostanziale dell'attività e, come efficace sistema di supporto all'attività di direzione, diventa uno strumento per misurare il raggiungimento di determinati obiettivi.

Il controllo di gestione è definito dalla dottrina aziendale come "*il processo mediante il quale la direzione garantisce che le risorse siano disponibili e vengano utilizzate efficacemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione*", dove per "efficacia" si intende il grado con cui gli obiettivi prestabiliti sono raggiunti, e per "efficienza" il rapporto tra risorse impegnate ed i risultati ottenuti.

Nell'ambito del presente referto, questa forma di monitoraggio e successiva valutazione definita come "controllo di gestione" tende, innanzi tutto, a verificare l'attività messa in atto dall'ente locale nell'ultimo esercizio chiuso in una prospettiva che è orientata verso una triplice direzione:
a) Controllo sulla gestione economico-patrimoniale;
b) Controllo sulla gestione della competenza;
c) Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati.

L'attività di monitoraggio definita come "*Controllo sulla gestione economico-patrimoniale*", primo gruppo di informazioni oggetto di monitoraggio con il presente referto, si articola in direzioni diverse e interessa prevalentemente:

- L'analisi della gestione finanziaria e, soprattutto, i risultati finali di esercizio riconducibili al comparto dei residui ed a quello della competenza (Andamento della gestione dei residui; Andamento della gestione di competenza);
- L'analisi della consistenza patrimoniale e della sua evoluzione nel tempo (Andamento dell'attivo patrimoniale; Andamento del passivo patrimoniale);
- L'analisi generale per indici, limitata alla rappresentazione degli indici collegati con la verifica sull'assenza di una situazione di deficitarietà complessiva (Andamento dei parametri di deficit strutturale).

La rappresentazione che ne consegue, composta da tabelle e rispettivi grafici, è il prodotto di un'elaborazione di elementi e informazioni che hanno un'origine sia contabile che extra contabile, ed ha lo scopo di raffigurare una sintesi sullo stato generale di salute delle finanze comunali. La verifica sull'attività dei singoli centri di costo, infatti, è opportunamente preceduta proprio dal monitoraggio del "sistema Comune" visto nel suo insieme: il grado di efficienza ed efficacia misurato sui centri di costo o di responsabilità non può prescindere da questa iniziale prospettiva volta a 360 gradi.

Ciascun capitolo di questa sezione del referto si compone di 3 paragrafi che sono contraddistinti da una separata numerazione ed a cui è attribuito il seguente significato:
***Finalità del controllo*** - Spiega perché si va a monitorare quel gruppo di dati e/o informazioni e l'eventuale contesto normativo che ne disciplina le modalità di gestione;
***Eventuale commento al referto*** - Descrive, quando se ne ravvede la necessità, i risultati dell'analisi esposta nella tabella e nell'eventuale grafico e integra le considerazioni già esposte in "Finalità del controllo";
***Elementi monitorati*** - Riporta i dati numerici del fenomeno monitorato e li espone nella forma tabellare, spesso integrandola con l'aggiunta del corrispondente grafico.

## **Controllo sulla gestione economico-patrimoniale** (2)
## **Andamento della gestione dei residui** (2.2)

### **Finalità del controllo** (2.2.1)

Secondo il testo unico sugli enti locali "*..il risultato contabile di amministrazione è accertato con l'approvazione del rendiconto dell'ultimo esercizio chiuso ed è pari al fondo di cassa aumentato dei residui attivi e diminuito dei residui passivi*" (art.186). Inoltre, per quanto riguarda le entrate "*..costituiscono residui attivi le somme accertate e non riscosse entro il termine dell'esercizio. Sono mantenute tra i residui dell'esercizio esclusivamente le entrate accertate per le quali esiste un titolo giuridico che costituisca l'ente locale creditore della correlativa entrata*" (art.189).
Nel comparto separato della spesa, invece, "*..costituiscono residui passivi le somme impegnate e non pagate entro il termine dell'esercizio*" (art.190).
Il risultato di amministrazione complessivo è composto dalla componente riconducibile alla gestione di competenza e da quella relativa ai residui. L'analisi sull'andamento di quest'ultimo risultato consente di monitorare l'esito dei residui attivi e passivi conservati nel rendiconto dei precedenti esercizi e di valutarne, in questo modo, l'eventuale impatto sulla gestione dell'esercizio in corso.

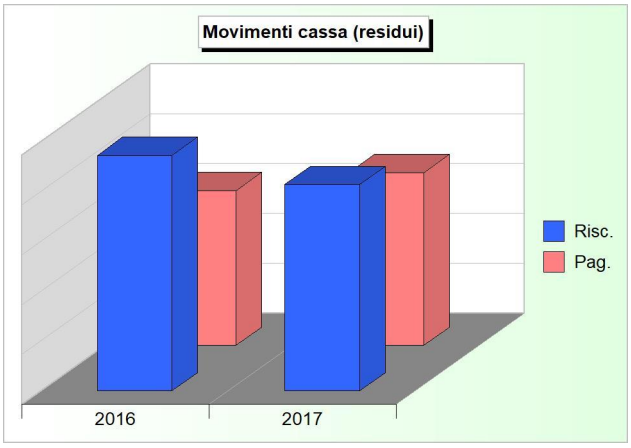
### **Eventuale commento al referto** (2.2.2)

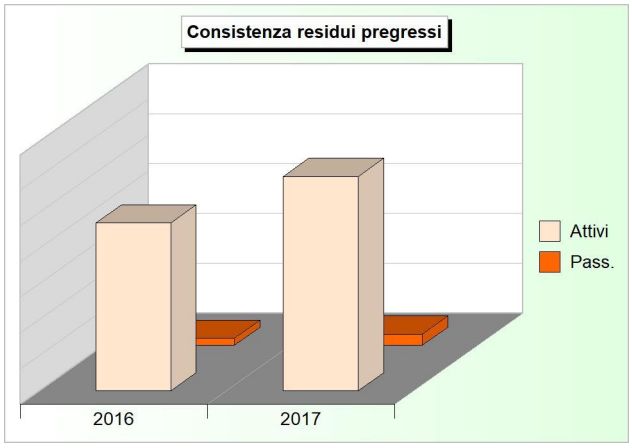
La tabella, con il corrispondente grafico, mette in luce l'andamento del risultato di amministrazione conseguito nell'ultimo biennio, limitatamente però alla componente legata alla sola gestione dei residui.

---

### **Elementi monitorati** (2.2.3)

| ANDAMENTO DELLA GESTIONE DEI RESIDUI<br>BIENNIO 2016-2017 | | Rendiconto 2016 | Rendiconto 2017 | Variazione biennio |
|---|---|---|---|---|
| Fondo di cassa iniziale (01-01) | (+) | 2.299.236,96 | 2.398.913,49 | |
| Riscossioni (res.) | (+) | 4.716.417,58 | 4.129.452,60 | |
| Pagamenti (res.) | (-) | 3.095.722,42 | 3.457.312,90 | |
| Saldo movimenti cassa (solo residui) | | 3.919.932,12 | 3.071.053,19 | - 848.878,93 |
| **Residui attivi** (res.) | (+) | **2.350.018,29** | **3.004.476,51** | |
| **Residui passivi** (res.) | (-) | **95.285,98** | **153.920,12** | |
| Saldo residui da riportare (solo residui) | | 2.254.732,31 | 2.850.556,39 | + 595.824,08 |



## Controllo sulla gestione economico-patrimoniale (2)
## Andamento della gestione di competenza (2.3)

### Finalità del controllo (2.3.1)

L'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali precisa che "*il conto del bilancio dimostra i risultati finali della gestione autorizzatoria contenuta nel bilancio annuale rispetto alle previsioni. Per ciascuna risorsa dell'entrata e per ciascun intervento della spesa, nonché per ciascun capitolo dei servizi per conto di terzi, il conto del bilancio comprende, distintamente per residui e competenza: per l'entrata le somme accertate, con distinzione della parte riscossa e di quella ancora da riscuotere; per la spesa le somme impegnate, con distinzione della parte pagata e di quella ancora da pagare. Il conto del bilancio si conclude con la dimostrazione del risultato contabile di gestione e con quello contabile di amministrazione, in termini di avanzo, pareggio o disavanzo*" (art.228).

In questo contesto, l'ammontare (importo) e il segno (avanzo o disavanzo) del risultato della sola competenza indica se, ed in quale misura, l'amministrazione ha utilizzato le risorse disponibili (avanzo di gestione) oppure, in caso contrario, se il fabbisogno di spesa è stato superiore alle disponibilità del medesimo intervallo temporale (disavanzo di gestione). L'obiettivo di questo riscontro consiste nel verificare se nell'ultimo biennio c'è stato un effettivo equilibrio finanziario tra risorse e impieghi nel bilancio della sola competenza.

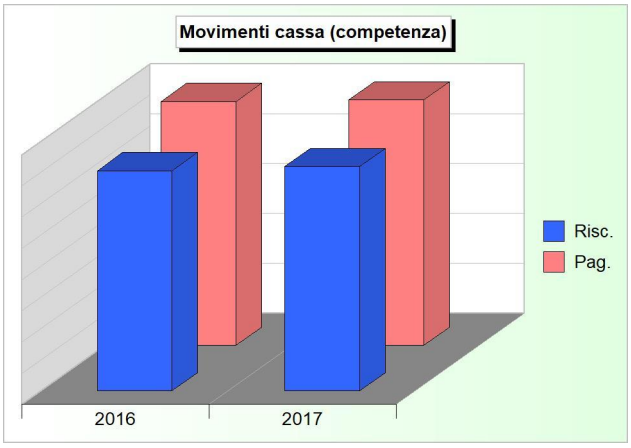
### Eventuale commento al referto (2.3.2)

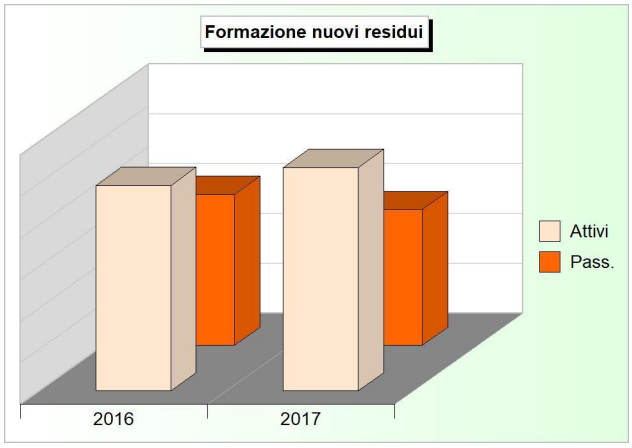
La tabella con il relativo grafico mette in risalto l'andamento del risultato di gestione nell'ultimo biennio e il valore del corrispondente saldo, in termini di cassa, tra le riscossioni ed i pagamenti della sola competenza.

---

### Elementi monitorati (2.3.3)

| ANDAMENTO DELLA GESTIONE DI COMPETENZA<br>BIENNIO 2016-2017 | | Rendiconto 2016 | Rendiconto 2017 | Variazione biennio |
|---|---|---|---|---|
| Fondo di cassa iniziale | (+) | - | - | |
| Riscossioni (comp.) | (+) | 14.091.646,53 | 14.356.522,28 | |
| Pagamenti (comp.) | (-) | 15.612.665,16 | 15.720.251,75 | |
| Saldo movimenti cassa (solo competenza) | | -1.521.018,63 | -1.363.729,47 | + 157.289,16 |
| **Residui attivi** (comp.) | (+) | **4.935.129,94** | **5.367.108,65** | |
| **Residui passivi** (comp.) | (-) | **3.622.027,58** | **3.263.796,63** | |
| Saldo residui da riportare (solo competenza) | | 1.313.102,36 | 2.103.312,02 | + 790.209,66 |



## Controllo sulla gestione economico-patrimoniale (2)
## Andamento dell'attivo patrimoniale (2.4)

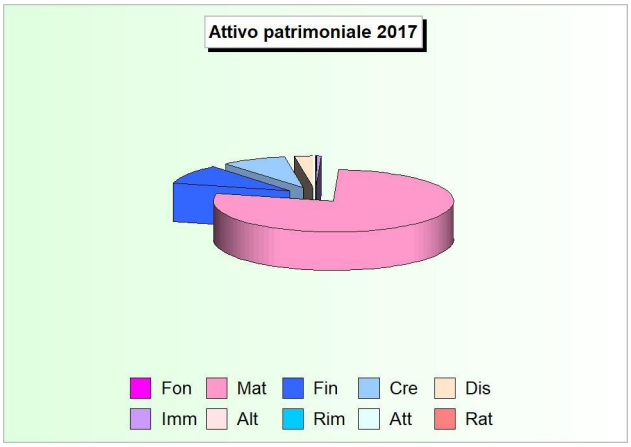
**Finalità del controllo** (2.4.1)
Il testo unico sugli enti locali individua il contenuto del conto patrimoniale precisando che "*il conto del patrimonio rileva i risultati della gestione patrimoniale e riassume la consistenza del patrimonio al termine dell'esercizio, evidenziando le variazioni intervenute nel corso dello stesso, rispetto alla consistenza iniziale. Il patrimonio degli enti locali è costituito dal complesso dei beni e dei rapporti giuridici, attivi e passivi, di pertinenza di ciascun ente, suscettibili di valutazione ed attraverso la cui rappresentazione contabile ed il relativo risultato finale differenziale è determinata la consistenza netta della dotazione patrimoniale*" (art.230).
La parte attiva del patrimonio mostra il valore dei beni e il volume dei crediti esistenti alla chiusura dell'esercizio, unitamente all'ammontare delle disponibilità liquide; l'accostamento di questi valori nel biennio individua gli eventuali scostamenti che si sono verificati nei singoli raggruppamenti di cui si compone l'attivo.

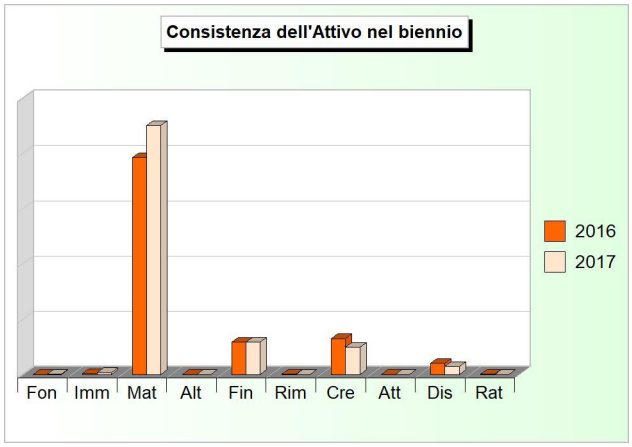
**Eventuale commento al referto** (2.4.2)
La tabella, con il corrispondente grafico, mostra l'andamento delle componenti dell'attivo patrimoniale nell'ultimo biennio, suddivise nei raggruppamenti ufficiali stabiliti dal legislatore.

---

**Elementi monitorati** (2.4.3)

| ANDAMENTO DELL'ATTIVO PATRIMONIALE NEL BIENNIO 2016-2017 | | Importo 2016 | Importo 2017 | Scostamento Importo | Scostamento Perc. |
|---|---|---|---|---|---|
| Crediti verso P.A. per partecipazione al fondo di dotazione | (+) | 9.182,04 | 0,00 | - 9.182,04 | - 100,00 % |
| Immobilizzazioni immateriali | (+) | 192.525,40 | 413.076,58 | + 220.551,18 | + 114,56 % |
| Immobilizzazioni materiali | (+) | 47.068.331,92 | 54.109.852,65 | + 7.041.520,73 | + 14,96 % |
| Altre immobilizzazioni materiali | (+) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - |
| Immobilizzazioni finanziarie | (+) | 6.992.343,39 | 7.049.427,82 | + 57.084,43 | + 0,82 % |
| Rimanenze | (+) | 10.570,00 | 0,00 | - 10.570,00 | - 100,00 % |
| Crediti | (+) | 7.791.056,45 | 5.964.449,16 | - 1.826.607,29 | - 23,44 % |
| Attività finanziarie non immobilizzate | (+) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - |
| Disponibilità liquide | (+) | 2.398.913,49 | 1.707.323,72 | - 691.589,77 | - 28,83 % |
| Ratei e risconti attivi | (+) | 0,00 | 38.328,57 | + 38.328,57 | - |
| **Totale** | | **64.462.922,69** | **69.282.458,50** | | |



## Controllo sulla gestione economico-patrimoniale (2)
## Andamento del passivo patrimoniale (2.5)

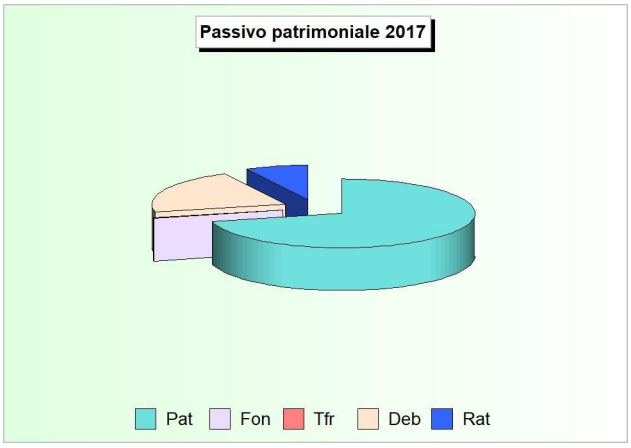
**Finalità del controllo** (2.5.1)
Il TUEL definisce e delimita contabilmente il contenuto del conto del patrimonio precisando che "*il conto del patrimonio rileva i risultati della gestione patrimoniale e riassume la consistenza del patrimonio al termine dell'esercizio, evidenziando le variazioni intervenute nel corso dello stesso, rispetto alla consistenza iniziale. Il patrimonio degli enti locali è costituito dal complesso dei beni e dei rapporti giuridici, attivi e passivi, di pertinenza di ciascun ente, suscettibili di valutazione ed attraverso la cui rappresentazione contabile ed il relativo risultato finale differenziale è determinata la consistenza netta della dotazione patrimoniale*" (art.230).
Il passivo patrimoniale riporta l'ammontare dell'indebitamento raggiunto dall'ente insieme ad altre voci del passivo, oltre che il patrimonio netto (differenza numerica tra l'attivo e passivo). L'accostamento di questi importi nel biennio mostra gli eventuali scostamenti che si sono verificati nei singoli raggruppamenti di cui si compone il passivo, ma soprattutto la differenza del patrimonio netto nei due anni, che individua l'utile o la perdita patrimoniale conseguita nell'ultimo esercizio.

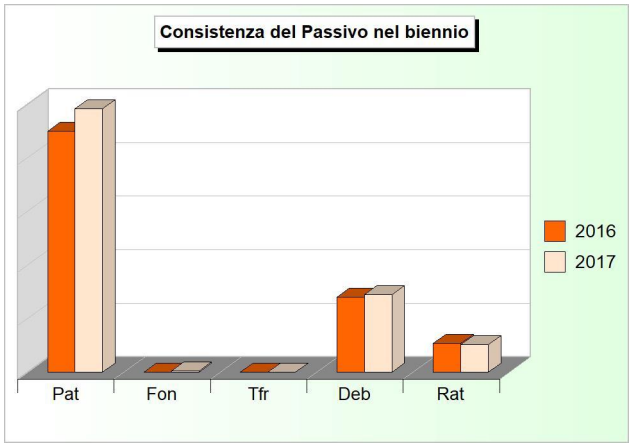
**Eventuale commento al referto** (2.5.2)
La tabella, con il corrispondente grafico, mostra l'andamento delle componenti del passivo patrimoniale nell'ultimo biennio suddivise nei raggruppamenti ufficiali stabiliti dal legislatore.

---

**Elementi monitorati** (2.5.3)

| ANDAMENTO DEL PASSIVO PATRIMONIALE NEL BIENNIO 2016-2017 | | Importo 2016 | Importo 2017 | Scostamento Importo | Scostamento Perc. |
|---|---|---|---|---|---|
| Fondo di dotazione | (+) | 20.960.230,00 | -2.296.163,52 | - 23.256.393,52 | - 110,95 % |
| Riserve | (+) | 18.999.198,00 | 53.567.804,02 | + 34.568.606,02 | + 181,95 % |
| Risultato economico dell'esercizio | (+) | 5.044.441,89 | -2.042.721,08 | - 7.087.162,97 | - 140,49 % |
| | Somma (patrimonio netto) | 45.003.869,89 | 49.228.919,42 | | |
| Fondo rischi ed oneri | (+) | 0,00 | 279.587,96 | + 279.587,96 | - |
| Trattamento di fine rapporto | (+) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - |
| Debiti | (+) | 14.027.624,24 | 14.561.961,25 | + 534.337,01 | + 3,81 % |
| Ratei e risconti passivi | (+) | 5.431.428,56 | 5.211.989,87 | - 219.438,69 | - 4,04 % |
| | Somma (passivo, al netto PN) | 19.459.052,80 | 20.053.539,08 | | |
| | **Totale** | **64.462.922,69** | **69.282.458,50** | | |



## Controllo sulla gestione economico-patrimoniale (2)
## Andamento dei parametri di deficit strutturale (2.6)

**Finalità del controllo** (2.6.1)

I parametri di deficit strutturale sono particolari tipi di indicatori previsti obbligatoriamente dal legislatore per tutti gli enti locali. Lo scopo di questi indici è quello di fornire al Ministero dell'interno un indizio, sufficientemente obiettivo, che riveli il grado di solidità della situazione finanziaria dell'ente o, per meglio dire, l'assenza di una condizione di dissesto strutturale. Secondo il testo unico sull'ordinamento degli enti locali (art.242), sono infatti considerati in condizioni strutturalmente deficitarie gli enti locali che presentano gravi e incontrovertibili condizioni di squilibrio, individuate dalla presenza di almeno la metà degli indicatori con un valore dell'indice non coerente (fuori media) con il corrispondente dato di riferimento nazionale. I parametri considerati per accertare l'eventuale presenza di una condizione di deficitarietà strutturale sono i seguenti:

a) Valore negativo del risultato di gestione superiore in termini di valore assoluto al 5% rispetto alle entrate correnti;
b) Volume dei residui attivi di nuova formazione provenienti dalla gestione di competenza e relativi ai titoli I e III, con l'esclusione delle risorse a titolo di fondo sperimentale di riequilibrio o di fondo di solidarietà comunale, superiori al 42% dei valori di accertamento delle entrate dei medesimi titoli I e III, esclusi fondo sperimentale di riequilibrio e fondo di solidarietà comunale;
c) Ammontare dei residui attivi (provenienti dalla gestione dei residui attivi) di cui al titolo I e al titolo III, con l'esclusione delle risorse a titolo di fondo sperimentale di riequilibrio o di fondo di solidarietà comunale, superiore al 65%, rapportata agli accertamenti della gestione di competenza delle entrate dei medesimi titoli I e III, esclusi fondo sperimentale di riequilibrio e fondo di solidarietà comunale;
d) Volume dei residui passivi provenienti dal titolo I superiore al 40% degli impegni della medesima spesa corrente;
e) Esistenza di procedimenti di esecuzione forzata superiore allo 0,5% delle spese correnti;
f) Volume complessivo delle spese di personale a vario titolo rapportato al volume complessivo delle entrate correnti desumibili dai titoli I, II e III superiore al 40% per i comuni inferiori a 5.000 abitanti, superiore al 39% per i comuni da 5.000 a 29.999 abitanti e superiore al 38% per i comuni oltre i 29.999 abitanti (al netto dei contributi regionali nonché di altri enti pubblici finalizzati a finanziare spese di personale);
g) Consistenza dei debiti di finanziamento non assistiti da contribuzioni superiore al 150% rispetto alle entrate correnti per gli enti che presentano un risultato contabile di gestione positivo e superiore al 120% per gli enti che presentano un risultato contabile di gestione negativo;
h) Consistenza dei debiti fuori bilancio formatisi nel corso dell'esercizio superiore al 1% rispetto ai valori di accertamento delle entrate correnti (l'indice si considera negativo ove tale soglia sia superata in tutti gli ultimi 3 anni);
i) Esistenza al 31/12 di anticipazioni di tesoreria non rimborsate superiori al 5% rispetto alle entrate correnti;
l) Ripiano squilibri in sede di provvedimento di salvaguardia degli equilibri riferito allo stesso esercizio con misure di alienazione di beni patrimoniali e/o avanzo di amministrazione superiore al 5% dei valori della spesa corrente.

Considerata l'importanza di verificare con cadenza periodica che l'ente non si avvicini in alcun modo ad una situazione tendente alla deficitarietà strutturale, è compito del controllo di gestione monitorare anche questi particolari indicatori, collocandoli così nell'ambito del monitoraggio di fine esercizio.

**Eventuale commento al referto** (2.6.2)

Il prospetto riporta l'esito del controllo effettuata sugli indicatori mostrando, secondo i parametri di riferimento ministeriali, se l'ente rientra o meno nel valore medio previsto da tale norma. In corrispondenza di ciascun indice l'indicatore, pertanto, assume valore "Positivo" (nella media) se è in linea con i parametri di riferimento ministeriali e "Negativo" (fuori media) in caso contrario.

---

**Elementi monitorati** (2.6.3)

| | PARAMETRI DI DEFICIT STRUTTURALE (Coerenza dell'indice con il valore di riferimento nazionale) | Parametri 2016 | | Parametri 2017 | | Andamento nel biennio |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nella media | Fuori media | Nella media | Fuori media | |
| 1 | Risultato contabile di gestione rispetto entrate correnti (a) | √ | | √ | | Positivo |
| 2 | Residui entrate proprie rispetto entrate proprie (b) | √ | | √ | | Positivo |
| 3 | Residui attivi entrate proprie rispetto entrate proprie (c) | √ | | √ | | Positivo |
| 4 | Residui complessivi spese correnti rispetto spese correnti (d) | √ | | √ | | Positivo |
| 5 | Procedimenti di esecuzione forzata rispetto spese correnti (e) | √ | | √ | | Positivo |
| 6 | Spese personale rispetto entrate correnti (f) | √ | | √ | | Positivo |
| 7 | Debiti di finanziamento non assistiti rispetto entrate correnti (g) | √ | | √ | | Positivo |
| 8 | Debiti fuori bilancio rispetto entrate correnti (h) | √ | | √ | | Positivo |
| 9 | Anticipazioni tesoreria non rimborsate rispetto entrate correnti (i) | √ | | √ | | Positivo |
| 10 | Misure di ripiano squilibri rispetto spese correnti (l) | √ | | √ | | Positivo |

# CONTROLLO SULLA GESTIONE

# DELLA COMPETENZA

## **Controllo sulla gestione della competenza** (3)
## **Premessa all'analisi sulla pianificazione e sull'andamento di entrate e uscite** (3.1)

Le decisioni riportate nella programmazione iniziale approvata con il bilancio di previsione subiscono, nel corso dell'esercizio, gli adattamenti ed i perfezionamenti conseguenti al normale sviluppo della gestione. La riformulazione di queste scelte comporta un'attività che implica anche la revisione delle ipotesi di pianificazione di reperimento di risorse e della loro successiva destinazione. Questi adattamenti delle previsioni iniziali si traducono in altrettante variazioni di bilancio che sono soggette ad una forma di monitoraggio da parte del sistema di controllo della gestione, e ciò proprio per trarre spunto da tali movimenti al fine di ottenere delle informazioni che siano significative e concretamente utilizzabili nell'immediato futuro. Il processo di costruzione di bilancio, infatti, può essere perfezionato di anno in anno e con esso, anche le modalità di reperimento delle informazioni necessarie per quantificare le previsioni iniziali di entrata e di uscita.

Nella fase immediatamente successiva, il monitoraggio - e la conseguente attività di valutazione - si sposterà nello specifico versante operativo delle entrate, dove gli stanziamenti sono stati oggetto di successivo accertamento e di possibile riscossione. Si tratta di operazioni registrate in contabilità finanziaria che influiscono direttamente nella formazione del risultato della gestione di competenza.

Il medesimo approccio è poi applicato al versante della spesa, dove gli stanziamenti di bilancio attribuiti ai responsabili di servizio si saranno tradotti in impegni di spesa e, compatibilmente con le clausole e le modalità contrattuali, in altrettanti pagamenti. Anche in questo caso, la capacità dell'ente di tradurre le risorse disponibili in spese effettivamente impiegate nel processo produttivo condiziona direttamente il risultato di amministrazione della sola competenza (risultato di gestione).

L'attività di monitoraggio definita come "*Controllo sulla gestione della competenza*", pertanto, si articola in direzioni diverse e interessa prevalentemente i seguenti argomenti del referto:

- Analisi sull'andamento della programmazione e della pianificazione finanziaria (Elenco delle principali variazioni di bilancio effettuate nell'esercizio; Grado di aggiornamento delle previsioni di entrata; Grado di aggiornamento delle previsioni di uscita);
- Analisi sull'andamento delle entrate (Grado di accertamento delle entrate; Grado di riscossione delle entrate);
- Analisi sull'andamento delle uscite (Grado di impegno delle uscite; Grado di pagamento delle uscite).

La rappresentazione che ne consegue, composta da tabelle e rispettivi grafici, è il prodotto di un'elaborazione di elementi di origine esclusivamente contabile ed ha lo scopo di raffigurare una sintesi su quella che è stata l'attitudine dell'ente di utilizzare, ed al meglio, le risorse che si sono rese disponibili nell'esercizio (gestione della sola competenza). Anche in questo caso la verifica sull'attività dei singoli centri di costo è preceduta da un riscontro di tipo generale per mezzo del quale si quantifica il volume complessivo dei finanziamenti, prima previsti e poi impiegati nell'anno solare.

Ciascun capitolo di questa sezione del referto si compone di tre paragrafi che sono contraddistinti da una separata numerazione ed a cui è stato attribuito il seguente significato:
***Finalità del controllo*** - Spiega perché si va a monitorare quel gruppo di dati e/o di informazioni e l'eventuale contesto normativo che ne disciplina le modalità di gestione;
***Eventuale commento al referto*** - Descrive, quando se ne ravvede la necessità, i risultati dell'analisi esposta nella tabella e nell'eventuale grafico ed integra le considerazioni già esposte in "Finalità del controllo";
***Elementi monitorati*** - Riporta i dati numerici del fenomeno monitorato e li espone nella forma tabellare, spesso integrata con l'aggiunta del corrispondente grafico.

## Controllo sulla gestione della competenza (3)
## Elenco delle principali variazioni di bilancio effettuate nell'esercizio (3.2)

**Finalità del controllo** (3.2.1)
La pianificazione trova la sua principale manifestazione formale con l'approvazione della relazione previsionale e programmatica e nel successivo bilancio finanziario annuale. Queste scelte iniziali sono però soggette a periodiche revisioni e adattamenti che ne perfezionano la capacità di rispondere prontamente alle mutate esigenze. Il controllo di gestione applicato in questo contesto si pone, come obiettivo iniziale, quello di dare un'adeguata rappresentazione della quantità di atti formali che hanno autorizzato le variazioni di bilancio (dimensione numerica e ricorrenza della variazione), tenendo presente che nei successivi argomenti sarà invece posto in risalto l'entità del fenomeno in un'ottica prevalentemente numerica (dimensione finanziaria delle variazioni agli stanziamenti di entrata e uscita).
Dal punto di vista normativo, invece, le regole che disciplinano le possibilità, i tempi e le modalità mediante le quali l'ente locale procede alla revisione delle proprie scelte di programmazione, sono particolarmente rigide. Il bilancio di previsione, infatti, può subire variazioni nel corso dell'esercizio di competenza sia nella parte prima relativa alle entrate che nella parte seconda relativa alle spese, deliberazioni che sono di competenza dell'organo consiliare. Le variazioni al bilancio devono essere deliberate entro il 30 novembre di ciascun anno e possono anche essere adottate dall'organo esecutivo in via d'urgenza, salvo ratifica dell'organo consiliare nei successivi sessanta giorni. Con l'assestamento generale, inoltre, deliberato dall'organo consiliare entro il 30 novembre di ciascun anno, l'ente procede alla verifica generale di tutte le voci di entrata e di uscita al fine di assicurare il mantenimento del pareggio di bilancio. Le variazioni al piano esecutivo di gestione sono invece di competenza dell'organo esecutivo e possono essere adottate entro il 15 dicembre di ciascun anno. In entrambi i casi (variazioni al bilancio e modifiche al PEG) all'ente, nella parte finale dell'esercizio, è pertanto preclusa la possibilità di apportare variazioni e aggiornamenti ai due fondamentali documenti contabili.

**Eventuale commento al referto** (3.2.2)
La tabella riporta gli estremi delle principali variazioni di bilancio adottate nel corso dell'esercizio, deliberazioni che sono state direttamente approvate dal consiglio oppure, nei casi previsti dalla legge, deliberate dalla giunta ma poi sottoposte alla successiva ratifica dell'organo consiliare.

---

**Elementi monitorati** (3.2.3)

| | ELENCO DELLE PRINCIPALI VARIAZIONI DI BILANCIO EFFETTUATE NELL'ESERCIZIO 2017 | Estremi di riconoscimento | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Tipo | Numero | Data |
| 1 | BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017-2019. VARIAZIONI | C.C. | 3 | 13-01-2017 |
| 2 | BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017-2019. VARIAZIONI | G.M. | 19 | 21-02-2017 |
| 3 | BILANCIO DI PREVISIONE 2017. VARIAZIONI | G.M. | 36 | 14-03-2017 |
| 4 | BILANCIO DI PREVISIONE ESERCIZIO 2017-2019. VARIAZIONE | C.C. | 24 | 27-04-2017 |
| 5 | BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017-2019.VARIAZIONIBILANCIO | G.M. | 66 | 16-05-2017 |
| 6 | BILANCIO DI PREVISIONE 2017-2019. VARIAZIONI | C.C. | 44 | 27-06-2017 |
| 7 | ASSESTAMENTO GENERALE DI BILANCIO AI SENSI DELL'ART. 175 D.LGS 267/2000 | C.C. | 49 | 24-07-2017 |
| 8 | BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017-2019. VARIAZIONI | C.C. | 58 | 28-09-2017 |
| 9 | BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017-2019. VARIAZIONI 17-18 | G.M. | 126 | 17-10-2017 |
| 10 | BILANCIO DI PREVISIONE 2017-2019. VARIAZIONI | C.C. | 72 | 28-11-2017 |
| 11 | art. 175 comma 5 quater lettera c) d.lgs. 267/2000 Variazioni di Bilancio | DET. | 326 | 10-05-2017 |
| 12 | art. 175 comma 5 quater lettera c) d.lgs. 267/2000 Variazioni di Bilancio | DET. | 862 | 01-12-2017 |

## Controllo sulla gestione della competenza (3)
## Grado di aggiornamento delle previsioni di entrata (3.3)

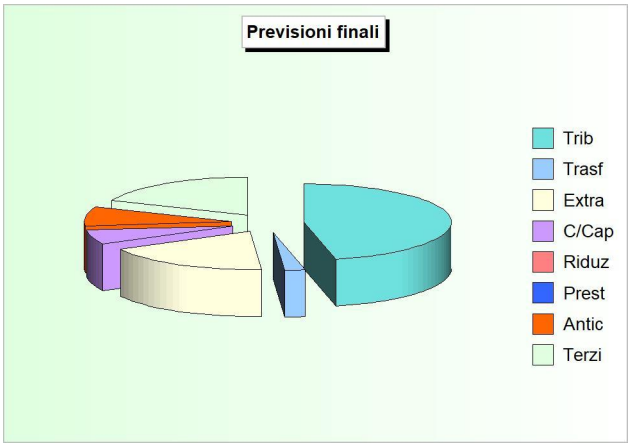
**Finalità del controllo** (3.3.1)
Le decisioni riportate nella programmazione iniziale subiscono nel corso dell'esercizio gli adattamenti ed i perfezionamenti conseguenti al normale sviluppo della gestione; un'attività, questa, che implica anche la revisione delle ipotesi di reperimento di risorse e della loro successiva destinazione. Il grado di attendibilità degli stanziamenti di bilancio, inteso come lo scostamento tra le previsioni finali e quelle iniziali, è un indice che mostra il grado di coerenza della programmazione di inizio esercizio con gli eventi modificativi che sono stati affrontati nel corso dell'anno. Questi adattamenti delle previsioni iniziali si sono tradotti in altrettante variazioni di bilancio, la cui elencazione ed eventuale commento è riportato in un distinto e specifico argomento. L'obiettivo di questa parte del referto, invece, consiste nel monitorare e rendere visibile l'entità del fenomeno dal punto di vista finanziario, che è per altro verso insito nel concetto stesso di programmazione (previsione realistica).

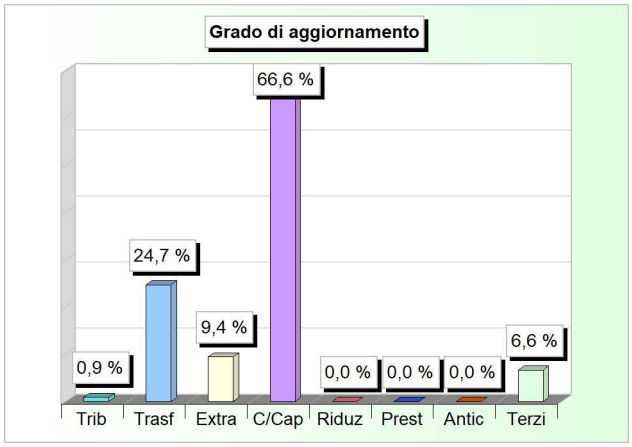
**Eventuale commento al referto** (3.3.2)
La tabella riporta le previsioni iniziali e quelle finali del bilancio di competenza (entrate). I medesimi importi sono riportati, seppure in valori percentuali, nel successivo grafico.

---

**Elementi monitorati** (3.3.3)

| MONITORAGGIO DELLE ENTRATE DI COMPETENZA 2017<br>Grado di aggiornamento delle previsioni | | Previsioni entrata | | % Variato |
|---|---|---|---|---|
| | | Iniziali | Finali | |
| 1 | Tributi e perequazione | 11.881.968,48 | 11.985.544,48 | + 0,87 % |
| 2 | Trasferimenti correnti | 465.949,00 | 581.003,62 | + 24,69 % |
| 3 | Extratributarie | 4.341.293,57 | 4.750.893,57 | + 9,43 % |
| 4 | Entrate in conto capitale | 944.000,00 | 1.572.353,00 | + 66,56 % |
| 5 | Riduzione di attività finanziarie | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 6 | Accensione di prestiti | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | Anticipazioni da tesoriere/cassiere | 2.065.828,00 | 2.065.828,00 | 0,00 % |
| 9 | Entrate C/terzi e partite giro | 4.518.692,00 | 4.818.692,00 | + 6,64 % |
| | **Totale** | **24.217.731,05** | **25.774.314,67** | **+ 6,43 %** |



## Controllo sulla gestione della competenza (3)
## Grado di aggiornamento delle previsioni di uscita (3.4)

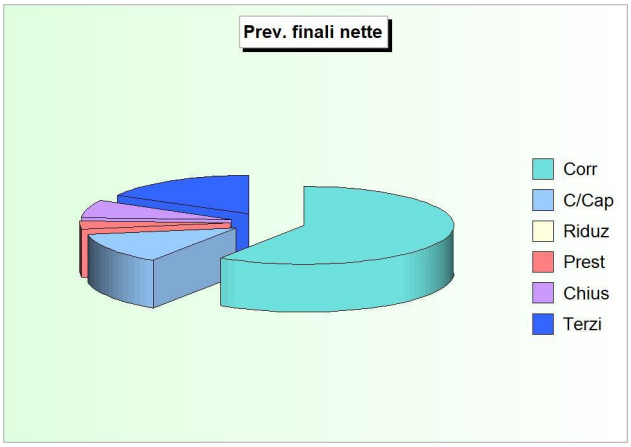
**Finalità del controllo** (3.4.1)
In tema di aggiornamento delle previsioni, quanto riportato per le entrate è valido anche nelle uscite. Questo dipende dal fatto che le modifiche intervenute nella disponibilità di risorse (entrata) influenzano direttamente anche la capacità di spesa dell'ente (uscita), previsione che viene conseguentemente ampliata o ridimensionata. La modifica nello stanziamento destinato a fronteggiare un costo può dipendere dal variare della previsione di spesa ma anche dal venire meno della corrispondente fonte di finanziamento. Le variazioni di bilancio, infatti, sono il frutto di un adattamento della programmazione iniziale alle mutate esigenze di spesa o della revisione della previsione di entrata: l'obiettivo di questa parte del referto consiste proprio nel monitorare e nel rendere visibile l'entità finanziaria del fenomeno che è, come già rilevato, insito nel concetto stesso di programmazione (previsione realistica).

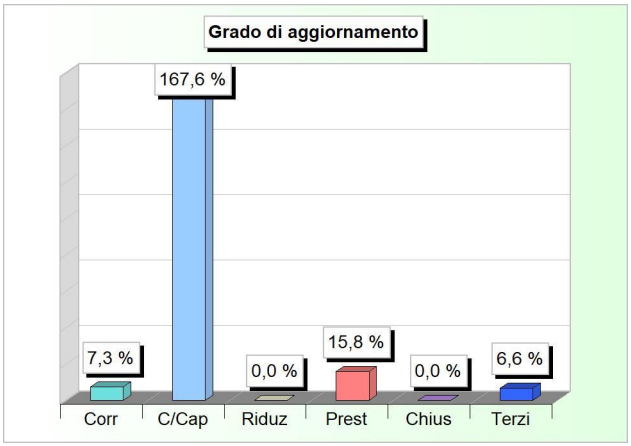
**Eventuale commento al referto** (3.4.2)
La tabella riporta le previsioni iniziali e quelle finali del bilancio di competenza (uscite). I medesimi importi sono riportati, seppure in valori percentuali, nel successivo grafico.

---

**Elementi monitorati** (3.4.3)

| MONITORAGGIO DELLE USCITE DI COMPETENZA 2017<br>Grado di aggiornamento delle previsioni | | Previsioni uscita | | % Variato |
|---|---|---|---|---|
| | | Iniziali | Finali | |
| 1 | Correnti | 15.822.067,22 | 16.975.103,30 | + 7,29 % |
| 2 | In conto capitale | 1.402.134,00 | 3.752.705,53 | + 167,64 % |
| 3 | Incremento attività finanziarie | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 4 | Rimborso di prestiti | 868.900,00 | 1.006.126,59 | + 15,79 % |
| 5 | Chiusura anticipazioni da tesoriere/cassiere | 2.065.828,00 | 2.065.828,00 | 0,00 % |
| 7 | Spese C/terzi e partite giro | 4.518.692,00 | 4.818.692,00 | + 6,64 % |
| | **Totale** | **24.677.621,22** | **28.618.455,42** | **+ 15,97 %** |



## Controllo sulla gestione della competenza (3)
## Grado di accertamento delle entrate (3.5)

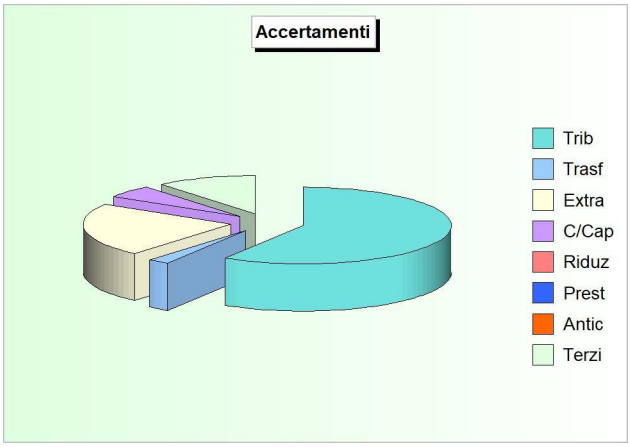
**Finalità del controllo** (3.5.1)
Secondo il testo unico sugli enti locali "*l'accertamento costituisce la prima fase di gestione dell'entrata mediante la quale, sulla base di idonea documentazione, viene verificata la ragione del credito e la sussistenza di un idoneo titolo giuridico, individuato il debitore, quantificata la somma da incassare, nonché fissata la relativa scadenza*" (art.179). L'esito del procedimento di accertamento delle entrate rappresenta un elemento determinante per il calcolo del risultato di amministrazione legato all'esclusiva gestione delle risorse stanziate nell'esercizio (competenza). Questa componente del risultato indica se, ed in quale misura, l'ente è riuscito ad utilizzare le risorse che si sono rese disponibili nell'anno, impiegandole nell'attività di spesa. Il monitoraggio sull'accertamento delle entrate mostra, seppure per grossi aggregati come sono i titoli di entrata, la capacità dell'organizzazione di tradurre le previsioni di entrata in altrettante situazione creditorie definitive.

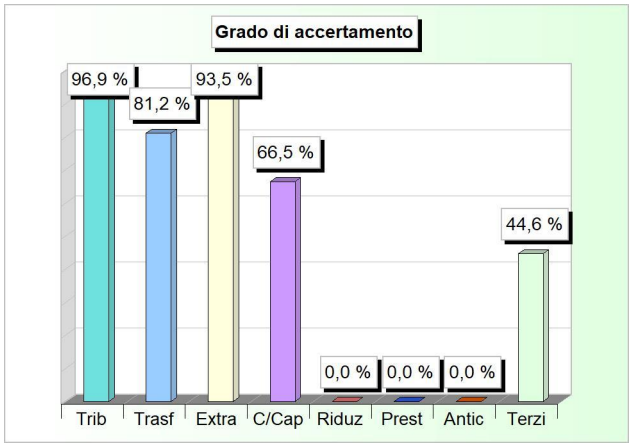
**Eventuale commento al referto** (3.5.2)
Il prospetto riporta il grado di accertamento delle entrate espresso in dati numerici, valore che è poi ripreso a livello di percentuale nel corrispondente grafico.

---

**Elementi monitorati** (3.5.3)

| MONITORAGGIO DELLE ENTRATE DI COMPETENZA 2017<br>Grado di accertamento | | Entrate | | % Accertato |
|---|---|---|---|---|
| | | Stanz. finali | Accertamenti | |
| 1 | Tributi e perequazione | 11.985.544,48 | 11.612.791,57 | 96,89 % |
| 2 | Trasferimenti correnti | 581.003,62 | 471.538,62 | 81,16 % |
| 3 | Extratributarie | 4.750.893,57 | 4.443.295,72 | 93,53 % |
| 4 | Entrate in conto capitale | 1.572.353,00 | 1.045.303,56 | 66,48 % |
| 5 | Riduzione di attività finanziarie | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 6 | Accensione di prestiti | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | Anticipazioni da tesoriere/cassiere | 2.065.828,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 9 | Entrate C/terzi e partite giro | 4.818.692,00 | 2.150.701,46 | 44,63 % |
| | **Totale** | **25.774.314,67** | **19.723.630,93** | **76,52 %** |



## **Controllo sulla gestione della competenza** (3)
## **Grado di riscossione delle entrate** (3.6)

### **Finalità del controllo** (3.6.1)

Le previsioni di entrata tendono a tradursi, durante l'esercizio, in accertamenti, ossia in crediti che il comune vanta nei confronti di soggetti esterni. La velocità con cui questi crediti vanno a buon fine, e cioè si trasformano in riscossioni, influisce direttamente nelle disponibilità di cassa mentre l'accertamento di competenza, che non si è interamente tradotto in riscossione durante l'anno, comporta la formazione di un nuovo residuo attivo. Secondo l'ordinamento contabile, "*la riscossione costituisce la successiva fase del procedimento dell'entrata, che consiste nel materiale introito da parte del tesoriere o di altri eventuali incaricati della riscossione delle somme dovute all'ente*" (art.179).
L'obiettivo di questa parte del referto, pertanto, consiste nel monitorare l'andamento delle riscossioni di competenza per intercettare l'insorgere di situazioni anomale che possono portare all'eccessivo accumulo di residui attivi.

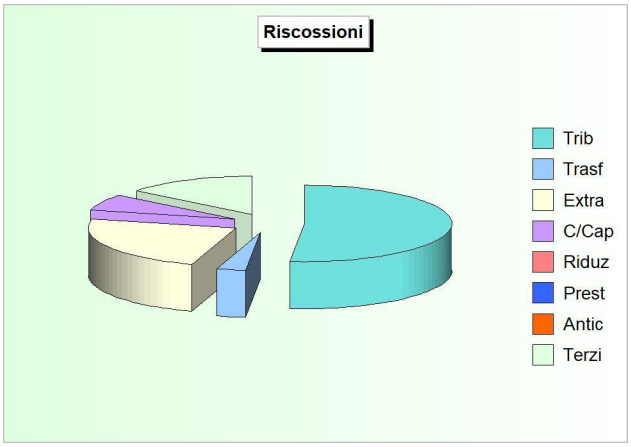
### **Eventuale commento al referto** (3.6.2)

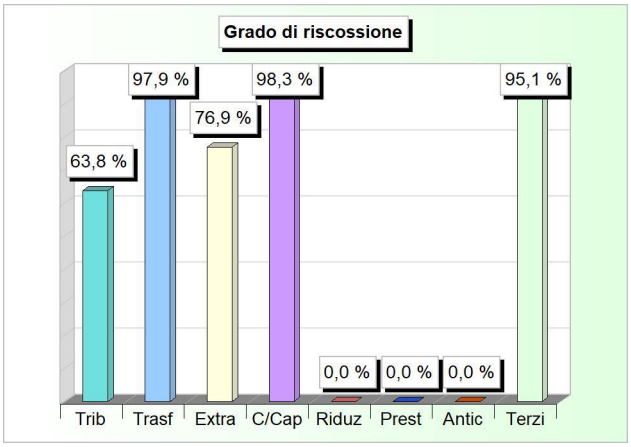
La tabella accosta gli accertamenti di entrata con i rispettivi movimenti di cassa mentre il grafico successivo mostra il corrispondente grado di riscossione, ossia la percentuale di trasformazione degli accertamenti di competenza in altrettante riscossioni.

---

### **Elementi monitorati** (3.6.3)

| MONITORAGGIO DELLE ENTRATE DI COMPETENZA 2017<br>Grado di riscossione | | Entrate | | % Riscosso |
|---|---|---|---|---|
| | | Accertamenti | Riscossioni | |
| 1 | Tributi e perequazione | 11.612.791,57 | 7.404.009,86 | 63,76 % |
| 2 | Trasferimenti correnti | 471.538,62 | 461.523,82 | 97,88 % |
| 3 | Extratributarie | 4.443.295,72 | 3.418.166,52 | 76,93 % |
| 4 | Entrate in conto capitale | 1.045.303,56 | 1.027.758,69 | 98,32 % |
| 5 | Riduzione di attività finanziarie | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 6 | Accensione di prestiti | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | Anticipazioni da tesoriere/cassiere | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 9 | Entrate C/terzi e partite giro | 2.150.701,46 | 2.045.063,39 | 95,09 % |
| | **Totale** | **19.723.630,93** | **14.356.522,28** | **72,79 %** |



## **Controllo sulla gestione della competenza** (3)
## **Grado di impegno delle uscite** (3.7)

### **Finalità del controllo** (3.7.1)

La disciplina contabile delle uscite specifica che, di norma, "*l'impegno costituisce la prima fase del procedimento di spesa, con la quale, a seguito di obbligazione giuridicamente perfezionata è determinata la somma da pagare, determinato il soggetto creditore, indicata la ragione e viene costituito il vincolo sulle previsioni di bilancio, nell'ambito della disponibilità finanziaria accertata*" (art.183). Analogamente alle entrate, anche per le spese l'esito del procedimento di impegno rappresenta un elemento determinante per il calcolo del risultato di amministrazione legato all'esclusiva gestione della competenza. Questa componente del risultato indica se, ed in quale misura, il Comune è riuscito ad utilizzare le risorse disponibili (stanziamenti) per impiegarle concretamente nell'attività di spesa. Il monitoraggio sull'impegno delle uscite mostra, anche se per grossi aggregati come sono i titoli, la capacità dell'organizzazione di tradurre le previsioni (stanziamenti) in altrettanti vincoli contrattuali (impegni definitivi) o provvisori (prenotazioni di impegno).

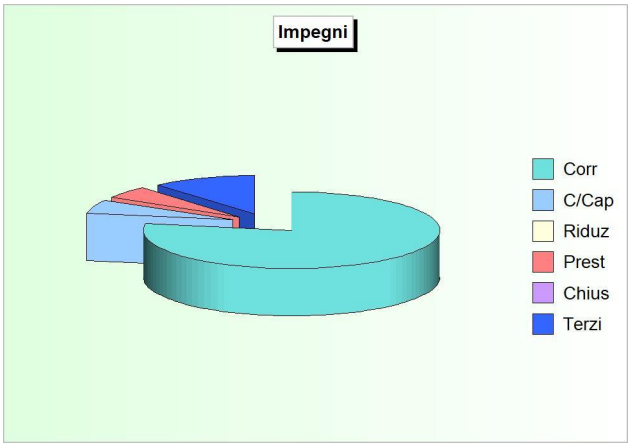
### **Eventuale commento al referto** (3.7.2)

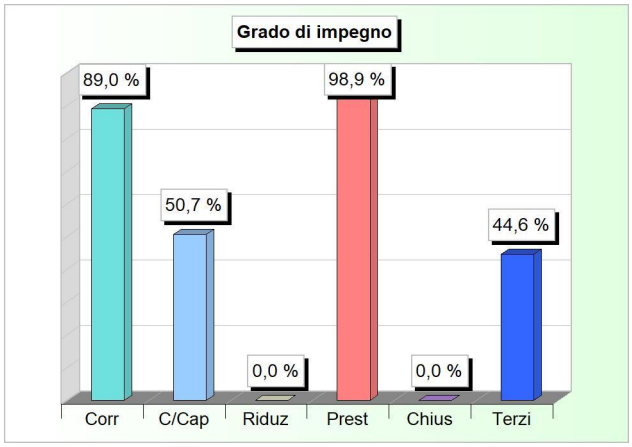
Il prospetto riporta il grado di impegno delle uscite espresso in dati numerici, valore che è poi ripreso a livello di percentuale nel corrispondente grafico.

---

### **Elementi monitorati** (3.7.3)

| **MONITORAGGIO DELLE USCITE DI COMPETENZA 2017** Grado di impegno | | **Uscite** | | | | **% Impegnato** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Stanz. finali (+) | FPV/U (-) | **Stanz. finali netti** | **Impegni** | |
| 1 | Correnti | 16.975.103,30 | 403.043,49 | 16.572.059,81 | 14.746.560,26 | 88,98 % |
| 2 | In conto capitale | 3.752.705,53 | 1.600.292,37 | 2.152.413,16 | 1.091.472,01 | 50,71 % |
| 3 | Incremento attività finanziarie | 0,00 | - | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 4 | Rimborso di prestiti | 1.006.126,59 | - | 1.006.126,59 | 995.314,65 | 98,93 % |
| 5 | Chiusura anticipazioni da tesoriere/cassiere | 2.065.828,00 | - | 2.065.828,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | Spese C/terzi e partite giro | 4.818.692,00 | - | 4.818.692,00 | 2.150.701,46 | 44,63 % |
| | **Totale** | **28.618.455,42** | **2.003.335,86** | **26.615.119,56** | **18.984.048,38** | **71,33 %** |



## Controllo sulla gestione della competenza (3)
## Grado di pagamento delle uscite (3.8)

### Finalità del controllo (3.8.1)

Come nel caso delle entrate, anche le previsioni di uscita tendono a tradursi durante l'esercizio in impegni, ossia in debiti che l'ente contrae nei confronti di soggetti esterni, oppure nelle meno vincolanti prenotazioni di impegno, connesse con procedure di gara in corso di espletamento. La velocità con cui questi debiti sono estinti, e quindi trasformati in pagamenti, influisce direttamente nelle disponibilità di cassa, mentre l'impegno di competenza che non si è interamente tradotto in pagamento durante l'anno comporta l'insorgere di un nuovo residuo passivo. Secondo l'ordinamento contabile, "*l'ordinazione consiste nella disposizione impartita, mediante il mandato di pagamento, al tesoriere dell'ente locale di provvedere al pagamento delle spese*" (art.185), disposizione che viene evasa da quest'ultimo soggetto giuridico con l'effettivo esborso della somma a favore del beneficiario dell'operazione.
L'obiettivo di questa parte del referto consiste nel monitorare l'andamento dei pagamenti di competenza per intercettare l'insorgere di situazioni anomale, che possono portare all'eccessivo accumulo di residui passivi dovuti prevalentemente ad una gestione particolarmente estesa della prenotazione di impegno.

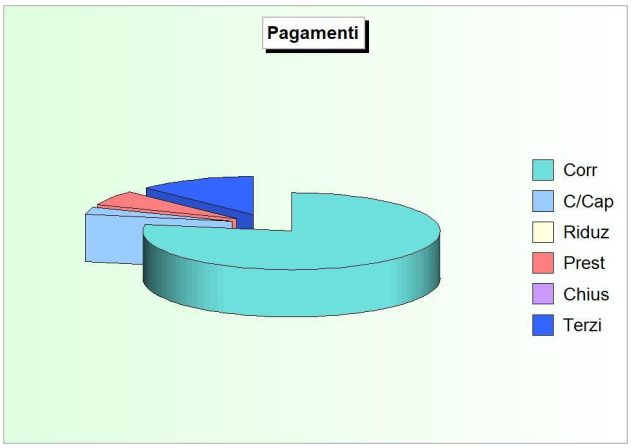
### Eventuale commento al referto (3.8.2)

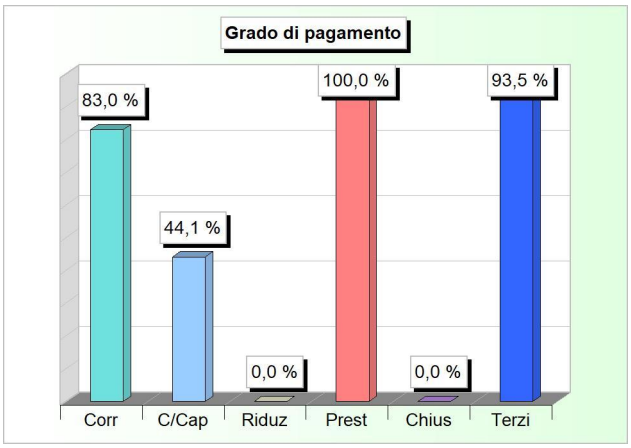
La tabella accosta gli impegni di spesa con i rispettivi movimenti di cassa mentre il grafico successivo mostra il corrispondente grado di pagamento, ossia la percentuale di trasformazione degli impegni di competenza in altrettanti pagamenti.

---

### Elementi monitorati (3.8.3)

| MONITORAGGIO DELLE USCITE DI COMPETENZA 2017<br>Grado di pagamento | | Uscite | | % Pagato |
|---|---|---|---|---|
| | | Impegni | Pagamenti | |
| 1 | Correnti | 14.746.560,26 | 12.231.823,72 | 82,95 % |
| 2 | In conto capitale | 1.091.472,01 | 481.511,14 | 44,12 % |
| 3 | Incremento attività finanziarie | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 4 | Rimborso di prestiti | 995.314,65 | 995.314,65 | 100,00 % |
| 5 | Chiusura anticipazioni da tesoriere/cassiere | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | Spese C/terzi e partite giro | 2.150.701,46 | 2.011.602,24 | 93,53 % |
| | **Totale** | **18.984.048,38** | **15.720.251,75** | **82,81 %** |



# CONTROLLO SULLE INFRASTRUTTURE

# E SUI SERVIZI ATTIVATI

## **Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati** (4)
## **Premessa all'analisi sugli investimenti e sul bilancio dei servizi erogati** (4.1)

L'ente locale esiste in quanto soggetto istituzionale che eroga servizi ai cittadini residenti nel proprio territorio. Partendo da questo presupposto, le forme di monitoraggio previste dal controllo di gestione non possono che includere anche l'analisi sulle modalità di investimento delle risorse di parte capitale in beni di natura strumentale (infrastrutture) realizzate nell'esercizio. Si tratta di elementi e di possibili valutazioni che subiscono il pesante condizionamento del progressivo disimpegno dello Stato dal finanziamento delle spese in conto capitale degli enti locali e dalla normativa nazionale che, per effetto dei limiti imposti dall'Unione Europea, spesso vincola la possibilità di espandere gli investimenti all'effettivo rispetto dei parametri introdotti dal Patto di stabilità interno.

L'analisi delle spese di investimento precede quella, per altro verso estremamente sintetica, finalizzata a tenere sotto controllo il bilancio delle prestazioni erogate dal comune al cittadino in regime di non esclusività: i servizi a domanda individuale e quelli a rilevanza economica. Con i primi (domanda individuale) si intendono quelle prestazioni fornite dall'ente locale al cittadino, su esplicita richiesta da parte di quest'ultimo, che sono subordinate al pagamento di un corrispettivo calcolato con parametri non necessariamente commerciali (prezzo calmierato). Con i secondi (rilevanza economica), invece, l'ente opera prevalentemente in regime di mercato e le prestazioni rese sono per loro natura connesse con i costi di gestione e di investimento legati all'esercizio di tale attività.

Si può subito notare che questa forma di riscontro sul bilancio complessivo dei servizi erogati fornisce anche le prime indicazioni su un aspetto che sarà sviluppato, ma in modo molto più incisivo, nella seconda parte del referto e che avrà come obiettivo il monitoraggio specifico di taluni centri di costo. In quell'ambito, infatti, l'analisi diventerà molto più incisiva e sarà ottenuta con il reperimento di dati e informazioni di natura contabile ed extra contabile, e con la costruzione di indicatori di prestazione e risultato. Mentre in questo contesto è importante ottenere una visione d'insieme sull'entità del fenomeno (bilancio *cumulativo* di tutti i servizi), la seconda parte del referto interesserà solo una selezione mirata di centri di costo che potranno essere anche coincidenti, in tutto o in parte, con uno o più servizi presenti in questo primo prospetto.

L'attività di monitoraggio definita come "*Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati*", pertanto, si articola in direzioni diverse e interessa prevalentemente i seguenti argomenti del referto:

- Analisi sull'andamento degli investimenti (Elenco dei principali investimenti attivati; Analisi delle forme di finanziamento dei principali investimenti attivati);
- Analisi sui risultati dei principali servizi erogati

L'esposizione di seguito riportata, composta da tabelle e rispettivi grafici, è il prodotto di un'elaborazione di elementi di origine esclusivamente contabile e ha lo scopo di raffigurare una sintesi su quella che è stata l'attitudine dell'ente ad adottare un'efficace politica di investimento, al fine di consentire l'erogazione dei necessari servizi alla cittadinanza; il tutto, naturalmente, facendo i conti con le effettive risorse che si sono rese disponibili nell'esercizio. Anche in questo caso, la verifica sull'attività dei singoli centri di costo è preceduta da un riscontro di tipo generale per mezzo del quale si quantifica il volume complessivo dei finanziamenti, prima previsti e poi impiegati nell'anno solare.

Ciascun capitolo di questa sezione del referto si compone di tre paragrafi che sono contraddistinti da una separata numerazione ed a cui è stato attribuito il seguente significato:
***Finalità del controllo -*** Spiega perché si va a monitorare quel gruppo di dati e/o di informazioni e l'eventuale contesto normativo che ne disciplina le modalità di gestione;
***Eventuale commento al referto -*** Descrive, quando se ne ravvede la necessità, i risultati dell'analisi esposta nella tabella e nell'eventuale grafico ed integra le considerazioni già esposte in "Finalità del controllo";
***Elementi monitorati -*** Riporta i dati numerici del fenomeno monitorato e li espone nella forma tabellare, spesso integrata con l'aggiunta del corrispondente grafico.

## Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati (4)
## Elenco dei principali investimenti attivati (4.2)

**Finalità del controllo** (4.2.1)
Il Comune pianifica la propria attività di investimento approvando il programma triennale delle opere pubbliche con l'annesso elenco annuale. La normativa in materia di lavori pubblici (L.109/94) prevede infatti che "*l'attività di realizzazione dei lavori pubblici, di singolo importo superiore a 100.000,00 euro, si svolga sulla base di un programma triennale e di aggiornamenti annuali che, i soggetti (..) predispongono ed approvano unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nello stesso anno, nel rispetto dei documenti programmatori già previsti dalla normativa vigente*" (art.14). La programmazione tecnica delle opere pubbliche e l'allocazione degli interventi tra le spese in conto capitale del bilancio finanziario, pertanto, rappresentano due aspetti del medesimo procedimento.
Il referto sull'attività finanziaria d'investimento prende in considerazione il volume di investimenti attivati nell'esercizio (tabella) mettendo poi in evidenza le fonti di finanziamento a tal riguardo reperite (argomento successivo).

**Eventuale commento al referto** (4.2.2)
La tabella riporta i principali investimenti attivati nell'esercizio ed indica la denominazione dell'intervento con il corrispondente importo; l'ultima colonna, inoltre, mette in risalto il peso specifico di ogni intervento rispetto il totale delle risorse movimentate nell'anno.

---

**Elementi monitorati** (4.2.3)

| | ELENCO DEI PRINCIPALI INVESTIMENTI ATTIVATI NEL 2017 | Investimenti | |
|---|---|---|---|
| | | Valore | Peso % |
| 1 | LAVORI MENSA SCOLASTICA | 50.417,00 | 6,89 % |
| 2 | MANUTENZIONE STRAORDINARIA EDIFICI SCOLASTICI | 69.897,35 | 9,56 % |
| 3 | MANUTENZIONE STRAORDINARIA IMMOBILI | 273.657,43 | 37,42 % |
| 4 | MANUTENZIONE STRAORDINARIA IMPIANTI SPORTIVI | 58.445,34 | 7,99 % |
| 5 | IMPERMEABILIZZAZIONE TERRAZZO CENTRO SOCIALE | 54.117,51 | 7,40 % |
| 6 | MANUTENZIONE GIOCHI | 99.337,95 | 13,58 % |
| 7 | MANUTENZIONE STRADE | 125.500,00 | 17,16 % |
| | **Totale investimenti** | **731.372,58** | **100,00 %** |

## Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati (4)
## Analisi delle forme di finanziamento dei principali investimenti attivati (4.3)

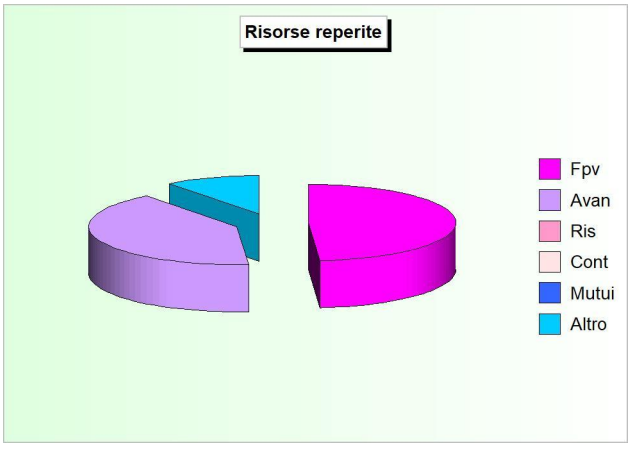
**Finalità del controllo** (4.3.1)
L'ordinamento finanziario prescrive che "*per tutti gli investimenti degli enti locali, comunque finanziati, l'organo deliberante, nell'approvare il progetto od il piano esecutivo dell'investimento, dà atto della copertura delle maggiori spese derivanti dallo stesso nel bilancio pluriennale originario, eventualmente modificato dall'organo consiliare, ed assume impegno di inserire nei bilanci pluriennali successivi le ulteriori o maggiori previsioni di spesa relative ad esercizi futuri, delle quali è redatto apposito elenco*" (art.200). Questo significa che la pianificazione delle infrastrutture deve considerare anche l'impatto durevole che queste decisioni di spesa comportano sugli equilibri di bilancio attuali e futuri. Tra questi elementi, naturalmente, assume una particolare importanza anche la forma di finanziamento dell'investimento, ed in modo particolare, la maggiore disponibilità ottenuta con il ricorso a prestiti di tipo oneroso (mutui passivi, prefinanziamenti, ecc.). Il rimborso di questi finanziamenti, però, incide sul bilancio di parte corrente per l'intera durata del piano di ammortamento del prestito.
Il monitoraggio sugli investimenti attivati nell'esercizio mette in risalto, per ciascun intervento, la corrispondente forma di finanziamento.

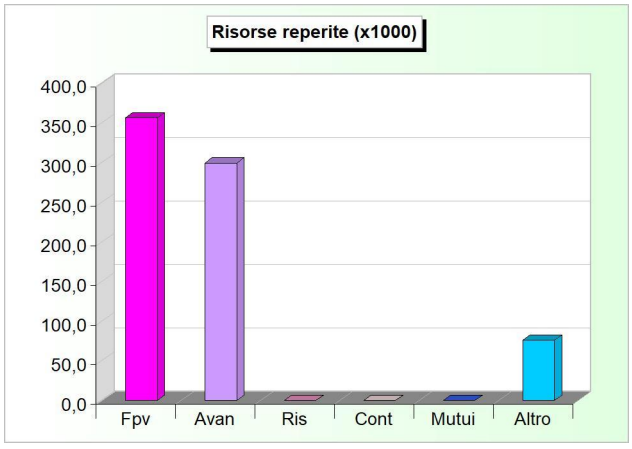
**Eventuale commento al referto** (4.3.2)
Il prospetto mette in risalto il valore numerico (importo) delle forme di finanziamento degli investimenti attivati nell'esercizio e li associa, nel successivo grafico, alla corrispondente percentuale di incidenza sul totale a base annua.

---

**Elementi monitorati** (4.3.3)

| ANALISI DELLE FORME DI FINANZIAMENTO DEI PRINCIPALI INVESTIMENTI ATTIVATI NEL 2017 | Finanziamenti | |
|---|---|---|
| | Importo | Perc. |
| FPV | 356.153,76 | 48,70 % |
| Avanzo | 299.301,82 | 40,92 % |
| Risorse correnti | 0,00 | - |
| Contributi in C/capitale | 0,00 | - |
| Mutui passivi | 0,00 | - |
| Altre forme di finanziamento | 75.917,00 | 10,38 % |
| **Totale finanziamenti** | **731.372,58** | **100,00 %** |



## Controllo sulle infrastrutture e sui servizi attivati (4)
## Analisi del rendiconto dei servizi a domanda individuale (4.4)

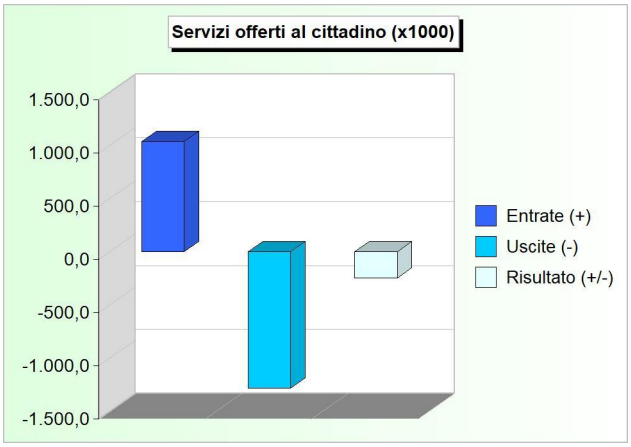
**Finalità del controllo** (4.4.1)
Il prospetto mostra il bilancio dei servizi offerti alla cittadinanza con la percentuale di copertura delle spese. L'analisi gestionale dei servizi ritenuti più significativi è invece affrontata nella seconda parte del referto denominata "Monitoraggio specifico sui centri di costo".

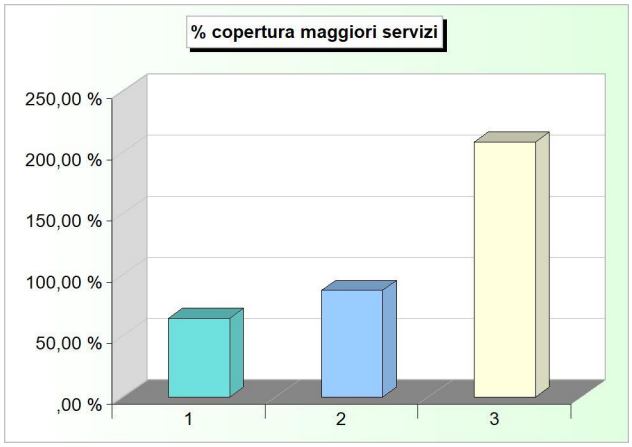
**Eventuale commento al referto** (4.4.2)

---

**Elementi monitorati** (4.4.3)

| | SERVIZI OFFERTI AL CITTADINO (Rendiconto 2017) | Bilancio | | Risultato | Percentuale di copertura |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Entrate | Uscite | | |
| 1 | ASILO NIDO | 273.464,45 | 423.998,40 | -150.533,95 | 64,50 % |
| 2 | MENSA | 738.405,12 | 846.152,70 | -107.747,58 | 87,27 % |
| 3 | PARCHIMETRI | 25.029,31 | 12.000,00 | 13.029,31 | 208,58 % |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | **Totale** | **1.036.898,88** | **1.282.151,10** | **-245.252,22** | **80,87 %** |



Parte seconda

# MONITORAGGIO SPECIFICO

# DEI CENTRI DI COSTO

# IL MONITORAGGIO ATTIVATO IN SINTESI

**ELENCO GENERALE DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' E RELATIVI CENTRI DI COSTO - 2017**

| Numero | | CENTRO DI RESPONSABILITA' |
|---|---|---|
| C/Resp. | C/Costo | Centro di Costo |
| - | | CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità) |
| | 1 | TRASPORTO SCOLASTICO |
| | 2 | ILLUMINAZIONE PUBBLICA |
| | 3 | MENSA SCOLASTICA |
| | 4 | ASILO NIDO |
| | 5 | CENTRO SOCIALE |

**ANDAMENTO GENERALE DEGLI INDICATORI - 2017**

| RIFERIMENTI SOGGETTIVI E OGGETTIVI | | Momento della rilevazione | |
|---|---|---|---|
| C/Responsabilità - C/Costo - Indicatori | | Iniziale | Finale |
| C/Resp.: | **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (NON COLLEGATI AL C/RESPONSABILITÀ)** | | |
| C/Costo: | **1 TRASPORTO SCOLASTICO** | | |
| Indicatori: | 1 - Grado di copertura del costo con entrate (%) | 27,55 % | 25,89 % |
| | 2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 27,55 % | 25,89 % |
| | 3 - Incidenza del personale sul costo totale (%) | 65,91 % | 64,28 % |
| | 4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 22,92 % | 23,10 % |
| | 5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 100,00 % | 100,00 % |
| C/Resp.: | **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (NON COLLEGATI AL C/RESPONSABILITÀ)** | | |
| C/Costo: | **2 ILLUMINAZIONE PUBBLICA** | | |
| Indicatori: | 1 - Grado di copertura del costo con entrate (%) | 0,00 % | 0,00 % |
| | 2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 0,00 % | 0,00 % |
| | 3 - Incidenza del personale sul costo totale (%) | 0,00 % | 0,00 % |
| | 4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 97,84 % | 98,00 % |
| | 5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 0,00 % | 0,00 % |
| C/Resp.: | **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (NON COLLEGATI AL C/RESPONSABILITÀ)** | | |
| C/Costo: | **3 MENSA SCOLASTICA** | | |
| Indicatori: | 1 - Grado di copertura del costo con entrate (%) | 87,27 % | 87,18 % |
| | 2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 83,48 % | 83,45 % |
| | 3 - Incidenza del personale sul costo totale (%) | 1,62 % | 1,61 % |
| | 4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 98,29 % | 98,24 % |
| | 5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 95,66 % | 95,71 % |
| C/Resp.: | **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (NON COLLEGATI AL C/RESPONSABILITÀ)** | | |
| C/Costo: | **4 ASILO NIDO** | | |
| Indicatori: | 1 - Grado di copertura del costo con entrate (%) | 25,57 % | 32,29 % |
| | 2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 19,77 % | 22,13 % |
| | 3 - Incidenza del personale sul costo totale (%) | 33,92 % | 29,82 % |
| | 4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 63,61 % | 67,96 % |
| | 5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 77,29 % | 68,53 % |
| C/Resp.: | **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (NON COLLEGATI AL C/RESPONSABILITÀ)** | | |
| C/Costo: | **5 CENTRO SOCIALE** | | |
| Indicatori: | 1 - Grado di copertura del costo con entrate (%) | 49,35 % | 44,67 % |
| | 2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 49,35 % | 44,67 % |
| | 3 - Incidenza del personale sul costo totale (%) | 27,43 % | 26,06 % |
| | 4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 69,11 % | 70,94 % |
| | 5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 100,00 % | 100,00 % |

# I CENTRO DI COSTO

# OGGETTO DI MONITORAGGIO

## MONITORAGGIO DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017

Centro di costo: **1 - TRASPORTO SCOLASTICO**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

### BUDGET COMPLESSIVO (ENTRATE/USCITE)

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 1 | | Tariffe | 54.000,00 |
| 2 | | Altre entrate | 0,00 |
| | | **Totale** | **54.000,00** |

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 1 | | Personale | 129.184,50 |
| 2 | | Beni di consumo | 23.000,00 |
| 3 | | Prestazione di servizi | 46.421,62 |
| 4 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 |
| 5 | | Trasferimenti | 0,00 |
| 6 | | Interessi passivi | 0,00 |
| 7 | | Imposte e tasse | 3.881,42 |
| 8 | | Oneri straordinari | 0,00 |
| 9 | | Ammortamenti | 0,00 |
| | | **Totale** | **202.487,54** |

### ANDAMENTO DELLE ENTRATE

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Accertamenti | % Accertato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | Tariffe | 54.000,00 | 54.000,00 | 52.033,33 | 96,36 % |
| 2 | | Altre entrate | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **54.000,00** | **54.000,00** | **52.033,33** | **96,36 %** |

### ANDAMENTO DELLE USCITE

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Impegni | % Impegnato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | Personale | 129.184,50 | 129.184,50 | 129.184,50 | 100,00 % |
| 2 | | Beni di consumo | 18.000,00 | 23.000,00 | 21.490,58 | 93,44 % |
| 3 | | Prestazione di servizi | 44.921,62 | 46.421,62 | 46.420,20 | 100,00 % |
| 4 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 5 | | Trasferimenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 6 | | Interessi passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 7 | | Imposte e tasse | 3.881,42 | 3.881,42 | 3.881,42 | 100,00 % |
| 8 | | Oneri straordinari | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 9 | | Ammortamenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **195.987,54** | **202.487,54** | **200.976,70** | **99,25 %** |

### ANDAMENTO DEI DATI EXTRA-CONTABILI (ALTRI DATI)

| Descrizione altri dati | Unità di misura | Dati iniziali | Dati finali |
|---|---|---|---|
| **Domande presentate** | Numero | 0 | 272 |
| **Domande soddisfatte** | Numero | 0 | 270 |
| **Utenti** | Numero | 0 | 270 |

### ANDAMENTO DEGLI INDICATORI

| Denominazione indicatore | Valore iniziale | Valore finale | Scostamento |
|---|---|---|---|
| 1. Grado di copertura del costo con entrate (%) | 27,55 % | 25,89 % | -1,66 % |
| 2. Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 27,55 % | 25,89 % | -1,66 % |
| 3. Incidenza del personale sul costo totale (%) | 65,91 % | 64,28 % | -1,63 % |
| 4. Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 22,92 % | 23,10 % | 0,18 % |
| 5. Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 100,00 % | 100,00 % | 0,00 % |

**INDICATORI DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017**

Centro di costo: **1 - TRASPORTO SCOLASTICO**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

| Tipologia: | **INDICATORI FINANZIARI** |
|---|---|

**1 - Grado di copertura del costo con entrate (%)**

$$\frac{\text{Totale entrate}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{52.033,33}{200.976,70} * 100 = \mathbf{25,89\ \%}$$

**2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{52.033,33}{200.976,70} * 100 = \mathbf{25,89\ \%}$$

**3 - Incidenza del personale sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Personale}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{129.184,50}{200.976,70} * 100 = \mathbf{64,28\ \%}$$

**4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Prestazione di servizi}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{46.420,20}{200.976,70} * 100 = \mathbf{23,10\ \%}$$

**5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale entrate}} * 100 = \frac{52.033,33}{52.033,33} * 100 = \mathbf{100,00\ \%}$$

## MONITORAGGIO DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017

Centro di costo: **2 - ILLUMINAZIONE PUBBLICA**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

### BUDGET COMPLESSIVO (ENTRATE/USCITE)

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 3 | | Tariffe | 0,00 |
| 4 | | Altre entrate | 0,00 |
| | | **Totale** | **0,00** |

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 10 | | Personale | 0,00 |
| 11 | | Beni di consumo | 6.500,00 |
| 12 | | Prestazione di servizi | 293.000,00 |
| 13 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 |
| 14 | | Trasferimenti | 0,00 |
| 15 | | Interessi passivi | 0,00 |
| 16 | | Imposte e tasse | 0,00 |
| 17 | | Oneri straordinari | 0,00 |
| 18 | | Ammortamenti | 0,00 |
| | | **Totale** | **299.500,00** |

### ANDAMENTO DELLE ENTRATE

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Accertamenti | % Accertato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | | Tariffe | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 4 | | Altre entrate | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00 %** |

### ANDAMENTO DELLE USCITE

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Impegni | % Impegnato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | | Personale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 11 | | Beni di consumo | 6.500,00 | 6.500,00 | 5.976,07 | 91,94 % |
| 12 | | Prestazione di servizi | 295.000,00 | 293.000,00 | 292.999,43 | 100,00 % |
| 13 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 14 | | Trasferimenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 15 | | Interessi passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 16 | | Imposte e tasse | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 17 | | Oneri straordinari | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 18 | | Ammortamenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **301.500,00** | **299.500,00** | **298.975,50** | **99,82 %** |

### ANDAMENTO DEI DATI EXTRA-CONTABILI (ALTRI DATI)

| Descrizione altri dati | Unità di misura | Dati iniziali | Dati finali |
|---|---|---|---|
| **Strade illuminate** | Chilometri | 0 | 45 |
| **Punti Luce** | Numero | 0 | 2.485 |
| **Strade totali** | Chilometri | 0 | 54 |
| **kwh** | Numero | 0 | 1.377.566 |

### ANDAMENTO DEGLI INDICATORI

| Denominazione indicatore | Valore iniziale | Valore finale | Scostamento |
|---|---|---|---|
| 1. Grado di copertura del costo con entrate (%) | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 2. Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 3. Incidenza del personale sul costo totale (%) | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |
| 4. Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 97,84 % | 98,00 % | 0,16 % |
| 5. Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % |

**INDICATORI DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017**

Centro di costo: **2 - ILLUMINAZIONE PUBBLICA**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

| Tipologia: | **INDICATORI FINANZIARI** |
|---|---|

**1 - Grado di copertura del costo con entrate (%)**

$$\frac{\text{Totale entrate}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{0{,}00}{298.975{,}50} * 100 = \mathbf{0{,}00\ \%}$$

**2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{0{,}00}{298.975{,}50} * 100 = \mathbf{0{,}00\ \%}$$

**3 - Incidenza del personale sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Personale}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{0{,}00}{298.975{,}50} * 100 = \mathbf{0{,}00\ \%}$$

**4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Prestazione di servizi}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{292.999{,}43}{298.975{,}50} * 100 = \mathbf{98{,}00\ \%}$$

**5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale entrate}} * 100 = \frac{0{,}00}{0{,}00} * 100 = \mathbf{0{,}00\ \%}$$

## MONITORAGGIO DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017

Centro di costo: **3 - MENSA SCOLASTICA**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

### BUDGET COMPLESSIVO (ENTRATE/USCITE)

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 5 | | Tariffe | 706.000,00 |
| 6 | | Altre entrate | 32.000,00 |
| | | **Totale** | **738.000,00** |

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 19 | | Personale | 13.650,00 |
| 20 | | Beni di consumo | 449,00 |
| 21 | | Prestazione di servizi | 833.000,00 |
| 22 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 |
| 23 | | Trasferimenti | 0,00 |
| 24 | | Interessi passivi | 0,00 |
| 25 | | Imposte e tasse | 820,23 |
| 26 | | Oneri straordinari | 0,00 |
| 27 | | Ammortamenti | 0,00 |
| | | **Totale** | **847.919,23** |

### ANDAMENTO DELLE ENTRATE

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Accertamenti | % Accertato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | | Tariffe | 705.000,00 | 706.000,00 | 706.763,02 | 100,11 % |
| 6 | | Altre entrate | 32.000,00 | 32.000,00 | 31.642,10 | 98,88 % |
| | | **Totale** | **737.000,00** | **738.000,00** | **738.405,12** | **100,05 %** |

### ANDAMENTO DELLE USCITE

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Impegni | % Impegnato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | | Personale | 13.650,00 | 13.650,00 | 13.650,00 | 100,00 % |
| 20 | | Beni di consumo | 0,00 | 449,00 | 448,60 | 99,91 % |
| 21 | | Prestazione di servizi | 830.000,00 | 833.000,00 | 832.054,10 | 99,89 % |
| 22 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 23 | | Trasferimenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 24 | | Interessi passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 25 | | Imposte e tasse | 820,23 | 820,23 | 820,23 | 100,00 % |
| 26 | | Oneri straordinari | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 27 | | Ammortamenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **844.470,23** | **847.919,23** | **846.972,93** | **99,89 %** |

### ANDAMENTO DEI DATI EXTRA-CONTABILI (ALTRI DATI)

| Descrizione altri dati | Unità di misura | Dati iniziali | Dati finali |
|---|---|---|---|
| **Domande presentate** | Numero | 0 | 1.316 |
| **Domande soddisfatte** | Numero | 0 | 1.316 |
| **Pasti offerti** | Numero | 0 | 178.679 |

### ANDAMENTO DEGLI INDICATORI

| Denominazione indicatore | Valore iniziale | Valore finale | Scostamento |
|---|---|---|---|
| 1. Grado di copertura del costo con entrate (%) | 87,27 % | 87,18 % | -0,09 % |
| 2. Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 83,48 % | 83,45 % | -0,03 % |
| 3. Incidenza del personale sul costo totale (%) | 1,62 % | 1,61 % | -0,01 % |
| 4. Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 98,29 % | 98,24 % | -0,05 % |
| 5. Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 95,66 % | 95,71 % | 0,05 % |

**INDICATORI DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017**

Centro di costo: **3 - MENSA SCOLASTICA**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

| Tipologia: | **INDICATORI FINANZIARI** |
|---|---|

**1 - Grado di copertura del costo con entrate (%)**

$$\frac{\text{Totale entrate}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{738.405,12}{846.972,93} * 100 = \mathbf{87,18\ \%}$$

**2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{706.763,02}{846.972,93} * 100 = \mathbf{83,45\ \%}$$

**3 - Incidenza del personale sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Personale}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{13.650,00}{846.972,93} * 100 = \mathbf{1,61\ \%}$$

**4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Prestazione di servizi}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{832.054,10}{846.972,93} * 100 = \mathbf{98,24\ \%}$$

**5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale entrate}} * 100 = \frac{706.763,02}{738.405,12} * 100 = \mathbf{95,71\ \%}$$

## MONITORAGGIO DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017

Centro di costo: **4 - ASILO NIDO**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

### BUDGET COMPLESSIVO (ENTRATE/USCITE)

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 7 | | Tariffe | 160.000,00 |
| 8 | | Altre entrate | 85.177,62 |
| | | **Totale** | **245.177,62** |

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 28 | | Personale | 266.898,00 |
| 29 | | Beni di consumo | 20.000,00 |
| 30 | | Prestazione di servizi | 586.454,62 |
| 31 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 |
| 32 | | Trasferimenti | 0,00 |
| 33 | | Interessi passivi | 0,00 |
| 34 | | Imposte e tasse | 0,00 |
| 35 | | Oneri straordinari | 0,00 |
| 36 | | Ammortamenti | 0,00 |
| | | **Totale** | **873.352,62** |

### ANDAMENTO DELLE ENTRATE

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Accertamenti | % Accertato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | | Tariffe | 160.000,00 | 160.000,00 | 187.405,31 | 117,13 % |
| 8 | | Altre entrate | 47.000,00 | 85.177,62 | 86.059,14 | 101,03 % |
| | | **Totale** | **207.000,00** | **245.177,62** | **273.464,45** | **111,54 %** |

### ANDAMENTO DELLE USCITE

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Impegni | % Impegnato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | | Personale | 274.598,00 | 266.898,00 | 252.560,36 | 94,63 % |
| 29 | | Beni di consumo | 20.000,00 | 20.000,00 | 18.747,04 | 93,74 % |
| 30 | | Prestazione di servizi | 514.870,16 | 586.454,62 | 575.518,20 | 98,14 % |
| 31 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 32 | | Trasferimenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 33 | | Interessi passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 34 | | Imposte e tasse | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 35 | | Oneri straordinari | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 36 | | Ammortamenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **809.468,16** | **873.352,62** | **846.825,60** | **96,96 %** |

### ANDAMENTO DEI DATI EXTRA-CONTABILI (ALTRI DATI)

| Descrizione altri dati | Unità di misura | Dati iniziali | Dati finali |
|---|---|---|---|
| **Domande presentate** | Numero | 0 | 160 |
| **Domande soddisfatte** | Numero | 0 | 119 |
| **Bambini frequentanti** | Numero | 0 | 119 |

### ANDAMENTO DEGLI INDICATORI

| Denominazione indicatore | Valore iniziale | Valore finale | Scostamento |
|---|---|---|---|
| 1. Grado di copertura del costo con entrate (%) | 25,57 % | 32,29 % | 6,72 % |
| 2. Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 19,77 % | 22,13 % | 2,36 % |
| 3. Incidenza del personale sul costo totale (%) | 33,92 % | 29,82 % | -4,10 % |
| 4. Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 63,61 % | 67,96 % | 4,35 % |
| 5. Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 77,29 % | 68,53 % | -8,76 % |

**INDICATORI DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017**

Centro di costo: **4 - ASILO NIDO**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

| Tipologia: | **INDICATORI FINANZIARI** |
|---|---|

**1 - Grado di copertura del costo con entrate (%)**

$$\frac{\text{Totale entrate}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{273.464,45}{846.825,60} * 100 = \mathbf{32,29\ \%}$$

**2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{187.405,31}{846.825,60} * 100 = \mathbf{22,13\ \%}$$

**3 - Incidenza del personale sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Personale}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{252.560,36}{846.825,60} * 100 = \mathbf{29,82\ \%}$$

**4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Prestazione di servizi}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{575.518,20}{846.825,60} * 100 = \mathbf{67,96\ \%}$$

**5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale entrate}} * 100 = \frac{187.405,31}{273.464,45} * 100 = \mathbf{68,53\ \%}$$

## MONITORAGGIO DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017

Centro di costo: **5 - CENTRO SOCIALE**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

### BUDGET COMPLESSIVO (ENTRATE/USCITE)

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 9 | | Tariffe | 135.000,00 |
| 10 | | Altre entrate | 0,00 |
| | | **Totale** | **135.000,00** |

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz. finale |
|---|---|---|---|
| 37 | | Personale | 75.054,03 |
| 38 | | Beni di consumo | 4.500,00 |
| 39 | | Prestazione di servizi | 212.340,08 |
| 40 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 |
| 41 | | Trasferimenti | 0,00 |
| 42 | | Interessi passivi | 0,00 |
| 43 | | Imposte e tasse | 4.947,66 |
| 44 | | Oneri straordinari | 0,00 |
| 45 | | Ammortamenti | 0,00 |
| | | **Totale** | **296.841,77** |

### ANDAMENTO DELLE ENTRATE

| Capitolo | Art. | Entrate | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Accertamenti | % Accertato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | | Tariffe | 135.000,00 | 135.000,00 | 128.666,74 | 95,31 % |
| 10 | | Altre entrate | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **135.000,00** | **135.000,00** | **128.666,74** | **95,31 %** |

### ANDAMENTO DELLE USCITE

| Capitolo | Art. | Uscite | Stanz.iniziale | Stanz.finale | Impegni | % Impegnato |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | | Personale | 75.054,03 | 75.054,03 | 75.054,03 | 100,00 % |
| 38 | | Beni di consumo | 4.500,00 | 4.500,00 | 3.689,26 | 81,98 % |
| 39 | | Prestazione di servizi | 189.078,08 | 212.340,08 | 204.327,25 | 96,23 % |
| 40 | | Utilizzo beni di terzi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 41 | | Trasferimenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 42 | | Interessi passivi | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 43 | | Imposte e tasse | 4.947,66 | 4.947,66 | 4.947,66 | 100,00 % |
| 44 | | Oneri straordinari | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| 45 | | Ammortamenti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 % |
| | | **Totale** | **273.579,77** | **296.841,77** | **288.018,20** | **97,03 %** |

### ANDAMENTO DEI DATI EXTRA-CONTABILI (ALTRI DATI)

| Descrizione altri dati | Unità di misura | Dati iniziali | Dati finali |
|---|---|---|---|
| **Domande presentate** | Numero | 0 | 15 |
| **Domande soddisfatte** | Numero | 0 | 5 |
| **Utenti** | Numero | 0 | 70 |

### ANDAMENTO DEGLI INDICATORI

| Denominazione indicatore | Valore iniziale | Valore finale | Scostamento |
|---|---|---|---|
| 1. Grado di copertura del costo con entrate (%) | 49,35 % | 44,67 % | -4,68 % |
| 2. Grado di copertura del costo con tariffe (%) | 49,35 % | 44,67 % | -4,68 % |
| 3. Incidenza del personale sul costo totale (%) | 27,43 % | 26,06 % | -1,37 % |
| 4. Incidenza dei servizi sul costo totale (%) | 69,11 % | 70,94 % | 1,83 % |
| 5. Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%) | 100,00 % | 100,00 % | 0,00 % |

**INDICATORI DEL CENTRO DI COSTO - RILEVAZIONE FINALE 2017**

Centro di costo: **5 - CENTRO SOCIALE**
Centro di responsabilità: **CENTRI DI COSTO INDIPENDENTI (non collegati al C/Responsabilità)**

| Tipologia: | **INDICATORI FINANZIARI** |
|---|---|

**1 - Grado di copertura del costo con entrate (%)**

$$\frac{\text{Totale entrate}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{128.666,74}{288.018,20} * 100 = \mathbf{44,67\ \%}$$

**2 - Grado di copertura del costo con tariffe (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{128.666,74}{288.018,20} * 100 = \mathbf{44,67\ \%}$$

**3 - Incidenza del personale sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Personale}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{75.054,03}{288.018,20} * 100 = \mathbf{26,06\ \%}$$

**4 - Incidenza dei servizi sul costo totale (%)**

$$\frac{\text{Prestazione di servizi}}{\text{Totale uscite}} * 100 = \frac{204.327,25}{288.018,20} * 100 = \mathbf{70,94\ \%}$$

**5 - Incidenza delle tariffe sui ricavi totali (%)**

$$\frac{\text{Tariffe}}{\text{Totale entrate}} * 100 = \frac{128.666,74}{128.666,74} * 100 = \mathbf{100,00\ \%}$$