



CONFINDUSTRIA BERGAMO
Unione degli Industriali della Provincia

IL PIANO DI GOVERNO DEL TERRITORIO

Materiali



**L'ANALISI DEL BILANCIO DEL COMUNE: DALLA CONTABILITA' FINANZIARIA
AD UN METODO ECONOMICO STRATEGICO**

Lamberto Gadda

IL PIANO DI GOVERNO DEL TERRITORIO

Materiali

Introduzione

La riforma urbanistica regionale ha rivoluzionato nei contenuti e nel metodo la pianificazione del territorio lombardo.

L'obbligo imposto ai Comuni di dotarsi di un Piano di Governo del Territorio, in sostituzione del Piano Regolatore Generale previsto dalla precedente legislazione implica una rivisitazione delle scelte urbanistiche di tutti gli Enti locali.

244 Comuni che disegnano negli stessi tempi il loro futuro rappresentano:

- un'occasione storica per modernizzare il rapporto fra cittadini, imprese e territorio,
- un'opportunità strategica per rispondere in maniera diversa dal passato e soprattutto coordinata alla domanda di servizi, spazi, infrastrutture,
- una sfida fondamentale per coniugare l'esigenza dello sviluppo e la necessità della sostenibilità.

La nuova pianificazione ha l'obbligo di confrontarsi ed inserirsi nel disegno del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale con la possibilità di contribuire ad un disegno territoriale più ampio, a suo tempo condiviso.

La contemporaneità della nuova pianificazione urbanistica prevista dalla Regione garantisce la possibilità di raggiungere l'obiettivo della compatibilità delle scelte non solo con il disegno provinciale ma anche con i piani dei Comuni contermini e dello stesso ambito territoriale.

I Piani di Governo del Territorio subiranno le inevitabili incertezze portate dalla novità combinate con le difficoltà di realizzare uno strumento urbanistico così diverso dal passato e molto più articolato; dovranno risolvere le ambiguità (e forse l'inadeguatezza) di alcune parti della legge; saranno costretti a confrontarsi con la complessità di un Piano che vuole contemporaneamente disciplinare usi del suolo e servizi, economia ed urbanistica; infine dovranno superare le difficoltà di un progetto che deve

contestualmente affrontare la domanda presente ed il progetto futuro, per di più con minori poteri di quanti ne attribuiva il vecchio PRG.

I nuovi Piani di Governo del Territorio si rivolgono ad un territorio altamente antropizzato, dove la sostenibilità costituisce un problema e dove le risorse territoriali disponibili sono scarse; d'altra parte devono tentare di colmare alcuni pesanti deficit infrastrutturali ma anche di servizi e, in alcune aree, di spazi per la produzione e la residenza.

Per di più gli Enti Locali, per lo stato della finanza e del debito pubblico, possono contare su risorse economiche sempre più scarse e sono spesso costretti a “vendere” il territorio per sopravvivere.

Sono minacce reali che bisogna lavorare per trasformare in opportunità:

- pianificare insieme o in maniera coordinata consente di risparmiare territorio e comunque di non creare conflitti fra gli usi del suolo;
- erogare servizi con bacino di utenza sovra comunale consente di conseguire economie di scala e/o migliorare la qualità;
- specializzare alcune funzioni al servizio di un consorzio di comuni ne permette una redistribuzione dei costi e un livello più alto di prestazioni;
- la scarsità di risorse può favorire il riuso, con benefici per la conservazione del territorio destinato all'agricoltura e con positivi risultati sulla sostenibilità ambientale e sull'assetto del territorio che soffre di troppi immobili dismessi.

Su questi temi Confindustria Bergamo è impegnata. Si è strutturato un rapporto sistematico con diversi Comuni fornendo supporti tecnici alle scelte di Piano.

Lo scorso anno ha pubblicato una base dati analitica su tutti gli ambiti della Provincia finalizzata ad evidenziare per ciascuno di essi le vocazioni, i punti di debolezza e le opportunità.

Quest'anno l'attenzione si è concentrata su alcuni aspetti tecnici della predisposizione del Piano di Governo del Territorio che, senza alcuna pretesa di completezza, forniscono spunti di metodo su come affrontare alcune delle novità della nuova pianificazione.

Coerentemente con queste premesse, i criteri che orientano i singoli contributi sono:

- la centralità della domanda dei cittadini e delle imprese,
- la scelta della sostenibilità e, con essa, la valutazione del costo ambientale delle scelte di Piano,
- l'esigenza di utilizzare il meno possibile il territorio non urbanizzato,
- i rischi delle dinamiche demografiche – positive o negative – troppo intense,
- gli effetti della pianificazione sulla già grave crisi della mobilità,
- il ruolo del mercato come fattore di attuazione del PGT,
- l'attenzione al costo ed al valore economico della pianificazione.

Gino Zambaiti
Vice Presidente Confindustria Bergamo

Sono stati predisposti i seguenti materiali:

Il contesto

- Il Sistema Informativo Territoriale
- Il paesaggio

Informazioni sulle scelte localizzative

- Il sistema dei servizi
- La domanda di mobilità
- L'offerta di mobilità

I sistemi di gestione

- La perequazione urbanistica
- La certificazione ambientale

L'analisi delle compatibilità

- La Valutazione Ambientale Strategica
- L'analisi del bilancio del Comune: dalla contabilità finanziaria ad un metodo economico strategico

**L'ANALISI DEL BILANCIO DEL COMUNE: DALLA CONTABILITA'
FINANZIARIA AD UN METODO ECONOMICO STRATEGICO**

Lamberto Gadda

Indice

Premessa

1. La metodologia per realizzare efficacemente un PGT
2. La contabilità economica
3. Il principio della competenza economica
4. Il Piano dei Conti
5. Collegamento tra contabilità finanziaria ed economica
6. Rettifiche di fine anno per l'individuazione della competenza economica
7. Prospetto di conciliazione
8. Il principio su cui si basa il prospetto
9. Conto del Patrimonio e Conto Economico
10. La proposta del modello
11. Lo scopo del nuovo modello
12. Un esempio del nuovo modello
13. Commento ai risultati del nuovo modello
14. Conclusioni

Premessa

La legge n. 12 dell'11.3.2005 in materia di governo del territorio, approvata dal Consiglio Regionale della Lombardia, determina un mutamento di rilievo nel quadro di riferimento urbanistico-edilizio a livello regionale.

Il nuovo strumento di pianificazione urbanistica a livello comunale cambia denominazione ed assume un significato di più ampia portata in "governo del territorio".

Detta legge, entrata in vigore il 31 marzo 2005, dispone che tutti i Comuni lombardi deliberino l'avvio del procedimento di adeguamento dei loro PRG entro un anno da tale data, procedendo all'approvazione di tutti gli atti del Piano di Governo del Territorio (o PGT, cioè il nuovo strumento di pianificazione urbanistica a scala comunale) secondo i principi, i contenuti ed il procedimento stabiliti dalla stessa L. R. 12/2005. Inoltre, secondo i citati dispositivi normativi, i PRG vigenti conserveranno la propria efficacia fino all'approvazione del PGT e, comunque, non oltre quattro anni dall'entrata in vigore della nuova "Legge per il governo del territorio".

1. La metodologia per realizzare efficacemente un PGT

Da sempre la metodologia finanziaria è stata l'unica utilizzata dagli Enti locali per registrare ogni tipo di operazione cercando così di ottenere contemporaneamente anche una chiara informazione circa i risultati della gestione.

Ciò ha comportato notevoli problemi, che sinteticamente è opportuno riepilogare:

- la finanziaria non rileva, per sua natura, i fatti di gestione non finanziari (ammortamenti, costi capitalizzati, risconti, ecc.). Qualora si volesse darne evidenza si dovrebbe ricorrere allo strumento della regolarizzazione contabile, che altera i risultati della gestione di cassa;
- non consente un sicuro collegamento della gestione con i conti del patrimonio;

- per consentire una rilevazione analitica della gestione costringe a moltiplicare le allocazioni autorizzative in relazione all'analisi che si vuole ottenere. Il proliferare delle autorizzazioni finanziarie aumenterà ancora se si vorrà ottenere anche una contabilità analitica;
- all'aumento delle poste finanziarie (preventive) di bilancio, inserite nel PEG corrisponde un aumento più che proporzionale delle difficoltà di gestione che costringono l'ente a continue variazioni nei bilanci (con tutti i problemi formali che queste comportano), alla moltiplicazione dei recapiti di cassa ecc.

Con il nuovo ordinamento finanziario e contabile di recente introduzione, il legislatore ha previsto che la contabilità finanziaria deve essere obbligatoriamente integrata da un sistema di contabilità economica.

La decisione di inserire in misura più o meno importante la partita doppia nel sistema contabile dovrà tenere in considerazione che:

- la rilevazione finanziaria continua ad essere lo strumento per l'ente al fine di rispettare i suoi peculiari principi generali;
- il prospetto di conciliazione è lo strumento che permette di dimostrare il rapporto esistente tra i risultati finanziari ed economico/patrimoniali dell'esercizio;
- la rilevazione economica e analitica, diviene lo strumento indispensabile per analizzare costi, ricavi e permutazioni patrimoniali con il livello di dettaglio ritenuto più utile.

2. La contabilità economica

Il principio di base su cui si fonda la contabilità economica è che ogni operazione incide sulla struttura o sul valore del patrimonio.

La tipologia delle operazioni può essere così riassunta:

- le operazioni modificative alterano il valore complessivo in quanto, se riguardano un ricavo, contemporaneamente

aumentano tale valore, mentre se si riferiscono ad un costo lo diminuiscono;

- le operazioni permutative mutano il modo di essere del patrimonio ma non il suo complessivo valore e, di conseguenza, non incidono sul risultato di gestione;
- le operazioni di carattere misto, che contengono cioè aspetti sia modificativi che permutativi, vengono registrate tenendo correttamente divisi questi due momenti.

3. Il principio della competenza economica

La corretta tenuta della contabilità economica implica un pieno rispetto del proprio principio di competenza che differisce in alcuni casi da quello di competenza finanziaria.

Mentre la contabilità finanziaria è orientata a garantire la copertura delle spese nell'ambito di un più ampio principio generale di equilibrio finanziario del bilancio, la contabilità economica rileva in modo preciso i veri e propri consumi di risorse.

I costi si possono definire come consumi di risorse effettuati per realizzare servizi ed in generale per raggiungere i propri fini istituzionali, con riferimento ad un esercizio specifico.

Il concetto di consumo, che deve avvenire nell'esercizio, sottolinea la differenza con la spesa rilevata dalla contabilità finanziaria, che invece tiene conto dell'impegno dei fondi necessari a coprire le fuoriuscite di denaro del periodo in esame.

Per i ricavi la logica di rilevazione è simile. Nella gestione dell'Ente locale i ricavi possono essere più correttamente definiti proventi e devono essere individuati con riferimento alla rilevazione di nuove risorse pervenute nell'esercizio all'Ente e riferibili ai costi ad essi correlati.

4. Il Piano dei Conti

Il principale strumento tecnico per la tenuta della contabilità economica è costituito dal cosiddetto Piano dei Conti.

Il principio cui il Piano dei Conti si ispira è quello di consentire una classificazione delle operazioni gestionali che hanno per loro natura contenuto economico, riservando ad altri strumenti di rilevazione o a schemi più analitici dello stesso Piano dei Conti, la funzione di approfondire aspetti particolari della gestione.

Il Piano dei Conti suddivide la rilevazione nel seguente modo:

- conti di patrimonio: dove si classificano i valori sia dell'attivo che del passivo patrimoniale. Tutte le operazioni che vengono rilevate nell'ambito della contabilità economica hanno un aggancio almeno ad un Conto del Patrimonio;
- conti di costo e ricavo: in cui si rilevano i fatti di gestione accaduti nell'esercizio e che con il loro verificarsi modificano in positivo (ricavi) o in negativo (costi) il valore del patrimonio;
- conti d'ordine: si utilizzano nel caso in cui si voglia meglio articolare un fenomeno che non ha alcuna rilevanza sul modo di essere del patrimonio, né abbia evidenziato costi o ricavi.

Una versione sufficientemente articolata ed esauriente di un Piano dei Conti può così essere schematizzata:

Attività patrimoniali

Immobilizzazioni immateriali

Costi pluriennali capitalizzati

Software da ammortizzare

Immobilizzazioni materiali

Beni demaniali

Terreni

Fabbricati indisponibili

Fabbricati disponibili

Macchinari, attrezzature ed impianti

Attrezzature e sistemi informatici

Automezzi e motomezzi

Mobili e macchine d'ufficio

Universalità di beni indisponibili

Universalità di beni disponibili

Diritti reali su beni di terzi
Immobilizzazioni in corso

Immobilizzazioni finanziarie

Partecipazioni

- imprese controllate
- imprese collegate
- altre imprese

Crediti

- imprese controllate
- imprese collegate
- altre imprese

Titoli

Crediti di dubbia esigibilità

Crediti per depositi cauzionali

Attivo circolante

Rimanenze

Crediti

- contribuenti
- Stato per partite correnti
- Stato per conto capitale
- regione per partite correnti
- regione per conto capitale
- altri enti pubblici per partite correnti
- altri enti pubblici per conto capitale

Crediti verso debitori diversi

- utenti di servizi pubblici
- utenti di beni patrimoniali
- altri per partite correnti
- altri per conto capitale
- da alienazioni patrimoniali
- per somme corrisposte per conto terzi

Crediti per Iva

Depositi presso banche

Depositi presso la Cassa depositi e prestiti

Altre attività finanziarie

Titoli

Disponibilità liquide

Fondo di cassa

Depositi bancari

Conto corrente postale

Ratei e risconti

Ratei attivi

Risconti attivi

Conti d'ordine

Impegni per costi esercizio futuro

Impegni per costi futuri con vincolo di destinazione

Opere da realizzare

Investimenti da effettuare

Trasferimenti da effettuare

Acquisti di beni strumentali da effettuare

Beni conferiti in aziende speciali

Beni di terzi

Passività patrimoniali

Patrimonio netto

Netto da beni demaniali

Netto patrimoniale

Conferimenti

Conferimenti da trasferimenti in conto capitale

Conferimenti da concessioni di edificare

Debiti

Debiti per finanziamenti a breve termine

Debiti per mutui e prestiti

Debiti per prestiti obbligazionari

Altri debiti pluriennali

Debiti di funzionamento

Debiti per Iva

Debiti per anticipazioni di cassa

Debiti per somme anticipate da terzi

Debiti verso imprese controllate

Debiti verso imprese collegate
Debiti verso altre aziende e consorzi
Altri debiti

Ratei e risconti

Ratei passivi
Risconti passivi

Conti d'ordine

Impegni finanziari per costi esercizi futuri
Impegni finanziari per costi con vincolo di destinazione
Impegni finanziari per investimenti
Conferimenti in aziende speciali
Beni di terzi

Conto Economico

Proventi

Proventi della gestione
Proventi tributari
Proventi da trasferimenti
Proventi da servizi pubblici
Proventi da gestione patrimoniale
Proventi diversi
Proventi da concessioni edilizie
Costi capitalizzati nell'esercizio
Variazione delle rimanenze

Proventi da aziende speciali e partecipate

Utili da aziende
Interessi su capitale di dotazione

Proventi finanziari

Interessi attivi

Proventi straordinari

Insussistenze del passivo
Sopravvenienze attive
Plusvalenze patrimoniali

Costi

Costi della gestione

Personale

Acquisto di materie prime e/o beni di consumo

Prestazioni di servizi

Utilizzo beni di terzi

Trasferimenti

Imposte e tasse

Quote di ammortamento di esercizio

Oneri da aziende speciali e partecipate

Trasferimenti ad aziende speciali e partecipate

Oneri finanziari

Interessi passivi su mutui e prestiti

Interessi passivi su obbligazioni

Interessi passivi su anticipazioni

Interessi passivi per altre cause

Oneri straordinari

Insussistenze dell'attivo

Minusvalenze patrimoniali

Svalutazione crediti

Altri oneri straordinari

5. Collegamento tra contabilità finanziaria ed economica

La rilevazione dei fatti di gestione avviene durante l'esercizio per tutti gli Enti nell'ambito della contabilità finanziaria. Gli Enti dotati anche della contabilità economica rileveranno ciascun fatto con riferimento alle specifiche esigenze imputandolo ad accertamenti ed impegni sotto il profilo finanziario e secondo il principio della competenza economico-patrimoniale nella contabilità economica.

La contabilità finanziaria è normalmente già collegata alla contabilità economica in quanto classifica la gestione alla luce

della suddivisione dei fatti in modificativi e permutativi, per cui risulta agevole collegare i due aspetti, nel seguente modo:

- 1) ricavi: Titolo I, II e III dell'entrata;
- 2) costi: Titolo I della spesa;
- 3) permutazioni patrimoniali:
 - a) che comportano un introito di denaro (o la nascita di crediti) e contemporaneamente diminuiscono l'attivo patrimoniale:
 - Titolo IV dell'entrata, categorie:
 - alienazione di beni
 - riscossione di crediti
 - b) che comportano un introito di denaro (o la nascita di crediti) e contemporaneamente aumentano il passivo patrimoniale:
 - Titolo IV dell'entrata, categoria relativa ai trasferimenti di capitale ed alle concessioni edilizie determinando la nascita o l'incremento di fondi nel passivo patrimoniale)
 - Titolo V dell'entrata, che determina l'insorgere di debiti di breve o lungo periodo
 - c) che comportano un esborso di denaro (o la nascita di debiti) e contemporaneamente aumentano l'attivo patrimoniale:
 - Titolo II della spesa
 - d) che comportano un esborso di denaro (o la nascita di debiti) e contemporaneamente diminuiscono il passivo patrimoniale:
 - Titolo III della spesa
 - e) che, a fronte di incassi o pagamenti, rilevano debiti e/o crediti per conto terzi:
 - Titolo VI dell'entrata
 - Titolo IV della spesa (Servizi per conto di terzi).

6. Rettifiche di fine anno per l'individuazione della competenza economica

Come in ogni contabilità economica anche in quella dell'Ente locale dovranno, a fine esercizio, essere effettuate le rettifiche che consentiranno di evidenziare i fatti di gestione privi di

contenuto finanziario e rilevando i consumi di risorse con i correlati proventi.

Il problema dell'Ente locale che continua ad utilizzare la contabilità finanziaria come strumento di natura autorizzatoria, è quello di evidenziare il rapporto tra accertamenti ed impegni da un lato e proventi e consumi dall'altro, al fine di relazionare il risultato finanziario e quello economico della gestione.

Si avranno perciò due ordini di registrazioni che costituiscono rettifica di fine anno:

- quelle tradizionali, tipiche di ogni contabilità;
- quelle caratteristiche del collegamento della contabilità economica con la contabilità finanziaria.

7. Prospetto di conciliazione

Il Prospetto di Conciliazione serve per dimostrare il rapporto esistente tra i risultati finanziari della gestione e quelli economico-patrimoniali.

Certamente la definizione dei conti economici e patrimoniali, anche nell'Ente locale può, come in ogni azienda, essere ottenuta a prescindere da strumenti particolari come quello del prospetto voluto dall'ordinamento. Ma se la contabilità è complessivamente tenuta nel pieno rispetto dell'importante principio generale della veridicità allora deve essere possibile, oltre che utile, cogliere i rapporti che esistono tra il sistema della programmazione e delle autorizzazioni (contabilità finanziaria) e quello della corretta rappresentazione economica e patrimoniale dei risultati di gestione (contabilità economica). E' questo lo scopo del Prospetto di Conciliazione.

Differenze tra la dimensione finanziaria e quella economico-patrimoniale della rappresentazione dei risultati possono essere così elencate:

- divergenza del principio di competenza finanziaria da quello di competenza economica. Queste operazioni sono previste

necessariamente in due colonne, una relativa all'esistenza iniziale ed una a quella finale;

- classificazione di operazioni nel conto finanziario in titoli non coerenti con il loro contenuto economico (es. le plusvalenze o minusvalenze relative alle alienazioni di patrimonio che entrano nel Titolo IV pur costituendo modificazioni patrimoniali);
- fatti di gestione che non hanno contenuto finanziario, quali gli ammortamenti, il fondo svalutazione crediti, i costi capitalizzati, i ricavi pluriennali ecc.;
- gestione residui che comportano sopravvenienze o insussistenze attive (maggiori o minori accertamenti in conto residui) e insussistenze del passivo (minori impegni in conto residui o economie verificatesi però nei casi in cui i residui non siano sviluppati, sotto il profilo patrimoniale, in conti d'ordine).

8. Il principio su cui si basa il prospetto

La logica su cui si basa il funzionamento del Prospetto di Conciliazione è sostanzialmente la seguente:

- se l'accertamento o l'impegno hanno prodotto un impatto sul Conto del Patrimonio nel momento in cui hanno provocato un ricavo o un costo, allora ogni loro variazione dovrà evidenziare, oltre che una rettifica positiva o negativa sui ricavi o sui costi, anche una rettifica dello stesso segno sul Conto del Patrimonio;
- se l'impegno non ha prodotto alcuna variazione nel patrimonio e, conseguentemente, non ha modificato un costo, il raccordo con il Prospetto di Conciliazione avrà la necessità di appoggiarsi su conti d'ordine che mettono in evidenza un fenomeno gestionale senza alterare la consistenza patrimoniale.

9. Conto del Patrimonio e Conto Economico

Per quanto attiene il Conto del Patrimonio i dati andranno inseriti nel modello ministeriale previsto dal DPR 31 gennaio 1996, n. 194.

Il conto finanziario già fornisce a fine esercizio molti elementi necessari per la redazione del Conto del Patrimonio quali:

- il fondo di cassa a fine anno;
- i crediti ed i ratei attivi finali che devono coincidere con i residui attivi;
- i debiti, i ratei, i costi rinviati all'anno futuro ed i residui per investimenti da effettuare, che devono coincidere con i residui passivi.

La contabilità economica e patrimoniale diviene, con l'attuale ordinamento, la contabilità generale dell'Ente di cui la finanziaria è un sottoinsieme espressamente dedicato alla gestione del momento autorizzatorio e programmatico della gestione. Ne consegue che alla fine dell'esercizio dovranno essere considerati tutti i valori presenti nella gestione dell'Ente che, a volte, venivano esclusi dalla rendicontazione di fine anno in quanto non presenti nella contabilità finanziaria. Occorrerà quindi dare evidenza anche a:

- giacenza di cassa esistente sui conti correnti postali;
- giacenza di cassa esistente presso la cassa economale;
- giacenze esistenti presso agenti contabili diversi;
- giacenze su eventuali conti diversi da quello di tesoreria, ad esempio utilizzati per la conservazione del ricavo di emissione di prestiti obbligazionari.

Tali giacenze rappresenteranno sempre un credito del bilancio finanziario nei confronti di agenti contabili o terzi, per cui esisterà un residuo attivo-credito.

Ai fini della rappresentazione in bilancio nel Conto del Patrimonio occorrerà tenere presente la necessità di:

- evidenziare in modo veritiero l'esistenza di tutte le liquidità presenti;

- evitare la duplicazione delle attività patrimoniali (i valori e contemporaneamente i crediti contenuti nel bilancio finanziario e rappresentati dai residui attivi collegati).

Dal prospetto di conciliazione (o, per chi dispone di una contabilità economica, dalla contabilità stessa) emergeranno tutti gli altri elementi:

- di rilevazione di costi e proventi;
- di variazione delle consistenze patrimoniali.

Mentre lo stato patrimoniale metterà in evidenza una variazione del valore del patrimonio alla fine dell'esercizio rispetto ai valori iniziali, il conto economico raggiungerà lo stesso risultato mediante la comparazione di ricavi (o proventi) con i costi d'esercizio.

10. La proposta del modello

Dopo una necessaria disquisizione sul passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economica, si arriva alla parte centrale dello studio, il modello, o meglio uno schema, per giungere ad una lettura del bilancio dell'Ente che consenta di capire con maggior facilità gli effetti sulla gestione di operazioni e scelte operative particolari.

Con il PGT (Piano di Governo del Territorio) l'Ente deve infatti acquisire una mentalità più "aziendalistica" per la valutazione delle proprie scelte, sapendo che il PGT è articolato nei seguenti atti:

- il Documento di Piano, aggiornato con cadenza almeno quinquennale che deve contenere gli elementi conoscitivi del territorio e le linee di sviluppo che l'Amministrazione Comunale intende perseguire. Esso dovrà essere accompagnato da una procedura VAS (Valutazione Ambientale Strategica), conforme alla direttiva 2001/42/CE;
- il Piano dei Servizi, avente carattere prescrittivo e vincolante, che prevede l'armonizzazione tra insediamenti, città pubblica e servizi;

- il Piano delle Regole per la città ha valore prescrittivo e produce effetti diretti sul regime giuridico dei suoli ed ha validità indeterminata.

I principi base del nuovo PGT saranno:

- la pubblicità e la trasparenza delle attività che conducono alla formazione del PGT;
- la partecipazione dei cittadini e delle associazioni;
- la possibile integrazione dei contenuti da parte dei privati.

11. Lo scopo del nuovo modello

Il modello proposto è uno schema di riclassificazione e valutazione delle principali performance dell'Ente, al fine di evidenziare quanto alcune scelte strategiche da intraprendere, oppure già adottate, producano degli effetti di natura economica non sempre opportunamente soppesate.

Un primo esempio di una scelta legata al PGT è il caso della cessione di aree nell'ambito di nuove localizzazioni di iniziative artigianali e/o industriali.

In questa situazione affacciandosi elementi quali l'impatto ambientale (sia sotto il profilo dell'inquinamento acustico che dell'inquinamento dell'aria, oltre alla gestione dei rifiuti), lo studio della componente viabilistica, la questione dell'occupazione, diviene necessario prendere in esame gli effetti "economici" che questi "impatti" producono per capire in che misura l'Ente è in grado di sostenerli.

Occorre precisare che:

- le valutazioni che vengono effettuate sono assolutamente prive di elementi soggettivi e si basano solamente su risultati numerici;
- il modello di analisi non può essere applicato in tutte le situazioni che si possono verificare, ma necessita di opportuni adeguamenti e modifiche per poterlo adattare alle specifiche realtà di ogni Ente, altrimenti l'analisi ne

risulterebbe scarsamente funzionale alle scelte da intraprendere.

La caratteristica principale del modello è la sua duttilità grazie alla quale i dati emergenti possono essere letti secondo vari punti di vista. In tal modo anche gli obiettivi conoscitivi possono essere adattati alle specifiche esigenze.

Quando ci si accinge alla valutazione dello “stato di salute” di una qualsiasi impresa, è buona regola iniziare dall'analisi di bilancio. Attraverso l'elaborazione di opportuni indici si perviene ad importanti conoscenze in merito alla struttura patrimoniale/finanziaria ed alla redditività della società. Nel caso specifico, tuttavia, trattandosi di un'Amministrazione Comunale, l'Economia Aziendale le attribuisce i requisiti per poter essere anch'essa analizzata come un'azienda, ma con l'unica sostanziale differenza da tener ben presente nelle valutazioni: non avere scopo di lucro.

Il modello quindi non può non partire dai dati presenti nello schema di riconciliazione e nel Conto Economico e nel Conto del Patrimonio.

Questi documenti contengono le informazioni economiche per arrivare alla redazione di un bilancio del tutto simile a quello di una normale società di capitali.

Il bilancio ottenuto consente successivamente di realizzare dei report mediante i quali sarà possibile effettuare delle valutazioni più approfondite ed in grado di evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'Ente.

L'analisi dei punti di forza e di debolezza deve consentire di capire se in un dato momento la struttura dell'Ente è in grado di produrre il massimo del risultato ottenibile con il livello di risorse impiegato.

L'evidenziazione degli elementi di criticità della gestione dovrebbe, in altre parole, consentire di adottare gli opportuni correttivi alla gestione dell'Ente per poter raggiungere in modo più efficiente i risultati previsti.

Ovviamente i migliori risultati verranno raggiunti laddove assieme alle analisi emergenti dall'applicazione del modello, anche la struttura organizzativa si modificherà ed adatterà alle nuove esigenze per una gestione complessiva più efficiente.

Un'ultima ma necessaria precisazione è che è molto complesso utilizzare degli standard di riferimento dato che anche tra Comuni con caratteristiche abbastanza vicine (superficie territoriale, numero di abitanti, numero di attività economiche, ecc.) non è facile individuare un parametro uniforme a cui riferirsi. È troppo influente la variabile composta da altri elementi (politici, sociali, ecc.) per poter uniformare i dati e quindi ottenere un livello univoco di riferimento.

I dati ottenibili dalla Contabilità Finanziaria servono per un avvio dell'analisi dell'Ente. Il nuovo modello, partendo da questi risultati, permette di allargare le valutazioni riuscendo così ad individuare ulteriori e più approfonditi criteri di lettura necessari all'Amministrazione Comunale nella scelta delle proprie decisioni.

Gli indicatori seguenti sono quelli utili per il nuovo modello:

Indicatore	Composizione	Chiave di lettura
Grado di copertura delle spese correnti e dei rimborsi prestiti con entrate correnti	Entrate correnti (tit. I, II e III) / (spese correnti (tit. I) + rimborsi quota capitale prestiti (tit. III. Int. 3.4 e 5)	Tanto più positivo quanto più elevato
Incidenza delle spese in c/capitale finanziate tramite le alienazioni patrimoniali	Entrate da alienazioni patrimoniali (tit. IV, cat. I) / spese in c/capitale (tit. II)	Tanto più positivo quanto più elevato
Incidenza delle spese in c/capitale finanziate tramite i trasferimenti di capitale dallo Stato, dalla Regione e da altri Enti	Trasferimenti in c/capitale da enti pubblici (tit. IV. cat. 2. 3 e 4) / spese c/capitale (tit. II)	Tanto più positivo quanto più elevato
Incidenza degli investimenti diretti finanziati tramite mutui e Boc	Entrate da assunzione di mutui e Boc (tit. V, cat. 3 e 4) / spese per investimenti diretti (tit. II al netto di int. 7 e 10)	Tanto più positivo quanto più basso
Incidenza degli interessi passivi sulle entrate correnti	Interessi passivi (tit. I, int. 6) / entrate correnti (tit. I, II e III)	Tanto più positivo quanto più basso
Incidenza delle spese in conto capitale finanziate tramite avanzo di amministrazione applicato e/o avanzo della gestione corrente	(Spese in c/capitale (tit. II) – alienazioni patrimoniali, trasf. di capitale, riscossione di cred. (tit. IV) – accensione di prestiti (tit. V) / spese in c/capitale (tit. III)	Tanto più positivo quanto più basso

12. Un esempio del nuovo modello

CONTO ECONOMICO				
	ANNO PRECEDENTE	IMPORTI PARZIALI	IMPORTI TOTALI	IMPORTI COMPLESSIVI
<u>A) PROVENTI DELLA GESTIONE</u>				
1) Proventi tributari	2.246.183,36	2.346.183,36		
2) Proventi da trasferimenti	43.513,06	43.513,06		
3) Proventi da servizi pubblici	453.165,03	453.165,03		
4) Proventi da gestione patrimoniale	70.188,70	70.188,70		
5) Proventi diversi e quota annua ricavi pluriennali	73.738,50	73.738,50		
6) Proventi da concessioni di edificare	27.000,00	27.000,00		
7) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni				
8) Variazioni nelle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, etc. (+/-)				
totale proventi della gestione A)	2.913.788,65		3.013.788,65	
<u>B) COSTI DELLA GESTIONE</u>				
9) Personale	943.104,08	943.104,08		
10) Acquisto di materie prime e/o beni di consumo	51.212,28	51.212,28		
11) Variazioni nelle rimanenze di materie prime e/o beni di consumo (+/-)	-	-		
12) Prestazioni di servizi	815.771,19	815.771,19		
13) Utilizzo beni di terzi	400,00	400,00		
14) Trasferimenti	311.899,47	311.899,47		
15) Imposte e tasse	89.435,93	89.435,93		
16) Quote di ammortamento d'esercizio	423.562,36	473.562,36		
totale costi della gestione B)	2.635.385,31		2.685.385,31	
RISULTATO DELLA GESTIONE (A-B)	278.403,34		328.403,34	
<u>C) PROVENTI E ONERI DA AZIENDE SPECIALI E PARTECIPATE</u>				
17) Utlili				
18) interessi su capitale di dotazione				
19) Trasferimenti ad aziende speciali e partecipate				
totale (C) (17+18-19)	-		-	
RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA (A-B+C)	278.403,34			328.403,34
<u>D) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u>				
20) Interessi attivi	5.794,89	5.794,89		
21) Interessi passivi:	145.258,41	145.258,41		
- su mutui e prestiti	112.342,45	145.258,41		
- su obbligazioni				
- su anticipazioni				
- per altre cause				
totale (D) (20-21)	- 139.463,52		- 139.463,52	

L'analisi del bilancio del Comune

E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI				
Proventi				
22) Insussistenze del passivo	87.455,17	87.455,17		
23) Sopravvenienze attive	76.765,00	230.282,28		
24) Plusvalenze patrimoniali	-	-		
totale proventi (e.1) (22+23+24)	164.220,17		317.737,45	
Oneri				
25) Insussistenze dell'attivo	14.081,56	14.081,56		
26) Minusvalenze patrimoniali	-	-		
27) Accantonamento per svalutazione crediti				
28) Oneri straordinari	11.478,93	36.307,76		
totale oneri (e.2) (25+26+27+28)	25.560,49		50.389,32	
Totale (E) (e.1-e.2)	138.659,68		267.348,13	
RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	277.599,50			456.287,95

L'analisi del bilancio del Comune

CONTO DEL PATRIMONIO						
ATTIVO						
	Consistenza	Variazioni		Variazioni		Consistenza
	iniziale	+	-	+	-	finale
A) Immobilizzazioni						
I) Immobilizzazioni immateriali						
1) Costi pluriennali capitalizzati	119.436,67	27.906,31		-	22.887,39	124.455,59
Totale	119.436,67	27.906,31	-	-	22.887,39	124.455,59
II) Immobilizzazioni materiali						
1) Beni demaniali	3.522.147,04	234.400,52				3.756.547,56
2) Terreni (patrimonio indispos.)	176.344,47					176.344,47
3) Terreni (patrimonio dispos.)	103.949,36					103.949,36
4) Fabbricati (patrimonio indispos.)	4.354.092,15					4.354.092,15
5) Fabbricati (patrimonio dispos.)	280.752,47					280.752,47
6) Macchinari, attrezzature e impianti	153.892,51					153.892,51
7) Attrezzature e sistemi informatici	79.360,15					79.360,15
8) Automezzi e motomezzi	21.359,25					21.359,25
9) Mobili e macchine d'ufficio	140.889,93					140.889,93
10) Universalità di beni (patr. indispos.)	1.949,54					1.949,54
11) Universalità di beni (patr.						-
12) Diritti reali su beni di terzi						-
13) Immobilizzazioni in corso	3.771.470,30	2.772.913,00				6.544.383,30
Totale	12.606.207,17	3.007.313,52	-	-	-	15.613.520,69
III) Immobilizzazioni Finanziarie						
1) Partecipazioni in						-
a) imprese controllate						-
b) imprese collegate						-
c) altre imprese	3.000,00					3.000,00
2) Crediti verso						-
a) imprese controllate						-
b) imprese collegate						-
c) altre imprese						-
3) Titoli	8.132,39					8.132,39
4) Crediti di dubbia esigibilità	8.518,15					8.518,15
5) Crediti per depositi cauzionali						-
Totale	19.650,54	-	-	-	-	19.650,54
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	12.745.294,38	3.035.219,83	-	-	22.887,39	15.757.626,82
B) Attivo circolante						
I) Rimanenze						
Totale	-	-	-	-	-	-
II) Crediti						
1) Verso contribuenti	385.110,89	380.842,03	424.411,09			341.541,83
2) Verso Enti Settore Pubblico	677.664,96	-	424.107,50	-	-	253.557,46
a) Stato - correnti						-
- capitale	27.293,89					27.293,89
b) Regione - correnti						-
- capitale	632.740,00		424.107,50			208.632,50
c) Altri - correnti	8.271,07					8.271,07
- capitale	9.360,00					9.360,00
3) Crediti diversi	264.215,49	-	-	-	-	264.215,49

L'analisi del bilancio del Comune

a) verso utenti di servizi pubblici	144.172,55					144.172,55
b) verso utenti di beni patrimoniali	2.163,30					2.163,30
c) verso altri - correnti	86.185,23					86.185,23
- capitale	9.926,97					9.926,97
d) da alienazioni patrimoniali	1.500,00					1.500,00
e) per somme corrisposte c/terzi	20.267,44					20.267,44
4) Crediti per IVA	141.908,52					141.908,52
5) Per depositi	1.190.761,38	370.000,00	167.839,23	1.052.395,00	-	2.445.317,15
a) banche						-
b) Cassa Depositi e Prestiti	1.190.761,38	370.000,00	167.839,23	1.052.395,00		2.445.317,15
Totale	2.659.661,24	750.842,03	1.016.357,82	1.052.395,00	-	3.446.540,45
III) ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZI						
1) Titoli						-
Totale	-	-	-	-	-	-
IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE						
1) Fondo di cassa	6.963.590,43	4.812.409,32	7.464.972,69			4.311.027,06
2) Depositi bancari						-
Totale	6.963.590,43	4.812.409,32	7.464.972,69	-	-	4.311.027,06
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	9.623.251,67	5.563.251,35	8.481.330,51	1.052.395,00	-	7.757.567,51
C) RATEI E RISCONTI						
I) Ratei attivi						-
II) Risconti attivi	2.042,16					2.042,16
TOTALE RATEI E RISCONTI	2.042,16	-	-	-	-	2.042,16
TOTALE DELL'ATTIVO	22.370.588,21	8.598.471,18	8.481.330,51	1.052.395,00	22.887,39	23.517.236,49

L'analisi del bilancio del Comune

CONTO DEL PATRIMONIO						
PASSIVO						
	Consistenza	Variazioni		Variazioni		Consistenza
	iniziale	+	-	+	-	finale
A) PATRIMONIO NETTO						
I) Netto patrimoniale	13.364.966,87			456.272,61		13.821.239,48
						-
TOTALE PATRIMONIO NETTO	13.364.966,87	-	-	456.272,61	-	13.821.239,48
B) CONFERIMENTI						
I) Conferimenti per trasferimenti in conto impianti						
II) Conferimenti in c/capitale da trasferire a terzi	1.055.016,66	244.306,38				1.299.323,04
III) Conferimenti da concessioni di edificare	4.789.451,84					4.789.451,84
	2.970.318,45	556.920,91				3.527.239,36
IV) Altri conferimenti						-
						-
TOTALE CONFERIMENTI	8.814.786,95	801.227,29	-	-	-	9.616.014,24
C) DEBITI						
I) Debiti di finanziamento						-
1) per finanziamenti a breve termine						-
2) per mutui e prestiti	-					-
3) per prestiti obbligazionari	110.851,62		110.851,62			-
4) per debiti pluriennali	8.518,15					8.518,15
Totale debiti di funzionamento	119.369,77	-	110.851,62	-		8.518,15
III) Debiti per IVA						-
IV) Debiti per anticipazioni di cassa						-
V) Debiti per somme anticipate da terzi	62.155,37	740.000,00	740.000,00			62.155,37
VI) Debiti verso						-
1) imprese controllate						-
2) imprese collegate						-
3) altri (az. spec., consorzi, ecc.)						-
VII) Altri debiti	1.500,00					1.500,00
Totale altri debiti	63.655,37	740.000,00	740.000,00	-	-	63.655,37
D) RATEI E RISCONTI						
I) Ratei passivi						-
II) Risconti passivi	7.809,25					7.809,25
TOTALE RATEI E RISCONTI	7.809,25	-	-	-	-	7.809,25
TOTALE DEL PASSIVO	22.370.588,21	1.541.227,29	740.000,00	456.272,61	-	23.517.236,49

L'analisi del bilancio del Comune

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	2006	2005	PASSIVO	2006	2005
Terreni e fabbricati	8.671.686	8.437.285	PATRIMONIO NETTO	13.821.239	13.364.967
Altre immobilizzazioni materiali (Fondi di ammortamento)	6.941.835	4.168.922	Conferimenti per trasferimenti	-	-
Immateriali	124.456	119.437	Conferimenti da concessioni edili	4.789.452	4.789.452
Finanziarie	19.651	19.651	Altri conferimenti	4.826.562	4.025.335
			Mutui e debiti > 12 mesi		
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE	15.757.627	12.745.294	Totale debiti > 12 mesi	9.616.014	8.814.787
Rimanenze	-	-	CAPITALI PERMANENTI	23.437.254	22.179.754
Crediti verso contribuenti	341.542	385.111	Debito per finanziamenti < 12 mesi	-	-
Crediti verso enti	253.557	677.665	Debiti per anticipazione di cassa	-	-
Crediti diversi	2.851.441	1.596.885	Debiti di funzionamento	8.518	119.370
CREDITI NETTI	3.446.540	2.659.661	Totale debiti entro 12 mesi	8.518	119.370
Titoli	-	-	Debiti verso partecipate	-	-
Cassa e Banca	4.311.027	6.963.590	Altri debiti tributari e previdenziali	-	-
ATTIVITA' LIQUIDE	4.311.027	6.963.590	Altri debiti	63.655	63.655
ATTIVO CIRCOLANTE	7.757.568	9.623.252	PASSIVO CORRENTE	72.174	183.025
Ratei e risconti	2.042	2.042	Ratei e risconti	7.809	7.809
TOTALE ATTIVITA'	23.517.236	22.370.588	TOTALE PASSIVITA'	23.517.236	22.370.588

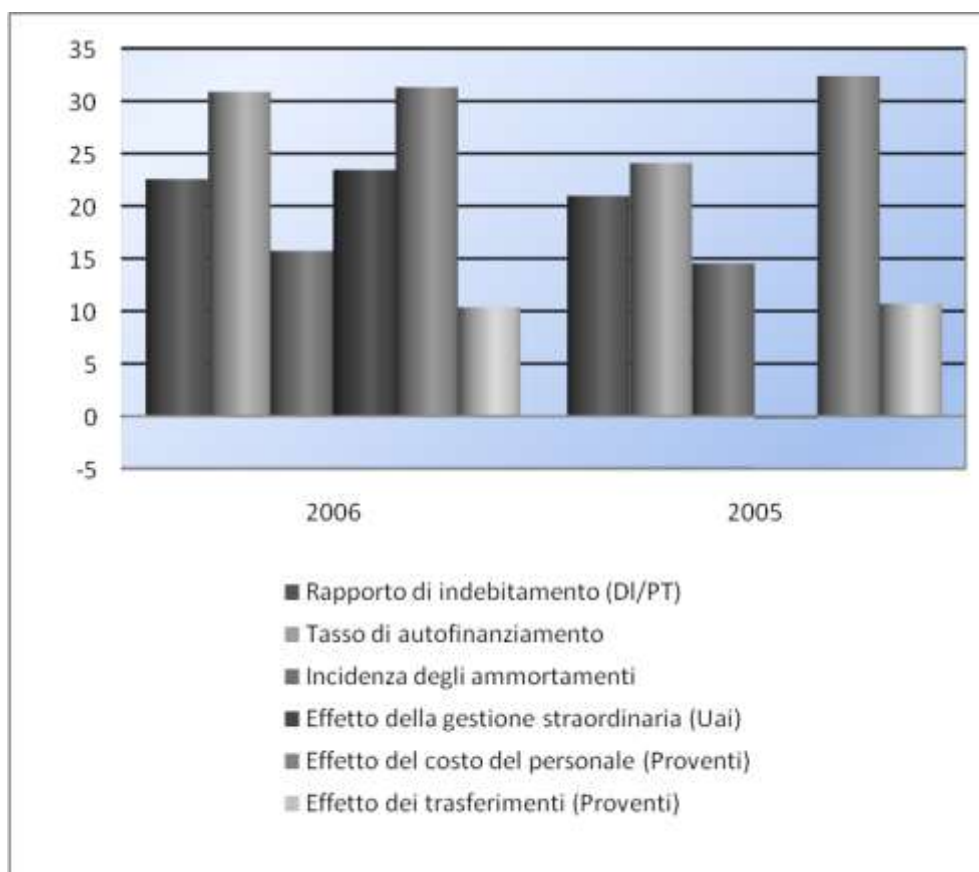
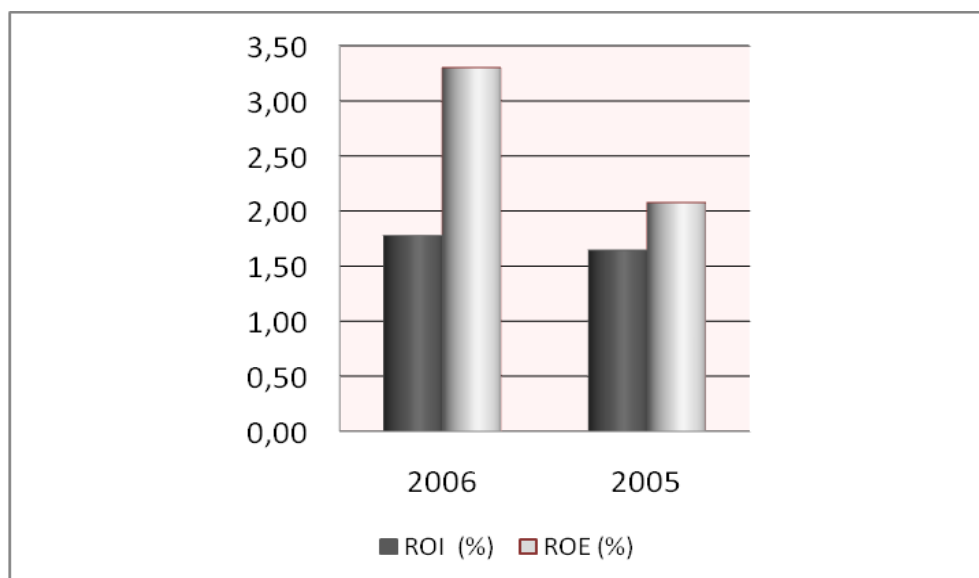
CONTO ECONOMICO

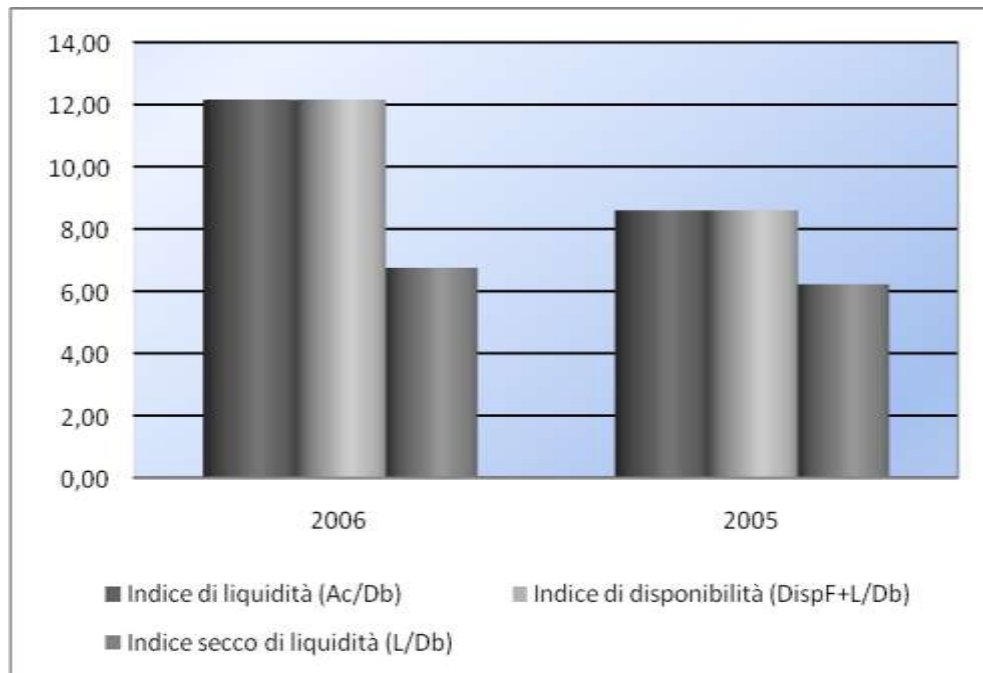
	2006	2005
PROVENTI NETTI DI ESERCIZIO	3.013.789	2.913.789
Costi materie prime e servizi	866.983	866.983
Costi del lavoro	943.104	943.104
Trasferimenti	311.899	311.899
Utilizzo di beni	400	400
Ammortamenti e accantonamenti	473.562	423.562
(+/-)Variazioni rimanenze	-	-
Proventi ed Oneri da partecipazioni	-	-
RISULTATO OPERATIVO	417.839	367.839
Oneri finanziari	145.258	145.258
Proventi finanziari	5.795	5.795
Oneri straordinari	50.389	25.560
Proventi straordinari	317.737	164.220
UTILE LORDO	545.724	367.035
Imposte	89.436	89.436
UTILE NETTO D'ESERCIZIO	456.288	277.600

L'analisi del bilancio del Comune

PRINCIPALI INDICI DI BILANCIO		
AREA ECONOMICA	2006	2005
ROI (%)	1,78	1,64
ROE (%)	3,30	2,08
Rapporto di indebitamento (DI/PT)	22,56	20,97
Costo dell'indebitamento	3,03	2,96
Tasso di autofinanziamento	30,85	24,06
Incidenza degli ammortamenti	15,71	14,54
Effetto della gestione straordinaria (Uai)	23,43	- 0,22
Effetto del costo del personale (Proventi)	31,29	32,37
Effetto dei trasferimenti (Proventi)	10,35	10,70
AREA PATRIMONIALE	2006	2005
Cop. immobilizzazioni	87,76	104,93
Cop.imm. con cap. perm.	114,52	135,12
Indice di indipendenza finanziaria	58,79	59,77
AREA FINANZIARIA	2006	2005
Indice di liquidità (Ac/Db)	12,16	8,60
Indice di disponibilità (DispF+L/Db)	12,16	8,60
Indice secco di liquidità (L/Db)	6,75	6,22
Oneri Finanziari netti / Proventi da entrate (%)	4,82	4,99

POSIZIONAMENTO							
Sezione	Indice						
ECONOMICA	ROI (%)			1,78			
	ROE (%)				3,30		
	Rapporto di indebitamento (DI/PT)						22,56
	Costo dell'indebitamento				3,03		
	Tasso di autofinanziamento						30,85
	Incidenza degli ammortamenti						15,71
	Effetto della gestione straordinaria (Uai)						23,43
	Effetto del costo del personale (Proventi)						31,29
	Effetto dei trasferimenti (Proventi)						10,35
PATRIMONIALE	Cop. immobilizzazioni						87,76
	Cop.imm. con cap. perm.						114,52
	Indice di indipendenza finanziaria						58,79
FINANZIARIA	Indice di liquidità (Ac/Db)						12,16
	Indice di disponibilità (DispF+L/Db)						6,75
	Indice secco di liquidità (L/Db)						12,16
	Oneri Finanziari / Proventi da entrate (%)						4,82





13. Commento ai risultati del nuovo modello

Il Roi (indicatore ormai comunemente usato nelle valutazioni aziendali) identifica la redditività del capitale investito e, quindi, permette di valutare in modo molto sintetico l'economicità della gestione operativa; in pratica il numeratore è costituito dal totale dei proventi di ogni natura, mentre il denominatore è costituito dal totale delle attività.

Nel nostro esempio il dato di 1,78 rappresenta la resa del 1,78% di tutti i beni dell'Ente ossia la percentuale di quanto l'Ente riesce ad accantonare per le esigenze della gestione.

Il Roe (altro indicatore diffuso come il Roi) rappresenta l'economicità della gestione complessiva; in pratica il numeratore è costituito dal risultato d'esercizio (del Conto Economico), mentre il denominatore è costituito dal patrimonio netto.

Questo indice dovrebbe essere sempre superiore al tasso di remunerazione dei Titoli di Stato o in alternativa dei depositi bancari.

Il “Rapporto dell’indebitamento” serve per evidenziare quanto i debiti a medio-lungo periodo (in pratica i mutui ed i prestiti) incidono in percentuale rispetto al totale delle passività.

Il “Costo dell’indebitamento” indica l’effetto degli interessi passivi rispetto al totale dei debiti.

Il “Tasso di autofinanziamento” è analogo all’indicatore che nelle aziende misura il cash-flow; indica la capacità dell’Ente di produrre autonomamente risorse finanziarie all’interno della gestione.

È un indicatore assolutamente importante in quanto permette di valutare quanto l’Ente può limitare il ricorso all’indebitamento.

Gli altri indicatori servono per capire l’incidenza delle singole voci rispetto ai proventi conseguiti.

Una volta determinati gli indicatori il modello proposto prevede una tabella di posizionamento in cui per ciascun indicatore viene data una collocazione visiva rispetto ai valori medi rilevabili da indagini statistiche.

Grazie alla immediatezza di questa tabella è possibile verificare come alcuni indicatori si posizionano in situazioni che richiedono maggior attenzione rispetto ad altri.

Una breve analisi dei dati dell’esempio permette di evidenziare che i primi due indici (Roi e Roe) si posizionano in una fascia di “attenzione” e quindi devono far capire che l’economicità della gestione non è ad un livello sufficiente per poter dare all’Ente il suo apporto al miglioramento dei valori di bilancio.

Anche l’indicatore relativo all’indebitamento evidenzia una situazione di criticità che può senza dubbio far presupporre un eccessivo ricorso ai finanziamenti da parte di Banche o Cassa Depositi e Prestiti, se confrontato con il livello di sostenibilità dell’Ente.

Queste situazioni devono essere comparate con i dati presenti nella contabilità finanziaria dell’Ente, perché richiedono una

riflessione attenta sui fattori che possono aver generato la “difficoltà” della gestione.

Nella prassi comune gli elementi che probabilmente hanno influenzato in modo negativo la dinamica dei valori possono essere i seguenti:

- il non corretto utilizzo del contributo per permesso di costruire (che deve essere trattato come le altre entrate a carattere straordinario e quindi destinato per le spese di investimento o per le spese correnti non ricorrenti). Il rischio derivante dal mancato rispetto di questa regola è di portare l'Ente sempre più verso una situazione di squilibrio insanabile di bilancio;
- un altro grave errore è quello di fruire delle entrate relative a tributi d'annualità precedenti (da contenzioso, da controlli delle dichiarazioni ecc.) che sono entrate variabili e di cui solo una parte marginale può essere considerata come ricorrente e di utilizzarle non solo per il finanziamento delle spese d'investimento o delle spese correnti non ricorrenti, ma anche per coprire spese correnti;
- l'utilizzo dei canoni concessori pluriennali per finanziare le spese correnti senza considerare che se non si assegna la parte di canone da imputare negli esercizi successivi (identificata mediante la tecnica del risconto passivo) al finanziamento delle spese d'investimento, il rischio è di peggiorare in modo difficilmente recuperabile l'equilibrio della gestione.

Come già detto, queste schematiche valutazioni sono riferite e riferibili ai dati utilizzati nell'esempio proposto, ovviamente per un altro Ente con valori diversi si avranno degli indici e delle considerazioni completamente differenti.

I risultati conseguiti tramite il modello di valutazione del bilancio proposto, devono poi essere necessariamente approfondite da un'ulteriore analisi che può essere svolta solo una figura specializzata in grado quindi di suggerire le strategie più appropriate

Il rischio di trovare “autonomamente” all'interno dell'Ente sia spiegazioni ai risultati del modello che soluzioni “fai da te” è che vengano adottati provvedimenti correttivi che non arrechino effettivi miglioramenti alla gestione complessiva dell'Ente stesso.

14. Conclusioni

Il problema più comunemente presente nella gestione degli Enti è l'abitudine a coprire le inefficienze gestionali con l'utilizzo di componenti in entrata di natura straordinaria.

Ciò porta ad un continuo ed errato assorbimento di risorse finanziarie che dovrebbero in realtà avere una destinazione più corretta.

In quest'ottica di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e dell'interruzione delle “cattive abitudini”, diviene necessario comparare i risultati delle analisi dei dati del modello proposto con i valori presenti nella contabilità finanziaria altrimenti, il miglioramento del rapporto tra l'Ente ed i suoi abitanti diviene difficilmente raggiungibile, causando inevitabili ripercussioni nel grado di soddisfazione dei servizi da parte dei cittadini.

Considerando che un importante obiettivo del Piano di Governo del Territorio è il più ampio apprezzamento del suo operato da parte di tutti coloro che entrano a vario titolo in rapporto con l'Ente o fruiscono dei suoi servizi, l'utilizzo del modello proposto diviene strumento necessario ed indispensabile per tale scopo.