



EDITORE

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA

DIRETTORE RESPONSABILE

SERGIO DE NICOLA

DIRETTORE EDITORIALE

IOLANDA BATTIANTE

COMITATO SCIENTIFICO

Presidente: NUNZIO ANGIOLA
Componenti: ALESSANDRO BUCCINO – MARIO MAR-
CIELLO – RAFFAELE NUZZI - SUSANNA SORRENTI

PROGETTO GRAFICO

PASQUALE RUSSO

REDAZIONE E AMMINISTRAZIONE

VIA TORELLI, 15/A - 71100 FOGGIA
TEL / FAX: 0881.725612
E-MAIL: odcfoggia@tiscali.it
SITO WEB: www.odcfoggia.it

Registrazione Tribunale di Foggia
n. 4/P/06 R.P. del 01.03.2006

Ogni articolo pubblicato è stato ceduto a titolo gratuito
ed esprime esclusivamente il pensiero dell'autore

IN QUESTO NUMERO

2-3/2009

EDITORIALE

2

Iolanda Battiante

120

INTERVENTI

4

Sergio De Nicola

*Da sogno a progetto cul-
turale globale*

11

Nunzio Angiola
Roberto Marino

*Il controllo strategico nel
sistema dei controlli in-
terni delle amministra-
zioni pubbliche*

52

Francesca Cangelli

*La revoca dei contributi
pubblici alle imprese:
questioni di giurisdizione*

62

Raffaella Vaira

*Lo strumento del parte-
nariato pubblico-privato
nel settore della ricerca
universitaria*





89

Roberta Colecchia

*La valutazione delle po-
sizioni dirigenziali negli
enti locali e regionali*

RUBRICHE

Finestra sull'Ordine

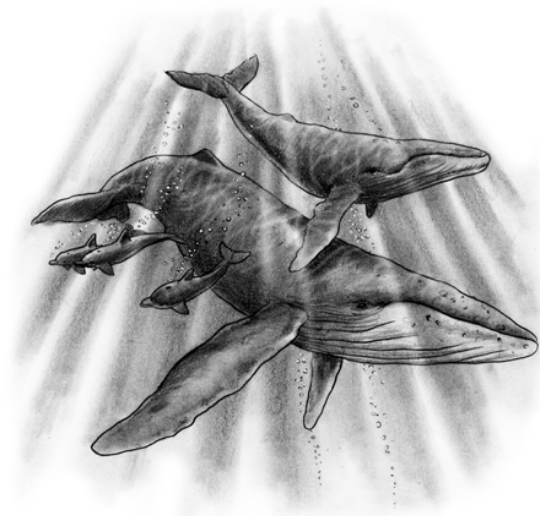
-  *Eventi formativi*
-  *Circolari iscritti*
-  *Inf. del C.N.D.C.E.C.*
-  *Campionato di calcio*



*Un Augurio speciale al
nostro Direttore Sergio
De Nicola che è conuo-
lato a nozze con la sua
Marzia il 19 dicembre
scorso*



Editoriale



Si avvicina il Natale ed è tempo di fare un bilancio dell'anno che ormai volge al termine.

Per l'Italia non sono stati mesi facili, soprattutto sul fronte del lavoro e delle calamità naturali.

Il terremoto dell'Aquila ha lasciato un segno profondo in tutti noi, anche in quelli che, come me, hanno solo "guardato" le immagini di distruzione e di dolore, ma anche di compostezza e di dignità, trasmesse in televisione, o che hanno regalato solo un abbraccio ad amici o parenti toccati dal sisma. I loro sguardi indifesi e spaventati dovranno in ogni caso servirci da monito per i momenti di immotivata insoddisfazione che di tanto in tanto tutti noi attraversiamo.

Per la nostra terra non vi sono state novità di rilievo, fatta eccezione per il recente ed inaspettato approdo dei capodogli sulla spiaggia di Foce Varano,

conclusosi purtroppo in modo infausto per le creature.

Tale accadimento, che ha riempito le pagine dei giornali per alcuni giorni e che è ormai quasi dimenticato, avrebbe invero dovuto interessare il nostro popolo molto di più e molto più profondamente, e non tanto per la sua straordinarietà, pure non trascurabile, quanto per il significato recondito di tale visita.

Il capodoglio sfida, infatti, qualunque avversità per rispondere alla richiesta di aiuto che sente provenire da un essere diverso, l'uomo, che ad esso è legato da un rapporto ancestrale, fatto di radici senza tempo e di un'autenticità assoluta.

Evidentemente qualcuno di noi ha chiamato quelle "balene", ha cercato la loro saggezza, ha sentito il bisogno di rinsaldare quel rapporto, fatto di silenzi e di presenza, per riempire il vuoto della sua vita che è pure il vuoto delle nostre vite, impegnate all'inverosimile a rincorrere il nulla, nel frastuono di un mondo impazzito.

Mi auguro che il sacrificio di quelle creature abbia raggiunto il suo scopo e che ci sia veramente quel "qualcuno": sarebbe davvero una speranza per chi crede che la nostra sia una terra alla deriva.

In ogni caso quelle splendide e inusuali creature hanno raggiunto me; e di questo sarò loro sempre grata.

Auguri a tutti di ogni bene.



PERIODICO QUADRIMESTRALE *on line*

ODCEC FOGGIA

Interventi

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

Da sogno a progetto culturale globale

Written in Italy

*Parte da Foggia un'iniziativa letteraria
che ha già percorso decine di migliaia di chilometri.
Da collezione privata a programma accademico,
il cammino della prima mostra internazionale
di libri di autori italiani tradotti all'estero*

Foggia, dicembre 2009 - "Viandante, non sei su una strada, la strada la fai tu andando". Se si associa questo brano della poesia "Viandante" (Antonio Machado) al percorso fino ad oggi compiuto da "**Written in Italy**", non solo non si fa alcun torto a questo coraggioso progetto dell'Università degli studi di Foggia ma si rende pressoché fedelmente l'idea di una passione che esprime il meglio quando è costretta a farsi strada da sé: col tam tam, col passaparola, con la curiosità che serpeggia tra gli Istituti italiani di cultura che hanno formalmente invitato la mostra.

Nata da una passione personale del giornalista foggiano **Davide Grittani**, quella di collezionare letteratura italiana tradotta in tutte le lingue del mondo, la piccola biblioteca allestita contando soprattutto sui doni derivanti dai viaggi all'estero si è poco alla volta trasformata in un progetto culturale: esportare la scrittura *made in Italy*, tutti i pregi e le debolezze della letteratura italiana sotto forma di laboratorio (a cui ha prontamente aderito la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli studi di Foggia, che ha praticamente adottato la collezione attraverso un comodato gratuito di durata quinquennale).

Ufficializzata dal patrocinio del Ministero degli Affari esteri e da quello dei Beni culturali, adesso "Written in Italy" ospita il primo tentativo di costituire un "Fondo di letteratura italiana tradotta all'estero": la prima biblioteca pubblica che raccoglie classici e contemporanei scritti da autori italiani ed esportati in tutto il mondo. A questa iniziativa – che parrebbe senza precedenti, almeno in Italia – stanno prestando attenzione e preziosa collaborazione scrittori, editori, agenzie letterarie, consolati, istituti di cultura, giornali e riviste

specializzate. Il progetto si è trasformato appunto in una mostra itinerante internazionale, una mostra che rappresenta il fiore all'occhiello del "Fondo di letteratura italiana tradotta all'estero" attualmente composto da 1185 titoli, 37 lingue, 320 autori, 9 alfabeti e tutti e 5 i continenti rappresentati.

Nata ufficialmente nel febbraio 2008, nel giro di pochi mesi hanno aderito a "Written in Italy", concedendo a titolo gratuito le copie delle edizioni estere dei loro libri, anche Einaudi, Feltrinelli, Nottetempo, Sellerio, l'Istituto italiano di cultura di Atene, Berlino e Cordoba (Argentina), l'Ambasciata d'Italia a Skopje, la sezione macedone della Società Dante Alighieri, il Consolato generale d'Italia a Rosario (Argentina), l'erede e curatrice delle opere di Pier Paolo Pasolini la signora Graziella Chiaricossi, l'erede di Tiziano Terzani la signora Angela Terzani Staude, gli autori Sandro Veronesi, Vincenzo Cerami, Alessandro Baricco, Niccolò Ammaniti, Luciano Canfora, Raffaele Nigro, Lidia Ravera, Dacia Maraini, il Fondo Alberto Moravia per concessione di Dacia Maraini e Carmen Llera Moravia, l'editore olandese Serena Libri di Amsterdam, l'editore tedesco Dtv di Monaco di Baviera, Anna Maria Sciascia e Vito Catalano (rispettivamente figlia e nipote di Leonardo Sciascia) e diversi altri personaggi di primo piano della letteratura italiana. Tutti loro hanno ribadito che "non esiste un'altra iniziativa del genere in Italia", Paese in cui editori, agenzie letterarie e istituzioni tendono a trascurare la tutela di un patrimonio letterario che ha incantato e ancora incanta il mondo.

La prima tappa - Come sede della presentazione ufficiale di "Written in Italy", essendo nata a Foggia ed essendo un progetto su cui ha messo il marchio l'ateneo dauno, la prima tappa dell'esposizione del costituendo "Fondo di letteratura italiana tradotta all'estero" è stata proprio la città di Foggia. Dal 5 al 13 gennaio 2009, presso la nuova galleria d'arte della Fondazione Banca del Monte di Foggia-Siniscalco Ceci, sono stati in mostra circa 600 dei 1185 titoli della collezione: oltre 30 lingue, quasi 200 autori in rappresentanza di almeno 200 editori stranieri. Serata di punta ma anche appuntamento di chiusura di tutta la mostra è stato l'incontro "Omaggio a Terzani", l'inviato italiano di guerra più conosciuto e tradotto al mondo. Ospite dell'incontro, la signora Angela Staude Terzani (moglie di Tiziano), che ha parlato della professione dell'inviato oggi giorno e

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

dell'importanza delle traduzioni per chi voglia svolgere seriamente all'estero la professione di giornalista.

Durante la serata, inoltre, è stato proiettato un filmato inedito sulla vita e le opere di Tiziano Terzani, un documento che svela la grande esperienza personale e professionale vissuta da Angela Terzani per trent'anni al fianco del marito in Asia. Un appuntamento che ha confermato l'interesse e l'importanza di "Written in Italy", che dopo una lunga gestazione sembra aver meritato i consensi non solo degli autori italiani ma anche delle istituzioni.

Il debutto nazionale a Roma - Dopo Foggia la mostra si è spostata a Roma, sede della seconda presentazione ufficiale del progetto. Ospitata dalla prestigiosa Casa delle letterature (piazza dell'Orologio 3) dal 22 al 30 gennaio 2009, la mostra proprio in questa sede ha subito una prima variante: cioè l'esposizione di 10 dei 250 autori complessivamente presenti nella collezione, una chiave di lettura suggerita dalla direttrice della Casa delle letterature Maria Ida Gaeta.

Ospite del Comune di Roma, la mostra "Written in Italy" come detto ha aperto i battenti con una presentazione al pubblico a cui sono intervenuti, tra gli altri, alcuni degli autori che hanno donato i libri al fondo e la preside della facoltà di Scienze della formazione dell'Università di Foggia Franca Pinto Minerva.

I 10 autori scelti per la mostra romana sono tutti del Novecento, in modo da restringere il filo conduttore dell'esposizione e rendere ancora più marcata l'identificazione che alla Casa delle letterature sembrava necessaria: la scelta è ricaduta su oltre 350 titoli, in rappresentanza di Dino Buzzati, Alberto Moravia, Primo Levi, Pier Paolo Pasolini, Vincenzo Cerami, Alessandro Baricco, Sandro Veronesi, Lidia Ravera, Tiziano Terzani e Dacia Maraini.

Al termine della mostra "Written in Italy" ha guadagnato spazi sul Tg2 e su Rai International, a conferma del grande interesse per questa iniziativa e in genere per la cultura italiana da esportazione.

L'esordio internazionale di Córdoba (Argentina) - *"Siamo davvero felici di aver ospitato la prima uscita internazionale della mostra, nella speranza che questo debutto argentino possa portare molta fortuna a un progetto davvero entusiasmante"*. Così come per la cerimonia di inaugurazione, con le dichiarazioni di Donatella Cannova (direttrice dell'Istituto italiano di cultura a Córdoba) si è chiusa

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

“Written in Italy” ospitata presso la biblioteca Emile Gourion della Facultad del lenguas dell’Universidad nacional de Cordoba dall’11 al 15 maggio 2009.

Il bilancio dell’evento parla di un successo inatteso, sia per il numero di presenze registrato sia per l’interesse suscitato nei frequentatori abituali della biblioteca, che hanno visto di persona la sala letture e consultazioni invasa da questo grande omaggio alla letteratura italiana di ogni epoca.

Molta curiosità - com’era prevedibile aspettarsi, vista la folta presenza di siciliani nelle città di Córdoba, Rosario e Santa Fe - ha inoltre suscitato la sezione “Omaggio alla Sicilia” allestita all’interno della mostra, con oltre 60 opere esposte in rappresentanza di 14 autori e 15 lingue (dal grande e indimenticato Leonardo Sciascia al premio Nobel ‘34 Luigi Pirandello, dal giallista italiano più famoso al mondo Andrea Camilleri a Sandro Piazzese, dal poeta Gesualdo Bufalino alla straordinaria capacità lirica di Vincenzo Consolo).

Nonostante le difficoltà logistiche legate al trasporto dei libri oltre oceano, “Written in Italy” a Córdoba è riuscita a esibire oltre 400 opere tradotte in rappresentanza di 134 autori e 36 lingue: uno sforzo molto apprezzato dall’Istituto italiano di cultura che ha parlato di “evento senza precedenti, almeno a Cordoba, che dovrebbe essere preso ad esempio per la diffusione della cultura italiana all’estero”.

In quei giorni la delegazione foggiana a Córdoba è stata ricevuta sia dalla *Facultad de lenguas dell’Universidad nacional de Cordoba* sia dall’Istituto italiano di cultura: due incontri molto costruttivi durante cui si è parlato anche del progetto intrapreso dall’Università degli studi di Foggia, progetto che mette al centro dei propri sforzi la valorizzazione del talento letterario degli autori italiani di ogni epoca e soprattutto la difesa della lingua attraverso la conservazione delle opere, dei dati e dei flussi di traduzione e diffusione dei libri all’estero (classifiche e statistiche consultabili sul sito dell’Unesco).

Finibus terrae, Santa Maria di Leuca (Lecce) - Spingendosi oltre ogni aspettativa, la quarta tappa di “Written in Italy” (allestita a Leuca, dal 20 al 30 luglio presso le scuderie ottocentesche di Villa La Meridiana) si è invece chiusa con decine di testimonianze rilasciate sul registro presenze e centinaia di visitatori. Un bilancio

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

insospettabile alla vigilia dell'evento, un risultato davvero sorprendente.

“Siamo molto felici per i riscontri e per i pareri che abbiamo registrato - ha argomentato l'imprenditore Attilio Caputo Caroli, che ha ristrutturato le scuderie di Villa La Meridiana facendole diventare un punto di riferimento per gli avvenimenti culturali salentini - e saremo ancor più felici se la nostra collaborazione con l'Università degli Studi di Foggia potesse proseguire anche in futuro, magari durante le prossime tappe di Written in Italy. Queste iniziative vanno sostenute e appoggiate anche dai privati, specie quando presentano i crismi dell'originalità e dell'autenticità”.

Ma la sorpresa dell'evento è stata l'arrivo - del tutto inatteso - delle telecamere della trasmissione “Linea blu”, condotta da Donatella Bianchi e dal foggiano Fabrizio Gatta (in onda su Rai Uno ogni sabato alle 14,30). In zona per registrare una puntata dedicata al Salento, le telecamere di “Linea blu” si sono soffermate sulla nobile struttura di Villa La Meridiana e quindi su alcuni dei libri allestiti all'interno della mangiatoia delle scuderie poste al piano terreno dell'edificio di fine Ottocento.

La mostra in Macedonia - Oltre 200 persone hanno preso parte lo scorso 28 settembre nel salone delle conferenze della Biblioteca universitaria e nazionale di Skopje, alla inaugurazione della quinta tappa della mostra itinerante internazionale della letteratura italiana tradotta all'estero “Written in Italy”. Quasi 700, invece, le presenze registrate durante tutta la permanenza della mostra, che ha riscosso un inaspettato successo e ricevuto la visita di 5 corsi universitari della facoltà di filologia dell'“Università dei SS Cirillo e Metodio” di Skopje. In particolare si trattava di studenti del “Dipartimento di italianistica”, che non sono voluti mancare all'evento “per vedere come i big della letteratura italiana sono trattati all'estero”, ma anche di studiosi, intellettuali macedoni, traduttori dall'albanese e dal serbo, infine docenti universitari che hanno accolto la preparazione e l'inaugurazione della mostra con grande entusiasmo.

“Bisogna essere grati a esperienze come quella di Written in Italy - ha commentato l'Ambasciatore italiano in Macedonia Donatino Marcon durante la cerimonia di inaugurazione - perché è un progetto che non esporta solo il talento e il patrimonio della letteratura italiana, ma

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

esporta soprattutto un mondo molto complesso come quello italiano. Ci sono traduttori di tutto il mondo che mi dicono che in Italiano, per dire una cosa, ci si potrebbe impiegare anche un giorno intero. Ecco, questa é la forza di una lingua che non finisce mai di stupire, una lingua che in questa mostra vede l'unico tentativo serio e coraggioso di salvaguardare il suo passato ma soprattutto il suo futuro”.

Nella tappa di Skopje, la seconda all'estero dopo quella in Argentina, l'Università degli studi di Foggia ha esposto 485 traduzioni in rappresentanza di 270 autori, 37 lingue e 9 alfabeti, ma esattamente come successo in Argentina le autorità locali (Ambasciata italiana in Macedonia, Società Dante Alighieri e Università SS Metodio e Cirillo di Skopje) hanno donato al Fondo di letteratura italiana tradotta all'estero in via di costituzione presso la facoltà di Scienze delle formazione dell'ateneo foggiano ben 40 traduzioni dall'italiano al macedone: si tratta di libri di Eco, Ammaniti, Leopardi, Parini, Pascoli e altri autori che hanno fatto la storia della narrativa e della poesia italiana come Eduardo Sanguineti (una bellissima antologia con testo a fronte è stata donata dall'Università dei SS Metodio e Cirillo di Skopje alla mostra *Written in Italy*).

La prossima tappa - Stanno entrando nel vivo i contatti tra il Dipartimento relazioni internazionali dell'UniFg e l'Istituto italiano di cultura di Vilnius. Oggetto: la terza tappa internazionale della mostra *Written in Italy*. Su invito rivolto agli organizzatori dell'esposizione direttamente dal direttore dell'Istituto italiano di cultura di Vilnius (Lituania) dott.ssa Stefania Del Bravo, l'UniFg ha cominciato a gettare le basi per la nuova trasferta della mostra internazionale della letteratura italiana tradotta all'estero. Questa volta nel mar Baltico, territorio in grande espansione socio-economica e teatro a sua volta di grandi eventi storici.

“*Written in Italy*” sarà ospitata all'interno della *International book fair di Vilnius*, che si tiene dal 18 al 21 febbraio 2010 presso l'ente Fieristico Litexpo di Vilnius: per l'Istituto italiano di cultura di Vilnius un appuntamento praticamente abituale, vista la sua partecipazione ogni anno con una programmazione allestita ad hoc. Ma l'anno prossimo l'Iic ha inteso allestirci la mostra “*Written in Italy*” all'interno di una due giorni di incontri e dibattiti sui temi della

Sergio DE NICOLA
Direttore Responsabile
Periodico quadrimestrale on line
ODCEC Foggia
Giornalista

traduzione dall'italiano e sulla diffusione dell'italiano tra i paesi cosiddetti in via di sviluppo e affermazione nell'area nord europea.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Il controllo strategico nel sistema dei controlli interni delle amministrazioni pubbliche¹

SOMMARIO: **1.** Dai controlli burocratici ai controlli manageriali: le ragioni del cambiamento — **1.1.** Le disfunzioni delle amministrazioni pubbliche — **1.2.** I mutamenti di scenario — **2.** Il sistema dei controlli interni ex D.Lgs. 286/99 — **2.1.** Il controllo di regolarità amministrativa e contabile — **2.2.** Il controllo di gestione — **2.3.** La valutazione dei dirigenti — **2.4.** La valutazione e il controllo strategico — **3.** La valutazione e il controllo strategico: un approccio economico-aziendale — **4.** Il controllo strategico nel sistema dei controlli interni della PA — Bibliografia

1. Dai controlli burocratici ai controlli manageriali: le ragioni del cambiamento

Per meglio inquadrare sul piano sistematico l'intera discussione in merito all'introduzione dei controlli manageriali e prima di scendere nei dettagli degli elementi che qualificano l'attività di valutazione e controllo strategico, riteniamo propedeuticamente utile e opportuno analizzare le ragioni che si pongono alla base del "ripensamento" del sistema dei controlli interni delle amministrazioni pubbliche.

Scendendo nei particolari, due, secondo il nostro sommesso avviso, sono state le spinte determinanti:

¹ Il presente lavoro è frutto dell'impegno comune degli autori che ne condividono appieno la responsabilità. Ai fini di una ripartizione del lavoro i paragrafi 1 e 3 sono attribuibili a Nunzio Angiola, e i paragrafi 2 e 4 a Roberto Marino.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

- la presenza di frequenti “disfunzioni” nei tradizionali modelli di gestione della *res publica*;
- i rilevanti mutamenti che, a partire all'incirca dagli anni Ottanta, interessano le amministrazioni pubbliche e il contesto in cui esse operano.

Nei paragrafi che seguono, si sofferma l'attenzione su ciascuno degli aspetti appena richiamati.

1.1. Le disfunzioni delle amministrazioni pubbliche

Gli organi politici, non di rado, prestano maggiore attenzione alle istanze promosse dai gruppi di interesse più “rilevanti” (*lobby*), antepoendo la soddisfazione di fini particolari al perseguimento del benessere collettivo. Tale situazione è generata «... dalla frammentazione della società, dal fatto che conoscenze, competenze, professionalità essenziali per il funzionamento della società e dell'economia sono concentrate in gruppi limitati di persone che possono *condizionare in negativo* la qualità di vita di milioni di persone e il fisiologico funzionamento di megalopoli o interi Paesi, dalle crescenti interdipendenze che consentono a gruppi limitati di persone di avere un forte potere di “blocco” rispetto a decisioni finalizzate al perseguimento di interessi generali»².

Le amministrazioni pubbliche si caratterizzano, di frequente, per bassi livelli di efficienza e di efficacia. Non di rado, accade che i costi associati alla gestione delle attività amministrative e/o alla produzione di servizi prioritari si attestino su valori particolarmente elevati; troppo spesso, inoltre, ingenti quantitativi di risorse vengono dirottati

² E. BORGONOVÌ, G. RUSCONI, *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 37.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

verso lo svolgimento di attività non essenziali rispetto al soddisfacimento dei bisogni della popolazione³.

La corruzione rappresenta un fenomeno ampiamente diffuso nel settore pubblico⁴. Non occorrono molte parole per spiegare che la corruzione determina ingenti costi sociali, dal momento che garantisce il soddisfacimento degli interessi di una ristretta cerchia di persone a scapito dei bisogni dell'intera collettività. Questa situazione genera «... una sostanziale divaricazione tra programmi pubblici, formalmente approvati dagli organi istituzionali, e programmi attuati modificando, di fatto, gli obiettivi iniziali»⁵.

³ Secondo il Valotti, gli enti del comparto pubblico dovrebbero valutare l'opportunità di una ridefinizione «... del campo di attività e del portafoglio di funzioni e servizi (attraverso l'abbandono di aree non considerate prioritarie per il soddisfacimento dei bisogni pubblici, la razionalizzazione e il miglioramento qualitativo di ambiti di intervento consolidati, l'individuazione e il presidio di nuove funzioni collegate all'evoluzione dei bisogni) ...». G. VALOTTI, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, Egea, Milano, 2005, p. 11.

⁴ Di recente, hanno suscitato preoccupazione le dichiarazioni rese dal Procuratore Generale della Repubblica nella Relazione sul Rendiconto Generale dello Stato per l'esercizio finanziario 2008. Nella Memoria del Procuratore, alle pagg. 236 e 237, si legge: «Il fenomeno della corruzione all'interno della P.A. è talmente rilevante e gravido di conseguenze in tempi di crisi come quelli attuali da far più che ragionevolmente temere che il suo impatto sociale possa incidere sullo sviluppo economico del Paese anche oltre le stime effettuate dal SaeT (Servizio Anticorruzione e Trasparenza del Ministero della P.A. e dell'innovazione) nella misura prossima a 50/60 miliardi di euro all'anno, costituenti una vera e propria "tassa immorale ed occulta pagata con i soldi prelevati dalle tasche dei cittadini"». Altre e maggiori conseguenze vengono prodotte dalla corruzione serpeggiante nella P.A. sul piano della sua immagine, della moralità e della fiducia che costituiscono un ulteriore costo non monetizzabile per la collettività, che rischia di ostacolare (soprattutto in Italia meridionale) gli investimenti esteri, di distruggere la fiducia nelle istituzioni e di togliere la speranza nel futuro alle generazioni di giovani, di cittadini ed imprese».

⁵ S. BARTOLI, F. LONGO, *La corruzione nelle amministrazioni pubbliche: danni sociali e politiche di contrasto*, in E. BORGONOVÌ, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano, 2009, p. 193.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

In tale contesto, l'introduzione di un sistema di controlli interni di natura manageriale rappresenta un tentativo per porre rimedio alle disfunzioni che attanagliano le amministrazioni pubbliche e ai problemi che da esse derivano. Dalle considerazioni svolte, emerge, in particolare, l'esigenza di introdurre sistemi di monitoraggio che consentano di:

- verificare costantemente i risultati dell'azione amministrativa rispetto agli obiettivi programmati, al fine di esprimere un giudizio sulla reale capacità delle amministrazioni pubbliche di attivare percorsi utili alla soddisfazione dei bisogni collettivi;
- valutare costantemente il grado di efficienza, efficacia ed economicità della gestione. L'obiettivo, in questo caso, consiste nel «... tenere sotto controllo l'andamento della gestione, al fine di assumere le decisioni più idonee per il miglioramento della stessa»⁶;
- comunicare all'esterno, in modo chiaro e completo, i risultati della gestione, affinché i cittadini possano rendersi conto – anche ricorrendo a confronti con aziende pubbliche simili (*benchmarking*) – del reale valore pubblico creato (o distrutto) dall'Amministrazione.

1.2. I mutamenti di scenario

Volendo procedere ad una classificazione dei principali mutamenti che, negli ultimi decenni, interessano le amministrazioni pubbliche – e soffermando l'attenzione unicamente sulla situazione italiana – essi possono essere proficuamente compendiate nei seguenti:

- progressiva riduzione delle risorse a disposizione dell'azione amministrativa;
- introduzione del principio di distinzione delle competenze tra politici e *manager*;
- evoluzione dei bisogni “collettivi”;

⁶ G. VALOTTI, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, cit., p. 135.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

– affermazione del principio di *accountability*.

Per ciò che attiene al primo aspetto (progressiva riduzione delle risorse), si noti che, per lungo tempo, le amministrazioni pubbliche italiane hanno potuto disporre di risorse sufficienti per adempiere alle proprie funzioni istituzionali. Il sistema di finanza pubblica “tradizionale” – denominato “sistema di finanza derivata” – prevedeva che tali risorse venissero raccolte, in larga misura, a livello centrale per essere, successivamente, ripartite tra i diversi livelli periferici. Le amministrazioni locali, dal canto loro, non disponevano – se non in misura assai limitata – di entrate “proprie” e godevano di una ridotta autonomia decisionale sul piano della spesa. In tale contesto, lo Stato si faceva carico della copertura di eventuali disavanzi finanziari – a tutti i livelli di governo – attraverso il costante ricorso alla “leva” del debito pubblico⁷.

Il prolungarsi di questa situazione ha prodotto, tuttavia, taluni inconvenienti. A livello centrale, ha condotto ad un aumento incontrollato dello *stock* di debito pubblico nazionale (vale la pena di precisare, al riguardo, che, fino agli anni Novanta, né la normativa nazionale né le pattuizioni internazionali pongono particolari limiti al finanziamento in *deficit* della spesa pubblica); a livello periferico, ha deresponsabilizzato gli amministratori locali rispetto allo sviluppo di metodi e tecniche di contenimento della spesa e di razionalizzazione delle risorse.

Con l'ingresso dell'Italia nell'Unione Europea, l'esigenza di “ridisegnare” il quadro testé descritto viene avvertita in maniera pressante. L'adozione del “Patto di stabilità e crescita” rende, infatti, evidente l'impossibilità di perpetuare l'attivazione dei meccanismi

⁷ Cfr. M. MARSILIO, *La funzione finanziaria nelle pubbliche amministrazioni: evoluzione, logiche e strumenti*, in E. BORGONOVÌ, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*, cit., p. 267. Per ulteriori approfondimenti si rinvia anche a L. BRUSATI, *I sistemi di finanziamento delle aziende pubbliche*, Egea, Milano, 2006, cap. 3.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

sopra richiamati, imponendo rigidi vincoli al finanziamento in *deficit* della spesa pubblica da parte degli Stati membri. Il medesimo Patto, sancisce, inoltre, l'impegno dei singoli Stati a ridurre progressivamente i livelli di debito pubblico accumulati.

In questo nuovo contesto, contrassegnato da una crescente penuria di risorse⁸, i governi dei singoli Stati devono "rivedere" il funzionamento dei propri sistemi finanziari. In Italia, tale riflessione si concretizza nel passaggio da un sistema di finanza "derivata" ad un sistema di finanza "autonoma", caratterizzato dalla progressiva riduzione di trasferimenti dal livello centrale e da una maggiore autonomia, a livello periferico, dal punto di vista dell'entrata e della spesa.

Nella prospettiva delineata, le amministrazioni pubbliche possono fare ricorso a "nuovi" strumenti di finanziamento⁹ per assolvere alle

⁸ Il fenomeno appare ancor più avvertito nelle piccole realtà comunali, che non dispongono, in alcuni casi, neanche delle risorse necessarie a soddisfare i più elementari bisogni delle collettività. Per ulteriori spunti di riflessione sul tema ci sia consentito il rinvio al nostro scritto N. ANGIOLA, *Aziende comunali di piccole dimensioni e processi decisionali "inclusivi". Criticità e prospettive di sviluppo*, in T. ONESTI, N. ANGIOLA (a cura di), *La governance dei piccoli comuni*, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁹ Ci si riferisce, in particolare, agli strumenti di finanza "innovativa" (*project financing*, *factoring*, cartolarizzazioni di crediti e immobili, ecc.). Si leggano sul punto: F. AMATUCCI, *Project Finance nelle Aziende Pubbliche*, EGEA, Milano, 2002; F. BOCCIA, *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Guerini e Associati, Milano, 2002; L. MAZZARA, *Il project financing: caratteristiche tecniche*, in *Azienditalia*, n. 12, 1996, pp. 896-905; M. MENEGUZZO (a cura di), *Manuale di Finanza innovativa per le Amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2003; M. MULAZZANI (a cura di), *Il project financing negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, 2004; M. PAOLONI, F.M. CESARONI, *L'evoluzione della finanza locale ed i nuovi strumenti finanziari degli enti pubblici territoriali*, in L. MARCHI, M. PAOLONI (a cura di), *Il processo di trasformazione contabile e finanziario dei comuni e delle province. Analisi applicative ed indicazioni prospettive*, Maggioli, Rimini, 1998; O. PIGNATTI (a cura di), *Le politiche di gestione della liquidità e i nuovi strumenti finanziari degli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2001. Ci sia consentito, inoltre, rinviare al nostro scritto N.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

funzioni istituzionali di cui sono investite; nel contempo, si rende necessario che gli enti interessati svolgano la propria attività nel rispetto di criteri di razionalità economica e gestionale, al fine di assicurare l'impiego efficiente delle – sempre più – esigue risorse di cui dispongono. In quest'ottica, si avverte in maniera pressante l'esigenza di innescare meccanismi di controllo che mirino a verificare e, progressivamente, innalzare i livelli di efficienza ed economicità della gestione.

Per ciò che concerne il secondo punto (introduzione del principio di distinzione), il D.Lgs. 29/93 estende a tutte le amministrazioni pubbliche il principio della “distinzione delle competenze” tra organi politici e dirigenti, inizialmente previsto soltanto per gli enti locali. Il principio in parola postula, tra le altre cose, l'affidamento – in via esclusiva – ai dirigenti dell'“attuazione” delle strategie dettate dall'organo politico; resta ai politici il compito di vigilare sul grado di raggiungimento da parte dei dirigenti degli obiettivi – definiti nei documenti di pianificazione e programmazione e assegnati ai dirigenti. In questa prospettiva, diviene essenziale che l'ente pubblico si doti di strumenti di controllo idonei a favorire un costante afflusso di informazioni agli organi politici in merito ai risultati prodotti dai dirigenti¹⁰.

Per ciò che riguarda il terzo punto (evoluzione dei bisogni “collettivi”), si segnala che, col passare del tempo, le comunità di

ANGIOLA, *La cartolarizzazione: prospettive per le aziende pubbliche*, in S. DELL'ATTI (a cura di), *La cartolarizzazione dei crediti. Problematiche attuali alla luce dei nuovi orientamenti*, ESI, Napoli, 2005.

¹⁰ Sul punto, il Dente e il Vecchi sottolineano che «... l'esigenza di governare le interazioni con l'apparato amministrativo pone la necessità di realizzare meccanismi di monitoraggio e valutazione in grado di fornire elementi sull'andamento delle attività, così come sulla capacità del vertice amministrativo di perseguire le missioni e gli obiettivi affidati». B. DENTE, G.C. VECCHI, *La valutazione e il controllo strategico*, in G. AZZONE, B. DENTE, *Valutare per governare*, Etas, Milano, 1999, p. 6.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

riferimento si fanno portatrici di bisogni sempre più complessi e articolati. Le scoperte tecnologiche e il diffuso miglioramento delle condizioni di vita generano una forte tensione verso l'innovazione e l'innalzamento della qualità dei servizi. I cittadini assumono un atteggiamento sempre più "critico" nel valutare l'operato dei propri amministratori; non di rado il giudizio finale discende da un'attenta analisi comparativa «... tra il livello quali-quantitativo dei servizi fruiti o disponibili e l'offerta di servizi alternativi o di servizi similari erogati in altri contesti territoriali (nazionali e internazionali)»¹¹.

Di fronte a tale scenario, le amministrazioni pubbliche devono monitorare costantemente l'adeguatezza dei percorsi intrapresi per rispondere alle attese manifestate dalla collettività. Si rende necessario, pertanto, implementare sistemi di controllo in grado di fornire un giudizio articolato e fedele sull'efficacia dell'azione amministrativa, che tenga in seria considerazione tanto gli effetti di breve termine, quanto gli impatti di medio-lungo periodo che essa è in grado di generare sui territori di riferimento.

Infine, per ciò che concerne il quarto punto (affermazione del principio di *accountability*) e ricollegandoci alle considerazioni poc'anzi svolte, occorre osservare che il controllo sull'efficacia dell'azione amministrativa assume ancora maggiore pregnanza se si volge lo sguardo ai recenti orientamenti che interessano le amministrazioni pubbliche sotto il profilo dell'*accountability* (letteralmente "capacità di rendere conto")¹². Si noti che, negli ultimi

¹¹ G. VALOTTI, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, cit, 2005, p. 180.

¹² Secondo il Valotti, «... il termine *accountability* richiama almeno due accezioni o componenti fondamentali: da un lato ... il dovere dell'ente pubblico di rendicontare agli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, il corretto utilizzo delle risorse e la produzione di risultati commisurati all'entità delle stesse; dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna agli enti relativamente alle decisioni di impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati». G. VALOTTI, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, cit., p. 138.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

decenni, le amministrazioni pubbliche sono chiamate a svolgere le proprie funzioni in maniera più “trasparente”; gli stessi amministratori «... si sono resi conto del dovere “morale”, che fa loro capo, di rendicontare in termini globali sull’utilizzo fatto della delega ottenuta dalla cittadinanza e sugli impatti prodotti nel territorio»¹³. In questa prospettiva, l’implementazione di sistemi di controllo dell’efficacia delle politiche pubbliche può fornire ai cittadini utili elementi conoscitivi per valutare con maggiore consapevolezza l’operato dei loro rappresentanti.

Le considerazioni svolte nelle pagine precedenti non lasciano spazio a dubbi in merito alla necessità di rilanciare il sistema dei controlli interni della pubblica amministrazione.

Diviene essenziale, in particolare, affiancare ai tradizionali controlli burocratici – che pongono particolare enfasi sulla verifica del rispetto

Per ulteriori approfondimenti sul tema dell’*accountability* delle amministrazioni pubbliche si rinvia anche a: E. BORGONOVÌ, G. RUSCONI (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008; E. CAPERCHIONE, F. PEZZANI, *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell’ente locale*, Egea, Milano, 2000; F. FARNETI, *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2004; GRUPPO DI STUDIO E ATTENZIONE DELL’ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Innovazione e Accountability nella Pubblica Amministrazione. I drivers del cambiamento*, RIREA, Roma, 2008; F. PEZZANI (a cura di), *L’accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003; F. PEZZANI (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2005.

¹³ G. FARNETI, L. MAZZARA, B. SIBONI, *L’Innovazione nei processi di Accountability degli Enti Locali*, in GRUPPO DI STUDIO E ATTENZIONE DELL’ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Innovazione e Accountability nella Pubblica Amministrazione. I drivers del cambiamento*, RIREA, Roma, 2008, p. 79.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

delle disposizioni di legge – sistemi di controllo di natura manageriale che permettono di guidare i singoli enti verso il raggiungimento di determinati risultati.

La riforma del sistema dei controlli interni della PA raggiunge una certa compiutezza circa dieci anni fa, a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 286 del 1999. Alla disamina dei principi che il Decreto in parola postula è dedicato il successivo paragrafo.

2. Il sistema dei controlli interni ex D.Lgs. 286/99

Il D.Lgs. 286/99 prevede che tutte le amministrazioni pubbliche procedano ad operare quattro tipologie di controllo – la prima di natura burocratica e le altre tre di natura manageriale – che di seguito si elencano:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile. Il controllo mira ad accertare che l'attività dell'ente si svolga in modo legittimo, corretto e regolare (art. 1, comma 1, lettera a);
- controllo di gestione. Il controllo di gestione dispiega i suoi effetti in materia di efficienza, efficacia ed economicità, proponendosi di intervenire sulle “leve” che appaiono in grado di incidere sui costi e i risultati gestionali, alla luce degli obiettivi la cui realizzazione è affidata al personale preposto ad un centro di responsabilità (art. 1, comma 1, lettera b);
- valutazione del personale con incarico di funzione dirigenziale. Il controllo consente di formulare un giudizio articolato e fedele in merito alla *performance* del dirigente;
- valutazione e controllo strategico. In questo caso, il Legislatore si è premurato di far sì che tutte le amministrazioni pubbliche si dotassero di strumenti idonei ad accertare «... l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi definiti» (art. 1, comma 1, lettera d).

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Nel prosieguo della trattazione si entra nel dettaglio di ciascuno dei controlli summenzionati così come definiti dal Decreto 286, al fine di evidenziarne gli aspetti più intimi e qualificanti.

2.1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile costituisce l'unico controllo interno di stampo "burocratico".

Il Decreto 286 non si limita a definire in maniera puntuale le finalità del controllo in parola (garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa), ma contiene anche una serie di precise indicazioni in merito ai soggetti cui affidare il controllo, ai principi da seguire e alla natura del controllo.

Con riferimento al primo aspetto (soggetti), l'art. 2, comma 1, prevede che il controllo in parola possa essere affidato a tre distinte categorie di soggetti, in base alle disposizioni vigenti nei diversi comparti della pubblica amministrazione; tali sono gli organi di revisione, gli uffici di ragioneria e i servizi ispettivi.

Con riferimento al secondo aspetto (principi), l'art. 2, comma 2, dispone che il controllo di regolarità amministrativa e contabile debba attenersi, in quanto applicabili alla pubblica amministrazione, ai principi generali della revisione contabile asseverati dagli organi e dai collegi professionali operanti nel settore¹⁴. Tale previsione appare di

¹⁴ Tra gli *standard* di riferimento per gli enti pubblici si segnalano:

- i principi di revisione per il controllo di regolarità amministrativa e contabile negli Enti pubblici istituzionali, che rappresentano un adattamento al settore pubblico dei principi "privatistici" della revisione aziendale (segnatamente, i principi generali di revisione dell'IFAC, i principi di revisione approvati dal CNDC-CNR e i principi di comportamento del collegio sindacale nelle società non assoggettate alla certificazione obbligatoria del bilancio);
- le indicazioni contenute nella Circolare-Vademecum per la revisione amministrativo-contabile negli Enti pubblici, che, seguendo una logica "inversa" rispetto al processo di formulazione degli *standard* di cui *sub 1*), arricchiscono «...

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

estremo interesse se inquadrata nell'ambito del processo di riforma in senso "aziendale" della pubblica amministrazione. Da essa discende, infatti, «... un'esplicita legittimazione all'introduzione di logiche e strumenti aziendali anche in uno dei comparti di controllo a più forte connotazione tradizionale»¹⁵.

Con riferimento, infine, al terzo aspetto (natura), l'art. 2, comma 3, pone enfasi sulla necessità di svolgere il controllo in parola "a consuntivo", chiarendo che esso «non comprende verifiche da effettuarsi in via preventiva se non nei casi espressamente previsti dalla legge». Secondo alcuni osservatori, la *ratio* della norma è da ricercare nella volontà di eliminare «... gli effetti negativi tradizionalmente imputati al controllo preventivo di legittimità: il rallentamento dell'attività amministrativa, la deresponsabilizzazione del funzionario, l'inadeguatezza ad incidere sull'ottimizzazione dei risultati dell'azione amministrativa»¹⁶.

Il Decreto 286 non esplicita le attività di cui il controllo di regolarità amministrativa e contabile si compone. Per ricavare indicazioni più precise in merito alle attività di cui si discute, occorre fare riferimento alle disposizioni contenute nel D.P.R. 97/2003, allegato 17, in tema di contabilità degli enti pubblici istituzionali. La citata normativa precisa, infatti, che il controllo di regolarità amministrativa e contabile comprende «... la verifica della conformità degli atti alle norme legislative (nazionali e comunitarie) e regolamentari vigenti, alle

le consolidate esperienze nelle Amministrazioni pubbliche con i principi generali di revisione aziendale emanati dagli ordini e collegi professionali operanti nel settore». M. PAOLONI, F.G. GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 553.

¹⁵ E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2004, p. 378.

¹⁶ E.F. SCHLITZER, A. BALDANZA, *Il controllo di regolarità amministrativa e contabile*, in E.F. SCHLITZER (a cura di), *Il sistema dei controlli interni nelle pubbliche amministrazioni. Commento al decreto legislativo n. 286 del 1999*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 32.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

norme statutarie ed ai principi contabili di settore e della regolarità della contabilità e della relativa documentazione di supporto; la verifica di cassa e dell'esistenza dei titoli ed altri valori di proprietà o detenuti dall'ente a titolo di pegno, cauzione o custodia; la verifica della corretta esecuzione degli adempimenti previsti dalla legge in materia tributaria e previdenziale; la verifica della conformità ai "principi di corretta amministrazione" della gestione economica e finanziaria dell'ente».

È appena il caso di notare che la riforma in senso "manageriale" dei controlli interni della PA non mette in discussione la necessità di perpetuare un controllo formale sulla legittimità, correttezza e regolarità dell'azione amministrativa¹⁷. Del resto la diligente osservanza delle norme costituisce un requisito irrinunciabile al fine di garantire la tutela di principi costituzionali essenziali quali il buon andamento e l'imparzialità della Pubblica Amministrazione¹⁸.

2.2. Il controllo di gestione

Il controllo di gestione è disciplinato dall'art. 4 del Decreto 286. Fin da una prima lettura del dettato normativo, è agevole constatare che la

¹⁷ «Il controllo burocratico fa riferimento a controlli ed ispezioni che verificano la correttezza e la conformità degli atti amministrativi rispetto alla norma di riferimento. È un controllo essenziale nel caso delle amministrazioni pubbliche non solo perchè costituisce la logica conclusione della formalizzazione degli atti ma anche perchè offre un presidio alla verifica dell'equità dell'attività amministrativa ed un controllo rispetto a comportamenti individuali scorretti». R. RUFFINI, *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, De Agostini, Roma, 2004, p. 220.

¹⁸ Per ulteriori spunti di riflessione sul controllo di regolarità amministrativa e contabile si rimanda a: G. CASCONI, R. DI MARTINO, *I controlli di regolarità contabile: evoluzione e prospettive*, in *Azienditalia*, n. 3, Marzo 2004, pp. 187-191; G. FARNETI, *Gestione e contabilità dell'ente locale*, Maggioli, Rimini, 2005, cap. 14.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

norma si premura di delineare soltanto alcuni “elementi costitutivi” del controllo di gestione, affidando a ciascuna amministrazione il compito di ritagliare “su misura” il controllo in parola sulla base delle proprie specificità (settore di appartenenza, attività svolta, risorse umane disponibili, ecc.).

Scendendo nei dettagli – e attenendoci strettamente a quanto l’articolo 4 prevede – viene demandata all’autonomia delle singole amministrazioni pubbliche:

– l’individuazione dell’unità o delle unità responsabili delle varie fasi – dalla progettazione alla gestione – di cui il controllo di gestione si compone. In sostanza, ciascuna amministrazione pubblica è chiamata a definire, in piena autonomia, l’“organizzazione interna” delle strutture deputate al controllo di gestione. Se si volge lo sguardo alle scelte che gli enti hanno compiuto in questi anni, le soluzioni organizzative adottate appaiono le più disparate. In alcuni casi, le amministrazioni pubbliche preferiscono assegnare la funzione di controllo ad unità organizzative *ad hoc* ovvero ad uffici già preposti ad altre attività (ad es. alle strutture preposte ad altri controlli o ai servizi finanziari)¹⁹; in altri, invece, gli enti scelgono di incardinare la funzione in parola all’interno di più estesi settori organizzativi²⁰. Si precisa sin d’ora che, a prescindere dalla soluzione adottata, le strutture che svolgono il controllo di gestione rispondono direttamente ai dirigenti che si collocano al vertice dell’unità organizzativa interessata. Il controllo di gestione ha, infatti, natura “collaborativa” e fornisce ai dirigenti informazioni utili per «... assumere decisioni che permettano il conseguimento di obiettivi precedentemente individuati, attraverso l’impiego efficiente delle risorse disponibili». Il controllo di

¹⁹ Tali modalità sono prescelte, di frequente, dagli enti di piccole e medie dimensioni.

²⁰ La soluzione in parola è prerogativa degli enti di maggiori dimensioni. Per ulteriori approfondimenti sul punto, si veda R. MUSSARI (a cura di), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2001, pp. 62-63.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

gestione pertanto, «... non è mai concepibile come uno strumento di contrasto alla dirigenza, ma sempre di ausilio in quanto ne supporta e facilita il lavoro ...»²¹;

– l'identificazione delle unità organizzative a livello delle quali si intende misurare efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. È appena il caso di precisare che il controllo di gestione volge lo sguardo anche ai prodotti delle unità organizzative oggetto di analisi. Tanto si desume dalla lettura della lettera d) del citato comma 1, che invita le amministrazioni pubbliche a definire «l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera amministrazione o a singole unità organizzative»²². Va osservato, tuttavia, che il controllo di gestione dovrebbe monitorare non solo le unità organizzative e i loro prodotti, ma anche i processi che le vedono coinvolte. Questi ultimi possono richiedere una “lettura” trasversale dell'intera struttura organizzativa;

– la verifica delle procedure necessarie ad identificare gli obiettivi gestionali e i soggetti responsabili. In questa fase, particolare rilievo assume l'analisi del processo di redazione del *budget* «... che contiene, con le azioni da compiere nel periodo, l'indicazione dei risultati ... attesi dalle diverse posizioni organizzative coinvolte»²³. Ai fini del controllo di gestione, è essenziale che il processo di redazione del *budget* sia scevro da errori “determinanti” (costituiscono errori determinanti, la scarsa chiarezza degli obiettivi stabiliti, l'assenza di indicatori, la mancata individuazione delle risorse umane e strumentali da assegnare ai dirigenti, ecc.)²⁴ che possano – per così dire –

²¹ R. MUSSARI, *Logiche e percorsi per l'introduzione del controllo di gestione*, in R. MUSSARI (a cura di), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, cit., p. 27.

²² Art. 4, comma 1, lettera d).

²³ G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 293.

²⁴ N. ANGIOLA, *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, ESI, Napoli, 2008, p. 34.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

“ridimensionare” la validità delle informazioni contenute nel documento finale. In caso contrario, il controllo di gestione non offrirà indicazioni utili al dirigente posto al vertice dell'unità organizzativa interessata;

– l'individuazione delle modalità di rilevazione e imputazione dei costi tra le unità organizzative. Il Legislatore, in questo caso, ha voluto palesare la necessità di individuare adeguati criteri di ripartizione dei costi “indiretti” aziendali tra i vari centri di costo. Siamo convinti che la struttura preposta al controllo di gestione debba assolvere con grande meticolosità a tale funzione. Si noti, infatti, che, allorquando i costi sono allocati in maniera “superficiale”, il controllo di gestione può “guidare” il *management* verso valutazioni errate, risultando, così, non solo inutile, ma persino dannoso;

– la predisposizione di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità. Gli indicatori sono definiti in piena autonomia dalle amministrazioni interessate, per quanto alcuni indici siano già previsti dal legislatore con riferimento a talune amministrazioni pubbliche (basti pensare ai cc.dd. parametri gestionali degli enti locali). Alcuni osservatori, al riguardo, “mettono in guardia” dal pericolo che tale autonomia si traduca in una eccessiva proliferazione di indicatori e, di conseguenza, in una minore “funzionalità” del sistema di controllo. Si rende opportuno, pertanto, «... costruire una “griglia di indicatori graduata in diversi livelli di analiticità e che eviti la duplicazione di informazioni provenienti dalla presenza di indicatori fra loro fortemente correlati»²⁵;

– la decisione in merito alla frequenza con cui procedere alla rilevazione delle informazioni. A tal riguardo, si ritiene che il controllo debba avere cadenza almeno annuale.

Indicazioni più specifiche sono dettate per le amministrazioni dello Stato e per le regioni.

²⁵ M. PAOLONI, F.G. GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, cit., p. 557.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Per quanto attiene alle prime, il comma 2 specifica che il controllo di gestione fornisce preziosi suggerimenti ai dirigenti apicali per meglio assolvere alle funzioni “manageriali” di cui sono depositari ai sensi dell’art 16, comma 1, del D.Lgs. 29/93²⁶; nel contempo, impone che il Presidente del Consiglio dei Ministri stabilisca, con propria direttiva, i requisiti minimi che il controllo in parola deve rispettare.

Per ciò che riguarda le seconde, il comma 3 formula un esplicito rimando alla legge quadro di contabilità, al fine di delineare «... l’insieme degli strumenti operativi per le attività di pianificazione e controllo»²⁷.

²⁶ «I dirigenti di uffici dirigenziali generali ... esercitano, fra gli altri, i seguenti compiti e poteri: a) formulano proposte ed esprimono pareri al Ministro, nelle materie di sua competenza; b) curano l’attuazione dei piani, programmi e direttive generali definite dal Ministro e attribuiscono ai dirigenti gli incarichi e la responsabilità di specifici progetti e gestioni; definiscono gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire e attribuiscono le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali; c) adottano gli atti relativi all’organizzazione degli uffici di livello dirigenziale non generale; d) adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, salvo quelli delegati ai dirigenti; e) dirigono, coordinano e controllano l’attività dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia, e propongono l’adozione, nei confronti dei dirigenti, delle misure previste dall’articolo 21; f) promuovono e resistono alle liti ed hanno il potere di conciliare e di transigere, fermo restando quanto disposto dall’articolo 12, comma 1, della legge 3 aprile 1979, n. 103; g) richiedono direttamente pareri agli organi consultivi dell’amministrazione e rispondono ai rilievi degli organi di controllo sugli atti di competenza; h) svolgono le attività di organizzazione e gestione del personale e di gestione dei rapporti sindacali e di lavoro; i) decidono sui ricorsi gerarchici contro gli atti e i provvedimenti amministrativi non definitivi dei dirigenti; l) curano i rapporti con gli uffici dell’Unione europea e degli organismi internazionali nelle materie di competenza secondo le specifiche direttive dell’organo di direzione politica, semprechè tali rapporti non siano espressamente affidati ad apposito ufficio o organo». Art. 16, comma 1, D.Lgs. 29/93.

²⁷ Per ulteriori approfondimenti sul tema del controllo di gestione applicato alle amministrazioni pubbliche si rimanda all’ampia letteratura economico-aziendale

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

2.3. La valutazione dei dirigenti

L'art. 5 si occupa della valutazione della *performance* del personale con incarico dirigenziale. Il Legislatore concede ampi spazi di manovra alle amministrazioni pubbliche per ciò che concerne la progettazione e implementazione del sistema di valutazione, limitandosi a definire i principi generali cui ciascuna di esse è tenuta ad uniformarsi. È appena il caso di osservare che, per esplicita previsione del comma 1, costituiscono “punti fermi” del sistema di valutazione dei dirigenti anche i criteri che, al riguardo, vengono sanciti dai contratti collettivi nazionali di lavoro con riferimento ai diversi “comparti” della pubblica amministrazione.

Focalizzando l'attenzione, in questa sede, sui principi richiamati dall'art. 5 (in particolare, dai commi 1 e 2), possiamo affermare che:

- occorre osservare due profili: le prestazioni dei dirigenti e i loro comportamenti organizzativi;
- la valutazione deve avere cadenza annuale;
- il processo valutativo «... è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della

esistente, tra cui: AA.VV., *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Rimini, 1997; R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Non Profit. Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002; L. DEL BENE, F. DONATO, *Controllo di gestione e Carta dei servizi: verso un reale supporto al miglioramento della performance*, in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2000; A. GARLATTI, *Il controllo di gestione negli enti locali nella prospettiva della direzione generale*, in *Azienda Pubblica*, n. 5, 1999; K. GIUSEPPONI (a cura di), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit. Riflessioni ed esperienze*, Sistemi editoriali, Pozzuoli, 2003; A. LOMBRANO (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2001; S. MARASCA (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali. Strumenti di analisi e di sintesi*, Giappichelli, Torino, 1998; R. MUSSARI (a cura di), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, cit., 2001.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza ...»;

- è prevista la partecipazione al procedimento del dirigente valutato. Per le amministrazioni dello Stato, il comma 3 identifica, altresì, i soggetti cui affidare il controllo, distinguendo tre ipotesi:
 - per i dirigenti preposti ai “centri di responsabilità”, la valutazione è effettuata dal ministro competente, tenuto conto anche delle indicazioni fornite dall'ufficio preposto alla valutazione e controllo strategico;
 - per i dirigenti posti alla guida degli uffici di livello dirigenziale generale, «... la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato»;
 - per tutti gli altri dirigenti, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale di livello generale interessato, su proposta del dirigente posto alla guida dell'ufficio cui il dirigente valutato fa riferimento.

Si noti che l'esito della valutazione orienta le decisioni in merito all'erogazione di incentivi monetari. L'incentivo – che rappresenta la parte “variabile” della retribuzione del dirigente – è volto ad allineare l'operato dei dirigenti agli obiettivi dell'ente e viene, in genere, contrassegnato con l'espressione “retribuzione di risultato”.

È appena il caso di sottolineare che la retribuzione di risultato sta “assumendo” un “peso” sempre più consistente nell'ambito della complessiva retribuzione del dirigente. A tal riguardo, si noti che l'art. 6 della Legge 15 del 2009 individua un tetto “minimo” per tale componente, disponendo che, nel medio periodo, la retribuzione di risultato sia fissata «in una misura non inferiore al 30 per cento della retribuzione complessiva».

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

2.4. La valutazione e il controllo strategico

Gli elementi che caratterizzano la valutazione e il controllo strategico nelle amministrazioni pubbliche sono enucleati dall'art. 6. Scendendo nei particolari, e attenendoci, per il momento, esclusivamente a quanto il Decreto 286 recita, l'attività di cui si discute comporta:

- una verifica *ex-ante* ed *ex-post* della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme e i percorsi individuati per adempiere alle missioni stesse;
- una verifica delle scelte particolari effettuate in rapporto alle risorse umane, finanziarie e materiali assegnate;
- l'identificazione degli eventuali fattori ostativi all'attuazione degli indirizzi strategici generali e delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione degli indirizzi strategici;
- l'individuazione dei possibili rimedi per innescare, nel corso della legislatura, un meccanismo di autocorrezione tale da reindirizzare l'ente verso obiettivi strategici concretamente realizzabili.

Si tratta, in sostanza, di un'attività di supporto alla preziosa opera che gli organi di indirizzo politico-amministrativo svolgono, volta a delineare le strategie che l'ente si sforzerà di realizzare nel corso degli anni.

Il comma 2 riporta specifiche indicazioni in merito al comportamento che i soggetti responsabili dell'attività di controllo devono tenere. Più in particolare, la norma dispone che gli uffici e/o i soggetti preposti alla valutazione e al controllo strategico riferiscono direttamente, in via riservata, agli organi di indirizzo politico. La struttura preposta alla valutazione e controllo strategico si colloca, pertanto, in una posizione "privilegiata" all'interno dell'ente, essendo chiamata ad una diretta interlocuzione con i vertici politici.

Per esplicita previsione del medesimo comma, inoltre, i soggetti preposti all'attività di valutazione e controllo strategico supportano "di norma" anche il processo di valutazione delle figure dirigenziali di vertice (i cc.dd. direttori generali o figure assimilabili), dal momento

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

che essi sono i destinatari degli indirizzi strategici generali, emanati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo²⁸.

Per le amministrazioni dello Stato, il comma 3, detta indicazioni specifiche sulle modalità di attuazione del controllo, identificando i soggetti cui affidare l'espletamento di tutte le attività di cui esso si compone ed esplicitando i compiti che vengono loro assegnati.

Più precisamente, la norma affida la valutazione e il controllo strategico ad un ufficio interno (denominato "servizio di controllo interno") appositamente costituito e dotato di autonomia operativa²⁹.

Rientrano tra le competenze di tale ufficio:

- la predisposizione, almeno annuale, di una relazione sui risultati delle analisi condotte nell'espletamento dell'attività di monitoraggio. Tale relazione si arricchisce con la previsione di proposte di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni;
- lo svolgimento, anche su richiesta dei vertici politici (ministro competente), di analisi su politiche e programmi posti in essere dall'amministrazione di appartenenza;
- la formulazione di «... indicazioni e proposte sulla sistematica generale dei controlli interni nell'amministrazione».

Nel successivo paragrafo si polarizza l'attenzione sulla funzione di valutazione e controllo strategico, analizzando, in maniera più approfondita, le disposizioni contenute nel Decreto 286. La prospettiva adottata è quella economico-aziendale, dal momento che si polarizza l'attenzione sul ruolo di guida che tale controllo può espletare nei confronti del vertice strategico aziendale.

²⁸ Per ulteriori approfondimenti sul punto, si rinvia all'ultimo paragrafo del presente lavoro.

²⁹ La direzione dell'ufficio può essere affidata anche ad un organo collegiale ovvero ad esperti esterni.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

3. La valutazione e il controllo strategico: un approccio economico-aziendale

Analizziamo in modo più approfondito l'attività di valutazione e controllo strategico. In precedenza abbiamo osservato che l'attività in parola si esplica in modo da supportare l'opera che gli organi di indirizzo politico-amministrativo svolgono, volta a delineare gli obiettivi e le connesse strategie che l'ente si sforzerà di realizzare nel corso degli anni.

Numerosi osservatori concordano nel ritenere che la funzione di valutazione e controllo strategico, come definita dal Decreto 286, possa essere idealmente suddivisa in due attività principali³⁰:

1. verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti apicali, diretti destinatari degli atti di indirizzo strategico;
2. verifica dell'impatto delle politiche pubbliche sull'ambiente di riferimento.

La prima attività è intimamente connessa all'introduzione, operata dal D.Lgs. 29/93, del principio della distinzione delle competenze tra politici e dirigenti. Come si è accennato nelle pagine precedenti, tale principio prevede, tra le altre cose, che siano i dirigenti ad occuparsi dell'"attuazione" delle strategie formulate – anche sulla base delle proposte dirigenziali – dall'organo politico; resta a quest'ultimo, il compito di verificare lo stato di realizzazione delle strategie deliberate nei documenti di pianificazione.

Il controllo strategico – quando assolve alle finalità di cui *sub 1)* – può fornire utili elementi conoscitivi per valutare i risultati prodotti dai

³⁰ Sul punto, si vedano, tra gli altri: M. BOTTARI, *Uno strumento di controllo strategico per le amministrazioni locali: la Balanced Scorecard*, in *Azienda Pubblica*, nn. 1-2, 2002, pp. 87-107; L. HINNA, *La valutazione e il controllo strategico*, in L. HINNA, M. MENEGUZZO, R. MUSSARI, M. DECASTRI, *Economia delle aziende pubbliche*, Mc Graw-Hill, Milano, 2006, pp. 282-287; M. PAOLONI, F.G. GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, cit., cap. 11.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

dirigenti di vertice; in questa prospettiva, esso è contrassegnato, di frequente, con l'espressione "controllo di attuazione strategica"³¹.

È appena il caso di notare che il controllo di attuazione strategica attiene alla dimensione "interna" della valutazione e controllo strategico, dal momento che, dall'analisi degli scostamenti tra quanto realizzato (*output*) e obiettivi programmati a livello politico è possibile formulare un giudizio sull'"efficacia interna" dell'azione amministrativa.

La seconda attività – nel momento in cui risponde ai fini di cui *sub 2)* – assume invece una valenza più ampia, poiché consente di valutare se l'azione dell'ente favorisce la risoluzione dei problemi collettivi che si è chiamati a fronteggiare. La verifica in parola "passa" attraverso l'analisi dei seguenti elementi:

- coerenza del disegno strategico con l'evoluzione del contesto ambientale di riferimento;
- effetti (*outcome*) che le politiche pubbliche³² poste in essere generano sui territori amministrati. In questa fase, si tengono in seria considerazione anche gli effetti "indesiderati" connessi all'attuazione delle politiche³³.

³¹ Cfr. M. BOTTARI, *Uno strumento di controllo strategico per le amministrazioni locali: la Balanced Scorecard*, cit., p. 90.

³² Secondo il Fattore, con la locuzione "politiche pubbliche" si fa riferimento a «... interventi o "pacchetti" di interventi tesi a rispondere ad un'area di bisogno di una popolazione di riferimento». G. FATTORE, *Accountability and performance management*, in E. BORGONOVÌ, G. FATTORE, F. LONGO (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*, cit., p. 259.

³³ Per una disamina delle metodologie che possono essere adottate ai fini della valutazione degli effetti delle politiche pubbliche si vedano, tra gli altri, i seguenti contributi: L.B. MOHR, *The Qualitative Methods of Impact Analysis*, in *American Journal of Evaluation*, Vol. 20, n. 1, 1999, pp. 70-83; R. MUSSARI, *La valutazione dei programmi nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino, 1999, pp. 157-203; C. POLLIT, *Looking Outcomes in the Face: The Limits of Government Action*, Public Service Senior Management Conference, Wellington, New Zealand, 9 October 1997; P.J. ROGERS, K. STEVENS, J. BOYMAL, *Qualitative cost-benefit*

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Si tratta, in altri termini, di valutare – in ossequio a quanto il Decreto 286 prescrive – l'efficacia “esterna” dell'azione amministrativa, intesa come la capacità dell'ente di creare utilità per la comunità di riferimento³⁴.

A questo punto della nostra analisi, ci si domanda quali finalità debbano assolvere le informazioni che si ricavano dall'attività di valutazione e controllo strategico.

In primo luogo, si noti che l'attuazione del controllo in parola dovrebbe fornire indicazioni e suggerimenti utili per incrementare il livello di efficacia – interna ed esterna – dell'azione amministrativa. Se si volge lo sguardo alla dimensione “interna” del controllo, l'analisi degli scostamenti tra quanto previsto e quanto realizzato consente di individuare le cause degli stessi scostamenti e di attivare le azioni correttive necessarie per favorire il riallineamento tra risultati e obiettivi di gestione. Se, viceversa, si polarizza l'attenzione sulla dimensione “esterna” del controllo, la valutazione dell'efficacia delle politiche pubbliche e dell'impatto che esse producono sul territorio fornisce utili elementi conoscitivi al fine di esprimere un giudizio sulla «... capacità dei prodotti erogati di dare risposta ai bisogni e alle domande sociali che stanno alla base dell'azione pubblica»³⁵. In questa prospettiva, la verifica dell'impatto delle politiche pubbliche consente di identificare – ove necessario – gli interventi utili per “ricalibrare” le strategie proposte sulle specifiche esigenze del territorio.

In secondo luogo, non è da sottacere che le informazioni che l'attività

evaluation of complex, emergent programs, in *Evaluation and Program Planning*, Vol. 32, n. 1, 2009, pp. 84-89.

³⁴ Cfr. G.C. VECCHI, G. GIOIOSO (a cura di), *Definire le politiche e monitorare i risultati*, cit., p. 56.

³⁵ B. DENTE, G.C. VECCHI, *La valutazione e il controllo strategico*, in G. AZZONE, B. DENTE, *Valutare per governare. Il nuovo sistema dei controlli nelle pubbliche amministrazioni*, cit., p. 16.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

di valutazione e controllo strategico è in grado di fornire consentono di accertare le responsabilità del mancato raggiungimento degli obiettivi programmati. A ben vedere, è possibile individuare due distinti livelli di responsabilità:

- responsabilità “gestionale”;
- responsabilità “politica”.

La responsabilità “gestionale” dispiega i suoi effetti sul rapporto che intercorre tra politici e dirigenti apicali. Questi ultimi acquistano la piena titolarità delle funzioni di gestione e sono responsabili dei risultati conseguiti. Nel caso in cui i risultati siano coerenti con gli obiettivi loro assegnati, i dirigenti saranno ricompensati. Si rammenta che il conseguimento degli obiettivi può condizionare in maniera “positiva” le decisioni in merito all’assegnazione della retribuzione di risultato; nel caso in cui, al contrario, i risultati siano scostati, in maniera più o meno rilevante, rispetto agli obiettivi, gli organi politici potranno esercitare un’azione, per così dire, “di responsabilità” nei confronti dei dirigenti “inadempienti”.

L’“azione di responsabilità” può atteggiarsi in vario modo; a tal riguardo, il D.Lgs. 165/01 prevede che «Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l’inosservanza delle direttive imputabili al dirigente ... comportano, ferma restando l’eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l’impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l’amministrazione può, inoltre, revocare l’incarico ... ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo»³⁶.

La responsabilità “politica” afferisce, invece, alla relazione che si instaura tra organi politici e comunità amministrative. Com’è noto, le amministrazioni pubbliche esistono per soddisfare le aspettative di un gruppo sociale e si propongono il raggiungimento di fini comuni. Gli

³⁶ Art. 21, comma 1, D.Lgs. 165/2001.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

organi politici, in particolare, sono “depositari” della volontà popolare; ad essi spetta il compito di interpretare i bisogni collettivi e trasformarli in obiettivi strategici, al fine di accrescere il complessivo livello di “benessere” della collettività.

Può accadere, tuttavia, che la traduzione degli obiettivi in azione non produca i benefici sperati. Se si focalizza l’attenzione sulle motivazioni che possono determinare tale scollamento, si osserva, ad esempio, che gli obiettivi programmati possono non intercettare le reali esigenze della comunità, che l’ente può disporre di risorse finanziarie troppo limitate per dare piena attuazione ai programmi, che l’azione amministrativa può essere rallentata dalla presenza di *lobby* particolarmente influenti.

L’attenta valutazione degli elementi citati consente di accertare, al termine del mandato elettorale, le responsabilità addebitabili agli organi politici nel caso in cui le aspettative della collettività rimangano – in tutto o in parte – disattese. In questa prospettiva, la funzione di valutazione e controllo strategico, per le informazioni che è in grado di generare, è utile anche e soprattutto ai cittadini che potranno fruire – nel caso in cui si valuti l’opportunità di divulgare gli esiti del controllo – di elementi utili per decidere se rinnovare la fiducia ai politici in carica o disporre, eventualmente, la sostituzione³⁷.

Un’ultima considerazione si rende necessaria. Si noti che affinché il controllo strategico possa assolvere alle finalità summenzionate alcune “condizioni” debbono verificarsi.

In primo luogo, si fa osservare che la qualità delle informazioni che l’attività di valutazione e controllo strategico è in grado di generare

³⁷ È appena il caso di notare che, affinché gli *output* del controllo strategico siano “utilizzabili” da parte dei cittadini, è essenziale che tali risultanze vengano sintetizzate all’interno di appositi documenti di “rendicontazione sociale”. Il tema sarà approfondito nelle pagine seguenti.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

dipende, anche e soprattutto, dalla capacità dell'ente di esplicitare la "strategia" aziendale. La strategia di un'amministrazione pubblica ne definisce "l'identità", «... evidenziando che cosa essa fa o vuole fare; perché lo fa o lo vuole fare; come lo fa o lo vuole fare»³⁸: non occorrono molte parole per dimostrare che se questi elementi non sono chiaramente definiti, «... non vi potrà mai essere alcuna attività di controllo strategico»³⁹.

Per quanto detto, si rende necessario che le amministrazioni pubbliche attivino proficui percorsi di "pianificazione strategica". La pianificazione strategica rappresenta, infatti, «... il processo formale di estrapolazione e codifica delle strategie in termini di piani di azione per il futuro, è il sistema operativo di gestione del cambiamento tramite cui l'azienda prefigura e anticipa l'ambiente esterno in cui dovrà operare (quadro complessivo dei bisogni pubblici e ruolo dell'apparato in relazione agli altri attori economici e sociali ecc.), il tipo di funzioni ed il ruolo che essa sarà chiamata a svolgere, definendo di conseguenza le scelte e le linee di azione prioritarie e critiche che le consentiranno di raggiungere gli obiettivi finali prefigurati secondo criteri di efficacia degli interventi, efficienza nell'impiego delle risorse, economicità nel rapporto bisogni da soddisfare-risorse acquisibili»⁴⁰.

In secondo luogo, di estrema utilità appare pure l'attività di programmazione che, "innestandosi" sulla pianificazione strategica, «... individua le alternative di azione concreta da attuare in un

³⁸ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1992, p. 24.

³⁹ L. MAZZARA, *Processi e strumenti di misurazione dei risultati negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 333.

⁴⁰ E. BORGONOVÌ, *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2004, p. 97.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

periodo, di regola annuale, stabilendo le risorse da impiegare e definendo i compiti dei vari responsabili»⁴¹.

Tra i documenti in cui si esplicita l'attività di programmazione, un ruolo di assoluto rilievo spetta, nella prospettiva che qui interessa, al *budget* annuale. Il documento in parola consente, infatti, di tradurre i contenuti del piano strategico in obiettivi di breve periodo (annuali); tali obiettivi vengono poi assegnati – unitamente alle risorse necessarie per il loro conseguimento – ai dirigenti non apicali attraverso lo “spacchettamento” del *budget* annuale in una serie di *budget* operativi. Dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali da parte dei dirigenti⁴² discende la possibilità di monitorare anche lo “stato di avanzamento” dei piani strategici, cui gli obiettivi di *budget* – com'è ovvio – sono intimamente connessi.

In terzo luogo, si noti che, per poter procedere al controllo strategico occorre disporre di documenti di rendicontazione, in grado di dare contezza del grado di attuazione dei programmi.

Particolare importanza assume la selezione di un idoneo *set* di indicatori qualitativi e quantitativi in grado di misurare l'effettivo grado di attuazione della strategia, ricorrendo, se è il caso a “schede di valutazione bilanciata” (c.d. *Balanced Scorecard*), come quelle suggerite dal Kaplan e dal Norton⁴³. Le schede in parola consentono di

⁴¹ G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di economia aziendale*, cit., p. 293.

⁴² Come sottolinea il Garzoni, «Il “controllo direzionale” assume come strumento centrale il budget, sintesi di un vasto sottosistema di parametri-obiettivo parziali rivolti a “tradurre” le strategie di fondo nelle attività di breve. Esso, dunque, riguarda l'attuazione del piano strategico ed è orientato prevalentemente ad alimentare l'attività dei dirigenti di linea di primo livello (posti a capo dei centri di responsabilità)». A. GARZONI, *Il controllo strategico*, Egea, Milano, 2003, p. 88.

⁴³ Gli Autori si soffermano a lungo sul modello in parola. Tra gli scritti più rilevanti si segnalano i seguenti: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996; R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The strategy-focused organization: how balanced*

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

analizzare l'operatività aziendale da diverse angolazioni: tali sono, ad esempio, la prospettiva del cittadino, la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Per ciascuna di esse, si individuano gli obiettivi che ci si propone di conseguire, le misure che permettono di quantificare gli obiettivi, i *target* da raggiungere e le iniziative da svolgere. Le schede illustrano, inoltre, i rapporti di causa-effetto esistenti tra le varie prospettive, offrendo, in tal modo, una visione complessiva della strategia aziendale⁴⁴.

Ai fini del controllo strategico, la prospettiva dei cittadini assume una posizione centrale, dal momento che consente di verificare se, attraverso i prodotti erogati e le politiche attuate, l'amministrazione è in grado di soddisfare le esigenze collettive.

Tra i documenti di rendicontazione, un posto di assoluto rilievo è occupato inoltre dai documenti di rendicontazione "sociale". È appena il caso di ricordare che, affinché i cittadini possano valutare l'operato dei propri amministratori, è essenziale che le informazioni che promanano dall'attività di valutazione e controllo strategico, siano facilmente reperibili e, soprattutto, comprensibili ai loro occhi. La rendicontazione sociale costituisce un valido tentativo per rispondere a tale esigenza, dal momento che permette di «... sopperire ad una mancanza di trasparenza, di chiarezza sulla dimensione sociale dell'operato delle amministrazioni e quindi sulle stesse finalità, politiche e strategie adottate, andando oltre la misurazione dei risultati attenta solo agli aspetti economici e contabili e cercando di colmare

scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, Boston, 2001; R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Measuring the Strategic Readiness of Intangibile Assets*, in *Harvard Business Review*, February 2004; R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*, in *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, Best of HBR 1992*, July-August 2005, pp. 2-9.

⁴⁴ Per maggiori approfondimenti sul tema, si rinvia al cap. 11 del presente volume.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

quella asimmetria informativa che non consente di percepire e apprezzare il reale valore delle scelte e delle azioni operate dall'amministrazione»⁴⁵.

Costituiscono importanti documenti di rendicontazione sociale il bilancio sociale⁴⁶ e il bilancio di mandato. Quest'ultimo, in

⁴⁵ C. LUISON, *Le linee guida proposte dal G.B.S. per la rendicontazione sociale nel settore pubblico*, in BORGONOV E., RUSCONI G., *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, cit., p. 175.

⁴⁶ Il 7 giugno 2007, l'Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali del Ministero dell'Interno approva le "linee guida" per la redazione del bilancio sociale negli enti locali. Il documento fornisce indicazioni in merito alla struttura e al contenuto del documento, al processo di redazione, ecc. Per maggiori approfondimenti sul punto si veda MINISTERO DELL'INTERNO, OSSERVATORIO PER LA FINANZA E LA CONTABILITÀ DEGLI ENTI LOCALI, *Linee guida per la rendicontazione sociale negli enti locali*, in www.osservatorio.interno.it.

Un documento per certi versi analogo viene pubblicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 17 febbraio 2006. Il documento si rivolge a tutte le amministrazioni pubbliche. Sul punto si rimanda a: PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Direttiva del ministro della funzione pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*, 17 febbraio 2006, Registrata alla Corte dei conti il 9 marzo 2006, Ministeri istituzionali – Presidenza del Consiglio dei Ministri, registro n. 2, foglio n. 384, in http://www.funpub.it/docs_pdf/Direttiva__Bilancio__Sociale__2005.pdf.

Per maggiori ragguagli in merito alla redazione del bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche si rimanda, tra gli altri, ai seguenti contributi: L. BARTOCCI, *Il Bilancio sociale negli Enti locali. Fondamenti teorici e aspetti metodologici*, Giappichelli, Torino, 2003; F. DE FABRIITIS, *Il bilancio sociale per il Comune e la Provincia. Come svilupparlo*, Franco Angeli, Milano, 2004; G. FARNETI, S. POZZOLI (a cura di), *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano, 2005; K. GIUSEPPONI, *Il bilancio sociale degli Enti locali, contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 2004; L. HINNA, *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2004; C. ROGATE, T. TARQUINI, *Il Bilancio sociale negli Enti locali. Scenario, metodologia ed esperienze*, Maggioli, Rimini, 2004.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

particolare, si diffonde con una certa rapidità soprattutto tra le amministrazioni locali, a seguito dell'introduzione nel nostro ordinamento della legge che prevede l'elezione "diretta" (da parte dei cittadini-elettori) del Sindaco e del Presidente della Provincia e della riforma del titolo V della Costituzione (L. Cost. 3/2001) che investe gli enti locali di nuove e più "immediate" responsabilità nei confronti dei cittadini. Il documento in parola – redatto in prossimità della scadenza del mandato elettorale – sintetizza i risultati della funzione di valutazione e controllo strategico, in quanto, partendo dalle "promesse" elettorali contenute nel programma del Sindaco/Presidente della Provincia – successivamente trasfuse nei documenti di pianificazione strategica e programmazione dell'ente – «... propone una rendicontazione relativa al loro stadio di esecuzione evidenziando le principali attività poste in essere per realizzarli, individua e motiva i programmi e progetti che sono stati abbandonati e giustifica i bisogni emersi durante il periodo di mandato che ne hanno richiesto l'inserimento di nuovi ...»⁴⁷.

Finora ci siamo soffermati sulla funzione di valutazione e controllo strategico intesa come attività "a sé stante". A tal riguardo, alcune considerazioni di approfondimento si rendono necessarie, partendo dalla constatazione che l'attività di cui si discute è "immersa" in un "sistema" di controlli manageriali ampio e articolato, le cui componenti sono avvinte da interrelazioni unificanti. Sulla base di queste premesse, nel paragrafo che segue si formulano alcune considerazioni sulla natura dei suddetti legami, anche alla luce dei principi che, in tal senso, il Decreto 286 postula.

⁴⁷ G. FARNETI, *Ragioneria Pubblica*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 199.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*

Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

4. Il controllo strategico nel sistema dei controlli interni della PA

Come si è avuto modo di accennare nelle pagine precedenti, il controllo strategico costituisce parte di un “sistema” di controlli manageriali ampio e articolato. Le diverse attività di vigilanza definite dal Decreto 286 sono “figlie”, infatti, della medesima “cultura manageriale” e orientate verso il raggiungimento di obiettivi comuni. All’interno di tale sistema, si rende necessario regolare i rapporti che si instaurano tra le varie tipologie di controllo e tra i soggetti e le strutture ad esse adibite, al fine di stimolare, da un lato, la piena integrazione tra controlli “complementari” e contrastare, dall’altro, l’insorgere di pericolose duplicazioni, oltre che ovviamente sovrapposizioni, dal punto di vista organizzativo (soggetti e/o strutture) e dei sistemi operativi (informativi, in particolare) asserviti ai controlli.

La necessità di svolgere in maniera “sistemica” le attività che le varie tipologie di controllo manageriale prevedono, è espressamente contemplata dal Decreto 286. L’art. 1, comma 2, lettera d), fa, infatti, esplicito riferimento all’opportunità di interpretare la valutazione e il controllo strategico, la valutazione dei dirigenti e il controllo di gestione in modo “integrato”, come un sistema le cui componenti sono legate da interrelazioni unificanti.

La medesima integrazione non è invece prevista tra controlli manageriali e controlli che, in precedenza, abbiamo definito burocratici. A tal riguardo, l’ultimo punto dell’art. 1, comma 2, fa esplicito riferimento alla necessità di tenere debitamente distinte le strutture preposte alle verifiche di regolarità amministrativa e contabile dalle strutture addette al controllo di gestione, alla valutazione dei dirigenti, al controllo strategico.

La *ratio* della norma risiede nella diversa natura del controllo burocratico rispetto a quelli manageriali. Il controllo burocratico assolve ad una funzione “ispettiva” dal momento che, si rammenta, è

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

volto ad assicurare che l'azione amministrativa si svolga nel pedissequo rispetto delle norme di legge e regolamentari: qualsiasi valutazione di merito sulla opportunità e/o proficuità degli atti di gestione è esclusa⁴⁸. È appena il caso di notare che tale attività sfocia nell'obbligo di denuncia alla Corte dei Conti delle irregolarità accertate nel corso del controllo⁴⁹. I controlli manageriali, invece, sono allestiti per guidare i singoli enti ai fini del raggiungimento di determinati risultati. Gli addetti ai controlli manageriali rispondono agli organi di vertice (politici o amministrativi, a seconda dei casi) e su di essi non grava alcun obbligo di denuncia "formale", essendo la loro funzione non già di natura ispettiva, bensì diretta all'ottimizzazione della funzione amministrativa (abbiamo motivo per ritenere che i controlli manageriali avrebbero avuto vita ben più difficile se tale obbligo fosse stato contemplato)⁵⁰.

⁴⁸ Nella prospettiva delineata, il controllo di regolarità amministrativa e contabile è detto anche "controllo di legittimità". Alcuni commentatori ritengono che il controllo in parola debba essere "riempito" di contenuti più ampi. Eloquenti appaiono sul punto, le parole del Borghi, secondo il quale «L'evoluzione normativa ha via via abbandonato il termine "controllo di legittimità" sostituendolo con "controllo di legalità". Il controllo di legalità comporta una valutazione sui risultati economico - finanziari degli atti di gestione sostituendolo al semplice adempimento delle norme di legge ed al rispetto delle modalità. Un controllo inteso come verifica del rispetto "sostanziale" della volontà del legislatore (e non meramente formale). Il controllo di legalità sostanziale è poi esteso all'osservanza delle tecniche di "corretta amministrazione", delle norme tecniche di natura contabile ed in particolare al rispetto dei principi contabili». A. BORGHI, *L'attività di revisione*, in G. FARNETI, *Gestione e contabilità dell'ente locale*, cit., p. 697.

⁴⁹ Vedasi, al riguardo, l'art. 1, comma 3, della Legge 14 gennaio 1994, n. 20.

⁵⁰ Al riguardo, il Pozzoli fa presente che «... la scelta del Legislatore ... è certo mossa dal desiderio di attenuare il contenuto ispettivo dei controlli, letto come uno dei principali ostacoli al loro effettivo dispiegarsi». S. POZZOLI, *Il controllo dell'Ente Locale*, in G. FARNETI, S. POZZOLI (a cura di), *Enti locali e sistema dei controlli. Riflessioni e proposte*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 8-9.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Alcune considerazioni di approfondimento in merito alle dinamiche che regolano i rapporti tra le diverse tipologie di controllo manageriale si rendono a questo punto necessarie, partendo dalla previsione di cui all'art. 1 comma 2, lettera a), che richiama espressamente l'attività di valutazione e controllo strategico. Si tratta, come detto in precedenza, di un'attività di supporto alla preziosa opera che gli organi di indirizzo politico-amministrativo svolgono, volta a delineare le strategie che l'ente si sforzerà di realizzare nel corso degli anni.

Per esplicita previsione del medesimo comma, il soggetto preposto all'attività di valutazione e controllo strategico supporta "di norma" «... anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi politici, ossia dei soggetti posti a capo di uffici dirigenziali generali»⁵¹. I dirigenti apicali sono chiamati, com'è ovvio, ad una diretta interlocuzione – nel senso che si rapportano direttamente, senza alcuna mediazione – con il vertice politico-amministrativo, adoperandosi affinché le scelte strategiche decise dagli organi preposti trovino nel tempo concreta attuazione. In quest'ottica, il controllo strategico consente di ricavare indicazioni sulla capacità dei dirigenti apicali di "tradurre la strategia in azione".

È appena il caso di ricordare che il controllo strategico è anche legato, oltre che alla valutazione dei dirigenti apicali, al controllo di gestione (art. 6, comma 2; v. *infra* paragrafo 3.4). Il coordinamento tra il controllo di gestione e il controllo strategico appare oltremodo necessario; infatti, la struttura preposta al controllo strategico potrà accertare, grazie ai risultati del controllo di gestione, se gli obiettivi operativi che si desumono dal *budget* annuale sono allineati o meno rispetto a quelli a valenza pluriennale di tipo strategico. In tal modo, viene valutata la capacità dei dirigenti apicali (direttore generale,

⁵¹ M. PAOLONI, F.G. GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, cit., p. 548.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

direttori di area, ecc.) di saper “spacchettare” le strategie di piano in obiettivi più specifici da affidare ai dirigenti di livello inferiore.

L'art. 1, comma 2, lettera b) del Decreto 286 si sofferma sul controllo di gestione e l'attività di valutazione dei dirigenti. Fatta eccezione per quanto previsto dalla lettera a) – che, come detto, contempla il coinvolgimento del soggetto preposto alla valutazione e al controllo strategico nella valutazione dei dirigenti di vertice – il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti competono a strutture e soggetti che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata.

L'art. 1, comma 2, lettera c), precisa, inoltre, che l'attività di valutazione dei dirigenti si “nutre” degli *output* prodotti dal controllo di gestione. Infatti, la *performance* del dirigente è, in buona parte, spiegata dalla valutazione dei risultati della struttura che dirige (pur non esaurendosi in essa)⁵².

Sono, tuttavia, da evitare sovrapposizioni tra le strutture o i soggetti che effettuano la prima attività e quelle a cui è demandata la seconda attività, non foss'altro per il fatto che varia l'ambito, ossia l'oggetto, delle due tipologie di controllo: la valutazione dei dirigenti polarizza la sua attenzione sulla figura dirigenziale, mentre il controllo di gestione guarda all'unità organizzativa nel divenire della gestione. Da quanto detto discende che il controllo di gestione, ponendo enfasi essenzialmente sui risultati prodotti dall'unità organizzativa di riferimento, fornisce elementi necessari, ma non sufficienti per formulare un giudizio attendibile sull'operato del dirigente; è appena

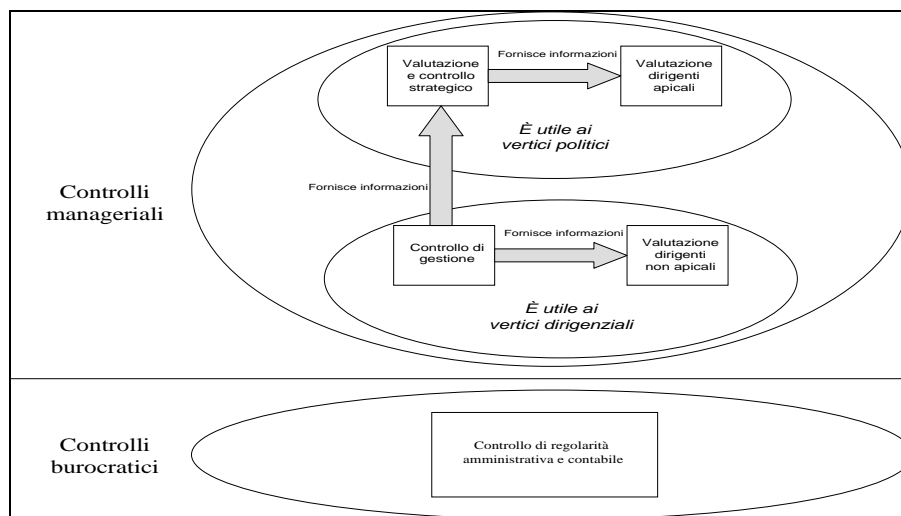
⁵² In merito alla possibile integrazione tra controllo di gestione e valutazione dei dirigenti, assai eloquenti appaiono le parole del Quagliani e del Robotti. Secondo gli Autori, «Se la valutazione delle prestazioni va effettuata in particolare sui risultati dell'attività amministrativa e della gestione, non si vede come potrebbe essere possibile valutare i dirigenti di vertice prescindere dai risultati conseguiti dalla struttura loro affidata». A. QUAGLIANI, L. ROBOTTI, *Il controllo strategico nelle regioni*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 28.

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
 Economia Aziendale e Management Pubblico
 Università degli Studi di Foggia
 Presidente Comitato Scientifico
 Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
 Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
 Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
 Università degli Studi di Foggia*

il caso di ricordare che tale giudizio tiene conto anche delle competenze organizzative che il dirigente è in grado di “mettere in campo” per orientare l’andamento del settore/servizio/ufficio cui è preposto.

A questo punto della nostra analisi, riteniamo utile e opportuno ricapitolare i concetti espressi nel presente paragrafo, avvalendoci di una rappresentazione schematica. Si veda, in tal senso, la successiva Figura 1.

Figura 1 – Il sistema dei controlli interni della PA



Riteniamo opportuno precisare, inoltre, che i principi finora richiamati – che, si rammenta, definiscono le relazioni che intercorrono tra le varie componenti del sistema di controllo interno delle amministrazioni pubbliche – non sono inderogabili. Il Legislatore si premura di precisare che essi sono «... obbligatori per i Ministeri, applicabili alle regioni nell’ambito della propria autonomia

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

organizzativa e legislativa e derogabili da parte di altre amministrazioni pubbliche, fermo restando il principio di cui all'art. 3 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni ...».

L'espresso rimando all'autonomia organizzativa dei singoli enti impreziosisce il testo del Decreto. Il Legislatore, infatti, da un lato, definisce le linee-guida nel cui alveo il sistema dei controlli si deve "sviluppare", dall'altro demanda la progettazione esecutiva e, quindi, l'adozione di ulteriori decisioni operative, ai singoli enti, i quali, in totale autonomia potranno disegnare un sistema *ad hoc*, ritagliato su misura in base alle specificità e alle inclinazioni di natura organizzativa che l'ente stesso disvela.

In un piccolo comune, ad esempio, può pure succedere che il controllo di gestione, il controllo strategico e la valutazione del personale vengano affidati ad un unico soggetto esterno, con la realizzazione di significative economie conseguenti alla semplificazione dell'organigramma e senza particolare pregiudizio rispetto alle esigenze informative dei soggetti preposti all'adozione delle decisioni. Può pure verificarsi che alcuni piccoli comuni decidano di gestire in modo associato i controlli interni di cui si discute.

Bibliografia

- AA.VV., *Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli, Rimini, 1997
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005
- AMATUCCI F., *Project Finance nelle Aziende Pubbliche*, Egea, Milano, 2002
- ANGIOLA N., *La cartolarizzazione: prospettive per le aziende pubbliche*, in DELL'ATTI S. (a cura di), *La cartolarizzazione dei crediti. Problematiche attuali alla luce dei nuovi orientamenti*, ESI, Napoli, 2005
- ANGIOLA N., *Introdurre logiche d'azienda negli enti locali. Alcuni spunti di riflessione*, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche dell'università di Foggia, Quaderno n. 10, 2006

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

- ANGIOLA N., *Aziende comunali di piccole dimensioni e processi decisionali "inclusivi". Criticità e prospettive di sviluppo*, in ONESTI T., ANGIOLA N. (a cura di), *La governance dei piccoli comuni*, Franco Angeli, Milano, 2007
- ANGIOLA N., *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, ESI, Napoli, 2008
- ANSELMINI L., *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W., *Non Profit. Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002
- BARTOCCI L., *Il Bilancio sociale negli Enti locali. Fondamenti teorici e aspetti metodologici*, Giappichelli, Torino, 2003
- BARTOLI S., LONGO F., *La corruzione nelle amministrazioni pubbliche: danni sociali e politiche di contrasto*, in BORGONOV E., FATTORE G., LONGO F. (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano, 2009
- BOCCIA F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Guerini e Associati, Milano, 2002
- BORGONOV E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2004
- BORGONOV E., *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2004
- BORGONOV E., RUSCONI G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008
- BOTTARI M., *Uno strumento di controllo strategico per le amministrazioni locali: la Balanced Scorecard*, in *Azienda Pubblica*, nn. 1-2, 2002
- BRUSATI L., *I sistemi di finanziamento delle aziende pubbliche*, Egea, Milano, 2006
- CAPERCHIONE E., PEZZANI F., *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Egea, Milano, 2000
- CASCONE G., DI MARTINO R., *I controlli di regolarità contabile: evoluzione e prospettive*, in *Azienditalia*, n. 3, Marzo 2004
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1992
- DE FABRIITIS F., *Il bilancio sociale per il Comune e la Provincia. Come svilupparlo*, Franco Angeli, Milano, 2004
- DEL BENE L., DONATO F., *Controllo di gestione e Carta dei servizi: verso un reale supporto al miglioramento della performance*, in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2000
- DENTE B., VECCHI G.C., *La valutazione e il controllo strategico*, in AZZONE G., DENTE B., *Valutare per governare*, Etas, Milano, 1999
- FARNETI F., *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2004
- FARNETI G., *Gestione e contabilità dell'ente locale*, Maggioli, Rimini, 2005

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

- FARNETI G., POZZOLI S. (a cura di), *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano, 2005
- FARNETI G., MAZZARA L., SIBONI B., *L'Innovazione nei processi di Accountability degli Enti Locali*, in GRUPPO DI STUDIO E ATTENZIONE DELL'ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Innovazione e Accountability nella Pubblica Amministrazione. I drivers del cambiamento*, RIREA, Roma, 2008
- FARNETI G., *Ragioneria Pubblica*, Franco Angeli, Milano, 2004
- GARLATTI A., *Il controllo di gestione negli enti locali nella prospettiva della direzione generale*, in *Azienda Pubblica*, n. 5, 1999
- GARZONI A., *Il controllo strategico*, Egea, Milano, 2003
- GIUSEPPONI K. (a cura di), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit. Riflessioni ed esperienze*, Sistemi editoriali, Pozzuoli, 2003
- GIUSEPPONI K., *Il bilancio sociale degli Enti locali, contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 2004
- GRUPPO DI STUDIO E ATTENZIONE DELL'ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Innovazione e Accountability nella Pubblica Amministrazione. I drivers del cambiamento*, RIREA, Roma, 2008
- HINNA L., *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2004
- HINNA L., *La valutazione e il controllo strategico*, in HINNA L., MENEGUZZO M., MUSSARI R., DECASTRI M., *Economia delle aziende pubbliche*, Mc Graw-Hill, Milano, 2006
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, in *Harvard Business Review*, February 2004
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*, in *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, Best of HBR 1992*, July-August 2005
- LOMBRANO A. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2001
- LUISON C., *Le linee guida proposte dal G.B.S. per la rendicontazione sociale nel settore pubblico*, in BORGONOV E., RUSCONI G., *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

- MARASCA S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali. Strumenti di analisi e di sintesi*, Giappichelli, Torino, 1998
- MARSILIO M., *La funzione finanziaria nelle pubbliche amministrazioni: evoluzione, logiche e strumenti*, in BORGONOV E., FATTORE G., LONGO F. (a cura di), *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano, 2009
- MAZZARA L., *Il project financing: caratteristiche tecniche*, in *Azienditalia*, n. 12, Dicembre 1996
- MAZZARA L., *Processi e strumenti di misurazione dei risultati negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2003
- MENEGUZZO M. (a cura di), *Manuale di Finanza innovativa per le Amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2003
- MINISTERO DELL'INTERNO, OSSERVATORIO PER LA FINANZA E LA CONTABILITÀ DEGLI ENTI LOCALI, *Linee guida per la rendicontazione sociale negli enti locali*, in www.osservatorio.interno.it.
- MOHR L.B., *The Qualitative Methods of Impact Analysis*, in *American Journal of Evaluation*, Vol. 20, n. 1, 1999
- MULAZZANI M. (a cura di), *Il project financing negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, 2004
- MUSSARI R., *L'azienda del comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova, 1996
- MUSSARI R., *La valutazione dei programmi nelle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino, 1999
- MUSSARI R. (a cura di), *Manuale operativo per il controllo di gestione*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2001
- ONESTI T., *Appunti delle lezioni di ragioneria generale*, Adriatica Editrice Salentina, Lecce, 1997
- PAOLONI M., CESARONI F.M., *L'evoluzione della finanza locale ed i nuovi strumenti finanziari degli enti pubblici territoriali*, in MARCHI L., PAOLONI M. (a cura di), *Il processo di trasformazione contabile e finanziario dei comuni e delle province. Analisi applicative ed indicazioni prospettiche*, Maggioli, Rimini, 1998
- PAOLONI M., GRANDIS F.G., *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino, 2007
- PASTORELLO G., NICOSIA F., BARILE V., *Dalla valutazione dei risultati al modello delle competenze: l'Agenzia delle Entrate*, in DELLA ROCCA G., VENEZIANO M., (a cura di), *La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Esi, Napoli, 2004
- PEZZANI F. (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003

Nunzio ANGIOLA
*Professore Ordinario di
Economia Aziendale e Management Pubblico
Università degli Studi di Foggia
Presidente Comitato Scientifico
Periodico Quadrimestrale on line ODCEC FG
Dottore commercialista*
Roberto MARINO
*Dottorando di ricerca in
Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Università degli Studi di Foggia*

- PEZZANI F. (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2005
- PIGNATTI O. (a cura di), *Le politiche di gestione della liquidità e i nuovi strumenti finanziari degli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2001
- POLLIT C., *Looking Outcomes in the Face: The Limits of Government Action*, Public Service Senior Management Conference, Wellington, New Zealand, 9 October 1997
- POZZOLI S., *Il controllo dell'Ente Locale*, in FARNETI G., POZZOLI S. (a cura di), *Enti locali e sistema dei controlli. Riflessioni e proposte*, Giuffrè, Milano, 2007
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, *Direttiva del ministro della funzione pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*, 17 febbraio 2006
- QUAGLIANI A., ROBOTTI L., *Il controllo strategico nelle regioni*, Franco Angeli, Milano, 2002
- REBORA G., *Le amministrazioni pubbliche come aziende*, in *Azienda Pubblica*, 1993
- REBORA G., *I principi dell'azienda nell'economia pubblica*, in *Azienda Pubblica*, 1994
- REBORA G., MENEGUZZO M., *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino, 1990
- ROGATE C., TARQUINI T., *Il Bilancio sociale negli Enti locali. Scenario, metodologia ed esperienze*, Maggioli, Rimini, 2004
- ROGERS P.J., STEVENS K., BOYMAL J., *Qualitative cost-benefit evaluation of complex, emergent programs*, in *Evaluation and Program Planning*, Vol. 32, n. 1, 2009
- RUFFINI R., *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, De Agostini, Roma, 2004
- SCHLITZER E.F., BALDANZA A., *Il controllo di regolarità amministrativa e contabile*, in SCHLITZER E.F. (a cura di), *Il sistema dei controlli interni nelle pubbliche amministrazioni. Commento al decreto legislativo n. 286 del 1999*, Giuffrè, Milano, 2002
- VALOTTI G., *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, Egea, Milano, 2005
- VECCHI G.C., *La valutazione e il controllo strategico*, in VECCHI G.C., GIOIOSO G. (a cura di), *Definire le politiche e monitorare i risultati*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2007
- ZANDA G., *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, Roma, 2006

La revoca dei contributi pubblici alle imprese: questioni di giurisdizione

SOMMARIO: **1.** L’ausilio finanziario alle imprese. Un rapido inquadramento teorico. La posizione della dottrina sul potere di revoca di contributi pubblici — **2.** La revoca di contributi pubblici nella più recente giurisprudenza dei Tribunali Amministrativi Regionali, del Consiglio di Stato e della Suprema Corte “regolatrice della giurisdizione” — **3.** Considerazioni conclusive

1. L’ausilio finanziario alle imprese. Un rapido inquadramento teorico. La posizione della dottrina sul potere di revoca di contributi pubblici

Lo strumento del finanziamento pubblico alle imprese rappresenta, indubbiamente, uno dei cardini dell’azione amministrativa, volta a perseguire congiuntamente due obiettivi fondamentali, quali l’azione di stimolo dell’economia e quella di garanzia dell’integrazione sociale e gode di una robusta base costituzionale da parte dell’art. 41, comma 3 della Costituzione¹.

Il panorama normativo è assai complesso, frammentario e disomogeneo e unanimemente criticato come “alluvionale” – donde la qualificazione dello Stato come “banchiere occulto”² – e troppo spesso legato a “contingenze particolari”³.

A complicare il quadro, rompendo la centralità del ruolo statale, intervengono i condizionamenti di rango comunitario e le competenze in materia di industria – e, quindi, di incentivi – assegnate alle regioni

¹ Per una compiuta analisi dell’inquadramento costituzionale degli ausili finanziari alle imprese, si v. G.P. MANZELLA, *Gli ausili finanziari, La disciplina dell’economia*, in *Trattato di Diritto Amministrativo. Diritto Amministrativo speciale*, a cura di S. CASSESE, Seconda edizione, Tomo IV, Milano, 2003, 3729 ss.

² M. MONTI – A. SIRACUSANO, *Il settore pubblico come intermediario finanziario: la ripartizione del credito e l’allocazione delle risorse*, in *Econ. it.*, 1979, 2.

³ G. PERICU, *Le sovvenzioni come strumento di azione amministrativa*, Parte prima, Milano, 1967, 236.

per effetto della riforma del titolo V, parte II, Cost. intervenuto con l. cost. n. 3/2001⁴.

Particolari problemi in giurisprudenza si sono posti in relazione ad una particolare tipologia di finanziamento inquadrabile nella categoria dei contributi o sovvenzioni, “il cui effetto giuridico prevalente consiste nell’attribuzione di una somma di denaro o di altro bene economicamente valutabile”⁵. La peculiarità di tale tipologia di ausilio finanziario è rappresentata dal fatto che il finanziamento è concesso anteriormente allo svolgimento dell’attività o al conseguimento del risultato che la disciplina persegue, quale finalità di interesse pubblico sottesa al finanziamento stesso.

Si tratta di una erogazione patrimoniale, che si traduce sotto il profilo finanziario in una diminuzione dei costi di investimento e si inquadra nella categoria delle obbligazioni pubbliche, strutturandosi in una fattispecie di tipo consensuale⁶.

Il provvedimento di concessione del contributo costituisce il momento genetico dell’obbligazione pubblica, determinando l’effetto di costituire un rapporto tendenzialmente paritetico che vede contrapporsi le posizioni del privato creditore e della pubblica amministrazione debitrice.

Non vi è dubbio che sussistano potestà discrezionali della pubblica amministrazione, relative alla verifica della sussistenza delle condizioni di interesse pubblico, che legittimano la concessione del

⁴ Sulla riforma del titolo V la bibliografia sarebbe sterminata. Senza pretesa di completezza, cfr. M. CAMELLI, *Amministrazione (e interpreti) davanti al nuovo Titolo V della Costituzione*, in *Regioni*, 2001, 1274; B. CARAVITA DI TORITTO, *La costituzione dopo la riforma del Titolo V. Stato, Regioni e autonomie fra Repubblica e Unione Europea*, Torino, 2002; A. D’ATENA, *La Consulta parla... e la riforma del titolo V entra in vigore*, in *Giur. Cost.*, 2002, 2027 ss.; ID., *La nuova riforma del titolo V, la costituzione a rigidità debole ed il bipolarismo di coalizione*, in *Rassegna parlamentare*, 2005, fasc. 3, 599; C. BOTTARI (a cura di), *La riforma del Titolo V, parte II della Costituzione, Quaderni della Spisa*, Rimini, 2003; AA.VV., *La Repubblica delle autonomie: regioni ed enti locali nel nuovo titolo V*, cura di TANIA GROPPI, MARCO OLIVETTI, prefazione di ANTONIO D’ATENA, Torino, 2003.

⁵ G. PERICU, *Le sovvenzioni come strumento di azione amministrativa, Parte prima*, Milano, 1967, 236.

⁶ Sulla categoria delle fattispecie consensuali, sia consentito rinviare a F. CANGELLI, *Potere discrezionale e fattispecie consensuali*, Milano, 2004.

contributo, ma l'effettiva liquidazione dell'ausilio fa transitare definitivamente la posizione del privato dall'interesse legittimo al diritto soggettivo.

Di ciò deve tenersi conto ai fini della determinazione della giurisdizione. Essa spetterà al giudice amministrativo per le controversie relative ai provvedimenti negativi emanati a fronte di richieste di contributi; per le controversie riguardanti la fase procedimentale successiva al provvedimento concessorio, ma antecedente alla erogazione degli aiuti; nonché per le controversie relative al ritiro del provvedimento concessorio per vizi di legittimità originari legati alla insussistenza delle ragioni di interesse pubblico.

Spetterà, viceversa, al giudice ordinario per tutte le controversie successive alla erogazione del contributo, momento genetico del rapporto paritario tra cittadino e pubblica amministrazione, tra le quali rientrano quelle relative al contrasto ad atti di revoca, decadenza o risoluzione adottati per l'asserito inadempimento del beneficiario agli obblighi su di esso imposti dalla disciplina che regola il rapporto⁷.

2. La revoca di contributi pubblici nella più recente giurisprudenza dei Tribunali Amministrativi Regionali, del Consiglio di Stato e della Suprema Corte “regolatrice della giurisdizione”.

L'analisi della più recente giurisprudenza dei Tribunali Amministrativi Regionali – costantemente confermata in grado di appello dal Consiglio di Stato –, nonché delle ricostruzioni proposte dalle Sezioni Unite della Suprema Corte di Cassazione – “Giudice della giurisdizione” – suscita, però non poche perplessità.

In materia di revoca di contributi pubblici il Giudice amministrativo ha sempre ritenuto di doversi “spogliare” della funzione giurisdizionale a favore dell'Autorità giudiziaria ordinaria, in applicazione della regola di riparto della giurisdizione contemplata dalla nostra Carta costituzionale e fondata sulla distinzione tra

⁷ In giurisprudenza, cfr. la recente pronuncia del TAR Lazio, ROMA, Sez. III ter, 25 novembre 2009, n. 11647, in www.giustamm.it.

situazioni giuridiche soggettive attive, ossia tra diritti ed interessi legittimi.

In materia di sovvenzioni, finanziamenti e contributi pubblici in genere, infatti, devono ritenersi vigenti i normali criteri di riparto della funzione giurisdizionale fondati sulla natura della situazione giuridica soggettiva attiva azionata.

Al fine di fare corretta applicazione di detti criteri, dunque, è necessario individuare quale posizione giuridica attiva il privato – destinatario di finanziamenti o sovvenzioni – possa vantare nei confronti della p. A. “erogatrice”. E da tale prospettiva di indagine, in vero, non può dubitarsi di un dato evidente: quello della contestuale titolarità, in capo al destinatario di contributi pubblici, di una posizione – rispetto all’Autorità concedente – tanto di interesse legittimo quanto di diritto soggettivo.

Come ben evidenziato dalla giurisprudenza, infatti, il privato potrà vantare una situazione giuridica soggettiva del primo tipo (ossia, di interesse legittimo) o qualora la controversia dovesse riguardare una fase procedimentale precedente al provvedimento attributivo del beneficio, o se il provvedimento dovesse essere annullato o revocato per vizi di legittimità o per contrasto iniziale con l’interesse pubblico, nell’esercizio dei tipici poteri di autotutela spettanti alla pubblica Amministrazione.

Nella fase successiva all’attribuzione del contributo, invece, il beneficiario risulterà titolare non già di un interesse legittimo rispetto all’Amministrazione concedente, bensì di un diritto soggettivo.

Ne consegue che, qualora la controversia dovesse insorgere in relazione alla fase di erogazione del contributo, ovvero in virtù di una richiesta di restituzione dello stesso sulla scorta di un preteso inadempimento del destinatario, la giurisdizione spetterà all’Autorità giudiziaria ordinaria. E ciò, ovviamente, anche qualora dovessi farsi questione di atti denominati “revoca” o “decadenza”.

Apparterranno, invece, alla cognizione del Giudice amministrativo quelle sole controversie coinvolgenti l’esercizio dei poteri autoritativi della pubblica Amministrazione⁸.

⁸ Cfr. sul punto, *ex plurimis*, T.A.R. Campania – Napoli, Sez. III, 13 giugno 2007, n. 6131, in www.giustizia-amministrativa.it; T.A.R. Sardegna – Cagliari, Sez. I, 20

Con riferimento a provvedimenti a contenuto revocatorio, incidenti su contributi, finanziamenti e sovvenzioni erogate da un'Amministrazione pubblica, dunque, il riparto della giurisdizione va valutato in relazione al segmento procedurale interessato.

Il primo segmento – ed i provvedimenti a contenuto revocatorio su di esso insistenti, anche se susseguenti all'erogazione – implica una manifestazione di potere autoritativo, a fronte del quale la situazione giuridica soggettiva del privato sarà di interesse legittimo, con conseguenziale giurisdizione del Giudice amministrativo.

Nel caso in cui, invece, il provvedimento di revoca del contributo dovesse intervenire sul secondo segmento procedurale, la cognizione spetterà all'Autorità giudiziaria ordinaria, individuandosi in tale ultima ipotesi una posizione giuridica attiva coincidente con un diritto soggettivo alla conservazione del contributo⁹.

In altri termini, una volta deliberato e liquidato il contributo economico, si instaurerà tra le parti (concedente e concessionario) un rapporto di ordine paritetico: il concessionario avrà diritto alla corresponsione del contributo a fronte dell'obbligo di realizzare gli impegni per i quali il contributo è stato concesso, mentre il concedente, dopo l'erogazione del contributo, resterà privo di potere discrezionale e potrà esercitare solo un potere di controllo circa l'esatto adempimento degli obblighi assunti dal concessionario.

L'inosservanza di tali obblighi si connota, quindi, come inadempimento, al quale consegue la revoca del contributo come forma di risoluzione unilaterale del rapporto di natura privatistica,

aprile 2007, n. 716, in www.dirittodeiservizipubblici.it; T.A.R. Campania – Salerno, Sez. I, 23 gennaio 2007, n. 80, in www.giustizia-amministrativa.it; T.A.R. Toscana – Firenze, Sez. I, 14 settembre 2006, n. 3969, in www.giustizia-amministrativa.it; Consiglio di Stato, Sez. VI, 8 maggio 2002, n. 2539, in www.giustizia-amministrativa.it; Consiglio di Stato, Sez. V, 27 marzo 2000, n. 1765, in www.giustizia-amministrativa.it; Cass. SS.UU., 25 maggio 1999, n. 288, in *Giorn. Dir. Amm.*, 1999, 778; Cass. SS.UU., 12 novembre 1999, n. 758; Cass. SS.UU., 18 febbraio 2002, n. 2369; Cass. SS.UU., n. 6486 del 2004; Cass. SS.UU., n. 6405 del 2004; Cass. SS.UU., n. 466 del 2005; Cass. SS.UU., n. 21000 del 2005, in *Rep. Foro it.*

⁹ Cfr, da ultimo, Consiglio di Stato, Sez. VI, 1 ottobre 2008, n. 4741, in www.giustizia-amministrativa.it in cui espressamente si richiama Cass. SS. UU. 12 novembre 1999, n. 758.

priva di elementi di discrezionalità, originando non già da una rinnovata valutazione discrezionale dell'interesse pubblico, ma da fatti intrinseci al rapporto derivante dal finanziamento stesso. E pertanto, l'eventuale controversia che dovesse instaurarsi sul provvedimento di riduzione o di revoca del contributo pubblico già erogato, rientrerà nella cognizione del Giudice ordinario, risultando pertinente a posizioni di diritto soggettivo¹⁰.

In proposito, va evidenziato come debba considerarsi del tutto irrilevante sia l'eventuale erronea indicazione della giurisdizione del giudice amministrativo posta in calce al decreto di revoca e alla cartella di pagamento, sia lo strumento (ad es. cartella esattoriale) utilizzato per la riscossione¹¹.

Il giudice ordinario, titolare, quindi della giurisdizione potrà, pertanto, disapplicare l'atto amministrativo ove ne riscontri l'illegittimità¹².

L'anzidetta giurisprudenza si è, però, formata in relazione a fattispecie di contributi singolarmente richiesti ed ottenuti, cosicché bisogna verificarne l'applicabilità nel caso – oltremodo frequente – di concessione del finanziamento in seno ad una procedura di programmazione negoziata¹³, cui è dato ricorrere in caso d'interventi che coinvolgono una molteplicità di soggetti pubblici e privati ed “implicano decisioni istituzionali e risorse finanziarie a carico delle

¹⁰ Cfr. T.A.R. Campania, Sez. III, 3 marzo 2006, n. 2583, in www.giustizia-amministrativa.it; Consiglio di Stato, Sez. VI, 10 ottobre 2005, n. 5466, in www.giustizia-amministrativa.it; Consiglio di Stato, Sez. VI, 14 giugno 2005, n. 2767, in www.giustizia-amministrativa.it; Cass. SS.UU. 19 maggio 2008, n. 12641, in www.alphaice.com/giurisprudenza.

¹¹ Cfr., da ultimo, Cass. SS.UU., 9 maggio 2008, n. 11498, in <http://www.cortedicassazione.it/Documenti/11498.pdf>.

¹² In tal senso, da ultimo, Cass. SS.UU. 14 ottobre 2008, n. 25119, in www.lexitalia.it ove si richiamano in senso conforme, Cass. SS.UU. n. 16218 del 2001; Cass. SS.UU. n. 7507 del 2003; Cass. SS.UU. n. 26742 del 2007, in www.lexitalia.it.

¹³ Cfr., in dottrina A. CONTIERI, *La programmazione negoziata. La consensualità per lo sviluppo. I principi*, Napoli, 2000. L'A. affronta la puntuale analisi delle sei tipologie di accordi indicate nella disciplina dell'art. 2, comma 203 della legge n. 662/1996, ovvero l'intesa istituzionale di programma, l'accordo di programma quadro, il contratto di programma, il patto territoriale e il contratto d'area.

amministrazioni statali, regionali e delle province autonome, nonché degli enti pubblici”¹⁴.

In materia, va segnalato un recentissimo orientamento giurisprudenziale della Corte regolatrice della giurisdizione¹⁵ che merita una specifica considerazione, poiché muta parzialmente i termini della questione, dal momento che la concessione di contributi pubblici in seno a procedure di concertazione tra soggetti pubblici e soggetti privati pare, ormai, costituire la procedura ordinaria per l'erogazione di ausili pubblici alle imprese.

Ciascuna procedura negoziata determina la costruzione di un progetto articolato e complesso, basato su di un fitto intreccio d'iniziativa fra loro collegate, che conduce alla stipulazione di un'intesa fra tutte le componenti coinvolte, al fine di concordare l'obiettivo e ripartire i compiti dei vari partecipanti, per impegnarli fra loro e coagularne le volontà sul raggiungimento di traguardi condivisi ed interdipendenti.

I modelli afferenti alla categoria della programmazione negoziata hanno, dunque, portato ad ulteriori sviluppi l'utilizzazione del modello consensuale sia nei rapporti della Pubblica Amministrazione con i privati, che quale strumento di coordinamento dei vari enti pubblici fra loro¹⁶. Ciò potrebbe condurre ad una qualificazione giuridica in termini di accordo pubblicistico, che, avendo coinvolto parti pubbliche e private, “assomma in sé, unificandole in una sorta di sintesi evolutiva, le diverse ipotesi di cui alla L. n. 241 del 1990, artt. 11 e 15”¹⁷, i quali devolvono alla giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo ogni controversia in materia di formazione, conclusione ed esecuzione degli accordi da esse contemplati.

Tale orientamento va adeguatamente analizzato, poiché se può condividersi una generale qualificazione delle fattispecie di programmazione negoziata come “sintesi evolutiva” degli accordi

¹⁴ Si tratta dell'enunciato normativo in relazione ai contratti d'area che, ai sensi della L. n. 662 del 1996, art. 2, commi 203 e ss., costituiscono una delle possibili forme della c.d. programmazione negoziata.

¹⁵ Cass. SS.UU. ord. 8 luglio 2008, n. 18630, in *www.lexitalia.it*.

¹⁶ V. in tal senso Corte Cost., 10 maggio 1999, n. 171, in *www.giurcost.org*, con riferimento alla programmazione negoziata in genere.

¹⁷ Cass. SS.UU. ord. 8 luglio 2008, n. 18630, cit.

pubblicistici di cui alla legge n. 241/1990, non paiono, invece, del tutto condivisibili le implicazioni sul piano della giurisdizione.

Va evidenziato, infatti, che l'ordinanza in esame valuta ai fini della determinazione della giurisdizione la fattispecie concreta sottesa alla controversia, verificando se l'adempimento degli obblighi correlati alla concessa sovvenzione possa considerarsi o meno inquadrabile all'interno della più ampia fattispecie di programmazione negoziata (nella specie si trattava di patto territoriale).

È, pertanto, determinante la verifica in concreto della struttura – e della natura – del modulo consensuale di volta in volta adottato, ai fini della determinazione della giurisdizione: se le agevolazioni concesse all'impresa trovano fonte immediata e diretta nell'accordo, il recentissimo *revirement* giurisprudenziale ne suggerirebbe l'assegnazione alla giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo; se, viceversa, nel rapporto tra l'impresa e la pubblica amministrazione erogante il contributo si colloca in posizione esterna e collaterale rispetto ad un regolamento consensuale che comprende una più complessa rete di rapporti tra amministrazione e privato, allora va tenuta ferma la giurisdizione del giudice ordinario.

3. Considerazioni conclusive.

L'applicazione dei principi desumibili dal delineato quadro dottrinario e giurisprudenziale alla fattispecie che qui ci occupa conduce, evidentemente, alle seguenti conclusioni.

Qualora il provvedimento di revoca del contributo in precedenza erogato si fondi sul preteso mancato adempimento degli obblighi assunti dall'impresa beneficiaria, non pare esservi dubbio – secondo il consolidato indirizzo giurisprudenziale dianzi analizzato – circa il fatto che detto provvedimento incida su quello che è stato sopra individuato quale secondo segmento procedurale, nel quale, tra concedente e concessionario, viene in evidenza – come già detto – un rapporto di tipo paritetico.

In tale quadro, la controversia avente ad oggetto l'accertamento dell'asserito inadempimento dell'impresa rispetto alle obbligazioni assunte a fronte della concessione del contributo, investe, dunque, posizioni di diritto soggettivo, e, in virtù del criterio di riparto basato

sulla consistenza della situazione giuridica soggettiva attiva azionata, deve ritenersi rientrare nell'ambito giurisdizionale proprio dell'Autorità giudiziaria ordinaria¹⁸.

In considerazione, però, dell'indirizzo giurisprudenziale da ultimo analizzato¹⁹ si è del parere che si imponga una specifica analisi dell'accordo di volta in volta posto in essere, onde determinare se esso – nel suo insieme – si ponga come fonte immediata e diretta dell'erogazione del contributo poi revocato.

Il quadro da analizzare presenta una complessità notevole alla luce del nuovo orientamento giurisprudenziale (Cass. SS.UU. ord. 8 luglio 2008, n. 18630, cit.), dal momento che, di norma, le fattispecie di programmazione negoziata non riguardano pattuizioni “semplici” tra un'amministrazione e un soggetto privato, ma coinvolgono, da un lato, una pluralità di soggetti pubblici, dall'altro più soggetti privati, che aderiscono (anche in tempi diversi) al programma oggetto della pattuizione ai fini della concessione di contributi.

Pare doversi premettere che, in punto di principio, non appaia opportuno scindere in più fattispecie distinte un fascio di operazioni convergenti nel quadro complessivo dello strumento di programmazione negoziata.

Ai fini della soluzione del problema inerente alla giurisdizione, parrebbe, pertanto, determinante verificare se, in concreto, si sia proceduto ad apposita stipulazione tra i soggetti pubblici originari e le imprese ammesse alle agevolazioni, con conseguente adesione ed assoggettamento alla complessiva disciplina del contratto d'area; ovvero se, da un punto di vista procedurale, l'ingresso delle imprese

¹⁸ E', peraltro, oltremodo frequente l'ipotesi in cui l'impresa destinataria di un provvedimento di revoca di contributi versi in condizioni di insolvenza, talvolta tali da giustificare l'avvio di una procedura fallimentare. Nel quadro dianzi delineato, la dichiarazione di fallimento determinerebbe l'attrazione della controversia nell'ambito della competenza funzionale del giudice fallimentare, ex art. 24 l. fall., che fa convergere nella procedura fallimentare tutte le azioni di accertamento di credito nei confronti del fallito, anche quando siano proposte da un soggetto pubblico e anche quando abbiano natura fiscale o previdenziale (Cass. n. 2573 del 1972; Cass. n. 1716 del 1988; Cass. n. 785 del 1989, in *Rep. Foro it.*)

¹⁹ Cass. SS.UU. ord. 8 luglio 2008, n. 18630, cit.

sia stato determinato da distinte istanze di ciascuna, aventi ad oggetto la concessione di finanziamenti a valere sui fondi del contratto d'area. Mentre nel primo caso parrebbe difficile negare al contratto d'area nel suo complesso la natura di fonte del contributo concesso, con conseguente giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo, nel secondo caso potrebbe, viceversa, applicarsi il consolidato indirizzo giurisprudenziale che assegna la giurisdizione al giudice ordinario, in applicazione della ordinaria regola di riparto diritti soggettivi/interessi legittimi.

Nel quadro della sopravvenuta pluralità di opzioni interpretative, ad avviso di chi scrive, la soluzione più piana pare essere quella di “combinare” i due filoni giurisprudenziali, rendendoli tra loro compatibili: del primo va tenuta ferma la qualificazione della posizione giuridica soggettiva dell'impresa che si è vista revocare il contributo erogato in termini di diritto soggettivo perfetto, secondo il consolidato orientamento della Suprema Corte di Cassazione²⁰; del secondo, di cui all'ordinanza 8 luglio 2008, n. 18630 – che nulla statuisce in ordine alla posizione giuridica soggettiva – va tenuta ferma la declaratoria della giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo, ai sensi degli artt. 11 e 15 della legge n. 241/1990 e successive modificazioni e integrazioni.

Ne consegue che la contestazione del decreto di revoca dovrà avvenire mediante ricorso al giudice amministrativo in sede di giurisdizione esclusiva, senza che, però, rilevi, in alcun modo, lo spirare dei termini decadenziali, applicabili alle sole ipotesi di tutela degli interessi legittimi. Trattandosi, infatti, di diritto soggettivo perfetto, i termini per proporre ricorso al giudice amministrativo restano quelli prescrizionali.

²⁰ L'indirizzo è stato, da ultimo, ribadito in Cass. SS.UU., sentenza 25 novembre 2008, n. 28041, in *www.lexitalia.it*, in cui si afferma che in materia di contributi e di sovvenzioni pubbliche, il privato vanta una posizione di interesse legittimo, con la conseguente devoluzione della relativa controversia alla giurisdizione del giudice amministrativo, quando la controversia attiene alla fase procedimentale antecedente alla emanazione del provvedimento attributivo del beneficio. Il privato vanterà, invece, una posizione di diritto soggettivo, con conseguente devoluzione della controversia al giudice ordinario, se la stessa concerne la successiva fase di erogazione del contributo.

Lo strumento del partenariato pubblico-privato nel settore della ricerca universitaria

SOMMARIO: **1.** Il Partenariato Pubblico Privato: origini ed ambito di applicazione — **2.** Il Partenariato Pubblico Privato come forma di espressione del superamento della tradizionale dicotomia pubblico-privato nella realizzazione dei fenomeni di liberalizzazione e privatizzazione — **3.** L’ancoraggio costituzionale delle forme di partenariato pubblico privato: il principio di sussidiarietà orizzontale — **4.** Le caratteristiche del modello “partenariato pubblico-privato” e la loro concreta rintracciabilità nelle diverse tipologie — **5.** Il partenariato pubblico-privato come forma di finanziamento degli istituti universitari e di alta formazione: i c.d. Programmi Quadro — **6.** Il Settimo Programma Quadro

1. Il Partenariato Pubblico Privato: origini ed ambito di applicazione

A seguito della prassi, da alcuni anni crescente, dell’utilizzo di nuove forme di collaborazione tra Pubblica Amministrazione e settore privato, soprattutto nei settori caratterizzati da un certo livello di complessità tecnica, si assiste, sia a livello comunitario che in ambito nazionale, ad una progressiva crescita nell’impiego di *partnership* tra pubblico e privato comportanti la concretizzazione, sempre più evidente, del tanto acclamato superamento della “dicotomia” pubblico-privato¹.

Il Partenariato evoca, infatti, l’esistenza di una “terza via” rispetto all’economia socializzata ed al mercatismo, segnata da un tendenziale equilibrio tra interessi pubblici ed interessi privati; come tale apprezzata in tutto il nostro continente, pur con varietà di toni².

¹ F. GASPARI, *Dalla grande dicotomia al partenariato pubblico privato*, in *Riv. Trim. Rep. it.*, 2007, p. 29 ss.

² Al di là del contesto europeo, il Partenariato è indicato dalle Nazioni Unite come una condizione essenziale per raggiungere gli obiettivi di un equo sviluppo

La nozione di Partenariato Pubblico Privato (PPP) si rinviene proprio nella normativa comunitaria e, nella specie, nel “Libro Verde”, presentato dalla Commissione CE il 30 aprile 2004, e riferita a tutte le “forme di cooperazione tra le autorità pubbliche e il mondo delle imprese che mirano a garantire il finanziamento, la costruzione, il rinnovamento, la gestione o la manutenzione di un’infrastruttura o la fornitura di un servizio”.

In tale documento, la Commissione CE evidenzia un aumento del ricorso a operazioni Partenariato Pubblico Privato, e lo riconduce, nell’ottica di un’evoluzione del ruolo dello Stato nella sfera economica, che da operatore si è trasformato sempre più in organizzatore, regolatore e controllore.

Tale realtà ha trovato sua ragione d’essere nel riconoscimento da parte delle Pubbliche Amministrazioni della scarsità di risorse finanziarie, come di capacità tecniche, per lo svolgimento di loro particolari funzioni, quali il finanziamento, la costruzione, la gestione e la manutenzione di un’infrastruttura o la fornitura di un servizio. In tali fattispecie, quindi, il soggetto pubblico ricorre, per la realizzazione di determinati progetti, alla cooperazione con il settore privato, tipicamente più informato ed efficiente.

Come di recente evidenziato dall’Adunanza Plenaria del nostro Consiglio di Stato, la *ratio* dell’istituto va rinvenuta nella difficoltà dell’amministrazione di reperire, in maniera autonoma, risorse necessarie ad assicurare la fornitura di un’opera o di un servizio alla collettività e nella conseguente necessità di ricorrere, al fine di poter garantire un’azione amministrativa efficiente ed efficace, fortemente improntata a criteri di economicità, a capitali ed energie private³.

economico e sociale indicati nella Dichiarazione del Millennio del 2000, una volta dimostrato che, dopo due decenni di privatizzazioni e di economia di mercato, il settore privato da solo non può soddisfare pienamente i bisogni sociali, specie nei campi in cui gli investimenti hanno ritorni bassi o lenti. La grande crisi economica che nel 2008 ha colpito tutti gli Stati sta contribuendo alla valorizzazione - o, a seconda dei Paesi, alla scoperta - del PPP come uno degli antidoti per superare i fallimenti del mercato. In particolare, favorisce la realizzazione di infrastrutture e di opere di particolare utilità sociale, come nei settori della sanità e dell’istruzione; consente altresì interventi nel settore dei servizi pubblici locali.

³ Cons. Stato, Ad. Plen., 3 marzo 2008, n. 1, in www.giustamm.it, per i cui commenti si rinvia a R. VAIRA, *La gestione dei servizi pubblici tra “in house providing” ed*

Le caratteristiche peculiari del PPP possono, pertanto, essere identificate nella longevità delle operazioni, nella predisposizione di piani finanziari ad hoc per ogni progetto, nella ripartizione dei costi, nonché nella lunga contrattazione necessaria per raggiungere un accordo tra le parti, proprio per allocare in maniera ottimale i rischi dell'operazione alla parte che sa meglio gestirli (rischi di tipo legislativo, politico, economico, finanziario).

In tale contesto, la remunerazione per il soggetto privato spesso può consistere solamente nel diritto a gestire l'opera ottenuta ed, eventualmente, da contributi da parte della controparte pubblica⁴.

In un'epoca contrassegnata da vincoli alle politiche di bilancio, derivanti in primo luogo dalla legislazione comunitaria, le Pubbliche Amministrazioni, quindi, possono trovare, tramite il ricorso alla cooperazione con il settore privato, fonti alternative di finanziamento per la realizzazione di infrastrutture ed opere pubbliche.

Come rilevato dal Parlamento Europeo, il Partenariato non è altro che una forma di cooperazione a lungo termine tra il settore pubblico e quello privato per l'espletamento di compiti pubblici, nel cui contesto le risorse necessarie sono poste in gestione congiunta ed i rischi legati ai progetti vengono suddivisi in modo proporzionato sulla base delle competenze di gestione del rischio dei partner del progetto⁵.

Tale realtà ha, di recente, acquistato particolare rilevanza anche a livello di legislazione nazionale, in seguito all'emanazione del d. lgs. n. 152/2008, terzo decreto correttivo al Codice dei contratti pubblici

affidamenti diretti a società miste: ancora incertezze sulle rispettive condizioni di legittimità, in www.giustamm.it.

⁴ Questa particolare procedura ha visto le sue prime applicazioni nel Regno Unito, dove viene utilizzata con assidua frequenza ormai da anni. Dall'esperienza inglese sono quindi emersi gli obiettivi che una Pubblica Amministrazione dovrebbe perseguire attraverso gli istituti di partenariato pubblico-privato, tra i quali si evidenziano l'ottimizzazione della struttura amministrativa, in modo da renderla economicamente più efficace ed efficiente; il miglioramento del rapporto costi-benefici riguardante l'erogazione di un servizio per un periodo medio compreso tra i venti ed i trent'anni, cercando di incrementare il livello di innovazione. In un'ottica comparatistica, anche in relazione ad altri Paesi (Spagna, Francia, Canada) cfr. R. Di Pace, *Partenariato pubblico privato e contratti atipici*, Milano, 2006, p. 59ss.

⁵ Il riferimento è alla risoluzione del 16.10.2006 riguardo ai partenariati pubblico-privati e diritto comunitario in materia di appalti pubblici e concessioni.

(d. lgs. n. 163/2006), che ha introdotto nell'art. 3, con il comma 15-bis, la definizione della categoria dei contratti di partenariato, identificati con quelli "aventi ad oggetto una o più prestazioni (...) compreso in ogni caso il finanziamento totale o parziale a carico dei privati, anche in forme diverse, di tali prestazioni, con allocazione dei rischi ai sensi delle prescrizioni e degli indirizzi comunitari vigenti"⁶.

2. Il Partenariato Pubblico Privato come forma di espressione del superamento della tradizionale dicotomia pubblico-privato nella realizzazione dei fenomeni di liberalizzazione e privatizzazione

Il Partenariato Pubblico-Privato, come si è detto, nasce per far fronte all'esigenza di consentire alle Pubbliche Amministrazioni di esplicare le proprie funzioni attraverso l'attiva collaborazione dei soggetti privati, ponendo in essere relazioni a lungo termine tra pubblico e privato fondate sull'apporto congiunto di capacità (finanziarie, tecniche, di allocazione del rischio, ecc.) peculiari a ciascuna parte.

Emerge, in tal modo, come a legittimare la partecipazione delle suddette parti siano motivazioni diverse. Se le Pubbliche Amministrazioni sono spinte dall'esigenza di ottenere la creazione di un'infrastruttura o l'erogazione di un servizio, i soggetti privati sono evidentemente orientati ad espandere la propria attività in settori nei quali, in precedenza, era loro vietato intervenire.

Tale situazione è stata resa possibile dal progressivo mutamento dell'approccio dello Stato nell'intervento nell'economia.

Le formule di partenariato tra la Pubblica Amministrazione e l'imprenditoria privata, finalizzate alla realizzazione ed alla gestione dei servizi pubblici o di pubblico interesse, hanno, infatti, origine alla fine degli anni '80 del secolo scorso, nell'ambito dei provvedimenti di

⁶Le prestazioni ivi previste, a titolo esemplificativo, sono la progettazione, la costruzione, la gestione o la manutenzione di un'opera pubblica o di pubblica utilità, oppure la fornitura di un servizio. Il comma 15-bis dell'art. 3 stabilisce, poi, che "rientrano, a titolo esemplificativo, tra i contratti di PPP la concessione di lavori, la concessione di servizi, la locazione finanziaria, l'affidamento di lavori mediante finanza di progetto, le società miste". In altri ordinamenti, come in Francia (legge 2.7.2003), già da qualche è stata approvata una legge sul PPP.

contenimento della spesa pubblica che, oltre la contrazione dei trasferimenti erariali, miravano anche all'avvio di un processo di responsabilizzazione delle Regioni e degli Enti locali territoriali in materia di finanza pubblica

A partire dagli anni '80, quindi, da più parti sono giunte istanze per far arretrare quella che per alcuni era un'ingerenza troppo marcata da parte del potere pubblico, in modo da consentire che venisse sostituito da soggetti ritenuti più idonei e con maggiori competenze.

Si è assistito, in tal modo, al progressivo superamento della dicotomia pubblico-privato, tradizionalmente identificata con quella autorità-libertà, la quale ha subito un inevitabile superamento, in seguito all'evoluzione del diritto amministrativo, da disciplina speciale (rispetto a quella civilistica generale) del potere unilaterale e autoritativo a disciplina complessa dell'azione amministrativa e delle regole, anche di diritto privato, che ad essa si applicano⁷.

Nella cura dell'interesse pubblico, la Pubblica Amministrazione, con il trascorrere del tempo, ha, quindi, affiancato al "classico" provvedimento amministrativo, che produce i propri effetti giuridici a prescindere dalla volontà dei soggetti interessati, fattispecie consensuali, finalizzate a tutelare l'interesse pubblico attraverso strumenti privatistici che coinvolgono in maniera determinante i soggetti privati⁸.

Tale graduale processo è sfociato nel fenomeno della c.d. liberalizzazione, identificata da illustre dottrina con il risultato di una modificazione della legislazione o, più in generale, della disciplina

⁷ Sul superamento della dicotomia diritto amministrativo-diritto comune e sulle trasformazioni del diritto amministrativo in genere cfr. S. CASSESE, *Le trasformazioni del diritto amministrativo dal XIX al XXI secolo*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2002, p. 27.

⁸ Il contesto storico che aveva condotto a ritenere l'ineluttabilità della manifestazione unilaterale per la cura dell'interesse pubblico ha, pertanto, gradualmente imposto dei correttivi che possono considerarsi le basi del diverso modo di amministrare, il quale si estrinseca nella c.d. privatizzazione dell'organizzazione amministrativa, dei meccanismi di controllo e dell'azione amministrativa. In argomento cfr. la ricostruzione operata da F. CANGELLI, *Potere discrezionale e fattispecie consensuali*, Milano, 2004, p. 9 ss. e la dottrina ivi citata.

normativa relativa a determinate attività economiche private, che da “più costrittiva” diviene “meno costrittiva”⁹.

Detta trasformazione normativa in senso “meno costrittivo”, che, in concreto, può tradursi nella riduzione dei limiti, nell’attenuazione dei divieti, nella dequotazione dei vincoli, nella concentrazione e la diminuzione della c.d. intermediazione burocratica, assume sempre una portata “relativa”, non comportando necessariamente la piena libertà o la totale de-regolazione delle attività liberalizzate, le quali continuano, di norma, ad essere disciplinate dalla legge¹⁰.

Il descritto processo di liberalizzazione può realizzarsi, essenzialmente, su due ambiti: quello giuridico e quello economico.

Partendo dal presupposto che ogni tipologia di liberalizzazione debba sempre attuarsi attraverso vicende di modificazione di discipline giuridiche, a livello quantitativo, si può, infatti, distinguere tra “liberalizzazione giuridica”, che si traduce nella riduzione o eliminazione dei vincoli all’esercizio di attività private, e “liberalizzazione economica”, che, invece, si concretizza nell’apertura di determinati mercati alla concorrenza tra operatori economici.

Mentre con il concetto di liberalizzazione “giuridica” o “amministrativa” si intende l’eliminazione, o comunque la riduzione degli ostacoli o degli aggravii procedurali di ordine amministrativo, imposti ai privati per l’esercizio di determinate attività, con il concetto di “liberalizzazione economica” si identifica la possibilità di svolgere attività economiche prima inammissibili, a causa dell’esistenza di monopoli legali, o di accedere a mercati caratterizzati in precedenza da robuste barriere all’ingresso¹¹.

Ne consegue che, come la liberalizzazione in senso giuridico assume evidenti punti di contatto con il processo di “semplificazione amministrativa”, così la liberalizzazione in senso economico incontra notevoli collegamenti con il processo di “privatizzazione”.

La liberalizzazione giuridica rappresenta una tendenza che viene fatta risalire alla metà degli anni ’80, quando inizia ad avvertirsi, nel nostro

⁹ F.G. SCOCA, *Relazione introduttiva*, in AA. VV. (a cura di E. STICCHI DAMIANI), *Studi in tema di liberalizzazioni. Riflessi giuridici dell’evoluzione della disciplina*, Torino, 2008, p. 3.

¹⁰ In tali termini F.G. SCOCA, *Relazione introduttiva*, cit., p. 3.

¹¹ Cfr. G. CORSO, *Liberalizzazione amministrativa ed economica*, cit., p. 3492.

Paese, l'esigenza di rivisitare le modalità di azione amministrativa, alla luce, soprattutto, della nuova concezione del rapporto tra pubblica autorità e cittadino¹². Tale esigenza si è tradotta, nei successivi anni '90, in processi di semplificazione giuridica che hanno investito la Pubblica Amministrazione, sia sul piano strutturale che su quello delle attività.

Se il primo tipo di semplificazione attiene ai profili organizzativi delle P. A., realizzandosi attraverso l'eliminazione di apparati amministrativi non necessari, la loro trasformazione o il passaggio delle loro funzioni a favore di altri enti pubblici, la semplificazione procedimentale riguarda l'attività amministrativa e si concreta nell'accorpamento dei procedimenti amministrativi relativi ai medesimi oggetti, nella riduzione delle fasi e degli adempimenti procedurali o nella totale eliminazione di un'azione amministrativa altrimenti necessaria¹³.

¹² Di tale nuova visione dei rapporti tra autorità e cittadinanza fortemente esplicativo si rivela il contributo M.S. GIANNINI, *Rapporto sui principali problemi della Amministrazione dello Stato*, in *Foro it.*, 1979, V, p. 289 ss., c.d. "Rapporto Giannini", redatto dall'autore in qualità di Ministro della Funzione Pubblica, al fine di "rappresentare al Parlamento i principali problemi relativi alle amministrazioni dello Stato, e, indirettamente, anche delle altre amministrazioni pubbliche", fornendo, al contempo, le relative possibili soluzioni.

¹³ In concreto, la semplificazione procedimentale può tradursi nella sostituzione di un provvedimento di natura concessoria con uno di natura autorizzatoria, la cui emanazione avviene al termine di un "semplice" procedimento di verifica della sussistenza di determinati presupposti circa le modalità, il soggetto o i profili temporali, preordinato, non all'attribuzione di un nuovo diritto (come i provvedimenti concessori), ma alla rimozione del limite posto all'esercizio del diritto soggettivo del privato, che, da possibile o potenziale, diviene attuale. Altra modalità di realizzazione della semplificazione procedimentale è quella che avviene attraverso la sostituzione di un provvedimento autorizzatorio con una denuncia di inizio attività (oggi dichiarazione di inizio attività). Sulla semplificazione amministrativa, *ex multis*, L. TORCHIA, *La modernizzazione del sistema amministrativo: semplificazione e decentramento*, in *Le Regioni*, 1997, p. 333; R. POLITI, *Semplificazione del procedimento amministrativo e riflessi sulla giurisdizione*, in *Dir. Proc. amm.*, 1998, p. 92; G. VESPERINI, *La semplificazione dei procedimenti amministrativi*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1998, p. 655; M. CLARICH, *Modelli di semplificazione nell'esperienza comparata*, *ivi*, p. 679; S. CASSESE, *La semplificazione amministrativa e l'orologio di Taylor*, *ivi*, p. 699; F. PATRONI GRIFFI, *Delegificazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi*, in *Cons.*

Ne consegue la configurabilità della semplificazione amministrativa come mezzo, o come uno dei mezzi, di liberalizzazione giuridica, non essendo possibile, invece, qualificare la liberalizzazione come uno strumento di semplificazione. Il soggetto privato, infatti, aspira alla liberalizzazione non in quanto essa comporti una semplificazione dell'azione amministrativa, ma perché riduce gli oneri a suo carico “e quindi lo rende più libero”¹⁴.

Per quanto attiene, invece al rapporto tra “liberalizzazione economica” e “privatizzazione”, fondamentale è la considerazione che la prima si realizza attraverso un provvedimento legislativo che elimina un monopolio legale e trasforma (o prevede la trasformazione) il vecchio monopolista, da ente pubblico o da azienda pubblica, in società per azioni; comportando, di conseguenza, per i soggetti privati “interessati”, la possibilità di entrare in quel determinato mercato o comunque di acquistare le azioni della società nella quale il monopolista si è trasformato¹⁵.

Indicandosi, generalmente, con il termine “privatizzazione” tutti quei processi comportanti il passaggio da un regime di diritto pubblico ad un regime di diritto privato, nel concreto essa si manifesta nella trasformazione del regime giuridico dell'impresa pubblica o di diritto pubblico o nella dismissione o alienazione di compendi aziendali o di beni di proprietà di enti pubblici, in seguito ai quali la qualificazione

St., 1998, fasc. 11, pt. 2, p. 1711; F. TOCCAFONDI, *Semplificazione amministrativa*, in *Amm. it.*, 1998, p. 1700; R. FERRARA, *Le “complicazioni” della semplificazione amministrativa: verso un'amministrazione senza qualità?*, in *Dir. Proc. amm.*, 1999, p. 323; S. AMOROSINO, *Lo stallo della semplificazione amministrativa: fattori critici e ipotesi di rilancio*, in *Foro amm. T.A.R.*, 2004, p. 1887; ID., *Achille e la tartaruga: semplificazione amministrativa e competitività del “sistema Italia”*, Milano, 2006; AA. VV. (a cura di G. VESPERINI), *Che fine ha fatto la semplificazione amministrativa?*, Milano, 2006; P. MARIOTTI, *Semplificazione dell'attività amministrativa*, in *L'Amm. it.*, 2007, p. 1187 ss; T. BONETTI, *Semplificazione amministrativa e competitività del sistema paese*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2008, p. 173 ss.

¹⁴ Così G. CORSO, *Liberalizzazione amministrativa ed economica*, cit., p. 3494.

¹⁵ Cfr. G. CORSO, *Liberalizzazione amministrativa ed economica*, cit.

dell'impresa passa dalla sfera soggettivo-istituzionale pubblica a quella di diritto comune¹⁶.

La sostituzione della disciplina pubblica con quella privata può, quindi, riguardare, beni, soggetti e attività¹⁷.

In riferimento ai beni, la privatizzazione, che consiste nella trasformazione di beni pubblici in beni di diritto comune, viene realizzata mediante la vendita di beni pubblici a soggetti privati; in relazione ai soggetti ed alle attività, invece, essa, consistendo nell'affidamento di funzioni pubbliche a soggetti privati e ad organismi pubblici retti dal diritto privato, ovvero nell'introduzione all'interno della struttura pubblica di regole privatistiche, comporta la sostituzione dell'ente pubblico con la società per azioni controllata dai

¹⁶ Cfr. G. DI GASPARE, *Privatizzazioni. II) Privatizzazioni delle imprese pubbliche*, in *Enc. Giur.*, Vol. XXIV, Aggiornamento 1995, p. 1, ove si evidenzia come, in tutti i casi suindicati, "si parla indistintamente di privatizzazione per mostrare, quasi visivamente, il recedere di una disciplina giuspubblicistica a vantaggio di una giusprivatistica attinente a imprese, attività economiche, rapporti intersoggettivi e disciplina giuridica dei beni". Sulla privatizzazione delle imprese pubbliche, *ex multis*, cfr. S. CASSESE, *Le privatizzazioni in Italia*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1988, p. 32 ss.; P. JAEGER, *Problemi attuali delle privatizzazioni in Italia*, in *Giur. comm.*, 1992, p. 989 ss.; ID., *Privatizzazioni, profili generali*, in *Enc. giur.*, Vol. XXIV, Roma, 1995, p. 1 ss.; G. DI GASPARE, *Privatizzazioni, privatizzazione delle imprese pubbliche*, *ivi*, p. 1 ss.; ID., *La trasformazione degli enti pubblici economici e la dismissione delle partecipazioni statali. Verso un nuovo ibrido: la s.p.a. di diritto pubblico?*, in *Nomos*, 1992, p. 7 ss.; F. MONELLI, *La privatizzazione delle imprese pubbliche*, Milano, 1996; J. SODI, *Poteri speciali, golden share e false privatizzazioni*, in *Riv. soc.*, 1996, p. 368 ss.; P. SCHLESINGER, *La legge sulla privatizzazione degli enti pubblici economici*, in *Riv. soc.*, 1992, p. 126 ss.; S. CASSESE, *Le privatizzazioni: arretramento o riorganizzazione dello Stato?*, in *Riv. it. dir. pubbl. com.*, 1996, p. 579 ss.; ID., *Stato e mercato dopo privatizzazioni e deregulation*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1991, p. S. CASSESE. 378 ss.; G. DELLA CANANEA, *Privatizzazioni senza autorità di regolazione?*, in *Giorn. dir. amm.*, 1997, p. 487 ss.; R. GAROFOLI, *Le privatizzazioni degli enti dell'economia*, Milano, 1998; C. IBBA, *La tipologia delle privatizzazioni*, in *Giur. comm.*, 2001, p. 464 ss.

¹⁷ E. FRENI, *Le privatizzazioni*, cit., p. 3948, ove si evidenzia che "ciascuna tipologia di privatizzazione, sebbene suscettibile di essere trattata separatamente, presenta zone di intersezione con gli altri tipi. Così, ad esempio, la privatizzazione soggettiva non produce effetti solo sulla posizione del soggetto, ma anche sul regime dell'attività che quest'ultimo svolge e dei beni che esso detiene".

privati o con una persona giuridica del libro I del codice civile¹⁸. La privatizzazione di attività consiste, pertanto, nell'affidamento di funzioni pubbliche a soggetti privati e ad organismi pubblici retti dal diritto privato, ovvero nell'introduzione all'interno della struttura pubblica di regole privatistiche.

Ne consegue che, in via generale, il processo di privatizzazione rappresenta lo strumento attraverso il quale lo Stato, eliminando situazioni di privilegio e di immunità, ridefinisce i contenuti del rapporto tra soggetti pubblici e soggetti privati, tra amministrazione e cittadini, riconducendolo a condizioni di parità¹⁹.

Alla luce di tali considerazioni, emerge l'inevitabile collegamento tra privatizzazione e liberalizzazione in senso economico, dal momento che, al termine del processo relativo a quest'ultima, il pluralismo che viene ad instaurarsi nel mercato, prima di carattere monopolistico si

¹⁸ Il passaggio dall'ente pubblico alla società privata, in concreto, si realizza secondo due modalità, che in alcuni casi rappresentano due fasi di uno stesso processo di privatizzazione. Si parla, infatti, di "privatizzazione formale", quando l'impresa pubblica assume, abbandonando la configurazione giuridica pubblicistica, assume una veste di diritto comune, mutando, di conseguenza anche il regime giuridico che, tuttavia, vede confermata, quantomeno sotto forma di influenza dominante, una posizione di controllo dei pubblici poteri; si realizza, invece, una "privatizzazione sostanziale" quando si agisce non sulla "forma" ma sulla "sostanza" del potere in quanto l'effettività del controllo sull'impresa è in capo a soggetti privati svincolati da qualsiasi influenza dominante anche diretta di pubblici poteri. In questa fattispecie più radicale si assiste al passaggio dell'impresa pubblica in società di diritto privato e, nella specie, in società per azioni. Cfr. R. PERNA, *Privatizzazione formale/sostanziale e controllo della Corte dei Conti*, in *Foro it.*, 1993, III, c. 285 ss ; G. DI GASPARO, *Privatizzazioni. II) Privatizzazioni delle imprese pubbliche*, cit., p. 2; P. JAEGER, *Privatizzazioni, profili generali*, in *Enc. giur.*, Vol. XXIV, Roma, 1995, p. 1; E. FRENI, *Le privatizzazioni*, in AA. VV. (a cura di S. CASSESE), *Trattato di diritto amministrativo. Parte speciale*, Vol. IV, Milano, 2003, p. 3947 ; ID., *Privatizzazioni*, in AA. VV. (diretto da S. CASSESE), *Dizionario di diritto pubblico*, Vol. V, Milano, 2006, p. 4502, ove si evidenzia come, in tema di privatizzazioni, debbano distinguersi "i casi in cui si assiste ad una mera compenetrazione del diritto privato nel diritto pubblico, per effetto della quale il diritto pubblico arretra ma non si ritira, da quelli in cui, attraverso la dismissione del soggetto o la "defunzionalizzazione" dell'attività, si realizza una vera e propria sostituzione del pubblico con il privato. Solo in questa seconda ipotesi si può infatti parlare di una privatizzazione in senso proprio, o meglio di una privatizzazione sostanziale".

¹⁹ In tali termini E. FRENI, *Le privatizzazioni*, cit., p. 3948.

risolve nella riduzione della presenza del pubblico; non solo perché il vecchio ente pubblico viene affiancato da imprese private ma anche perché la componente pubblica del suo capitale tende (o deve tendere) a ridursi²⁰.

Se le forme di collaborazione tra soggetto pubblico e imprenditore rappresentano un modo per avviare la apertura al mercato di settori dove è ancora consistente l'intervento pubblico (ed in questo senso può essere incerta la loro sopravvivenza), esse, comunque, attendono anche ad un'ulteriore finalità che ne giustifica la perdurante utilità.

La necessità di rispondere ad esigenze sempre più complesse e qualificate nello svolgimento di servizi, così come la scarsità di risorse pubbliche, hanno, infatti, imposto alle amministrazioni di avvalersi dell'apporto fornito da imprenditori privati, certamente più attrezzati dal punto di vista sia finanziario che delle competenze professionali e tecniche.

Si tratta, appunto, delle ragioni che, anche a livello comunitario, sono all'origine dell'emersione di modelli di partenariato, nei quali la relazione tra ente pubblico ed operatore privato si stabilizza in vista della realizzazione di opere o di gestione di attività²¹.

L'operazione, ovviamente, deve essere condotta nella cornice normativa comunitaria secondo la quale sono vietati aiuti di Stato e disparità di trattamento tra imprese pubbliche e private.

Del resto, lo stesso processo di privatizzazione delle imprese pubbliche si è in concreto realizzato una volta che queste sono state poste realmente in parità con le imprese private, essendo venuta meno la ragion d'essere dell'intervento pubblico in economia, ossia la presenza di un regime derogatorio della concorrenza²².

²⁰ Così G. CORSO, *Liberalizzazione amministrativa ed economica*, cit., p. 3493.

²¹ Per un'analisi accurata del fenomeno cfr. gli atti del convegno organizzato dall'I.I.S.A. il 28 gennaio 2005, raccolti nel volume a cura di M.P. CHITI, *Il partenariato pubblico-privato. Profili di diritto amministrativo e di scienza dell'amministrazione*, Bologna 2005; G. MARCHEGIANI, *Alcune considerazioni in merito al c.d. Partenariato pubblico-privato (PPP)*, in www.giustamm.it.

²² Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Impresa pubblica, fini sociali, servizi di interesse generale*, in *Riv. it. dir. pubbl. comunitario*, 2006, 747 ss.

In altri termini, l'attuazione di forme di partenariato non può essere intesa come strumento di aggiramento o elusione delle regole della concorrenza.

Come rilevato, quindi, “il partenariato pubblico-privato costituisce invero soltanto un'altra espressione della tendenza ad imprenditorializzare la gestione dei servizi di interesse pubblico, in sostituzione non già dell'affidamento a terzi, ma della gestione diretta o attraverso istituzioni o aziende municipalizzate”²³.

In tal senso, infatti, va rimarcato che la mera presenza del capitale pubblico nel patrimonio sociale non vale di certo a legittimare privilegi o pratiche anti-concorrenziali, dal momento che la società partecipata, alla pari di qualsiasi altro operatore del settore, è soggetta al rischio di impresa, dovendo conseguire i minimi obiettivi di redditività.

Sul punto, deve considerarsi che, a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione ad opera della l. cost. n. 3/2001, il principio concorrenziale rientra appieno tra i fondamenti della costituzione economica, costituendo ormai un cardine necessario delle discipline legislative relative ad attività produttive o commerciali, ancorché connotate da profili di interesse pubblico²⁴.

²³ M.A. SANDULLI, *Il partenariato pubblico-privato e il diritto europeo degli appalti*, in *Riv. it. dir. pubbl. comunitario*, 2005, 68.

²⁴ L'attuale formulazione dell'art. 117, c. 1, Cost. attribuisce la materia “tutela della concorrenza” alla competenza esclusiva dello Stato. Dal momento che la concorrenza investe tutti i settori della vita economica, ripercuotendosi sul commercio, l'industria e la produzione-prestazione di servizi, la nozione di “tutela della concorrenza” finisce per abbracciare i rapporti concorrenziali sul mercato nel loro complesso, presentando i caratteri di una materia di estensione non certa, che si interseca con altri ambiti materiali. Ne consegue che si rivela necessario stabilire fino a che punto la riserva allo Stato della competenza legislativa in materia sia in sintonia con l'ampliamento delle attribuzioni regionali disposto dalla revisione del Titolo V. Fortunatamente “la linea di confine tra il principio autonomistico e quello della riserva allo Stato della tutela della concorrenza” è stata di recente tracciata dalla Corte Costituzionale, secondo la quale l'inclusione di questa competenza statale nella lettera e) dell'art. 117, comma 2, Cost., evidenzerebbe l'intendimento del legislatore costituzionale di unificare in capo allo Stato strumenti di politica economica che attengono allo sviluppo dell'intero Paese, “strumenti che, in definitiva, esprimono un carattere unitario e, interpretati gli uni per mezzo degli altri, risultano tutti finalizzati ad equilibrare il volume di risorse finanziarie inserite

3. L'ancoraggio costituzionale delle forme di partenariato pubblico privato: il principio di sussidiarietà orizzontale

Come precisato dal Parlamento europeo²⁵, il ricorso a forme di Partenariato Pubblico Privato, che implica la costituzione di “nuovi soggetti giuridici compartecipati” non deve tuttavia, essere identificato come “l’anticamera” di un processo di privatizzazione delle funzioni pubbliche, costituendo proprio strumento alternativo a quest’ultima, in quanto possibile strumento di organizzazione e gestione delle funzioni pubbliche da parte delle Pubbliche Amministrazioni, che continuano ad essere titolari della più ampia facoltà di stabilire se esercitare direttamente i propri compiti istituzionali, avvalersi o meno di soggetti privati terzi oppure di imprese interamente controllate.

Si configura, pertanto, più corretto identificare, con le opportune precisazioni, lo strumento del partenariato pubblico-privato come uno dei risvolti giuridici del generale principio di sussidiarietà sociale ed amministrativa (c.d. orizzontale), che ha trovato riconoscimento a livello costituzionale.

Il riferimento è, ovviamente, all’art. 118 Cost., come riformulato dalla legge cost. n. 3 del 2001, che in tema di “nuova” distribuzione delle

nel circuito economico”. In tale contesto viene riconosciuta allo Stato la facoltà di adottare “sia specifiche misure di rilevante entità, sia regimi di aiuto ammessi dall’ordinamento comunitario (fra i quali gli aiuti *de minimis*), purché siano in ogni caso idonei, quanto ad accessibilità a tutti gli operatori ed impatto complessivo, ad incidere sull’equilibrio economico generale”. Viene invece riconosciuta la competenza legislativa, concorrente o residuale, delle Regioni negli “interventi sintonizzati sulla realtà produttiva regionale tali comunque da non creare ostacolo alla libera circolazione delle persone e delle cose fra le Regioni” Così Corte Costituzionale, 13 gennaio 2004, n. 14, in in *Giur. cost.*, 2004, p. 4678, con nota di L. F. PACE, *Il concetto di tutela della concorrenza, l’art. 117 cost. e il diritto comunitario: la “costituzionalizzazione” della figura dell’imprenditore sovvenzionato*, e in *Giur. it.*, 2005, p. 460, con nota di S. CALZOLAIO, *Tutela della concorrenza o concorrenza sotto tutela?* Per un esame analitico, ma allo stesso tempo critico della decisione in esame cfr. R. CARANTA, *La tutela della concorrenza, le competenze legislative e la difficile applicazione del titolo V della costituzione (nota a Corte Cost., n. 14/2004)*, in *Le Regioni*, 2004, p. 990.

²⁵ Risoluzione del Parlamento europeo del 16 ottobre 2006 riguardo ai partenariati pubblico-privati e diritto comunitario in materia di appalti pubblici e concessioni.

funzioni amministrative tra i diversi livelli territoriali di governo, dopo aver sancito il principio di sussidiarietà verticale, attinente ai rapporti tra enti locali, regionali e statali, afferma anche un principio di sussidiarietà orizzontale, riguardante, invece, i rapporti tra pubblico potere e iniziativa privata.

Il comma 4 dell'art. 118 Cost., infatti, impone allo Stato, alle Regioni, alle Città metropolitane, alle Province ed ai Comuni di favorire per lo svolgimento di attività di interesse generale, l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati²⁶. Alla luce di tale disposizione, quindi, tutti gli enti pubblici territoriali, esponenti di una determinata parte della collettività, nella scelta delle modalità di tutela di un determinato interesse pubblico, devono privilegiare l'azione dei cittadini, singoli o associati, potendo attribuire a sé o ad altro ente rappresentativo detta tutela, solo in seguito a valutazioni ed accertamenti rilevanti la necessità di un intervento pubblico²⁷.

Il principio di sussidiarietà orizzontale si erge, pertanto, a criterio di regolazione e distribuzione tra settore pubblico e settore privato

²⁶ Prima di assumere dignità costituzionale, il principio di sussidiarietà orizzontale trovava riconoscimento nella legislazione ordinaria. Un primo riferimento è costituito dall'art. 4, comma 3, della l. n. 59 del 1997, ai sensi del quale il conferimento di funzioni agli enti territoriali deve osservare, tra gli altri, il principio di sussidiarietà, attraverso "l'attribuzione della generalità dei compiti e delle funzioni amministrative ai comuni, alle province e alle comunità montane, secondo le rispettive dimensioni territoriali, associative e organizzative, con l'esclusione delle sole funzioni incompatibili con le dimensioni medesime, attribuendo le responsabilità pubbliche anche al fine di favorire l'assolvimento di funzioni e di compiti di rilevanza sociale da parte delle famiglie, associazioni e comunità, alla autorità territorialmente e funzionalmente più vicina ai cittadini interessati". Un secondo riferimento è contenuto nell'art. 3, quinto 5, del d. lgs. n. 267 del 2000, il quale, dopo aver sancito che "I comuni e le province sono titolari di funzioni proprie e di quelle conferite loro con legge dello Stato e della regione, secondo il principio di sussidiarietà", precisa che "I comuni e le province svolgono le loro funzioni anche attraverso le attività che possono essere adeguatamente esercitate dalla autonoma iniziativa dei cittadini e delle loro formazioni sociali".

²⁷ Cfr. G.U. RESCIGNO, *I diritti civili e sociali fra legislazione esclusiva dello Stato e delle Regioni*, in AA. VV. (a cura di S. Gambino), *Il nuovo ordinamento regionale*, Milano, 2003, p. 125.

dell'esercizio delle attività di interesse generale²⁸, operando, nella logica del *subsidium*, da un lato, in senso negativo, identificandosi come dovere dei pubblici poteri di astenersi dall'intervenire nei casi in cui i bisogni sociali possono trovare soddisfazione nell'azione degli individui, singoli o associati, e, dall'altro lato, in senso positivo, quale obbligo delle istituzioni pubbliche l'azione dei predetti di intervenire e sostituirsi ai soggetti privati che si dichiarino e rivelino non in di curare in modo adeguato determinati interessi collettivi.

Emerge, in tal modo, il carattere innovativo del principio sussidiarietà orizzontale, che individua nel cittadino, come singolo o nelle formazioni sociali cui appartiene, il fulcro delle iniziative pubbliche, invertendo la tradizionale regola che attribuiva al settore pubblico il potere/dovere di gestire i bisogni della collettività²⁹.

Ma, al fine di evitare di intendere tale sostituzione del "soggetto privato" a quello pubblico come una patologica crisi della legittimazione dei poteri pubblici, comportante il rischio di perdita di valori e di spazi di tutela degli interessi a soddisfazione necessaria³⁰, appare opportuno confinare l'ambito di applicabilità del principio di sussidiarietà orizzontale, enunciato ma non esplicito nel comma 4 dell'art. 118 Cost., alle attività di interesse generale che non comportino "poteri di comando"³¹.

²⁸ D. D'ALESSANDRO, *Sussidiarietà, solidarietà e azione amministrativa*, Milano, 2004, p. 62.

²⁹ Cfr. Consiglio di Stato, Sez. consult. atti normativi, 3 settembre 2003, n. 1440, in *Giur. it.*, 2004, p. 718 ss. (con nota di G. RAZZANO, *Il Consiglio di stato, il principio di sussidiarietà orizzontale e le imprese*), secondo cui l'art. 118, comma 4 Cost. "sancisce e conclude un percorso di autonomia non più collegato al fenomeno della entificazione, ma correlato più semplicemente alla società civile e al suo sviluppo democratico a livello quasi sempre volontario (...)Sotto un profilo puramente teorico, si tratta di prendere atto della sussistenza di ordinamenti di base muniti di una intrinseca capacità di gestione di interessi con rilievo sociale. In tali ordinamenti lo sviluppo delle relazioni e la scelta dei mezzi per il conseguimento di un fine giusto e adeguato è rimessa alla capacità delle organizzazioni societarie (in quanto munite della relativa cittadinanza) di interpretare e gestire i bisogni della collettività di riferimento".

³⁰ Così G. ROSSI, *Introduzione al diritto amministrativo*, Torino, 2000, p. 80.

³¹ G.U. RESCIGNO, *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, in *Dir. pubbl.*, 2002, p. 19, ove si precisa che "i privati non possono comandare su altri privati e meno che mai usare la forza (nei casi marginali in cui ciò è ammesso i

La sussidiarietà orizzontale, pertanto, riguarda, essenzialmente, la distribuzione tra pubblico e privato dei compiti di erogazione di servizi e benefici³², per la cui gestione deve essere data preferenza ai privati, salvo che si dimostri che nessun privato è disponibile o riesce a raggiungere i risultati ritenuti ottimali o comunque migliori di quelli raggiunti o raggiungibili dai poteri pubblici³³.

Le attività di interesse generale, quale ambito costituzionale di applicazione della sussidiarietà orizzontale, devono pertanto essere identificate con quelle attività che costituiscono offerta di beni e servizi finalizzati alla soddisfazione dei diritti sociali, ossia dei diritti che l'intera società ritiene talmente degni di essere soddisfatti da farsene carico, in tutto o in parte.

In tale contesto, assumono qualificazione di attività di interesse generale anche le attività svolte nell'interesse di chi le compie, intendendosi per tali non soltanto l'interesse a beni della vita comuni a tutti gli individui (salute, ambiente, territorio, ...ecc.) ma anche gli interessi lucrativi.

L'attivarsi di cittadini singoli e associati per realizzare l'interesse generale configura un'assunzione di oneri e responsabilità per fini non (solo) egoistici, ma orientati ad un vantaggio "in cui può esserci un *mix* di interesse personale e di solidarietà"³⁴.

In assenza di una distinzione, da parte del comma 4 dell'art. 118 Cost., tra attività con fini di lucro ed attività estranee a tali fini, appare, infatti, corretto ritenere coinvolte nella sussidiarietà orizzontale tutto il settore privato, compreso il mondo delle imprese.

In un contesto in cui emerge più che mai il pluralismo sociale e la stessa funzione sociale dell'impresa³⁵, appare evidente che, "a parità

privati divengono per ciò solo esercenti di pubbliche funzioni, e quindi assimilati nei limiti e doveri ad organi e funzionari pubblici)".

³² In tal senso G.U. RESCIGNO, *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, cit.; P. DE CARLI, *Sussidiarietà e governo economico*, Milano, 2002, p. 233; D. D'ALESSANDRO, *Sussidiarietà, solidarietà e azione amministrativa*, cit., p. 70.

³³ G.U. RESCIGNO, *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, cit.

³⁴ G. ARENA, *Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art.118, u.c. della Costituzione*, in www.astrid.online.it, p. 18.

³⁵ Cfr. G. AMATO, *Il mercato nella Costituzione*, in *Quad. cost.*, 1992, p. 7 ss., il quale evidenzia come il mercato non sia più considerato come un "disvalore, difeso

di risultati” l’iniziativa privata debba oggi essere preferita al pubblico potere anche nella gestione ed erogazione dei servizi destinati a soddisfare i bisogni della collettività.

4. Le caratteristiche del modello “partenariato pubblico-privato” e la loro concreta rintracciabilità nelle diverse tipologie

La categoria “partenariato pubblico-privato” si configura, dal punto di vista giuridico, variegata ed eterogenea, facendo emergere quale suo unico elemento unificante ed imprescindibile la necessità della sussistenza bilaterale pubblico-privata.

Come più volte rilevato, la “griglia” delle caratteristiche che le forme di partenariato devono assumere è stata costruita dalla Commissione europea nel Libro verde del 2004, secondo il quale il Partenariato Pubblico-Privato si contraddistingue per:

- a) la durata relativamente lunga della collaborazione;
- b) le modalità di finanziamento del progetto, garantito da parte del privato;
- c) il ruolo importante dell’operatore economico, che partecipa alle varie fasi del progetto;
- d) la ripartizione dei rischi tra il partner pubblico e il partner privato, sul quale sono trasferiti rischi di solito a carico del settore pubblico.

Sulla base di tali caratteristiche, gli istituti giuridici che si possono così rapportare alla nozione di Partenariato Pubblico-Privato risultano essere divisibili in due categorie: quella del partenariato contrattuale e quella del partenariato istituzionalizzato, ove la prima comprende le varie forme di PPP che si fondano su legami esclusivamente convenzionali, mentre la seconda include le forme che implicano una cooperazione in seno ad una entità distinta.

Nella specie, il Partenariato Pubblico Privato “puramente contrattuale” viene identificato con tutti i legami di carattere esclusivamente convenzionale tra il settore pubblico e quello privato e, quindi, con le varie operazioni, che attribuiscono ai soggetti privati compiti più o

solo perché accoppiato alla libertà politica” ma “nella sua valenza positiva di promotore di efficienza economica ed organizzativa”.

meno ampi, come la progettazione, il finanziamento, la realizzazione, il rinnovamento o lo sfruttamento di un lavoro o di un servizio.

Alla luce di tali caratteristiche il Libro Verde attribuisce qualifica di partenariato “puramente contrattuale” all’appalto ed alla concessione.

Per quanto concerne, invece, il Partenariato Pubblico Privato “istituzionalizzato”, esso viene definito quale forma di cooperazione tra il settore pubblico ed il settore privato in seno ad un’entità distinta. Tale tipologia di partenariato implica, quindi, la creazione da parte del soggetto pubblico e del soggetto privato di un’entità da detenere congiuntamente ed alla quale affidare la “missione” di assicurare la fornitura di un’opera o di un servizio a favore del pubblico. Ciò, a detta del Libro Verde, può realizzarsi sia attraverso la creazione di un’entità ad hoc detenuta congiuntamente dal settore pubblico e dal settore privato, sia tramite il passaggio a controllo privato di un’impresa pubblica già esistente³⁶.

Ne consegue che il modello della società mista risulta essere quello maggiormente corrispondente a tali caratteristiche³⁷.

Alla luce delle varie precisazioni contenute all’interno del libro Verde sulla necessità di favorire la creazione di partnership pubblico-privato alla condizione di non utilizzarle quali strumenti di elusione dei principi di non discriminazione, di libera circolazione dei capitali e, quindi, di tutta la disciplina a tutela della concorrenza, il Parlamento europeo ha posto quale unico limite alla costituzione di istituti di tal genere il rispetto dei principi, previsti dal Trattato, di concorrenza, trasparenza, parità di trattamento, proporzionalità.

³⁶ In argomento M.P. CHITI, *Verso la fine del modello di gestione dei servizi pubblici locali tramite società miste*, cit., p. 1163, il quale considera contraddizione di fondo del modello di Partenariato Pubblico Privato, elaborato dalla Commissione Europea nel Libro Verde, proprio il fatto di aver ricondotto al suo interno sia forme “istituzionalizzate”, che implicano la creazione di “nuovi soggetti giuridici” ove “effettivamente il pubblico ed il privato divengono stabili *partner* in imprese congiuntamente detenute”, sia forme “contrattuali”, come i contratti di appalto, all’interno delle quali “gli interessi delle parti sono contrapposti, ancorché composti giuridicamente nel sinallagma contrattuale”.

³⁷ Sulle caratteristiche e le problematiche connesse all’utilizzabilità delle società miste sia consentito rinviare a R. VAIRA, *La gestione dei servizi pubblici tra “in house providing” ed affidamenti diretti a società miste: ancora incertezze sulle rispettive condizioni di legittimità*.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi è tipico di molte forme di PPP che i privati concorrano alla definizione degli obiettivi da conseguire, ovviamente nel novero di quelli di pubblico interesse; così come, per converso, è rilevante l'influenza del pubblico nei modi di gestione dei Partenariati Pubblico-Privati (basti pensare alle influenze della parte pubblica nei partenariati istituzionalizzati).

Ne consegue che quella del Partenariato Pubblico-Privato non rappresenta una categoria giuridica, comprensiva di istituti che, pur nella loro peculiarità, hanno tratti comuni; ma una nozione descrittiva con cui ci si riferisce, senza particolari conseguenze giuridiche, ad ogni tipo di situazioni – contrattuali o istituzionalizzate – che siano segnate dalla compresenza di soggetti pubblici e privati.

È, infatti, incontrovertibile il dato riscontrabile in ognuna delle varie forme di partenariato del pieno riconoscimento al ruolo dei privati nell'organizzazione e nell'attività della pubblica amministrazione, che ha realizzato una vera e propria "scossa rinnovatrice" per le amministrazioni, consegnando loro un diverso metodo giuridico che privilegia l'analisi economica del diritto e che, più in generale, dà rilievo ad un nuovo diritto con caratteri fortemente integrati, frutto dell'ibridazione tra le discipline giuridiche.

Per quanto concerne poi lo stimolo al miglior funzionamento della pubblica amministrazione, è evidente che la realizzazione e l'efficace funzionamento degli istituti di PPP presuppongono un'amministrazione "forte", capace di dialogare con il privato e, quando necessario, contrastarlo.

Non vi può essere partenariato, infatti, se uno dei due soggetti è debole o inefficiente; partenariato implica infatti un rapporto almeno tendenzialmente paritario, pur nella diversità delle rispettive organizzazioni e degli interessi perseguiti³⁸.

³⁸Un primo passo per adeguare le pubbliche amministrazioni alle esigenze poste dal PPP può essere identificato con la costituzione dell'Unità tecnica di progetto, presso il Ministero dell'Economia (l. n. 144 del 1999), organo di consulenza e supporto di qualsiasi amministrazione in tema di finanza di progetto. Moltissimo resta però da fare, ad iniziare dalla individuazione di uno specifico ufficio preposto alle forme di PPP; oggi distribuite senza alcun criterio tra molte strutture e prive normalmente di personale specializzato.

Ulteriore elemento positivo apportato alla gestione della cosa pubblica dall'utilizzo di forme di partenariato pubblico-privato è rappresentato dal superamento di alcune tradizionali barriere tra le discipline giuridiche e dalla conseguente necessità di un approccio interdisciplinare e supportato da metodo dell'analisi economica del diritto. Se tale circostanza era stata da tempo chiarita per istituti generali, come le concessioni, di cui il PPP ha sviluppato specie particolari, come la finanza di progetto, sono poi emersi altri istituti o procedure – ad esempio il dialogo competitivo o il metodo di aggiudicazione delle gare tramite l'utilizzo del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa – che presuppongono non solo un efficace “Stato banditore”, ma anche un'amministrazione capace di gestire situazioni aperte e in confronto con le controparti³⁹.

5. Il partenariato pubblico-privato come forma di finanziamento degli istituti universitari e di alta formazione: i c.d. Programmi Quadro

L'utilizzo delle forme di partenariato pubblico-privato ha trovato, oltre che nel settore delle opere pubbliche e dei servizi pubblici, particolare ambito di applicazione anche presso gli istituti universitari e di alta formazione, in ragione non solo della possibilità di realizzare, in tal modo, la tanto desiderata integrazione tra università e imprese private, ma anche (se non soprattutto) di beneficiare di nuove e particolarmente ingenti fonti di finanziamento, che tenderanno sempre più a sostituire quelle tradizionali legate ai sempre più esigui apporti di origine ministeriale.

Come ultimamente rilevato dalla Commissione Europea, le università, intese con “tutti gli istituti d'istruzione superiore, indipendentemente dalla loro denominazione e dal loro status negli Stati membri”, rappresentano, in ragione del loro triplice ruolo di fornitrici dei massimi livelli d'istruzione, di ricerca avanzata e di innovazione di avanguardia, “il vertice del triangolo della conoscenza in Europa”⁴⁰.

³⁹ Cfr. M. CAFAGNO, *Lo Stato banditore*, Milano, 2001.

⁴⁰ Comunicazione del 2 aprile 2009 della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni.

Questo ruolo è stato riconosciuto alle università dalla politiche comunitaria sin dal vertice di Hampton Court, svoltosi nell'ottobre 2005, anche se oggi è ancora evidente la necessità di riformare le università perché possano sfruttare al massimo le proprie potenzialità. Nella comunicazione della Commissione "Portare avanti l'agenda di modernizzazione delle università – Istruzione, ricerca e innovazione" del 2006, sono stati individuati nuovi settori d'azione⁴¹.

Da quel momento l'agenda di modernizzazione è stata al centro di ampi dibattiti politici, i cui progressi sono stati costantemente osservati dal Consiglio dei Ministri⁴².

La Commissione ha inoltre proposto di fare della modernizzazione delle università uno dei temi prioritari nel nuovo quadro di cooperazione politica in materia d'istruzione e di formazione nell'ambito della strategia di Lisbona⁴³.

L'esigenza posta alla base delle scelte di partenariato pubblico-private tra università e imprese private si identifica nel crescente fabbisogno di laureati altamente qualificati e dotati di spirito imprenditoriale.

Le imprese, infatti, lamentano la mancata corrispondenza tra le competenze dei laureati che escono dalle università e le qualifiche che esse, in qualità di datori di lavoro, ricercano. Gli obiettivi perseguiti dal partenariato università-imprese private devono, pertanto, essere perseguiti da ambo le parti, nel senso che se le università dovrebbero coinvolgere gli imprenditori e gli uomini d'affari nella formazione relativa all'imprenditorialità - ad esempio tramite la partecipazione all'attività didattica di importanti personaggi del mondo imprenditoriale in veste di professori invitati - dal canto loro le imprese private dovrebbero consentire a professori ed insegnanti

⁴¹ COM (2006) 208 def.

⁴² Per una sintesi di questioni e di azioni intraprese cfr. COM (2008) 680 del 30 ottobre 2008: Relazione della Commissione al Consiglio relativa alla risoluzione del Consiglio del 23 novembre 2007 sulla modernizzazione delle università per la competitività dell'Europa in un'economia globale della conoscenza.

⁴³ COM (2008) 865 del 16 dicembre 2008: Un quadro strategico aggiornato per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione.

l'accesso a formazioni volte ad insegnare le tecniche imprenditoriali ed entrare in contatto con il mondo imprenditoriale⁴⁴.

Lo strumento di partenariato utilizzato a tal fine da università e imprese private è quello del c.d. "Programma Quadro".

Fin dalla loro introduzione, risalente a quasi un quarto di secolo fa, i programmi quadro sono stati riconosciuti come leader per la ricerca collettiva in Europa e fuori dalle frontiere dell'Unione Europea.

Il primo programma, realizzato nel 1983, aveva posto l'enfasi sulla collaborazione transnazionale con pochi progetti orientati e diretti al settore industriale.

Da allora è stata fatta tanta strada.

Si è giunti, infatti, alla strutturazione del Sesto Programma Quadro, caratterizzato da un approccio che ha favorito la cooperazione a lungo termine, con progetti di larga scala, rappresentati dalle famose reti d'eccellenza e dai progetti integrati, per poi perfezionare tale "tecnica" con il successivo ed ancora operante settimo Programma Quadro, che, facendo tesoro delle precedenti esperienze, si presenta in grado di creare le basi per stabilire una reale agenda per la ricerca a lungo termine per l'Europa.

Il Settimo Programma Quadro può, pertanto, costituire l'elemento più innovativo e moderno della Strategia di Lisbona, dal momento che, come noto, l'ambiziosissimo obiettivo del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 è quello di far diventare l'Europa l'economia più dinamica e competitiva del mondo, e dopo due anni il Consiglio Europeo di Barcellona si è prefissato un obiettivo ancora più difficile e cioè di incrementare la spesa europea per la RST fino a raggiungere il 3% del PIL sempre nel 2010, specificando che sul totale degli investimenti due terzi dovrebbero essere finanziati dal settore privato e il restante terzo dal settore pubblico⁴⁵.

⁴⁴ In tali termini Comunicazione del 2 aprile 2009 della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni.

⁴⁵ Proprio alla luce di quest'ambiziosissimo obiettivo, la Commissione Europea, nella sua proposta originale aveva proposto di destinare al Settimo Programma Quadro (7PQ) ben 70 miliardi di euro, ritenuti necessari per rispondere alle esigenze del mercato e dei ricercatori, ma purtroppo non è riuscita nel suo intento. I Capi di Stato e di Governo dell'UE infatti, nel lungo e delicato negoziato per le prospettive

6. Il Settimo Programma Quadro

Il Settimo Programma Quadro (7° PQ) di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (RST) rappresenta, oggi, il principale strumento di finanziamento alla ricerca europea attraverso il quale la Commissione Europea si propone di raggiungere diversi obiettivi, tra i quali il rafforzamento delle basi scientifiche e tecnologiche dell'industria, l'agevolazione favorire della competitività internazionale, nonché la promozione delle azioni di ricerca nella Comunità Europea.

In linea generale, si tratta di un Programma pluriennale creato per sostenere e rafforzare la ricerca scientifica e tecnologica in Europa attraverso il co-finanziamento dell'Unione Europea ai progetti di ricerca universitaria.

Il Programma Quadro coinvolge, pertanto, i più importanti settori scientifici e tecnologici della ricerca di base ed applicata.

In base al principio della "sussidiarietà", i finanziamenti devono avere un valore aggiunto europeo, nel senso che sono escluse le attività che potrebbero essere svolte in maniera più efficace a livello regionale o nazionale, ciò comportando, nella maggiore parte dei casi, la richiesta della partecipazione ai progetti di ricerca da parte di diversi organismi appartenenti a più Stati.

Nello specifico il contributo comunitario per le università, gli enti pubblici *no-profit*, gli organismi di ricerca e le piccole e medie imprese prevede un cofinanziamento proporzionato alle attività di ricerca: 75% per attività di ricerca e sviluppo tecnologico; 50%; per le attività dimostrative; 100% per le attività di gestione e 100% per le altre attività.

Gli inviti a presentare proposte specificano accanto ad ogni tematica il tipo di schema di finanziamento da utilizzare nell'implementazione del progetto e il budget relativo. Tra le opzioni consentite, l'elenco

finanziarie dell'Unione dal 2007 al 2013 hanno infatti ridotto il bilancio di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (RST) a 53 miliardi di euro, risultato del tutto rispettabile, ma pur sempre al di sotto delle richieste della Commissione e del suo più stretto alleato, il Parlamento Europeo. Dalla proposta iniziale della Commissione dell'aprile 2005 fino alla sua adozione, nel dicembre 2006, sono passati venti mesi, una lunga gestazione, ma visto il risultato n'è valsa la pena.

degli schemi di finanziamento si compone di: a) Progetti collaborativi (progetti integrati di grandi dimensioni), che richiedono la partecipazione di almeno tre persone giuridiche indipendenti di tre differenti Stati Membri dell'Unione Europea o Paesi ad essa Associati; b) Progetti collaborativi, ossia progetti di ricerca mirati di piccole o medie dimensioni, richiedenti anch'essi la partecipazione di almeno tre persone giuridiche indipendenti di tre differenti Stati Membri dell'Unione Europea o Paesi ad essa Associati ; c) Azioni di coordinamento, per una partecipazione minima di almeno tre persone giuridiche indipendenti di tre differenti Stati Membri dell'Unione Europea o Paesi ad essa Associati; d) Azioni di Supporto, necessitanti della partecipazione di almeno una persona giuridica indipendente

Al Settimo Programma Quadro possono partecipare entità legali di tutti gli Stati Membri e gli Stati Candidati dell'Unione Europea, essendo prevista anche la figura dello "Stato Associato", ossia del Paese terzo che, pur non volendo aderire all'Unione Europea, contribuisce con una quota finanziaria al *budget* del Programma Quadro, potendovi, di conseguenza, partecipare a pieno titolo.

Si configurano, inoltre, come possibili soggetti partecipanti gli organismi internazionali di interesse europeo ed il Centro Comune di Ricerca della Commissione, che, ai fini della partecipazione minima, sono considerati come un Paese a se stante.

In linea generale, il partenariato minimo è formato da tre organismi di tre Paesi dell'Unione Europea, Candidati o Associati diversi (con eccezioni per i programmi IDEE e PERSONE, per consorzi che da solo soddisfano i criteri della partecipazione minima, o dove specificato diversamente nel bando). Altri Paesi terzi, invece, sono ammessi a partecipare secondo le modalità indicate nel bando, sulla base di una valutazione progetto per progetto.

Il Settimo Programma Quadro pur nascendo in continuità con il Sesto Programma Quadro, presenta delle caratteristiche peculiari che, in varie occasioni, lo differenziano notevolmente dall'istituto che l'ha preceduto.

In riferimento alla durata, ad esempio, mentre i precedenti Programmi Quadro hanno avuto una durata quinquennale (1 anno di avvio più 4 anni di effettiva operatività), il Settimo Programma Quadro è settennale, in maniera tale da poter coordinare al meglio sia le attività

di ricerca finanziate nell'ambito del programma stesso, sia di conciliare al meglio la programmazione finanziaria dell'intera Unione Europea con quella del Programma Quadro.

Elementi di novità si rintracciano anche nella suddivisione delle tematiche, dal momento che nel Settimo Programma Quadro viene proposta, quale nuova area di ricerca, la "Sicurezza", mentre il programma "scienze della vita" non viene più concentrato esclusivamente sulla ricerca genomica, prevedendo di finanziare anche attività di ricerca traslazionale per trasformare i risultati della ricerca di base in applicazioni reali.

Come già nel Sesto Programma Quadro, l'area tematica più ampia in termini di bilancio è costituita dalle "Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione", seguita da "Salute e Trasporti", spettando, invece, alle "Scienze umane e sociali" la quota più piccola.

La novità più importante del Settimo Programma Quadro risiede, tuttavia, nella creazione di un Consiglio Europeo della Ricerca (CER), titolare del mandato di finanziare, a livello comunitario, la ricerca di frontiera, in tutti i campi delle scienze, incluse le scienze umane e sociali e prestando particolare attenzione alle "aree di ricerca debole". Il CER, gestito in modo autonomo dalla comunità scientifica, provvederà a finanziare i progetti sulla base dell'eccellenza scientifica.

Interessanti novità del Settimo Programma Quadro, sono, infine, rintracciabili in ambito di semplificazione amministrativa.

La Commissione Europea, infatti, ha promesso una notevole semplificazione del funzionamento del Settimo Programma Quadro rispetto ai Programmi che lo hanno preceduto, in relazione alle procedure amministrative ed all'intero ciclo di finanziamento.

Nella specie, tra le procedure proposte per la semplificazione degli aspetti amministrativi è prevista la registrazione elettronica dei dati delle istituzioni, in grado di garantire ai soggetti proponenti di una istituzione già registrata, la possibilità di non dover più fornire tutti i dati nel caso di una successiva partecipazione.

Oltre a tale semplificazione è stato previsto, su ampia scala, anche la presentazione delle proposte di progetto in due fasi (valutazione di una breve proposta di 10-15 pagine seguita, se supera la prima selezione, da una proposta completa). Il fine evidente di questo approccio è

quello di limitare il problema della cosiddetta “*oversubscription*”, ossia di un basso tasso di successo dovuto ad un numero eccessivo di proposte rispetto alla dotazione finanziaria disponibile⁴⁶.

Tra le varie novità, particolare rilevanza assume, infine, l'introduzione delle iniziative Tecnologiche Congiunte (ITC), per la costituzione di partenariati a lungo termine pubblico - privati.

Le ITC vengono, infatti, identificate con il principale strumento del Settimo Programma Quadro per avvicinare la ricerca all'industria, dal momento che esse sono state previste per alcuni ambiti ristretti, ove l'entità delle risorse necessarie giustifichi l'istituzione di partenariati pubblico - privati a lungo termine⁴⁷.

Le Piattaforme Tecnologiche Europee, volute dalla Commissione Europea, sono state istituite con lo scopo di riunire aziende, istituti di ricerca, mondo finanziario e autorità di regolamentazione attorno ad un unico tavolo di discussione guidato dal mondo industriale al fine di definire un'agenda comune di ricerca (SRA).

L'obiettivo è ovviamente quello di creare una *leadership* industriale globale dell'Unione Europea nel campo della ricerca. La grande importanza delle Piattaforme Tecnologiche è strettamente connessa al

⁴⁶ Allo stesso fine sono state proposte l'eliminazione degli attuali modelli di costo (AC, FC, FCF) e l'introduzione di nuove regole di finanziamento per le PMI (75% dei costi totali ammissibili) e per le istituzioni pubbliche (75% dei costi totali ammissibili inclusi i costi del personale permanente). La Commissione sta considerando inoltre di dare in gestione esterna, con varie modalità e comunque sotto la propria responsabilità, le attività che comportano un grande numero di contratti di piccole dimensioni. Si tratterebbe in particolare delle azioni Marie Curie e il sostegno alle PMI, nonché dei compiti amministrativi legati ad altri progetti di ricerca, ivi compresi i progetti di ricerca in collaborazione. Una agenzia esecutiva esterna sarà creato anche per l'attuazione delle attività del Consiglio Europeo della Ricerca (CER).

⁴⁷ Ad oggi le ITC per cui è stata proposta l'eventuale istituzione sono: Innovative medicine Initiative, Nanoelectronics Technologies 2020, Embedded Computing Systems, Hydrogen and Fuel Cells Initiatives, Aeronautics and Air Transport, Global monitoring for environment and Security (GMES). I contenuti di queste iniziative saranno definiti direttamente dalle corrispondenti Piattaforme Tecnologiche Europee e integreranno gli investimenti del settore privato e i finanziamenti pubblici, compresi i finanziamenti provenienti dal Programma Quadro e i prestiti dalla Banca europea per gli investimenti.

Raffaella VAIRA
Dottore di ricerca
Università degli Studi di Foggia

fatto che esse orienteranno sempre più le future tematiche di ricerca dell'Unione Europea in un determinato settore.

La valutazione delle posizioni dirigenziali negli enti locali e regionali

SOMMARIO: **1.** Premessa — **2.** La valutazione delle posizioni: *review* della letteratura — **3.** I metodi di valutazione delle posizioni — **4.** L'analisi del contenuto delle posizioni — **5.** La graduazione delle posizioni dirigenziali: un modello di riferimento per le regioni e le autonomie locali — **6.** Conclusioni — Riferimenti bibliografici — Riferimenti contrattuali e normativi

1. Premessa

Il primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali introduce la nuova struttura retributiva dei dirigenti pubblici¹. Tra le componenti accessorie² del trattamento economico è ricompresa l'indennità di posizione³.

¹ Si rinvia all'art. 33 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 10 aprile 1996.

² «La retribuzione di posizione costituisce una forma di retribuzione accessoria ancorata all'incarico attribuito al dirigente». AA. VV., *Enti locali. Personale*, Ipsoa, Assago, 2006, p. 235.

Sul punto si veda anche: M. NAVILLI, G. ZAMPINI, *Dirigenza delle autonomie locali*, in F. CARINCI, S. MAINARDI (a cura di), *La dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. Dal modello unico ministeriale ai modelli caratterizzanti le diverse amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 559; A.M. GAIBISSO, R. RUFFINI, *L'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni e l'evoluzione delle relazioni sindacali nel settore pubblico*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997, p. 34.

³ L'indennità di posizione sostituisce l'indennità di funzione disciplinata dall'art. 38 del D.P.R. n. 333 del 3 agosto 1990. In proposito si veda il CCNL del 10 aprile 1996, art. 36, comma III.

La "clausola di salvaguardia" contemplata nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 1996 è posta a garanzia dei diritti dei dirigenti già in servizio al momento della transizione dal vecchio al nuovo regime retributivo. Le disposizioni contrattuali prevedono l'erogazione del c.d. "differenziale di posizione", nei casi in

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Tale compenso ripaga il valore delle posizioni, identificato nella natura specifica delle funzioni e nel carico di responsabilità assegnati ai dirigenti⁴.

La scelta dei criteri di stima del relativo importo è rimessa alla discrezionalità degli enti, seppur nel rispetto di alcuni vincoli⁵.

Innanzitutto, il Contratto stabilisce che il trattamento economico sia garantito nei limiti dell'entità di un fondo (di cui ogni amministrazione è dotata, sin dal 31 dicembre 1995)⁶. Tale previsione è volta a salvaguardare gli equilibri di bilancio, attraverso il monitoraggio e il contenimento della spesa pubblica⁷.

Inoltre, l'ammontare annuo del compenso deve essere compreso tra gli importi (massimi e minimi) stabiliti nelle previsioni contrattuali⁸.

cui l'ammontare del nuovo compenso risulti inferiore a quello dell'indennità soppressa.

Per maggiori ragguagli, si rinvia al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 10 aprile 1996, art. 42. Un'ulteriore norma a tutela dei dirigenti è prevista all'art. 37, comma V del medesimo Contratto.

Sul punto si veda anche: A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997, p. 59; G. ZILIO GRANDI, *Retribuzione di posizione e valore economico della posizione dirigenziale*, in F. CARINCI, C. D'ORTA (diretto da), *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. I contratti collettivi per le aree dirigenziali. Commentario*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 294.

⁴ CCNL siglato in data 10 aprile 1996, art. 39, comma I. Si rinvia anche alla lettura dell'art. 24, comma I del D.Lgs. n. 29 del 3 febbraio 1993 (ormai abrogato) e delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, art. 24, comma I (attualmente in vigore).

⁵ Cfr. G. REBORA, *Il nuovo assetto della dirigenza pubblica nei contratti di lavoro*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997, p. 51.

⁶ CCNL del 10 aprile 1996, art. 39, comma I.

Per una disamina completa delle somme destinate ad alimentare il fondo, si rinvia a: CCNL del 10 aprile 1996, art. 37; CCNL del 27 febbraio 1997, art. 3; CCNL del 23 dicembre 1999, art. 26; CCNL del 22 febbraio 2006, art. 23; CCNL del 14 maggio 2007, art. 4.

⁷ Cfr. A.M. GAIBISSO, R. RUFFINI, *L'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni e l'evoluzione delle relazioni sindacali nel settore pubblico*, cit., p. 34.

⁸ Le disposizioni più recenti in materia sono contenute nell'articolo 4, comma III del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato in data 14 maggio 2007, il quale prevede un valore minimo di €10.443,77 e uno massimo di €44.013,47.

Ogni amministrazione determina il valore dell'indennità a seguito di un processo di valutazione delle posizioni dirigenziali. Al riguardo, il Contratto del 1996 prevede il meccanismo della "graduazione"⁹, contribuendo alla diffusione delle logiche di *job evaluation* nelle amministrazioni pubbliche¹⁰.

Le disposizioni riconoscono agli enti ampia libertà nella scelta delle procedure da implementare, limitandosi a suggerire i principali aspetti da esplorare. Basti pensare alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alle responsabilità interne ed esterne¹¹. I Contratti rimettono alla discrezionalità degli enti anche l'interpretazione del significato dei suddetti parametri¹².

La logica che ispira le previsioni contrattuali è orientata a favorire lo sviluppo di sistemi di valutazione che tengano conto «delle specifiche realtà organizzative, delle caratteristiche strutturali» e del grado di sviluppo culturale delle singole amministrazioni¹³.

Fatte queste premesse, nel presente lavoro affrontiamo il tema della valutazione delle posizioni dirigenziali nelle amministrazioni

⁹ CCNL del 10 aprile 1996, art. 39, commi II e III.

¹⁰ È doveroso precisare che le prime forme di *job evaluation*, riconducibili all'esperienza statunitense, si sono sviluppate nel settore pubblico. Al riguardo, ci sia consentito menzionare il sistema impiegato dalla *United States Civil Service Commission* nell'anno 1871 e quello della *Civil Service Commission of Chicago*, risalente all'anno 1909.

Il Treiman, in una sua opera datata 1979, afferma: «*It was not until World War II, however, that its use in the private sector became widespread, prompted by decisions of the National War Labor Board...Today, the use of job evaluation is widespread throughout both the private and the public sectors*».

Si rinvia a: J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1964, p. 7; D.J. TREIMAN, *Job evaluation: an analytic review. Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission*, National Academy of Science, Washington D.C., 1979, p. 1.

¹¹ CCNL del 10 aprile 1996, art. 39, comma II; CCNL del 23 dicembre 1999, art. 27, comma I.

¹² Cfr. G. REBORA, *Il nuovo assetto della dirigenza pubblica nei contratti di lavoro*, cit., p. 48.

¹³ A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, cit., pp. 68-69. Sul punto, si veda anche R. GIOVANNETTI, *Il processo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni*, in G. REBORA, R. RUFFINI, *La gestione del personale negli enti locali. Politiche, metodi e sistemi operativi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001, p. 146.

pubbliche, al fine di comprendere quali sono le principali caratteristiche che un sistema di *job evaluation* e di graduazione deve possedere. A tal proposito, ci proponiamo di sviluppare un modello, alla luce delle conclusioni cui giunge la migliore dottrina economico-aziendale.

Il presente lavoro si articola in n. 6 paragrafi.

Il paragrafo successivo è incentrato sulla disamina di alcuni contributi rinvenibili in letteratura sul tema della valutazione delle posizioni. Alcune considerazioni sono svolte in merito all'oggetto d'analisi del processo di valutazione, al carattere "relativo" del valore delle posizioni, alle finalità della *job evaluation*.

Nel terzo paragrafo, intendiamo esplorare le modalità procedurali, i vantaggi e i limiti connessi alle varie tecniche. Il quarto è dedicato, invece, alla comprensione delle caratteristiche qualitative delle posizioni (*job characteristic*) su cui si concentrano i diversi metodi.

Nel quinto paragrafo, avanziamo una proposta progettuale di valutazione e di graduazione delle posizioni dirigenziali nelle amministrazioni regionali e locali.

Nel sesto, si svolgono alcune considerazioni conclusive.

2. La valutazione delle posizioni: *review* della letteratura

Nel presente paragrafo intendiamo concentrare la nostra attenzione sui migliori contributi forniti dalla dottrina economico-aziendale in merito al tema della valutazione delle posizioni.

Per cominciare, riteniamo opportuno chiarire il significato dell'espressione *job evaluation*.

L'Armstrong, la Cummins, l'Hastings e il Wood affermano che la «*Job evaluation is a systematic process for defining the relative worth or size of jobs within an organization in order to establish internal relativities and provide the basis for designing an equitable grade and pay structure, grading jobs in the structure and managing relativities*»¹⁴.

¹⁴ M. ARMSTRONG, A. CUMMINS, S. HASTINGS, W. WOOD, *Job evaluation. A guide to achieving equal pay*, Kogan Page Publishers, London, 2005, p. 4.

Tale definizione induce a riflettere su diversi aspetti, di seguito indicati: l'oggetto d'analisi, il carattere "relativo" del valore delle posizioni, le finalità perseguite.

Con riferimento al primo punto, l'approccio tradizionale alla *job evaluation* si fonda sull'assunto che la valutazione ha come oggetto esclusivo le mansioni assegnate al lavoratore¹⁵. In altri termini, un'analisi di *job evaluation* deve prescindere sia dalla personalità e dalle potenzialità del lavoratore sia dai risultati della sua attività¹⁶.

Alcuni studi condotti di recente dall'Heneman si ispirano, tuttavia, al concetto – più ampio – di "*work evaluation*". Secondo tale logica, la valutazione non attiene soltanto ai «*tasks and duties*» ma coinvolge anche altre dimensioni, tra cui ruoli¹⁷, competenze e persone¹⁸.

¹⁵ «La mansione (o posizione di lavoro) può essere definita come insieme di compiti affidati stabilmente a un lavoratore». G. COSTA, S. DE MARTINO, *Management pubblico. Organizzazione e personale nella Pubblica Amministrazione*, Etas Libri, Milano, 1990, p. 225.

¹⁶ G. COSTA, S. DE MARTINO, *Management pubblico. Organizzazione e personale nella Pubblica Amministrazione*, cit., pp. 279-280.

¹⁷ Attraverso una citazione dell'Ilgen e dell'Hollenbeck (i maestri della "*job-role differentiation*"), il Griffin e il McMahan distinguono il significato del termine "*job*" da quello attribuito al concetto di "*role*", precisando che il primo va inteso «*a set of task elements grouped together under one job title and designed to be performed by a single individual*»... *Roles are defined as 'larger sets containing emergent task elements plus those elements of the jobs that are communicated to the job incumbent through the social system and maintained in that system'... jobs can be defined through objective task elements... work roles are differentiated from jobs by relegating only original task elements to jobs, and both original and emergent task elements to work roles*». Sul punto si rinvia a W. GRIFFIN, C. MCMAHAN, *Motivation through job design*, in J. GREENBERG, *Organizational behavior: the state of the science*, Lawrence Erlbaum Associates, Philadelphia, 1994, p. 30.

¹⁸ «*Work evaluation is a broader concept than job evaluation and allows for the evaluation of roles, competencies, and teams as well as the evaluation of tasks and duties associated with traditional job evaluation systems*». L'Autore sostiene, inoltre, che «*current job evaluation approaches need to be broadened to adapt to the changing nature of work in public sector organization*». R.L. HENEMAN, *Job and work evaluation: a literature review*, in *Public Personnel Management*, 2003, vol. 32, n. 1, p. 47.

Per maggiori ragguagli, si veda anche R.L. HENEMAN, *Work evaluation: current state of the art and future prospects*, in R.L. HENEMAN, *Strategic reward management: design, implementation, and evaluation*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, 2002, pp. 303-311.

La visione dell'Armstrong e della Baron non è molto differente. Gli Autori sostengono che «*'evaluating jobs, not people'...is correct in so far as job evaluation should not take account of the performance of the person in the job. But it is misleading if it implies that roles in organisations cannot be shaped to a considerable degree by the capacities and competencies of the people who play them*»¹⁹.

Nella presente trattazione intendiamo ispirarci all'approccio tradizionale, secondo cui le posizioni sono esplorate sulla base del loro contenuto ovvero «*by analyzing the demands that the job places on its incumbents*»²⁰.

Un'ulteriore considerazione da svolgere attiene al carattere "relativo" del valore delle posizioni.

La *job evaluation* si basa sul confronto: alcune tecniche permettono di effettuare comparazioni tra posizioni e definizioni *standard*, altre si basano su «*direct job-to-job comparisons*»²¹. In entrambi i casi, è possibile appurare il valore che ciascuna posizione assume all'interno dell'organizzazione, rispetto ad altre posizioni che compongono la struttura.

In proposito, è interessante notare il pensiero dell'Arnault, del Gordon, del Joines e del Phillips, i quali, abbracciando le teorie dello

¹⁹ M. ARMSTRONG, A. BARON, *The job evaluation handbook*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 1995, p. 14.

²⁰ Sul punto, il Tompkins afferma: «*the principal determinant of value should be the content of the job itself...Any 'intrinsic' or 'inherent' value a job may be said to have...must be understood in terms of essential work demands*».

Anche il Plachy suggerisce di considerare le posizioni da valutare «*in a 'pure' form...without being deflected by the way some jobs have developed over time as people with different talents and aspirations have performed them*».

Si rinvia a: J. TOMPKINS, *Comparable worth and job evaluation validity*, in *Public Administration Review*, vol. 47, n. 3, 1987, p. 255; R.J. PLACHY, *Compensation management: cases and applications. The point-factor job evaluation system: a step by step guide, part 1*, in *Compensation and benefits review*, vol. 19, n. 4, 1987, p. 21.

²¹ J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 190.

Schwab, sottolineano come «*a given job can presumably have different values to different organizations*»²².

Il terzo aspetto su cui riflettere attiene alla finalità della valutazione. Un'autorevole dottrina sostiene che il fine ultimo della *job evaluation* consista nell'assicurare l'*internal pay equity*²³ ossia nel favorire «l'assegnazione...di retribuzioni uguali per lavori classificabili come 'uguali' o di pari contenuto o 'valore'»²⁴.

Al riguardo, ci sia consentito un inciso. Come noto, il processo di *job evaluation* si conclude con la redazione di una scala di valori ordinata – solitamente – per gradi di “importanza” decrescenti. Le posizioni esaminate sono inserite in tale graduatoria, sulla base del giudizio ottenuto. In corrispondenza di ciascun livello, si stabilisce poi l'entità del trattamento economico da corrispondere ai titolari di ciascuna posizione.

Le tecniche di *job evaluation* sono state sviluppate per agevolare la formulazione dei giudizi di valutazione (soggettivi, per loro natura)

²² E.J. ARNAULT, L. GORDON, D.H. JOINES, G.M. PHILLIPS, *An experimental study of job evaluation and comparable worth*, in *Industrial and labour relations review*, vol. 54, n. 4, 2001, p. 809.

Si rinvia, inoltre, a D.P. SCHWAB, *Job evaluation and pay setting: concepts and practices*, in E.R. LIVERNASH, *Comparable worth: issues and alternatives*, Equal Employment Advisory Council, Washington DC, 1980.

²³ Sul punto, si rinvia a: R. MCNABB, K. WHITFIELD, *Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?*, in *Journal of management studies*, vol. 38, n. 2, 2001, pp. 293-294; R.J. PLACHY, *Compensation management: cases and applications. The point-factor job evaluation system: a step by step guide, part 1*, cit., p. 12; J. TOMPKINS, *Comparable worth and job evaluation validity*, cit, p. 255; J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 4.

²⁴ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 2001, p. 212. Sul punto, si veda anche il contributo dell'Aiuto e del Galbiati, i quali sostengono che «a ugual lavoro debba corrispondere ugual retribuzione e che la differenziazione retributiva per differenti lavori debba fondarsi sull'apprezzamento della complessità e importanza del lavoro stesso». G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, in G. COSTA (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, vol. 2, Utet, Torino, 1992, p. 331.

Si rinvia, inoltre al Werther e alla Davis, i quali affermano che «*The purpose of job evaluation is to decide which job should be paid more than others*». W.B. WERTHER Jr, K. DAVIS, *Human resources and personnel management*, McGraw Hill International, New York, 1989, p. 342.

mediante il ricorso sistematico a criteri di misurazione predefiniti e omogenei.

Gran parte della letteratura riconosce, pertanto, in tali sistemi il pregio della "scientificità"²⁵, confida nell'oggettività delle valutazioni e nella possibilità di elaborare su base "razionale" le decisioni in tema di remunerazione²⁶. Le tesi sostenute da alcuni autori risultano, tuttavia, discordanti.

Lo Schwab riflette sulla difficoltà di identificare specifici parametri di misurazione, a causa della mancanza, in letteratura, di definizioni esaustive e condivise del concetto di "*job worth*"²⁷. Di conseguenza, l'Autore dubita circa la possibilità che i risultati della valutazione esprimano l'effettivo valore delle posizioni analizzate²⁸.

In un'altra sua opera, lo Schwab annovera tra le principali criticità della *job evaluation* il rischio che le caratteristiche personali del valutatore o eventuali errori accidentali compromettano gli esiti del processo²⁹.

²⁵ Cfr. G. COSTA, S. DE MARTINO, *Management pubblico. Organizzazione e personale nella Pubblica Amministrazione*, cit., p. 280.

²⁶ Si rimanda a: J. TOMPKINS, *Comparable worth and job evaluation validity*, cit, p. 255; E.F. BEAL, *In praise of job evaluation*, in *California management review*, vol. 5, n. 4, 1963, p. 11.

²⁷ Il concetto di "*job worth*" è stato sviluppato nell'ambito del movimento letterario denominato "*comparable worth*". Tale filosofia «*refers to comparisons between the pay in different jobs, jobs that differ in that they entail at least some distinct tasks. The comparisons are between one job that is largely male and one that is largely female*». P. ENGLAND, *Comparable worth: theories and evidence*, Aldine Transaction, Hawthorne NY, 1992, p. 1.

²⁸ Cfr. D.P. SCHWAB, *Job evaluation and pay setting: concepts and practices*, in E.R. LIVERNASH, *Comparable worth: issues and alternatives*, Equal Employment Advisory Council, Washington DC, 1984, p. 59.

²⁹ Cfr. D.P. SCHWAB, *Job evaluation research and research needs*, in H.I. HARTMANN, *Comparable worth. New directions for research*, National Academy Press, Washington DC, 1985, pp. 39-40.

A tal proposito, il Lewis afferma che «*The training of raters and the selection of factors...Subjectivity on the part of raters...Misuse (or misinterpretation) of statistical procedures*» possono pregiudicare «*the validity of job evaluation outcomes*» ossia «*the validity of pay*». Sul punto, si rinvia a C.T. LEWIS, *Assessing the validity of job evaluation*, in *Public personnel management*, vol. 18, n. 1, 1989, p. 45.

Il Plachy mette in dubbio l'oggettività dei giudizi di valutazione, dal momento che i parametri di misurazione sono costituiti da parole e le parole «*do not have standard meanings*». L'Autore sottolinea che «*People give words the meaning they wish, sometimes intellectually, most of the time emotionally*»³⁰.

Infine, il Quaid sostiene che «*what job evaluation serves to do is to code and re-code existing biases and value systems to re-present them as objectifiable data...it reconverts what is ostensibly a subjective and political process into an objective and apparently neutral (e.g. pay equity) process*». Secondo il parere dello Studioso, la valutazione delle mansioni è il mezzo con il quale diviene possibile "giustificare" assetti organizzativi e trattamenti economici predefiniti³¹. Alla luce di queste considerazioni, il Quaid ravvisa nel ricorso alla *job evaluation* il rischio che alcune forme di "iniquità" restino volutamente inalterate³².

Dal canto nostro, concordiamo con la tesi secondo cui le tecniche di *job evaluation* sono in grado di limitare la discrezionalità dei soggetti chiamati ad effettuare le valutazioni. «*Of necessity, job evaluation employs judgment to a considerable extent. But it is a systematic, carefully controlled type of judgment, based upon the best factual information obtainable*»³³.

³⁰ R.J. PLACHY, *Compensation management: cases and applications. The point-factor job evaluation system: a step by step guide, part 1*, cit., p. 12.

³¹ «*Job evaluation is a myth because it...provides organizations with a set of language, rituals and rhetoric which has turned an otherwise impossible and indeterminable process into the realm of the possible and the determinable*». L'Autore sostiene, inoltre, che la plausibilità delle sopraccitate motivazioni sia dovuta al rigore metodologico su cui poggiano i sistemi di *job evaluation* e afferma: «*It is possible to argue that job evaluation gains its power as a myth because of its rational basis...with its detailed statistical charts, complex scoring devices, 'systematic' job descriptions and 'definitive' job evaluation criteria...*». M. QUAID, *Job evaluation as institutional myth*, in *Journal of management studies*, vol. 30, n. 2, 1993, pp. 257-258.

³² «*Job evaluation beams back to employees and workers the notion that the current structure of inequality is right and just*». M. QUAID, *Job evaluation as institutional myth*, cit., p. 259.

³³ J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 5.

Le considerazioni appena svolte si riferiscono ai caratteri fondamentali della *job evaluation*. Nel paragrafo che segue intendiamo approfondire la conoscenza delle modalità secondo cui il processo di valutazione è realizzato.

3. I metodi di valutazione delle posizioni

Il presente paragrafo è dedicato allo studio delle tecniche di *job evaluation*. Nello specifico, ci concentriamo sulle modalità procedurali e su alcuni vantaggi e limiti dei diversi sistemi di valutazione.

Le tecniche di *job evaluation* più note in letteratura sono quattro: il metodo del *ranking*, quello della classificazione, il metodo del punteggio e quello della comparazione tra fattori³⁴.

Scendendo nei particolari, le tecniche del *ranking* e della classificazione rientrano nella categoria dei metodi “globali”, in quanto consentono di analizzare, contemporaneamente, tutti gli elementi distintivi di una posizione, «senza procedere all'esame specifico delle singole caratteristiche»³⁵.

I metodi del punteggio e della comparazione tra fattori sono, invece, “analitici” e “quantitativi”. I due sistemi prevedono l'impiego di parametri specifici (c.d. “fattori di valutazione” o “*compensable factor*”)³⁶ mediante i quali è possibile esaminare nel dettaglio il

³⁴ R. GIOVANNETTI, R. RUFFINI, *La direzione del personale nelle pubbliche amministrazioni: principi, logiche, metodologie*, Ipsoa, Assago, 2007, p. 262-264; R. GIOVANNETTI, *Il processo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni*, cit., pp. 149-152; C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, Cedam, Padova, 1999, pp. 103-105; G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., pp. 332-333; W.B. WERTHER Jr, K. DAVIS, *Human resources and personnel management*, cit., pp. 342-348; J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., pp. 4-5.

³⁵ C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, cit., pp. 103-104.

³⁶ Lo Zanda definisce i fattori di valutazione come «elementi fondamentali che caratterizzano, in varia misura, le diverse mansioni e in funzione dei quali è rilevato il contenuto (o qualità) delle stesse mansioni». L'Autore precisa, inoltre, che «I

contenuto delle posizioni (carattere analitico) e misurarne il valore in termini numerici (carattere quantitativo)³⁷.

Sul piano operativo, il metodo del *ranking* si fonda su comparazioni "job-to-job"³⁸. A conclusione del processo di valutazione, si redige una graduatoria delle posizioni. Rispetto a tale sistema, quello della classificazione assume, quale termine di confronto, «una struttura di classi, vale a dire una struttura di possibili valori di importanza...ognuna definita con riferimento a una serie di aspetti di requisiti e di contenuti»³⁹. Durante la valutazione, ogni posizione è ricondotta ad una classe predefinita, dopo aver individuato la descrizione che meglio corrisponde alle sue caratteristiche reali (globalmente considerate).

La semplicità dei metodi globali ne favorisce l'implementazione, sebbene tali tecniche presentino alcuni problemi. Basti pensare all'assenza di parametri di misurazione specifici sui cui fondare l'attendibilità dei giudizi⁴⁰ e all'eventualità che le valutazioni siano influenzate da altre variabili, come l'identità dei titolari delle posizioni o gli importi delle remunerazioni che questi percepiscono in un dato istante⁴¹.

I sopraccitati limiti possono essere superati mediante il ricorso ai sistemi analitici.

fattori, ovviamente, variano secondo che si debba valutare il lavoro di...impiegati e di dirigenti». G. ZANDA, *La valutazione dei dirigenti. Criteri per l'apprezzamento delle capacità dei manager*, Cedam, Padova, 1984, p. 103.

³⁷ Sulla distinzione tra metodi globali (sintetici) e metodi analitici (quantitativi), si rimanda a A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, cit., p. 69.

³⁸ Cfr. J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 190.

³⁹ G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., p. 332.

⁴⁰ In proposito, bisogna precisare che il metodo della classificazione, a differenza della di quello del *ranking*, prevede l'impiego di parametri di misurazione. L'Heneman osserva, tuttavia, come l'assenza di definizioni puntuali per ciascun fattore comporti un elevato grado di soggettività nella formulazione dei giudizi di valutazione. Sul punto, si rinvia a R.L. HENEMAN, *Job and work evaluation: a literature review*, cit., p. 51.

⁴¹ Cfr. J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., pp. 191-192.

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Il metodo del punteggio consente di stimare il valore di una posizione, attraverso la somma dei “voti” numerici attribuiti ai fattori di valutazione. Più in particolare, l’assegnazione dei punteggi avviene dopo aver appurato la misura (grado) in cui ogni parametro risulta presente nel contenuto delle posizioni⁴². Il sistema può prevedere, inoltre, l’assegnazione di pesi diversi ai vari fattori, a seconda della loro importanza.

Il metodo della comparazione tra fattori si basa, invece, sul confronto tra coppie di posizioni e richiede l’impiego di un numero molto limitato di fattori di valutazione⁴³. Il processo si articola in tre stadi. Nel primo, si selezionano alcune posizioni ritenute particolarmente significative (*key job*)⁴⁴. La fase si conclude con la redazione di una graduatoria di tali posizioni, in corrispondenza di ciascun fattore di valutazione. Il secondo stadio prevede l’assegnazione di valori monetari ai *key job* posizionati all’interno delle diverse graduatorie⁴⁵. L’ultima fase consiste nella valutazione delle altre posizioni che fanno

⁴² Ad ogni grado corrisponde una definizione che specifica, lo ribadiamo, l’entità con cui le variabili (i fattori di valutazione) si manifestano nel contenuto delle posizioni. Si veda: P. ONIDA, *Economia d’azienda*, cit., p. 215; G. ZANDA, *La valutazione dei dirigenti. Criteri per l’apprezzamento delle capacità dei manager*, cit., pp. 103-104.

⁴³ Cfr. C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all’incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, cit., p. 105.

⁴⁴ Secondo la definizione del Werther e della Davis, «*Key jobs are those that are commonly found throughout the organization*». Il Treiman precisa, in proposito, che «*these are jobs about which consensus is presumed to exist regarding relative worth and the relative importance of the various factors determining worth*». Il contenuto di tali posizioni deve essere in grado di rappresentare, seppur in modo approssimativo, le caratteristiche di altre posizioni che fanno parte dell’organizzazione.

Si rinvia a: W.B. WERTHER Jr, K. DAVIS, *Human resources and personnel management*, cit., p. 344; D.J. TREIMAN, *Job evaluation: an analytic review. Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission*, cit., p. 3.

⁴⁵ Le somme monetarie assegnate ad ogni *key job*, in corrispondenza di ciascun fattore, costituiscono importi parziali della relativa remunerazione. Aggiungendo tali valori, è possibile risalire all’importo globale. Cfr. J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 113.

parte della struttura organizzativa, mediante il confronto (in corrispondenza di ciascun fattore) con i *key job*⁴⁶.

Il metodo del punteggio e quello della comparazione tra fattori garantiscono un maggior grado di oggettività rispetto ai sistemi globali, in quanto i giudizi di valutazione sono legati a parametri predefiniti. I sistemi analitici presentano, tuttavia, alcune criticità.

Nel metodo del punteggio, ad esempio, si riscontra un certo grado di soggettività nella fase di “lettura” e “interpretazione” del contenuto delle posizioni, ai fini dell’assegnazione dei voti. Anche il processo di definizione di fattori, gradi e pesi è soggettivo⁴⁷. Il carattere specifico di tali elementi può limitare, inoltre, l’applicabilità del sistema di *job evaluation* ad ulteriori posizioni, diverse da quelle originariamente contemplate⁴⁸.

Nel metodo della comparazione tra fattori, il processo di graduazione delle posizioni in corrispondenza di ciascun parametro è rimesso alla discrezionalità dei valutatori. Anche in questo caso, le caratteristiche dell’individuo o le somme che gli vengono erogate a titolo di remunerazione possono condizionare gli esiti della valutazione, seppur in misura ridotta⁴⁹.

Ciononostante, le analisi svolte mediante l’impiego dei metodi analitici risultano più accurate di quelle effettuate attraverso il ricorso ai metodi globali.

Tra i sistemi quantitativi, riteniamo, inoltre, che la tecnica del punteggio sia preferibile a quella della comparazione tra fattori. Ciò è dovuto alla minore complessità operativa, alla possibilità di esplorare il contenuto delle posizioni da più punti di vista, alla maggiore precisione con cui ogni fattore di valutazione è definito.

⁴⁶ L.C. PIGAGE, J.L. TUCKER, *Job evaluation*, Institute of Labor and Industrial Relations, Bulletin series, vol. 5, n. 3, 1952, p. 16.

⁴⁷ Cfr. M. ARMSTRONG, A. CUMMINS, S. HASTINGS, W. WOOD, *Job evaluation. A guide to achieving equal pay*, cit., p. 15.

⁴⁸ Cfr. J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., pp. 192 e 195.

⁴⁹ Cfr. M. ARMSTRONG, A. CUMMINS, S. HASTINGS, W. WOOD, *Job evaluation. A guide to achieving equal pay*, cit., p. 18; J.A. PATTON, C.L. LITTLEFIELD, S.A. SELF, *Job Evaluation. Text and cases*, cit., p. 193.

Una volta apprese le modalità procedurali dei metodi di valutazione delle posizioni, appare opportuno comprendere quali sono gli aspetti qualitativi da esplorare in un processo di *job evaluation*.

4. L'analisi del contenuto delle posizioni

Nel presente paragrafo, ci proponiamo di identificare le caratteristiche delle posizioni (*job characteristic*) che la dottrina economico-aziendale considera rilevanti.

La nostra attenzione è rivolta a particolari sistemi analitici. Tali sono i metodi *Jaques, Paterson, Hay*⁵⁰.

I primi due sistemi si basano sull'impiego di un solo parametro di misurazione. Entrambi sono orientati alla valutazione delle responsabilità. Il metodo *Hay* consente di esplorare, invece, più dimensioni.

Nel primo modello, noto anche come "*time span-of discretion*", il livello di responsabilità legato ad una posizione è rappresentato dal grado di discrezionalità concesso al suo titolare. L'apprezzamento del grado di autonomia avviene attraverso la misurazione del lasso di tempo che intercorre tra l'istante in cui il lavoratore agisce e quello in cui le sue azioni sono sottoposte al controllo dei superiori⁵¹.

Il sistema proposto dal Paterson si basa, invece, sulla valutazione del "contenuto decisionale". Secondo tale metodo, la natura delle scelte che il titolare di una posizione effettua abitualmente è indicativa del relativo grado di responsabilità.

⁵⁰ «L'affermazione di questi sistemi sorge dalla necessità di applicare la metodologia di analisi del lavoro all'interno di organizzazioni complesse, in cui il lavoro è sempre meno standardizzabile e sempre più eterogeneo». C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, cit., p. 105.

⁵¹ Si precisa che il metodo in parola non fornisce una stima puntuale del grado di responsabilità concesso al lavoratore. Come accennato in precedenza, il parametro "*time-span of discretion*" consente di misurare un intervallo temporale. Ad ogni intervallo va poi attribuita una fascia economica, all'interno della quale occorre definire l'esatto importo della corrispondente remunerazione. Il Beal riscontra alcune criticità legate al metodo *Jaques*, evidenziando come quest'ultima fase «*is subject...to intuitive and even purely arbitrary judgment*». Cfr. E.F. BEAL, *In praise of job evaluation*, cit., pp. 12 e 15.

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

L'Autore elabora una graduatoria che riporta sei tipologie di decisioni, disposte secondo un ordine d'importanza decrescente. Tali sono le decisioni politiche, programmatiche, interpretative, routinarie, automatiche, definite. Lo Studioso delinea, inoltre, la natura delle posizioni che devono corrispondere ad ogni livello della graduatoria, specificandone la collocazione nella struttura gerarchica e il profilo professionale.

Più in particolare, le decisioni politiche rappresentano una prerogativa del *Top management*. I *Senior manager* presidiano processi di programmazione. Al livello *middle* si formulano decisioni di carattere interpretativo. I *manager* di grado *junior* e il personale qualificato effettuano scelte di *routine*. I capi squadra e il personale semiqualeficato hanno il potere di assumere decisioni di tipo automatico. Il personale non qualificato adotta decisioni definite⁵².

Con precipuo riferimento alle amministrazioni pubbliche, è ragionevole pensare che il contenuto delle decisioni formulate dai dirigenti sia prevalentemente di natura programmatica, interpretativa e routinaria⁵³.

⁵² Il contenuto delle decisioni, ad eccezione di quelle di natura definita, può presentarsi secondo due differenti livelli d'intensità. Ad ogni modalità corrisponde un valore numerico, denominato grado. I gradi variano da zero (valore attribuito alle decisioni di tipo definito) a dieci (assegnato alle decisioni politiche di elevata intensità).

Il sistema fondato sul "contenuto decisionale" è più preciso del metodo *Jaques*, con riferimento alla fase di calcolo delle remunerazioni. Il metodo *Paterson* si fonda, infatti, su una relazione esponenziale tra il grado attribuito in sede di valutazione e la somma da erogare al titolare della posizione in esame. Cfr. G. COSTA, *Politiche e tecniche di valutazione del personale*, in G. COSTA (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, cit., pp. 291-292.

⁵³ In una riflessione sul lavoro del *manager* pubblico, il Ruffini individua le tre funzioni fondamentali della dirigenza. Si tratta delle attività di «partecipazione all'elaborazione delle politiche dell'ente o dell'amministrazione», «formulazione ed attuazione di piani e programmi in base agli indirizzi ricevuti», «gestione interna». Con precipuo riferimento alla prima tipologia, l'Autore chiarisce che la «formulazione di proposte»...tuttavia deve essere letta in termini precisi al fine di evitare che l'attività del dirigente travalichi il proprio ruolo, che resta comunque quello di organo deputato alla gestione e quindi in via prioritaria alle scelte operative, prima ancora che strategiche». Si rinvia a R. RUFFINI, *La dirigenza*

Secondo il nostro sommo parere, i metodi *Jaques* e *Paterson* possono condurre ad interpretazioni non esaustive del contenuto delle posizioni. Concordiamo con la tesi secondo cui «la scelta di un unico fattore di differenziazione...costringe a trascurare molti altri fattori che non sono riconducibili a quello prescelto: condizioni ambientali e rischi connessi al lavoro, abilità e conoscenze richieste ecc.»⁵⁴.

Come accennato in precedenza, il metodo *Hay* si fonda, invece, sull'analisi di più elementi distintivi. Tali sono le finalità assegnate alla posizione, la capacità di risolvere i problemi incontrati per il conseguimento degli obiettivi, le competenze necessarie per gestire i processi di *problem solving*⁵⁵.

Nello specifico, l'elemento "finalità" è qualificato dal livello di discrezionalità accordato al lavoratore, dalla capacità di influenzare i risultati economico-patrimoniali d'azienda e dalla grandezza della posizione⁵⁶. Il *problem solving* può essere misurato attraverso una verifica del grado di rigidità dei vincoli ambientali e della complessità del processo decisionale⁵⁷. La valutazione delle competenze si fonda, infine, sull'apprezzamento di attitudini, conoscenze e abilità manageriali, di conoscenze tecniche e di capacità relazionali.

Un'analisi condotta nelle amministrazioni pubbliche, attraverso il ricorso al metodo *Hay*, può stimolare profonde riflessioni sul valore delle posizioni dirigenziali. Basti pensare, ad esempio, alla possibilità di accertare il livello di autonomia decisionale concesso ai dirigenti sul piano della spesa (finalità), di verificare il grado influenza dei

pubblica: teoria e pratica, in *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, luglio-ottobre 2005, pp. 18-21.

⁵⁴ G. COSTA, *Politiche e tecniche di valutazione del personale*, cit., p. 291.

⁵⁵ Per approfondimenti, si rinvia a: C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, pp. 107-108; G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., pp. 333-337.

⁵⁶ La grandezza di una posizione è rappresentata dall'ampiezza dell'area assoggettata alla sua influenza. Tale misura è espressa in termini monetari. Cfr. G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., p. 337.

⁵⁷ La complessità del processo decisionale è connessa all'originalità delle soluzioni da formulare. Sul punto si veda G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., p. 335.

vincoli di contesto legali o gestionali (*problem solving*), di appurare le competenze manageriali richieste⁵⁸.

Per quanto il metodo in parola permetta di osservare le posizioni da più angolazioni, riteniamo che un sistema di *job evaluation* necessiti di un numero maggiore di fattori⁵⁹.

Ci sia consentito menzionare, in proposito, i parametri suggeriti dall' Aiuto e dal Galbiati, quali l'ambiente di riferimento, le linee d'influenza che collegano la posizione ad altre unità organizzative, l'*output* interno realizzato o l'*input* acquisito da altre unità aziendali, le finalità perseguite, le risorse (umane, finanziarie e strumentali) assegnate, le competenze necessarie (come le conoscenze, le capacità professionali e manageriali), il grado di discrezionalità concesso⁶⁰.

Lo studio dei modelli appena descritti può fornire utili suggerimenti in merito alle dimensioni da esplorare in un processo di valutazione delle posizioni dirigenziali.

⁵⁸ Per maggiori ragguagli sul (rinnovato) ruolo del dirigente pubblico, si rinvia a: N. ANGIOLA, *Modernizzare la macchina amministrativa*, in N. ANGIOLA, *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2008, pp. 63-67; P. BIANCHI, *La modernizzazione del lavoro pubblico*, in N. ANGIOLA, *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, cit., pp. 72-73.

⁵⁹ È interessante notare come molti studi sulla *job evaluation* si ispirino esclusivamente ai parametri contemplati nell'*Equal Pay Act 1963*, quali «*skill, effort, ...responsibility*» e «*working conditions*». Per maggiori ragguagli, si consulti U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION, *Equal Pay Act 1963*, in *United States Code*, vol. 29, sezione 206 (d) (1), su www.eeoc.gov/policy/epa.html.

Si veda anche: J.M. COLLINS, P.M. MUCHINSKY, *An assessment of the construct validity of three job evaluation methods: a field experiment*, in *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4, 1993, pp. 895 e 897; D.J. TREIMAN, *Job evaluation: an analytic review. Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission*, cit., p. 6; L.C. PIGAGE, J.L. TUCKER, *Job evaluation*, cit., p. 15.

⁶⁰ G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., p. 315. Si consulti anche A. IPPOLITO, *La valutazione del personale negli enti locali e nelle aziende sanitarie*, Cedam, Padova, 2003, pp. 85-86.

Concludiamo il presente paragrafo sottolineando l'opportunità di sviluppare sistemi di *job evaluation* "tagliati su misura" rispetto alle mansioni da valutare⁶¹.

Il sistema illustrato nel paragrafo successivo è proposto come puro modello di riferimento per le amministrazioni regionali e locali.

5. La graduazione delle posizioni dirigenziali: un modello di riferimento per le regioni e le autonomie locali

In questo paragrafo ci proponiamo di sviluppare un sistema di valutazione e di graduazione delle posizioni dirigenziali, alla luce delle conclusioni cui giunge la migliore dottrina economico-aziendale. Il metodo adottato è quello del punteggio⁶². I principali aspetti da esplorare, coerentemente con le previsioni dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, sono la "collocazione nella struttura", la "complessità organizzativa" e le "responsabilità".

I fattori di valutazione impiegati sono complessivamente n. 14. I pesi indicano la rilevanza dei parametri rispetto al valore totale della posizione. Ogni peso va moltiplicato per il voto assegnato a ciascun fattore (si veda la tabella n. 1). Il giudizio complessivo è dato dalla somma di queste moltiplicazioni.

I parametri riferiti alla prima dimensione sono "unità organizzativa presidiata" e "numero unità organizzative gerarchicamente subordinate".

Il primo consente di risalire alla natura della posizione indagata e al livello gerarchico ricoperto. A tal proposito, si ipotizza un modello

⁶¹ I metodi di questo tipo sono definiti "specifici". Tali sistemi consentono di effettuare analisi molto accurate, in quanto impiegano procedure e parametri coerenti con le peculiarità di un'organizzazione.

Ai metodi specifici si contrappongono quelli "standard" o universali, il cui pregio consiste nel favorire il confronto tra posizioni appartenenti ad organizzazioni diverse. Cfr. G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, cit., pp. 331-332.

⁶² La preferenza per il metodo del punteggio muove dalle osservazioni fatte in precedenza.

organizzativo strutturato su tre livelli (Dipartimento/Area, Settore, Ufficio)⁶³.

Il secondo fattore permette di verificare quante strutture sono direttamente subordinate alla posizione⁶⁴. Ogni ente può stabilire il numero massimo e minimo di unità organizzative da associare ai gradi indicati in tabella (elevato, medio, ridotto), in base all'articolazione della propria struttura organizzativa⁶⁵.

L'analisi della complessità organizzativa richiede l'impiego di otto fattori.

Il primo misura la variabilità dell'ambiente (esterno) in cui il dirigente opera. Un elevato grado di turbolenza ambientale implica una maggiore complessità nella gestione delle funzioni dirigenziali⁶⁶.

⁶³ Il modello contempla anche le posizioni di *staff* ovvero le posizioni che non comportano la direzione di unità organizzative "di linea". I dirigenti che ricoprono queste posizioni svolgono «incarichi dirigenziali di alta specializzazione – anche professionale, comportante iscrizione agli albi di consulenza, studio e ricerca, nonché di funzioni ispettive e analoghe», coerentemente con le previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 10 aprile 1996, art. 41, comma I.

L'ammontare massimo del trattamento economico che tali disposizioni attribuiscono alle posizioni di *staff* è inferiore all'importo massimo previsto per le posizioni di *line* che appartengono alle fasce economiche più elevate. È ragionevole pensare, pertanto, che il Contratto in parola riconosca alle posizioni di *staff* un'importanza minore rispetto a quella accordata alle posizioni di *line* di livello più alto. Per tale ragione, il sistema di *job evaluation* proposto in questa sede assegna alle posizioni «non comportanti direzione di strutture» un punteggio medio (2).

Sulla classificazione delle posizioni di linea, si rinvia alle disposizioni contenute nell'art. 40 del Contratto Collettivo del 1996, disapplicate a seguito dell'emanazione del Contratto Collettivo del 23 dicembre 1999, art. 27, comma II.

Per maggiori ragguagli, si rinvia, inoltre, a: C. BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, cit. pp. 136-138; R. RISPOLI, F. RISPOLI, *La valutazione delle prestazioni nei CCNL regioni ed enti locali: guida tecnico-operativa aggiornata con D.lgs. 30 marzo 2001, n.165 (norme generali pubblico impiego)*, Maggioli, Rimini, 2001, pp. 161-163.

⁶⁴ Tale fattore non è impiegato per la valutazione delle posizioni di *staff*.

⁶⁵ Non riteniamo opportuno inserire un ulteriore parametro che permetta di specificare la natura delle unità subordinate. L'identità di tali strutture è intuibile dopo aver assodato il tipo di posizione dirigenziale sottoposto al processo di valutazione. È possibile risalire a tale informazione attraverso il fattore "unità organizzativa presidiata".

⁶⁶ Cfr. A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, cit., p. 71.

Il parametro “attività gestite” si riferisce all’ampiezza delle mansioni attribuite alla posizione ossia al numero e alla varietà dei compiti da svolgere⁶⁷. Il dirigente può essere titolare di un insieme di attività eterogenee, omogenee o di una sola attività⁶⁸.

Il fattore “grado di discrezionalità” è impiegato per verificare se il dirigente interviene nella formulazione delle politiche dell’ente⁶⁹ (grado “elevato”), partecipa alla definizione degli obiettivi gestionali mediante processi di negoziazione (grado “medio”), persegue gli obiettivi che gli organi politici o altri dirigenti definiscono in maniera puntuale (grado “scarso”).

È necessario appurare, inoltre, quali siano i poteri conferiti ai titolari delle posizioni. Può trattarsi del potere di rappresentare l’ente in giudizio, di stipulare contratti con terzi soggetti (in nome e per conto dell’ente), di adottare determinate⁷⁰.

L’esercizio delle funzioni dirigenziali può richiedere il possesso di particolari conoscenze, abilità, attitudini. A tal proposito, il parametro “competenze richieste” permette di appurare se la preparazione del dirigente debba essere di tipo manageriale (in continua evoluzione, sul piano dei contenuti), specialistico (con aggiornamento periodico), burocratico o tecnico (senza la necessità di aggiornamenti frequenti)⁷¹.

La complessità organizzativa è misurata anche in rapporto alle risorse umane e finanziarie gestite. Riteniamo opportuno verificare, infatti, il tipo di preparazione (manageriale, tecnico o burocratico) del personale coordinato e il grado di autonomia decisionale dei dirigenti sul piano

⁶⁷ Si veda H. MINTZBERG, *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985, pp. 68-76.

⁶⁸ A. IPPOLITO, *La valutazione del personale negli enti locali e nelle aziende sanitarie*, cit., p. 131.

⁶⁹ Il Paoloni e il Grandis definiscono la funzione “propositiva” dei dirigenti pubblici come «la facoltà, se non il dovere, di formulare proposte coerenti con le linee strategiche impartite ed esprimere pareri agli organi politici nelle materie di competenza nelle quali esercitano i loro poteri di gestione». Sul punto si rimanda a M. PAOLONI, F.G. GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 147.

⁷⁰ A. IPPOLITO, *La valutazione del personale negli enti locali e nelle aziende sanitarie*, cit., p. 130.

⁷¹ A. IPPOLITO, *La valutazione del personale negli enti locali e nelle aziende sanitarie*, cit., p. 132.

della spesa. Quest'ultimo aspetto va esaminato in relazione all'ammontare delle risorse finanziarie gestite⁷².

L'importanza di una posizione dirigenziale può dipendere, inoltre, dai rapporti che questa intrattiene con altri attori. Per constatare il grado di "rilevanza delle relazioni", può rendersi necessario individuare una serie di sotto-fattori, come la natura dell'interlocutore (persona fisica o giuridica), la sua provenienza (interna o esterna rispetto all'ente), il tipo di *input* acquisito o di *output* fornito, la frequenza e la natura (rapporto gerarchico, funzionale, ecc.) delle relazioni.

Il sistema di valutazione permette di apprezzare anche il carico di responsabilità attribuito ad una posizione. Il numero di fattori riferito a tale dimensione è pari a quattro.

Due parametri consentono di rilevare l'entità dei potenziali effetti derivanti dall'esercizio del potere decisionale. Si analizzano, in particolare, le conseguenze producibili sul piano organizzativo e su quello economico, finanziario e patrimoniale.

Le modalità secondo cui i due tipi di responsabilità (organizzativa e gestionale) si manifestano dipendono dal grado di autonomia decisionale di ogni dirigente in tema di gestione del personale e di *budget*⁷³.

Gli altri due fattori consentono di appurare, infine, la rilevanza delle responsabilità (amministrativa⁷⁴ e penale) connesse alla posizione indagata. A tal fine, ogni ente deve saper individuare parametri più specifici (rigidità delle sanzioni in rapporto alla gravità della

⁷² Anche in questo caso, ogni ente stabilisce gli importi massimi e minimi riferiti a ciascun grado (elevato, medio, ridotto).

⁷³ Per maggiori ragguagli sulle responsabilità gestionali, si veda BUSCO, A. RICCABONI, *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, cit., p. 144.

⁷⁴ «...la responsabilità amministrativa è di forte impatto nell'ente...e implica anche elementi di responsabilità personale esterna. È perciò necessario iniziare a differenziare chi svolge in modo sistematico questa funzione verso l'esterno o verso l'interno, da chi svolge processi di supporto senza alcuna responsabilità sul piano amministrativo. Ciò rappresenta un elemento che tende a differenziare posizioni che hanno forti responsabilità formali da posizioni che viceversa sviluppano attività di supporto». A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, cit., p. 70.

violazione, possibilità di controllare le responsabilità, ecc.) e coerenti con la natura delle funzioni assegnate, di fatto, ai dirigenti⁷⁵.

L'ammontare dell'indennità da corrispondere ai titolari delle posizioni che totalizzano il punteggio più basso (100) è pari al valore minimo (€ 10.443,77) stabilito nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 14 maggio 2007⁷⁶. L'importo massimo (€ 44.013,47) va attribuito, invece, alle posizioni che ottengono il punteggio più elevato (294). La differenza è assegnata, in misura proporzionale, alle posizioni che totalizzano punteggi intermedi.

La tabella n. 1 illustra i fattori di valutazione, i pesi e i punteggi del sistema di graduazione poc'anzi descritto.

6. Conclusioni

L'esigenza di sviluppare sistemi di graduazione delle posizioni dirigenziali negli enti locali e regionali è stata avvertita in occasione dell'introduzione della nuova struttura retributiva dei dirigenti pubblici.

La graduazione delle posizioni si fonda su logiche di *job evaluation*. Tale sistema deve essere impiegato al fine di appurare il valore relativo delle posizioni dirigenziali che appartengono alla stessa struttura e di determinare – in misura equa – l'importo dell'indennità da erogare ad ogni dirigente.

L'implementazione di un sistema di valutazione delle mansioni non può essere ricondotta, tuttavia, ad una mera esigenza di formulare – in modo automatico – le decisioni in tema di remunerazione. Il legame esistente tra la valutazione e i meccanismi di incentivazione monetaria va interpretato nel senso – più ampio – di una “valorizzazione” della funzione dirigenziale⁷⁷.

⁷⁵ R. GIOVANNETTI, *Il processo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni*, cit., p. 163.

⁷⁶ Si rinvia all'art. 4, comma III del summenzionato Contratto.

⁷⁷ «Non c'è dubbio infatti che lo sviluppo di qualunque organizzazione richieda la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori, in funzione del ruolo ricoperto e delle funzioni assegnate». G. VALOTTI, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, Egea, Milano, 2005, p. 155.

Si consideri, inoltre, come la *job evaluation* sia utile ai fini dell'analisi e di un'eventuale "riprogettazione" della struttura organizzativa. In quest'ottica, il processo di valutazione assume un ruolo strategico per l'ente, in quanto favorisce un disegno delle posizioni dirigenziali più coerente con le finalità istituzionali perseguite⁷⁸.

Ribadiamo, pertanto, l'esigenza che ogni ente elabori un modello di valutazione adeguato rispetto alla propria organizzazione.

Nel presente lavoro, abbiamo sviluppato un sistema di valutazione e di graduazione delle posizioni dirigenziali che proponiamo alle amministrazioni regionali e locali come puro modello di riferimento. Il sistema è stato costruito alla luce di alcune riflessioni svolte dalla migliore dottrina economico-aziendale, in tema di *job evaluation*.

Concludiamo la presente trattazione, formulando l'auspicio che tutte le amministrazioni si dimostrino, quanto prima, pronte a sviluppare logiche di valutazione nel senso appena menzionato.

Tabella n. 1 Sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali: un modello di riferimento per le regioni e le autonomie locali

Collocazione nella struttura

UNITÀ ORGANIZZATIVA PRESIDIATA	PESO 3	Dipartimento/Area	3
		Settore Posizione di <i>staff</i>	2
		Ufficio	1
NUMERO UNITÀ ORGANIZZATIVE GERARCHICAMENTE SUBORDINATE	PESO 3	Elevato	3
		Medio	2
		Ridotto	1

Complessità organizzativa

DINAMICITÀ DEL CONTESTO NORMATIVO, TECNOLOGICO, ECONOMICO-SOCIALE DI RIFERIMENTO	PESO 3	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1
ATTIVITÀ GESTITE	PESO 6	Attività eterogenee	3
		Attività omogenee	2
		Una sola attività	1

⁷⁸ Crf. A. ZANGRANDI, *La retribuzione di posizione*, cit., p. 65.

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

GRADO DI DISCREZIONALITÀ	PESO 12	Elevato	3
		Medio	2
		Scarso	1
POTERI	PESO 10	Rappresentanza processuale	3
		Rappresentanza negoziale	2
		Adozione determinine	1
COMPETENZE RICHIESTE	PESO 6	Competenze manageriali	3
		Conoscenze specialistiche e con aggiornamento frequente	2
		Conoscenze in campo giuridico o di natura tecnica e ripetitiva	1
PROFESSIONALITÀ DELLE RISORSE UMANE GESTITE	PESO 6	Competenze manageriali	2
		Conoscenze tecniche o giuridiche	1
AMMONTARE RISORSE FINANZIARIE GESTITE	PESO 12	Elevato	3
		Medio	2
		Ridotto	1
RILEVANZA DELLE RELAZIONI	PESO 3	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1

Responsabilità

INFLUENZA DELLE DECISIONI SUL PIANO ORGANIZZATIVO	PESO 6	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1
INFLUENZA DELLE DECISIONI SUI RISULTATI ECONOMICI, FINANZIARI E PATRIMONIALI DELL'ENTE	PESO 12	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1
RILEVANZA DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA	PESO 6	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1
RILEVANZA DELLA RESPONSABILITÀ PENALE	PESO 12	Elevata	3
		Media	2
		Scarsa	1

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Riferimenti bibliografici

AA. VV., *Enti locali. Personale*, Ipsa, Assago, 2006

AIUTO G., GALBIATI M., *L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay*, in COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, vol. 2, Utet, Torino, 1992

ANGIOLA N., *Modernizzare la macchina amministrativa*, in ANGIOLA N., *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2008

ARMSTRONG M., BARON A., *The job evaluation handbook*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 1995

ARMSTRONG M., CUMMINS A., HASTINGS S., WOOD W., *Job evaluation. A guide to achieving equal pay*, Kogan Page Publishers, London, 2005

ARNAULT E.J., GORDON L., JOINES D.H., PHILLIPS G.M., *An experimental study of job evaluation and comparable worth*, in *Industrial and labour relations review*, vol. 54, n. 4, 2001

BEAL E.F., *In praise of job evaluation*, in *California management review*, vol. 5, n. 4, 1963

BIANCHI P., *La modernizzazione del lavoro pubblico*, in ANGIOLA N., *Percorsi di modernizzazione dell'azienda pubblica locale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2008

BUSCO C., RICCABONI A., *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il nucleo di valutazione negli enti locali*, Cedam, Padova, 1999

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

COLLINS J.M., MUCHINSKY P.M., *An assessment of the construct validity of three job evaluation methods: a field experiment*, in *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4, 1993

COSTA G., DE MARTINO S., *Management pubblico. Organizzazione e personale nella Pubblica Amministrazione*, Etas Libri, Milano, 1990

COSTA G., *Politiche e tecniche di valutazione del personale*, in COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, vol. 2, Utet, Torino, 1992

ENGLAND P., *Comparable worth: theories and evidence*, Aldine Transaction, Hawthorne NY, 1992

GAIBISSO A.M., RUFFINI R., *L'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni e l'evoluzione delle relazioni sindacali nel settore pubblico*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997

GIOVANNETTI R., *Il processo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni*, in REBORA G., RUFFINI R., *La gestione del personale negli enti locali. Politiche, metodi e sistemi operativi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001

GIOVANNETTI R., RUFFINI R., *La direzione del personale nelle pubbliche amministrazioni: principi, logiche, metodologie*, Ipsoa, Assago, 2007

GRIFFIN W., MCMAHAN C., *Motivation through job design*, in GREENBERG J., *Organizational behavior: the state of the science*, Lawrence Erlbaum Associates, Philadelphia, 1994

HENEMAN R.L., *Job and work evaluation: a literature review*, in *Public Personnel Management*, 2003, vol. 32, n. 1

HENEMAN R.L., *Work evaluation: current state of the art and future prospects*, in HENEMAN R.L., *Strategic reward management:*

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

design, implementation, and evaluation, Information Age Publishing Inc., Charlotte, 2002

IPPOLITO A., *La valutazione del personale negli enti locali e nelle aziende sanitarie*, Cedam, Padova, 2003

LEWIS C.T., *Assessing the validity of job evaluation*, in *Public personnel management*, vol. 18, n. 1, 1989

MCNABB R., WHITFIELD K., *Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?*, in *Journal of management studies*, vol. 38, n. 2, 2001

MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985

NAVILLI M., ZAMPINI G., *Dirigenza delle autonomie locali*, in CARINCI F., MAINARDI S. (a cura di), *La dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. Dal modello unico ministeriale ai modelli caratterizzanti le diverse amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 2005

ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 2001

PAOLONI M., GRANDIS F.G., *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino, 2007

PATTON J.A., LITTLEFIELD C.L., SELF S.A., *Job Evaluation. Text and cases*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1964

PIGAGE L.C., TUCKER J.L., *Job evaluation*, Institute of Labor and Industrial Relations, Bulletin series, vol. 5, n. 3, 1952

PLACHY R.J., *Compensation management: cases and applications. The point-factor job evaluation system: a step by step guide, part 1*, in *Compensation and benefits review*, vol. 19, n. 4, 1987

QUAID M., *Job evaluation as institutional myth*, in *Journal of management studies*, vol. 30, n. 2, 1993

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

REBORA G., *Il nuovo assetto della dirigenza pubblica nei contratti di lavoro*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997

RISPOLI R., RISPOLI F., *La valutazione delle prestazioni nei CCNL regioni ed enti locali: guida tecnico-operativa aggiornata con D.lgs. 30 marzo 2001, n.165 (norme generali pubblico impiego)*, Maggioli, Rimini, 2001

RUFFINI R., *La dirigenza pubblica: teoria e pratica*, in *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, luglio-ottobre 2005

SCHWAB D.P., *Job evaluation and pay setting: concepts and practices*, in E.R. LIVERNASH, *Comparable worth: issues and alternatives*, Equal Employment Advisory Council, Washington DC, 1984

SCHWAB D.P., *Job evaluation and pay setting: concepts and practices*, in LIVERNASH E.R., *Comparable worth: issues and alternatives*, Equal Employment Advisory Council, Washington DC, 1980

SCHWAB D.P., *Job evaluation research and research needs*, in HARTMANN H.I., *Comparable worth. New directions for research*, National Academy Press, Washington DC, 1985

TOMPKINS J., *Comparable worth and job evaluation validity*, in *Public Administration Review*, vol. 47, n. 3, 1987

TREIMAN D.J., *Job evaluation: an analytic review. Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission*, National Academy of Science, Washington D.C., 1979

U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION, *Equal Pay Act 1963*, in *United States Code*, vol. 29, sezione 206 (d) (1)

VALOTTI G., *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, Egea, Milano, 2005

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

WERTHER W.B. Jr, DAVIS K., *Human resources and personnel management*, McGraw Hill International, New York, 1989

ZANDA G., *La valutazione dei dirigenti. Criteri per l'apprezzamento delle capacità dei manager*, Cedam, Padova, 1984

ZANGRANDI A., *La retribuzione di posizione*, in *Azienda Pubblica*, n. 1, 1997

ZILIO GRANDI G., *Retribuzione di posizione e valore economico della posizione dirigenziale*, in CARINCI F., D'ORTA C. (diretto da), *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. I contratti collettivi per le aree dirigenziali. Commentario*, Giuffrè, Milano, 1998

Roberta COLECCHIA
*Dottoranda di ricerca in Scienze
dell'economia e della gestione aziendale
Università degli Studi di Foggia*

Riferimenti contrattuali e normativi

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali, quadriennio normativo 2002-2005, biennio economico 2004-2005, siglato in data 14 maggio 2007

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali, quadriennio normativo 2002-2005, biennio economico 2002-2003, siglato in data 22 febbraio 2006

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali, quadriennio normativo 1998-2001, biennio economico 1998-1999, siglato in data 23 dicembre 1999

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali, quadriennio normativo 1994-1997, biennio economico 1996-1997, siglato in data 27 febbraio 1997

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali, quadriennio normativo 1994-1997, biennio economico 1994-1995, siglato in data 10 aprile 1996

D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001

D.Lgs. n. 29 del 3 febbraio 1993

D.P.R. n. 333 del 3 agosto 1990

Siti *internet* consultati

www.eeoc.gov/policy/epa.html



PERIODICO QUADRIMESTRALE *on line*

ODCEC FOGGIA

Rubriche

Incontri di aggiornamento

PERCORSO FORMATIVO 2009

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Foggia

La fiscalità degli immobili

Lunedì 18 maggio 2009

Ore 15.30 - 19.00

presso la "Sala Azzurra" della C.C.I.A.A.

Via Dante, 27 - Foggia

La classificazione degli immobili delle imprese

La disciplina dei c.d. "immobili patrimoniali" nel reddito d'impresa

IVA e imposte d'atto nelle operazioni immobiliari

IVA e registro sulle locazioni immobiliari

Detraibilità dell'IVA afferente gli immobili e rettifica della detrazione IVA

Relatori:

Dott. Alessandro Cotto - Dottore Commercialista in Torino

Dott. Enrico Zanetti - Coordinatore Ufficio Studi Presidenza CNDCEC

LA PARTECIPAZIONE È GRATUITA

L'EVENTO RICONOSCE CREDITI FORMATIVI PROFESSIONALI (4 CFP)

EUTEKNE

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circonscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 407/09

Foggia, li 18.05.2009

Ai Sigg. iscritti

Loro domicili

Oggetto: **Videoconferenza MAP del 28.05.2009.**

Con la presente, mi prego trasmetterti il programma della Videoconferenza MAP del **28.05.2009**, con le relative repliche, approvato dal Consiglio Nazionale.

DATA E ORA	LUOGO	TIPOLOGIA	TEMA	CREDITI
28.05.2009 15.00 – 18.00	Foggia – Sede Ordine Via Torelli, 15/A	Videoconferenza <u>Diretta</u>	UnicoMAP	3
04.06.2009 15.00 – 18.00	San Giovanni Rotondo – V.le della Gioventù, 1/M c/o Studio Lotti	Videoconferenza <u>Replica</u>	“ “	
04.06.2009 15.00 – 18.00	Vieste – Liceo Polivalente – Località Macchia di Mauro	“ “		“
05.06.2009 15.30 – 18.30	Cerignola – I.T.C. “D. Alighieri” – Via Gentile, 4	“ “		“
05.06.2009 15.00 – 18.00	Manfredonia – Sala Auditorium – Università degli Studi di Foggia – Via S. Lorenzo, 47	“	“ “	
05.06.2009 15.30 – 18.30	San Severo – I.T.C. “A. Fraccacreta” – Via Adda, 2	“	“ “	

Con i migliori saluti.

Il

Presidente

Mirisa Cavaliere

N.B. Per l'evento del **28.05.2009**, gli interessati potranno acquistare il Pocket MAP 4 dal titolo “Antiriciclaggio: normativa e procedure per professionisti e imprese (II Edizione)”, **da prenotare entro il 21.05.2009.** Il costo è di euro 18/copia.

Unico MAP

Ora	Relatore	Argomento
15.00		Reportage da L'Aquila - L'incontro con i colleghi abruzzesi
15.15	Alessio Berardino (Ordine di Torino)	Introduzione della diretta e coordinamento
15.17	Avv. Benedetto Santacroce (Foro di Roma)	Spese di rappresentanza - Introduzione al tema e Risposte a quesiti
	Agenzia delle Entrate (Direzione Centrale Normativa e Contenzioso)	
15.55	Dr. Gianluca Cristofori (Ordine di Verona)	La rivalutazione degli immobili - Introduzione al tema e Risposte a quesiti
	Agenzia delle Entrate (Direzione Centrale Normativa e Contenzioso)	
16.30	Dr. Giuseppe Maccarone (Consulente del Lavoro in Roma)	La detassazione dei premi e degli straordinari: dal CUD all'UNICO
16.50	Dr. Franco Vernassa (Ordine di Torino)	Interessi passivi: questioni problematiche - Introduzione al tema e Risposte a quesiti
	Agenzia delle Entrate (Direzione Centrale Normativa e Contenzioso)	
17.25	Avv. Benedetto Santacroce (Foro di Roma)	Studi di settore - Introduzione al tema e Risposte a quesiti
	Agenzia delle Entrate (Direzione Centrale Normativa e Contenzioso)	

Fine evento: h.18.00



Provincia di Foggia



Città di Manfredonia



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Foggia



Ordine degli Avvocati
di Foggia

Finestra sull'Ordine - Eventi Formativi



BANCA POPOLARE
DI PUGLIA E BASILICATA
DAL 1883



GESTIONE TRIBUTI S.p.A.



RIVISTA DEI TRIBUTI LOCALI

in collaborazione con
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FOGGIA
FACOLTÀ DI ECONOMIA - CATTEDRA DI DIRITTO TRIBUTARIO



GIORNATE DI STUDIO SUI TRIBUTI LOCALI

MANFREDONIA, 19 GIUGNO - 18 SETTEMBRE - 25 SETTEMBRE 2009
AUDITORIUM "PALAZZO DEI CELESTINI"
ore 15.00 - 18.00

19 GIUGNO 2009: L'I.C.I. - Problematiche vecchie e nuove.

Prof. Antonio URICCHIO - *Preside Facoltà Giurisprudenza Università degli Studi di Taranto*
Prof. Antonio CEPPARULO - *Ricercatore Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze*

18 SETTEMBRE 2009: LA TARSU - I più recenti interventi normativi: la nuova tariffa sui rifiuti.

Prof. Lorenzo DEL FEDERICO - *Professore Ordinario Diritto Tributario Università degli Studi di Pescara*
Avv. Giuseppe MAZZUTI - *Avvocato Tributarista*

25 SETTEMBRE 2009: L'IMPOSTA SULLA PUBBLICITA' E LA TOSAP - Le evoluzioni giurisprudenziali

Prof. Pietro BORIA - *Professore Ordinario Diritto Tributario Università degli Studi di Foggia*
Dott.ssa Annamaria QUARANTA - *Dirigente Procura Corte dei Conti Bologna*

Presentazione: avv. **Silvana SALVEMINI** - *Funzionario Comune di Manfredonia*
Conclusioni: **prof. Mario CARDILLO** - *Professore Associato Diritto Tributario Università degli Studi di Foggia*
Interverrà: **dott. Antonio DE BIASE** - *Amministratore delegato Gestione Tributi s.p.a.*

L'evento formativo è accreditato dall'Ordine Forense di Foggia e dall'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Foggia con il riconoscimento di **9 crediti**.

Al termine delle relazioni i partecipanti potranno formulare quesiti e richiedere approfondimenti prima dell'evento formativo.

La partecipazione alle giornate di studio è gratuita. E' obbligatoria l'iscrizione entro il 10 giugno 2009.

Informazioni: Avv. Cosimo Alessandro D'Ascanio tel. 3382521634 - 3392377486

Programma completo ed iscrizioni: Segreteria del Servizio Nazionale Studi e Documentazione sulla Finanza Locale, V. Buonarroti, 30 - 00185 Roma.
Tel 064466029, Fax 0645498463 - www.rivistadeitributilocali.it - e-mail: paologentile@rivistadeitributilocali.it

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 419/09

Foggia, li 26.05.2009

Ai Sigg. Iscritti

Loro indirizzi

Cari Colleghi,

Vi comunico che, su iniziativa delle Sezioni Fallimentari dei Tribunali di Foggia e Lucera, abbiamo organizzato per il giorno **19 giugno 2009 – ore 10.00 – presso la Sala Azzurra della C.C.I.A.A. – Via Dante, 27 - FOGGIA**, un incontro formativo, avente ad oggetto quanto segue:

- 1) PRESENTAZIONE DELLA SOCIETA' 'CAF – CENTRALE ATTIVITA' FINANZIARIE SPA, QUAL'E SOCIETA' SPECIALIZZATA NELLA PROPOSIZIONE, QUALE TERZO, DI CONCORDATI PREVENTIVI E FALLIMENTARI E NELL'ACQUISTO, IN TUTTE LE PROCEDURE CONCORSUALI DI NUOVO RITO, DI SINGOLE <<AZIONI GIUDIZIARIE DI MASSA>> GIA' INIZIATE DAL CURATORE.
- 2) RELAZIONE DEL DOTT. ROBERTO GENTILE, GIUDICE DELEGATO PRESSO IL TRIBUNALE DI FOGGIA, IN ORDINE AL SEGUENTE ARGOMENTO: <<CESSIONE DELLE AZIONI REVOCATORIE AL TERZO PRIMA E DOPO LA RIFORMA >>

La partecipazione all'incontro, inserito nel programma FPC del CNDCEC, consente l'acquisizione di n. 4 crediti formativi professionali ai partecipanti.

Un cordiale saluto.

Il

Presidente

Marisa Cavallero



Unione Giovani Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Foggia



Legacoop
Puglia

In collaborazione con



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Foggia

LE SOCIETÀ COOPERATIVE

Venerdì 26 giugno 2009 9:30 – 13:30

Sala Azzurra C.C.I.A.A.

Via Dante, 27 - FOGGIA

Il convegno è gratuito e dà diritto a n. 4 Crediti Formativi Professionali

Programma

Saluti

Dott. Luigi MAIDA

Presidente UGDCEC Foggia

Dott.ssa Marisa CAVALIERE

Presidente ODCEC Foggia

Interventi

Dott. Elio DI ODOARDO

*Responsabile ufficio fiscale LegaCoop
Nazionale*

**Gli aspetti chiave della fiscalità nelle
società cooperative**

Dott. Mauro IENGO

*Responsabile ufficio legislativo LegaCoop
Nazionale*

La figura del socio lavoratore

Dott. Mauro PAGANO

Dottore Commercialista – ODCEC Foggia

**Le cooperative edilizie di abitazione ed i
regimi derogatori al requisito della
prevalenza.**

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 557/09

Foggia, li 14.09.2009

Ai Sigg. Iscritti

Loro indirizzi

Cari Colleghi,

facendo seguito all'allegata circolare prot. n. 505/09 del 15.07.2009, Vi comunico che **il giorno 22 settembre p.v., dalle ore 15.30 alle ore 18.30, presso la Sala Convegni della Cassa Edile Viale Ofanto** (ang. C.so del Mezzogiorno) - Foggia, si terrà un seminario di formazione organizzato dalla Visura S.p.A., avente ad oggetto gli aspetti normativi e gli utilizzi della Posta Elettronica Certificata (PEC), secondo il seguente programma:

- **Posta Elettronica Certificata: la normativa**
- Gli Enti Certificatori
- Il ruolo del CNIPA
- Obblighi per il Professionista ex decreto anticrisi
- Obblighi per le Imprese
- **Posta Elettronica Certificata: utilizzo pratico**
- Attivazione e configurazione
- Invio e ricezione di un messaggio
- Il valore legale delle ricevute
- **La soluzione odcecfoggiapec.it**
- Attivazione della casella
- Caratteristiche tecniche (antispam, antivirus, notifica sms)
- **Banche Dati Visura spa**
- Catasto e Conservatoria
- Il formato XBRL

Si informa, altresì, che la partecipazione al suddetto seminario, **dà diritto a n. 3 crediti formativi**, rientranti nelle **materie obbligatorie** (*B - Organizzazione dello studio professionale*), di cui al regolamento di formazione professionale continua del CNDCEC.

Un cordiale saluto.

Il Presidente

Marisa Cavallere



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circostrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 609/09

Foggia, li 15.10.2009

Ai Sigg. iscritti

Loro domicili

Oggetto: **Videoconferenza MAP del 22.10.2009.**

Con la presente, mi prego trasmetterti il programma della Videoconferenza MAP del **22.10.2009**, con le relative repliche, approvato dal Consiglio Nazionale.

DATA E ORA	LUOGO	TIPOLOGIA	TEMA	CREDITI
22.10.2009 15.00 – 18.00	Foggia – Sede Ordine Via Torelli, 15/A	Videoconferenza <u>Diretta</u>	UnicoMAP	3
28.10.2009 15.00 – 18.00	San Severo – I.T.C. “A. Fraccacreta” – Via Adda, 2	Videoconferenza <u>Replica</u>	“ “	
29.10.2009 15.00 – 18.00	Manfredonia – Sala Auditorium – Università degli Studi di Foggia–Via S. Lorenzo, 47	“	“ “	
29.10.2009 15.00 – 18.00	San Giovanni Rotondo – V.le della Gioventù, 1/M c/o Studio Lotti	“ “		“
29.10.2009 15.00 – 18.00	Vieste – Liceo Polivalente – Località Macchia di Mauro	“ “		“
30.10.2009 15.30 – 18.30	Cerignola – I.T.C. “D. Alighieri” – Via Gentile, 4	“ “		“

Con i migliori saluti.

Il

Presidente

Mirisa Cavaliere

N.B. Per l'evento del **22.10.2009**, gli interessati potranno acquistare il Pocket MAP 6 dal titolo “Gli investimenti delle imprese: valutazioni, forme, regimi”, **da prenotare entro il 16.10.2009.** Il costo è di euro 18/copia.

22/10/2009 -

**Gli investimenti delle imprese per la ripresa: valutazioni, forme, regimi
(Elenco materie D.7, C.4.8)**

L'obiettivo della Diretta MAP, progettata in collaborazione con il CNDCEC, è quello di affrontare le novità e modi relativi ai processi di valutazione e gestione degli investimenti.

Ora	Relatore	Argomento
15.00	Dr. Alessio Berardino (Ordine di Torino)	Introduzione della diretta e coordinamento
15.02	Dr.ssa Lucia Starola (Ordine di Torino)	Le misure a sostegno della patrimonializzazione delle imprese
15.30	Dr. Riccardo Cantino (Ordine di Torino)	La nuova detassazione degli investimenti (cd. Legge Tremonti- <i>ter</i>)
15.50	Dr. Gianluca De Candia (Direttore operativo Assilea)	La fiscalità dei nuovi investimenti: il <i>leasing</i>
16.20	Dr. Gianluca Cristofori (Ordine di Verona)	La fiscalità dei nuovi investimenti
16.50	A cura di Assilea	Scheda grafica "La moratoria dei <i>leasing</i> : procedure ed effetti pratici"
16.55	Dr. Massimo Boidi (Ordine di Torino)	"Scudo fiscale": la destinazione delle somme scudate in azienda
17.10	Dr. Marco Pomaro (Ordine di Torino)	Mutuo o <i>leasing</i> : modelli di valutazione comparata
17.25	Dr. Marco Palumbo (Ordine di Modena)	Agevolazioni finanziarie per gli investimenti
17.50	Dr. Alessio Berardino	Conclusione e presentazione prossima Diretta

Fine evento: h.18.00

Con il patrocinio di:

Ordine degli Avvocati di Foggia

Ordine degli Avvocati di Lucera

Ordine degli Avvocati di Trani

**Fondazione Banca del Monte
"Domenico Siniscalco Ceci"**

**Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti
Contabili di Foggia**

**Consiglio notarile dei Distretti riuniti di Foggia
e Lucera**

La partecipazione dà diritto al riconoscimento di 4
crediti formativi in favore degli iscritti agli Ordini
degli Avvocati e dei Dottori commercialisti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI FOGGIA



DIPARTIMENTO DELLE
SCIENZE GIURIDICHE
PRIVATISTICHE

**Il diritto societario in Italia e in Spagna
alla luce della più recente
evoluzione comunitaria**

Incontro di presentazione del volume curato da
N. Abriani e J. M. Embid Irujo

"La società a responsabilità limitata in
Italia e in Spagna:
due ordinamenti a confronto"
(Giuffrè, 2008)

**Foggia, Venerdì 16 ottobre 2009 ore 15,00
Aula Magna della Facoltà di Giurisprudenza**

Presiede:

PROF. BERARDINO LIBONATI

Relazioni:

Recenti tendenze del diritto societario spagnolo nell'ambito dell'evoluzione del diritto comunitario

PROF. JOSÉ MIGUEL EMBID IRUJO

Recenti tendenze del diritto societario italiano nell'ambito dell'evoluzione del diritto comunitario

PROF. ROBERTO WEIGMANN

L'attuazione della "nuova seconda direttiva" in Italia

PROF. NICCOLÒ ABRIANI

La legge spagnola sulle modificazioni strutturali delle società commerciali

PROF.SSA VANESSA MARTÍ MOYA

L'attuazione della direttiva sulle fusioni transfrontaliere in Italia

PROF. GIUSEPPE ALBERTO RESCIO

La società privata europea e le forme giuridiche della piccola e media impresa nel diritto spagnolo

PROF.SSA JOSEFINA BOQUERA MATARREDONA

La società privata europea e le forme giuridiche della piccola e media impresa nel diritto italiano

NOTAIO DOTT. FEDERICO TASSINARI

Interventi programmati:

PROF. GIUSEPPE FERRI JR.

PROF. GIUSEPPE GUIZZI

PROF. MARIO STELLA RICHTER JR.

PROF. ANDRÉS RECALDE



Dipartimento di Scienze
Economico-Aziendali, Giuridiche,
Merceologiche e Geografiche

Università degli Studi di Foggia

Facoltà di Economia

Con il patrocinio e il contributo del



Consiglio Notarile dei distretti riuniti
di Foggia e di Lucera



Ordine degli Avvocati di Foggia



Ordine dei Dottori commercialisti
e degli Esperti contabili di Foggia

INCONTRI DI DIRITTO COMMERCIALE

a cura della cattedra di Diritto commerciale

Giovedì 15 Ottobre 2009, ore 15.30

La nuova disciplina introdotta dal d. lgs. 142/2008:

I conferimenti in natura nelle società per azioni

Prof. Avv. Giuseppe Ferri jr

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Dott.ssa Marisa Cavaliere

Presidente dell'Ordine dei Dottori commercialisti

e degli Esperti contabili di Foggia

Le operazioni sulle azioni proprie

Prof. Avv. Mario Stella Richter jr

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

Avv. Prof. Giulio Gentile

Ordine degli Avvocati di Foggia

Giovedì 19 Novembre 2009, ore 15.30

Il trasferimento delle quote di società a responsabilità limitata

Prof. Avv. Gianvito Giannelli

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Bari

Dott. Gustavo Vassalli

Presidente del Consiglio Notarile dei distretti riuniti di Foggia e di Lucera

Dott.ssa Elena Calice

Consiglio Notarile dei distretti riuniti di Foggia e di Lucera

Giovedì 28 Gennaio 2010, ore 15.30

***La soppressione del libro dei soci
nella società a responsabilità limitata***

Prof. Avv. Vincenzo Meli

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Palermo

Dott.ssa Orfina Scrocco

Consiglio Notarile dei distretti riuniti di
Foggia e di Lucera

Dott. Antonio Stango

Consiglio Notarile dei distretti riuniti di
Foggia e di Lucera

Giovedì 25 Febbraio 2010, ore 15.30

***La partecipazione di società di
capitali in società di persone***

Prof.ssa Cinzia Motti

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Foggia

Avv. Nicola Marino

Ordine degli Avvocati di Foggia

Venerdì, 25 Giugno 2010, ore 15.30

***Sistema tradizionale e modelli alternativi
di amministrazione e di controllo:***

per una governance efficiente

Prof. Avv. Niccolò Abriani

Ordinario di Diritto commerciale

Università degli Studi di Firenze

Dott. Giuseppe Laurino

Ordine dei Dottori commercialisti e degli
Esperti contabili di Foggia

La partecipazione agli Incontri è gratuita e conferisce crediti formativi ai fini della formazione professionale continua dei Notai, degli Avvocati e dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili

Segreteria scientifica e organizzativa: Prof.ssa Annamaria Dentamaro, Prof.ssa Claudia Tedeschi, Dott.ssa Alma Agnese Rinaldi

Via Caggese, 1 - Foggia

e-mail: incontrididirittocommerciale@hotmail.it

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circonscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 701/09

Foggia, li 17.11.2009

Ai Sigg. iscritti

Loro domicili

Oggetto: **Videoconferenza MAP del 24.11.2009.**

Con la presente, mi prego trasmetterti il programma della Videoconferenza MAP del **24.11.2009**, con le relative repliche, approvato dal Consiglio Nazionale.

DATA E ORA	LUOGO	TIPOLOGIA	TEMA	CREDITI
24.11.2009 15.00 – 18.00	Foggia – Sede Ordine Via Torelli, 15/A	Videoconferenza <u>Diretta</u>	<i>Gestire la chiusura dell'esercizio 2009</i>	3
02.12.2009 15.00 – 18.00	San Severo – I.T.C. "A. Fraccacreta" – Via Adda, 2	Videoconferenza <u>Replica</u>	“ “	
03.12.2009 15.00 – 18.00	Manfredonia – Sala Auditorium – Università degli Studi di Foggia – Via S. Lorenzo, 47	“	“ “	
03.12.2009 15.00 – 18.00	San Giovanni Rotondo – V.le della Gioventù, 1/M c/o Studio Lotti	“ “		“
03.12.2009 15.00 – 18.00	Vieste – Liceo Polivalente – Località Macchia di Mauro	“ “		“
Data da destinarsi 15.30 – 18.30	Cerignola – I.T.C. "D. Alighieri" – Via Gentile, 4	“ “		“

Con i migliori saluti.

Il

Presidente

Mirisa Cavaliere

N.B. Per l'evento, gli interessati potranno acquistare il libro **MAP 45** dal titolo "Gestire la chiusura dell'esercizio 2009", **da prenotare entro il 18.11.2009.** Il costo è di euro 18/copia.

Gestire la chiusura dell'esercizio 2009

Obiettivo della Diretta è affrontare le novità normative che hanno effetto sulla chiusura del Bilancio 2009 e le novità rilevanti per le imprese intervenute nel corso dell'anno.

Ora	Relatore	Argomento
15.00	Dr. Marco Pomaro (Ordine di Torino)	I temi della Diretta
15.02	Dr. Luca Paolazzi (Direttore Centro Studi Confindustria)	Cenni sul quadro macro-economico per il 2010 e le aspettative di crescita dell'economia
15.20	Dr. Roberto D'Imperio (Cons. naz. CNDCEC - delega problematiche fiscali)	Aggiornamento sulla compensazione dei crediti IVA
15.35	Dr. Franco Vernassa (Ordine di Torino)	I principi contabili sugli investimenti e sulla ristrutturazione delle aziende: aspetti civilistici e contabili
15.55	Dr. Riccardo Cantino (Ordine di Torino)	Le agevolazioni sugli investimenti (<i>Tremonti-ter</i>) e le novità della Circolare n. 44/2009
16.15	Dr. Gianluca Cristofori (Ordine di Verona)	Base imponibile IRAP 2009: le novità ed i punti aperti
16.35	Dr. Marco Pomaro (Ordine di Torino)	Determinazione del reddito d'impresa: rassegna delle altre novità di norma e prassi 2009 (prima parte)
16.43	Dr. Antonio Montemurro (Ordine di Pescara)	Le spese di rappresentanza
16.58	Avv. Benedetto Santacroce (Foro di Roma)	Adempimenti e novità in materia di associazioni <i>no profit</i> e territorialità IVA
17.13	Dr. Federico Lozzi (Ordine di Torino)	Il 2° acconto e la gestione finanziaria delle imposte: rateizzazione, tassi di interesse, ravvedimento operoso
17.28	Avv. Benedetto Santacroce	Nuovi adempimenti PEC e novità in materia di tenuta informatica di libri sociali e registri contabili
17.38	Dr. Marco Pomaro (Ordine di Torino)	Determinazione del reddito d'impresa: rassegna delle altre novità di norma e prassi 2009 (seconda parte)
17.45	Dr. Marco Pomaro (Ordine di Torino)	Conclusione e presentazione prossima diretta

Fine evento: h.18.00

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <seza@odcefoggia.it>
Data invio: giovedì 26 novembre 2009 11.29
Allega: Lectio Magistralis.pdf
Oggetto: [sezA] Convegno dal titolo - Lectio Magistralis "L'Equità fiscale
Si invia, in allegato, il programma del convegno dal titolo
- Lectio Magistralis "L'Equità fiscale" - che si terrà
in Foggia presso la Facoltà di Giurisprudenza - Aula Magna
- il giorno 04.12.2009 alle ore 09.00.
Si informa, altresì, che il suddetto convegno dà diritto
a n. 3 crediti formativi professionali.

Con i migliori saluti.

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione
riservate e coperte
da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi,
sappiate che
divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono
severamente vietate.
Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore,
vogliate
telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.
ATTENTION! This communication contains private and
confidential information;
if you are not the addressed of this transmission please know
that the
spreading, distribution or reproduction are strictly
forbidden. Should you
receive this communication by mistake, please call us and
cancel the message
received.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FOGGIA
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CATTEDRA DI DIRITTO TRIBUTARIO

Lectio Magistralis
“L'EQUITA' FISCALE”

4 Dicembre 2009 ore 09.00
Facoltà di Giurisprudenza
Aula Magna
Largo Papa Giovanni Paolo II, 1
Foggia

- Ore 09.00 registrazione
- Ore 09.30 indirizzi di saluto

Prof. Giuliano VOLPE
Rettore dell'Università degli Studi di Foggia

Prof.ssa Isabella VARRASO
Preside Facoltà di Economia

Presidenti degli Ordini dei Dottori Commercialisti e Avvocati della Provincia di Foggia

- Ore 09.15 Presentazione

Prof. Pietro BORIA
Coordinatore scientifico del Master in Diritto Tributario e Consulenza d'Impresa

- Ore 09.30 Lectio Magistralis

Prof. Franco GALLO
Giudice costituzionale

Lectio magistralis “L'Equità fiscale”

- Ore 10.30 Conclusioni

Dott. Ennio SEPE
Procuratore presso Corte di Cassazione

- Ore 11.00 chiusura dei lavori

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <sez.a@odcefoggia.it>
Data invio: giovedì 7 maggio 2009 8.02
Allega: Registrazione telematica degli atti di trasferimento di partecipazioni in società a responsabilità limitata.pdf
Oggetto: [sez.A] Registrazione telematica atti di trasferimento partecipazioni in srl
Si trasmette, in allegato, comunicazione del Collega Domenico MERLICCO, Consigliere delegato all'Area IT – CNDCEC – in merito alla registrazione telematica degli atti di trasferimento di partecipazioni in società a responsabilità limitata – fase sperimentale.

Con i migliori saluti

Il Presidente

Marisa Cavaliere

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: registrazione telematica degli atti di trasferimento di partecipazioni in società a responsabilità limitata – fase sperimentale – comunicazioni

Caro Collega,

come è oramai noto, con l'art. 36 c. 1 bis del D.L. 112/2008 così come convertito con l. 133/2008 è stata approvata una nuova modalità di sottoscrizione degli atti di trasferimento delle partecipazioni in società a responsabilità limitata con l'istituzione di diverse procedure di deposito dell'atto stesso presso il Registro delle Imprese.

Una delle limitazioni più significative alla diffusione tra i colleghi dell'utilizzo di tale nuova procedura era (ed è) sicuramente la farraginoso e complicata procedura da seguirsi per la registrazione degli atti stessi, in attesa che siano correttamente e definitivamente implementate le nuove modalità di registrazione in via telematica dell'atto di trasferimento delle quote con contestuale pagamento delle imposte dovute.

Tassello mancante era l'esistenza di un software che potesse permettere la registrazione esclusivamente telematica degli atti - con totale eliminazione della documentazione cartacea - con contestuale pagamento telematico delle imposte liquidate.

A tale proposito è stato pubblicato in data 01/04/2009 (disponibile sul sito dell'Agenzia delle Entrate) il Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate n. 42914 denominato *“Definizione delle modalità e dei termini per l'effettuazione per via telematica degli adempimenti di cui all'articolo 16, comma 10-bis, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2”*, contenente il modello informatico predisposto per l'operazione di registrazione degli atti di trasferimento di quote di società a responsabilità limitata e con il quale si definiscono, tra l'altro, requisiti, termini e modalità di esecuzione degli adempimenti di cui al comma 10 bis dell'art. 16 del d.l. 185/2008. Le disposizioni contenute nel citato Provvedimento entreranno in vigore a decorrere dal 1 giugno 2009, come indicato al punto 11 dello stesso.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti Contabili si è immediatamente attivato per poter essere di ausilio e di guida ai colleghi in tale delicata fase e così, in collaborazione con esperti della SOGEI e dell'Agenzia delle Entrate si è provveduto all'implementazione di una procedura finalizzata alla sperimentazione della trasmissione e registrazione in via telematica degli

atti di cessione di quote di srl, dandone apposita comunicazione ai colleghi con nota informativa n. 36/09 del 28/04/2009.

A tale proposito negli ultimi giorni del mese di aprile un gruppo di colleghi appartenenti all'area IT distribuiti su tutto il territorio nazionale ha provveduto a testare la procedura telematica implementata dall'Agenzia delle Entrate e dalla SOGEI tramite la **predisposizione e l'invio simulato** di documenti digitali facsimile di atti di trasferimento.

Una seconda fase di test – che interesserà tutti i colleghi che vorranno rendersi disponibili per la sperimentazione - partirà oggi 6 maggio 2009 e terminerà il 18 maggio 2009. In questo periodo i colleghi che vorranno procedere all'invio sperimentale di atti di trasferimento di quote **autentici e realmente stipulati** nel periodo in esame potranno contattare il sottoscritto in qualità di referente informatico dell'Ordine (0885-412696/444301 - domenico.merlicco@cndc.it), così da poter ottenere lo specifico software predisposto dall'Agenzia delle Entrate per la compilazione del file telematico di registrazione e spedizione dell'atto.

Restando a disposizione di tutti i colleghi interessati per ogni ulteriore chiarimento, porgo cordiali saluti.

Il Consigliere delegato all'area IT

Domenico Merlicco

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <sez.a@odcefoggia.it>
Data invio: venerdì 15 maggio 2009 11.49
Allega: UNIONCAMERE Nota su deposito bilanci.pdf
Oggetto: [sez.A] UNIONCAMERE Nota su deposito bilanci
Si gira l'e-mail su richiesta del dott. Raffaele Rendinelli.

con i migliori saluti

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Roma, 12 maggio 2009

Prot. n. 7363 PS/odl

Area Diritto d'Impresa e Finanza



Ai
Conservatori degli uffici del
registro delle imprese delle
CCIAA

Loro sedi

e p.c. Infocamere

ROMA

Oggetto: deposito del bilancio d'esercizio nel registro delle imprese

Anche quest'anno le società di capitali stanno per depositare i loro bilanci d'esercizio agli uffici del registro delle imprese.

Tuttavia la pubblicazione dei bilanci dovrà avvenire nel corso dell'anno 2009 nel rispetto di alcune novità di legge che sono intervenute negli ultimi mesi.

Come in passato le domande di deposito dei bilanci devono essere contenute nell'apposita modulistica, le cui specifiche tecniche sono state approvate dal Ministero dello Sviluppo Economico con il decreto ministeriale del 6 febbraio 2008.

Il modulo che deve essere utilizzato è il tradizionale Modulo B per la compilazione del quale si rimanda alla circolare dell' 8 febbraio 2008 n.3615/C con la quale il Ministero ha indicato, fra l'altro, i soggetti che sono tenuti ad utilizzarlo, quali sono gli atti ed i documenti che devono accompagnare la domanda e l'ufficio del registro delle imprese competente a riceverlo.

Qui di seguito si intendono fornire alcune indicazioni riguardo alle novità di legge e proporre delle linee guida uniformi che evitino le diversità di comportamento a livello locale.

1) FORMATO PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO E CONSOLIDATO.

A) Bilanci con chiusura sino al 16 febbraio 2009

Il D.P.C.M. del 10 dicembre 2008 impone l'obbligo dell'utilizzo del formato elettronico elaborabile XBRL per la redazione dei bilanci delle società di capitali e cooperative.

A seguito della pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n.48 del 27 febbraio 2009 del Comunicato del Ministero dello Sviluppo Economico è stato chiarito che "l'obbligo di adottare le modalità di presentazione nel predetto formato elettronico elaborabile si applica a partire dai bilanci e dai relativi allegati riferiti all'esercizio in corso al 31 marzo 2008 per le sole imprese che chiudono l'esercizio successivamente alla data del 16 febbraio 2009...."

Pertanto, le società che chiudono il loro esercizio entro il 16 febbraio 2009 devono depositare al registro delle imprese i bilanci nel formato utilizzato in precedenza, rispettando la normativa in materia di documenti informatici, il D.P.C.M. del 13 gennaio 2004, che prevede documenti privi di "macroistruzioni o codici eseguibili".

Quindi:

1. Tutti i file che compongono la pratica devono essere predisposti dall'interessato in formato Pdf/A o altro formato senza contenere "macroistruzioni o codici eseguibili, tali da attivare funzionalità che possano modificare gli atti, i fatti o i dati nello stesso rappresentati"; (stato patrimoniale e conto economico, nota integrativa, eventuali relazioni, verbale di approvazione).
2. Resta facoltativa la possibilità di allegare alla pratica un file aggiuntivo in formato elettronico elaborabile XBRL.

B) Bilanci con chiusura successiva al 16 febbraio 2009

L'Articolo 3, comma 3 del citato D.P.C.M. del 10 dicembre 2008 stabilisce che l'obbligo di deposito del bilancio nel formato elettronico elaborabile XBRL si ritiene assolto con il deposito nel Registro delle Imprese, unitamente al bilancio di esercizio e relativi allegati depositati in formato Pdf/A o in altro formato che, comunque, non contenga "macroistruzioni o codici eseguibili, tali da attivare funzionalità che possano modificare gli atti, i fatti o i dati nello stesso rappresentati", di un allegato aggiuntivo in formato elaborabile XBRL contenente le tabelle del conto economico e dello stato patrimoniale.

Pertanto:

- E' obbligatorio l'utilizzo del nuovo formato elettronico elaborabile XBRL per l'allegato aggiuntivo contenente lo stato patrimoniale ed il conto economico. Il file XBRL si configurerà come allegato aggiuntivo all'usuale pratica di deposito del bilancio di esercizio.
- In fase di prima applicazione, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.P.C.M. 10.12.2008, l'obbligo non scatta per le società di capitali quotate in mercati regolamentati, per le società anche non quotate che redigono i bilanci di esercizio o consolidato in conformità ai principi contabili internazionali, per le società esercenti attività di assicurazione e riassicurazione di cui all'art. 1 del D.Lgs. 209/2005 e per le altre tenute a redigere i bilanci secondo il D.Lgs. 87/1992, e per le società controllate e le società incluse nel bilancio consolidato redatto dalle precedenti società.

2) ELENCO SOCI

A seguito dell'entrata in vigore della legge 28 gennaio 2009 n.2 occorre distinguere tra le società a responsabilità limitata e gli altri tipi di società di capitali.

- SOCIETÀ PER AZIONI SOCIETÀ IN ACCOMANDITA PER AZIONI E SOCIETÀ CONSORTILI PER AZIONI

E' soggetto all'obbligo di trasmissione telematica mediante utilizzo della firma digitale anche il deposito per l'iscrizione dell'elenco soci di cui al comma 2 dell'articolo 2435 C.C.

Come norma generale, in concomitanza con il deposito del bilancio d'esercizio, le società per azioni, in accomandita per azioni e le società consortili per azioni, sono tenute al deposito dell'elenco dei soci riferito al periodo che intercorre tra la data di approvazione dell'ultimo bilancio e la data di approvazione del bilancio attuale.

L'elenco soci deve anche essere corredato dall'indicazione analitica delle annotazioni effettuate nel libro soci a partire dalla data di approvazione del bilancio dell'anno precedente.

La comunicazione dell'elenco soci va fatta esclusivamente con il modello S, allegato al Modello B, compilato con il programma Fedra o equivalenti.

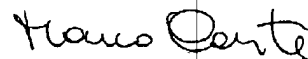
- SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA E CONSORTILI A RESPONSABILITÀ LIMITATA

Ai sensi dell'art. 16, comma 12-octies, del D.L. 29.11.2008 n. 185, come modificato dalla legge di conversione 28 gennaio 2009, n. 2, che ha modificato l'articolo 2478bis c.c., a far data dal 30 marzo 2009 è stato abolito l'obbligo di deposito dell'elenco soci sino a tale data previsto per le società a responsabilità limitata con riferimento alla situazione degli assetti proprietari alla data di approvazione del bilancio di esercizio.

Pertanto a partire da tale data le società a responsabilità limitata non devono più depositare l'elenco soci.

Cordiali saluti

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
Marco Conte



CONFCOMMERCIO P.M.I.

UNIONE COMMERCIO - TURISMO - SERVIZI E PICCOLE E MEDIE IMPRESE FOGGIA



*Spett.le Ordine Dottori commercialisti e degli esperti contabili
Via Torelli, 15/A
FOGGIA*

*Alla c.a. Presidente
Dott.ssa Marisa Cavaliere*

Pr. 2398

Egregio Presidente,

la Regione Puglia ha pubblicato l'Avviso per il "Sostegno allo start up di microimprese di nuova costituzione realizzate da soggetti svantaggiati" con l'obiettivo di sviluppare una efficace politica di sostegno alla nascita di nuove imprese in settori con prospettive di crescita.

Le risorse complessive disponibili a valere sul presente avviso ammontano a Euro 43.000.000,00.

La Confcommercio PMI, ha attivato uno sportello informativo e di consulenza rivolto a quanti siano interessati al bando di cui sopra, operativo presso la sede di Via Mirando, 10 Foggia.

Certo di aver fatto cosa gradita, e con la preghiera di informarne gli iscritti, invio cordiali saluti

Foggia, 08/06/2009

*Il Presidente
Matteo Biancofiore*

Confcommercio PMI
Dipartimento Programmazione e Sviluppo
Sportello Start up
Dott.ssa Stefania Bozzini
Tel. 0881/560345 329/2795221
e-mail: s.bozzini@confcommerciofoggia.it



REGIONE PUGLIA

Area Politiche per lo Sviluppo, il Lavoro e l'Innovazione
Servizio Artigianato, P.M.I. e Internazionalizzazione

Titolo

AIUTI ALL'AVVIO DI MICROIMPRESSE REALIZZATE DA SOGGETTI SVANTAGGIATI

Beneficiari - Settori di intervento

BENEFICIARI

1. microimprese inattive al momento della presentazione della domanda di concessione; Regolamento n. 25 del 21 novembre 2008 art. 3:

- a) Microimpresa: imprese che occupano meno di 10 persone e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di Euro;
- c) Impresa inattiva: impresa che non abbia emesso fatture attive o abbia percepito corrispettivi;

Le imprese non costituite al momento della presentazione della domanda dovranno costituirsi entro 60 giorni dal ricevimento della comunicazione di ammissibilità pena la decadenza della stessa.

Le imprese dovranno essere partecipate per almeno la maggioranza, sia del capitale che dei soci, da soggetti aventi i seguenti requisiti:

- giovani con età tra 18 anni e 25 anni;
- soggetti con età tra 26 anni e 35 anni che non abbiano ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente;
- soggetti fino a 35 anni di età che nell'ultimo biennio a partire dalla data di presentazione della domanda abbiano completato percorsi formativi, coerenti con l'attività imprenditoriale da intraprendere, finanziati e/o autorizzati dal sistema pubblico della formazione professionale;
- persone di età tra 45 anni e 55 anni prive di un posto di lavoro o in procinto di perderlo;
- disoccupati di lungo periodo, ossia persone senza lavoro per 12 dei 16 mesi precedenti, o per 6 degli 8 mesi precedenti nel caso di persone di meno di 25 anni;
- donne di età superiore a 18 anni.

SETTORI DI INTERVENTO

10.7	PRODUZIONE DI PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI
10.85	Produzione di pasti e piatti preparati
10.86	Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici
11	INDUSTRIA DELLE BEVANDE
13.92	Confezionamento di articoli tessili (esclusi gli articoli di abbigliamento)
13.93	Fabbricazione di tappeti e moquette
13.94	Fabbricazione di spago, corde, funi e reti
13.96	Fabbricazione di articoli tessili tecnici ed industriali
13.99	Fabbricazione di altri prodotti tessili nca
14.1	CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO (ESCLUSO ABBIGLIAMENTO IN PELLICCIA)
16	INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO

17	FABBRICAZIONE DI CARTA E DI PRODOTTI DI CARTA
18	STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI
20	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI
21	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACEUTICI DI BASE E DI PREPARATI FARMACEUTICI
22	FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE
23.12	Lavorazione e trasformazione del vetro piano
23.19.2	Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico
23.41	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali
23.70	Taglio, modellatura e finitura di pietre
25	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E ATTREZZATURE)
26	FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA E OTTICA; APPARECCHI ELETTROMEDICALI, APPARECCHI DI MISURAZIONE E DI OROLOGI
27	FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE PER USO DOMESTICO NON ELETTRICHE
28	FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE NCA
29	FABBRICAZIONE DI AUTOVEICOLI, RIMORCHI E SEMIRIMORCHI
30	FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO
31	FABBRICAZIONE DI MOBILI
32	ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE
33	RIPARAZIONE, MANUTENZIONE ED INSTALLAZIONE DI MACCHINE ED APPARECCHIATURE
F	COSTRUZIONI
45.2	MANUTENZIONE E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI
45.40.3	Manutenzione e riparazione di motocicli e ciclomotori (inclusi i pneumatici)
59	ATTIVITÀ DI PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA, DI VIDEO E DI PROGRAMMI TELEVISIVI, DI REGISTRAZIONI MUSICALI E SONORE
61	TELECOMUNICAZIONI
62	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE
63	ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI
73	PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO
74.1	ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE
74.2	ATTIVITÀ FOTOGRAFICHE
74.3	TRADUZIONE E INTERPRETARIATO
79	ATTIVITÀ DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E ATTIVITÀ CONNESSE
81.2	ATTIVITÀ DI PULIZIA E DISINFESTAZIONE
81.3	CURA E MANUTENZIONE DEL PAESAGGIO
82.3	ORGANIZZAZIONE DI CONVEGNI E FIERE
88	ASSISTENZA SOCIALE NON RESIDENZIALE
95	RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA
Sono esclusi:	
a. pesca e acquacoltura;	
b. costruzione navale;	
c. industria carboniera;	
d. siderurgia, così come definito nell'allegato B della disciplina multisettoriale degli aiuti regionali destinati ai grandi progetti d'investimento di cui alla comunicazione numero C(2002) 315, pubblicata nella G.U.C.E. C70 del 19.3.2002;	
e. fibre sintetiche.	
Tipologia di investimento ammissibile a contributo	
Progetti di investimento per la creazione di una nuova attività.	
Spese ammissibili	

Sono ammissibili le spese relative agli investimenti per:

- a. acquisto del suolo aziendale e sue sistemazioni entro il limite del 10% dell'importo dell'investimento in attivi materiali;
- b. opere murarie e assimilate;
- c. infrastrutture specifiche aziendali;
- d. acquisto di macchinari, impianti e attrezzature varie, nuovi di fabbrica, nonché i mezzi mobili strettamente necessari al ciclo di produzione o per il trasporto in conservazione condizionata dei prodotti, purché dimensionati all'effettiva produzione, identificabili singolarmente ed a servizio esclusivo dell'unità produttiva oggetto delle agevolazioni;
- e. acquisto di programmi informatici commisurati alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa;
- f. trasferimenti di tecnologia mediante l'acquisto di diritti di brevetto e licenze, connessi alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa.

In caso di acquisto di un immobile, sono ammissibili esclusivamente i costi di **acquisto da terzi**, purché la transazione sia avvenuta a condizioni di mercato.

Le spese di progettazione ingegneristica e di direzione lavori sono ammissibili nel limite del 5% dell'investimento

Non sono ammissibili:

- le spese notarili e quelle relative a imposte e tasse;
- le spese relative all'acquisto di scorte;
- le spese relative all'acquisto di macchinari ed attrezzature usati;
- i titoli di spesa regolati in contanti;
- le spese di pura sostituzione;
- le spese di funzionamento in generale;
- le spese in leasing;
- le spese per personalizzazione di programmi informatici e/o per lo sviluppo ex novo di programmi informatici personalizzati;
- tutte le spese non capitalizzate;
- le spese sostenute con commesse interne di lavorazione, anche se capitalizzate ed indipendentemente dal settore in cui opera l'impresa;
- le forniture cosiddette "chiavi in mano";
- gli acquisti da parenti o affini entro il secondo grado del beneficiario o di uno dei soci dell'impresa beneficiaria anche nel caso in cui il rapporto di parentela sussista con un soggetto che rivesta il ruolo di amministratore o socio dell'impresa fornitrice;
- i titoli di spesa nei quali l'importo complessivo dei beni agevolabili sia inferiore a 500,00 euro.

Tipo ed entità contributo

L'aiuto sarà erogato in forma di contributo

1. in conto impianti per gli investimenti, non potrà superare, indipendentemente dall'ammontare dell'investimento ammissibile, l'importo di Euro 150.000,00.
 - L'acquisto di immobili è ammissibile entro il limite del 30% dell'importo dell'investimento in altri attivi materiali.
 - L'acquisto del suolo aziendale (di esclusiva pertinenza dell'unità produttiva) e sue sistemazioni è ammissibile, in caso di nuova costruzione, entro il limite del 10% dell'investimento in altri attivi materiali.
2. in conto esercizio secondo le seguenti modalità:
 - contributo non superiore al 10% del totale delle agevolazioni concedibili in conto esercizio per il primo periodo contributivo intercorrente tra la data di presentazione della domanda e la data di richiesta del saldo delle agevolazioni in conto impianti
 - contributo non superiore al 30%, per ciascuna annualità, per 3 annualità (periodi di 12 mesi consecutivi) a decorrere dalla data di presentazione della richiesta di

erogazione del saldo in conto investimenti.

Regolamento n. 25 del 21 novembre 2008 art. 9 – spese ammissibili relative allo start up:

- costi, nel limite del 2% dell'investimento ammissibile, per spese legali, amministrative e di consulenza direttamente connesse alla costituzione della microimpresa;
- interessi sui finanziamenti esterni e dividendi sul capitale proprio impiegato che non superino il tasso di riferimento;
- spese di affitto di impianti/apparecchiature di produzione;
- energia, acqua, riscaldamento, tasse (diverse dall'IVA e dalle imposte sul reddito d'impresa) e spese amministrative;
- ammortamento, spese di affitto di impianti/apparecchiature di produzione e costi salariali, a condizione che gli investimenti relativi o le misure per la creazione di posti di lavoro e per le assunzioni non abbiano beneficiato di altre forme di aiuto.

Non sono agevolabili le spese per salari e stipendi se riferite al pagamento di prestazioni lavorative di soci o di amministratori dell'impresa beneficiaria.

Il contributo in conto esercizio potrà essere richiesto soltanto successivamente al completamento del programma degli investimenti ed alla conseguente apposizione di quietanza delle relative fatture.

Scadenza

Le domande di ammissione devono essere trasmesse esclusivamente a mezzo raccomandata A.R. a

**Puglia Sviluppo S.p.A.,
Via Amendola 168/5
70126 Bari**

a partire dal

22 giugno 2009

Per Informazioni:

**Cat Confcommercio PMI soc. consortile a r.l.
Dipartimento Programmazione e sviluppo
Ufficio Finanza Agevolata
Dott.ssa Stefania Bozzini
Tel. 0881.560345 329.2795221
e-mail: s.bozzini@confcommerciofoggia.it**

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 505/09

Foggia, li 15.07.2009

Ai Sigg. iscritti

Loro indirizzi

Cari Colleghi,

Vi rammento che, a seguito dell'obbligo previsto dal decreto "Anticrisi" per i professionisti iscritti in Albi o Elenchi di dotarsi di una casella di posta elettronica certificata (PEC), siete tenuti a comunicare all'Ordine, entro il 29.11.2009, il Vostro indirizzo PEC.

A tal fine, il Consiglio ha ritenuto opportuno proporVi un'offerta convenzionata con la S.p.A. Visura, già RAO (Registration Authority Office) dell'ODCEC di Foggia.

Tale offerta prevede le seguenti condizioni e caratteristiche:

- Casella di Posta Elettronica Certificata Legalmail su dominio **@odcefoggiapec.it al costo di € 18 + IVA triennale**
- Casella PEC da 1GB con traffico illimitato
- Ricezione E-Mail non certificate
- Invio fino a 250 destinatari
- Invio e ricezione illimitata di messaggi
- Antivirus e antispam, come richiesto da normativa
- Archivio storico
- Call Center – Assistenza specialistica telefonica (0668417837)
- Filtri - Tramite questa funzione si potranno impostare attraverso un'apposita interfaccia web, una serie di funzioni sui messaggi in arrivo che, quando soddisfatte, consentiranno di copiare, spostare in modo automatico il messaggio su altre cartelle.
- Dichiarazione Certificazione Casella - Documentazione che attesta la certificazione della casella di posta elettronica certificata.
- Configurazione automatica Outlook;
- Conformità alla normativa vigente (DPR 11 febbraio 2005 n.68, DM 2 novembre 2005)
- Validità legale dei messaggi inviati/ricevuti
- Ricevuta di avvenuta o mancata consegna
- Garanzia dell'identità del mittente
- Possibilità di attivare la notifica SMS.

Vi anticipo che, nella prima metà del mese di settembre, sarà organizzato con la S.p.A. Visura un corso gratuito di formazione e che provvederemo a comunicarVi, non appena disponibili, le modalità operative per l'eventuale sottoscrizione della convenzione da parte degli interessati.

Un saluto cordiale.

Il

Presidente

Dot.ssa Marisa Cavaliere

ODCEC Foggia

Da: "Associazione Nazionale Ragionieri Commercialisti" <snrc@snrc.191.it>
A: "snrc" <snrc@snrc.191.it>
Data invio: giovedì 30 luglio 2009 12.09
Oggetto: Campagna Red 2009 - Riapertura termini di trasmissione
Agli Ordini Territoriali dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Informiamo che, in seguito alla riapertura dei termini di trasmissione telematica dei Modelli Red (*invio fino al 26.09.2009*), comunicata dall'Inps mediante il proprio sito internet, è di nuovo operativa, collegandosi al portale dell'ANRC, www.sindacatonazionale Ragionieri.it, la procedura on-line per la richiesta di abilitazione nell'ambito della convenzione siglata dall'Associazione Nazionale Ragionieri Commercialisti con l'Inps.

Ai fini dell'abilitazione, ricordiamo che ultimata la procedura di adesione telematica, gli interessati riceveranno sulla propria casella di posta elettronica un messaggio di avvenuta registrazione dei dati, con in allegato il modulo di adesione precedentemente compilato, da stampare, firmare e spedire in originale all'ANRC.

Invitiamo, infine, per ogni eventuale aggiornamento in ordine alla scadenza dell'adempimento in questione, a collegarsi al portale dell'Inps (www.inps.it).

Ringraziamo per l'attenzione e porgiamo cordiali saluti.

La Segreteria ANRC

Associazione Nazionale Ragionieri Commercialisti
Sindacato Nazionale Ragionieri Commercialisti
e Libere Professioni Economiche
Via G. Caselli, 34 - 00149 Roma
Tel. 06.55.73.484 - Fax 06.55.91.829
e-mail: snrc@snrc.191.it
<http://www.sindacatonazionale Ragionieri.it>

Information from ESET NOD32 Antivirus, version of virus signature database 4289
(20090729)

The message was checked by ESET NOD32 Antivirus.

<http://www.eset.com>

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcecfoggia.it>
Cc: <seza@odcecfoggia.it>
Data invio: mercoledì 23 settembre 2009 10.11
Allega: Modello restituzione fascicolo (allegato 1).doc; Restituzione fascicoli alle parti.doc
Oggetto: [sezA] Restituzione fascicoli di parte ex art. 25 d.lgs. n. 546 del 1992.
Si invia il file inerente l'oggetto.

Con i migliori saluti

La segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.
ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Alla Commissione Tributaria
Provinciale di **Foggia**

OGGETTO: Ritiro fascicolo di parte.
(art. 25, comma 2, del D.Lgs. 546/92)

Sentenza n° _____ / _____ / _____ R.G.R. _____ / _____
Udienza del _____

Il sottoscritto _____
in qualità di:

- ricorrente
- rappresentante/difensore di
- altro (delegato)
(come da delega allegata alla presente)
- funzionario dell'Ufficio di

Ritira il fascicolo di parte relativo al procedimento R.G.R. _____ / _____

Documento di riconoscimento _____ n° _____
Rilasciato da _____ il _____

Foggia, _____

Firma



**MINISTERO
DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE**
DIPARTIMENTO DELLE FINANZE

COMMISSIONE TRIBUTARIA PROVINCIALE
FOGGIA

Foggia, 21 settembre 2009

Agli Ordini degli Avvocati della Puglia

Agli Ordini dei Dottori Commercialisti e
degli Esperti Contabili della Puglia

All'Ordine dei Consulenti del Lavoro –
Consigli Provinciali della Puglia

Agli Ordini degli Ingegneri della Puglia

Agli Ordini degli Architetti della Puglia

Ai Collegi dei Geometri della Puglia

Ai Collegi Provinciali dei Periti Agrari e
dei Periti Agrari Laureati della Puglia

Agli Ordini dei Dottori Agronomi e
Dottori Forestali della Puglia

Ai Collegi Provinciali dei Periti
Industriali e dei Periti Industriali
Laureati della Puglia

Prot. 4150

OGGETTO: Restituzione fascicoli di parte ex art. 25 d.lgs. n. 546 del 1992.

Come noto, il secondo comma dell'art. 25 del d.lgs. 546/92, prescrive che “ *i fascicoli delle parti restano acquisiti al fascicolo d'ufficio e sono ad esse restituiti al termine del processo*”.

L'articolo 2961 del codice civile, inoltre, dispone che il cancelliere del processo civile - al quale, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 546/92 è equiparato il personale dell'ufficio di segreteria nello svolgimento delle attività di assistenza alle commissioni tributarie - è esonerato dal rendere conto

degli incartamenti relativi alle liti dopo tre anni da che queste sono state decise o sono altrimenti terminate.

Ciò premesso, allo scopo di far fronte alla grave carenza di spazi da utilizzare per gli archivi presso la sede del nostro ufficio, si comunica che presso questa Segreteria sono disponibili i fascicoli delle parti relativi ai ricorsi decisi con sentenza passata in giudicato, relativi alle annualità **1997 e 1998**.

I fascicoli processuali potranno essere ritirati, entro giorni 60 dal ricevimento della presente e senza spese, presso i locali della Commissione Tributaria, dalle ore 8.30 alle ore 12.30, nei giorni dal lunedì al venerdì.

A decorrere dal mese di dicembre p.v., sarà attivata la procedura di scarto di atti di archivio per i fascicoli non ritirati relativi alle liti definite da oltre un triennio.

Si pregano, pertanto, codesti rispettabili Ordini professionali di portare a conoscenza dei propri iscritti il contenuto della presente comunicazione affinché possano provvedere, qualora interessati, al ritiro dei fascicoli di rispettiva competenza (Allegato 1).

Per eventuali chiarimenti potrà essere contattato il sig. Antonio Paciello, mail antoniogerardo.paciello@finanze.it oppure il Sig. Stefano Ditommaso – mail stefano.ditommaso@finanze.it – tel. 0881/639945, fax 0881/662622.

Ringraziando per la collaborazione, si porgono distinti saluti.

Il Direttore
Francesco Paolo MENGA

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <odcfoggia@tiscali.it>
Data invio: venerdì 23 ottobre 2009 10.37
Allega: Regolamento Tirocinio.pdf
Oggetto: Regolamento del tirocinio professionale.

Cari Colleghi,

Vi trasmetto, in allegato, il nuovo **"Regolamento del tirocinio professionale per l'ammissione all'esame di abilitazione all'esercizio della professione di dottore commercialista e di esperto contabile emanato con Decreto 7 agosto 2009, n. 143**, che suggerisco di leggere attentamente, in quanto contiene importanti modifiche.

Con i migliori saluti.

Clicca sul link sottostante
"Regolamento del tirocinio"

Il Presidente
Marisa Cavaliere

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcecfoggia.it>
Cc: <seza@odcecfoggia.it>
Data invio: lunedì 26 ottobre 2009 10.59
Allega: COMUNE DI ORTA NOVA.pdf
Oggetto: [sezA] Comune di Orta Nova - Avviso nomina componenti Collegio Revisori
Si invia, in allegato, circ. del Comune di Orta Nova, del 19.10.2009, prot. n. 23671.

Con i migliori saluti.

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.



CITTA' DI ORTA NOVA

Provincia di Foggia

P.zza P. Nenni

Cod. Fisc. 8100119719 ~ P.IVA 00395770712

I Settore AA.GG.

Ufficio Segreteria e Contratti tel. 0885/780206 ~ fax 0885/780245

e.mail uffsegreteria@cittaortanova-fg.it

Prot. N. *23571*

19 OTT. 2009

Orta Nova, li

kl

C.a. Ordine dei dottori commercialisti e
degli esperti contabili
Via A.Torelli 15
71100 **FOGGIA**

OGGETTO: Avviso nomina componenti Collegio dei
Revisori dei Conti.

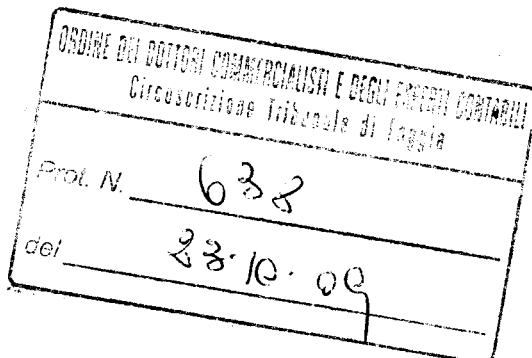
In allegato alla presente si trasmette avviso per la nomina dei componenti del
Collegio dei Revisori.

Tanto per opportuna conoscenza.

Il Capo Settore AA.GG.

(Dott.ssa M. DI MEO)

M. Di MEO





CITTA' DI ORTA NOVA

Provincia di Foggia

P.zza P. Nenni

Cod. Fisc. 8100119719 ~ P.IVA 00395770712

I Settore AA.GG.

Ufficio Segreteria e Contratti tel. 0885/780208 ~ fax 0885/780245
e.mail uffsegreteria@cittaortanova-fg.it

NOMINA COLLEGIO DEI REVISORI

PREMESSO CHE

- Ai sensi dell'art. 234 del Decreto Legislativo n.267 del 18.08.2000, il Comune di Orta Nova deve nominare, nella seduta del prossimo Consiglio Comunale, il Collegio dei revisori al quale affidare la revisione economica – finanziaria del Comune;
- L'art. 80, comma 1 del vigente Regolamento di contabilità prevede che ai fini della nomina dei componenti del Collegio dei Revisori l'Ente provvede a pubblicare apposito avviso all'Albo Pretorio ed a darne notizia all'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili;

RITENUTO DI

- pubblicare il presente avviso all'Albo Pretorio per darne maggiore trasparenza;

SI AVVISANO

I soggetti interessati, che siano in possesso dei requisiti previsti dalla vigente normativa a far pervenire all'Ufficio Protocollo del Comune **entro e non oltre il 28.10.2009 alle ore 12:00** apposita istanza corredata dei titoli relativi ai requisiti posseduti, nonché adeguato curriculum vitae.

Il presente avviso viene pubblicato all'Albo Pretorio del Comune di Orta Nova per giorni dieci (10).

Orta Nova, lì 19/10/2009

Il Capo Settore AA.GG.
(Dott.ssa Maria DI MEO)

Si comunica che la Giunta della Camera di Commercio di Foggia, vista la circolare n.3627/C del 5.08.2009 del Ministero dello Sviluppo Economico e letto il Parere del Consiglio di Stato n.898/2008 emesso in data 23.07.2009 dalla Sezione Terza, con deliberazione n. 96 del 19.10.2009, ha deciso l'applicabilità del regime sanzionatorio per le violazioni degli obblighi di comunicazione al R.E.A. (**Moduli S5 – UL – R**), a far data dal 28.10.2009.

Si rammenta che le sanzioni R.E.A. vengono applicate in caso di:

- denuncia di dati economici e/o amministrativi **presentata oltre il termine di 30 giorni** di cui all'art. 48 del T.U. n. 2011/1934, modificato dall'art.1 della L. n. 630/1981;
- denuncia a rettifica di precedenti comunicazioni di dati economici e/o amministrativi (**denuncia non veritiera**, ai sensi dell'art. 51 del T.U. n. 2011/1934).

In base a quanto disposto dagli articoli 47 e 48 del T.U. n. 2011/1934, le sanzioni si applicano a **ciascuno dei soggetti tenuti alla denuncia**. In particolare, nel caso di:

- **IMPRESA INDIVIDUALE:** *al titolare* ;
- **SOCIETÀ SEMPLICE:** *a ciascuno dei soci amministratori o dei liquidatori*;
- **SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO, SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE:** *a ciascuno dei soci amministratori o dei liquidatori*;
- **SOCIETÀ DI CAPITALI E COOPERATIVE:** *a ciascuno dei componenti il consiglio di amministrazione o di gestione, all'amministratore unico o ai liquidatori*;
- **CONSORZIO CON ATTIVITÀ ESTERNA:** *a ciascuno degli amministratori o dei liquidatori* ;
- **ASSOCIAZIONE, FONDAZIONE, COMITATO, ENTE NON SOCIETARIO:** *a ciascuno dei soggetti con poteri di firma e di rappresentanza (generalmente il Presidente e il Vice Presidente)*;
- **IMPRESE CON SEDE ALL'ESTERO ED OPERANTI IN ITALIA:** *al legale rappresentante / preposto alla sede italiana*;
- **AZIENDE SPECIALI E LORO CONSORZI:** *a ciascuno dei soggetti con poteri di firma e di rappresentanza (generalmente il Presidente e il Vice Presidente)*.

Bisogna, inoltre, tener presente che le sanzioni vengono applicate **ai soggetti sopra indicati in carica al momento della violazione**, vale a dire al 31° giorno dalla data dell'evento.

Ai sensi dell'articolo 6 della Legge n. 689/1981, in tutti casi in cui la violazione è commessa dal rappresentante di una persona giuridica o di un ente privo di personalità giuridica, quest'ultima è **tenuta in solido al pagamento della somma dovuta dall'autore della violazione**. Pertanto, il pagamento liberatorio potrà essere effettuato dalla società nel caso in cui non vi provveda l'obbligato principale.

L'importo di tali sanzioni è fissato dall'articolo 51 del T.U. n. 2011/1934, successivamente modificato dalla L. n. 630/1981 e dalla L. n. 435/1987, a carico di ciascuno dei soggetti tenuti alla denuncia.

L'Ufficio del Registro delle imprese, in quanto autorità competente alla contestazione della violazione, ai sensi dell'articolo 14 della Legge n. 689/1981, invita i soggetti sanzionabili ad effettuare, ai sensi dell'articolo 16 della stessa legge, il **pagamento di una somma in misura ridotta**, pari alla terza parte del massimo o, se più favorevole, al doppio del minimo della sanzione per ciascuno dei soggetti tenuti alla denuncia.

Pertanto, le sanzioni R.E.A. ammontano ad **Euro 10,00** se il ritardo della denuncia è inferiore o uguale a 30 giorni, e ad **Euro 51,33** se il ritardo è superiore a 30 giorni (oltre alle previste spese di procedimento che ammontano ad **Euro 20,00**).

Si invitano i professionisti interessati ad un'attenta disamina ed a una corretta applicazione della normativa in parola.

Con preghiera di cortese diffusione.

Dott. Raffaele Randinelli

Responsabile Registro Imprese

Camera di Commercio di Foggia

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 649/09

Foggia, li 28.10.2009

Ai Sigg.ri iscritti

Loro indirizzi

Cari colleghi,

Vi comunico che il Consiglio dell'Ordine, grazie e all'iniziativa ed alla collaborazione della Commissione "Area Rapporti Esterni - Tribunale", ha elaborato e sottoposto all'attenzione del Tribunale di Foggia l'allegato documento, che è il risultato di una serie di analisi, verifiche nonché di incontri con i magistrati delle Sezioni Civili.

Vi riporto, in sintesi, le determinazioni a cui siamo giunti, con preghiera di una lettura integrale del testo. Si è posta attenzione ad alcune problematiche fortemente lamentate dai colleghi, ovvero la mancata riscossione dei compensi, attinenti alle ctu, sia in acconto che a saldo, segnali indicativi di richieste di consulenze tecniche meramente strumentali e dilatorie, che compromettono la qualità della prestazione professionale e l'efficienza del sistema giustizia.

Tra le soluzioni prospettate, quella ha incontrato piena condivisione da parte del Tribunale è contenuta nelle proposte "in subordine", che di seguito si trascrivono: *"attraverso un adeguamento della misura dell'acconto, da porre provvisoriamente a carico della parte richiedente la ctu, secondo un adeguato apprezzamento del Giudice, determinato in riferimento al valore di causa, e comunque, mai di importo inferiore ad un minimo di € 700/800; da versarsi entro l'inizio delle operazioni peritali. Il ctu, qualora la parte non provveda al versamento dell'acconto nel termine fissato, provvederà immediatamente a relazionare il giudice, chiedendo di fissare una udienza a breve termine per la comparizione delle parti in causa, e, nel contempo, di sospendere le operazioni peritali sino all'esito dell'udienza;*

attraverso la liquidazione del compenso finale, da porre in via solidale a carico delle parti, ogni qual volta la solidarietà sia ritenuta applicabile da valutazione discrezionale del giudice".

Concludo, precisandoVi che detto documento è stato diffuso nell'ambito del Tribunale di Foggia e delle Sezioni distaccate e che, quindi, dovrebbe essere presupposto di comportamenti uniformi tra i Giudici Istruttori; ma, nel contempo, Vi chiedo di segnalare eventuali riscontri positivi e/o negativi, al fine di consentirci un effettivo monitoraggio dell'azione intrapresa, anche inviando una e-mail all'indirizzo dell'Ordine odc.foggia@tiscali.it all'attenzione del Consiglio dell'Ordine con oggetto "Commissione Area rapporti esterni Tribunale".

Certa di poter contare sulla Vostra preziosa collaborazione e restando a disposizione per ogni chiarimento in merito, Vi saluto cordialmente.

Il Presidente

Maria Cavaliere



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n.

436/09

Foggia, li

5 GIU. 2009

Spett.le

Comitato per la tenuta

dell'Albo dei Consulenti Tecnici

Tribunale Civile di Foggia

Alla c.a. dell'Ill.mo Presidente

Dott. Danilo Chieca

Il Consiglio dell'Ordine, nella persona del Presidente, dott.ssa Marisa Cavaliere, su iniziativa e con la collaborazione della **Commissione Consultiva – Area rapporti esterni – Tribunale**, composta da:

dott. Massimo Bevilacqua, Presidente.

dott. ssa Mirna Rabasco, componente.

dott.ssa Marica Agricola, componente.

dott.ssa Susanna Sorrenti, componente.

dott. Lorenzo Frattarolo, componente.

Consiglieri delegati:

dott. Antonio Rana

dott. Giuseppe Laurino

presenta il seguente documento.

PREMESSA



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Il ruolo del dottore commercialista.

La professione del Dottore Commercialista rappresenta una delle grandi professioni liberali.

Seppure da un punto di vista della formale organizzazione giuridica questa professione ha meno di un secolo di vita, le sue origini sono molto antiche.

Il Dottore Commercialista può infatti considerarsi il discendente diretto e più qualificato delle antiche figure di professionista economico – contabile, quali il “rationator” e il “magister rationalis”.

L’attività professionale è stata regolamentata nel 1953, con l’istituzione dell’Ordinamento della professione del Dottore Commercialista, e nel 2008, con l’istituzione dell’Albo Unico dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Le funzioni del Dottore Commercialista assumono, rispetto a quanto previsto dall’Ordinamento professionale, una veste sempre più complessa, in virtù della continua evoluzione del panorama economico – aziendale, delle innovazioni in materia societaria, alcune determinate anche dal recepimento delle direttive comunitarie, delle innovazioni in materia tributaria.

In ragione di ciò, egli deve organizzare e disporre di capacità professionali, attraverso un costante aggiornamento.

Questa figura, che, per tanto tempo, è stata legata alle attività prettamente “ragioneristiche”, vede, ampliato, oggi, il proprio ambito professionale, alle attività di collaborazione e supporto con gli uffici giudiziari, con i Tribunali, in ambiti di natura civilistica e penalistica, quale “ausiliario” del giudice, alle procedure esecutive, con gli incarichi di delegato alla vendita e di custode giudiziario, nonché alle procedure concorsuali in qualità di curatore fallimentare.

Fatta tale doverosa premessa, si ritiene opportuno, approfondire alcune “questioni” attinenti ai rapporti con il Tribunale, attraverso un percorso condiviso, rivolto al riconoscimento “professionale” del ruolo che il Dottore Commercialista ricopre nelle attività sopra citate.

Nel caso di specie, quale “*ausiliario del giudice*”.



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

A tale uopo, attraverso l'azione di monitoraggio effettuata tra i colleghi, che hanno fornito una forte spinta propositiva, la commissione ha preso atto dell'esistenza di percentuali assai elevate di mancati pagamenti dei compensi, ai colleghi nella qualità di Consulenti Tecnici d'Ufficio.

Pertanto, con il presente documento, si pone particolare attenzione sulle seguenti questioni:

- . *Mancata riscossione dei compensi, attinenti alle ctu, sia in acconto (mediamente in misura superiore al 90%) che a saldo (mediamente in misura superiore al 75%) ;*
- . *Adozione di provvedimenti relativi.*

DOCUMENTO

Introduzione.

Il Giudice Istruttore su richiesta di una delle parti, nomina il CTU.

All'udienza di giuramento del CTU, il G.I. fissa l'acconto, e lo pone provvisoriamente a carico della parte che ha richiesto la consulenza tecnica d'ufficio; fissa altresì, il termine entro cui dovranno essere ultimate le operazioni peritali.

Nell'esperienza comune alla maggioranza dei colleghi, nonostante la richiesta formalizzata dal CTU, gli acconti fissati non vengono versati.

Il C.T.U. è tenuto, però, in ogni caso, a dare corso ai lavori peritali, con la professionalità richiesta dall'incarico conferitogli, con l'obbligo di deposito dell'elaborato nei termini fissati dal G.I. in sede di giuramento.

Ciò che rileva è che a fronte della professionalità richiesta al dottore commercialista, quale CTU, spesso non corrisponde il riconoscimento della stessa, da parte di chi chiede la prestazione professionale a supporto della propria pretesa creditoria.

Medesimo "atteggiamento" si delinea spesso per i compensi finali, liquidati dal G.I., che rimangono disattesi, nonostante le "frustranti" richieste di pagamento, che il professionista è costretto a dover inoltrare alla parte, nel silenzio dei loro avvocati, certo di non poter intraprendere un'azione esecutiva volta al recupero del proprio credito, di fronte ad un importo liquidato esiguo.



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Disamina.

E' interessante esaminare se esista o meno il principio della solidarietà passiva nella obbligazione del pagamento del compenso al CTU.

In proposito, è necessario distinguere nettamente la valenza del predetto principio nel rapporto obbligatorio che intercorre tra le parti del giudizio ovvero nel rapporto obbligatorio che intercorre tra le parti del giudizio ed il CTU.

1. Nell'ambito del "giudizio di merito", nel quale il C.T.U. è chiamato a prestare il suo ufficio.

Tra le parti del giudizio, non vi è dubbio che la regola generale è quella della soccombenza ex art. 91 c.p.c.: il compenso è dovuto dalla parte soccombente in base al provvedimento giurisdizionale definitivo.

Non esiste, cioè, un principio generale di solidarietà passiva nella obbligazione del pagamento del compenso del C.T.U. a carico delle parti del giudizio di merito.

Tuttavia, nell'ambito del giudizio di merito il g.i., per particolari ragioni, può disporre che il compenso al C.T.U. sia posto a carico di entrambe le parti in solido e specialmente quando i quesiti siano rispondenti agli "interessi" processuali delle parti, a prescindere da chi abbia avanzato la richiesta di consulenza tecnica d'ufficio.

La Cassazione, con **sentenza n.17953 del 08 settembre 2005**, ha infatti stabilito che *"il Giudice di merito, nell'ambito di una pronuncia di compensazione delle spese, può legittimamente disporre la ripartizione per quote uguali delle spese di c.t.u. fra la parte soccombente e la parte totalmente vittoriosa. Non risulta, infatti, in tal modo violato il divieto di condanna di quest'ultima alle spese (art. 91 c.p.c.) dato che la compensazione delle spese processuali...è soltanto esclusione del rimborso, e dunque negazione della condanna: e ciò tanto più ove si consideri che la c.t.u. è strutturata, nel processo civile, essenzialmente quale ausilio fornito al giudice da un suo collaboratore esterno all'ordine giudiziario, piuttosto che quale mezzo di prova in senso proprio, costituendo, dunque, un atto necessario del processo che l'**ausiliare compie nell'interesse generale della giustizia e, correlativamente, nell'interesse comune delle parti**"* (Cass. Civ. Sez. I 08.09.2005, n. 17953; conformi: Cass. Civ. Sez. Lav. 20.09.2006, n. 20343).

Nel giudizio di merito, dunque, pur non esistendo un principio generale di solidarietà passiva tra le parti per gli oneri relativi alla c.t.u., il giudice di merito, nell'ambito di una pronuncia di



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

compensazione delle spese processuali, può legittimamente disporre la ripartizione per quote uguali delle spese della ctu, fra la parte soccombente e la parte vittoriosa, senza per questo considerare violato il divieto di condanna di quest'ultima parte alle spese(art.91 cpc). Ciò tanto più se si consideri che la ctu è strutturata, nel processo civile, essenzialmente quale ausilio fornito al giudice da un suo collaboratore esterno all'ordinamento giudiziario, costituendo, dunque, un atto necessario del processo civile che l'ausiliare compie nell'interesse generale della giustizia, e ,nell'interesse comune delle parti (Cfr.Cass. civ. Sez.I,08/09/2005, n.17953).

2. Fuori dal giudizio di merito. Diverso discorso deve farsi quando si guarda il rapporto (obbligatorio) che intercorre *tra le parti del giudizio* – da un lato – *ed il ctu* – dall'altro -, nel qual caso si applica il principio della solidarietà passiva nella obbligazione del pagamento del compenso al CTU.

La Suprema Corte (Cass. Civ. , sez. III **19.09.2006, n. 20314**) ha stabilito che:

..... “Ne consegue che il solo fatto che il giudice, nel provvedere alla liquidazione, abbia posto questa spesa processuale per metà a carico di ciascuna parte, non esclude la natura solidale del debito delle parti nei confronti del C.T.U. L'eventuale ripartizione del compenso tra le parti, infatti, è rilevante solo ai fini del rapporto interno tra le stesse e, quindi, ai fini del regresso, ma non nei confronti del CTU, che, essendo ausiliario del giudice, svolge un'attività in funzione del processo, voluto (nell'accezione ampia del termine) da entrambe le parti. Pertanto, stante la solidarietà del debito, il ctu può richiedere ad entrambe le parti l'intero pagamento delle competenze liquidategli, anche se poste pro quota a carico delle parti.....Ciò comporta che, nel caso in cui il provvedimento di liquidazione individua un solo soggetto obbligato (cioè una sola parte), non può il giudice dell'opposizione ritenere che sia obbligata anche l'altra parte, che non è proprio menzionata nel titolo esecutivo. Egualmente è a dirsi se il provvedimento di liquidazione esclude espressamente la solidarietà nel debito tra le parti, a cui carico è stata posta la spesa processuale in questione.

Nell'ipotesi in cui, invece, il giudice si limitò a porre pro quota a carico delle parti la spesa in questione, il giudice dell'esecuzione e quello dell'opposizione alla stessa nell'interpretazione del titolo, potendo astrattamente ritenere sia che tale ripartizione attenga solo ai rapporti interni tra le parti, che risultano obbligate nel titolo, sia che il giudice della liquidazione abbia anche inteso escludere la solidarietà tra i soggetti da lui individuati come obbligati, devono privilegiare



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

necessariamente il canone ermeneutico secondo cui il giudice della liquidazione abbia inteso conformarsi al suddetto principio giuridico della solidarietà tra le parti processuali nel debito di pagamento delle spese di consulenza. Infatti è principio informatore dell'ermeneutica giuridica che, allorché siano possibili più interpretazioni di un atto, debba necessariamente scegliersi quella che sia conforme a legge”.

Ed ancora la medesima sentenza prosegue sancendo che *“Qualora il giudice civile, nel liquidare il compenso al C.T.U. abbia disposto che la somma dovuta sia anticipata provvisoriamente da tutte le parti in causa, con quote di egual misura, il giudice dell'opposizione all'esecuzione - proposta da una delle parti contro il titolo esecutivo recante la liquidazione, sul presupposto di non dover rispondere solidalmente con le altre parti per l'intero compenso - poiché l'obbligazione delle parti per il corrispettivo del consulente ha natura solidale - deve interpretare il titolo esecutivo - di per se suscettibile, in ragione della indicata formulazione, di essere inteso come impositivo sia di un'obbligazione parziaria, sia di un'obbligazione solidale - in questo secondo senso restando esclusa l'interpretazione del provvedimento di liquidazione nel senso che solo se esso individui come obbligata soltanto una parte, o imponga espressamente la solidarietà. In difetto di tale ipotesi, qualora l'opposizione all'esecuzione venga introdotta avanti al Giudice di Pace, l'interpretazione nel senso della solidarietà costituisce principio informatore, al cui rispetto quel giudice è tenuto ove debba decidere secondo equità (Cassa e decide nel merito, Giud. di Pace di Avellino, 28.10.2004)”.*

Principio di solidarietà passiva che costituisce la regola, vedasi- Cass. Civ. sez. II, 15.09.2008, n.23586 - Cassazione n.6199, del 8 luglio 1996.

Può ancora accadere che il C.T.U. per vedere soddisfatte le proprie ragioni di credito, nascenti dal decreto di liquidazione del compenso, sia costretto ad agire *al di fuori del giudizio di merito* nel quale ha prestato il suo ufficio, sia per l'insolvenza della parte nei cui confronti il giudice di merito abbia posto a carico il pagamento dell'acconto e/o del compenso finale, sia per una richiesta di liquidazione del compenso c.t.u. successiva alla pronuncia della sentenza di merito. Il giudice, esaurito la sua giurisdizione, non può più provvedere sull'istanza di liquidazione del compenso al CTU. A supporto, stralcio della sentenza della *Cass.Civ.,sez.II 31.03.2006, n.7633- “Allorché risulti che sia stato definito il giudizio e sia stato regolato con sentenza l'onere delle spese*



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

processuali, il giudice non ha più il potere di provvedere alla liquidazione dei compensi in favore del Consulente Tecnico d'Ufficio. In tal caso il C.T.U.omississ....può agire in via sussidiaria e ordinaria nei confronti delle parti dopo la conclusione del giudizio nel quale ha prestato la sua opera”.

Pertanto, definito il giudizio di merito e regolato con sentenza l'onere delle spese processuali, il C.T.U. può agire in via sussidiaria ed ordinaria nei confronti delle parti dopo la conclusione del giudizio.

Formulazione di proposte di intervento.

Alla luce di quanto esposto ed osservato in merito alla problematica de qua, al fine di evitare richieste di consulenze tecniche, meramente strumentali e dilatorie (la mancata riscossione dei compensi ne costituisce segnale molto indicativo), che compromettono l'efficienza del sistema giustizia e la qualità della prestazione professionale, si chiede a Codesto Spett.le Comitato di voler accogliere la presente richiesta di intervenire, prevalentemente, se non esclusivamente, nella sede del giudizio di merito, mediante una diffusione di comportamenti uniformi tra i Giudici Istruttori, fondanti sulle seguenti eventuali proposte:

attraverso un adeguamento della misura dell'*acconto*, da porre *a carico delle parti*, secondo un adeguato apprezzamento del Giudice, determinato in riferimento al valore di causa, e comunque, mai di importo inferiore ad un minimo di € 700/800; e con la espressa indicazione che, *in mancanza di corresponsione dell'acconto, il CTU è autorizzato a non iniziare le operazioni che il giudice gli ha demandato.*

attraverso la liquidazione del compenso finale, da porre, così come per l'*acconto*, “a carico delle parti, in via solidale”.

In subordine:

attraverso un adeguamento della misura dell'*acconto*, da porre provvisoriamente a carico della parte richiedente la ctu, secondo un adeguato apprezzamento del Giudice, determinato in riferimento al valore di causa, e comunque, mai di importo inferiore ad un minimo di € 700/800; da versarsi entro l'inizio delle operazioni peritali. Il ctu, qualora la parte non provveda al versamento dell'*acconto* nel termine fissato, provvederà immediatamente a relazionare il giudice, chiedendo di fissare una udienza a breve termine per la comparizione delle parti in causa, e, nel contempo, di sospendere le operazioni peritali sino all'esito dell'udienza;



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA

Circoscrizione del Tribunale di Foggia

attraverso la liquidazione del compenso finale, da porre in via solidale a carico delle parti, ogni qual volta la solidarietà sia ritenuta applicabile da valutazione discrezionale del giudice.

Deferenti ossequi.

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
Circoscrizione Tribunale di Foggia

IL PRESIDENTE

Dott.ssa *Marisa Cavaliere*

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 657/09

Foggia, li 02.11.2009

Ai Sig.ri iscritti

Loro indirizzi

Carissimi colleghi,

Vi segnalo che è stata convocata, ai sensi dell'art. 18 e 19 del D.Lgs. 139/05, l'Assemblea generale degli iscritti nell'Albo e nell'Elenco, in prima convocazione, martedì 10.11.2009 alle ore 22:30 ed occorrendo, in seconda convocazione, **mercoledì 11.11.2009 alle ore 11:30** presso la sede dell'Ordine in Foggia alla via a Torelli 15/A, (la partecipazione dà diritto n. 2 crediti formativi), per discutere e deliberare sul seguente

Ordine del Giorno

- 1) *Bilancio preventivo anno 2010 – relazione del Presidente – relazione del Collegio dei Revisori;*
- 2) *Elezioni di n. 7 delegati Conferenza annuale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili del 19.11.2009;*
- 3) *Varie ed eventuali.*

L'avviso di convocazione, in conformità a quanto previsto dall'art.18 del D.Lgs. 139/05, è stato pubblicato sulla Gazzetta del Mezzogiorno, Edizione di Capitanata, nei giorni 16 e 19 ottobre 2009.

Sul sito internet www.odcefoggia.it è possibile consultare:

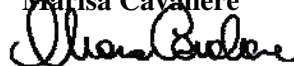
Avviso di convocazione Gazzetta del Mezzogiorno del 16/10 e 19/10/2009;

Bilancio preventivo anno 2010 - relazione del Presidente - relazione del Collegio dei Revisori.

In merito al punto 2 dell'O.d.G., Vi anticipo che il prossimo 19 novembre alle ore 10,00 si svolgerà a Roma, presso l'Auditorium della Conciliazione, in Via Conciliazione n.4, la seconda Conferenza annuale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Alla manifestazione, disciplinata dal Regolamento delle attività e per il funzionamento del Consiglio Nazionale approvato il 02. 01.2008, potranno partecipare i Presidenti, i Vicepresidenti e tutti i Consiglieri, oltre ad un numero di delegati in ragione del numero degli iscritti, adottando il criterio di cui al comma 9 dell'art. 25 D.Lgs. 139/2005.

Con i migliori saluti.

Il Presidente

Marisa Cavaliere


ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <sez.a@odcefoggia.it>
Data invio: martedì 3 novembre 2009 10.43
Allega: Comune di S. Giovanni Rotondo.pdf
Oggetto: [sez.A] Comune di S. Giovanni Rotondo_Nomina collegio dei revisori
Si invia, in allegato, comunicazione del Comune di San Giovanni Rotondo prot. n. 29461 del 27.10.2009.

Con i migliori saluti.

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte

da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che

divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate

telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information;

if you are not the addressed of this transmission please know that the

spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you

receive this communication by mistake, please call us and cancel the message

received.



UFFICIO RAGIONERIA

PROT. 29461

ADDI' 27/10/2009

OGGETTO – Pubblicazione avviso nomina Collegio dei revisori dei conti.



AL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA
UFFICIO REVISORI CONTABILI
VIA TRONTO, 2
00198 ROMA

ALL'ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI
VIA GEN. TORELLI, 15
71100 FOGGIA

In allegato alla presente si trasmette, per la relativa divulgazione tra gli iscritti all'ordine di competenza, il "Rende noto" relativo alla nomina del collegio dei revisori dei conti presso questo Ente per il triennio 2009 - 2012.

IL DIRIGENTE DEL
SERVIZIO FINANZIARIO
Dott. *Nicola D'Elia* -



PROT. N. _____

29461

SETTORE: SERVIZI FINANZIARI

AVVISO NOMINA COLLEGIO REVISORI DEI CONTI

IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO FINANZIARIO

RENDE NOTO

Che occorre provvedere alla nomina del nuovo collegio dei revisori dei conti per il triennio 2009 – 2012.

Ai sensi dell'art. 234 del D.Lgs. 267/00, il Collegio dei Revisori dei Conti è eletto dal Consiglio Comunale.

I componenti del collegio dei revisori sono scelti:

- uno tra gli iscritti al Registro dei Revisori Contabili, il quale svolge le funzioni di Presidente del Collegio;
- uno tra gli iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti;
- uno tra gli iscritti all'Albo dei Ragionieri.

INVITA

I soggetti interessati a presentare la propria candidatura, entro le ore 12.00 del 20 Novembre 2009 presso l'ufficio protocollo del Comune di San Giovanni Rotondo, tramite domanda indirizzata al Sindaco del Comune.

Per le domande inviate, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento, fa fede la data di spedizione.

Nella domanda dovranno essere specificati:

1. dati personali (nome, cognome, luogo e data di nascita, codice fiscale, residenza);
2. indirizzo a cui inoltrare ogni eventuale comunicazione relativa alla candidatura;
3. iscrizione all'albo professionale o agli albi professionali di appartenenza (con indicazione del numero e della data di iscrizione);
4. attività esercitata e domicilio fiscale;
5. titolo di studio;
6. il rispetto delle condizioni di incompatibilità ed ineleggibilità previste dall'art. 236 del D.Lgs. 267/00 (in seguito a eventuale nomina presso il Comune di San Giovanni Rotondo).

Alla domanda dovrà essere allegato:

- Il curriculum vitae;



- Dichiarazione riferita al ruolo che nell'ambito del collegio si intende ricoprire;
- Copia del documento di riconoscimento.

L'istanza e gli allegati dovranno essere autocertificati dai candidati ai sensi della Legge n. 445/2000, oltre a contenere l'autorizzazione al trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 30/06/2003 n. 196.

Sul plico dovrà essere apposta l'iscrizione "**ISTANZA PER IL CONFERIMENTO INCARICO REVISORE DEI CONTI**" con il relativo mittente;

I requisiti suddetti dovranno essere posseduti alla data di presentazione delle domande.

Le domande presentate prima della pubblicazione del presente avviso non verranno prese in considerazione.

Il servizio finanziario provvederà alla raccolta delle domande presentate. Il relativo elenco sarà allegato alla proposta di deliberazione di Consiglio Comunale che provvederà alla nomina del Collegio dei Revisori.

Il presente avviso resterà pubblicato all'Albo Pretorio e sul sito internet del Comune dalla data odierna fino al 20.11.2009.

San Giovanni Rotondo, li 27.10.2009

**IL DIRIGENTE DEL SETTORE
SERVIZI FINANZIARI**
(Dott. Nicola D'ELIA)

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <seza@odcefoggia.it>
Data invio: giovedì 5 novembre 2009 9.47
Allega: INAIL.pdf
Oggetto: [sezA] Novità Normative Art.24 Mat. - Investire in Prevenzione
Si invia, in allegato, comunicazione I.N.A.I.L. della sede di Foggia.
Con i migliori saluti

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.
Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.
ATTENTION! This communication contains private and confidential information;
if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

AL SIG.PRESIDENTE
ORDINE DOTT.COMMERCIALISTI
Via Torelli 15/A
71100 FOGGIA

**Oggetto: Novità Normative Art.24 Mat. -
Investire in Prevenzione**

Le novità introdotte in materia di tassi di premio I.N.A.I.L. e di adempimenti dei Datori di Lavoro per le richieste dei benefici connessi, saranno gli argomenti trattati nell'incontro che si terrà il **19 novembre p.v.**, a partire dalle ore 09.00, presso l'Auditorium della Cassa Edile di Capitanata in Viale Ofanto, ang. Corso del Mezzogiorno.

All'incontro, organizzato dalla Sede Provinciale I.N.A.I.L. di Foggia e dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro, interverranno esperti e professionisti della Direzione Regionale INAIL Puglia che illustreranno le novità normative per la fruizione dei benefici in parola e gli aspetti prevenzionali strettamente connessi.

Considerata l'importanza degli argomenti che si affronteranno, si confida nella sua partecipazione all'evento e nella diffusione capillare tra i propri iscritti e/o associati.

Foggia, 02 novembre 2009

IL DIRETTORE DELLA SEDE
Dr. Carlo Maielli

Per informazioni:

- Sig.ra Teresa La Scala, Responsabile del Processo Prevenzione:
tel. 0881- 812351- E.mail: t.lascala@inail.it
- Dr.Antonio De Girolamo, Responsabile della Comunicazione:
tel. 0881- 812302- E.mail: a.degirolamo@inail.it

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <seza@odcefoggia.it>
Data invio: venerdì 18 settembre 2009 10.46
Allega: Avviso pubblico nomina Revisore dei conti 2009.pdf
Oggetto: [sezA] Comune di Lesina - Nomine Revisori Contabili.
Si invia, in allegato, nota del Comune di Lesina, Prot. Nr.14862 del 14 settembre 2009.

Con i migliori saluti

La segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.



COMUNE DI LESINA
(Provincia di Foggia)
P.IVA 00357670710
SETTORE ECONOMICO-FINANZIARIO
e-mail ragioneria@comunelesina.it
(tel. 0882/990730- fax 0882/992295)
UFFICIO RAGIONERIA

Prot.n. 14862

Il responsabile del servizio Economico Finanziario

Visto il D.Lgs. 18.08.2000 n. 267 “Testo unico delle leggi sull’ordinamento degli Enti Locali” (artt. 234-241);

Visto il D.M. 25.09.1997 n. 475 “Regolamento recante norme per la determinazione dei limiti massimi del compenso spettante ai revisori dei conti degli enti locali”;

Visto il D.M. 31.10.2001 “Determinazione dei limiti del compenso base annuo lordo spettante ai componenti degli organi di revisione economico-finanziaria degli enti locali”;

Visto il D.M. 20.05.2005 “Aggiornamento dei limiti massimi del compenso spettante ai revisori dei conti degli enti locali”;

INFORMA

- che il Consiglio Comunale procederà alla nomina del Revisore contabile per il triennio 2009/2011;
- che l’Organo di revisione contabile è composto da un solo membro scelto tra gli iscritti:
 - all’albo dei dottori commercialisti o degli esperti contabili;
- che il Revisore dura in carica tre anni e le cause di cessazione, di incompatibilità ed ineleggibilità, il funzionamento, i limiti all’affidamento degli incarichi, le funzioni, le responsabilità dei Revisori sono stabiliti dagli artt. 234-241 del D. Lgs. 267/00.

Il compenso base annuo, al netto dell’IVA, spettante all’organo di revisione è di €6.490,00 salvo diversa determinazione del Consiglio Comunale da adottarsi con la delibera di nomina, in base alle disposizioni di cui ai Decreti Ministeriali sopramenzionati e all’art.241 del D. Lgs. 267/00.

INVITA

gli interessati a ricoprire la carica di Revisore in questo Comune a presentare domanda, in carta semplice, che dovrà pervenire all’Ufficio Protocollo **entro le ore 12.30 di lunedì 12/10/2009**.

La domanda dovrà essere corredata:

- dalla certificazione di iscrizione in uno degli Ordini sopra menzionati o da dichiarazione sostitutiva resa ai sensi del D.P.R. 445/2000;
- curriculum dettagliato;
- copia documento di identità personale;
- dichiarazione sostitutiva resa ai sensi del DPR 445/2000 dalla quale risulti:
 1. che per il richiedente non sussistono ipotesi di ineleggibilità ed incompatibilità stabilite dalla Legge;
 2. l’autorizzazione al trattamento dei dati personali (D. Lgs. N. 196/2003) limitatamente al procedimento in questione.

La scelta dell'Amministrazione Comunale avverrà fiduciarmente sulla base del curriculum.

Il responsabile del procedimento, ai sensi dell'art. 4 della Legge n. 241/90 e s.m.i., è il Dott. Antonio Di Palo responsabile del servizio finanziario (tel. 0882 990730).

Il presente avviso pubblico è consultabile sul sito Internet di questo Comune (www.comune.lesina.it) e presso l'Albo Pretorio nonché trasmesso all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili di Lucera.

Lesina, lì 14 settembre 2009

***Il Responsabile del Settore
Economico-Finanziario
F.to Dott. Antonio Di Palo***

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <odcfoggia@tiscali.it>
A: "Ordine Dott. Comm." <odcfoggia@tiscali.it>
Data invio: martedì 15 dicembre 2009 11.24
Allega: Circolare 3628 del 9 settembre 2009 Istruzioni modulistica.pdf
Oggetto: Circolare Ministero Sviluppo Economico 3628/C del 9 settembre 2009 Istruzioni alla modulistica

Si inoltra la comunicazione del Dott. Michele Villani

Si trasmette, in allegato, copia della circolare 3628/c del Ministero dello Sviluppo Economico relativa alle istruzioni per la compilazione della modulistica del Registro delle Imprese, approvata con DM 14 agosto 2009. Si invitano i professionisti interessati ad un'attenta disamina delle principali novità intervenute che andranno in vigore dal 2 gennaio 2010.

Con i migliori saluti

La segreteria

Clicca sul link sottostante

Circolare Ministero Sviluppo Economico
3628/C del 9 settembre 2009 Istruzioni
alla modulistica

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circoscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 391/09

Foggia, li 08.05.2009

Ai Sig.ri Iscritti

Loro indirizzi

Caro collega,

Ti comunico che la nuova Autorità di Certificazione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili "CNDCEC Autorità di Certificazione", concluso l'iter di accreditamento, ha avviato le attività di rilascio dei propri certificati digitali, sia di sottoscrizione con Ruolo che di Carta Nazionale dei Servizi (CNS), in collaborazione con Infocert e tramite alcune organizzazioni delegate al ruolo di Registration Authority Office (RAO).

L'autorità di certificazione della nostra categoria si pone quale garante dell'identità e dello status di professionista di ogni iscritto. Attraverso i certificati di sottoscrizione con ruolo e la CNS il professionista iscritto sarà infatti identificabile nelle sue funzioni professionali svolte attraverso le modalità telematiche, quali, ad esempio, cessioni di quote, deposito bilanci, elaborazione libri contabili e sociali in formato digitale, ecc.

Pertanto, qualora tu sia interessato ad acquisire il tessera con dispositivo di firma digitale contenente il certificato di Ruolo, potrai acquistarlo da Visura S.p.a., nella qualità di RAO riconosciuta dal CNDCEC ed individuata dall'Ordine di Foggia, consegnando il modello di richiesta allegato alla Segreteria dell'Ordine (in quanto è l'Ordine che certifica al RAO l'iscrizione del professionista e ne comunica ogni variazione nello status), unitamente a copia di bonifico o bollettino di versamento per un importo di €48,00, comprensivo di IVA, mediante le seguenti coordinate:

- IBAN IT84 Q 03268 03203 000910767281 intestato a VISURA SPA;
- conto corrente postale: 72238033 intestato a VISURA SPA.

Per ulteriori informazioni potrai contattare il dott. Leonetti di Visura Spa - 0668417837 marco.leonetti@visura.it.

Il

Presidente

Marisa Cavaliere

Richiesta di Registrazione e Certificazione

Certificato sottoscrizione con ruolo

Ufficio di Registrazione di

Il richiedente dichiara che i seguenti dati sono esatti e veritieri:

1. Dati anagrafici obbligatori (i campi contrassegnati da (*) sono inseriti nel certificato):

Codice Fiscale(*) _____

Cognome(*) _____ Nome(*) _____

Dati anagrafici: Data di nascita(*) ___/___/_____ Sesso M - F Cittadinanza _____

Comune di nascita _____

Provincia nascita _____ Stato di nascita _____

Ruolo(*) : Ragioniere Commercialista Organizzazione(*) : Ordine di _____

Ruolo(*) : Dottore Commercialista

Ruolo(*) : Esperto Contabile

Ruolo(*) : _____

Residenza: Indirizzo (Via, numero...) _____

CAP _____ Comune _____

Provincia _____ Frazione _____ Stato _____

Presso (o altre indicazioni): _____

Documento di riconoscimento: Tipo e numero _____

Emesso da _____ il ___/___/___

Indirizzo e-mail(*) : _____ @ _____

2. Dati anagrafici facoltativi:

Domicilio per eventuali comunicazioni: Indirizzo (Via, numero...) _____

CAP _____ Comune _____

Provincia _____ Frazione _____

Stato _____

Recapito telefonico: Telefono _____ Fax _____

3. Foto tessera

(riportare CF e/o cognome/nome sul retro)



4. Informazioni tesserino:

Numero iscrizione all'Albo: _____

Data iscrizione all'Albo: _____

Da completare a cura dell'Incaricato della Registrazione

Il sottoscritto COGNOME _____ NOME _____
COD. FISCALE _____ dichiara di aver ottemperato, come
previsto dalle disposizioni legislative e da quanto indicato dai Manuali Operativi emessi dall'Ente Certificatore e dall'Ente
Emittitore, al riconoscimento dell'identità del richiedente come sopra identificato e che i dati del richiedente sopra
riportati sono conformi a quelli presenti nell'originale del documento esibito.

Informazioni di registrazione: **Progressivo busta ERC** _____

Dichiara inoltre di AVERE ricevuto dal richiedente il certificato di iscrizione all'Albo.
NON AVERE

Dichiara infine che il richiedente:

ha effettuato il pagamento alla prenotazione (Note: _____)

deve ancora effettuare il pagamento (tramite: _____)

Data ____/____/____

(L'Incaricato)

Il Presidente di Ordine/Collegio⁽¹⁾ certifica, in qualità di Terzo interessato ai sensi del Manuale Operativo, che, alla data, il titolare richiedente è iscritto a Ordine/Collegio⁽¹⁾, esercita l'attività e non sussistono procedimenti disciplinari in corso, precludenti l'esercizio della professione.

Data ____/____/____

Il Presidente
(Timbro e Firma)

⁽¹⁾Cancellare l'indicazione non di competenza

FIRMA DIGITALE

Il sottoscritto richiede

al C.N.D.C.E.C., in qualità di Ente Certificatore, iscritto nell'elenco dei certificatori accreditati tenuto dal C.N.I.P.A., il rilascio di un
certificato digitale del tipo ed alle condizioni sotto indicate:

- Certificato di sottoscrizione (Manuale Operativo NCOM-MO)

Il Richiedente

Disciplina contrattuale: la disciplina dei servizi di certificazione digitale prestati dal C.N.D.C.E.C. è contenuta nella presente Richiesta
di Registrazione e Certificazione, nelle Condizioni Generali dei servizi di certificazione nonché nel Manuale Operativo NCOM-MO per il
certificato digitale di sottoscrizione, disponibili su www.certicomm.it.

Il sottoscritto dichiara di essere stato informato in modo chiaro ed esaustivo sulla procedura di certificazione e sui requisiti tecnici per
accedervi, di aver preso visione e di accettare le condizioni contrattuali relative allo svolgimento del Servizio contenute nei Manuale
Operativi di riferimento e nelle Condizioni Generali dei Servizi di Certificazione sottoscrivendo la presente richiesta anche per visione e
ricevuta dei predetti documenti, nonché di autorizzare C.N.D.C.E.C., ai sensi del 3° comma dell'art. 21 del D.P.R. n. 633/1972 come
modificato dal D.L.vo n. 52/2004, alla trasmissione per via elettronica, all'indirizzo di posta elettronica indicato a pag. 1 della presente
Richiesta di attivazione, delle fatture inerenti il servizio.

Il Richiedente

Il richiedente dichiara inoltre di:

- ricevere la busta contenente il codice di emergenza chiusa e sigillata;
- approvare specificamente ai sensi degli artt. 1341 e 1342 del codice civile le disposizioni delle Condizioni Generali dei Servizi di Certificazione di seguito indicate: art. 1 (Termini e condizioni del Servizio); art. 2 (Informativa e Consenso ex D.L.vo n. 196/2003); art. 3 (Responsabilità dell'Utente Titolare); art. 4 (Modificazioni in corso di erogazione); art. 9 (Obblighi dell'Utente Titolare); art. 10 (Obblighi del Certificatore); art. 11 (Durata del contratto e validità del certificato); art. 12 (Corrispettivi); art. 14 (Responsabilità del Certificatore); art. 15 (Risoluzione del rapporto).

Data ____/____/____

Il Richiedente

Informativa e consenso al trattamento dei dati personali

Firma Digitale

Ai sensi del D.L.vo 30 giugno 2003, n. 196 - "Codice in materia di protezione dei dati personali" il richiedente dichiara di aver ricevuto l'informativa di cui all'art. 2 delle "Condizioni Generali dei servizi di Certificazione".

In particolare, il richiedente, preso atto dell'utilizzo dei dati da parte di C.N.D.C.E.C. ai fini della fornitura del servizio,

presta il consenso

non presta il consenso

per l'ulteriore finalità di comunicazione ad altri soggetti che offrono beni o servizi con i quali C.N.D.C.E.C. abbia stipulato accordi commerciali, per lo svolgimento di ricerche di mercato, per proposte commerciali su prodotti e servizi di C.N.D.C.E.C. e/o di terzi, per l'invio di materiale pubblicitario e per altre comunicazioni commerciali.

Il Richiedente

Ai sensi del D. L.vo. n. 206/2005 «Codice del Consumo», il C.N.D.C.E.C. informa espressamente il richiedente che, prima della conclusione del contratto, e limitatamente alla firma digitale, ha diritto di revocare la presente richiesta attraverso apposita comunicazione da trasmettere, entro il termine di dieci giorni dall'invio della richiesta, al Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili, con sede in Piazza della Repubblica, 59 - 00185 - ROMA

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <sez.a@odcefoggia.it>
Data invio: venerdì 11 dicembre 2009 11.26
Allega: Agenzia Entrate.pdf
Oggetto: [sez.A] Comunicazione dell'Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale della Puglia
Si invia, in allegato, comunicazione dell'Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale della Puglia.

Cion i migliori saluti.

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte

da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che

divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate

telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information;

if you are not the addressed of this trasmission please know that the

spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you

receive this communication by mistake, please call us and cancel the message

received.

Bari, 4 dicembre 2009

Egregio Presidente,

Le annuncio che, nell'ambito del processo di riorganizzazione dell'Agenzia delle Entrate, a partire dal 7 dicembre sarà operativa a Foggia la nuova Direzione Provinciale, articolata in un Ufficio controlli e cinque Uffici territoriali.

La nuova struttura prenderà il posto dei cessati Uffici locali distribuiti sul territorio. In particolare, nel nuovo assetto organizzativo l'Ufficio controlli, suddiviso al suo interno in un'area accertamento e un'area legale, avrà sede a Foggia, in via Francesco Marcone n. 9 e sarà competente per le seguenti attività:

- *controlli sostanziali, ad eccezione di quelli riferiti all'imposta di Registro e degli accertamenti parziali centralizzati;*
- *verifiche esterne espletate sul territorio provinciale;*
- *contenzioso tributario relativo ad atti prodotti dall'Area accertamento e dagli Uffici territoriali.*

Articolazioni decentrate dell'area accertamento dell'Ufficio Controlli saranno ospitate presso le sedi di Cerignola, Lucera, Manfredonia, San Severo e svolgeranno i controlli su imprese minori, lavoratori autonomi, persone fisiche ed enti non commerciali.

I cinque Uffici territoriali saranno collocati nelle sedi degli attuali uffici di Foggia (via Francesco Marcone n. 9), Cerignola (via Tesolo n. 3), Lucera (via San Domenico n. 97), Manfredonia (Piazza Marconi n. 3) e San Severo (viale 2 giugno n. 182). Ad essi sarà attribuito il compito di erogare assistenza ed informazione ai contribuenti attraverso i rispettivi front-office, con riferimento alle seguenti attività:

- *rimborsi;*
- *controlli formali ex art. 36 ter del dpr. n. 600/73;*
- *controlli sul campione unico in materia di agevolazioni per l'imposta di Registro;*
- *accertamenti parziali in base a segnalazioni centralizzate ex art. 41 bis del dpr. n. 600/73;*
- *accertamenti sull'imposta di Registro;*
- *accessi brevi per il presidio del territorio ed il controllo dei dati rilevanti ai fini degli studi di settore.*

A Biccari, Vico del Gargano e Vieste resteranno operativi gli attuali sportelli remotizzati.

A proposito di rimborsi, infine, preciso che la competenza a trattare quelli in materia di Iva sarà attribuita esclusivamente all'Ufficio territoriale di Foggia.

L'impegno messo in campo dall'Agenzia delle Entrate è volto a garantire che il passaggio al nuovo modello organizzativo avvenga senza disagi per i contribuenti e per l'utenza qualificata.

Per eventuali ulteriori informazioni, potrà contattare la Direzione Provinciale di Foggia ai numeri 0881/586111 o 0881/712178, dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle 12.30.

Con l'occasione, mi è gradito porgerLe distinti saluti.

*Il Direttore regionale
D.ssa Silvia Guarino*

Alla D.ssa Marisa CAVALIERE
Presidente Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Foggia
Via A. Torelli, 15
71100 FOGGIA

Agenzia delle Entrate – Direzione regionale della Puglia – Via Amendola, 201/7 – 70126 Bari
Tel. 080.5490007-6 Fax: 080.5482131 - e-mail: dr.puglia@agenziaentrate.it



ORDINE dei DOTTORI COMMERCIALISTI e degli ESPERTI CONTABILI di FOGGIA



Circonscrizione del Tribunale di Foggia

Prot. n. 787/09

Foggia, lì 15.12.2009

Ai Sig.ri Iscritti

Loro indirizzi

Cari Colleghi,

Vi informo che ieri, 14.12.2009, in Bari presso la sede della Direzione Regionale della Puglia dell'Agenzia delle Entrate, l'ODCEC di Foggia, congiuntamente agli altri Ordini territoriali di Puglia, ha firmato un protocollo d'intesa con l'Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale della Puglia, avente ad oggetto un nuovo servizio, denominato "CIVIS", dedicato agli intermediari per l'assistenza sulle comunicazioni di irregolarità e sugli avvisi telematici.

Il servizio **CIVIS**, che nella nostra Regione sarà operativo a partire da domani, **16 dicembre 2009**, è dedicato alle comunicazioni inviate ai contribuenti ed affidate alla gestione degli intermediari ed agli avvisi telematici. In pratica, viene consentito all'utente di effettuare via web le stesse operazioni che effettuerebbe presso uno sportello del front-office degli Uffici dell'Agenzia delle Entrate.

Gli intermediari tramite il canale Entratel potranno chiedere assistenza per le comunicazioni di irregolarità relative UNICO PF e 770 anni d'imposta 2006 e successivi, emesse ai sensi degli artt. 36 bis D.P.R. 600/73 e 54/bis D.P.R. 633/1972. La richiesta di assistenza, avanzata via web, verrà assegnata ad un operatore presso un Ufficio disponibile e, solo per i casi più complessi, verrà trattata dall'Ufficio territorialmente competente.

Vi allego, pertanto, il protocollo d'intesa unitamente alle slides di presentazione.

Un cordiale saluto.

Il Presidente

Marisa Cavaliere



Prot. n. 2009 / 60570

PROTOCOLLO DI INTESA

TRA

L'AGENZIA DELLE ENTRATE, Direzione Regionale della Puglia (di seguito denominata "DIREZIONE REGIONALE") con sede in Bari, via Amendola n.201/7, rappresentata dal Direttore Regionale, Dott. Silvia Guarino,

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Bari con sede in Bari, Via Piccinni, 97 rappresentato dal Presidente, Dott. Giorgio Treglia;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Brindisi con sede in Brindisi, Via Carmine, 44 rappresentato dal Presidente, Dott. Gian Paolo Zeni;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Foggia con sede in Foggia, Via Torelli, 15/A rappresentato dal Presidente, Dott.ssa Marisa Cavaliere;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Lecce con sede in Lecce, Via D. Fontana, 20 rappresentato dal Presidente, Dott.

Rosario Giorgio Costa , per il quale interviene il Dott. Carlo Tau rino, in qualità di Delegato;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Lucera con sede in Lucera, Via M.C. Mazzaccara, 1 rappresentato dal Presidente, Dott. Michele Mario Venditti, per il quale interviene la Dott.ssa Marisa Cavaliere, in qualità di Delegato;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Taranto con sede in Taranto, Piazza Castello, 6 rappresentato dal Presidente, Dott. Mario Tagarelli;

L'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI di Trani con sede in Trani, Piazza Duomo, 4 rappresentato dal Presidente, Dott. Tobia Domenico Marcello De Trizio, per il quale interviene il Dott. Salvatore Montaruli, in qualità di Delegato;

(di seguito denominati “ ORDINI”)

VISTO

l'art. 1 del Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia delle Entrate che tra i principi che guidano l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia delle Entrate individua espressamente i seguenti:

- semplificazione dei rapporti con i contribuenti mediante l'adozione di procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali;
- facilitazione dell'accesso ai servizi di assistenza e di informazione, privilegiando lo sviluppo dei canali di comunicazione telematica, nel rispetto dei criteri di economicità e di razionale impiego delle risorse disponibili;

CONSIDERATO

che è comune interesse delle parti favorire l'instaurazione di rapporti sempre più collaborativi e l'individuazione di canali in grado di garantire servizi efficaci, facilmente fruibili;

che la collaborazione contribuisce alla realizzazione di un fattivo contemperamento degli interessi tra le parti e risponde alle esigenze di innalzamento del livello di qualità dei servizi fiscali;

che l'Agenzia delle Entrate mette a disposizione oltre ai consueti canali di contatto per richiedere assistenza e informazione (contact center, web mail, uffici, sito) anche un canale telematico dedicato agli intermediari abilitati ad Entratel, denominato “**CIVIS**”, con l'obiettivo di consentire la trattazione via web delle **comunicazioni di irregolarità**,

inviata ai contribuenti e da questi affidata alla gestione dell'intermediario, e degli **avvisi telematici**, relativi al modello Unico Persone fisiche e al modello 770;

RITENUTO

che CIVIS consente:

- all'utente di richiedere assistenza senza recarsi presso uno sportello degli Uffici dell'Agenzia delle Entrate e di beneficiare di un significativo risparmio di tempo e dei relativi costi di spostamento;
- all'Agenzia, di garantire flessibilità nella relazione con l'utenza nonché modularità, in termini di numero ed ubicazione delle postazioni di lavoro e di servizi erogabili.

RILEVATO

che CIVIS prevede un'attività relativa al servizio **“Assistenza su comunicazione di irregolarità e su avvisi telematici”** con utilizzo del canale dedicato tra gli intermediari e l'Agenzia, al fine di valutare i benefici ottenibili in termini di:

- abbattimento dei tempi di attesa allo sportello presso gli uffici locali;
- riduzione dei tempi di erogazione dei servizi;
- ottimizzazione delle lavorazioni in Back Office;
- adozione di strumenti alternativi per la fruizione del servizio;

che CIVIS prevede una netta separazione tra il livello di ricezione della domanda di servizi e quello di erogazione degli stessi, in modo da assegnare in modo equo, dinamico e bilanciato i carichi di lavoro sui diversi centri di erogazione dei servizi;

che il processo prevede che le pratiche inviate attraverso il nuovo canale siano distribuite agli uffici remoti non saturi, per la lavorazione in back office;

TUTTO CIO' PREMESSO SI CONVIENE QUANTO SEGUE

1. La **DIREZIONE REGIONALE** e gli **ORDINI** si impegnano a dare la massima divulgazione del presente accordo tra gli iscritti agli Ordini e le strutture dell'Agenzia operanti nel territorio regionale.

2. Gli **ORDINI** si impegnano a sensibilizzare i propri iscritti a:

- adoperare esclusivamente CIVIS per la richiesta di assistenza sulle comunicazioni di irregolarità ed avvisi di irregolarità, secondo le modalità operative descritte nell'allegato 1;

- non utilizzare la prenotazione CUP e il servizio telefonico automatico (848.800.444) per la richiesta di assistenza relativa alle comunicazioni di irregolarità e gli avvisi telematici;

3. La **DIREZIONE REGIONALE** si impegna ad attivare, presso le proprie strutture, postazioni di lavoro riservate a CIVIS e ad individuare il personale che dovrà essere adibito a tale lavorazioni.

4. La **DIREZIONE REGIONALE e gli ORDINI** realizzano un "osservatorio" delle attività intraprese sulla base del presente atto, impegnandosi a verificarne e periodicamente l'utilizzo e l'efficacia di CIVIS.

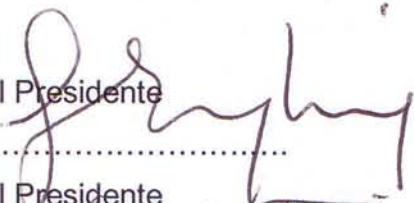
5. La **DIREZIONE REGIONALE e gli ORDINI** prendono atto che, in applicazione dello Statuto dei diritti del contribuente e nei limiti dei rispettivi ruoli istituzionali, il rapporto attivato con il presente protocollo di intesa va inserito in una prospettiva di ampia collaborazione professionale, per il mantenimento di un dialogo costante e so alla disamina di ogni tipo di problema nell'erogazione e nella fruizione dei servizi fiscali e alla ricerca delle relative soluzioni.

DURATA

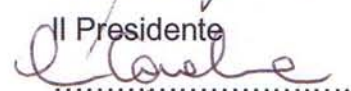
Il presente protocollo d'intesa ha validità dal **16 dicembre 2009**.


Il presente accordo si intende fino d'ora adeguato ad innovazioni procedurali introdotte dall'Agenzia a seguito di modifiche ed implementazioni tecnologiche, per apportare soluzioni organizzative migliorative nel servizio all'utenza.

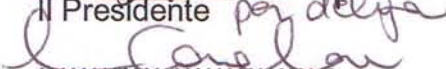
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI:

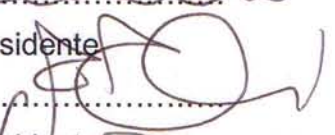
BARI Il Presidente 
.....


BRINDISI Il Presidente *modolo 2m*
.....

FOGGIA Il Presidente 
.....

LECCE Il Presidente 
.....

LUCERA Il Presidente *per delega*

.....

TARANTO Il Presidente 
.....

TRANI Il Presidente *per delega*

.....

DIREZIONE REGIONALE DELLA PUGLIA

Il Direttore Regionale


.....

Bari, 14 dicembre 2009

CIVIS

**nuovo canale telematico dedicato
agli intermediari**



CIVIS

CIVIS ha l'obiettivo di consentire ad un utente di effettuare via Entratel le stesse operazioni che effettuerebbe presso uno sportello fisico dell'Agenzia delle Entrate.

Il canale consente di richiedere **Assistenza su comunicazione di irregolarità e avvisi telematici** riguardanti **UNICO PF e 770**

Tale canale permette il trattamento sia delle comunicazioni di irregolarità inviate ai contribuenti e affidate alla gestione dell'intermediario che degli avvisi di irregolarità inviati agli intermediari.



CIVIS: Obiettivi

A fronte degli elevati accessi presso gli sportelli degli uffici con lunghi tempi di attesa e della consistente domanda telefonica non soddisfatta con conseguenti elevati abbandoni, CIVIS è pensato per:

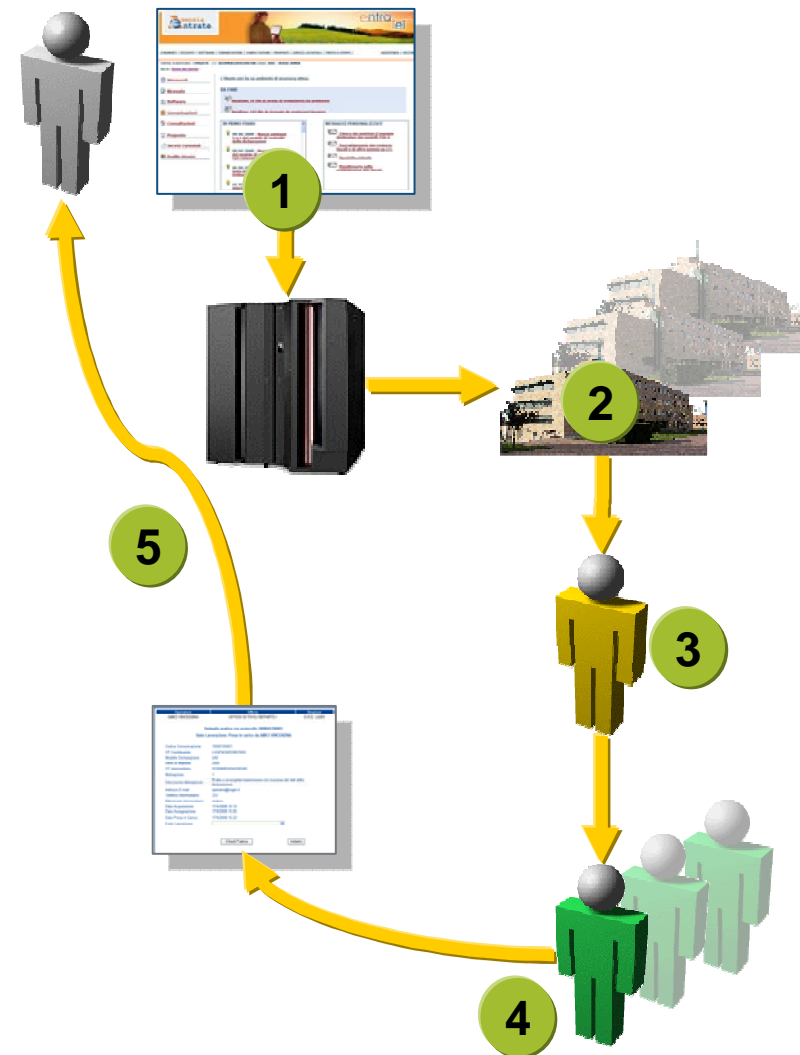
1. abbattere i tempi di attesa allo sportello presso gli uffici locali;
2. ridurre i tempi di erogazione dei servizi;
3. ottimizzare le lavorazioni in Back Office;
4. adottare strumenti alternativi per la fruizione del servizio.

CIVIS prevede

- una netta separazione tra il livello di ricezione della domanda di servizi e quello di erogazione degli stessi,
- assegna in modo equo, dinamico e bilanciato i carichi di lavoro sui diversi centri di erogazione dei servizi;
- distribuisce le pratiche inviate agli uffici remoti per la lavorazione in back office;

Flusso del servizio

- 1. Richiesta di erogazione del servizio**
il **professionista** compila una form su Entratel;
- 2. Ricezione della richiesta**
il sistema distribuisce la richiesta ad un ufficio disponibile, producendo una e-mail indirizzata alla casella funzionale dei **gestori dell'ufficio**;
- 3. Smistamento della richiesta**
il gestore dell'ufficio accede alla funzionalità CIVIS disponibile sull'applicazione Profilo Utente e assegna la richiesta ad un **operatore** dell'ufficio stesso;
- 4. Presenza in carico della richiesta**
l'**operatore** dell'ufficio accede alla funzionalità CIVIS disponibile sull'applicazione Profilo Utente, prende in carico la richiesta e ne effettua la lavorazione utilizzando le specifiche applicazioni (es. DALI);
- 5. Lavorazione e Chiusura della richiesta**
l'**operatore** dell'ufficio conclusa la lavorazione, registra l'esito sulla funzionalità CIVIS, disponibile sull'applicazione Profilo Utente dandone comunicazione al professionista (via mail).



CIVIS: Utenti



- **PROFESSIONISTI**

CIVIS è rivolto agli intermediari che risultano abilitati ad Entratel. Nella prima fase di estensione, il canale è stato disponibile per gli intermediari della Toscana e della Lombardia. A partire dal **16 Dicembre** sarà disponibile per altre otto regioni e dal **14 gennaio 2010** sarà esteso a tutte le restanti.

Il personale coinvolto nella trattazione delle richieste di assistenza inoltrate tramite CIVIS è distinto in tre tipologie:



- **GESTORE UFFICIO**

Ha il compito di ricevere le richieste di assistenza pervenute dal sistema di smistamento ed assegnarle al personale dell'ufficio individuato per la lavorazione



- **OPERATORE**

Ha il compito di prendere in carico le richieste di assistenza a lui assegnate dal Gestore ufficio e lavorarle



- **GESTORE REGIONALE e GESTORE CENTRALE**

Hanno funzioni di coordinamento e monitoraggio dell'andamento del servizio.

Flusso del servizio – Richiesta di erogazione del servizio (1/4)

Al servizio CIVIS possono accedere gli intermediari abilitati dagli uffici interessati attraverso il canale dedicato Entratel.

agenzia entrate

entra tel

STRUMENTI | RICEVUTE | SOFTWARE | COMUNICAZIONI | CONSULTAZIONI | PROPOSTE | SERVIZI CATASTALI | PROFILO UTENTE | ASSISTENZA | USCITA

Utente Autenticato: 1496878 CF: RSSNNA50H42H834R Sede: 000 - ROSSI ANNA

Sei in: [Home dei Servizi](#)

Strumenti

Ricevute

Software

Comunicazioni

Consultazioni

Proposte

Servizi Catastali

Profilo Utente

L'utente non ha un ambiente di sicurezza attivo.

DA FARE

Risultano 39 file di avvisi di irregolarità da prelevare

Risultano 142 file di ricevute da prelevare/leggere

IN PRIMO PIANO

09-06-2008 - Nuova versione 1.4.1 del modulo di controllo delle dichiarazioni

09-06-2008 - Nuova versione del modulo di controllo Modelli F74 Telematici

06-06-2008 - Presentazione delle dichiarazioni 770 Ordinario 2008

MESSAGGI PERSONALIZZATI

Elenco dei sostituti d'imposta destinatari dei modelli 730-4

Accreditamento dei rimborsi fiscali e di altre somme su c/c

C.I.V.I.S.

Questionario sulla soddisfazione del cliente

Messaggio Personalizzato

19-10-2009 - CIVIS

Senza necessità di recarsi presso gli Uffici dell'Agenzia delle entrate, gli intermediari abilitati dagli uffici della Toscana e della Lombardia possono richiedere assistenza comunicazioni di irregolarità e avvisi telematici (art. 25 bis del D.P.R. 600/73 e 54 bis del D.P.R. 600/73), riguardanti unico RP a 770 attraverso il servizio CIVIS.

Le richieste pervenute entro le ore 19,00 saranno favorite a partire dal giorno lavorativo successivo.

CIVIS

Flusso del servizio - Richiesta di erogazione del servizio (2/4)

L'utente compila la form per richiedere assistenza per avvisi e comunicazioni di irregolarità, inserendo le informazioni relative a:

- codice della comunicazione
- codice fiscale del contribuente

Il richiedente, se diverso dal titolare della chiave Entratel può operare solo se noto a sistema in qualità di GESTORE O OPERATORE

Quindi, invia la richiesta.

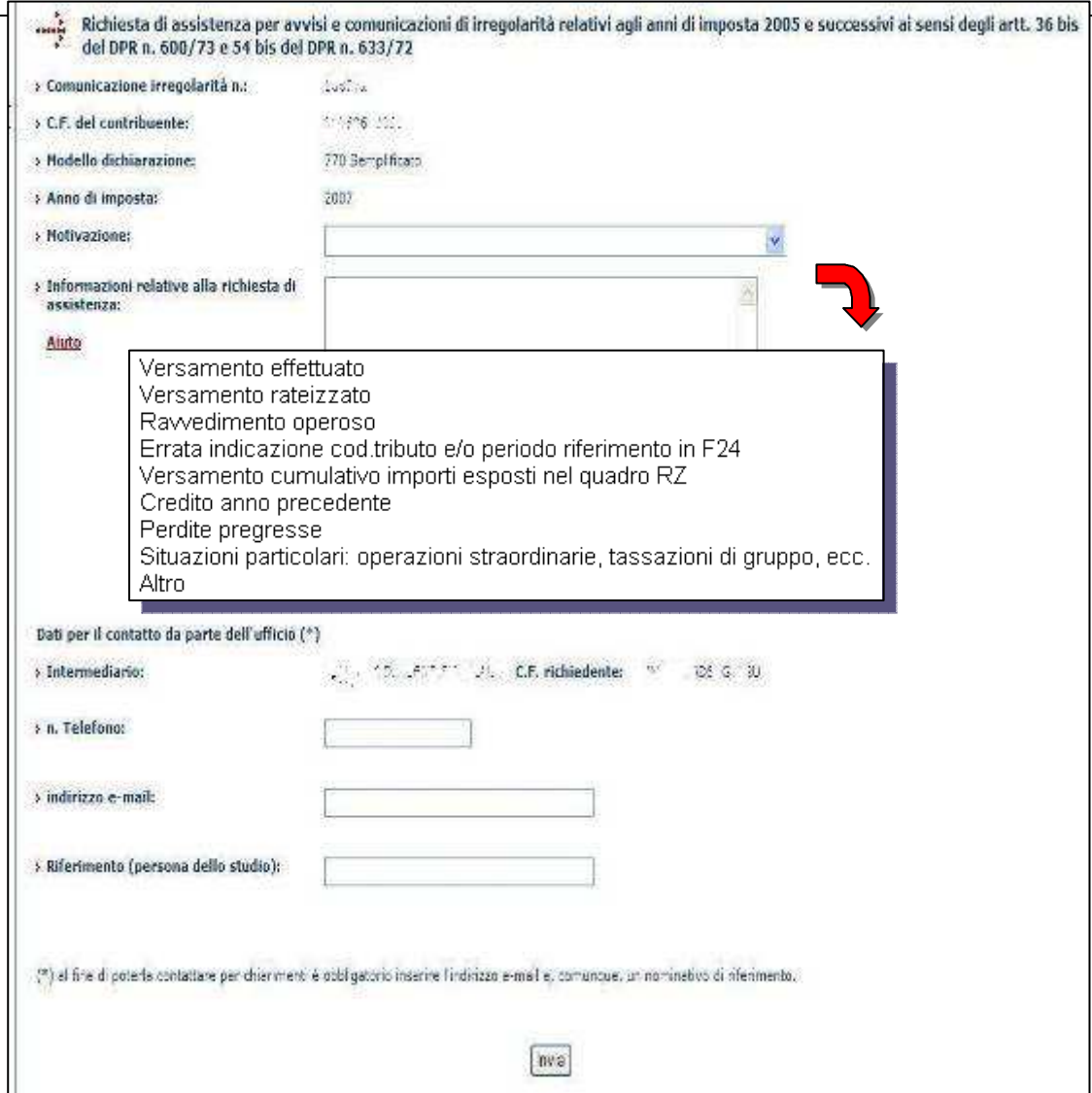
The screenshot shows a web page titled "Sei in: Home dei Servizi - Controllo Comunicazione". On the left is a vertical menu with icons and labels: Strumenti, Ricevute, Software, Comunicazioni, Consultazioni, Proposte, Servizi Catastali, Profilo Utente, and Informativa privacy. The main content area is titled "Richiesta di assistenza per avvisi e comunicazioni di irregolarità relativi agli anni di imposta 2005 e successivi ai sensi degli artt. 36 bis del DPR n. 600/73 e 54 bis del DPR n. 633/72". Below the title, there is a label "Codice Comunicazione di irregolarità" followed by a dropdown arrow and a text input field. Below that is a label "> Comunicazione irregolarità n.:" followed by a text input field. Below that is a label "> C.F. del contribuente:" followed by a text input field. At the bottom of the form area, there is a paragraph of text: "L'intermediario, in qualità di delegato a rappresentare il contribuente, sotto la propria responsabilità attesta la veridicità dei dati comunicati tramite il presente formato e si impegna altresì a comunicare tempestivamente al contribuente stesso l'esito del controllo esperito a seguito della presente richiesta di assistenza." Below the text are two buttons: "Invia" and "Ripulisce".

Flusso del servizio - Richiesta di erogazione del servizio (3/4)

Il sistema verifica la correttezza e la congruenza dei dati inseriti, quindi propone all'utente una form per l'inserimento delle informazioni di dettaglio, necessarie per la lavorazione della pratica:

- **motivazione della richiesta di assistenza**, selezionandola tra quelle standard proposte in un apposito elenco;
- **informazioni utili per la lavorazione della richiesta**; è disponibile un link ad una pagina di aiuto in cui sono riportate le informazioni da fornire per le diverse tipologie di motivazione
- **dati per il contatto** da parte dell'ufficio locale: telefono, e-mail e persona di riferimento **nella videata appare il CF del titolare Entratel ed il CF del soggetto in sessione**

Al termine, l'utente conferma l'invio della richiesta di assistenza.



Richiesta di assistenza per avvisi e comunicazioni di irregolarità relativi agli anni di imposta 2005 e successivi ai sensi degli artt. 36 bis del DPR n. 600/73 e 54 bis del DPR n. 633/72

> Comunicazione irregolarità n.:

> C.F. del contribuente:

> Modello dichiarazione:

> Anno di imposta:

> Motivazione:

> Informazioni relative alla richiesta di assistenza:

[Aiuto](#)

Versamento effettuato
Versamento rateizzato
Ravvedimento operoso
Errata indicazione cod.tributo e/o periodo riferimento in F24
Versamento cumulativo importi esposti nel quadro RZ
Credito anno precedente
Perdite pregresse
Situazioni particolari: operazioni straordinarie, tassazioni di gruppo, ecc.
Altro

Dati per il contatto da parte dell'ufficio (*)

> Intermediario:

> n. Telefono:


> indirizzo e-mail:

> Riferimento (persona dello studio):

(*) al fine di poter contattare per chiarimenti è obbligatorio inserire l'indirizzo e-mail e, comunque, un nominativo di riferimento.

Flusso del servizio - Richiesta di erogazione del servizio (4/4)

Una volta presa in carico la richiesta di assistenza, il sistema assegna un protocollo identificativo e lo comunica all'utente.



Richiesta di assistenza per avvisi e comunicazioni di irregolarità relativi agli anni di imposta 2005 e successivi ai sensi degli artt. 36 bis del DPR n. 600/73 e 54 bis del DPR n. 633/72

Il protocollo relativo alla richiesta di assistenza da Lei inserita è il seguente:

20080417000008

ODCEC_FG

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>
Cc: <sez.a@odcefoggia.it>
Data invio: giovedì 17 dicembre 2009 18.01
Allega: Referenti Uffici.xls
Oggetto: [sez.A] CIVIS - Elenco Referenti uffici
Con riferimento all'attivazione del nuovo canale telematico "CIVIS" dedicato agli intermediari, si trasmette, in allegato, elenco dei referenti CIVIS della Direzione Regionale della Puglia.

Con i migliori saluti.

Il Presidente
Marisa Cavaliere

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte

da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che

divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate.

Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate

telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information;

if you are not the addressed of this transmission please know that the

spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you

receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

CIVIS - Referenti Uffici.xls

Personale di riferimento	QUALIFICA	Ufficio	Recapito telefonico
MAZZONE FRANCA MARIA	COORDINATORE FRONT-OFFICE	BARI 1	0805480262
DEBELLIS VITO	CAPO AREA SERVIZI	BARI 2	0805488214
MINERVA LUCIO SABINO	CAPO AREA SERVIZI	BARLETTA	0883537803
NEGRI ANNA VINCENZINA	DIRETTORE UFFICIO	DP BRINDISI UFFICIO TERRITORIALE DI BRINDISI	0831470111
PUTIGNANO DOMENICA	DIRETTORE UFFICIO	DP LECCE UFFICIO TERRITORIALE DI CASARANO	0833516511
RAFFAELI NICOLA	GESTORE	DP FOGGIA UFFICIO TERRITORIALE DI CERIGNOLA	0885402211
SCHINCO ADDOLORATA	GESTORE	DP FOGGIA UFFICIO TERRITORIALE DI FOGGIA	0881586111
MARRA GIANFRANCO	DIRETTORE UFFICIO	DP LECCE UFFICIO TERRITORIALE DI GALLIPOLI	0833266274
FALCO GIUSEPPE	DIRETTORE UFFICIO	GIOIA DEL COLLE	0803430402
DE GIORGI FABIO	DIRETTORE UFFICIO	DP LECCE UFFICIO TERRITORIALE DI LECCE	0832663611
PESANTE ALFONSO	DIRETTORE UFFICIO	DP FOGGIA UFFICIO TERRITORIALE DI LUCERA	0881531411
CATALDI MARIA ROSARIA	DIRETTORE UFFICIO	DP LECCE UFFICIO TERRITORIALE DI MAGLIE	0836463411
LIVRIERI MICHELANGELO	DIRETTORE UFFICIO	DP FOGGIA UFFICIO TERRITORIALE DI MANFREDONIA	0884090711
MALDERA FRANCESCO	DIRETTORE UFFICIO	DP OSTUNI UFFICIO TERRITORIALE DI OSTUNI	0831347411
VALENTE LUIGI ANTONIO	GESTORE	DP FOGGIA UFFICIO TERRITORIALE DI SAN SEVERO	0882242411
RUGGIERI FRANCESCO	GESTORE	DP TARANTO UFFICIO TERRITORIALE DI TARANTO	0997329511
DEL VECCHIO GIUSEPPE	GESTORE	TRANI	0883449257

Oggetto: [sez.A] IRDCEC Circolare N. 9/IR del 27 Aprile 2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Tue, 05 May 2009 10:57:49 +0200

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Si invia, in allegato, la Circolare N. 9/IR del 27 Aprile 2009.

La nuova disciplina fiscale delle spese di rappresentanza e delle spese alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande

SOMMARIO:

1. Premessa.
2. Le spese di rappresentanza nel reddito di impresa. Generalità e decorrenza della nuova disciplina.
 - 2.1. I tratti caratteristici delle spese di rappresentanza e loro inerenza all'attività esercitata.
 - 2.2. Il requisito di congruità.
 - 2.3. I beni distribuiti gratuitamente di valore unitario non superiore a cinquanta euro.
 - 2.4. Gli adempimenti a carico dei contribuenti.
3. Le spese non considerate di rappresentanza.
 - 3.1. Discipline speciali derogatorie delle norme in materia di spese di rappresentanza.
4. La disciplina ai fini dell'IVA delle spese di rappresentanza.
5. Il nuovo regime ai fini dell'IVA delle spese relative a prestazioni alberghiere e a somministrazioni di alimenti e bevande.
6. Il nuovo regime ai fini delle imposte sui redditi delle spese relative a prestazioni alberghiere e a somministrazioni di alimenti e bevande.
7. La disciplina ai fini dell'IRAP delle spese di rappresentanza e di vitto e alloggio.
 - 7.1. Società di capitali ed enti assimilati.
 - 7.2. Imprenditori individuali, società di persone commerciali e soggetti assimilati.
 - 7.3. Persone fisiche, società semplici e soggetti ad essi equiparati esercenti arti e professioni.

Con i migliori saluti.

La Segreteria

Clicca il link sottostante

CIRCOLARE N. 9/IR DEL 27 APRILE 2009

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are strictly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sez.A] [UNGDCEC] Fondazione Centro Studi - Circolare n. 6

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Thu, 28 May 2009 09:05:02 +0200

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Si comunica che la **Fondazione Centro Studi dell'UNGDCEC** ha pubblicato la **Circolare n. 6** sul tema "**Omessa certificazione di ritenute d'acconto e determinazione dell'imposta sul reddito**", che si allega alla presente e-mail.

Con i migliori saluti

La segreteria

Clicca il link sottostante

Omessa certificazione di ritenute d'acconto e determinazione dell'imposta sul reddito

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservata e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sezA] Circolare 10/IR CNDCEC del 15/06/2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcecfoggia.it>

Data: Wed, 17 Jun 2009 09:45:53 +0200

A:

CC: seza@odcecfoggia.it

Si invia in allegato la Circolare n. 10/IR del CNDCEC del 15 giugno u.s., avente ad oggetto

[Clicca il link sottostante](#)

**“LA PROCEDURA TELEMATICA DI
REGISTRAZIONE DEGLI ATTI DI TRASFERIMENTO DI PARTECIPAZIONI DI SOCIETÀ A
RESPONSABILITÀ LIMITATA DI CUI ALL’ART. 36, COMMA 1-BIS, D.L. N. 112/2008”.**

Un cordiale saluto

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

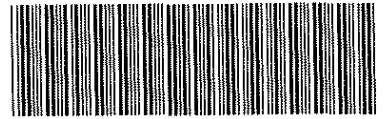


**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

C.N.D.C.E.C.

Prot. 5111 del 05-06-2009

Tipo: PARTENZA



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 5 giugno 2009

Informativa n. 43 /09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: Nuovo servizio di assistenza dell'Agenzia delle entrate per la gestione tramite posta elettronica certificata delle comunicazioni di irregolarità relative al controllo automatizzato del modello UNICO SC 2007

Caro Presidente,

la presente per comunicarti l'attivazione da parte dell'Agenzia delle entrate di un nuovo servizio dedicato ai professionisti finalizzato alla richiesta di assistenza in merito alle comunicazioni di irregolarità relative al controllo automatizzato delle dichiarazioni UNICO SC 2007, presentate per il periodo d'imposta 2006 dalle società di capitali.

Si tratta di un nuovo strumento di accesso ai servizi di assistenza dell'Agenzia delle entrate che permette al professionista di fornire chiarimenti in merito alle predette comunicazioni di irregolarità attraverso l'utilizzo di una casella di posta elettronica specificamente attivata a tal fine.

La richiesta di assistenza deve avvenire tramite invio da parte del professionista di un messaggio di **posta elettronica certificata** all'indirizzo :

dc.sac.controllo_automatizzato@pce.agenziaentrate.it.

Il messaggio deve contenere nell'oggetto la seguente dicitura "COMUNICAZIONE NUM." seguita dal numero relativo alla comunicazione per la quale si richiede l'assistenza dell'Agenzia delle entrate.

Per ciascuna comunicazione di irregolarità va inviato un solo messaggio, ciò al fine di consentire un sistema di archiviazione e monitoraggio delle risposte fornite.

Al messaggio dovranno essere **allegati**: il format (che si allega alla presente) compilato nella parte di proprio interesse e un *file* nel formato PDF/A (ISO 19005-1:2005), contenente le immagini dei documenti che, eventualmente, si intende sottoporre alla valutazione dell’Agenzia.

Il professionista dovrà altresì avere cura di sottoscrivere il predetto format al fine di dichiarare che agisce per delega della società destinataria della comunicazione di irregolarità nonché di attestare la veridicità dei dati in esso comunicati e l’impegno ad informare tempestivamente la società delegante degli esiti del controllo effettuato dall’Agenzia delle entrate, a seguito della richiesta di assistenza da lui stesso inoltrata.

In caso di annullamento parziale della comunicazione, il professionista deve inoltrare la nuova comunicazione alla società delegante per consentire a quest’ultima la possibilità di versare entro trenta giorni le somme dovute usufruendo del beneficio della riduzione delle sanzioni.

Le richieste di assistenza saranno gestite dal Centro operativo di Venezia, ufficio particolarmente esperto in materia di trattamento delle dichiarazioni presentate dalle società di capitali.

Il nuovo servizio di assistenza è frutto della rilanciata collaborazione tra Agenzia delle entrate e Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, al fine di semplificare e velocizzare la gestione dei rapporti tra contribuenti ed Amministrazione finanziaria.

Onde consentire la massima diffusione dell’utilizzo del servizio, Ti invito a far pervenire con la massima sollecitudine a tutti gli iscritti le predette istruzioni operative unitamente al format qui allegato, non essendo tali informazioni disponibili altrove. Ti segnalo, al riguardo, che l’Agenzia delle entrate, proprio in questi giorni, sta recapitando le comunicazioni di irregolarità relative ad UNICO SC 2007.

Si ricorda infine che il servizio in oggetto va ad aggiungersi agli altri già forniti dall’Agenzia, sia attraverso il *call center* – al n. 848.800.444 – sia presso gli uffici locali dislocati su tutto il territorio nazionale.

Con viva cordialità.



Claudio Siciliotti

[Clicca sul link sottostante](#)
[Nuovo servizio di assistenza dell’Agenzia delle entrate per la gestione...](#)

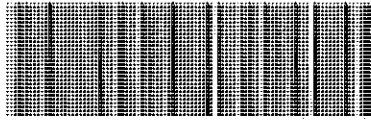
C.N.D.C.E.C.

Prot. 5544 del 18-06-2009

Tipo: PARTENZA



**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 18 giugno 2009
Informativa n. 44/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: elaborati della Commissione "Esecuzioni immobiliari, mobiliari e custodia giudiziaria"

Caro Presidente,

Ti segnalo che il Consiglio Nazionale, nella seduta del 27 maggio 2009, ha approvato il documento "Vademecum sugli adempimenti tributari del custode giudiziario nelle esecuzioni immobiliari" ed il documento "Funzioni e compiti del custode giudiziario di beni immobili pignorati" elaborati dalla Commissione di studio Esecuzioni immobiliari, mobiliari e custodia giudiziaria.

Potrai trovare i documenti sul sito Internet (www.cndcec.it) nella sezione "Funzioni giudiziarie" dell'area "Studi e ricerche - Commissioni".

Con viva cordialità.

Claudio Siciliotti

Oggetto: [sezA] Informativa CNDCEC n. 46/2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Fri, 26 Jun 2009 12:42:36 +0200

A:

CC: seza@odcefoggia.it

Si comunica che il Consiglio Nazionale ha emanato l'Informativa n. 46/2009, Documenti elaborati dal gruppo di studio "Tariffa Professionale", che si allega alla presente:

Con i migliori saluti.

**Clicca il link sottostante
"Tariffa Professionale"**

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sez.A] Circolare CNDCEC 11/IR del 29/06/2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Fri, 03 Jul 2009 09:51:46 +0200

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Con la presente, si invia in allegato la Circolare CNDCEC n. 11/IR del 29 giugno u.s., avente ad oggetto

"NUOVE PROCEDURE DI VALUTAZIONE DEI CONFERIMENTI DIVERSI DAL DENARO NELLE S.P.A."

[Clicca il link sottostante](#)

Un cordiale saluto

CIRCOLARE N. 11/IR DEL 29 GIUGNO 2009

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

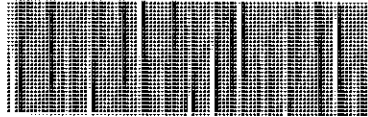
ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

C.N.D.C.E.C.

Prot. 6059 del 09-07-2009

Tipo: PARTENZA



**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 8 luglio 2009
Informativa n. 47/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: revisione negli enti locali

Caro Presidente,

le Commissioni di studio dell'area "Enti pubblici", istituite da questo Consiglio Nazionale, hanno predisposto una serie di documenti di ausilio per lo svolgimento dell'attività di revisore degli enti locali.

Considerata l'importanza strategica della revisione negli enti pubblici, l'interesse crescente per tale settore di intervento professionale e la necessità di formare professionisti in grado di fornire risposte adeguate e concrete alle esigenze dell'economia pubblica, il Consiglio Nazionale, nella seduta del Comitato Esecutivo del 10 giugno scorso, ha approvato un programma che ha per oggetto l'illustrazione e l'approfondimento dei documenti prodotti in materia dal Consiglio Nazionale.

I corsi, di cui Ti allego il programma, saranno organizzati per area geografica dagli Ordini prevedendo l'intervento e la partecipazione dei componenti delle Commissioni di studio.

A tal fine, Ti invito a segnalare, entro il 21 luglio 2009, la disponibilità del Tuo Ordine all'organizzazione dei corsi.

In attesa di un Tuo certo riscontro, Ti saluto con viva cordialità.

Claudio Siciliotti

ALLEGATO 1

CORSI PROGRAMMATI DAL CNDCEC "LA REVISIONE NEGLI ENTI LOCALI"

I corsi programmati dal CNDCEC, da tenersi in diverse aree geografiche, si articolano in un CORSO BASE ed un CORSO AVANZATO, ciascuno della durata di due intere giornate. Per le 4 giornate è previsto complessivamente l'intervento di 8 relatori.

I corsi, direttamente accreditati dal Consiglio Nazionale, daranno diritto ai partecipanti a 5 CFP per ogni giornata di 8 ore, mentre per la partecipazione all'intero corso di due giornate saranno attribuiti 12 crediti.

I corsi saranno promossi ed organizzati con il supporto degli Ordini locali individuati, sondato il loro interesse alla collaborazione.

Il CNDCEC si occuperà del programma, dei contenuti e dell'individuazione dei relatori.

Gli Ordini cureranno la scelta della sede e l'organizzazione dell'evento (trasporti, alberghi convenzionati), preoccupandosi, altresì, di inviare per tempo un'informativa agli iscritti e di pubblicizzare il corso sul proprio sito.

CORSO BASE (2 GIORNATE) **"LA REVISIONE NEGLI ENTI LOCALI" – I LIVELLO**

1^ giornata:

MATTINA

(parte teorico-normativa)

- Inquadramento normativo generale di riferimento (T.U.E.L.)
- L'ordinamento finanziario e contabile degli Enti locali
- La contabilità finanziaria
- Il bilancio di Previsione
- La Revisione Economico Finanziaria (T.U.E.L. artt. 234-241)
- Il Parere al Bilancio di Previsione

POMERIGGIO

(parte pratica)

- Vademecum per il Revisore appena nominato
- Le verifiche di cassa
- L'analisi del Bilancio di Previsione e allegati
- Indicazioni pratiche per la stesura del Parere al Bilancio di Previsione

2^ giornata:

MATTINA

(parte teorico-normativa)

- I principali adempimenti e controlli del Revisore nel corso dell'esercizio (da T.U.E.L. e norme successive)
- Le variazioni di bilancio
- La salvaguardia degli equilibri e l'assestamento del bilancio
- Il Rendiconto della gestione
- La Relazione al Rendiconto della gestione
- I rapporti con La Corte dei Conti (Controllo collaborativo)

POMERIGGIO

(parte pratica)

- Programmazione dei controlli durante l'esercizio
- I pareri sulle variazioni di bilancio
- L'analisi del Rendiconto della gestione
- Analisi sulla gestione di competenza, dei residui e formazione dell'avanzo
- Indicazioni pratiche per la stesura della relazione al Rendiconto

CORSO AVANZATO (2 GIORNATE) **“LA REVISIONE NEGLI ENTI LOCALI” – II LIVELLO**

1^ giornata

- **Approfondimenti su argomenti collegati al Bilancio di Previsione:**
 - Analisi e scomposizione degli equilibri
 - Indici e indicatori
 - La Relazione Previsionale e Programmatica
 - Il Piano Esecutivo di gestione

- **Approfondimenti su argomenti collegati al Rendiconto della gestione:**
 - Analisi degli scostamenti tra previsioni iniziali, assestate e consuntivo
 - Analisi dell'indebitamento
 - I debiti fuori bilancio
 - L'inventario dei beni dell'Ente
 - Conto Economico, Conto del Patrimonio e prospetto di conciliazione

2^ giornata

- **I controlli interni ed esterni negli enti locali**
 - I controlli interni (art. 147 T.U.EL.)
 - Il controllo di gestione (art. 196-198bis)
 - Il Nucleo di valutazione
 - I controlli della Corte dei Conti

- **La Spesa del personale e la Contrattazione Collettiva Nazionale e Decentrata negli Enti Locali**
 - Norme in materia di pubblico impiego (D. Lgs. 165/01)
 - Certificazione dei costi della contrattazione con i vincoli di bilancio
 - Il conto del personale
 - La vigilanza da parte dell'Organo di Revisione sul rispetto delle norme previste dall'art. 67 Dl. 112/08
 - I vincoli sulla spesa di personale

- **Gli incarichi esterni negli Enti Locali**
 - Presupposti per il conferimento di incarichi
 - Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi
 - Il programma delle collaborazioni
 - Controllo della spesa per incarichi
 - Pubblicità dei contratti di consulenza

- **Le società partecipate ed i servizi pubblici locali**
 - La riforma dei servizi pubblici locali
 - L'esternalizzazione dei servizi e procedure di affidamento
 - Limiti a costituzione e partecipazione in società degli Enti Locali
 - Controlli sulle partecipate

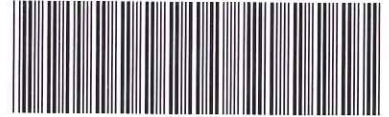


**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

C.N.D.C.E.C.

Prot. 6375 del 21-07-2009

Tipo: PARTENZA



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 21 luglio 2009
Informativa n. 49/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: documento elaborato dalla Commissione di studio "Protocolli informatici"

Caro Presidente,

Ti informo che il Consiglio Nazionale nella seduta del 17-18 giugno 2009 ha approvato il documento "Guida operativa 1/09 concernete la procedura operativa di registrazione delle cessioni di quote S.r.l." elaborato dalla Commissione di Studio "Protocolli informatici". Potrai trovare il documento sul sito Internet (www.cndcec.it) nella sezione "Tecnologie informatiche e innovazione studi" dell'area "Studi e ricerche - Commissioni".
Un cordiale saluto.

Clicca sul link sottostante

**CESSIONE DI QUOTE DI
PARTECIPAZIONE IN SRL**

Claudio Siciliotti

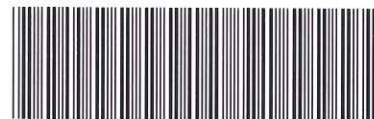


**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

C.N.D.C.E.C.

Prot. 6376 del 21-07-2009

Tipo: PARTENZA



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 21 luglio 2009
Informativa n. 50/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: nota operativa elaborata dal Gruppo di studio "Tariffa professionale"

Caro Presidente,

Ti informo che il Consiglio Nazionale nella seduta del 15-16 luglio 2009 ha approvato la nota operativa "Il bilancio d'esercizio" elaborata dal Gruppo di Studio "Tariffa professionale".

Potrai trovare il documento sul sito Internet (www.cndcec.it) nella sezione "Tariffa professionale e Assicurazione RC" dell'area "Studi e ricerche - Commissioni".

Un cordiale saluto.

**Clicca sul link sottostante
Il bilancio d'esercizio**

Claudio Siciliotti

Oggetto: [sez.A] Informativa n. 12 dell'Istituto di Ricerca del Consiglio Nazionale

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Tue, 28 Jul 2009 12:03:11 +0200

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Si comunica che l'Istituto di Ricerca del Consiglio Nazionale ha emanato l'Informativa n. 12/IR del 27 luglio, avente ad oggetto: "LA SOPPRESSIONE DEL LIBRO SOCI DELLE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA"

Con i migliori saluti.

Clicca sul link sottostante

CIRCOLARE N. 12/IR DEL 27 LUGLIO 2009

La Segreteria

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA**

Via gen. A. Torelli, 15/A

71100 FOGGIA FG

Tel/fax: 0881.725612

Sito: www.odcfoggia.it

@: odcfoggia@tiscali.it

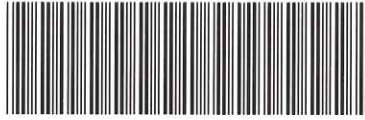
ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.

ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this trasmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

C.N.D.C.E.C.

Prot. 6748 del 31-07-2009

Tipo: PARTENZA



**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/me

Roma, 31 luglio 2009
Informativa n. 51/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: Nuovo servizio di assistenza dell'Agenzia delle Entrate per la gestione tramite posta elettronica certificata delle comunicazioni di irregolarità relative al controllo automatizzato del modello UNICO SP 2007.

Caro Presidente,

faccio seguito alla nota informativa n. 43 del 5 giugno 2009, per comunicarTi l'attivazione da parte dell'Agenzia delle Entrate di un nuovo servizio dedicato ai professionisti finalizzato alla richiesta di assistenza in merito alle comunicazioni di irregolarità relative al controllo automatizzato delle dichiarazioni UNICO SP 2007, presentate per il periodo d'imposta 2006 dalle società di persone.

Si tratta di un nuovo strumento di accesso ai servizi di assistenza dell'Agenzia delle Entrate che permette al professionista di fornire chiarimenti in merito alle predette comunicazioni di irregolarità attraverso l'utilizzo di una casella di posta elettronica specificamente attivata a tal fine.

Le modalità di fruizione del servizio sono le medesime già previste per l'analogo servizio di assistenza attivato lo scorso mese di giugno con riferimento alle comunicazioni di irregolarità relative alle dichiarazioni UNICO SC 2007.

La richiesta di assistenza deve avvenire tramite invio da parte del professionista di un messaggio di posta elettronica certificata all'indirizzo dc.sac.controllo_automatizzato@pce.agenziaentrate.it

Il messaggio deve contenere nell'oggetto la seguente dicitura "COMUNICAZIONE NUM." seguita dal numero relativo alla comunicazione per la quale si richiede l'assistenza dell'Agenzia delle Entrate.

Per ciascuna comunicazione di irregolarità deve essere inviato un solo messaggio, ciò al fine di consentire un sistema di archiviazione e monitoraggio delle risposte fornite.

Al messaggio devono essere allegati: il format (che si allega alla presente) compilato nella parte di proprio interesse e un file nel formato PDF/A (ISO 19005-1:2005), contenente le immagini dei documenti che, eventualmente, si intende sottoporre alla valutazione dell'Agenzia.

Il professionista deve, altresì, avere cura di sottoscrivere il predetto format al fine di dichiarare che agisce per delega della società destinataria della comunicazione di irregolarità nonché di attestare la

veridicità dei dati in esso comunicati e l'impegno ad informare tempestivamente la società delegante degli esiti del controllo effettuato dall'Agenzia delle Entrate, a seguito della richiesta di assistenza da lui stesso inoltrata.

In caso di annullamento parziale della comunicazione, il professionista deve inoltrare la nuova comunicazione alla società delegante per consentire a quest'ultima la possibilità di versare entro trenta giorni le somme dovute usufruendo del beneficio della riduzione delle sanzioni.

Le richieste di assistenza saranno gestite dal Centro operativo di Venezia, ufficio particolarmente esperto in materia di trattamento delle dichiarazioni presentate dalle società.

Il nuovo servizio di assistenza è frutto della rilanciata collaborazione tra Agenzia delle Entrate e Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, al fine di semplificare e velocizzare la gestione dei rapporti tra contribuenti ed Amministrazione finanziaria.

Onde consentire la massima diffusione dell'utilizzo del servizio, Ti invito a far pervenire con la massima sollecitudine a tutti gli iscritti le predette istruzioni operative unitamente al format qui allegato, non essendo tali informazioni disponibili altrove. Ti segnalo, al riguardo, che l'Agenzia delle Entrate, proprio in questi giorni, sta recapitando le comunicazioni di irregolarità relative ad UNICO SP 2007.

Si ricorda infine che il servizio in oggetto va ad aggiungersi agli altri già forniti dall'Agenzia, sia attraverso il call center – al n. 848.800.444 – sia presso gli uffici locali dislocati su tutto il territorio nazionale.

Con viva cordialità.

Claudio Siciliotti



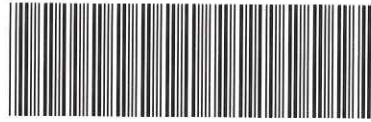


**CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

C.N.D.C.E.C.

Prot. 6749 del 31-07-2009

Tipo: PARTENZA



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Il Presidente

CS/bp

Roma, 31 luglio 2009
Informativa n. 52/09

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: parere delle Commissioni dell'area Enti Pubblici recante "Rieleggibilità del revisore negli enti locali"

Caro Presidente,

Ti segnalo che il Consiglio Nazionale, nella seduta del 15-16 luglio 2009, ha approvato il parere "Rieleggibilità del revisore negli enti locali" elaborato dalle Commissioni dell'area Enti Pubblici.

Potrai trovare il documento sul sito Internet (www.cndcec.it) nella sezione "Enti Pubblici" dell'area "Studi e ricerche - Commissioni".

Con viva cordialità.

**Clicca sul link sottostante
Rieleggibilità del revisore negli Enti locali**

Claudio Siciliotti

Oggetto: [sez.A] Informativa CNDCEC n. 66/2009: Nuovo servizio di assistenza dell'Agenzia delle Entrate per la gestione tramite posta elettronica certificata delle comunicazioni di irregolarità relative al controllo

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Tue, 03 Nov 2009 09:37:40 +0100

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Si comunica che il Consiglio Nazionale ha emanato l'Informativa n. 66/2009, che si allega alla presente, avente ad oggetto il "Nuovo servizio di assistenza dell'Agenzia delle Entrate per la gestione tramite posta elettronica certificata delle comunicazioni di irregolarità relative al controllo automatizzato del modello 770/2008".

Con i migliori saluti.

Clicca sul link sottostante

Informativa CNDCEC n. 66/2009

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto. ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sez.A] Informativa CNDCEC n. 75 e 76/2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcecfoggia.it>

Data: Thu, 19 Nov 2009 09:55:05 +0100

A:

CC: sez.a@odcecfoggia.it

Si comunica che il Consiglio Nazionale ha emanato le seguenti Informative, che si allegano alla presente:

- Informativa n. 75/2009: "Polizza di Responsabilità Civile Professionale per Compensazione Credito IVA, ex D.L. 78/09 e Legge 102/09"

- Informativa n. 76/2009: "Posta elettronica certificata"

**Clicca sui link sottostanti:
Informativa 75/2009**

Informativa 76/2009

Con i migliori saluti.

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto. ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sez.A] Informativa CNDCEC n. 68-69 e 74/2009

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcefoggia.it>

Data: Mon, 23 Nov 2009 12:31:20 +0100

A:

CC: sez.a@odcefoggia.it

Si comunica che il Consiglio Nazionale ha emanato le seguenti Informative, che si allegano alla presente:

- Informativa n. 68/2009: " Questionario sulle prassi di sequestro preventivo e amministrazione giudiziaria"
- Informativa n. 69/2009: " approvazione documento -scudo fiscale e antiriciclaggio-"
- Informativa n. 74/2009: "Parere sulla compatibilità fra la carica di sindaco di una società a partecipazione comunale e quella di assessore o consigliere comunale"

Con i migliori saluti.

La Segreteria

Clicca sui link sottostanti:
[informativa 68/09](#)
[questionario inf. 68/09](#)
[informativa 69/09](#)
[informativa 74/09](#)

 ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
 e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
 Via gen. A. Torelli, 15/A
 71100 FOGGIA FG
 Tel/fax: 0881.725612
 Sito: www.odcfoggia.it
 @: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservate e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto. ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.

Oggetto: [sez.A] Informativa CNDCEC n. 78/2009:

Da: "ODCEC_FG" <segreteria@odcecfoggia.it>

Data: Fri, 27 Nov 2009 09:55:12 +0100

A:

CC: sez.a@odcecfoggia.it

Si comunica che il Consiglio Nazionale ha emanato l'Informativa n. 78/2009, che si allega alla presente:

- Informativa n. 78/2009: "Protocollo d'intesa antiracket e antiusura"

**Clicca sul link sottostante:
informativa 78/2009**

Con i migliori saluti.

La Segreteria

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
e DEGLI ESPERTI CONTABILI DI FOGGIA
Via gen. A. Torelli, 15/A
71100 FOGGIA FG
Tel/fax: 0881.725612
Sito: www.odcfoggia.it
@: odcfoggia@tiscali.it

ATTENZIONE! Questa comunicazione contiene informazione riservata e coperte da privacy; se la trasmissione non è destinata a Voi, sappiate che divulgazione, la distribuzione o la riproduzione sono severamente vietate. Nel caso abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, vogliate telefonarci e cancellare il messaggio ricevuto.
ATTENTION! This communication contains private and confidential information; if you are not the addressed of this transmission please know that the spreading, distribution or reproduction are stricly forbidden. Should you receive this communication by mistake, please call us and cancel the message received.



CNDCEC
Consiglio nazionale
dottori commercialisti ed esperti contabili

COMUNICATO STAMPA

Omicidio commercialista a Castrovillari

Il Consiglio nazionale dei commercialisti: “Ancora una vittima indifesa caduta nell’esercizio delle sue funzioni professionali”

Roma, 12 dicembre 2009 – Il Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili esprime “sgomento e dolore” per il barbaro assassinio del presidente dell’Ordine dei commercialisti di Castrovillari, Liberato Passarelli, avvenuto oggi nella cittadina calabrese.

“Liberato Passarelli – afferma Giorgio Sganga, segretario del Consiglio nazionale dei commercialisti – era un professionista conosciuto e stimato ed è caduto nell’esercizio delle sue funzioni di curatore fallimentare. Il suo assassinio era lo scartario di un immobile la cui società proprietaria era fallita. La revoca del contratto d’affitto, all’origine dell’insanguinamento, era una decisione professionalmente ineccepibile. La drammatica e inaccettabile morte di Passarelli ripropone con forza il tema della mancanza di tutele per i professionisti italiani nello svolgimento di funzioni spesso delicate e pericolose, al servizio delle Istituzioni del nostro Paese”

“Già nei primi mesi del 2008 – ricorda Claudio Siciliotti, Presidente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili – un altro commercialista, Costanzo Iorio di Foggia, era stato barbaramente trucidato nell’espletamento delle sue funzioni di curatore fallimentare. Un episodio, quello, che ha profondamente segnato la memoria di tutti noi colleghi ma anche delle Istituzioni del Paese, come ha testimoniato l’accurato ricordo che ne ha fatto il Sottosegretario agli Interni, Alfredo Mantavano, lo scorso 19 novembre. Questi due colleghi sono due eroi civili, caduti per l’inflessibilità con la quale eseguivano un incarico conferitogli dalle Istituzioni. Due omicidi non certo liquidabili come frutto della follia di un momento”.

“Alla famiglia di Liberato Passarelli – conclude Siciliotti – alla moglie e ai suoi tre giovani figli, giungano le condoglianze dell’intero Consiglio nazionale, certo di rappresentare il dolore, lo sconcerto e anche la rabbia dei 110mila commercialisti italiani. Una rabbia che è tanto più forte se si pensa all’immagine del commercialista che taluni vorrebbero far passare, pur non conoscendo affatto quali e quanti siano i compiti che questa categoria svolge al servizio dello Stato e non certo contro di esso. Nelle prossime settimane il Consiglio nazionale deciderà con quali iniziative onorare la memoria di questo altro valoroso collega assassinato solo perché faceva con serietà il suo lavoro”.

UFFICIO STAMPA – Mauro Parracino – 06.47863327 – 334.3837514 – parracino@cndcec.it



CNDCEC

Consiglio nazionale

dottori commercialisti ed esperti contabili

COMUNICATO STAMPA

Omicidio commercialista a Castrovillari

Il 16 dicembre lutto nazionale della categoria

Il Consiglio nazionale parte civile nel processo

Roma, 14 dicembre 2009 – Il Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili ha proclamato il lutto nazionale della categoria per il 16 dicembre, giorno nel quale si celebreranno i funerali di Liberato Passarelli, il presidente dell'Ordine dei commercialisti di Castrovillari, barbaramente ucciso nel suo studio lo scorso sabato. Una giornata per ricordare l'accaduto in tutte le sedi istituzionali e professionali.

Il presidente Claudio Siciliotti e tutti gli altri 20 membri del Consiglio nazionale, saranno presenti alle esequie. Una riunione straordinaria del Consiglio nazionale è stata inoltre convocata per il 16 dicembre presso la sede dell'Ordine di Castrovillari.

Il Consiglio nazionale annuncia anche che si costituirà parte civile nel processo per l'omicidio.

“L'omicidio di Liberato Passarelli – afferma Claudio Siciliotti, presidente del Consiglio nazionale dei commercialisti – oltre a riempirci il cuore di dolore e tristezza, ci impone di far sentire con forza la voce di una categoria lasciata troppo spesso sola e priva di adeguate protezioni a rappresentare le Istituzioni. Come già l'anno scorso Costanzo Iorio, commercialista di Foggia e negli anni scorsi altri colleghi, anche Liberato Passarelli è stato trucidato solo per aver compiuto fino all'ultimo, con scrupolo e serietà, il suo mestiere. Tutti commercialisti caduti mentre esercitavano la loro funzione di esecutori fallimentari, servendo coraggiosamente lo Stato”.

“Per questi motivi – prosegue Siciliotti – il Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili si costituirà come parte civile nel processo che si aprirà a carico dell'assassino di Passarelli. Questo omicidio, come quelli di Costanzo Iorio e di altri commercialisti negli scorsi anni, non può essere archiviato semplicemente come un caso di cronaca locale. Passarelli e i colleghi deceduti in circostanze analoghe sono eroi civili morti per le istituzioni. Esempi di vita la cui memoria, umana e professionale, abbiamo il dovere morale di onorare. Esempi luminosi di come i commercialisti italiani siano quotidianamente e in tanti modi diversi al servizio del Paese”.

UFFICIO STAMPA – Mauro Parracino – 06.47863327 – 334.3837514 – parracino@cndcec.it



COMUNICATO STAMPA

**OMICIDIO PASSARELLI; COMMERCIALISTI CALABRESI, APPLICARE
NORMATIVA SU MORTI DEL LAVORO**

Castrovillari, 16 dicembre 2009 – Applicare la normativa relativa alle morti sul lavoro ai professionisti caduti nello svolgimento delle loro funzioni, come è accaduto al commercialista Liberato Passarelli, assassinato lo scorso sabato nell'espletamento delle sue funzioni di curatore fallimentare. E' la proposta formulata dal coordinamento degli Ordini dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Calabria e Basilicata, riunitosi oggi in seduta straordinaria a Castrovillari, la città del cui Ordine dei commercialisti Passarelli era presidente.

“Liberato Passarelli – spiega Giorgio Sganga, segretario del Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili e esponente di spicco dei commercialisti calabresi – è caduto, come altri nostri colleghi negli scorsi anni, nello svolgimento del suo lavoro, per incarico del tribunale, nell'interesse dello Stato. Il suo, come quello degli altri colleghi morti in analoghe circostanze, è un caso di morte bianca al quale quindi va applicata la normativa relativa, con tutto ciò che essa comporta in termini di sostegno alla famiglia da parte dello Stato”.

“Alla commozione e alla rabbia per questa morte ingiusta e assurda – prosegue Sganga – bisogna far seguire provvedimenti tangibili. Prevedere tutele concrete per i professionisti al servizio dello Stato ci pare ragionevole”.

“La grande partecipazione ai funerali di Liberato Passarelli – commenta Pino Iurato, coordinatore dei 14 Ordini dei commercialisti di Calabria e Basilicata – è la testimonianza di quanto egli fosse professionista stimato e rispettato dalla sua comunità. A noi, suoi colleghi, spetta da oggi il compito di onorarne quotidianamente la memoria nei nostri comportamenti professionali e nell'impegno che profonderemo nel nostro lavoro al servizio dei cittadini contribuenti come delle Istituzioni”



CAMPIONATO ITALIANO NAZIONALE DI CALCIO

dell'ODCEC di Foggia

Prima partita



Campo Sportivo Comunale di Ortona (FG) 12/12/09:

ODCEC FOGGIA - ODCEC BARI : 3-0 (foto allegata)

Partita d'esordio esaltante per la ns. squadra di calcio che, nella prima gara del Campionato Nazionale di Calcio a 11 degli ODCEC, si è imposta con un secco 3 a 0 contro i cugini baresi.

Partita senza storia sin dal primo tempo che finiva 2-0 per i ns. portacolori, con un gol su punizione di Gaetano Cagnazzo ed un'autorete dei baresi su assist di Giuseppe Lemma.

Nel secondo tempo arrotondava il risultato sempre G. Cagnazzo, che trasformava un rigore nettissimo magistralmente procurato da Ciro Palladino, che dopo aver superato il portiere veniva da questi atterrato in area.

Bravi ragazzi, ora ci aspetta la trasferta contro l'ODCEC di Trani il 23/12/09.

Il mister

Antonio Cancellaro

Girone B		Le gare casalinghe del Foggia si disputeranno il sabato		
PUGLIA		ANDATA		RITORNO
FOGGIA	BARI	12,12,2009 ore 11,00	3 - 0	27,01,2010 ore 14,30
TARANTO	TRANI	09,12,2009 ore 14,30	1 - 1	27,01,2010 ore 14,30
BARI	TARANTO	23,12,2009 ore 14,30		10,02,2010 ore 14,30
TRANI	FOGGIA	23,12,2009 ore 14,30		13,02,2010 ore 11,00
FOGGIA	TARANTO	16,01,2010 ore 11,00		03,03,2010 ore 14,30
TRANI	BARI	13,01,2010 ore 14,30		03,03,2010 ore 14,30

