



**Il controllo di gestione nelle Unioni di Comuni:  
la “prova del nove” dei processi associativi**

**Marco Mordenti**

**Assemblea Nazionale ANCI 12 novembre 2025**



# Il controllo di gestione nelle Unioni di Comuni

Le Unioni di Comuni devono programmare le loro attività ma devono anche monitorare i miglioramenti conseguiti nei servizi associati al fine di assicurare risultati effettivi e percepiti:

- a) **indicatori obiettivi straordinari (DUP-PIAO)**
- b) **indicatori efficacia/efficienza dei servizi**
  - b1) rispetto alla fase pre Unione/al triennio precedente (PRT)
  - b2) rispetto ad altre aree geografiche (OPEN CIVITAS)

efficacia

# Linea di mandato **Qualità**

SERVIZI EDUCATIVI - Carla Golfieri

## Descrizione indicatore

	2007	2024
Tasso di copertura dei servizi educativi 0-2	26,09%	47,27% ↑
Tasso di copertura dei servizi educativi 3-5	90,81%	93,21% ↑
Rete sportelli socio-educativi in ogni comune	NO	Sì

# Linea di mandato **Qualità**

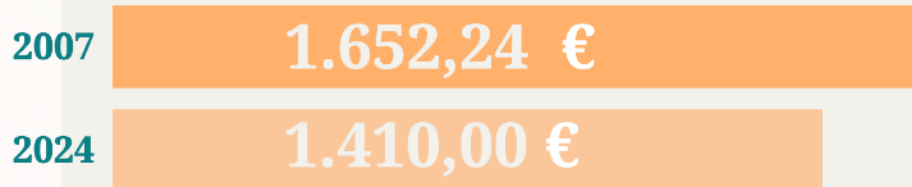
SERVIZI EDUCATIVI - Carla Golfieri



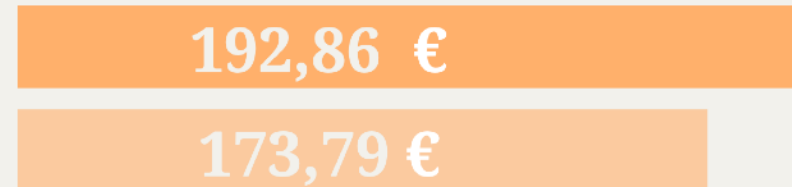
## SPESA COMPLESSIVA CONSOLIDATA DELLA FUNZIONE



## COSTO MEDIO DELLA FUNZIONE PER RESIDENTI 0-14



## COSTO MEDIO DELLA FUNZIONE PER ABITANTE



efficacia

efficienza

# Conclusioni: Efficacia + Efficienza = Economicità



- tutte le funzioni conferite hanno registrato miglioramenti negli indicatori selezionati dal Portale dell'Unione (v. Link) e quindi sono considerate EFFICACI;
- 9 funzioni su 12 sono anche EFFICIENTI perché oggi hanno un costo per utente inferiore al 2007;



- costano di più solo il controllo di gestione (per poche migliaia di euro), la polizia locale (che però ha anche le entrate in aumento, come illustrato nella relativa nota) e la protezione civile (per ovvie ragioni);
- a tale valutazione bisogna aggiungere gli ulteriori risparmi conseguiti prima del 2007 grazie alla ASSOCIAZIONE INTERCOMUNALE.



Unione dei Comuni della Bassa Romagna / [Scienza e tecnologia](#) / [Informazione e dati](#)

### Informazione e dati

Attraverso i cruscotti elaborati dal Servizio Controllo di Gestione - Controllo strategico - Qualità dei servizi ed efficienza potrai ottenere informazioni sul funzionamento dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, i servizi, il territorio.

#### Popolazione

<p><b>Istruzione per età</b></p> <p>data Lunedì, 23 Giugno 2025</p> <p>Informazioni sul livello di istruzione per fasce d'età in Bassa Romagna</p> <p><a href="#">LEGGI DI PIÙ</a> →</p>	<p><b>Condizione professionale</b></p> <p>data Lunedì, 23 Giugno 2025</p> <p>Informazioni sulla condizione professionale in Bassa Romagna</p> <p><a href="#">LEGGI DI PIÙ</a> →</p>	<p><b>Famiglie</b></p> <p>data Lunedì, 23 Giugno 2025</p> <p>Informazioni sulle famiglie in Bassa Romagna</p> <p><a href="#">LEGGI DI PIÙ</a> →</p>	<p><b>Popolazione</b></p> <p>data Venerdì, 05 Gennaio 2024</p> <p>Informazioni sulla popolazione residente in Bassa Romagna</p> <p><a href="#">LEGGI DI PIÙ</a> →</p>
<p><b>Stranieri</b></p>	<p><b>Fasce d'età</b></p>		

Alla luce di tutto questo ho chiesto al Servizio finanziario che fine hanno fatto questi risparmi e la risposta è stata...

efficacia

efficienza

# Conclusioni: Efficacia + Efficienza = Economicità

Questa tabella predisposta dal Servizio finanziario ci mostra che i saldi di parte corrente dei Comuni sono notevolmente migliorati dal 2007 al 2024...

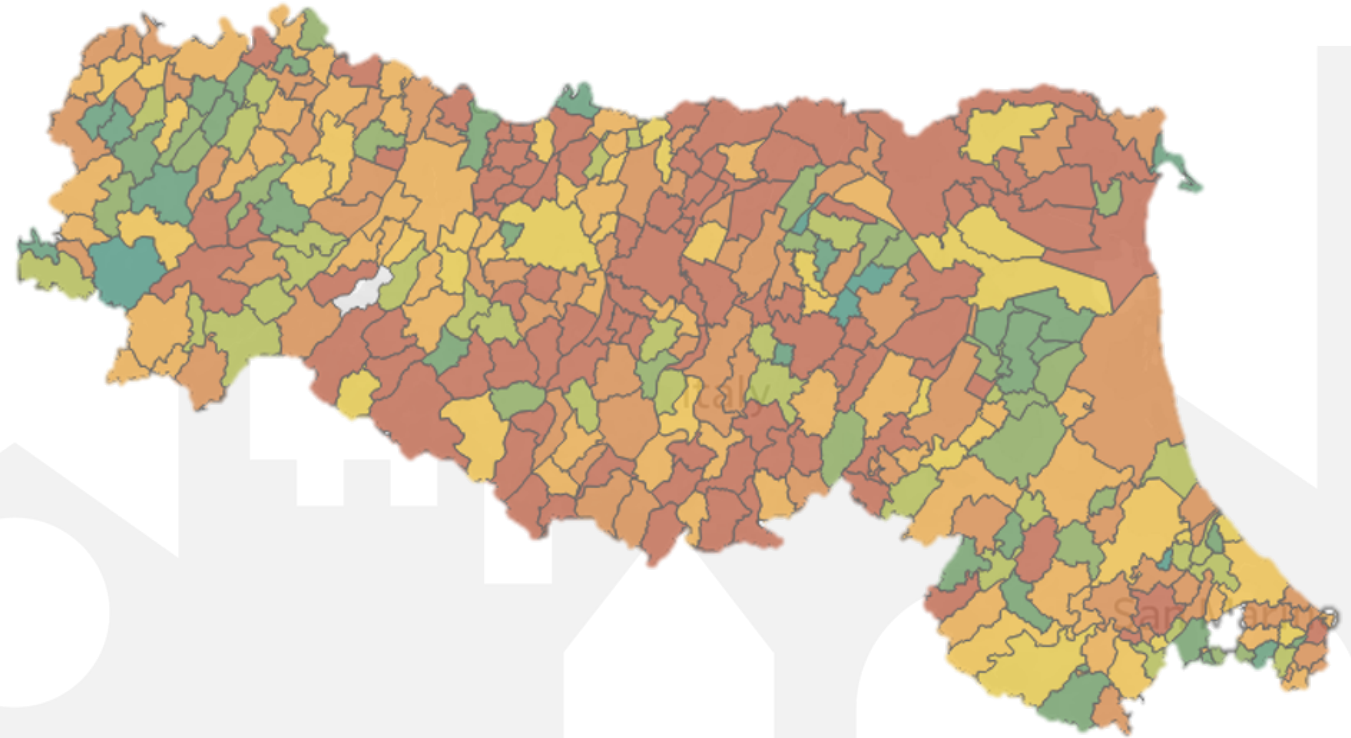
	2007	2024	2007 RIVALUTATO	MIGLIORAMENTO COMPLESSIVO (conseguito nel 2024)
<b>ENTRATA</b>	85.177.781,00 €	80.463.523,35 €	115.330.715,47 €	
<b>SPESA</b>	83.892.735,00 €	71.888.270,56 €	113.590.763,19 €	
<b>DELTA</b>	1.285.046,00 €	8.575.252,79 €	1.739.952,28 €	<b>6.835.300,51 €</b>

Con l'avvio dell'Unione sui bilanci dei Comuni grava solo il delta tra gli accertamenti e gli impegni, pertanto per confrontare i due periodi e valutare gli equilibri dei 9 bilanci comunali è stato necessario verificare come sono cambiati i saldi di parte corrente (entrata/spesa). Nel 2014 si è passati dal D.Lgs 267/2000 al Dlgs 118/2011 che ha introdotto la nuova contabilità armonizzata – Pertanto per confrontare i valori si è intervenuti eliminando nel 2024 le poste non presenti nel 2007 (FCDE – FPV). Inoltre si sono stralciati i SALDI che si riferiscono alla TARI e all'emergenza alluvione

<https://www.opencivitas.it/it/analisi-delle-performance-comuni>

efficacia

efficienza



*(sono rilevati i i livelli di efficacia/efficienza raggiunti nei singoli Comuni/nelle Unioni in rapporto ad altre realtà in Emilia Romagna e in altre regioni italiane)*

# Il controllo di gestione, “prova del nove” dei processi associativi

**Crea una base oggettiva per le analisi sui servizi dell'Unione e per le comparazioni con altri periodi/altri enti, a beneficio degli *amministratori locali* chiamati a definire le scelte strategiche (*controllo strategico*)**

**Favorisce la massima coesione possibile, riducendo gli effetti dei *contrasti ideologici o territoriali* fisiologicamente presenti all'interno dell'Unione.**

**Dà supporto al processo di programmazione e controllo nell'Unione e nei Comuni, favorendo l'attuazione degli obiettivi programmati nel rispetto degli *equilibri dei bilanci*.**

**Orienta le scelte future dell'ente associativo, suggerendo l'adozione degli opportuni correttivi al DUP/PIAO (*“Open day”*).**

## Il controllo di gestione e le riforme

In definitiva, l'attivazione del controllo di gestione rappresenta una condizione essenziale per il buon esito dei processi associativi e, quindi, per il miglioramento dei servizi locali.

Non a caso l'abbiamo inserito nella **proposta di riforma del Testo unico**, predisposta da ANCI EMILIA ROMAGNA in accordo con la REGIONE e inoltrata ad ANCI NAZIONALE nell'intento di colmare alcune evidenti *lacune normative* che penalizzano le Unioni di Comuni e, di conseguenza, *i Comuni che inseguono livelli più virtuosi.*

# LA PROPOSTA DI RIFORMA DI ANCI EMILIA ROMAGNA

<https://www.anci.emilia-romagna.it/pnrr-e-riordino-istituzionale/>

1. **Tutti i Comuni** (esclusi capoluoghi) **devono aderire ad una forma associativa**
2. Libertà di scelta della forma associativa (**Unione di Comuni o convenzione**)
3. **Incentivi alle Unioni in base al numero delle funzioni associate**
4. **Riconoscimento** anche economico **del ruolo del Presidente dell'Unione**
5. **Le deliberazioni che riguardano due o più enti sono di “interesse comunitario” e quindi spettano agli organi di governo dell'Unione**
6. **Valorizzazione del ruolo apicale** (segretario dell'Unione; sopra la soglia prevista dal Testo unico, segretario/direttore oppure segretario + direttore)
7. **Estensione degli spazi assunzionali “aggiuntivi” alle Unioni virtuose**
8. **Pieno accesso delle Unioni a tutti i bandi di finanziamento** (es. PNRR)
9. **Durata minima delle Unioni**, per dare stabilità ai processi associativi
10. **Obbligo di attivazione del controllo di gestione** nelle Unioni di Comuni

A Montallegro (Agrigento)  
manca l'autista dello scuolabus:  
alla guida ci va il sindaco



il nostro è un Paese  
bellissimo, nel quale *però*  
il 70 % dei Comuni ha  
meno di 5.000 abitanti:  
**senza le riforme non  
possono recuperare il  
gap di risorse e devono  
tagliare i servizi**



**“I Comuni, nell'ambito della spesa della Pubblica Amministrazione, risultano virtuosi: lo dimostrano tutti i parametri di valutazione.”**

Sergio Mattarella, 20/11/24

Grazie per  
l'attenzione!

