



Provincia  
di Pesaro e Urbino

## FRONTESPIZIO PROTOCOLLO

Con la presente si consegna copia analogica a stampa, tratta, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 3/bis, comma 4/bis ed all'art. 23 del D.Lgs 82/2005, dal documento informatico sottoscritto con firma digitale, predisposto e conservato presso l'Amministrazione in conformità al D.Lgs. 82/2005 (C.A.D.) identificato con HASH, indicato/i in calce, dell'atto in oggetto e dei suoi allegati.

**Protocollo n. 12858 del 06/04/2023**

**Classificazione 004-13 Fascicolo 1/2023**

**Oggetto: MAGGIOLI SPA - PROGETTO FORMATIVO PROPOSTA FORMATIVA  
"CONTROLLO DI GESTIONE E CONTABILITÀ ANALITICA COME STRUMENTI DI  
DIREZIONE DELLA PROVINCIA" - ARRIVO: 31/3/2023**

allegato\_0.html

800264639137BDEB3894FAEC56E86679F69A798E08A9473367A84589B9B3ED06B60BD189CFC58C207  
14C043FA71E462E34D3F231ACA88C774A4B46CC513996A3

Controllo di gestione corso in presenza.pdf

90EB0F25CFD14A864CE418639F11723A741F2E00FC8970C73516D425DB48A3ECECB7C78901598FED  
A7C647344C2F475AB69A887F68764216CC1764B5D7E2D553



Maggioli SpA

Data di arrivo: 31/3/2023

Oggetto: Proposta formativa "Controllo di gestione e contabilità analitica come strumenti di direzione della provincia"

Class. 004-13

Fasc. 1/2023

Scarico: Direzione Generale

Roberta Indo

Provincia di Pesaro e Urbino

*Istruttrice Amministrativa*

*Off. 2.4.1 Supporto alla Direzione Generale e al Nucleo di Valutazione - Controllo di gestione e strategico - Formazione del personale*

Tel. 0721/3592005 - 3592365

# Formazione Maggioli

Corso di aggiornamento in presenza

## **Controllo di gestione e contabilità analitica come strumenti di direzione della provincia**

Progetto del 30 marzo 2023



**PROVINCIA  
DI PESARO  
E URBINO**

## INDICE

1. GRUPPO MAGGIOLI.....	3
2. LE SOLUZIONI MAGGIOLI PER IL SETTORE BILANCIO E CONTABILITÀ.....	4
3. FORMAZIONE MAGGIOLI.....	4
4. INTERVENTO FORMATIVO.....	6
<b>4.1. Premessa.....</b>	<b>6</b>
<b>4.2. Programma.....</b>	<b>6</b>
5. METODOLOGIA DIDATTICA.....	7
6. DOCENTE.....	7
7. DURATA, MODALITA' DI SVOLGIMENTO E DESTINATARI DEL CORSO.....	8
8. VALUTAZIONE DI GRADIMENTO E RILASCIO ATTESTATI.....	8
9. MATERIALE DIDATTICO.....	8
10. OFFERTA ECONOMICA E DATI SOCIETARI.....	9

## 1. GRUPPO MAGGIOLI

---

### **Una Family Company con obiettivi di sviluppo sostenibile**

Da oltre 115 anni siamo una Family Company che da ben quattro generazioni ama definirsi usando l'espressione "innovatori per tradizione": un'espressione che racchiude il nostro spirito imprenditoriale e ben interpreta i principi ed i valori alla base della nostra cultura d'impresa.

Nel nostro percorso abbiamo reso la Responsabilità Sociale d'Impresa il nostro modo unico e distintivo di essere e fare impresa, dentro e fuori. Creare valore condiviso nel breve, medio, e soprattutto nel lungo termine, è la bussola con cui ci orientiamo – giorno dopo giorno – nel costruire relazioni di crescita e di fiducia reciproche con tutti gli stakeholder. In un'ottica di miglioramento continuo ci prendiamo cura dei collaboratori, così come dei fornitori, dei clienti, dei territori in cui operiamo e delle comunità con cui interagiamo, consapevoli dell'impatto sociale ed ambientale delle nostre azioni.

### **Tecnologia e conoscenza: le nostre passioni**

Siamo cresciuti facendo crescere chi ha lavorato con noi, cercando di rendere sempre più inclusivo, facile, piacevole e arricchente il lavoro di tutti i giorni. In un dialogo continuo con le diverse istituzioni (Scuole, Università, Centri di Ricerca, Amministrazioni locali e Nazionali) progettiamo e sosteniamo iniziative che ci rendano partecipi dei processi di innovazione. Per vocazione e passione promuoviamo la cultura in ogni sua forma e investiamo sul talento e sui sogni delle nuove generazioni.

Tecnologia e conoscenza sono da sempre le nostre passioni, il nostro business e il modo con cui siamo riusciti a rispondere alle richieste di un mercato in continua evoluzione. Sono anche i pilastri su cui poggia la nostra mission: offrire servizi e prodotti di eccellenza alle organizzazioni pubbliche e private, in Italia e all'estero, per favorire l'innovazione tecnologica e di processo; coltivare e diffondere cultura, creatività e talento attraverso un team di risorse competenti e professionali.

Fusioni e acquisizioni strategiche ci consentono, inoltre, di aggiornare e aumentare costantemente le nostre capacità.

### **Semplifichiamo i processi e miglioriamo i servizi**

Le nostre attività integrate affiancano la P.A. Locale e Centrale, i Liberi Professionisti e le Aziende nel semplificare i processi e migliorare i servizi offerti a cittadini e imprese. E lo facciamo grazie a software gestionali, servizi e progetti personalizzati per l'informatizzazione del settore pubblico e privato; applicazioni per dispositivi 'mobile'; servizi conservazione dei documenti informatici; consulenza e supporto organizzativo per il management pubblico; servizi in 'outsourcing'; tecnologie per la rilevazione delle infrazioni al Codice della Strada e la sicurezza urbana; soluzioni per la gestione digitale delle entrate locali; editoria professionale e servizi online; formazione a catalogo, in house e a distanza (e-learning); modulistica cartacea e online per procedimenti amministrativi; servizi di grafica e stampa; progetti per Istituzioni Culturali, Musei e Enti turistici. Ed inoltre Cloud, Cyber Security, Intelligenza Artificiale, Internet of Things, Smart City.

Con le nostre soluzioni agevoliamo il cambiamento della società per contribuire a costruire un mondo più funzionale, dove cittadini e imprese possano avere risposte certe in tempi brevi.

## **Lo sviluppo in ambito Europeo e Internazionale**

Nel corso degli anni abbiamo avviato lo sviluppo commerciale nei paesi Europei ed Internazionali portando oltre confine competenza e know how. In Belgio, a Bruxelles, è attiva da oltre 30 anni, una sede di rappresentanza che interagisce con gli uffici delle Istituzioni Comunitarie e cura la partecipazione ai progetti di ricerca e sviluppo tecnologico istituiti dalla Commissione Europea, dove siamo protagonisti.

Dal 2016 in Spagna siamo presenti con Galileo SA – Ingeniería y Servicios, sede a Tenerife, nelle isole Canarie, specializzata in soluzioni ICT per la gestione del catasto e dei dati territoriali degli Enti Locali, e dal 2020, frutto della fusione delle società Atm DOS (Madrid) ed Infaplic (Getafe – Madrid), si è costituita ATM Grupo Maggioli: il quartier generale è a Madrid con sedi in tutta la penisola, e propone un’ampia offerta di prodotti e servizi per gli enti locali, dall’editoria alla consulenza, dalla gestione tributaria allo sviluppo software con soluzioni in cloud per l’amministrazione digitale, nonché fornitore storico del Dipartimento di Madrid.

## **Un continuo processo di Internazionalizzazione**

Con queste sinergie, siamo diventati uno degli attori presenti nel mercato della Pubblica Amministrazione Spagnola e, con essa, ci affacciamo sui mercati del Sud America.

Infatti, è stata fondata Maggioli Latam, società con sede a Bogotá, in Colombia, che funge da centro operativo per lo sviluppo di progetti nei paesi dell’America Latina: un’avventura iniziata con entusiasmo e che rafforza l’impegno del Gruppo nel migliorare i servizi della Pubblica Amministrazione nei due continenti.

Nel 2020 il processo di Internazionalizzazione è proseguito in Europa con l’apertura della sede ad Atene, in Grecia, dedicata ad attività R&D Ricerca e Sviluppo e sviluppo business in ambito Information Technology.

## **2. LE SOLUZIONI MAGGIOLI PER IL SETTORE BILANCIO E CONTABILITÀ**

---

Maggioli ha predisposto un’offerta di prodotti e servizi molto articolata per supportare il settore bilancio e contabilità nello svolgimento dei propri adempimenti: dall’informatica all’editoria; dalla formazione ai servizi operativi di supporto.

**Per saperne di più:**

[www.maggioli.com/it-it/settori/pubblica-amministrazione/bilancio-e-contabilita](http://www.maggioli.com/it-it/settori/pubblica-amministrazione/bilancio-e-contabilita)

## **3. FORMAZIONE MAGGIOLI**

---

Formazione Maggioli è la divisione del Gruppo Maggioli che organizza corsi e convegni, in presenza e a distanza, rivolti alla Pubblica Amministrazione, ai liberi professionisti e alle aziende.

L’elevato livello dei docenti, il giusto equilibrio tra teoria e pratica, i pregevoli materiali didattici, sono il valore aggiunto che contraddistingue le oltre 800 iniziative di formazione, “a catalogo” e “in house”, quest’ultime progettate su misura in base alle specifiche esigenze del committente.

## **Formazione “a catalogo”**

Da oltre 30 anni i corsi e convegni Maggioli sono riconosciuti ed apprezzati per il rigore scientifico e il taglio operativo. Ogni anno oltre 20.000 amministratori, dirigenti e funzionari della P.A., liberi professionisti e manager di aziende private affidano la loro crescita professionale ai migliori esperti del settore scelti tra i dirigenti della P.A., docenti universitari, magistrati ordinari e amministrativi e specialisti di comprovata professionalità.

## **Formazione “in house”**

A completamento dei corsi e convegni “a catalogo”, Formazione Maggioli svolge interventi formativi “in house”, erogati a distanza o in presenza (presso la sede del committente). I corsi sono progettati partendo da iniziative già a catalogo o, in alternativa, mediante un approccio totalmente “sartoriale” che recepisce le specifiche esigenze del committente in termini di obiettivi e metodologie didattiche.

## **Formazione a distanza (FAD)**

Maggioli organizza corsi on line in diretta, utilizzando le più avanzate piattaforme di erogazione, capaci di replicare quasi fedelmente le classiche dinamiche della formazione in presenza. Maggioli ha inoltre sviluppato una propria piattaforma tecnologica (Maggioli E-Learning Academy), semplice ed intuitiva, che consente di accedere ad un’ampia e qualificata offerta di corsi in modalità asincrona.

## **Referenze**

L’area bilancio e contabilità è fra le più importanti – per quantità e qualità degli interventi – di Formazione Maggioli.

Nel 2021 Maggioli ha realizzato più di 70 corsi e convegni sulla materia – a catalogo e in house – per un numero di 100 giornate d’aula ed una partecipazione di oltre 1.200 unità. A titolo esemplificativo, citiamo alcuni nostri clienti:

☞ Agenzia nazionale per lo sviluppo SpA (INVITALIA), ☞ Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA), ☞ ASL di Arzignano, ☞ ASL di Bassano del Grappa, ☞ ASL di Benevento, ☞ ASL di Carbonia, ☞ ASL di Olbia, ☞ Autorità Portuale di La Spezia, ☞ Autorità Portuale di Ravenna, ☞ Comune di Ascoli Piceno, ☞ Comune di Barletta, ☞ Comune di Bergamo, ☞ Comune di Bolzano, ☞ Comune di Civitavecchia, ☞ Comune di Malo, ☞ Comune di Moncalieri, ☞ Comune di Santa Teresa di Gallura, ☞ Comune di Sassari, ☞ Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano, ☞ Consorzio degli Enti Locali della Valle d’Aosta (CELVA), ☞ Istituto nazionale di documentazione innovazione e ricerca educativa (INDIRE), ☞ Milano Serravalle-Milano Tangenziali SpA, ☞ Provincia di Cagliari, ☞ Regione Emilia-Romagna, ☞ Regione Sardegna, ☞ Sardegna Agricoltura, ☞ Unione dei Comuni Alta Gallura, ☞ Unione dei Comuni Terre Verdiane, ☞ Università della Calabria, ecc.

## 4. INTERVENTO FORMATIVO

### 4.1. Premessa

*Il controllo di gestione è stato per la prima volta introdotto nell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali attraverso il D.L.vo n.77/95 per poi essere incluso nell'impianto dell'attuale TUEL. Obbligatorio per tutte le amministrazioni comunali e provinciali, nel tempo ha acquisito ulteriormente rilevanza informativa sia per le crescenti esigenze espresse dalla Corte dei Conti sia per l'evoluzione dei fabbisogni informativi indotti dall'approvazione del D.L.vo n.174/2012 in tema di rafforzamento dei controlli interni e dal contestuale sviluppo del processo di armonizzazione contabile. Il controllo di gestione già previsto come uno dei 4 controlli interni per le Pubbliche Amministrazioni con il D.L.vo n.286/99 è poi stato incluso nel novero degli attuali 6 controlli interni che gli enti devono attuare nel rispetto dell'attuale normativa, rappresentando di fatto il volano attorno al quale ruotano tutti i restanti controlli interni. Malgrado siano passati tanti anni dalla relativa introduzione, lo sviluppo di un sistema di controllo gestione sembra essere lontano da un'adeguata diffusione e maturità informativa. Una delle principali ragioni è da attribuirsi alla scarsa consapevolezza da parte sia degli amministratori che dei dirigenti e figure incaricate di posizione organizzativa degli evidenti benefici informativi che possono derivare da una corretta attività di misurazione preventiva e consuntiva della performance e dall'implementazione di un adeguato sistema di controllo a supporto del governo e della direzione degli enti locali.*

*Il corso intende dapprima evidenziare le diverse finalità informative sottostanti il processo di programmazione e controllo della performance della Provincia per poi soffermarsi sull'analisi degli step di implementazione di un efficace sistema di controllo mediante la progettazione di appositi strumenti di misurazione e di conseguente reporting.*

### 4.2. Programma

- Il controllo di gestione: le chiavi di lettura economico-aziendali e gli obblighi normativi introdotti a partire dal 1995 nell'ordinamento finanziario e contabile degli Enti Locali.
- Il crescente fabbisogno di controllo di gestione negli Enti Locali: esigenze informative alla luce dei nuovi scenari.
- La misurazione della performance: valenza segnaletica e variabili da considerare.
- Multidimensionalità del sistema di misurazione nel processo decisionale dell'ente locale: le diverse prospettive di analisi della performance.
- Misurare gli obiettivi: come, quando e per quali finalità?
- Il monitoraggio e la rendicontazione del conseguimento degli obiettivi attraverso la contabilità analitica, le analisi degli scostamenti e il reporting.
- La progettazione di un sistema di controllo di gestione partendo dall'analisi della macrostruttura organizzativa della Provincia.
- L'identificazione dei centri di costo: significato economico-aziendale e definizione dei "centri di costo" (cdc) all'interno della macro e micro-struttura organizzativa.
- La formulazione degli obiettivi da attribuire ai centri di costo: quali attività e quali attori coinvolgere?
- La misurazione degli obiettivi attraverso la determinazione preventiva di un set di indicatori.

- Le tipologie di indicatori: quali variabili misurare, con quali strumenti e come alimentare i relativi fabbisogni informativi.
- La programmazione degli obiettivi e dei relativi fabbisogni finanziari: il Piano esecutivo di gestione e il piano dettagliato degli obiettivi.
- Il piano integrato dei conti nel contesto del processo di armonizzazione contabile.
- L'individuazione dei centri di responsabilità: come procedere e quanti prevederne?
- Il piano dei centri di costo.
- L'efficacia e l'utilità di un sistema di controllo di gestione: il ruolo del reporting differenziato rispetto ai diversi beneficiari.
- L'attuale configurazione del sistema di controlli interni negli locali alla luce del D.L.vo n. 174/2012.

Qualora, al termine del corso, dovesse emergere la necessità di avviare ulteriori percorsi di formazione ed affiancamento organizzativo concernente lo sviluppo del sistema di controllo nella Provincia di Pesaro-Urbino, potranno essere identificate ulteriori giornate dedicate allo sviluppo della metodologia di misurazione e reporting degli obiettivi e risultati della gestione che saranno quotate a parte.

## 5. METODOLOGIA DIDATTICA

---

L'intervento formativo adotterà una metodologia attiva fondata sul coinvolgimento, la valorizzazione e la capitalizzazione dell'esperienza dei partecipanti.

Si prevedono tecniche di comunicazione diretta ed efficace e applicazioni tratte dalle realtà dei partecipanti, per consentire una verifica immediata di quanto appreso.

La sequenza operativa della didattica in aula segue il ciclo di apprendimento degli adulti e si sviluppa con le seguenti fasi:

- ✓ warming-up iniziale per fare gruppo e predisporre i partecipanti all'apprendimento;
- ✓ sviluppo della "pensabilità positiva" dell'approccio proposto finalizzato a far cogliere da un lato le opportunità ed i benefici anche personali e dall'altro a far nascere energie e disponibilità al cambiamento attenuando minacce e resistenze;
- ✓ trasferimento dei contenuti e della conoscenza specifica;
- ✓ elaborazione in aula circa l'applicabilità di quanto appreso, anche con l'impiego di tecniche avanzate di ricerca e consulenza d'aula.

## 6. DOCENTE

---

Per lo svolgimento dell'intervento formativo Maggioli propone il seguente docente:

☞ **Luca Mazzara**, docente di Laboratorio di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche e Direttore Master in City Management, Dipartimento di Scienze Aziendali, Campus di Forlì, Università di Bologna. Esperto in tema di pianificazione strategica, sistemi di

*programmazione e controllo delle pubbliche amministrazioni Componente di OIV e Nuclei di valutazione in Enti Locali. Autore di numerose pubblicazioni sul tema.*

## **7. DURATA, MODALITA' DI SVOLGIMENTO E DESTINATARI DEL CORSO**

---

Il corso - della durata di 8 ore (due incontri con orario 9.00 – 13.00) - sarà svolto in presenza, in aula messa a disposizione dal committente e dotata di videoproiettore e PC con porta Usb (da valutare l'utilità del microfono in base a dimensioni e caratteristiche dell'ambiente).

Inoltre, l'Ente comunicherà a Maggioli le misure di sicurezza anti-Covid adottate per lo svolgimento del corso, il cui rispetto sarà di esclusiva competenza dell'Ente stesso.

Le date di svolgimento del corso saranno concordate di comune accordo.

Allo scopo di assicurare la massima efficacia dell'intervento formativo, si consiglia di limitare il numero di partecipanti ad un massimo di 25/30 unità.

## **8. VALUTAZIONE DI GRADIMENTO E RILASCIO ATTESTATI**

---

Ai partecipanti sarà somministrato un questionario anonimo di gradimento mediante il quale verrà chiesto di esprimere una valutazione in merito alla docenza, al materiale didattico fornito ed all'organizzazione del corso.

Inoltre, al termine del corso i partecipanti riceveranno l'attestato di partecipazione.

## **9. MATERIALE DIDATTICO**

---

Il materiale didattico, in formato digitale, sarà composto dalle slides appositamente predisposte dal docente, unitamente alla normativa, alla prassi e alla giurisprudenza di riferimento.

☞ Inoltre i partecipanti potranno accedere gratuitamente, **per la durata di 30 giorni**, al seguente servizio internet di Maggioli Editore:

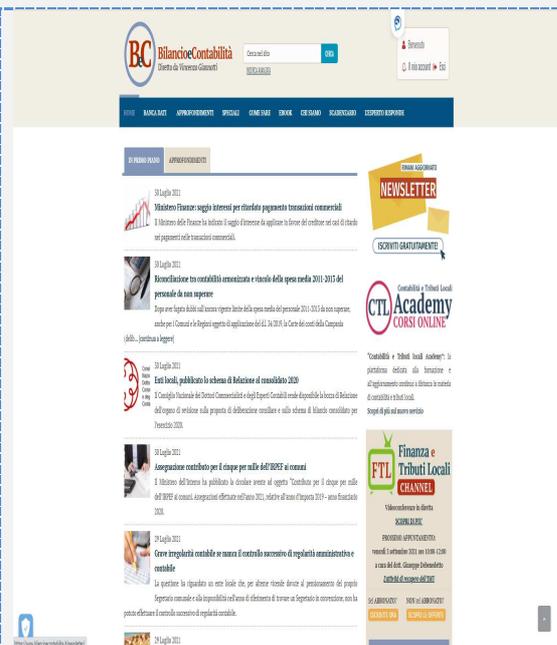
[www.bilancioecontabilita.it](http://www.bilancioecontabilita.it)

La rivista giuridica on line  
in materia di finanza locale

Quotidianamente aggiornato con le ultime novità di normativa, prassi e giurisprudenza, "Bilancio e Contabilità" è il supporto ideale per la corretta gestione dei principali adempimenti in materia e per l'approfondimento di tutte le tematiche di maggiore interesse.

#### Servizi inclusi:

Finanza e Tributi Locali Channel  
Dossier tematici ed e-book  
Scadenziario  
Come fare (modelli operativi)  
Risposta a quesiti  
Newsletter quindicinale di aggiornamento  
Motore di ricerca



## 10. OFFERTA ECONOMICA E DATI SOCIETARI

Costo totale per l'intervento formativo richiesto:

Titolo del corso	Durata	Numero partecipanti	N. edizioni	Prezzo a Voi concesso
Controllo di gestione e contabilità analitica come strumenti di direzione della provincia	8 ore	25/30	1	€ 2.500,00 (duemilacinquecento) + IVA se dovuta *

(\* Se la fattura è intestata ad Ente Pubblico, la quota è da intendersi I.V.A. esente ai sensi dell'art. 10, d.P.R. n. 633/72

L'offerta comprende:

- ✓ progettazione macro e micro dell'intervento formativo;
- ✓ attività di docenza e rimborso spese di trasferta del docente (viaggio e soggiorno);
- ✓ materiale didattico;
- ✓ attestato di frequenza.

Modalità di pagamento:

emissione fattura al termine dei corsi; pagamento 30 gg. f.m.

**Formazione Maggioli** è un marchio di **Maggioli S.p.A.**

Sede legale ed operativa: Via del Carpino 8, Santarcangelo di Romagna (RN)

**P. I.V.A. 02066400405**

Certificazioni:

**Normativa Internazionale ISO 9001**

Formazione Maggioli è certificato

secondo la norma UNI EN ISO 9001 (IAF 35 e 37)

## **Rating di legalità delle imprese**

Ai sensi dell'art. 5 ter del Decreto Legge n. 1/2013 (e s.m.i.), l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha inserito Maggioli SpA nell'elenco delle imprese con Rating di legalità, attribuendo il seguente punteggio: \*\*+

## Tracciabilità flussi finanziari

(art. 3, Legge n.136/2010): l'Ente committente deve indicare il Codice Identificativo di Gara (CIG) sul documento con il quale affida il servizio a Maggioli S.p.A. Diversamente può indicarlo in documento successivo da trasmettere a Formazione Maggioli, entro la data di inizio dell'attività formativa. **Maggioli S.p.A.**, si assume gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari ai sensi della Legge n. 136/2010.

## Informativa privacy:

Maggioli S.p.A. tratterà i dati personali, raccolti nell'ambito della presente offerta, in conformità al Reg. UE 2016/679, l'informativa completa è reperibile al link <https://www.maggioli.it/privacy/>. In caso di aggiudicazione del servizio la Stazione Appaltante si impegna a nominare Maggioli S.p.A. quale Responsabile del trattamento dati ai sensi dell'art. 28 Reg. UE 2016/679.

## Validità dell'offerta:

90 gg.

## **Formazione Maggioli**

Via del Carpino 8

47822, Santarcangelo di Romagna (Rimini)

tel. 0541 628200 • fax 0541 628768 • mail: [formazione@maggioli.it](mailto:formazione@maggioli.it)

[www.formazione.maggioli.it](http://www.formazione.maggioli.it)