



## Pianificazione finanziaria: uno strumento prezioso per la gestione del comune

### Verifica dei punti chiave: pianificazione finanziaria

I comuni elaborano una pianificazione finanziaria, la aggiornano a cadenza annuale sotto forma di pianificazione continua e la sottopongono per conoscenza all'assemblea comunale o al consiglio comunale.

Nel 2023, nel quadro di una cosiddetta verifica dei punti chiave l'Ufficio per i comuni dei Grigioni (UC) ha esaminato presso tutti i 101 comuni politici se i requisiti legali per l'allestimento della pianificazione finanziaria vengono rispettati e come si svolge il processo di pianificazione finanziaria.

Dall'analisi è emerso che la maggior parte dei comuni politici allestisce una pianificazione finanziaria. Nel processo di pianificazione finanziaria sono state individuate grandi differenze.

L'adempimento di compiti da parte dei comuni viene influenzato in misura determinante da condizioni quadro limitatamente manovrabili, come ad esempio riforme federali o cantonali oppure lo sviluppo demografico, nonché dalle esigenze dei diversi gruppi di interesse. Anche gli aumenti dei costi nei settori di competenza oppure la partenza dal Cantone di contribuenti a elevata capacità finanziaria hanno di norma conseguenze negative sulla situazione finanziaria del comune.

Le considerazioni strategiche in merito a quali compiti vengono adempiuti, quali mezzi sono necessari a tale scopo e qual è il relativo effetto sulla situazione finanziaria a medio-lungo termine sono molto centrali per ogni esecutivo.

In singoli comuni prevalentemente più piccoli l'esecutivo si concentra spesso su attività operative. Le considerazioni strategiche vengono trascurate. Spesso, all'esecutivo e al personale dell'amministrazione manca anche l'esperienza pratica con strumenti di condotta e di gestione formalizzati.

### Gestione strategica del comune

La gestione strategica del comune è un compito importante dell'esecutivo. L'allestimento della strategia comunale nonché di un programma di legislatura non è tuttavia prescritto. Ciononostante alcuni esecutivi utilizzano questi strumenti per la gestione strategica del comune. Nella strategia comunale, l'esecutivo stabilisce obiettivi a lungo termine per lo sviluppo del comune. Di norma, il programma di legislatura risulta dalla strategia comunale. In quest'ultima, l'esecutivo definisce i propri obiettivi per il prossimo periodo amministrativo. Con la pianificazione finanziaria, opportunamente basata sul programma di legislatura, l'esecutivo può gestire attivamente lo sviluppo del comune a medio-lungo termine.

### La pianificazione finanziaria dei comuni grigionesi

La legge sulla gestione finanziaria del Cantone dei Grigioni (LGF; CSC 710.100) obbliga i comuni politici ad allestire una pianificazione finanziaria per la pianificazione e la gestione a medio termine. Essa deve rendere visibili le conseguenze finanziarie dell'adempimento di compiti prevista e mostrare gli sviluppi nella situazione finanziaria del comune. In questo modo è possibile individuare per tempo gli eventuali sviluppi indesiderati.

La pianificazione finanziaria è sempre anche un'istantanea del momento in cui viene allestita. Sotto forma di una pianificazione continua essa deve pertanto essere rielaborata e di conseguenza aggiornata ogni anno. Le conseguenze finanziarie di modifiche nell'adempimento di compiti oppure di nuove conoscenze e informazioni diventano così visibili. Non si tratta primariamente di quantificare precisamente le uscite e le entrate. È molto più importante che l'esecutivo analizzi in modo approfondito lo sviluppo previsto della situazione finanziaria. In questo modo, in caso di sviluppi indesiderati può avviare tempestivamente misure adeguate e garantire finanze sane.

La maggior parte dei comuni allestisce ogni anno una pianificazione finanziaria solida e conforme alla legge. In questi comuni, il processo di pianificazione finanziaria viene svolto in maniera molto strutturata. L'esecutivo e l'amministrazione stabiliscono le scadenze delle diverse fasi di processo nel programma di lavoro annuale. Tutti i membri dell'esecutivo vengono coinvolti nel processo di pianificazione finanziaria. L'esecutivo viene sostenuto dal personale dell'amministrazione nelle attività operative, come ad esempio la raccolta di informazioni. Le uscite per investimenti previste si basano su offerte o calcoli dei costi concreti. Le altre uscite ed entrate vengono calcolate oppure stimate in modo realistico. Le conseguenze finanziarie di modifiche determinanti nell'adempimento di compiti vengono considerate negli anni di pianificazione in questione. L'esecutivo analizza i risultati della pianificazione e li conforma ai propri obiettivi di politica finanziaria. La pianificazione finanziaria viene posta a conoscenza dell'assemblea comunale o del consiglio comunale, di norma insieme al preventivo.



In alcuni comuni la pianificazione finanziaria viene allestita da un membro dell'autorità o da un impiegato dell'amministrazione "in autonomia". Spesso le spese e le entrate sono solo stime approssimative oppure semplicemente vengono aggiornate sistematicamente le cifre del rendiconto annuale. L'allestimento di una pianificazione finanziaria realistica e solida sembra evidentemente rappresentare una sfida (troppo) grande per questi comuni, l'utilità concreta della pianificazione finanziaria non viene individuata oppure mancano le risorse necessarie in termini di personale e/o le conoscenze specialistiche. In tali casi, la pianificazione finanziaria spesso non viene nemmeno presentata, né all'intero esecutivo né all'assemblea comunale.

La pianificazione finanziaria non è una scienza esatta che deve comunicare risultati precisi. Spesso, tuttavia i risultati effettivi presentano differenze (molto) elevate rispetto ai risultati della pianificazione finanziaria. In casi di questo genere ne va della credibilità della pianificazione finanziaria. In questi comuni, l'utilità quale strumento di pianificazione e gestione a medio termine è limitata. Una pianificazione finanziaria allestita con basi solide e aggiornata dovrebbe essere scontata per ogni comune moderno e lungimirante. La pianificazione finanziaria aiuta l'esecutivo a gestire attivamente lo sviluppo del comune, a provvedere a un carico fiscale stabile e a garantire finanze sane.

### Il processo di pianificazione finanziaria in cinque passaggi

Una pianificazione finanziaria aggiornata rappresenta un grande valore aggiunto per ogni esecutivo. Un processo di pianificazione finanziaria strutturato è pertanto sensato ed efficace. Il processo, che si ripete ogni anno, può ad esempio essere suddiviso nei seguenti cinque passaggi:

**Passaggio 1**  
Definire le condizioni quadro e gli obiettivi

Quale primo e più importante passaggio, l'esecutivo deve definire le condizioni quadro rilevanti e determinanti nonché gli obiettivi finanziari e di politica economica che intende raggiungere nel periodo di pianificazione.

Sulla base di questi cosiddetti dati fondamentali viene pianificato l'adempimento di compiti per il periodo di pianificazione.

**Passaggio 2**  
Formulare previsioni e ipotesi

Per individuare tendenze significative in relazione alle uscite e alle entrate nel periodo di pianificazione sono necessari calcoli, previsioni realistiche e ipotesi più esatte possibili. Tuttavia spesso si tende a prevedere spese piuttosto elevate e a usare consapevolmente prudenza nel calcolo delle entrate. In questo modo l'esecutivo riceve un margine di manovra politico e finanziario leggermente maggiore, il che riduce la significatività dei risultati della pianificazione.

**Passaggio 3**  
Allestire il piano finanziario

Per ogni anno del periodo di pianificazione vengono allestiti un conto degli investimenti e un conto economico con le uscite e le entrate previste. Sulla base di questi conti viene pronosticato lo sviluppo delle finanze. A scopi di confronto, il piano finanziario contiene anche i dati dell'ultimo conto annuale approvato e del preventivo dell'anno d'esercizio in corso.

**Passaggio 4**  
Coordinare i risultati della pianificazione agli obiettivi

Nel caso ideale i risultati della pianificazione finanziaria coincidono con gli obiettivi definiti. Altrimenti l'esecutivo ha diverse possibilità per coordinare l'adempimento di compiti previsto ai propri obiettivi. Tra queste rientrano: dare la priorità alle uscite per investimenti, attuare il potenziale di risparmio e di ottimizzazione in relazione a spese che si possono gestire autonomamente oppure sfruttare il margine di manovra per adeguamenti delle imposte e delle tasse causali.

**Passaggio 5**  
Presentare la pianificazione finanziaria

La pianificazione finanziaria deve essere presentata per conoscenza all'assemblea comunale o al consiglio comunale, al più tardi con l'approvazione del preventivo. Essa non è giuridicamente vincolante.

Il principio più importante da seguire nella presentazione della pianificazione finanziaria dovrebbe essere quello di una comunicazione adeguata al destinatario.



Informazioni più dettagliate in merito ai singoli passaggi del processo di pianificazione finanziaria sono disponibili nella nostra guida "Pianificazione finanziaria per i comuni grigionesi", edizione 2019.

[Guida Pianificazione finanziaria per i comuni grigionesi](#)

Inoltre Daniel Wüst, responsabile contabilità presso l'Ufficio per i comuni dei Grigioni, è volentieri a disposizione per ulteriori informazioni in merito al processo di pianificazione finanziaria. È raggiungibile per telefono (081 257 23 83) oppure tramite e-mail ([daniel.wuest@afg.gr.ch](mailto:daniel.wuest@afg.gr.ch)).

**Consigli per il processo di pianificazione finanziaria**

Definire nel programma di lavoro annuale dell'esecutivo e dell'amministrazione le scadenze del processo di pianificazione finanziaria e prevedere tempo a sufficienza per la sua elaborazione.

Coinvolgere tutti i membri dell'esecutivo nel processo di pianificazione finanziaria. Le informazioni dei diversi dipartimenti o settori disciplinari sono essenziali per una pianificazione finanziaria allestita su basi solide e aggiornata. È opportuno formalizzare le conoscenze delle persone responsabili e renderle vincolanti.

La comprensibilità dei risultati della pianificazione viene incrementata se le condizioni quadro e gli obiettivi definiti vengono documentati e comunicati.

Considerare le modifiche essenziali nell'adempimento di compiti nei corrispondenti anni di pianificazione.

Stabilire le uscite per investimenti sulla base di offerte o calcoli dei costi concreti.

Utilizzare rappresentazioni trasparenti e grafiche per la presentazione della pianificazione finanziaria all'assemblea comunale o al consiglio comunale.