

# **COMUNE DI MALETTO**

## ***REGOLAMENTO PER IL CONTROLLO STRATEGICO E IL CONTROLLO DI GESTIONE***

Approvato con delibera di G.M. n. 163 del 28/12/2005

Il presente regolamento, composto da n. 31 articoli , è stato approvato dalla giunta comunale il 28/12/2005 con atto n. 163.

*IL SEGRETARIO COMUNALE*

La citata deliberazione è divenuta esecutiva il 14/03/2006

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

Il presente regolamento è stato ripubblicato all'Albo Pretorio

Dal 27/03/2006 al 10/04/2006

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

Il presente regolamento è divenuto esecutivo il 11/04/2006

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

## **TITOLO I PRINCIPI GENERALI**

### **Articolo .1 - Oggetto del Regolamento**

Il presente regolamento disciplina l'organizzazione di risorse e di strumenti adeguati al fine di garantire, attraverso un sistema di controlli interni, il controllo strategico e il controllo di gestione.

I sistemi a cui si ispirano le norme da applicare per il controllo strategico e quello di gestione sono quelli dell'ordinamento EE.LL. vigente in Sicilia, del D.lgs n. 286 del 30 luglio 1999 e del decreto legislativo 267/2000, oltre le norme statutarie e quelle contenute nel regolamento di organizzazione e in quello di contabilità .

### **Articolo .2 – Sistema integrato di controlli interni**

Il presente regolamento fa parte di un sistema integrato di controlli interni sull'attività dell'Ente, da implementare anche a seguito dell'entrata in vigore della legge costituzionale n°3 del 2001 e della conseguente abolizione del sistema dei controlli previgente.

L'Amministrazione, per poter rispondere alle esigenze della collettività, attribuisce al corretto utilizzo delle risorse impiegate e ai risultati conseguiti una rilevante importanza strategica.

All'uopo, adotta un sistema integrato di controlli interni, articolato nelle funzioni ed attività descritte nel D.lgs n. 286/1999, anche per il monitoraggio e la valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

Il sistema dei controlli interni è articolato in:

a) controllo di regolarità amministrativa: finalizzato a garantire la regolarità, legittimità e correttezza dell'azione amministrativa;

b) controllo contabile: finalizzato a garantire la regolarità contabile degli atti attraverso gli strumenti del visto e del parere di regolarità contabile e attraverso il controllo costante e concomitante degli equilibri generali di bilancio;

c) controllo strategico: finalizzato a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di valutazione di obiettivi predefiniti e risultati conseguiti.

d) controllo di gestione: finalizzato a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ed ottimizzare il rapporto tra costi e risultati;

e) valutazione della dirigenza: finalizzato a valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale e le loro competenze organizzative e gestionali.

Il raccordo di tutte queste funzioni di controllo è svolto dal Segretario Comunale che risponde direttamente al Sindaco.

### **Articolo 3 – Principi comuni**

I controlli interni sono obbligatori, in quanto la gestione pubblica, intesa come impiego di risorse della comunità e svolte nell'interesse dei cittadini, non può essere sottratta a verifiche monitoraggio e valutazione .

I controlli, che non dovranno costituire un appesantimento del procedimento, sono effettuati da soggetti, interni o esterni all'Ente, ma non coinvolti nella azione o nella attività da monitorare e/o valutare.

Il controllo, in ogni sua fase temporale, avviene sulla base di regole organizzative o comportamentali prefissate, comunicate e, se del caso, condivise.

Le varie attività non possono comprendere controlli preventivi, se non nei casi espressamente previsti dalla legge e fatte salve, in ogni caso, le definitive determinazioni in ordine all'efficacia dell'atto adottate dall'organo amministrativo responsabile.

Per ogni controllo effettuato vengono compilate relazioni e/o schede con l'indicazione sintetica delle attività rilevate o degli scostamenti monitorati, da utilizzare per la predisposizione dei rapporti periodici.

I risultati dei singoli controlli possono essere utilizzati dagli organi competenti per altri tipi di controlli e dal nucleo di valutazione per le valutazioni dei dirigenti.

## **TITOLO II IL CONTROLLO STRATEGICO**

### **Articolo 4 – Finalità del controllo strategico**

Il controllo strategico assicura che le finalità prefissate nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico, siano raggiunte nel modo più efficiente ed efficace possibile, offrendo a coloro che hanno le responsabilità decisionali di vertice la possibilità di verificare ed, eventualmente, modificare nel modo più opportuno possibile attività e comportamenti, rimuovendo eventuali fattori ostativi.

Il Controllo strategico, quale strumento di supporto per gli organi di indirizzo politico, soddisfa all'esigenza di verificare l'efficacia delle attività poste in essere in attuazione delle Politiche Pubbliche di pianificazione strategica e di programmazione, attraverso una valutazione di conformità fra risultati conseguiti ed obiettivi predeterminati.

Il Controllo strategico assume pertanto il duplice ruolo di supporto all'indirizzo politico-amministrativo e di traino della pianificazione/programmazione, nonché di responsabilizzazione dell'apparato burocratico.

### **Articolo 5 - Attività del controllo strategico**

L'attività di controllo strategico consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della conformità delle scelte e/o degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi generali prescelti, la gestione operativa effettuata e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nell'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.

### **Articolo 6 - Modalità del controllo strategico**

La programmazione e la definizione degli obiettivi strategici da monitorare è effettuata mediante direttiva annuale della Giunta, sulla base delle linee programmatiche presentate con la R. P.P. approvata dal Consiglio e dei loro periodici adeguamenti.

La direttiva identifica i principali obiettivi da realizzare, per centri di responsabilità e determina, in relazione alle risorse assegnate, gli obiettivi di miglioramento, eventualmente indicando progetti speciali e scadenze intermedie.

La direttiva dovrà indicare i risultati attesi dall'attività di monitoraggio fra, per esempio:

- Chiarire e tradurre la visione e la strategia proposta dal Sindaco e dalla Giunta;
- Valutare i fattori critici di successo, ossia quelle aree del Comune i cui risultati, ove siano soddisfacenti, assicurano all'organizzazione un rendimento positivo.
- Valutare i fattori critici di insuccesso, ossia quelle aree di attività che devono ricevere costante attenzione da parte del management.
- Potenziare il feedback (rispetto ai risultati) e l'apprendimento strategico dell'Ente;
- Sviluppare consenso politico sulle azioni/iniziative messe in atto dal Comune.

La direttiva, avvalendosi del supporto del servizio, definisce altresì i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione. Il Direttore generale, il Segretario comunale e i responsabili apicali forniscono alla Giunta elementi per l'elaborazione della direttiva annuale.

Ai sensi degli articoli 13 e 24, della legge 241/90, le disposizioni relative all'accesso ai documenti amministrativi non si applicano alle attività di controllo strategico.

### **Articolo 7 – Oggetto del controllo strategico**

La direttiva indicherà anche l'oggetto dell'attività che il controllo strategico deve monitorare, per esempio:

- stato di attuazione delle linee programmatiche annuali e del programma elettorale;
- verifica sull'efficace gestione attuativa delle politiche delegate agli assessori.
- monitoraggio del conseguimento degli obiettivi strategici
- comunicazione delle strategie dell'Ente;
- verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa nei suoi aspetti di funzionamento e di governo rispetto agli obiettivi e di congruenza tra politiche e obiettivi
- individuazione delle politiche pubbliche prioritarie, dei macroobiettivi in genere

Inoltre la direttiva indicherà le diverse prospettive da presidiare:

- La prospettiva economica-finanziaria: al fine di verificare il grado di efficienza produttiva dell'Ente nel rispetto dei documenti di programmazione economico-finanziaria;
- La prospettiva dei cittadini: al fine di verificare il grado di soddisfazione dei cittadini;
- La prospettiva interna: al fine di verificare se il Comune sta svolgendo i processi interni secondo criteri di efficacia ed efficienza,
- La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento: al fine di verificare qual è il grado di innovazione, conoscenza e apprendimento delle risorse umane

### **Articolo 8 - Organo responsabile del controllo strategico**

L'organo deputato riferisce periodicamente agli organi di indirizzo politico sulle risultanze delle analisi effettuate ed annualmente presenterà una relazione generale con eventuali proposte per migliorare la funzionalità dell'Amministrazione.

Entro il mese di aprile di ciascun anno la relazione generale viene inviata al Sindaco, il quale la utilizzerà come elemento di valutazione del Rendiconto e come supporto nella definizione della relazione previsionale e programmatica e del Bilancio di previsione.

All'uopo gli atti d'indirizzo nonché le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti la gestione sono trasmessi all'organo deputato affinché verifichi quanto statuito al comma precedente del presente articolo.

Il servizio opera in posizione di autonomia e risponde direttamente al Sindaco al quale presenta le relazioni periodiche sull'attività svolta.

Il Sindaco può autonomamente attivare il servizio ai fini di specifici referti informandone la giunta.

## Articolo 9 - Composizione dell'organo responsabile

La funzione e le attività di controllo strategico sono svolte da un collegio di tre membri, di cui due esterni, nominati dal Sindaco, esperti in materia di organizzazione, pianificazione strategica, tecniche di valutazione, analisi e controllo dei risultati, di cui uno con funzione di presidente, coincidente con il Nucleo di valutazione e segue la sua sorte.

. Il collegio dura in carica tre anni.

### TITOLO III IL CONTROLLO DI GESTIONE

#### CAPO I

#### Articolo 10 - Norme di riferimento

1. sono norme di riferimento del controllo di gestione quanto disposto dal T.U. approvato con Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267, per le parti applicabili in Sicilia, ed in particolare dagli articoli 196,197 e 198; quanto previsto in materia di competenza dal vigente Statuto Comunale e del vigente regolamento di contabilità in relazione agli aspetti gestionali.

2. Le disposizioni qui contenute sono conformate ai principi generali contenuti nel Decreto Legislativo 18 agosto 1999 n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche".

3. L'organizzazione rispecchia i principi generali previsti dallo statuto e dal vigente regolamento degli uffici e dei servizi, a cui si deve adeguare.

#### Articolo 11 - Definizioni

1. Ai fini del presente Regolamento l'espressione:

- **“Controllo di gestione”**, indica le attività e le procedure dirette a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, la funzionalità organizzativa, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi;

- **“Sistema di Controllo di gestione”**, indica un complesso di mezzi e tecniche dirette a guidare l'Ente, nei modi più efficaci ed efficienti, verso il perseguimento degli obiettivi programmati;

- **“Indicatore”**, indica un parametro utilizzato come misura di rilevazione del risultato ottenuto;

- **“Dimensione organizzativa del controllo di gestione”**, indica il complesso delle unità organizzative a livello delle quali s'intende misurare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa;

- **“Centro di responsabilità”**, indica un'unità organizzativa dell'Ente, semplice o complessa, costituita da persone e mezzi, con a capo un responsabile apicale che risponde agli organi di direzione politica. Essa si caratterizza per i seguenti elementi:

- omogeneità dell'attività ad essa riferibile,
- disponibilità di mezzi e risorse finalizzate,
- presenza della figura di un responsabile del complesso delle attività svolte.

I centri di responsabilità oltre che coincidere con unità organizzative di carattere strutturale, come tali individuate nel regolamento degli uffici e dei servizi, possono riferirsi a specifiche unità

di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere continuato o temporaneo nell'attività dell'Ente.

Ciascun centro di responsabilità, sia esso un'unità organizzativa di carattere strutturale o un'unità di progetto, configura un Centro di risultato e pertanto le due espressioni -centro di risultato e centro di responsabilità assumono lo stesso significato.

- **“Centro di costo”**, rappresenta, ai fini del controllo, l'unità organizzativo-contabile elementare nell'ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito un determinato costo unitario di prodotto, con riferimento ai servizi/attività espletate. Essa può anche coincidere con un centro di responsabilità primario.

- **“Centro di spesa”**, rappresenta, ai fini del controllo, l'unità organizzativo-contabile elementare nell'ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito il compimento di funzioni, entro il livello di spesa definito nel P.E.G.;

I centri di costo e quelli di spesa, come sopra definiti, differiscono unicamente per la natura della rilevazione contabile, economica per i primi, finanziaria per i secondi.

- **“Centro di entrata”**, rappresenta, ai fini del controllo, l'unità organizzativo-contabile elementare nell'ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito l'ottenimento delle risorse programmate.

## CAPO II

### FINALITA', OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

#### Articolo 12 - Finalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione ha come finalità garantire:

- la realizzazione degli obiettivi programmati;
- la corretta ed economica gestione delle risorse;
- il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa;
- la trasparenza dell'azione amministrativa.

2. Il controllo di gestione è a supporto della struttura dirigenziale e degli organi di direzione politica:

- nella fase di programmazione degli obiettivi;
- nell'attività di realizzazione degli obiettivi e di gestione delle risorse;
- nella verifica dello stato di attuazione dei programmi.

3. L'esercizio del controllo di gestione compete a ciascun dirigente o comunque responsabile di centro di responsabilità, in riferimento alle attività organizzative e gestionali cui è preposto ed agli obiettivi, del cui raggiungimento è responsabile nei confronti della Giunta.

#### Articolo 13 - Oggetto del controllo di gestione

1. Oggetto generale del controllo di gestione è l'attività dell'Ente nel suo complesso.

2. Oggetto elementare della procedura di controllo è la singola attività, o il relativo progetto, riferibile a ciascun centro che compone la dimensione organizzativa del sistema di controllo di gestione di cui al successivo Articolo 14.

3. L'attuazione del controllo di gestione presuppone l'assegnazione di obiettivi gestionali ai Responsabili dei centri di responsabilità che rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza e di efficacia nel perseguimento degli obiettivi loro assegnati. Risultati ed obiettivi devono essere espressi con misure omogenee per poter essere comparati.

4. L'economicità della gestione dell'ente corrisponde alla sua capacità di soddisfare i propri fini istituzionali, in rapporto alle risorse disponibili ed al loro efficiente impiego. Essa rappresenta

condizione imprescindibile di equilibrio, in quanto attitudine alla realizzazione del fine istituzionale. L'economicità va verificata in relazione agli obiettivi fissati nei documenti programmatici e alle scelte espresse nel bilancio. L'economicità deve essere valutata sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.

### **CAPO III**

## **DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO**

### **Articolo 14 - Dimensione Organizzativa**

1. La dimensione organizzativa del processo di controllo di gestione, prescindendo da ulteriori specifiche articolazioni di natura contabile che si renderanno necessarie ed opportune, in relazione all'introduzione di un sistema di rilevazione basato sulla contabilità analitica, è strutturata in centri di responsabilità, ognuno dei quali costituisce un centro di risultato.

2. Ciascun centro di risultato è diretto da un responsabile apicale, cui è affidata la realizzazione degli obiettivi nell'ambito del processo di programmazione di cui al successivo Articolo 18.

3. Tali unità organizzative, in rapporto agli obiettivi assegnati, possono essere articolate in centri di costo, centri di entrata e centri di spesa.

4. Centri di costo, centri di spesa e centri di entrata sono aggregati per centri di responsabilità sulla base della struttura organizzativa dell'Ente, di cui al Regolamento degli uffici e servizi, e della struttura finanziaria del bilancio di previsione.

### **Articolo 15 - Il Sistema informativo e gli indicatori**

1. Il sistema informativo del controllo di gestione è costituito dal complesso organizzato di informazioni di origine interna od esterna rispetto all'Ente. I dati di origine esterna sono tratti dall'ambiente economico e sociale in cui l'Ente opera attraverso indagini, questionari od altri strumenti di ricerca oppure dall'attività di altri enti.

2. Il sistema comprende i seguenti strumenti:

- la contabilità finanziaria – rilevazioni relative a bilancio di previsione, bilancio assestato, rendiconto della gestione e rielaborazioni di bilancio;
- la contabilità analitica economica – rilevazioni relative a costi e ricavi e loro attribuzione per destinazione ai centri di responsabilità e/o alle unità di prodotto, la cui implementazione sarà eventuale e graduale e comunque successiva ad una specifica analisi di fattibilità elaborata di concerto con il Settore Finanziario dell'Ente;
- i dati relativi agli indicatori di efficienza, efficacia, economicità, qualità, attività e sviluppo organizzativo. Nella costruzione e gestione del sistema degli indicatori, che dovranno rispettare la specificità di ciascun servizio, si tiene conto anche dei parametri gestionali di cui all'articolo 228, settimo comma, del D.Lgs. 267/2000.

3. L'indicatore di "economicità", misura il volume dell'entrata o della spesa ovvero i costi o i proventi in termini assoluti.

4. L'indicatore di "efficienza", misura, per le attività, il rapporto tra i risultati effettivi e le risorse a disposizione (finanziarie, economiche, umane e/o materiali) e, per i processi, i tempi o le fasi richieste per il loro completamento.

5. L'indicatore di "efficacia", misura il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari.

6. L'indicatore di "qualità" misura il grado, anche potenziale, di soddisfazione degli utenti interni o esterni.

7. L'indicatore di "attività" misura l'attività fornita in termini di quantità di prodotto.



8. L'indicatore di "sviluppo organizzativo" misura la partecipazione ad iniziative od attività rivolte a qualificare o innovare l'organizzazione o la metodologia di lavoro.  
Possono essere utilizzati anche altri tipi di indicatore.

### **Articolo 16 - Raccolta e trasmissione dei dati**

1. I responsabili apicali sono tenuti a mettere a disposizione, eventualmente attraverso un referente, tutte le informazioni, gli atti e documenti loro richiesti che concernono direttamente l'esercizio delle funzioni di controllo di gestione.

2. Qualora la richiesta sia predisposta per iscritto il responsabile in questione deve rispondere di norma entro 5 gg. a meno di diversa indicazione che andrà specificatamente motivata.

3. La raccolta, la selezione e la classificazione dei dati per l'ottenimento delle necessarie informazioni e l'attuazione del controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente e con una periodicità trimestrale considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei soggetti ad esso interessati.

4. Entro gennaio dell'anno successivo deve essere prodotto il report finale.

### **Articolo 17 - Le fasi del processo di controllo**

1- Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:

- a) predisposizione ed analisi di un piano dettagliato di obiettivi;
- b) elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività riferiti ai servizi ed ai centri di costo;
- c) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti;
- d) elaborazione di relazioni periodiche riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti.
- e) assunzione di funzione di impulso qualora per fenomeni di inerzia o inefficienza decisionale o funzionale si registrino ritardi rispetto ai tempi previsti per la formazione dei programmi o la realizzazione dei progetti.
- f) valutazione finale dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa;
- g) misurazione dei risultati;
- h) confronto obiettivi e risultati, analisi degli scostamenti e valutazione

### **Articolo 18 - Programmazione degli obiettivi**

1. La programmazione costituisce la fase in cui, in coerenza con gli indirizzi e la dimensione strategica dell'ente, si definiscono gli obiettivi da assegnare ai centri di responsabilità e da raggiungere in un dato periodo con le relative modalità attuative.

2. Gli obiettivi sono oggetto di negoziazione con i titolari dei centri di responsabilità e costituiscono, assieme alle risorse messe a disposizione, il budget o programma di azione dell'ente. Detti titolari a loro volta verificano le condizioni di congruità degli obiettivi assieme ai titolari dei centri di responsabilità secondari e, attraverso di loro, con il resto della struttura.

3. Gli obiettivi, dettagliatamente indicati, sono riferiti ai singoli centri di costo, di spesa o di entrata, e possono avere natura contabile e/o più strettamente gestionale.

4. Caratteristiche degli obiettivi sono:

- la selettività e significatività;

- la coerenza con gli indirizzi strategici;
- l'apertura all'esterno e l'orientamento alla soddisfazione del cittadino;
- la misurabilità;
- la congruità;
- l'annualità.

5. L'insieme tra obiettivo/i, relative modalità e tempi di attuazione, indicatori e risorse costituisce il progetto o singolo programma di azione.

6. Un centro di costo, centro di spesa o centro di entrata ha assegnato, di norma, un solo progetto.

7. La formalizzazione degli obiettivi e la loro assegnazione ai responsabili dei centri di responsabilità avviene, su proposta del Direttore Generale o del Segretario comunale, con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, di cui all'Articolo 169 del D.Lgs. n. 267/2000, da parte della Giunta Comunale.

8. Il Piano esecutivo di gestione, il piano degli obiettivi e il budget dell'ente costituiscono un unico documento di programmazione

9. La Giunta può individuare, tra gli obiettivi del PEG, quelli che ritiene prioritari.

10. I budget, nel corso dell'esercizio, entro il termine previsto dalla legge per le variazioni al PEG, possono essere modificati dalla Giunta che, eventualmente, adegua gli obiettivi e/o le risorse necessarie al loro raggiungimento. Possono essere anche posticipati i termini stabiliti per il raggiungimento degli obiettivi o delle fasi intermedie.

11. I valori obiettivo devono essere formulati in modo da permetterne la verificabilità ovvero l'accertamento del loro grado di raggiungimento. Allo scopo gli obiettivi devono necessariamente essere espressi e tradotti in valori quantitativi, che permettano la misurazione del risultato ottenuto.

12. Gli indicatori da impiegare nel processo di misurazione vanno preventivamente concordati con i responsabili dei centri di risultato.

13. Qualora al raggiungimento di uno o più obiettivi concorressero unità organizzative appartenenti a centri di responsabilità diversi, si dovrà articolare il flusso del processo così da definire sottobiettivo e sottoindicatori riferiti a ciascuna di tali unità. Tale procedura si renderà necessaria anche nel caso in cui, nell'ambito dello stesso centro di responsabilità, concorressero al raggiungimento di uno o più obiettivi, più centri di costo, di spesa o di entrata, appartenenti al centro medesimo.

14. Possono essere formulati obiettivi di carattere generale assegnati a tutti i centri di risultato.

15. Fermo restando il principio di annualità degli obiettivi, questi possono costituire obiettivi intermedi rivolti a risultati finali da conseguire con un'azione pluriennale.

## **Articolo 19 - Valutazione dei risultati e Reporting**

1. Le attività di programmazione di cui al precedente articolo 18 e quella di controllo dei risultati sono tra loro complementari. La presenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.

2. Il risultato deve essere espresso attraverso le stesse grandezze utilizzate per formalizzare gli obiettivi.

3. Dal confronto attuato nel periodo di riferimento tra valori preventivati e valori effettivi si alimenta un processo che determina:

- l'accertamento del raggiungimento dell'obiettivo;
- l'intervento correttivo in corso di esercizio, con azione retroattiva, sulle singole modalità operative o sugli stessi obiettivi.

4. L'attività di controllo e confronto si basa sul reporting dei centri di responsabilità e sull'autonoma attività di monitoraggio del Servizio Controllo di gestione.

5. Il Servizio Controllo di gestione con riferimento ai periodi che scadono il 30 giugno e 31 agosto, attuerà i confronti e nei successivi 30 giorni presenterà al Sindaco, agli Assessori, al Segretario comunale ed ai Responsabili apicali i referti di gestione, il cui contenuto è costituito da un'illustrazione dettagliata, condotta per ogni centro di responsabilità e sua articolazione, centro di costo/di spesa/di entrata e per progetto, dei valori e dei fatti amministrativi rilevati in ciascuna fase e degli eventuali scostamenti accertati rispetto agli indicatori finali prefissati o i target intermedi.

6. Ai fini del referto, i titolari dei centri di responsabilità, dovranno provvedere a compilare ed a trasmettere entro 15 giorni dalle date sopra indicate specifici rapporti, il cui schema è predisposto dal Servizio Controllo di gestione, esprimendo altresì in tali documenti tutte le considerazioni ritenute utili per un'esatta comprensione dei risultati raggiunti nel periodo di riferimento. In caso di rilevazione di scostamenti negativi, dovranno comunque accompagnare ai sopraindicati report un'analisi dettagliata delle cause degli stessi, ed indicare gli opportuni interventi correttivi che si propongono per eliminare le non conformità rilevate.

7. La Giunta Comunale in apposite sessioni da concludersi entro 45 giorni dalla data indicata al precedente comma 5, esamina i referti e delibera, sentito il Direttore Generale o il Segretario comunale, in merito all'eventuale adeguamento degli obiettivi e/o delle relative risorse.

8. Il Servizio Controllo di gestione, con le modalità di cui al precedente comma 5, presenta il referto conclusivo entro il 15 febbraio dell'anno successivo. Tale referto, oltre all'illustrazione dettagliata dei risultati accertati, in confronto con quelli prefissati, dovrà contenere una relazione sull'attività svolta dal Servizio e sulle metodologie di controllo e di monitoraggio adottate.

#### **CAPO IV**

### **I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

#### **Articolo 20 I soggetti**

1. Sono soggetti del controllo di gestione:

- il Sindaco,
- la Giunta,
- il Direttore Generale o il Segretario comunale,
- i responsabili apicali,
- il Servizio Controllo di gestione,

#### **Articolo 21 - Il Sindaco**

1. Il Sindaco sulla base degli elementi emersi nel processo di controllo:

- verifica l'osservanza degli indirizzi impartiti;
  - verifica lo stato di attuazione dei programmi;
  - verifica il conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta ai vari Responsabili.
- Conferma o revoca gli incarichi

#### **Articolo 22 - La Giunta**

1. La Giunta:

a) conformemente a quanto disposto nella pianta organica e sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'Ente, individua, con le modalità indicate al precedente articolo 14, i centri di responsabilità e le loro massime articolazioni operative;

b) assegna gli obiettivi e le risorse ai diversi responsabili apicali e li adegua in corso di esercizio

c) valuta, di concerto con il Direttore Generale o il Segretario comunale, secondo la periodicità che si rende necessaria e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della gestione nei profili quantitativi e qualitativi;

d) valuta, di concerto con il Direttore Generale o il Segretario comunale, le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo, attribuendone la responsabilità alle diverse Unità di controllo.

e) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa;

### **Articolo 23 - Il Direttore Generale**

1. Il Direttore Generale o in sua assenza il Segretario Comunale, nella sua funzione di responsabile dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi politici di governo dell'Ente, sovrintende a tutte le fasi del processo di controllo come precedentemente definito ed in particolare:

- predisporre la proposta di Piano Esecutivo di Gestione e quelle di modificazione al medesimo;
- definisce gli obiettivi di ciascun centro di risultato di concerto con i rispettivi responsabili;
- persegue livelli ottimali di efficienza ed efficacia nell'attività dell'Ente stimolando al riguardo tutte le azioni necessarie al raggiungimento dei prefissati obiettivi;
- predisporre per il Sindaco con periodicità annuale, una relazione che, tenuto conto delle relazioni sullo stato di avanzamento dei programmi nonché dei referti di gestione, definisca l'efficienza e l'efficacia della gestione nel suo complesso, individuando le eventuali criticità emerse nel perseguimento degli obiettivi fissati e le possibili aree di miglioramento.

### **Articolo 24 - I responsabili apicali**

1. Ai responsabili apicali compete:

- negoziare con la giunta gli obiettivi da inserire nel Piano esecutivo di gestione;
- articolare, con il Direttore Generale o il Segretario comunale e con il Servizio Controllo di gestione, gli obiettivi assegnati dalla Giunta con il P.E.G. in eventuali sotto-obiettivi;
- individuare, di concerto con il Servizio Controllo di gestione, gli indicatori più idonei per misurare l'attività ed i risultati;
- valutare con la periodicità ritenuta opportuna, e in ogni caso alla fine di ogni periodo di rilevazione, il grado di efficienza ed efficacia nella realizzazione degli obiettivi loro assegnati dalla Giunta.

2. I responsabili apicali, entro 20 giorni dall'approvazione del P.E.G predispongono i piani operativi di progetto, contenenti le modalità operative, le fasi di dettaglio e le misure organizzative occorrenti per il raggiungimento degli obiettivi.

### **Articolo 25 - Il Servizio Controllo di Gestione**

1. Il Servizio Controllo di gestione è costituito come struttura autonoma rispetto alla restante configurazione organizzativa dell'Ente. Il regolamento degli uffici e dei servizi può organizzare il servizio in posizione di staff alla direzione generale o alla Segreteria comunale.

2. Al Servizio è assegnato apposito contingente a cui è preposto un responsabile.

3. Competono al Servizio le seguenti funzioni:

- progettare il sistema di controllo gestionale ed adeguarlo in relazione al divenire delle esigenze dell'Ente ed alle indicazioni degli organi di vertice;
- definire la struttura informativa, costituendo il set degli indicatori e la banca dati dei valori e delle performance dell'ente e di enti similari;

- asseverare la conformità tecnica degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione ai principi individuati nel presente regolamento;
- gestire il processo di controllo, assistendo i responsabili apicali nelle sue varie fasi e collaborando con essi nello sviluppo delle tecniche di controllo, al fine di uniformare i criteri e le metodologie da impiegare;
- fornire alla Giunta ed ai Dirigenti, su richiesta, assistenza e pareri sull'utilizzo e sulle modalità di interpretazione delle informazioni prodotte dal sistema di controllo;
- predisporre e presentare entro i termini e con le modalità di cui all'Articolo\*\*\*\*\*, i referti inerenti l'attività di controllo;
- collaborare con il Nucleo di Valutazione fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede;
- collaborare con il Revisore unico fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede.

4. Il Servizio, attesa la specificità dei compiti e delle funzioni ad esso attribuite, con particolare riguardo agli aspetti di natura contabile ed organizzativa, si avvale nelle varie fasi di gestione del processo, del supporto delle strutture competenti in materia di bilancio ed organizzazione.

## **CAPO V DISPOSIZIONI PARTICOLARI**

### **Articolo 26 Comunicazione dei referti**

1. Il servizio di controllo di gestione cura la trasmissione dei referti, relazioni e report dallo stesso elaborati anche agli Enti e organismi esterni, a cui sono dovuti per disposizioni normative

2. In particolare, ai sensi dell'articolo 198 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n° 267 e dell'Articolo 198 bis, il servizio fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi anche alla Corte dei conti ove previsto.

### **Articolo 27 - Collaborazioni e sinergie**

1. Il servizio di controllo di gestione collabora, al fine di implementare valutazioni comparative da indicare nei diversi rapporti e/o relazioni con gli altri organi deputati agli altri processi di controllo interno: Organo di revisione, Nucleo di Valutazione, Ufficio preposto al controllo di regolarità amministrativa, ufficio preposto al controllo strategico

2. Il servizio di controllo di gestione, in relazione alle disposizioni in vigore afferenti i compiti e le attribuzioni dei predetti soggetti, li tiene periodicamente informati sullo svolgimento della propria attività ed, ove necessario, riferisce agli stessi sullo stato di realizzazione degli obiettivi e sull'andamento dell'azione amministrativa dell'Ente.

3. L'integrazione fra i vari sistemi per lo scambio di dati e informazioni è finalizzata ad evitare duplicazioni nei processi di raccolta e trattamento dei dati e, contemporaneamente, ad accrescere il livello di informatizzazione e di razionalità delle decisioni dell'ente.

4. Il sistema informativo, basato sul collegamento in rete, sarà organizzato in modo tale da rendere disponibili i dati così strutturati sia per il Servizio Ragioneria, sia per il servizio di controllo di gestione secondo le rispettive esigenze.

### **Articolo 28 - Disposizioni transitorie**

1. In sede di prima applicazione il controllo di gestione avverrà gradualmente. I servizi da controllare sono individuati dalla Giunta su proposta del Direttore generale o del Segretario comunale.

2. Fino all'applicazione della contabilità economica il controllo di gestione sarà limitato al monitoraggio e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia.

3. Entro dodici mesi dall'entrata in vigore del presente regolamento il sistema contabile dell'ente deve essere indirizzato verso l'integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica e, nell'ambito della prima, tra contabilità finanziaria e contabilità economica.

4. I supporti software saranno organizzati in funzione della gestione del controllo di gestione

## **TITOLO IV DISPOSIZIONI FINALI**

### **Articolo 29 - Norme di rinvio**

1. Il servizio di controllo di gestione, di concerto con il Direttore Generale o il Segretario comunale, elaborerà le schede per l'implementazione, il monitoraggio e il sistema informatico per il loro report.

Per quanto non previsto dal presente regolamento, si fa rinvio alle norme vigenti in materia, già citate nei precedenti articoli come norme di riferimento

Sono abrogate le eventuali norme organizzative in contrasto con il presente regolamento.

### **Articolo 30 - Pubblicità e diffusione del regolamento.**

Copia del presente regolamento, a norma dell'art. 22 della legge 7 agosto 1990, n. 241, sarà tenuta a disposizione del pubblico, perché ne possa prendere visione in qualsiasi momento.

Copia del presente regolamento, a cura del Segretario comunale, sarà consegnata a tutti gli Assessori, ai consiglieri, all'organo di revisione, nonché a tutti i dirigenti responsabili degli uffici e dei servizi del Comune.

### **Articolo 31 - Entrata in vigore.**

Il presente regolamento verrà pubblicato, successivamente alla esecutività della delibera di approvazione, all'albo pretorio del Comune per quindici giorni consecutivi ed entrerà in vigore il giorno successivo alla scadenza di detta pubblicazione.

## INDICE

### TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

- Articolo 1 - Oggetto del Regolamento
- Articolo 2 - Sistema integrato di controlli interni
- Articolo 3 - Principi comuni

### TITOLO II - IL CONTROLLO STRATEGICO

- Articolo 4 - Finalità del controllo strategico
- Articolo 5 - Attività del controllo strategico
- Articolo 6 - Modalità del controllo strategico
- Articolo 7 - Oggetto del controllo strategico
- Articolo 8 - Organo responsabile del controllo strategico
- Articolo 9 - Composizione dell'organo responsabile

### TITOLO III - IL CONTROLLO DI GESTIONE

#### CAPO I - DEFINIZIONI

- Articolo 10 - Norme di riferimento
- Articolo 11 - Definizioni

#### CAPO II - FINALITÀ, OGGETTO E CARATTERISTICHE

- Articolo 12 - Finalità del controllo di gestione
- Articolo 13 - Oggetto del controllo di gestione

#### CAPO III - DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO

- Articolo 14 - Dimensione Organizzativa
- Articolo 15 - Il Sistema informativo e gli indicatori
- Articolo 16 - Raccolta e trasmissione dei dati
- Articolo 17 - Le fasi del processo di controllo
- Articolo 18 - Programmazione degli obiettivi
- Articolo 19 - Valutazione dei risultati e Reporting

#### CAPO IV - I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

- Articolo 20 - I soggetti
- Articolo 21 - Il Sindaco
- Articolo 22 - La Giunta
- Articolo 23 - Il Direttore Generale
- Articolo 24 - I responsabili apicali
- Articolo 25 - Il Servizio Controllo di Gestione

#### CAPO V - DISPOSIZIONI PARTICOLARI

- Articolo 26 - Comunicazione dei referti
- Articolo 27 - Collaborazioni e sinergie
- Articolo 28 - Disposizioni transitorie

### TITOLO IV - DISPOSIZIONI FINALI

- Articolo 29 - Norme di rinvio
- Articolo 30 - Pubblicità e diffusione del regolamento.
- Articolo 31 - Entrata in vigore.