

**REGOLAMENTO PER
L'ATTUAZIONE DEI CONTROLLI
INTERNI**

Approvato con deliberazione di C.C. n.. 44 del 15.7.2013

INDICE

TITOLO I – DISPOSIZIONI GENERALI

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

TITOLO II - IL CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

CAPO I – FINALITA', PRINCIPI E TIPOLOGIE DI CONTROLLO

- Articolo 4 - Finalità e principi
- Articolo 5 - Tipologie di controllo

CAPO II – CONTROLLO PREVENTIVO

- Articolo 6 - Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile

CAPO III CONTROLLO SUCCESSIVO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA

- Articolo 7 - Finalità e principi
- Articolo 8 - Organizzazione del controllo
- Articolo 9 - Oggetto e modalità del controllo
- Articolo 10 - Criteri del controllo
- Articolo 11 - Risultati dell'attività di controllo

TITOLO III - CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI

- Articolo 12 - Norma di rinvio al regolamento di contabilità
- Articolo 13 - Direzione e coordinamento
- Articolo 14 - Fasi del controllo

TITOLO IV - IL CONTROLLO DI GESTIONE

CAPO I - FINALITA', PRINCIPI E DEFINIZIONI

- Articolo 15 - Finalità e principi
- Articolo 16 - Definizioni

CAPO II – IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

- Articolo 17 - Oggetto
- Articolo 18 - Il sistema degli indicatori
- Articolo 19 - Le fasi del processo di controllo
- Articolo 20 - Programmazione degli obiettivi
- Articolo 21 - Valutazione dei risultati e Reporting
- Articolo 22 - Il Servizio Controllo di Gestione

TITOLO V - DISPOSIZIONI FINALI

- Articolo 23 - Monitoraggio sistema controlli interni
- Articolo 24 - Norme di rinvio
- Articolo 25 - Pubblicità e diffusione del regolamento
- Articolo 26 - Entrata in vigore

TITOLO I
DISPOSIZIONI GENERALI

Articolo 1
Oggetto del Regolamento

1. Il presente regolamento disciplina gli strumenti e le modalità di funzionamento dei controlli interni e descrive, l'insieme delle attività da svolgere in maniera sistematica e continuativa per realizzare il "Sistema dei controlli interni del Comune di Cusano Milanino".
2. I sistemi a cui si ispirano le norme da applicare per i controlli interni, sono quelli del decreto legislativo 267/2000, come aggiornato dal Decreto Legge n. 174 del 10 ottobre 2012, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 7 dicembre 2012, n. 213, in specie agli articoli 147, 147 bis, 147 ter, 147 quater e 147 quinquies.

Articolo 2
Sistema di controlli interni

1. L'Amministrazione, per poter rispondere alle esigenze della collettività, attribuisce al corretto utilizzo delle risorse impiegate e ai risultati conseguiti una rilevante importanza strategica.
2. All'uopo, adotta il sistema di controlli interni, articolato nelle funzioni ed attività descritte nel D.L.174 del 10/10/2012, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 7 dicembre 2012, n. 213. anche per il monitoraggio e la valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati.
3. Il sistema dei controlli interni è disciplinato nel rispetto del principio di distinzione tra funzioni di indirizzo politico e compiti di gestione amministrativa ed è articolato in :
 - a. **controllo di regolarità amministrativa:** finalizzato a garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
 - b. **controllo di regolarità contabile:** finalizzato a garantire la regolarità contabile degli atti attraverso gli strumenti del visto e del parere di regolarità contabile;
 - c. **controllo degli equilibri finanziari:** finalizzato a garantire il costante monitoraggio degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e vigilanza da parte del Dirigente del Settore Risorse Finanziarie e la vigilanza dell'Organo di Revisione Contabile, con il coinvolgimento attivo della Giunta, del Segretario Generale, dei Dirigenti, dei Funzionari e dei Responsabili di Servizio secondo le rispettive competenze e responsabilità;
 - d. **controllo di gestione:** finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa e ad ottimizzare il rapporto tra costi e risultati;
 - e. **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;
 - f. **controllo sulle società partecipate:** finalizzato a verificare, attraverso preventiva individuazione degli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo standard qualitativi e quantitativi e l'organizzazione di un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari con la società, la situazione contabile, gestionale e

organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica, al fine di verificarne l'efficacia, l'efficienza e l'economicità.

- g. **controllo sulla qualità dei servizi erogati:** finalizzato a garantire il controllo sulla qualità dei servizi erogati dall'ente, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti interni ed esterni all'ente.
4. I controlli di cui alle lettere e) f) g) in quanto obbligatori per enti della dimensione di Cusano Milanino a partire dall'anno 2015 troveranno una compiuta disciplina in un successivo atto regolamentare integrativo.
 5. Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il Segretario Generale, i dirigenti e i responsabili dei settori/servizi secondo le rispettive competenze e responsabilità. Le funzioni di indirizzo, coordinamento e raccordo interno tra le varie attività di controllo sono svolte dal Segretario Generale nell'esercizio delle funzioni di sovrintendenza e coordinamento delle funzioni e delle attività dell'ente.
 6. Le suddette attività di controllo sono integrate dai controlli di competenza dell'Organo di Revisione Contabile secondo la disciplina recata dal TUEL e dal regolamento di contabilità e dall'Organismo Indipendente di Valutazione secondo la disciplina recata dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi e dal sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e del personale dell'Ente.
 7. I soggetti che partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni hanno cura di operare ed assicurare il necessario coordinamento delle disposizioni introdotte dal presente regolamento con le direttive contenute nel programma triennale della trasparenza e nel piano triennale di prevenzione della corruzione.

Articolo 3 *Principi comuni*

1. I controlli interni sono obbligatori, in quanto la gestione pubblica, intesa come impiego di risorse della comunità, non può essere sottratta a verifiche di monitoraggio e valutazione.
2. 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.
3. Il controllo, in ogni sua fase temporale, avviene sulla base di regole organizzative o comportamentali prefissate, comunicate e condivise con la struttura di vertice dell'ente nell'ambito del Comitato di direzione.
4. I risultati dei singoli controlli possono essere utilizzati dagli organi competenti per altri tipo di controlli e dall'Organismo Indipendente di Valutazione per la valutazione dei dirigenti.

TITOLO II
IL CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

CAPO I
FINALITA', PRINCIPI E TIPOLOGIE DI CONTROLLO

Articolo 4
Finalità e principi

1. Il controllo di regolarità amministrativa è finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa attraverso il controllo sugli atti amministrativi e sulle proposte di atti amministrativi.
2. Ai fini del presente regolamento si intendono per:
 - ✓ Legittimità: l'immunità degli atti da vizi o cause di nullità che ne possano compromettere l'esistenza, la validità o l'efficacia;
 - ✓ Regolarità: l'adozione degli atti nel rispetto dei principi, delle disposizioni e delle regole generali che presiedono la gestione del procedimento amministrativo, avuto riguardo non solo al dato letterale, ma anche all'atto nel suo complesso, al potere che con il medesimo in concreto si è inteso esercitare ed all'interesse pubblico perseguito;
 - ✓ Correttezza: il rispetto delle regole e dei criteri che presiedono le tecniche di redazione degli atti amministrativi.
3. Il controllo di regolarità amministrativa si svolge nel rispetto del principio di esclusività della responsabilità dirigenziale per la quale i dirigenti e i funzionari sono responsabili in via esclusiva, in relazione agli obiettivi assegnati, della legittimità, della regolarità e della correttezza nonché dell'efficienza della propria attività.
4. Il controllo di regolarità amministrativa è svolto nel rispetto del principio di autotutela che impone all'Amministrazione il potere-dovere di riesaminare la propria attività e i propri atti con lo scopo di cancellare eventuali errori o rivedere le scelte fatte, al fine di prevenire o porre fine a conflitti, potenziali o in atto, nel pieno e continuo perseguimento dell'interesse pubblico.
5. Il controllo di regolarità contabile è effettuato dal dirigente competente coadiuvato dal funzionario responsabile del Settore Risorse Finanziarie ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile reso ai sensi dell'art. 49 del TUEL sulle proposte di deliberazione che comportino riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente, e del visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria apposto ai sensi dell'art. 153 del TUEL sulle determinazioni di impegno di spesa. Per la disciplina di detta forma di controllo si fa rinvio al regolamento di contabilità dell'ente.

Articolo 5
Tipologie di controllo

1. Il controllo è preventivo quando si svolge nella fase di formazione dell'atto; successivo quando interviene a seguito dell'intervenuta efficacia dell'atto che, di norma, segue alla sua pubblicazione.
2. Il controllo di regolarità contabile è solo di tipo preventivo; quello di regolarità amministrativa è anche di tipo successivo.

CAPO II
CONTROLLO PREVENTIVO

Articolo 6
Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile

1. Nella fase di formazione delle proposte di deliberazione giuntali e consiliari, il dirigente o il funzionario responsabile del settore competente per materia, avuto riguardo all'iniziativa o all'oggetto della proposta, esercita questa forma di controllo allorché rilascia il parere di regolarità tecnica attestante, ai sensi dell'articolo 49 del TUEL, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.
2. Su ogni proposta di deliberazione che non sia mero atto di indirizzo deve sempre essere apposto il parere in ordine alla regolarità tecnica da parte del Dirigente o Funzionario Responsabile del settore interessato; detto parere è richiamato nel testo della deliberazione ed allegato, quale parte integrante e sostanziale, al verbale della stessa.
3. Nell'esercizio della funzione di assistenza giuridico-amministrativa agli organi comunali attribuita al Segretario Generale dall'art. 97 del TUEL, lo stesso partecipa al controllo preventivo di regolarità amministrativa per quanto di competenza informando il dirigente che ha formulato il parere di regolarità tecnica di eventuali vizi che, a suo giudizio, inficiano la proposta di deliberazione, fornendo nel contempo indicazioni per porvi rimedio.
4. Per ogni altro atto amministrativo, il Dirigente/ Funzionario Responsabile del Settore procedente esercita il controllo di regolarità amministrativa attraverso la stessa sottoscrizione dell'atto attestando la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.
5. Il controllo preventivo di regolarità contabile è esercitato dal Dirigente competente coadiuvato dal Funzionario Responsabile del Settore Risorse Finanziarie con le modalità meglio precisate all'art. 4 comma 5 del presente regolamento e dal regolamento di contabilità dell'Ente.
6. I Dirigenti e i funzionari rispondono in via amministrativa e contabile dei pareri espressi.
7. Il Consiglio Comunale e la Giunta qualora non intendano conformarsi al parere di regolarità tecnica e/o al parere di regolarità contabile rilasciati dai competenti Dirigenti/Funzionari, devono esplicitarne le motivazioni, che vengono inserite nel testo del provvedimento deliberativo a cura del Segretario Generale.

CAPO III
CONTROLLO SUCCESSIVO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA

Articolo 7
Finalità e principi

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa è improntato al rispetto dei seguenti principi:
 - a) indipendenza: del controllante rispetto agli atti sottoposti a controllo;
 - b) imparzialità: sottoposizione a controllo di atti di tutti i settori in cui è suddivisa l'operatività dell'Ente;
 - c) tempestività: il controllo deve essere svolto in tempi ragionevolmente ravvicinati rispetto alla data di adozione degli atti ad esso sottoposti;

- d) trasparenza: il controllo deve avvenire secondo regole chiare, condivise dai Dirigenti/ Funzionari Responsabili di Settore ed in base a parametri predefiniti.
2. Questa forma di controllo è organizzata al fine di perseguire i seguenti obiettivi:
 - a) il costante monitoraggio della legittimità, regolarità e correttezza delle procedure e degli atti adottati dall'Ente;
 - b) il miglioramento della qualità complessiva degli atti amministrativi;
 - c) la creazione di procedure omogenee e standardizzate, rivolte alla semplificazione ed all'imparzialità dell'azione amministrativa;
 - d) il sollecito esercizio del potere di autotutela, da parte dei responsabili dei settori interessati, in caso vengano ravvisati gravi vizi;
 - e) lo svolgimento di un effettivo coordinamento dei settori dell'Ente.

Art. 8

Organizzazione del controllo

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa viene svolto sotto la direzione del Segretario Generale, con il supporto esterno dell'organo di revisione contabile, ovvero dell'organismo indipendente di valutazione, ove richiesto.
2. Il Segretario Generale, qualora esigenze organizzative lo richiedano, può farsi supportare da una struttura interna a tal fine individuata, costituita da personale dallo stesso scelto ed assegnato anche in via non continuativa; inoltre per l'esame di atti che richiedono competenze tecniche specifiche, può individuare uno o più dipendenti comunali, scelti tra Dirigenti e personale appartenente alla categoria D, purché non abbiano concorso alla formazione dell'atto oggetto di verifica.
3. Il Segretario Generale per l'esercizio delle funzioni relative al controllo di regolarità amministrativa di carattere operativo si avvale di una struttura di supporto individuata nel Servizio di Segreteria.

Art. 9

Oggetto e modalità del controllo

1. Il Segretario Generale sottopone a controllo successivo, di norma quattro volte all'anno con cadenza trimestrale, le determinazioni di impegno di spesa, i contratti redatti in forma di scrittura privata e gli altri atti amministrativi dell'Ente.
2. Il Segretario Generale ha cura di verificare l'attività di ogni settore in cui si articola la struttura organizzativa dell'ente.
3. Il numero di atti sottoposti a controllo corrisponde a non meno del due per cento del totale degli atti di cui al comma 1 riferiti a ciascun settore nel trimestre precedente.
4. L'estrazione degli atti da sottoporre a controllo avviene tramite sistema informatico con procedura standardizzata estraendo dall'elenco degli atti o dai relativi registri, secondo una selezione casuale, un numero di atti, per ciascun settore pari almeno alla percentuale indicata al comma precedente.
5. Sono in ogni caso sottoposte a controllo successivo tutte le determinazioni di impegno relative ad affidamento di appalti di lavori, beni e servizi superiori alla soglia comunitaria.
6. Ove lo ritenga necessario, il Segretario Generale può sempre disporre controlli successivi su singoli atti anche al di fuori di quelli considerati nel controllo periodico.

7. Il controllo sugli atti adottati dal Segretario Generale, qualora fosse investito della dirigenza ad interim di qualche settore, è demandato all'Organo di Revisione Contabile, ovvero all'Organismo Indipendente di Valutazione in relazione alle rispettive competenze.

Art. 10

Criteria del controllo

1. Ai fini dello svolgimento del controllo di regolarità amministrativa in fase successiva, per la verifica circa la legittimità, la regolarità e la correttezza degli atti e dell'attività, il Segretario Generale, con il supporto del Servizio Segreteria, elabora linee guida, schede o griglie di riferimento. Tali griglie hanno un duplice scopo: sono di supporto ai dirigenti nella redazione degli atti di competenza e nell'esercizio della loro attività di controllo in fase preventiva; sono strumento di verifica successiva all'adozione dell'atto.
2. In linea generale i controlli vengono effettuati facendo riferimento alla seguente elencazione che riveste carattere meramente esemplificativo e non esaustivo:
 - ✓ Rispetto della normativa e disposizioni comunitarie, statali, regionali e comunali in materia di procedimento amministrativo, trasparenza e accesso agli atti;
 - ✓ Rispetto della normativa e disposizioni comunitarie, statali, regionali e comunali di settore;
 - ✓ Rispetto della normativa in materia di privacy;
 - ✓ Rispetto della normativa e di disposizioni interne dell'ente (Statuto, regolamenti, deliberazioni, direttive, ecc.)
 - ✓ Sussistenza di cause di nullità o di vizi di legittimità;
 - ✓ Adeguata motivazione dell'atto;
 - ✓ Correttezza e regolarità, anche con riferimento al rispetto dei tempi e dei termini del procedimento;
 - ✓ Coerenza in relazione agli scopi da raggiungere e alle finalità da perseguire;
 - ✓ Osservanza delle regole di corretta redazione degli atti amministrativi e comprensibilità del testo;
3. Per ogni controllo effettuato viene compilata una scheda di valutazione con l'indicazione sintetica delle verifiche effettuate e dell'esito delle stesse. Il Servizio Segreteria cura la trasmissione dell'esito della verifica al Dirigente o Funzionario Responsabile interessato.
4. Il Dirigente o il Funzionario Responsabile sottoscrive la scheda di valutazione che deve essere conservata agli atti unitamente a copia dell'atto sottoposto a controllo.

Art. 11

Risultati dell'attività di controllo

1. Il Segretario Generale descrive, in apposita relazione semestrale riepilogativa il numero degli atti e dei procedimenti esaminati, i rilievi sollevati ed il loro esito.
2. Il Segretario trasmette, con l'ausilio del Servizio Segreteria, tale relazione al Sindaco, al Consiglio Comunale, ai Dirigenti, ai Funzionari Responsabili di Settore, all'Organo di Revisione Contabile e all'Organismo Indipendente di Valutazione come documento utile per la valutazione.
3. Qualora, invece, l'attività di controllo permetta di riscontrare irregolarità, ovvero l'atto sottoposto a controllo risulti affetto da vizi di legittimità, il Segretario Generale procede alla tempestiva segnalazione al soggetto che ha adottato l'atto oggetto di controllo, affinché il

medesimo proceda, in sede di autotutela, all'annullamento, alla convalida o alla rettifica dell'atto.

4. Qualora, infine, il Segretario generale rilevi gravi irregolarità tali da perfezionare fattispecie penalmente sanzionate, trasmette apposita relazione all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari, alla Procura presso la Sezione Regionale della Corte dei Conti ed alla Procura presso il Tribunale.

TITOLO III

CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI

Articolo 12

Norma di rinvio al regolamento di contabilità

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato dal regolamento di contabilità; i successivi articoli integrano, in forma espressa, il vigente regolamento di contabilità.

Articolo 13

Direzione e coordinamento

1. Il Dirigente del Settore Risorse Finanziarie, con la vigilanza dell'Organo di Revisione Contabile, dirige e coordina il controllo sugli equilibri finanziari.
2. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'art. 81 della Costituzione.
3. Partecipano all'attività di controllo l'Organo di Revisione Contabile, il Segretario Generale, la Giunta comunale, i Dirigenti, i Funzionari e i Responsabili di Servizio.
4. Il Dirigente del Settore Risorse Finanziarie, ove venga a conoscenza di fatti, situazioni e valutazioni che possano pregiudicare gli equilibri di bilancio, procede, senza indugio, ad effettuare le segnalazioni previste dalla normativa vigente in materia.

Articolo 14

Fasi del controllo

1. Il Dirigente, coadiuvato dal Funzionario Responsabile del Settore Risorse Finanziarie, almeno una volta l'anno, analizza e aggrega le informazioni ricevute dai Dirigenti o Funzionari Responsabili dei Settori/Servizi, sulla base delle rilevazioni di contabilità finanziaria e predispone:
 - ✓ I provvedimenti necessari per il ripiano degli eventuali debiti fuori bilancio;
 - ✓ La proposta contenente le misure necessarie a ripristinare il pareggio qualora i dati della gestione finanziaria facciano prevedere un disavanzo di amministrazione o di gestione, per squilibrio nella gestione dei residui o nella gestione di competenza.
2. L'analisi delle informazioni gestionali ricevute e sottoscritte dai Dirigenti o Funzionari Responsabili dei Settori/ Servizi riguarda in particolare:

- ✓ L'andamento della gestione di competenza sia in termini di competenza che di cassa;
 - ✓ L'andamento della gestione dei residui attivi e passivi con la verifica circa la sussistenza del titolo giuridico;
 - ✓ Lo stato dei mezzi finanziari attribuiti ai servizi, delle prenotazioni e assunzione degli impegni di spesa, delle fatture ricevute (liquidate e ancora da liquidare).
3. È facoltà della Giunta Comunale sottoporre al Consiglio Comunale tali ricognizioni ove ne ravvisi la necessità, sulla base delle informazioni a sua disposizione, e comunque almeno una volta l'anno entro il 30 settembre di ogni anno.
 4. Il Consiglio Comunale provvede con propria deliberazione, almeno una volta entro il 30 settembre di ogni anno, sulla base della relazione dell'organo esecutivo, ad effettuare la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi.
 5. Ai fini degli adempimenti di cui ai commi precedenti, i Dirigenti, Funzionari Responsabili dei settori predispongono una relazione relativa all'esercizio in corso sullo stato di attuazione degli interventi gestiti, contenente gli opportuni riscontri quantitativi e qualitativi ed eventuali proposte di aggiornamento della programmazione.

TITOLO IV IL CONTROLLO DI GESTIONE

CAPO I FINALITA', PRINCIPI E DEFINIZIONI

Articolo 15 Finalità e principi

1. Il controllo di gestione ha come finalità quella di verificare:
 - ✓ lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e valutare il rispetto dei principi di efficienza, efficacia, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa nell'attività di realizzazione degli stessi;
 - ✓ la corretta ed economica gestione delle risorse disponibili;
 - ✓ la trasparenza dell'azione amministrativa.

Articolo 16 Definizioni

1. Ai fini del presente Regolamento l'espressione:
 - a) **“Indicatore”**, indica un parametro utilizzato come misura di rilevazione del risultato ottenuto;
 - b) **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 di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, possono riferirsi a specifiche unità di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere non continuativo 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.

- c) **“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.
- d) **“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 limite 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.

- e) **“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 **IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE**

Articolo 17 **Oggetto**

1. Il controllo di gestione ha quale oggetto l'intera l'attività amministrativa e gestionale dell'Ente nel suo complesso e viene attuato con carattere continuativo da ciascun Dirigente, Funzionario Responsabile di Settore, in relazione alle attività gestionali e alla realizzazione degli obiettivi assegnati dalla Giunta Comunale attraverso il Piano Esecutivo di Gestione.
2. L'attuazione del controllo di gestione presuppone infatti l'assegnazione di obiettivi ai Responsabili dei centri di responsabilità che rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza e di efficacia nel perseguimento degli stessi.
3. Ciascun obiettivo, al fine di individuare gli indicatori di risultato ed i tempi di realizzazione, deve essere declinato in fasi che consentano il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Art 18

Il sistema degli indicatori

1. Il controllo di gestione deve costituire un sistema di informazioni fondato sulla scelta di indicatori in grado di fornire un flusso periodico di dati significativi ai fini della valutazione comparata nel tempo e nello spazio dell'attività amministrativa, nonché al fine di rilevare le variazioni rispetto ai parametri di riferimento e le loro cause.
2. Gli indicatori da impiegare nel processo di misurazione del raggiungimento dei risultati devono essere preventivamente concordati con i responsabili dei centri di responsabilità.
3. Nella costruzione e gestione del sistema degli indicatori, che devono rispettare la specificità di ciascun settore, si tiene conto anche dei parametri gestionali di cui all'art. 228, settimo comma, del D.Lgs 267/2000.
4. Gli indicatori dovranno essere delineati tenendo conto delle seguenti tipologie:
 - ✓ Indicatore di "economicità" volto a misurare il volume dell'entrata o della spesa ovvero i costi o i proventi in termini assoluti;
 - ✓ Indicatore di "efficienza", volto a misurare, per le attività, il rapporto tra i risultati effettivi e le risorse a disposizione (finanziarie, umane e/o materiali) e, per i processi, i tempi o le fasi richieste per il loro completamento;
 - ✓ Indicatore di "efficacia" volto a misurare il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari;
 - ✓ Indicatore di "qualità" volto a misurare il grado, anche potenziale, di soddisfazione degli utenti interni o esterni,
 - ✓ Indicatore di "quantità" volto a misurare l'attività fornita in termini di numero di prodotti;
 - ✓ Indicatore di "sviluppo organizzativo" volto a misurare la partecipazione ad iniziative o ad attività rivolte a qualificare o innovare l'organizzazione o la metodologia di lavoro.
5. E' comunque possibile, in relazione alla specificità dell'attività posta in essere, l'utilizzo di indicatori diversi o aggiuntivi rispetto alle tipologie sopra individuate.

Articolo 19

Le fasi del processo di controllo

1. Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione degli obiettivi, partendo dal programma di mandato del Sindaco, con previsione di tempi e indicatori di risultato; tali obiettivi vengono riportati con differente grado di dettaglio, nei documenti di programmazione pluriennale e annuale dell'ente;
 - b) elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività riferiti ai centri di responsabilità 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 centri di responsabilità e/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 e analisi di scostamenti.

Articolo 20

Programmazione degli obiettivi

1. La programmazione costituisce la fase in cui, in coerenza con gli indirizzi politico-amministrativi 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 programma di azione dell'ente.
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 politico-amministrativi;
 - ✓ l'orientamento alla soddisfazione dell'utente interno ed esterno;
 - ✓ la misurabilità;
 - ✓ la congruità;
 - ✓ la raggiungibilità
5. La formalizzazione degli obiettivi e la loro assegnazione ai responsabili dei centri di responsabilità avviene, su proposta del Segretario Generale, con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, di cui all'articolo 169 del D. Lgs. n. 267/2000, da parte della Giunta Comunale.
6. Il Piano esecutivo di gestione, il piano degli obiettivi e piano della performance dell'ente costituiscono un unico documento di programmazione.
7. La Giunta può individuare, tra gli obiettivi del PEG, quelli che ritiene performanti
8. Nel corso dell'esercizio finanziario, entro il termine previsto dalla legge per le variazioni al PEG, i budget 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.
9. Gli obiettivi 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 e/o qualitativi, che permettano la misurazione del risultato ottenuto.
10. 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 sotto - obiettivi 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.
11. Possono essere formulati obiettivi di carattere generale assegnati a tutti i centri di responsabilità.
12. Gli obiettivi di carattere annuale possono costituire obiettivi intermedi rivolti a risultati finali da conseguire con una azione pluriennale.

Articolo 21
Valutazione dei risultati e Reporting

1. Le attività di programmazione di cui al precedente articolo 20 e quella di controllo dei risultati sono tra loro complementari. Dal confronto attuato nel periodo di riferimento tra obiettivi preventivati ed effettivi risultati raggiunti si alimenta un processo che determina:
 - ✓ l'accertamento del raggiungimento dell'obiettivo;
 - ✓ l'intervento correttivo in corso di esercizio, sulle singole modalità operative o sugli stessi obiettivi.
2. 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.
3. Il Servizio Controllo di gestione di norma entro il mese di giugno, compatibilmente con i tempi previsti per l'approvazione del bilancio di previsione, attuerà i primi confronti e nei successivi 30 giorni presenterà al Sindaco, agli Assessori, al Segretario Generale ed ai Dirigenti i referti di gestione, il cui contenuto è costituito da un'illustrazione dettagliata, condotta per ogni centro di responsabilità e sua articolazione, dei risultati intermedi e degli eventuali scostamenti accertati rispetto agli obiettivi finali prefissati.
4. Ai fini del referto, i titolari dei centri di responsabilità, dovranno provvedere a compilare ed a trasmettere specifici rapporti entro il termine indicato dal Servizio Controllo di Gestione e sulla base di schemi predisposti dallo stesso servizio, 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.
5. La Giunta Comunale in apposite sessioni da concludersi entro 15 giorni dalla data indicata al precedente comma 3, esamina i referti e delibera, sentito il Segretario Generale in merito all'eventuale adeguamento degli obiettivi e/o delle relative risorse.
6. Il Servizio Controllo di Gestione, con le modalità di cui al precedente comma 3, presenta il referto conclusivo entro il mese di febbraio dell'anno successivo. Tale referto, oltre all'illustrazione dettagliata dei risultati accertati, rispetto a quelli prefissati, dovrà contenere una relazione sull'attività svolta dal Servizio Controllo di Gestione e sulle metodologie di controllo e di monitoraggio adottate.

Articolo 22
Il Servizio Controllo di Gestione

1. Il Servizio Controllo di Gestione è costituito come struttura autonoma nella configurazione organizzativa dell'Ente. Il Regolamento di Organizzazione degli uffici e dei servizi può disciplinare il servizio in posizione di staff al Segretario Generale.
2. Al Servizio è assegnato apposito contingente di personale a cui è preposto un responsabile.
3. Competono al Servizio le seguenti funzioni:
 - ✓ progettare il sistema di controllo di gestione ed adeguarlo in relazione alle mutate esigenze organizzative e alle indicazioni fornite dalla Giunta;

- ✓ sviluppare e aggiornare un sistema informativo-informatico collaborando altresì nella predisposizione del sistema degli indicatori;
 - ✓ asseverare la conformità tecnica degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione ai principi individuati nel presente regolamento;
 - ✓ gestire il processo di controllo, assistendo i Dirigenti 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;
 - ✓ collaborare con l'Organismo Indipendente di Valutazione e l'Organo di Revisione Contabile fornendo i dati e le informazioni che tali organismi richiedono;
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.
5. Il Servizio Controllo di Gestione collabora, al fine di implementare valutazioni comparative da indicare nei diversi rapporti e/o relazioni, con gli altri organi deputati ai processi di controllo interno: Segretario Generale, Organo di Revisione Contabile, Organismo Indipendente di Valutazione.
6. Il Servizio 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.

TITOLO V DISPOSIZIONI FINALI

Art 23 Monitoraggio sistema controlli interni

1. E' facoltà del Segretario Generale avvalersi di un apposito gruppo di lavoro costituito da Dirigenti e Funzionari con il compito di verificare l'andamento del sistema dei controlli interni, definire gli indirizzi e le linee guida per garantire la funzionalità, l'efficacia e l'adeguatezza degli strumenti e delle metodologie di controllo adottate dall'Ente ed individuare e promuovere i necessari correttivi per superare le criticità riscontrate.

Articolo 24 Norme di rinvio

1. Per quanto non previsto dal presente regolamento, si fa rinvio alle norme vigenti in materia, già citate nei precedenti articoli come norme di riferimento. La disciplina del presente regolamento integra e completa quella contenuta nel Regolamento di Contabilità nella parte relativa ai controlli .
2. Le disposizioni contenute nel Regolamento di Contabilità e in altri regolamenti vigenti dell'ente che risultino tuttavia in contrasto con la disciplina contenuta nel presente atto, sono da ritenere abrogate o comunque da interpretare in conformità al presente regolamento.

3. Le disposizioni legislative applicabili al sistema dei controlli interni che dovessero intervenire successivamente all'approvazione del presente regolamento, si intendono recepite automaticamente e prevalgono per la parte incompatibile con quelle contenute nello stesso.

Articolo 25

Pubblicità e diffusione del regolamento.

1. Copia del presente regolamento, a cura del Segretario generale, sarà trasmessa a tutti gli Assessori, ai Consiglieri, all'Organo di Revisione Contabile, all'Organismo Indipendente di Valutazione, e ne verrà fornita informazione alla struttura.
2. Si procederà altresì alla pubblicazione del presente regolamento sul sito internet dell'ente in apposita sezione.

Articolo 26

Entrata in vigore.

1. Ai sensi dell'art. 10, comma 4, dello Statuto Comunale 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.