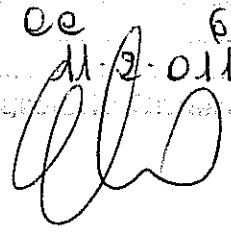


Comune di Capannori  
411/2011/Consiglio del  
Comune  
del 21-2-2011  
Il Segretario Comunale



**COMUNE DI CAPANNORI**

**REGOLAMENTO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE**

## Indice

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI .....	3
Art. 1 - Oggetto del Regolamento .....	3
Art. 2 - Sistema integrato di controlli interni .....	3
Art. 3 - Principi comuni.....	4
Art. 4 - Definizioni.....	4
TITOLO II - FINALITA', OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE .....	5
Art. 5 - Finalità del controllo di gestione .....	5
Art. 6 - Oggetto del controllo di gestione .....	5
TITOLO III - I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE .....	5
Art. 7 - I soggetti .....	5
Art. 8 - Il Sindaco.....	6
Art. 9 - La Giunta .....	6
Art. 10 - Il Direttore Generale .....	6
Art. 11 - I Dirigenti .....	7
Art. 12 - La funzione P&C .....	7
TITOLO IV - DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO .....	7
Art. 13 - Dimensione Organizzativa.....	7
Art. 14 - Il Sistema informativo e gli indicatori .....	8
Art. 15 - Raccolta e trasmissione dei dati .....	9
Art. 16 - Le fasi del processo di controllo .....	9
Art. 17 - Programmazione degli obiettivi .....	9
Art. 18 - Valutazione dei risultati .....	11
TITOLO V - DISPOSIZIONI PARTICOLARI .....	11
Art. 19 - Comunicazione dei referti .....	11
Art. 20 - Collaborazioni e sinergie .....	12
Art. 21 - Disposizioni transitorie .....	12
TITOLO VI - DISPOSIZIONI FINALI .....	12
Art. 22 - Norme di rinvio .....	12
Art. 23 - Pubblicità e diffusione del regolamento. ....	13
Art. 24 - Entrata in vigore. ....	13

## TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

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

1. Il presente regolamento disciplina gli oggetti, gli obiettivi, le caratteristiche, i principi e gli strumenti del controllo di gestione.

### **Art. 2 - Sistema integrato 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.  
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.
2. Il sistema dei controlli interni è articolato in:
  - a. **controllo strategico:** ha per oggetto il monitoraggio delle linee programmatiche di mandato oltre agli obiettivi contenuti nel PGS, nella RPP e negli altri atti di indirizzo politico e si realizza per mezzo della verifica, da parte del Sindaco e della Giunta comunale, dell'efficacia delle politiche messe in opera;
  - b. **controllo di regolarità amministrativa:** ha ad oggetto singoli atti e provvedimenti ed è finalizzato alla verifica del corretto operare dell'ente sotto il profilo della legittimità, regolarità e correttezza amministrativa. Esso è svolto da ciascun dirigente al momento dell'adozione dell'atto. E' previsto altresì un controllo a campione di carattere successivo ed avente natura collaborativa, svolto dal Segretario Generale, avvalendosi della collaborazione di strutture dell'ente che svolgono funzioni di staff, che si concretizza nell'auditing interno;
  - c. **controllo di regolarità contabile:** è di competenza del dirigente responsabile del servizio finanziario e degli organi di revisione dell'ente, è disciplinato dal regolamento di contabilità dell'ente ed è finalizzato ad attestare la copertura delle spese in relazione agli stanziamenti e, quando occorre, in relazione agli accertamenti d'entrata;
  - d. **controllo di gestione:** è disciplinato dal presente regolamento ed è di competenza della funzione programmazione e controllo (P&C); ha per oggetto la verifica del grado di conseguimento degli obiettivi di gestione individuati nel PEG e nel PDO attraverso idonee tecniche di rilevazione dei risultati, nonché la valutazione del rapporto tra costi sostenuti e risultati conseguiti mediante l'utilizzazione di indici e misure di efficienza ed economicità. La rilevazione dei risultati conseguiti è basata anche su standard di qualità e sul grado di soddisfazione dell'utenza. L'attività consiste nel fornire informazioni rilevanti, tempestive e di qualità a supporto degli amministratori, dell'attività di direzione e dei dirigenti, anche attraverso l'utilizzo delle contabilità

analitica. La funzione P&C collabora con i dirigenti, col dirigente del Servizio finanziario, con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e con il collegio dei revisori. Inoltre, è di supporto al Direttore Generale, al Dirigente del Servizio finanziario e ai Dirigenti nell'elaborazione del Bilancio Tecnico, del PEG e del PDO. La funzione P&C predispone rapporti periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi e sui complessivi andamenti gestionali e, entro il mese di maggio di ciascun anno, il rapporto consuntivo del controllo di gestione. Le stesse informazioni sono costantemente aggiornate e rese disponibili tramite appositi strumenti informatici sulla rete interna del comune;

e. **valutazione della dirigenza:** è finalizzata a valutare le prestazioni dei dirigenti responsabili di servizi e le loro competenze organizzative e gestionali. Responsabile della valutazione dei dirigenti è l'O.I.V.

3. Nell'ambito del controllo strategico sarà attivato il controllo sulle attività esternalizzate, da realizzare anche con gli strumenti e le metodologie propri del controllo di gestione;

### **Art. 3 - Principi comuni**

1. I controlli interni sono obbligatori, in quanto la gestione pubblica, intesa come impiego di risorse della comunità e svolta nell'interesse dei cittadini, non può essere sottratta a verifiche, monitoraggio e valutazione;
2. controlli non dovranno costituire un appesantimento del procedimento;
3. i controlli sono effettuati da soggetti, interni o esterni all'Ente, ma non coinvolti nella azione o nella attività da monitorare e/o valutare;
4. il controllo, in ogni sua fase temporale, avviene sulla base di regole organizzative o comportamentali condivise, prefissate e comunicate;
5. i risultati dei singoli controlli sono utilizzati dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le valutazioni dei dirigenti.

### **Art. 4 - 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, in particolare costituiscono dimensioni organizzative del controllo di gestione i Servizi e gli

Uffici;

- “Centro di responsabilità” indica un’unità organizzativa dell’Ente, corrispondente ad una delle articolazione dell’organigramma comunale o ad altra ripartizione che si renda necessaria ai fini del controllo; in particolare sono centri di responsabilità i Servizi e gli Uffici.

I centri di responsabilità possono coincidere con unità organizzative di carattere strutturale, come tali individuate nel regolamento degli uffici e dei servizi, possono altresì riferirsi a specifiche unità di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere continuato o temporaneo nell’attività dell’Ente.

- “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 ovvero Servizio.

## **TITOLO II - FINALITA', OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

### ***Art. 5 - 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 degli organi di direzione politica, del direttore generale e della struttura dirigenziale:
  - 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.

### ***Art. 6 - Oggetto del controllo di gestione***

1. Oggetto generale del controllo di gestione è l’attività dell’Ente nel suo complesso;
2. Oggetto elementare del controllo è la singola attività o obiettivo riferibile a ciascun centro che compone la dimensione organizzativa del sistema di controllo di gestione di cui al successivo Art. 13;
3. L’attuazione del controllo di gestione presuppone l’assegnazione di obiettivi gestionali ai Dirigenti 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. Il controllo è finalizzato a garantire l’economicità della gestione dell’Ente intesa come 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. Sintetizzando, l'economicità è la capacità dell'Ente, nel lungo periodo, di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.

## **TITOLO III - I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

### ***Art. 7 - I soggetti***

1. Sono soggetti del controllo di gestione:
  - il Sindaco;
  - la Giunta;
  - il Direttore Generale e/o il Segretario comunale;
  - i Dirigenti;
  - la funzione P&C.

### ***Art. 8 - Il Sindaco***

1. Il Sindaco e 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 Dirigenti;
  - conferma o revoca gli incarichi;
  - riferisce al Consiglio in ordine al conseguimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione.

### ***Art. 9 - La Giunta***

1. La Giunta:
  - aggiorna annualmente, sulla base delle indicazioni programmatiche espresse dal Consiglio e dei risultati della revisione periodica e consuntiva, gli indirizzi strategici pluriennali;
  - individua, con le modalità indicate al successivo Art. 13, i centri di responsabilità e le loro massime articolazioni operative;
  - assegna gli obiettivi e le risorse ai diversi Dirigenti e li adegua in corso di esercizio;
  - valuta, su proposta dell'OIV e di concerto con il Direttore Generale o 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;
  - valuta, su proposta dell'OIV e di concerto con il Direttore Generale o Segretario comunale, le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo;
  - verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il

buon andamento dell'azione amministrativa.

### **Art. 10 - 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:
  - predispone la proposta di Piano Esecutivo di Gestione e quelle di modificazione al medesimo;
  - definisce gli obiettivi di ciascun servizio di concerto con i rispettivi Dirigenti;
  - persegue livelli ottimali di efficienza ed efficacia nell'attività dell'Ente stimolando al riguardo tutte le azioni necessarie al raggiungimento dei prefissati obiettivi;
  - predispone per il Sindaco e la Giunta comunale, di concerto con l'OIV, le relazioni di valutazione dell'efficacia, efficienza ed economicità oltre alle cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo.

### **Art. 11 - I Dirigenti**

1. Ai Dirigenti compete:
  - discutere con il Direttore generale in contraddittorio con l'assessore di riferimento gli obiettivi da inserire nel Piano Esecutivo di Gestione;
  - predisporre il dettaglio degli obiettivi da inserire nel PDO;
  - individuare, di concerto con la funzione P&C, 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 realizzazione degli obiettivi loro assegnati dalla Giunta;
  - svolgere le attività connesse con il sistema del controllo di gestione in riferimento alle attività organizzative e gestionali cui è preposto ed agli obiettivi, del cui raggiungimento è responsabile nei confronti della Giunta.

### **Art. 12 - La funzione P&C**

1. La funzione P&C è collocata in posizione di staff rispetto alla restante configurazione organizzativa dell'Ente sotto le dirette dipendenze del Direttore Generale o Segretario comunale;
2. Compete alla funzione P&C:
  - progettare il sistema di controllo di 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;
  - 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;
  - predisporre e presentare entro i termini e con le modalità di cui all'Art. 18, i referti inerenti l'attività di controllo;
  - collaborare con l'OIV fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede;
  - collaborare con i Revisori dei conti fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede.
3. La funzione P&C, 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.

## **TITOLO IV - DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO**

### ***Art. 13 - Dimensione Organizzativa***

1. La dimensione organizzativa del 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 e più in particolare in Servizi e Uffici;
2. ciascun Servizio è diretto da un Dirigente, cui è affidata la realizzazione degli obiettivi nell'ambito del processo di programmazione di cui al successivo Art. 17;
3. tali unità organizzative, in rapporto agli obiettivi assegnati, possono essere articolate in uno o più centri di costo;
4. i centri di costo 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.

### ***Art. 14 - 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 informativo, basato sul collegamento in rete, sarà organizzato in modo tale da rendere disponibili i dati così strutturati sia per il Servizio Finanziario, sia per la funzione P&C secondo le rispettive esigenze;
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 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;
  - 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:
    - L'indicatore di "economicità", misura la capacità dell'Ente, nel lungo periodo, di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace gli obiettivi prefissati;
    - 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;
    - L'indicatore di "efficacia", misura il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari;
    - L'indicatore di "qualità" misura il grado, anche potenziale, di soddisfazione degli utenti interni o esterni;
    - L'indicatore di "attività" misura l'attività fornita in termini di quantità di prodotto;
    - 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.

#### **Art. 15 - Raccolta e trasmissione dei dati**

1. I Dirigenti sono tenuti a mettere a disposizione 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 quadrimestrale considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei soggetti ad esso interessati;
4. Entro maggio dell'anno successivo deve essere prodotto il report finale.

#### **Art. 16 - Le fasi del processo di controllo**

1. Il controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:
  - a) predisposizione ed analisi del PEG e del PDO;
  - b) individuazione di uno o più indicatori per ciascuno degli obiettivi di PEG finalizzati ad un corretto monitoraggio dello stato di attuazione dell'obiettivo stesso;
  - c) elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività riferiti ai servizi ed ai centri di costo;
  - d) 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;
  - e) 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;
  - f) 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;
  - g) 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;
  - h) misurazione dei risultati;
  - i) confronto obiettivi e risultati, analisi degli scostamenti e valutazione.

### **Art. 17 - Programmazione degli obiettivi**

1. la programmazione è intesa come processo di definizione delle finalità da perseguire, dei risultati da realizzare e delle attività da svolgere;
2. la programmazione si articola nelle seguenti fasi:
  - a) pianificazione strategica - comprende la fase di definizione degli indirizzi strategici di lungo periodo e delle azioni e progetti per realizzarli e si esplicita nelle linee programmatiche di mandato e nel Piano Generale di Sviluppo (PGS);
  - b) programmazione pluriennale - comprende l'elaborazione degli indirizzi e programmi a livello pluriennale e della relativa quantificazione finanziaria per mezzo della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e del bilancio pluriennale così come proposti dal Servizio Finanziario;
  - c) programmazione annuale - attua gli indirizzi politici, individuando gli obiettivi annuali e la relativa quantificazione delle risorse finanziarie ed organizzative necessarie per il loro raggiungimento effettuata per mezzo del bilancio annuale di esercizio e del Piano Esecutivo di Gestione (PEG), elaborati secondo un sistema di aggregazione delle risorse finanziarie in base agli obiettivi ordinari e straordinari da realizzare (così detto "Bilancio Tecnico" elaborato in collaborazione con il Servizio Finanziario);
  - d) programmazione operativa - definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG dettagliando, nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), le fasi operative degli obiettivi attribuiti a ciascun servizio.
3. Il PEG è strutturato in maniera gerarchica per servizi, uffici e unità organizzative semplici (UOS) secondo l'organigramma dell'Ente oltre che per funzioni; viene

- predisposto da ciascun dirigente e discusso con il Direttore generale in contraddittorio con l'assessore di riferimento; viene poi trasmesso dal Direttore generale alla Giunta per l'approvazione;
4. Il PEG approvato dalla Giunta è assegnato, per la parte di competenza, ai dirigenti responsabili di servizio e ai responsabili d'ufficio;
  5. In corso di esercizio, in caso di oggettivi impedimenti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio, il dirigente può chiedere, motivandola, una modifica parziale o totale dell'obiettivo di PEG;
  6. Il PDO è strumento di pianificazione dettagliata del lavoro proprio dei dirigenti e responsabili dei servizi.
  7. Caratteristiche degli obiettivi straordinari di PEG sono:
    - a) coerenti con gli indirizzi strategici;
    - b) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
    - c) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
    - d) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
    - e) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
    - f) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
    - g) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
    - h) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
  8. L'obiettivo nel suo insieme è costituito dalle relative modalità e tempi di attuazione, dalle risorse strumentali, umane e finanziarie e dagli indicatori;
  9. La Giunta individua, tra gli obiettivi straordinari del PEG, quelli che ritiene prioritari attribuendo un opportuno valore di strategicità;
  10. Gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi devono essere formulati in modo da permetterne la verificabilità ovvero l'accertamento del loro grado di raggiungimento. Allo scopo gli indicatori devono necessariamente essere espressi e tradotti in valori quantitativi, che permettano la misurazione del risultato ottenuto;
  11. Gli indicatori da impiegare nel processo di misurazione vanno preventivamente concordati con i Dirigenti;
  12. Qualora al raggiungimento di uno o più obiettivi concorressero unità organizzative appartenenti a servizi diversi, verrà preso in considerazione il raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso;
  13. Possono essere formulati obiettivi di carattere generale assegnati trasversalmente a tutti i servizi;
  14. Fermo restando il principio di annualità degli obiettivi, questi possono costituire obiettivi intermedi rivolti a risultati finali da conseguire con una azione pluriennale.

### **Art. 18 - Valutazione dei risultati**

1. L'attività di programmazione di cui al precedente Art. 17 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. 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
  3. L'attività di controllo e confronto si basa anche sull'attività di inserimento dei dati extracontabili da parte di ciascun centro di responsabilità oltre all'autonoma attività di monitoraggio della funzione P&C;
  4. La funzione P&C con riferimento a periodi temporali prestabiliti, e comunque almeno quadrimestralmente, attuerà i controlli e presenterà al Sindaco, agli Assessori, al Direttore Generale o al Segretario comunale 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 valori e dei fatti amministrativi rilevati in ciascuna fase e degli eventuali scostamenti accertati rispetto agli indicatori finali prefissati o i target intermedi;
  5. Ai fini del referto, i dirigenti, dovranno provvedere a compilare ed a trasmettere specifici rapporti, il cui schema è predisposto dalla funzione P&C, 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;
  6. La Giunta Comunale, in apposite sessioni, 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;
  7. La funzione P&C, con le modalità di cui al precedente comma 5, presenta il referto conclusivo entro il 15 maggio dell'anno successivo. Tale referto, oltre all'illustrazione dettagliata dei risultati accertati, in confronto con quelli prefissati, dovrà contenere una relazione sull'attività svolta dalla funzione P&C e sulle metodologie di controllo e di monitoraggio adottate.

## **TITOLO V - DISPOSIZIONI PARTICOLARI**

### ***Art. 19 - Comunicazione dei referti***

1. La funzione P&C 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, la funzione P&C fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli Amministratori ed ai Dirigenti anche alla Corte dei conti ove previsto.

## **Art. 20 - Collaborazioni e sinergie**

1. 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, la funzione P&C collabora con:
  - o Organo di revisione;
  - o OIV;
  - o Servizi dell'Ente;
2. Il Servizio finanziario collabora, per quanto di propria competenza, con la funzione P&C per gli aspetti inerenti la contabilità finanziaria ed economico/patrimoniale.
3. In relazione alle disposizioni in vigore afferenti i propri compiti e le attribuzioni, la funzione P&C informa periodicamente i predetti soggetti in merito allo svolgimento della propria attività e, ove necessario, riferisce agli stessi sullo stato di realizzazione degli obiettivi e sull'andamento dell'azione amministrativa dell'Ente.

## **Art. 21 - Disposizioni transitorie**

1. Fino alla piena applicazione della contabilità analitica il controllo di gestione sarà limitato al monitoraggio e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi gestionali sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia;
2. Entro dodici mesi dall'entrata in vigore del presente regolamento il sistema contabile dell'Ente deve essere indirizzato verso l'integrazione tra contabilità finanziaria, generale/patrimoniale e analitica;
3. I supporti software saranno organizzati in funzione della gestione del controllo di gestione.

## **TITOLO VI - DISPOSIZIONI FINALI**

### **Art. 22 - 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;
2. Sono abrogate le eventuali norme organizzative in contrasto con il presente regolamento;
3. Il presente regolamento è redatto in conformità al d.lgs. 18 agosto 2000 n.267 e s.m.i., a quanto previsto in materia di competenza dal vigente Statuto Comunale, al vigente regolamento di contabilità in relazione agli aspetti gestionali nonché al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
4. 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" e s.m.i.;

***Art. 23 - Pubblicità e diffusione del regolamento.***

Il presente regolamento è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente e sull'albo on-line.

***Art. 24 - Entrata in vigore.***

Il presente regolamento verrà pubblicato all'albo on-line del Comune per quindici giorni consecutivi ed entrerà in vigore il giorno successivo alla scadenza di detta pubblicazione.