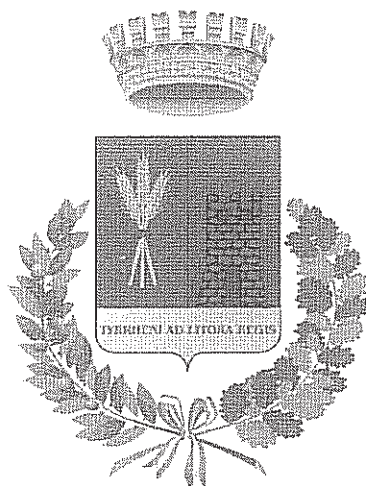


# COMUNE DI LADISPOLI

## Provincia di Roma



# Regolamento sul sistema dei Controlli Interni

Approvato con delibera di C.C. n. 20 del 24/06/2013  
successivamente modificato con delibera  
di C.C. n. 15 del 01/04/2014

## INDICE

### TITOLO I

#### *Disposizioni generali*

##### *Capo I*

##### *Definizioni e principi comuni*

- Art. 1 Oggetto del Regolamento
- Art. 2 Sistema dei controlli interni
- Art. 3 Finalità del sistema dei controlli interni
- Art. 4 Soggetti del sistema dei controlli interni
- Art. 5 Limiti del Regolamento

### TITOLO II

#### *Tipologie dei controlli*

##### *Capo I*

##### *Controllo di regolarità amministrativa*

- Art. 6 Controllo di regolarità amministrativa
- Art. 7 Modalità del controllo di regolarità amministrativa
- Art. 8 Parametri di riferimento
- Art. 9 Risultato del controllo

##### *Capo II*

##### *Controllo di regolarità contabile*

- Art. 10 Controllo di regolarità contabile

##### *Capo III*

##### *Controllo di gestione*

- Art. 11 Definizione del controllo di gestione
- Art. 12 Struttura operativa del controllo di gestione
- Art. 13 Compiti del controllo di gestione
- Art. 14 Strumenti del controllo di gestione
- Art. 15 Il processo di funzionamento del controllo di gestione
- Art. 16 La struttura tecnico-contabile del controllo di gestione
- Art. 17 Referti periodici

##### *Capo IV*

##### *Controllo sugli equilibri finanziari*

- Art. 18 Disciplina del controllo sugli equilibri finanziari

##### *Capo V*

##### *Controllo strategico*

- Art. 19 Finalità del controllo strategico
- Art. 20 Strumenti della pianificazione strategica
- Art. 21 Oggetto del controllo strategico
- Art. 22 Fasi del controllo strategico
- Art. 23 Gestione del controllo strategico
- Art. 24 Relazione di inizio e fine mandato

##### *Capo VI*

##### *Controllo sulle società partecipate non quotate*

- Art. 25 Finalità dei controlli sulle società partecipate non quotate
- Art. 26 Tipologia dei controlli
- Art. 27 Modelli di Governance
- Art. 28 Soggetti preposti ai controlli sulle società partecipate non quotate

##### *Capo VII*

##### *Controllo sulla qualità dei servizi erogati*

- Art. 29 Il controllo sulla qualità dei servizi erogati

Art. 30 I soggetti preposti al controllo sulla qualità

Titolo III

*Disposizioni varie*

*Capo I*

*Pubblicità*

Art. 31 Pubblicità delle forme di controllo di interno

*Capo II*

*Gestione associata*

Art. 32 Gestione associata dei controlli interni

*Capo III*

*Controlli esterni*

Art. 33 Controlli esterni

Titolo IV

*Disposizioni transitorie*

*Capo I*

*Disposizioni transitorie*

Art. 34 Disposizioni transitorie

Titolo V

*Norme finali*

*Capo I*

*Norme finali*

Art. 35 Norme finali

# REGOLAMENTO SUL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

## TITOLO I

### Disposizioni generali

#### CAPO I

##### Definizioni e principi comuni

1. Ai fini del presente regolamento si intende per:

**Efficacia:** l'attitudine al raggiungimento degli obiettivi dell'ente in termini qualitativi e quantitativi, verificata attraverso la comparazione tra la qualità e la quantità dell'output effettivo rispetto all'output programmato;

**Efficienza:** l'attitudine al raggiungimento dei risultati prefissati con il miglior impiego di risorse ovvero al raggiungimento dei massimi risultati date le risorse disponibili. La verifica dell'efficienza si effettua misurando il rapporto tra volumi di attività svolta (servizi erogati) e fattori impiegati, sia quantitativamente che qualitativamente;

**Economicità:** l'attitudine a determinare e realizzare secondo il principio della convenienza economica le migliori combinazioni possibili delle risorse e dei fattori produttivi necessari al perseguimento dei propri fini istituzionali;

**Governance:** complesso di strumenti in grado di dirigere il processo di esternalizzazione dei servizi comunali, rendendone effettiva l'attività di indirizzo ed il controllo;

**Report:** documenti che contengono informazioni organizzate in modo unitario, coerente e sistematico, finalizzate a descrivere i fatti gestionali dell'ente. Sono prodotti periodicamente, con cadenza trimestrale e al termine dell'esercizio, ma possono essere generati anche in relazione ad eventi e necessità informative straordinarie e non ricorrenti. La struttura dei report non è fissa, ma funzionale agli eventi da descrivere e ai diversi livelli informativi dei soggetti destinatari;

**Società partecipate non quotate:** società *in house* e aziende pubbliche che svolgono dei servizi nell'interesse dell'Ente.

2. Le funzioni di indirizzo, coordinamento e di raccordo interno fra le varie attività di controllo sono svolte dal Segretario Generale nell'esercizio delle funzioni di sovrintendenza sulla gestione dell'Ente.

3. 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 dal Nucleo di Valutazione, secondo la disciplina recata dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance e dal Regolamento sull'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

4. Nell'organizzazione delle attività di controllo si terrà conto, anche, del programma triennale della trasparenza e nel piano triennale di prevenzione della corruzione.

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

1. Il presente Regolamento disciplina l'organizzazione, la metodologia e gli strumenti del controllo interno del Comune di Ladispoli.

2. Le norme del presente Regolamento sono attuative ed integrative rispetto alla disciplina generale sui controlli interni contenuti nelle norme statali.

3. Le varie forme di controllo interno sono svolte in modo integrato e gestite mediante l'utilizzo di un sistema informativo e di flussi documentali interni ed esterni, di banche dati, nonché di dati contabili ed extracontabili.

#### **Art. 2 Sistema dei controlli interni**

Il sistema dei controlli interni è strutturato in:

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

b) controllo di gestione: finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi

interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

c) controllo strategico: finalizzato a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

d) controllo sulle società partecipate: finalizzato a verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6, la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'Ente;

e) controllo sugli equilibri di bilancio: finalizzato a garantire il costante controllo 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;

f) controllo sulla qualità dei servizi erogati: garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'Ente.

### **Art. 3 Finalità del sistema dei controlli interni**

1. Il presente Regolamento, al fine di garantire uniformità, correttezza, economicità, efficienza ed efficacia dell'azione dell'Ente è diretto a :

- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, garantendo una conoscenza adeguata dell'andamento complessivo della gestione (controllo strategico);

- verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra

obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati (controllo di gestione);

- monitorare la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e la regolarità contabile degli atti dell'Ente;
- garantire il costante controllo 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 di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi (controllo sugli equilibri di bilancio);
- monitorare il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'Ente (controllo sulla qualità dei servizi erogati).
- verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6 del TUEL, la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'Ente (controllo sulle società partecipate).

#### **Art. 4 Soggetti del sistema dei controlli interni**

1. Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il Segretario Generale dell'Ente, i responsabili dei servizi, le unità di controllo (*laddove istituite*), il nucleo di valutazione ed il collegio dei revisori dei conti.
2. Gli esiti dei controlli interni sono trasmessi al Sindaco, alla Giunta e ai consiglieri comunali e alla Corte dei Conti, ove previsto dalla normativa.
3. Il nucleo di valutazione verifica la corretta applicazione del piano della trasparenza e della corruzione da parte dei Responsabili titolari di posizione organizzativa.
4. I report semestrali sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune.

## **Art. 5 Limiti del Regolamento**

1. Il presente Regolamento viene adottato secondo quanto stabilito dall'art. 147 del Tuel e in base a quanto disposto dallo statuto, nel rispetto della separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle gestionali, tenendo conto di quanto stabilisce il D.lgs 286/1999.

2. Fanno parte della disciplina generale dei controlli anche il Regolamento comunale di contabilità dell'Ente, il Regolamento degli uffici e Servizi e il Regolamento comunale sul ciclo di gestione delle performance.

## **Titolo II**

### **TIPOLOGIE DEI CONTROLLI**

#### **Capo I**

#### **CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA**

## **Art. 6 Controllo di regolarità amministrativa**

1. Il controllo di regolarità amministrativa è finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'attività amministrativa attraverso il controllo sugli atti amministrativi e sulle proposte di atti amministrativi.

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 presidono la gestione del procedimento amministrativo;
- correttezza: il rispetto delle regole e dei criteri che presidono le tecniche di redazione degli atti amministrativi.

2. Il controllo di regolarità amministrativa si svolge nel rispetto del principio di esclusività della responsabilità dirigenziale, per la quale i funzionari titolari di posizione organizzativa sono responsabili in via esclusiva, in relazione agli obiettivi assegnati, della legittimità, della regolarità e della correttezza, nonché dell'efficienza,



della propria attività.

3. 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.

#### **Art. 7 Modalità del Controllo di regolarità amministrativa**

1. Il controllo di regolarità amministrativa è esercitato sia in fase preventiva, sia in fase successiva all'adozione di tutti gli atti amministrativi.

2. Il controllo di regolarità amministrativa in fase preventiva sulle proposte di deliberazioni del Consiglio e della Giunta è esercitato dal dirigente e/o dal titolare di posizione organizzativa attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica di cui all'articolo 49 del TUEL con il quale il medesimo garantisce la regolarità e la correttezza della proposta di deliberazione da adottare e del procedimento a questa presupposto.

3. Nella fase preventiva il controllo di regolarità amministrativa verifica la conformità della proposta di deliberazione ai criteri ed alle regole tecniche specifiche, il rispetto della normativa di settore e dei principi di carattere generale dell'ordinamento, nonché dei principi di buona amministrazione ed opportunità ed infine del collegamento con gli obiettivi dell'Ente. Tale verifica viene effettuata sia sul merito che sul rispetto delle procedure. Esso è riportato nel testo del provvedimento e nella parte motiva della deliberazione. Nelle determinazioni si deve dare espressamente atto della regolarità tecnica, mediante apposita attestazione.

4. Il controllo di regolarità amministrativa nella fase successiva all'adozione degli atti amministrativi è svolto dal Segretario Generale, che si avvale del supporto di una apposita struttura. Il controllo di regolarità amministrativa viene esercitato sulle determinazioni, sui contratti e sugli altri atti adottati dai responsabili di servizio. Ha come oggetto la verifica del rispetto della normativa di settore e dei principi di

carattere generale dell'ordinamento, nonché dei principi di buona amministrazione ed opportunità, nonché del collegamento con gli obiettivi dell'Ente. Tale verifica viene effettuata sia sulla opportunità che sul rispetto delle procedure.

5. Il controllo di regolarità amministrativa in fase concomitante sull'attività del Consiglio e della Giunta è svolto dal Segretario generale che esercita le funzioni di assistenza e collaborazione giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti ed a tal fine partecipa, con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni degli organi. Il Segretario generale partecipa alla fase istruttoria delle deliberazioni analizzando le relative proposte in funzione del loro inserimento all'ordine del giorno rispettivamente della Giunta e del Consiglio Comunale, all'uopo segnalando agli amministratori gli eventuali profili di illiceità dell'emanando atto.

6. Il controllo di regolarità amministrativa viene effettuato sugli atti di valore superiore a 1.000,00 euro; sulle determinazioni a contrarre; sul conferimento di incarichi, nonché su tutti gli atti segnalati dai dirigenti (ovvero nei comuni che ne sono sprovvisti dai responsabili di servizio) o dagli amministratori e su tutti gli atti per i quali il Segretario Generale ritiene opportuno, anche ai fini della lotta alla corruzione, effettuare una verifica. Il controllo viene effettuato sul 10% del totale degli atti adottati da ogni funzionario titolare di posizione organizzativa Tali atti sono scelti in modo casuale dal Segretario Generale con tecniche di campionamento dallo stesso individuate.

7. Qualora dal controllo emergano elementi di irregolarità su un determinato atto, il Segretario Generale trasmette una comunicazione all'organo o al soggetto emanante, affinché questi possa apportare le opportune correzioni. Nella comunicazione sono indicati i vizi rilevati e le possibili soluzioni consigliate per la regolarizzazione dell'atto.

8. Nel caso in cui l'atto sottoposto a controllo risulti affetto da vizi di legittimità, nonché nei casi di irregolarità gravi, 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 od alla rettifica dell'atto.

### **Art. 8 Parametri di riferimento**

1. Ai fini dello svolgimento del controllo di regolarità amministrativa in fase successiva, la verifica circa la legittimità, la regolarità e la correttezza degli atti e dell'attività è svolta facendo riferimento a:

- normativa e disposizioni comunitarie, statali, regionali e comunali in materia di procedimento amministrativo;
- normativa e disposizioni comunitarie, statali, regionali e comunali in materia di pubblicità e accesso agli atti;
- normativa e disposizioni comunitarie, statali, regionali e comunali di settore;
- normativa in materia di trattamento dei dati personali;
- normativa e disposizioni interne dell'Ente (Statuto, regolamenti, delibere, direttive ecc.);
- sussistenza di cause di nullità o di vizi di legittimità;
- 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;
- comprensibilità del testo.

### **Art. 9 Risultato del controllo**

1. La struttura operativa a supporto del Segretario Generale predispone, con cadenza semestrale, un report di attività di tipo statistico sullo stato degli atti controllati ed elabora entro il mese di febbraio di ogni anno una relazione sull'attività di controllo svolta nell'anno precedente. La relazione può contenere anche suggerimenti e

proposte operative finalizzate a migliorare la qualità degli atti prodotti dall'Ente, proponendo anche modifiche regolamentari, procedurali o di prassi.

2. Nel caso in cui, dal controllo, emergano irregolarità ricorrenti, riconducibili ad errata interpretazione o applicazione di norme, od anche al fine di evitare l'adozione di atti affetti da vizi, il Segretario Generale adotta circolari interpretative o direttive per orientare ed uniformare i comportamenti delle strutture dell'Ente.

3. Per promuovere e facilitare l'omogeneizzazione della redazione degli atti, la struttura operativa a supporto del Segretario Generale può predisporre modelli di provvedimenti standard, cui le strutture dell'Ente possono fare riferimento nello svolgimento della loro attività.

4. Le risultanze del controllo sono trasmesse periodicamente, a cura del Segretario Generale, ai funzionari responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, al Sindaco e al consiglio comunale.

5. I risultati del controllo di regolarità amministrativa sono utilizzati anche ai fini della valutazione dei funzionari titolari di posizione organizzativa.

## **Capo II**

### **CONTROLLO DI REGOLARITÀ CONTABILE**

#### **Art. 10 Controllo di regolarità contabile**

1. Il controllo contabile è effettuato dal responsabile del servizio finanziario 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 assunte dai responsabili dei servizi. Per la disciplina di detta forma di controllo si fa rinvio al Regolamento di

contabilità.

2. Nella formazione delle proposte di deliberazione, determinazioni e di ogni atto che comporti impegno contabile di spesa il responsabile del servizio finanziario esercita il controllo regolarità contabile attraverso l'apposizione del visto attestante la copertura finanziaria che viene allegato, quale parte integrante e sostanziale, al provvedimento cui si riferisce. Il parere deve essere altresì contenuto nel testo del provvedimento e deve attestare che l'atto non determina il maturare di condizioni di squilibrio nella gestione delle risorse.

3. Con il visto di regolarità contabile sulle determinazioni e con il parere di regolarità contabile sulle deliberazioni il responsabile finanziario verifica in particolare:

- a) la disponibilità dello stanziamento di bilancio e la corretta imputazione;
- b) l'esistenza del presupposto dal quale sorge il diritto dell'obbligazione;
- c) l'esistenza dell'impegno di spesa regolarmente assunto;
- d) la conformità alle norme fiscali;
- e) il rispetto delle competenze proprie dei soggetti dell'Ente;
- f) il rispetto dell'ordinamento contabile degli enti locali e delle norme del regolamento di contabilità;
- g) la mancanza di conseguenze negative sugli equilibri di bilancio e sul patto di stabilità;
- h) l'accertamento dell'entrata;
- i) la copertura nel bilancio pluriennale;
- l) la regolarità della documentazione;
- m) gli equilibri finanziari complessivi della gestione e dei vincoli di finanza pubblica.

### **Capo III**

## **CONTROLLO DI GESTIONE**

### **Art. 11 Definizione del controllo di gestione**

1. Il controllo di gestione è il sistema attraverso il quale si verifica lo stato di

attuazione degli obiettivi programmati, e, attraverso l'analisi dei risultati raggiunti, delle risorse acquisite e della comparazione tra costi e qualità dei servizi, si valuta l'efficienza, l'efficacia, la funzionalità e qualità di realizzazione degli stessi, desumendone indicazioni utili all'orientamento della gestione.

### **Art. 12 Struttura operativa del controllo di gestione**

1. L'esercizio del controllo di gestione è un'attività diffusa ad ogni livello dell'organizzazione che compete in particolare a ciascun funzionario titolare di posizione organizzativa, in riferimento alle attività organizzative e gestionali di propria competenza e agli obiettivi di cui è destinatario.
2. Oltre all'attività del controllo di gestione svolta a tutti i livelli organizzativi, come sopra esposto, è individuata una unità organizzativa, posta sotto la direzione del segretario generale competente per la funzione di controllo di gestione.
3. E' compito dei funzionari titolari di posizione organizzativa collaborare con la struttura operativa del controllo di gestione, adottando le migliori soluzioni organizzative per consentire la realizzazione di un sistema informativo contabile utile a fornire le necessarie informazioni. Gli stessi sono individuati quali responsabili del procedimento per la rilevazione e trasmissione dei dati contabili ed extra-contabili rilevati ai fini del controllo di gestione.

### **Art. 13 Compiti del controllo di gestione**

1. L'unità organizzativa preposta al controllo di gestione ha i seguenti compiti:
  - a) rilevare e valutare sistematicamente i costi sostenuti dall'Ente in tutte le sue articolazioni, secondo i principi della contabilità finanziaria ed economica, allo scopo di determinarne la competenza, la responsabilità e la destinazione;
  - b) verificare l'efficienza gestionale, raffrontando i fattori produttivi impiegati ed i risultati conseguiti, attraverso l'elaborazione di indicatori che rapportino i costi delle risorse impiegate e la quantità di servizi prodotti;
  - c) verificare l'efficacia gestionale, valutando il grado di raggiungimento degli

- obiettivi prefissati, rapportando gli obiettivi programmati alle azioni realizzate;
- d) promuovere il miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini misurando, attraverso indicatori, le variazioni qualitative dei servizi erogati, ed assicurando la tutela degli utenti anche attraverso la loro partecipazione alle procedure di valutazione e di definizione degli standard qualitativi;
  - e) operare una costante raccolta di serie storiche di indicatori e grandezze, ed ove possibile confrontare tali dati con realtà analoghe o con standard regionali o nazionali, al fine di poter meglio sfruttare le informazioni che scaturiscono dagli indicatori finanziari economici e patrimoniali previsti per legge e da tutti gli indicatori generalmente elaborati dal servizio controllo di gestione;
  - f) analizzare gli indirizzi strategici del medio periodo inseriti nella relazione previsionale e programmatica;
  - g) supportare il servizio finanziario nell'elaborazione del piano esecutivo di gestione, sulla base delle indicazioni ottenute dai vari responsabili dei servizi, che nella fase di contrattazione degli obiettivi con gli organi di governo, sono assistiti dal responsabile del controllo di gestione al fine di pervenire alla formulazione di obiettivi realizzabili;
  - h) sollecitare funzionari titolari di posizione organizzativa, affinché relazionino periodicamente sullo stato di attuazione dei programmi ed attraverso l'attivazione delle procedure per la rilevazione dei dati relativi agli indicatori definiti nella fase precedente, confrontare i risultati intermedi con quelli programmati;
  - i) fornire al nucleo di valutazione gli obiettivi che l'organo esecutivo attribuisce ai responsabili dei servizi, nonché i suddetti rapporti periodici dell'attività svolta;
  - j) fornire un adeguato supporto informativo all'organo esecutivo e ai funzionari titolari di posizione organizzativa, qualora richiesto.

#### **Art. 14 Strumenti del controllo di gestione**

1. L'unità organizzativa preposta al controllo di gestione utilizza i sistemi informativi già disponibili all'interno dell'Ente per il reperimento dei dati inerenti la contabilità (bilancio di previsione, rilevazione di impegni, accertamenti, pagamenti, riscossioni, fatture, rendiconto) e delle informazioni di carattere economico, patrimoniale ed extra-contabile.
2. L'unità organizzativa preposta al controllo di gestione può inoltre richiedere ai vari settori dell'Ente elaborazioni di dati necessarie alle proprie esigenze.

### **Art. 15 Il processo di funzionamento del controllo di gestione**

1. Il processo di funzionamento del controllo di gestione è il processo circolare della programmazione e controllo riguardante la fase della programmazione, della realizzazione, del controllo e delle eventuali azioni correttive da realizzare. Tale processo coincide con il ciclo di gestione delle performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Art. 16 La struttura tecnico-contabile del controllo di gestione**

1. La struttura tecnico contabile del controllo di gestione è costituita:

- dagli strumenti di programmazione;
- dalla struttura dei centri di costo e dalla contabilità analitica (*qualora attivata*);



- da un sistema di indicatori e di reportistica.

2. Gli strumenti di programmazione permettono la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che l'Amministrazione intende raggiungere, dei valori attesi di risultato, dei rispettivi indicatori e il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

Gli strumenti di programmazione operativa sono i seguenti:

- il Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.), approvato annualmente dalla Giunta, contenente le risorse e gli obiettivi assegnati ai singoli responsabili ed implementato in modo da soddisfare i requisiti del piano delle performance con le strategie dell'Amministrazione (come risultanti dalle linee Programmatiche di Mandato e dalla Relazione Previsionale e Programmatica) e la loro traduzione in obiettivi operativi;
- Il Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) (*laddove previsto*), contenente una illustrazione più dettagliata degli obiettivi assegnati, col Piano Esecutivo di Gestione, ai singoli responsabili;

3. Il sistema di indicatori riguarda le seguenti tipologie:

- di risultato, che rappresentano i risultati che l'Amministrazione si aspetta dalla realizzazione degli obiettivi;
- di erogazione, che rappresentano i prodotti realizzati dai vari servizi;
- di efficacia, distinguibili in:
  - quantitativa, rappresentante il rapporto fra la quantità di domanda di servizio richiesta e la quantità di servizio erogata;
  - qualitativa, rappresentante la qualità strutturale del servizio e/o la qualità percepita dal cittadino del servizio;
  - sociale, rappresentante l'impatto sul territorio dell'obiettivo realizzato/servizio erogato;
- di efficienza, che rappresentano il rapporto fra la quantità del servizio erogato e le risorse necessarie per erogarlo;
- di economicità, che rappresentano il grado di copertura dei costi del servizio con i ricavi propri e/o da trasferimenti.

## **Art. 17 Referti periodici**

1. L'attività del controllo di gestione si traduce in una reportistica periodica (analisi economiche, relazioni, documenti o rapporti di gestione, ecc.) attraverso la quale vengono messi a disposizione i risultati e le informazioni acquisite. L'attività di referto può essere ordinaria o straordinaria.
2. È ordinaria l'attività di carattere ricorrente connessa all'analisi dei costi, alla valutazione degli stati di avanzamento del PEG, ai rapporti finali sulla gestione svolta dai vari servizi dell'Ente, ecc. Essa viene svolta con periodicità semestrale entro il 31 agosto, finalizzata alla salvaguardia degli equilibri di bilancio ed il 31 marzo, finalizzata alla valutazione della gestione e all'approvazione del rendiconto.
3. È straordinaria l'attività di referto connessa a specifiche esigenze dell'Ente o dei singoli servizi, quali le analisi dei costi legate alla esternalizzazione dei servizi. Essa viene svolta in base alle necessità, tenendo conto delle richieste presentate dagli organi di direzione politica e dai funzionari titolari di posizione organizzativa.
4. I referti del controllo di gestione vengono trasmessi:
  - a) ai funzionari titolari di posizione organizzativa, ai fini del controllo operativo in modo da supportare le loro valutazioni sull'andamento della gestione;
  - b) al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Segretario Generale ai fini del controllo strategico, in modo da supportare le valutazioni sulla congruenza delle scelte adottate con le strategie dell'amministrazione;
  - c) all'organo di revisione economico-finanziaria.
5. Il referto annuale deve essere presentato, insieme al rendiconto, agli amministratori, ai funzionari titolari di posizione organizzativa, e all'organo di revisione, integrandolo con la documentazione che si rende più opportuna in relazione alle rispettive funzioni di ciascuno dei soggetti sopra enunciati.

## **Capo IV**

## **CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI**

### **Art. 18 Disciplina del controllo sugli equilibri finanziari**

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario e mediante la vigilanza dell'organo di revisione, prevedendo il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del segretario generale e degli altri funzionari dell'Ente, secondo le rispettive responsabilità.
2. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato nel regolamento di contabilità dell'Ente, cui si fa rinvio, ed è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione. Il controllo sugli equilibri finanziari implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'Ente in relazione all'andamento economico finanziario degli organismi gestionali esterni.
3. I suoi esiti sono assunti all'interno del controllo strategico e sono utilizzati dal Nucleo di valutazione ai fini della valutazione delle attività dei responsabili.
4. Nell'esercizio di tali funzioni il responsabile del servizio finanziario agisce in autonomia nei limiti di quanto disposto dai principi finanziari e contabili, dalle norme ordinamentali e dai vincoli di finanza pubblica.

### **Capo V**

## **CONTROLLO STRATEGICO**

### **Art. 19 Finalità del controllo strategico**

1. Il controllo strategico è finalizzato all'esame ed al controllo dell'andamento complessivo della gestione dell'Ente ovvero alla valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri

strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, di cui al comma dell'art. 42, comma 2 , del TUEL in termini di congruenza fra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. L'attività di controllo strategico si realizza con la riconduzione di ciascuna azione agli ambiti programmatici strategici dell'amministrazione.

2. Il controllo strategico mira ad accertare la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi indicati inizialmente nelle linee programmatiche approvate dal Consiglio comunale e periodicamente nella relazione previsionale e programmatica, che costituisce un allegato al bilancio di previsione.
3. L'attività di valutazione e di controllo strategico costituisce il naturale collegamento fra le funzioni di indirizzo politico amministrativo, riservati agli amministratori, e le funzioni gestionali, riservate ai responsabili dei servizi. In particolare il controllo strategico fornisce:
  - a) agli amministratori, indicazioni in relazione alle scelte programmatiche da effettuare o alla revisione o modifica delle scelte programmatiche già compiute;
  - b) ai responsabili dei servizi, istruzioni al fine di perseguire nel modo più efficiente possibile gli obiettivi programmatici assegnati, rimuovendo eventuali fattori ostativi.

## **Art. 20 Strumenti della Pianificazione strategica**

1. Il processo di pianificazione strategica dell'Amministrazione avviene attraverso i seguenti strumenti:

- le Linee Programmatiche di Mandato, approvate all'inizio del mandato dal Consiglio, contenenti le linee di indirizzo e le azioni strategiche che l'Amministrazione intende perseguire nei cinque anni del mandato;
- la Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.), approvata annualmente dal Consiglio, contenente le linee di indirizzo e le azioni strategiche,

classificate in programmi e progetti, che l'Amministrazione intende perseguire nell'arco di tre anni.

### **Art. 21 Oggetto del Controllo strategico**

1. Il controllo strategico riguarda i seguenti aspetti che contraddistinguono la performance organizzativa dell'Ente:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- le procedure utilizzate;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

### **Art. 22 Fasi del Controllo strategico**

1. Le fasi tramite le quali si sviluppa l'attività di controllo strategico sono così riassunte:

a) verifica preventiva: attività consistente, in sede di formazione del bilancio o

dell'atto, nella verifica della rispondenza degli obiettivi dichiarati alle linee programmatiche e strategiche che il Consiglio comunale ha declinato nei documenti programmatici, nella verifica della formulazione degli obiettivi in termini di chiarezza e misurabilità, la loro declinazione in misure ed azioni attuative, tempi di realizzazione definiti, ed indicazione dei responsabili di riferimento;

b) verifica concomitante: attività consistente nel monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi, dell'aggiornamento dei tempi di realizzazione affinché rispecchino la realtà dello sviluppo delle azioni prestabilite, l'andamento dei dati e degli indicatori connessi, il rilevamento di eventuali fattori bloccanti o rallentanti e la proposta di azioni correttive;

c) verifica successiva: attività consistente, al termine dell'esercizio o del periodo preso a riferimento, nel rilevamento del grado di raggiungimento ottenuto, della determinazione finale degli indicatori e dei tempi di realizzazione, ovvero delle cause di mancata o parziale realizzazione.

### **Art. 23. Gestione del controllo strategico**

1.L'Amministrazione comunale individua un'apposita unità preposta al controllo strategico.

2.L'unità preposta al controllo strategico si avvale di un sistema informativo automatizzato e di flussi documentali interni all'Ente per la rilevazione e trasmissione di dati e fatti contabili ed extracontabili.

3.Nell'ambito della sua attività, l'Unità preposta al controllo strategico può richiedere o accedere a qualsiasi dato o informazione rilevante per la verifica degli obiettivi.

4.Con cadenza semestrale l'unità preposta al controllo strategico relaziona agli Amministratori, ai funzionari e al Nucleo di valutazione, circa lo stato di attuazione dei programmi sia in forma sintetica avuto riguardo all'Ente nel complesso sia più in dettaglio con riguardo a ciascuna area di attività dell'ente.

5.Entro il mese di settembre di ogni anno, l'unità preposta al controllo strategico

produce uno specifico report in occasione della ricognizione dello stato di attuazione dei programmi da parte del Consiglio Comunale.

6. Nel mese di febbraio di ogni anno, l'unità preposta al controllo strategico redige una relazione illustrativa sui risultati raggiunti e sull'attività svolta che viene trasmessa agli Amministratori, ai Dirigenti, al Nucleo di Valutazione e alla cittadinanza tramite pubblicazione sul sito web dell'Ente.

7. La rendicontazione sulla performance dell'Ente, validata dal Nucleo di Valutazione, rappresenta il report anche per il controllo strategico. Tale report deve essere realizzato annualmente ed a fine mandato, svolgendo per questo aspetto le funzioni della dichiarazione di fine mandato.

#### **Art. 24 Relazione di inizio e fine mandato**

1. Al fine di garantire il principio di trasparenza delle decisioni di entrata e di spesa, l'Ente provvede a redigere una relazione di inizio e fine mandato, volta a verificare la situazione finanziaria e patrimoniale e la misura dell'indebitamento dei medesimi enti.

2. La relazione di inizio mandato, è predisposta dal funzionario responsabile del servizio finanziario con la collaborazione del segretario generale, ed è sottoscritta dal sindaco entro il novantesimo giorno dall'inizio del mandato ed è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

3. La relazione di fine mandato è predisposta dal funzionario responsabile del servizio finanziario con la collaborazione del segretario generale, ed è sottoscritta dal Sindaco entro e non oltre il novantesimo giorno antecedente la data di scadenza del mandato, ed è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

4. La relazione di fine mandato contiene la descrizione dettagliata delle principali attività normative e amministrative svolte durante il mandato, con specifico riferimento a:

- a) sistema ed esiti dei controlli interni;
- b) eventuali rilievi della Corte dei conti;

c) azioni intraprese per il rispetto dei saldi di finanza pubblica programmati e stato del percorso di convergenza verso i fabbisogni standard;

d) situazione finanziaria e patrimoniale, anche evidenziando le carenze riscontrate nella gestione degli enti controllati dall'Ente ed indicando azioni intraprese per porvi rimedio

e) azioni intraprese per contenere la spesa e stato del percorso di convergenza ai fabbisogni standard, affiancato da indicatori quantitativi e qualitativi relativi agli output dei servizi resi, anche utilizzando come parametro di riferimento realtà rappresentative dell'offerta di prestazioni con il miglior rapporto qualità-costi;

f) quantificazione della misura dell'indebitamento comunale.

## Capo VI

### CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE NON QUOTATE

#### **Art. 25 Finalità dei controlli sulle società partecipate non quotate**

1. Il presente capo disciplina le attività di vigilanza e controllo esercitate dal Comune di Ladispoli sulle società *in house* e aziende pubbliche che svolgono dei servizi nell'interesse dell'Ente al fine di garantire il rispetto delle prescrizioni normative ed allo scopo di regolamentare, rendendole omogenee, le modalità di circolazione delle informazioni tra l'amministrazione comunale e gli organi amministrativi di dette società o enti.

2. Il controllo per le società non *in house* è svolto con le modalità e le tempistiche stabilite nel contratto di servizio e nei limiti dei diritti riconosciuti ai soci dallo statuto societario e dalla legge.

3. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, il Consiglio comunale definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, del TUEL gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società partecipate, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza, per il tramite dell'ufficio a ciò preposto, un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra



l'Ente proprietario e 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.

4. Il controllo è finalizzato a:

- a) valutare, mediante verifiche periodiche, la sussistenza della coerenza delle partecipazioni detenute dalle società con le proprie finalità istituzionali;
- b) valutare, mediante verifiche periodiche, l'attuazione degli indirizzi ed obiettivi gestionali, al fine di riscontrare: l'efficacia, efficienza e l'economicità degli stessi;
- c) la coerenza dell'attività con il principio di sana gestione;
- d) la coerenza dell'attività in rapporto al bilancio consolidato.
- e) la redazione del bilancio consolidato;
- f) l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'Ente.

5. Per quanto riguarda il controllo nei confronti di società a partecipazione interamente pubblica, affidatarie dirette di servizi pubblici locali o di servizi strumentali l'Ente organizza un "*controllo analogo*" a quello svolto sui servizi, gestiti direttamente, ponendo questo sistema di raccordo sui seguenti elementi:

- a) specifiche disposizioni nello statuto sociale volto a registrare l'esercizio del controllo da parte delle Amministrazioni pubbliche aventi la qualifica di socio;
- b) oggetto sociale delimitato nello statuto sociale;
- c) specifiche regole, definite nello statuto sociale, volte a disciplinare il trasferimento di quote solo tra i soci pubblici, senza alcuna possibilità di apertura a soggetti terzi privati;
- d) specifiche clausole, definite negli eventuali patti parasociali, disciplinanti le forme di esercizio, anche con decisioni congiunte, del controllo sulle decisioni strategiche della società;
- e) specifiche clausole, definite nell'eventuale convenzioni per la gestione associata del servizio affidata, disciplinanti i sistemi di regolazione dei rapporti tra le Amministrazioni pubbliche qualificabili come soci e la società affidataria, anche in forma di organismi collegiali;

f) specifiche clausole, definite nei contratti di servizio, regolanti adeguati sistemi di informazione e di verifica sulla gestione del servizio affidato.

6.L'oggetto di questo controllo riguarda :

- a) la situazione di bilancio, in rapporto ai limiti ed ai divieti operanti nel rapporto tra l'Ente e la società stessa;
- b) la spesa di personale e la spesa corrente di ciascuna società, al fine del riscontro dei valori per il rapporto tra le due voci di spesa;
- c) la situazione economica debitoria di ciascuna società partecipata, per poter esercitare i poteri di socio in caso di situazione di crisi e per verificare il rapporto debiti – crediti;
- d) il rispetto dei vincoli di finanza pubblica;
- e) l'andamento della società e della sua gestione.

7. Sulla base delle informazioni di cui al comma 3, viene effettuato il monitoraggio periodico sull'andamento delle società ed enti partecipati e sono analizzati gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'Ente. I risultati complessivi della gestione dell'Ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica.

### **Art. 26 – Tipologia dei controlli**

1.L'amministrazione imposta ed organizza le misure e gli strumenti per l'esercizio del controllo analogo come di seguito specificato:

a) controllo societario attuato:

- nella fase di formazione dello statuto e di sue modifiche;
- nella definizione del modello di gestione e controllo;
- nella definizione dei patti parasociali e dei patti di sindacato;
- nell'esercizio dei poteri di nomina degli amministratori;
- nella costante verifica del rispetto degli adempimenti a carico delle società previsti

dalla

legge, dai regolamenti e dalle circolari e dagli altri atti amministrativi adottati dall'Ente;

·nell'eventuale esercizio dell'azione di responsabilità sociale;

b) controllo economico/finanziario attuato attraverso il monitoraggio:

·ex ante (piano industriale e budget);

·concomitante (report periodici sul budget e sullo stato di attuazione dei programmi);

·ex post (risultati della gestione);

c) controllo sul raggiungimento degli obiettivi posti dall'amministrazione attraverso il monitoraggio:

·ex ante, in sede di definizione del contratto di servizio e della carta dei servizi e attraverso l'analisi dei piani industriali;

·concomitante, mediante report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti

nei contratti di servizio e nei piani industriali;

·ex post, attraverso la valutazione degli standard quali-quantitativi, l'analisi del grado di soddisfazione dell'utenza, la misurazione dell'outcome e la relazione sulla gestione dell'Organo Amministrativo;

d) controllo sul valore delle partecipazioni al fine di poter compiere scelte di investimento o disinvestimento o di razionalizzazione;

e) controllo sulla gestione che si esplica attraverso la predisposizione di schemi e di regolamenti di cui le Società partecipate si devono dotare in materia di assunzioni del personale, di affidamento di contratti di appalto e di incarichi professionali. Ai fini del controllo sulla gestione il Consiglio Comunale può disporre audizioni dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo della società e provvedere anche attraverso atti ispettivi e richieste di dati e informazioni.

2. La durata del controllo degli strumenti programmatici è pari ad anni tre.

3. Vengono predefiniti e controllati annualmente:

a) gli obiettivi qualitativi di efficienza (es: carta dei servizi, codice etico, contratto di

servizio, statuto, ecc.) rivolti all'organizzazione della società e del servizio pubblico locale erogato;

b) gli obiettivi quantitativi di efficacia (es: contratto di servizio, bilancio di previsione, bilancio pluriennale di economico, tariffe, bilancio sociale, ecc.) rivolti all'organizzazione della società ed al servizio pubblico erogato;

c) i rapporti finanziari tra l'ente e la società e quindi a ruoli invertiti e connesse poste (es:

1) dalla società verso il Comune

- Tosap/Cosap
- Tassa RSU
- Dividendi
- Ecc.

2) dal Comune verso la società

- corrispettivi
- ecc.

d) i rapporti collegati alla situazione contabile, gestionale e organizzativa (es: attraverso l'applicazione della L. 231/2001 sulla responsabilità parapenale della società e/o i *reports* infrannuali, il controllo di gestione rispetto al bilancio di previsione, l'organigramma aziendale/societario, le deleghe ruoli ed opponibili al management/quadri);

e) i rapporti collegati al contratto di servizio da individuarsi caso per caso all'interno dello stesso;

f) il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica;

g) il monitoraggio di possibili squilibri economico-finanziario (es: posizione finanziaria netta, trend del *cashflow* stretto, rapporto capitale di terzi rispetto al capitale proprio, ecc.);

h) le azioni correttive (es: quali, quando, da parte di chi, con quali risorse, ecc.);

4. La periodicità (minimale) dei controlli interesserà le performances del 1° semestre e del 2° semestre con riporto a consuntivo, rispettivamente entro luglio ed entro

gennaio, come di seguito:

**a) 1° semestre**

- obiettivi dell'anno predefiniti dall'ente locale socio;
- dati del primo semestre anno in corso, a consuntivo;
- dati del primo semestre anno precedente, a consuntivo;
- dati dell'intero anno precedente a consuntivo;
- proiezioni a fine anno dell'anno in corso a preventivo (per il solo 2° semestre);
- analisi del *mix*;
- analisi del trend;
- analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi;

**b) 2° semestre**

- come da lett. sub "a" escluso 5" alinea;

**c) gli strumenti interni**

- conto economico (completo di Ebitda; Ebit; risultato straordinario; risultato netto; cash flow (stretto; ampio; operative);
- valore aggiunto e destinazione (lavoro + interessi passivi + imposte + risultato netto o *cash flow* stretto);
- posizione finanziaria netta (a breve; a medio/lungo; totale; di segno creditorio/debitorio);
- prospetto fonti e impieghi;
- principali ratio;

**d) patrimoniali**

- (capitale di terzi/capitale proprio; attività materiali nette/ricavi);

**e) finanziari**

- (oneri finanziari netti/ricavi; posizione finanziaria netta (PFN)/Ebit; PFN/ricavi; *mix* tra PFN a breve rispetto a medio—lungo termine;

**f) economica**

— (servizi + costo del lavoro/ricavi; costo del lavoro/ricavi; trend del valore della produzione rispetto al costo della produzione; ovvero rispetto alla somma servizi e costo del lavoro;

g) reddituale

— (imposte/risultato ante imposte; ROS; ROI; ROS; imposte/ricavi classe A1);

h) costo del lavoro

— (costo del lavoro/valore della produzione; numero unite medie; costo medio annuo del lavoro; *mix* tra servizi e costo del lavoro).

5. Per le Società sottoposte all'attività di direzione e coordinamento, oltre a quanto indicato nel comma seguente, la struttura preposta all'esercizio del controllo, provvede altresì alla cura delle seguenti attività:

a) controllo dei documenti di programmazione (*Budget*, Piani industriali) e rendicontazione (bilancio d'esercizio, bilanci sociali) per l'esame dei principali indicatori contabili ed extra-contabili (standard qualitativi e tecnici), previsti dai contratti di servizio e/o dalle carte dei servizi, trasmessi periodicamente dalle società partecipate;

b) predisposizione di un referto relativo alle attività di controllo sul servizio e sulla gestione economico-finanziaria della società entro il primo semestre dell'anno successivo a quello oggetto di indagine. Tale referto viene trasmesso per conoscenza a ogni società oggetto di controllo ed al Sindaco e al Presidente del consiglio.

6. In ogni caso il controllo si esercita con riguardo alle società *in house* anche mediante:

a) esame ed istruttoria degli Statuti e dei patti parasociali;

b) verifica degli adempimenti a carattere generale previsti dalla normativa vigente;

c) raccolta e conservazione dati e documenti delle società partecipate;

d) elaborazione annuale di un report sulle partecipazioni comunali;

e) esame e controllo dei contratti di servizio;

f) analisi dell'ordine del giorno delle assemblee e dell'organo amministrativo;

g) collaborazione con il Collegio dei Revisori del Comune per lo svolgimento delle

loro attività di controllo sulle partecipate ( a tal fine l'organo di revisione, nei limiti delle funzioni di vigilanza assegnate, potrà utilizzare i dati e le informazioni ottenute dalle società partecipate);

h) monitoraggio della qualità dei servizi erogati dalle società partecipate.

7. Per il completo esercizio del controllo analogo l'unità organizzativa a ciò preposta può effettuare audit interni, nonché acquisizioni e verifiche di tipo informativo anche presso le sedi degli stessi enti.

8. In particolare competono ai funzionari titolari di posizione organizzativa la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati dalle società partecipate non quotate. In particolare spettano ai funzionari stessi le seguenti attività:

a) Contratti di Servizio :

— analisi delle clausole contrattuali regolanti i rapporti fra ente locale ed ente gestore;

— predisposizione, modifica e/o integrazione dei contratti di servizio con le società ed enti partecipati e dei relativi atti conseguenti;

— gestione ordinaria amministrativa e contabile dei contratti di servizio;

— verifica periodica dello svolgimento del servizio in base agli indicatori previsti nel contratto di servizio;

— vigilanza sul rispetto degli impegni assunti dalla società in sede di contratto di servizio;

promozione dell'eventuale azione di inadempimento e delle altre azioni previste dal codice civile.

b) Carta dei Servizi:

— analisi degli impegni assunti dal gestore nei confronti dei cittadini;

— elaborazione di indicatori che consentano il monitoraggio degli impegni stessi;

— verifica periodica del rispetto degli impegni assunti.

c) Customer satisfaction

— indagine periodica sulla soddisfazione dei cittadini utenti del servizio.

9. Nello svolgimento di questo controllo si assumono gli esiti di quello sugli equilibri

finanziari.

### **Art. 27 Modelli di Governance**

1) Il modello di governance disciplina le relazioni tra l'Amministrazione comunale e gli organi della società o dell'Ente partecipato e definisce un sistema strutturato attraverso il quale il Comune esercita efficacemente il proprio ruolo di indirizzo e controllo. Tale modello è rivolto alle società sottoposte al controllo analogo del Comune ed è proposto alle altre società di cui il Comune detiene una partecipazione.

2. Le società partecipate non quotate assicurano all'Ente tutte le informazioni in base a disposizioni di legge o di regolamento che prevedono forme di pubblicità obbligatoria in ordine a:

- a) struttura societaria, con riferimento alle partecipazioni indirette in altre società;
- b) bilanci, rendiconti e altri documenti contabili societari obbligatori;
- c) curricula, compensi ed altre informazioni patrimoniali obbligatori relative agli amministratori e ai dirigenti della società.

3. Gli organi comunali competenti in materia assumono pertanto tutti gli atti e i comportamenti idonei a far recepire le seguenti clausole di governance:

- a) entro il 30 novembre la società partecipata trasmette al Comune il budget per l'esercizio successivo e l'eventuale piano industriale pluriennale contenente gli obiettivi di massima sulle attività e sulla situazione patrimoniale e finanziaria; per le società sottoposte al controllo analogo, il suddetto budget deve essere corredato da una relazione;
- b) entro il 31 agosto la società partecipata trasmette al Comune una relazione semestrale sull'andamento della situazione economico-finanziaria e dell'eventuale variazione del piano industriale; nonché sull'eventuale sistema delle società partecipate di secondo livello aggiornata al 31 dicembre dell'anno precedente (completa di ogni dato e documento utile);
- c) la società partecipata trasmette al Comune gli ordini del giorno dell'Assemblea e



del Consiglio di Amministrazione e i relativi verbali entro cinque giorni dalla approvazione;

d) entro il 30 novembre la società partecipata invia al Comune il preconsuntivo dell'esercizio in chiusura o la dichiarazione attestante il risultato di esercizio con esplicitazione, in caso di perdita, delle cause; la società partecipata segnalerà al suo manifestarsi e comunque con la massima tempestività al Comune la previsione di possibile perdita di esercizio;

e) la società partecipata trasmette al Comune, almeno 30 giorni prima della data fissata per la sua approvazione in assemblea, la bozza del bilancio di esercizio; successivamente alla sua approvazione, invia con tempestività il bilancio definitivo;

f) l'organo amministrativo illustra l'attuazione degli obiettivi indicati nel budget e nell'eventuale piano industriale in apposita sezione della relazione sulla gestione prevista nell'art. 2428 c.c.;

g) la società partecipata è tenuta a trasmettere report periodici, o comunque su richiesta, sullo stato di attuazione del contratto di servizio all'ufficio competente per materia e all'ufficio controlli interni;

h) la società partecipata trasmette annualmente la comunicazione dei dati relativi ai compensi dei componenti del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, ai sensi della legge 296/2006 e succ. modifiche, nonché ogni eventuale variazione;

i) gli amministratori societari devono comunicare, con riferimento alle proprie partecipate, ai sensi dell'art. 1 comma 735 legge 296/2006 e succ. modifiche, gli incarichi ed i relativi compensi entro 30 giorni dal conferimento della nomina ed entro 30 giorni dall'erogazione;

l) il Presidente del Collegio Sindacale della società partecipata è obbligato alla tempestiva segnalazione al Comune in merito ad eventuali irregolarità o illegittimità relative alla gestione amministrativa della società;

m) il Presidente del Collegio Sindacale della società partecipata invia altresì, in occasione di assemblee dei soci che abbiano all'ordine del giorno operazioni di carattere straordinario e/o strategico o che rivestano particolare importanza per il

Comune di Ladispoli, una Relazione dettagliata sulle motivazioni che sono alla base dell'operazione proposta;

n) Il Presidente del Collegio Sindacale della società riferisce in ordine all'adozione del modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. n. 231/2001.

4. Tutte le informazioni e/o comunicazioni, comprese quelle relative al comma precedente, riguardanti le società partecipate non quotate dal Comune devono essere trasmesse in formato elettronico tramite PEC.

#### **Art. 28 Soggetti preposti ai controlli sulle società partecipate non quotate**

1) I controlli sulla società partecipate non quotate sono poste sotto la direzione del competente funzionario titolare di P.O. , che dovrà avvalersi di un apposita struttura.

2) Detta struttura assiste gli organi politici nell'elaborazione delle linee di indirizzo strategico deliberate dal Consiglio Comunale, elaborando le informazioni derivanti dai rapporti di cui sopra con le aziende e predisponendo periodici report di analisi sull'andamento delle società.

3) La struttura inoltre:

- è di supporto a commissioni e comitati per il controllo analogo sui servizi affidati con l'istituto dell' *in-house providing*;

- cura la tenuta e la raccolta di tutti gli statuti, regolamenti, contratti di servizio e reportistica inerenti le società partecipate non quotate dall'Ente;

- elabora rapporti da sottoporre alla giunta e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi che analizzano gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, individuando le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili sviluppi economici – finanziari rilevanti per il bilancio dell'Ente.

4. I risultati complessivi della gestione dell'Ente locale e delle società partecipate non quotate partecipate sono rilevati anche mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, da sottoporre all'approvazione del Consiglio Comunale entro e non oltre il mese di settembre dell'anno successivo all'esercizio di riferimento.

5. Il bilancio consolidato è redatto a cura del Servizio Finanziario.

## Capo VII

### CONTROLLO SULLA QUALITA' DEI SERVIZI EROGATI

#### **Art. 29 Il controllo sulla qualità dei servizi erogati**

- 1) Il Comune di Ladispoli determina e adotta e pubblicizza gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione della carta dei servizi, i criteri di misurazione della qualità degli stessi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per il mancato di rispetto degli standard di qualità.
- 2) Le azioni prevista dal precedente comma sono esercitate secondo quanto stabilito nel sistema di misurazione e di valutazione della performance di cui al Titolo II - DLgs. 150/2009.
- 3) L'attività di controllo è finalizzata alla rilevazione della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa e degli aspetti socio-economici.
- 4) Il Comune di Ladispoli a mezzo dell'unità organizzativa preposta al controllo di gestione effettua la mappatura dei servizi finali, ovvero quelli di diretta erogazione diretta al cittadino e procede alla pubblicazione sul sito istituzionale, nella servizio "Controllo interno".
- 5) Per ogni servizio individuato, il Comune provvede alla pubblicazione delle principali caratteristiche, delle modalità di erogazione e della tipologia di utenza che usufruisce del servizio.
- 6) Per ciascun servizio, il Comune provvede alla creazione di un set di indicatori (generali e specifici) per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati in misura adeguata e si impegna all'aggiornamento annuo degli stessi, nonché alla pubblicazione dei risultati annui. Per ogni indicatore, il Comune determina i relativi standard secondo le dimensioni principali (accessibilità, tempestività, trasparenza ed

efficacia), tenendo presente eventuali standard definiti da norme o atti interni all'Ente.

7) Il monitoraggio annuo consiste nella rilevazione dei dati necessari all'aggiornamento degli indicatori e nel raffronto con gli standard fissati al fine di attestarne o meno il raggiungimento.

8) Gli standard e i risultati devono essere analizzati nell'ottica del miglioramento continuo e devono essere coerenti con il piano della performance dell'Ente, con ricadute sulla valutazione del personale, così come previsto nel Sistema di misurazione e di valutazione della performance.

9) Il Comune provvede ad effettuare indagini di customer satisfaction con cadenza almeno annuale sia sulla struttura dell'Ente in generale, sia sui singoli servizi o processi. Tali indagini coinvolgeranno un campione significativo degli utenti, utilizzeranno un questionario predefinito e una scala di valutazione adeguata. Il Comune si impegna altresì alla gestione efficace e trasparente dei reclami, sia allo sportello, sia tramite il sito istituzionale.

### **Art. 30 I soggetti preposti al controllo sulla qualità**

I soggetti preposti alla “verifica degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'Amministrazione sulla qualità dei servizi sono individuati nei funzionari titolari di posizione organizzativa, in virtù di quanto previsto all'art. 21 comma 1-bis, D. Lgs. 165/2010 così come modificato dall'art. 41, comma 1, del D. Lgs. 150/2009, i quali necessariamente partecipano alla definizione degli stessi anche coinvolgendo i rispettivi collaboratori.

## **TITOLO III DISPOSIZIONI VARIE**

### **Capo I Pubblicità**

### **Art. 31 Pubblicità delle forme di controllo interno**

1. I report sulle varie forme di controllo interno sono pubblicati in una apposita sezione del sito del Comune di Ladispoli, tale sezione è accessibile direttamente dalla home page.
2. Il Segretario Generale presiede e verifica tale forme di pubblicità e della mancata o parziale pubblicazione.

## **Capo II**

### **GESTIONE ASSOCIATA**

### **Art. 32 Gestione associata dei controlli interni**

1. Le forme di controllo interno possono essere svolte anche in modo associato sulla base di convenzioni di cui all'articolo 30 del DLgs n. 267/2000.
2. La responsabilità per tutte le forme di controllo interno rimane in capo al soggetto che ad esso presiede per ogni singolo Ente.
3. Le convenzioni disciplinano, in particolare, le modalità di effettuazione delle varie forme di controllo interno e le procedure attraverso cui viene garantito il confronto tra i dati emersi nei singoli enti.

## **Capo III**

### **CONTROLLI ESTERNI**

### **Art. 33 Controlli esterni**

Al fine della verifica, con cadenza semestrale, da parte della Corte dei conti, della legittimità e la regolarità delle gestioni, del funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio dell'Ente, il Sindaco, avvalendosi del Segretario generale trasmette alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti un referto sulla regolarità della gestione e sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato, sulla base delle linee guida

deliberate dalla sezione delle autonomie della Corte dei conti. Il referto è, altresì, inviato al Presidente del consiglio comunale o provinciale.

## TITOLO IV DISPOSIZIONI TRANSITORIE

### Capo I

#### Disposizioni transitorie

#### **Art. 34 Disposizioni transitorie**

1. Il controllo sulle società partecipate non quotate può essere attivato in via sperimentale in data anteriore al 1° gennaio 2015.
2. Il sistema dei controlli sulle società partecipate non quotate disciplinato dal presente regolamento è modificato in caso di sopravvenienza di disposizioni di legge che determinano modalità di controllo o di vigilanza anche su aspetti specifici nei confronti delle società stesse.

## TITOLO V NORME FINALI

### Capo I

#### Norme finali

#### **Art. 35 Norme finali**

1. Le norme del presente Regolamento devono essere interpretate in riferimento alle norme dello Statuto, alla luce dei principi della legge 214/2012 e dei principi comunitari.
2. L'applicazione del presente Regolamento è vincolante e deve essere effettuata da parte di ogni organo dell'ente, che non può disapplicare le norme, senza previa espressione del consesso consiliare.

3. Il presente Regolamento entra in vigore il giorno successivo all'avvenuta pubblicazione per 15 giorni all'Albo pretorio informatico e sul sito internet dell'Ente. E sarà pubblicato sul sito web istituzionale del Comune di Ladispoli.

**OGGETTO: modifica alla deliberazione consiliare numero 20 del 24 giugno 2013**

**Presidente Loddo:** Passiamo al secondo punto all'ordine del giorno: modifica alla deliberazione consiliare numero 20 del 24 giugno 2013. Relaziona il Segretario Comunale.

**Segretario Dott. Annibali:** Grazie Presidente. Nella sostanza si tratta di riallineare quello che è il regolamento consiliare sui controlli interni per alcuni refusi che provengono dal passato e che è bene eliminare. Per esempio l'articolo 10 riguarda i revisori dei conti, quello è un refuso che andava tolto fin dall'inizio ma è rimasto così e provvediamo ad eliminarlo. Per il resto, si tratta di riallineare quella che è la funzione del Segretario Generale perché il mio ufficio non è dotato di una struttura che può fare il controllo analogo sulle società, soprattutto oggi che abbiamo provveduto a ristrutturarle. Fermo restando il coordinamento sui controlli che spetta al Segretario Generale, questo tipo di controllo lo trasferiamo ai servizi finanziari. Nella sostanza, lo abbiamo già attivato. L'idea è quella di andare a costruire un ufficio, quasi in funzione di staff, e noi ce lo possiamo permettere in questo Comune, vista la carenza di personale, però un ufficio con funzioni di staff che porta avanti i controlli. Quindi, da una parte sempre sotto la mia direzione, da una parte i controlli interni li esercitiamo come segreteria, dall'altro i controlli sull'uscita li andremo ad esercitare come controllo analogo. Per il resto, sono piccolissimi errori di battitura che andiamo ad eliminare dal regolamento. Tutto qui.

**Presidente Loddo:** Grazie Segretario. Apriamo la discussione. Prego consigliere Grando.

**Consigliere Grando:** Grazie Presidente. volevo chiedere un breve approfondimento sulla parte della delibera che prevede l'esclusione della partecipazione dei revisori dei conti, adesso la dicitura esatta non la ricordo non avendo partecipato alla commissione; volevo un approfondimento sul motivo per il quale stiamo togliendo questo passaggio del controllo dei revisori sulle delibere, credo sia previsto anche l'importo, un tetto della determina. Grazie.

**Segretario dott. Annibali:** Non è che viene tolto. Impropiamente veniva detto, c'erano degli errori provenienti dal vecchio regolamento. Nel nuovo regolamento è rimasta qualcosa che andava tolta e lo abbiamo fatto. Il controllo di regolarità amministrativa rimane come competenza del Segretario comunale ed è esercitata sia in fase preventiva che in quelle successive così come previsto dall'articolo 147, questo è scontato. Non c'è, se vi ricordate all'inizio quando ancora non sapevamo come organizzare i regolamenti quando arrivò la normativa. Noi intanto fummo tra i primi a dotarci di un regolamento, poi dicemmo, quando avremo le indicazioni, le direttive e tutto, andremo a fare il nuovo regolamento come poi abbiamo fatto. In quel primo regolamento, addirittura il segretario assumeva il controllo su tutti gli atti dell'amministrazione comunale. Nella sostanza tutto questo si rivela impossibile. Mentre sulla carta può andare bene, come faccio nella sostanza a controllare tutta l'attività dell'amministrazione, tutti gli atti. Tant'è vero che nel nuovo regolamento io esercito un nuovo tipo di controllo a campione, il 10%, su quasi tutti gli atti dell'amministrazione, su tutti gli atti più rilevanti e complessi dell'attività comunale. Non solo. Sulle deliberazioni e sull'attività di giunta io riporto il mio parere di regolarità amministrativa. Questo è il controllo no? Mentre, per quanto riguarda le determine, esercito io i controlli sulle determine, sui contratti eccetera, estraendo a sorte il 10% ed anche di più delle determinazioni dirigenziali e mese per mese esercito quel tipo di controllo. Dovreste avere anche le comunicazioni che generalmente si fanno ogni sei mesi. Per rendere l'attività più complessa, è necessario organizzare meglio la struttura. Per il momento ancora



non ce la faccio. Però se riesco a mettere insieme un unico ufficio che si occupa dei controlli, cioè del controllo di regolarità amministrativa, il controllo interno ed il controllo analogo per quanto riguarda le società. In questa maniera ho la speranza di arrivare prima o poi ad un vero e proprio controllo che si unisce addirittura a quello contabile del ragioniere; riusciremo a fare tutti e tre i tipi di controllo contestualmente. Prima o poi l'obiettivo dovrà essere quello. Quindi non avere tre – quattro dipendenti che fanno un unico controllo. Ma avere uno – due dipendenti che insieme riescono a fare tutti i tipi di controllo ovviamente sotto la direzione del Segretario Generale. L'obiettivo è cercare di avere questo aspetto qui. Il regolamento così come è, è preciso ed in linea, va benissimo e non c'è niente da cambiare. Speriamo di poter attivare il controllo analogo ed ora vedremo se, effettivamente quello che abbiamo scritto, se riusciamo ad avere effettivamente questo tipo di controllo perché ci siamo prefissi un obiettivo molto alto. I nostri controlli hanno un livello qualitativo molto alto. Se ci dovessimo riuscire sarebbe un grande risultato ma non basta. A questo vorrei aggiungere anche l'altro tipo di controllo che è quello contabile sugli equilibri finanziari che oggi è svolto autonomamente. I controlli ci sono ma li svolge la ragioneria indipendentemente dalla segreteria ed anche rispetto al collegio dei revisori. Quindi non c'è ancora questa unità dei controlli ma sono divisi anche perché la legge li conferisce a figure diverse. Però è necessario ricondurli con un coordinamento perché così saremo in grado di capire perfettamente dove l'attività amministrativa subisce dei rallentamenti. Fino ad oggi la maggior parte dei rallentamenti sono naturalmente dovuti proprio al fatto che i controlli sono diversificati. E quindi il controllo contabile della ragioneria viene condotto con grande ritardo rispetto al nostro. In questa struttura comunale è necessario intervenire su quel tipo di aspetto. A breve ripeto, saremo in grado di capire meglio. È ormai un anno che stiamo esercitando questo tipo di controllo e si vede già dove siamo più deboli rispetto ad altri tipi di controlli che sono più rapidi. L'obiettivo è quello di arrivare quasi ad una immediatezza dei controlli. Fare in maniera tale che nei cinque giorni la determina abbia immediatamente il seguito anche per quelle più complesse. Così facendo l'attività amministrativa godrebbe di una velocità e di uno snellimento veramente notevole. L'obiettivo è questo. Per le delibere di giunta, di consiglio ed anche quelle di altri organi non ci sono grandi problematiche. In realtà le problematiche nascono sulla gestione quotidiana e sulle determinazioni e qui dobbiamo mettere in atto uno snellimento amministrativo. Però ripeto il regolamento di questa sera andava già bene, questa sera non introduciamo nulla di diverso rispetto a quello che abbiamo già approvato.

**Presidente Loddo:** Grazie Segretario per la spiegazione. Prego consigliere Ruscito.

**Consigliere Ruscito:** Grazie Presidente. Il mio gruppo rappresentato da me e dal consigliere Cagiola è contrario ma voterà a favore e spiego perché. Il regolamento votato a suo tempo era già ottimo, e queste modifiche illustrate dal Segretario derivano dal fatto che la struttura al momento non ci consente di fare alcune cose che vorremo realizzare. Prendiamo per ottima la spiegazione che ci ha dato il Segretario. Certo, applicarlo in toto come avevamo detto sarebbe stato l'ideale, ma la spiegazione che ci ha dato ora il Segretario è validissima e confermo che voteremo a favore di questa delibera.

**Presidente Loddo:** Grazie consigliere Ruscito. Non ci sono altri interventi. Poniamo al voto del consiglio comunale la delibera avente ad oggetto: modifica della delibera consiliare numero 20 del 24 giugno 2013. Chi è favorevole? 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 favorevoli. Chi è contrario? Nessun contrario. Chi si astiene? 2 astenuti. Il punto è approvato. Votiamo l'immediata esecutività. Chi è favorevole? 12 favorevoli. Chi è contrario? Nessun contrario. Chi si astiene? 2 astenuti. Il punto è

approvato. Il punto numero tre all'ordine del giorno: regolamento generale per la fruizione degli impianti sportivi – approvazione, non sarà discusso in quanto la commissione competente ha chiesto di riaggiornarsi per prendere contatto con le associazioni sportive locali che gestiscono spazi pubblici in convenzione. Pertanto il punto questa sera non verrà discusso. Alle ore 22:35 il consiglio comunale è chiuso.

-----  
-----  
-----