



**Città di
Paderno Dugnano**

www.comune.paderno-dugnano.mi.it

Documento Sistema di Gestione Qualità
ISO 9001 Certificato CSQ N. 91 59 CMPD

T	P51	MD01	Rev. 4*
---	-----	------	---------

Processo trasversale a tutti i settori

Regolamento

per la disciplina dei controlli interni

Approvato con deliberazione di C.C. n. 6 del 18/03/2013

Modificato con deliberazione di C.C. n. 23 del 27/04/2015

Modificato con deliberazione di C.C. n. 55 del 20/10/2020

Entra in vigore dal 6 novembre 2020

Firmato

Il Presidente

Simona Arosio

Firmato

Il Segretario Generale

Franceschina Bonanata

*aggiornamento n. 10/A chiuso il 15/07/2020

INDICE DEL REGOLAMENTO**TITOLO I – PRINCIPI GENERALI****Art. 1 – Oggetto****Art. 2 - Articolazione dei controlli interni****Art. 3 - Organizzazione del sistema****TITOLO II – CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE****Art. 4 - Controllo di regolarità amministrativa****Art. 5 - Controllo preventivo di regolarità amministrativa****Art. 6 - Controllo successivo di regolarità amministrativa - Competenza****Art. 7 – Oggetto e criteri del controllo successivo di regolarità amministrativa****Art. 8 – Metodologia e strumenti del controllo successivo di regolarità amministrativa****Art. 9 - Risultato del controllo successivo di regolarità amministrativa****Art. 10 - Controllo esterno della Corte dei Conti****Art. 11 – Controllo di regolarità contabile****TITOLO III – CONTROLLO STRATEGICO****Art. 12 – Controllo strategico****Art. 13 – Fasi del controllo strategico****Art. 14 - Periodicità e strumenti del controllo strategico****TITOLO IV – CONTROLLO DI GESTIONE****Art. 15 - Finalità e oggetto del Controllo di Gestione****Art. 16 - Controllo di gestione - Competenze****Art. 17 - Il Processo di controllo di gestione****Art. 18 – La rilevazione dei dati****Art. 19 – L'attività di reporting****Art. 20 - Controllo sui risultati****TITOLO V – CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI****Art. 21 - La qualità dei servizi erogati****TITOLO VI - IL CONTROLLO SULLE SOCIETÀ PARTECIPATE NON QUOTATE****Art. 22 - Ambito di applicazione****Art. 23 - Finalità****Art. 24 – Competenze in materia di indirizzo e controllo delle società partecipate****Art. 25 – Modalità di controllo****Art. 26 - Regolamenti****Art. 27 – Risultanza del controllo sulle società partecipate**

TITOLO VII - NORME FINALI

Art. 28 - Pubblicazione e comunicazioni

Art. 29 - Entrata in vigore

REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DEI CONTROLLI INTERNI**TITOLO I – PRINCIPI GENERALI****Art. 1 – Oggetto**

1. Il presente Regolamento disciplina l'organizzazione, gli strumenti e le modalità di svolgimento del sistema dei controlli interni in attuazione dell'articolo 3 del decreto legge 10 ottobre 2012 n.174, convertito in legge 7 dicembre 2012 n. 213.

2. Per sistema dei controlli interni s'intende l'insieme delle attività organizzate all'interno dell'ente volte a verificare la conformità dell'azione amministrativa comunale all'ordinamento giuridico, la sua efficacia ed efficienza oltreché la sua coerenza con gli obiettivi di governo stabiliti nel corso di ogni singolo mandato amministrativo.

Art. 2 - Articolazione dei controlli interni

1. Il sistema dei controlli interni del Comune di Paderno Dugnano mira a perseguire le finalità indicate al precedente articolo 1, comma 2, ed a tal fine è articolato in:

- a) controllo di regolarità amministrativa: valuta la conformità degli atti all'ordinamento giuridico;
- b) controllo di regolarità contabile: verifica la conformità degli atti con la disciplina normativa della contabilità comunale;
- c) controllo strategico: accerta i risultati conseguiti dall'azione amministrativa rispetto agli obiettivi di governo locale stabiliti nel corso del mandato amministrativo;
- d) controllo di gestione: rileva il grado di efficacia/efficienza ed economicità della gestione amministrativa;
- e) controllo sulla qualità dei servizi: verifica il grado di qualità dei servizi erogati e misura la soddisfazione degli utenti esterni ed interni;

f) controllo sugli equilibri di bilancio: finalizzato a garantire il costante mantenimento degli equilibri finanziari anche ai fini del rispetto del "patto di stabilità".

2. Il controllo sugli equilibri di bilancio è disciplinato nel regolamento di contabilità dell'ente nel rispetto di quanto stabilito dall'art.147 *quinquies* del decreto legislativo 18 agosto 2000 n. 267, di seguito TUEL.

Art. 3 - Organizzazione del sistema

1. Il funzionamento del sistema dei controlli interni, nei limiti di quanto previsto dalla legge e dal presente regolamento, è affidato alla responsabilità dei soggetti di seguito indicati:

- Segretario generale;
- Direttori responsabili di settore;
- Direttore del Settore Finanziario;
- Collegio dei revisori;
- Nucleo di Valutazione.

2. Per lo svolgimento dell'attività di controllo, ciascuno dei soggetti indicati al precedente comma si avvale della struttura organizzativa ordinariamente affidata alla sua responsabilità, fermo restando la possibilità di ottenere, quando necessario, la collaborazione delle altre strutture organizzative nonché quanto previsto al successivo art. 6.

3. Nel rispetto del principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, per l'espletamento delle funzioni di controllo è garantita ai predetti soggetti la necessaria autonomia ed indipendenza.

TITOLO II – CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE**Art. 4 - Controllo di regolarità amministrativa**

1. Nei casi previsti dal presente Regolamento, attraverso il controllo di

regolarità amministrativa, sono sottoposti a scrutinio di legittimità gli atti amministrativi comunali.

2. La verifica di legittimità concerne la conformità dell'atto alle disposizioni di leggi, statuto e regolamenti, vigenti al momento della sua adozione.

3. La regolarità amministrativa rileva l'inesistenza nell'atto dei vizi che, ai sensi degli articoli 21 *septies* e 21 *octies* della legge 7 agosto 1990 n. 241, provocherebbero, rispettivamente, la sua nullità o annullabilità.

4. Il vizio di legittimità di un atto può essere rilevato anche per derivazione da un altro atto illegittimo del quale lo stesso costituisce esecuzione.

5. La regolarità amministrativa dell'atto è rilevata avuto riguardo non solo al dato letterale, ma anche all'atto nel suo complesso, al potere che con il medesimo in concreto si è inteso esercitare ed all'interesse pubblico perseguito.

6. Nell'interpretare le disposizioni di leggi applicabili al caso concreto regolato dall'atto soggetto a controllo, si deve tenere conto non solo del dato letterale, ma anche del significato che alle medesime il legislatore aveva inteso attribuire, così come individuato dalla giurisprudenza o dalla prassi amministrativa proveniente da autorità istituzionali.

7. Il soggetto responsabile dell'attività di controllo, può comunque discostarsi dal comune orientamento interpretativo della giurisprudenza o della prassi amministrativa autorevole, in presenza di puntuali argomentazioni che consentano in ogni caso di salvaguardare la legittimità dell'atto.

8. Ai sensi del coordinato disposto degli articoli 49 e 147 *bis* del TUEL, il controllo di regolarità amministrativa si svolge in via preventiva, di regola, sulle proposte di deliberazione degli organi collegiali ed in via successiva sugli atti monocratici.

Art. 5 - Controllo preventivo di regolarità amministrativa

1. Il controllo preventivo di regolarità amministrativa è svolto dal Dirigente

responsabile della struttura organizzativa competente all'istruttoria della proposta di deliberazione e si documenta con il rilascio di un parere scritto di regolarità o irregolarità tecnica.

2. Il controllo preventivo concerne sia la legittimità della proposta che la regolarità del procedimento seguito per la sua formazione, avuto riguardo anche ai principi ad esso applicabili enunciati all'articolo 1 della legge n. 241/1990.

3. Il parere di irregolarità tecnica deve essere motivato e deve indicare le norme di legge, statuto o regolamento che si presumono violate.

4. Si considera negativo anche il parere di regolarità tecnica sottoposto a condizioni.

5. Eventuali modifiche alla proposta di deliberazione formulate successivamente all'acquisizione del parere possono essere deliberate dall'organo competente soltanto se corredate da ulteriore parere di regolarità tecnica.

6. Nell'esercizio della funzione di assistenza giuridico-amministrativa agli organi comunali attribuita al segretario generale dall'articolo 97 del TUEL, lo stesso partecipa al controllo preventivo di regolarità amministrativa informando il dirigente che ha formulato il parere di regolarità tecnica di eventuali vizi di legittimità che, a suo giudizio, inficiano la proposta di deliberazione, fornendo nel contempo indicazioni per porvi rimedio.

7. Ove il dirigente non si adegui ai rilievi formulati e non fornisca adeguate controdeduzioni in merito, il Segretario Generale informa dei rilievi l'organo collegiale competente ad assumere la deliberazione.

8. La proposta di deliberazione corredata da parere di irregolarità tecnica o di avviso di illegittimità del Segretario Generale non può essere approvata da parte dell'organo deliberante, in assenza di motivate controdeduzioni in merito.

9. La deliberazione approvata con parere di irregolarità tecnica o di avviso d'illegittimità del Segretario Generale, deve dar conto sia dei rilievi di legittimità formulati che delle

controdeduzioni in merito approvate dall'organo deliberante.

10. Sono escluse dal controllo preventivo di regolarità amministrativa le proposte di deliberazione che si limitano a determinare l'indirizzo politico-amministrativo del governo comunale ed in genere quelle che per il loro contenuto dispositivo non risultano idonee a far sorgere, anche in modo indiretto, obbligazioni giuridiche in capo al Comune.

11. Nell'esercizio della sua funzione di collaborazione in ordine alla conformità all'ordinamento giuridico dell'azione amministrativa comunale, il Segretario Generale, quando per qualsiasi motivo viene a conoscenza di una proposta di atto monocratico irregolare, procede nei modi previsti dal precedente comma 6.

Art. 6 - Controllo successivo di regolarità amministrativa - Competenza

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa è esercitato dal Segretario Generale che potrà avvalersi di un'apposita struttura operativa costituita da personale scelto dal Segretario stesso, temporaneamente assegnato, anche in modalità non continuativa.

2. Nell'operare detta scelta, avuto riguardo alle materie oggetto di controllo, il Segretario Generale terrà conto della competenza professionale degli interessati e dell'esigenza di evitare che partecipino all'attività di controllo soggetti che hanno concorso alla formazione del provvedimento sottoposto a verifica.

Art. 7 – Oggetto e criteri del controllo successivo di regolarità amministrativa

1. Il controllo sarà svolto su un campione di provvedimenti monocratici diversi dai seguenti:

- atti di accertamento di entrate o di liquidazione di spese;
- ordinanze sindacali, se comunicate preventivamente al Prefetto;
- provvedimenti conformati al controllo preventivo del Segretario Generale;
- provvedimenti impugnati davanti al giudice, per i quali è stata disposta la resistenza in giudizio;
- provvedimenti emanati nell'ambito di funzioni delegate dallo Stato;
- provvedimenti adottati del Segretario Generale.

2. Gli atti monocratici meramente esecutivi di deliberazioni degli organi collegiali sono soggetti a controllo successivo sotto il profilo della loro conformità alla deliberazione originaria e dell'assenza dell'eventuale illegittimità derivata prevista dal quarto comma del precedente articolo 4.

3. Il controllo sul provvedimento che dispone la conclusione di un contratto, investe anche il successivo contratto sotto il profilo della conformità di quest'ultimo alla volontà contrattuale formatasi con la determinazione a contrarre e l'offerta del contraente salvo che il medesimo contratto non sia stato stipulato con il ministero del Segretario Generale quale ufficiale rogante.

4. Il campione di atti da sottoporre a controllo sarà formato mediante l'utilizzo di tecniche di campionatura e sarà rappresentativo di tutte le tipologie provvedimentali degli atti del Comune, e nell'ambito di queste sia i provvedimenti positivi che quelli negativi.

5. Al fine di verificare l'eventuale omissione di provvedimenti interdittivi, concorrono alla formazione del campione anche le Scia/Dia il cui termine di controllo da parte dell'ufficio si è concluso nel periodo in esame.

6. Il controllo successivo è svolto con cadenza quadrimestrale.

7. Per la formazione del campione si procederà seguendo i criteri di seguito indicati:

- a. i provvedimenti sono individuati nel loro numero estrapolandoli dal report del monitoraggio fornito dal controllo di gestione o, comunque, qualora il report non fosse disponibile, dalle banche dati utili per il monitoraggio del controllo di gestione;
- b. i provvedimenti sono raggruppati per tipologia di provvedimento e per settore procedente;
- c. il campione, in ciascun quadrimestre, sarà formato dal 5% delle determinazioni adottate e, comunque, da un numero non inferiore a 10 e non superiore a 30; per le altre tipologie di provvedimenti, il campione sarà formato dal 2% degli stessi.
- d. per assicurare che nessun settore sia escluso dal controllo dei propri atti, per gli atti trasversali ai diversi settori dell'ente, il campione dei provvedimenti, nell'anno, sarà formato in modo da rappresentare tutti;
- e. l'individuazione specifica dei provvedimenti sarà effettuata con tecniche che ne consentano la scelta in modalità casuale.

8. Ove lo ritenga necessario, il Segretario Generale può sempre disporre controlli successivi su singoli atti anche al di fuori di quelli considerati nel controllo periodico.

Art. 8 – Metodologia e strumenti del controllo successivo di regolarità amministrativa

1. Il controllo sarà effettuato utilizzando la metodologia mutuata dalle tecniche di auditing del sistema di gestione di qualità in uso sui processi produttivi.

2. Gli esiti del controllo effettuato saranno registrati su un'apposita scheda, nella quale dovrà essere riportata l'indicazione sintetica delle eventuali irregolarità riscontrate, unitamente alle direttive cui conformarsi, ovvero l'assenza di irregolarità.

3. Nel caso in cui l'atto sottoposto a controllo risulti affetto da vizi, il Segretario Generale procede alla segnalazione tempestiva al soggetto che ha adottato la determinazione controllata, dei vizi rilevati e

delle direttive cui conformarsi.

4. Resta fermo che, nel rispetto del principio di esclusività della responsabilità dirigenziale, il destinatario della segnalazione, a seguito del controllo, non è tenuto ad accogliere i rilievi mossi e, conseguentemente, ad adottare le eventuali misure correttive necessarie, ferma restando ogni eventuale responsabilità al riguardo. Il responsabile dell'adozione dell'atto è, comunque, tenuto a prendere in considerazione e a valutare la segnalazione pervenuta. La condotta tenuta dal dirigente competente nel corso ed a seguito dell'attività di controllo costituisce parametro di riferimento ai fini della valutazione individuale.

5. Il controllo successivo è una forma di controllo di regolarità amministrativa e fa, comunque, salva l'adozione (eventuale) dei provvedimenti di competenza da parte dei dirigenti.

6. L'attività di controllo fa, altresì, salve le definitive determinazioni in ordine ai possibili effetti già prodotti dall'atto sottoposto al controllo ed ai possibili rimedi che il dirigente ritenga di adottare al riguardo.

7. Nel caso in cui, dal controllo, emergano irregolarità ricorrenti, riconducibili a scorretta o differenziata interpretazione o applicazione di norme, il Segretario Generale adotta circolari interpretative o direttive, al fine di eliminare le irregolarità riscontrate e di uniformare i comportamenti delle diverse strutture organizzative dell'ente.

8. Per promuovere e facilitare l'omogeneizzazione della redazione degli atti, il Segretario Generale, con il supporto delle strutture tecnico-amministrative facenti capo a ciascun Settore può predisporre modelli di provvedimenti standard (*format*), cui le strutture dell'Ente devono fare riferimento nello svolgimento dell'attività ordinaria.

Art. 9 - Risultato del controllo successivo di regolarità amministrativa

1. Il Segretario Generale comunica al Sindaco i risultati dei controlli effettuati con appositi *report* anch'essi quadrimestrali.

2. Tali *report* sono trasmessi contestualmente, dal Segretario Generale, ai Direttori, al Collegio dei Revisori dei Conti, al Presidente del Consiglio, nonché al Nucleo di Valutazione.

Art. 10 - Controllo esterno della Corte dei Conti

1. Ai sensi e per gli effetti della disposizione di cui all'art. 148 del TUEL, il Sindaco trasmette semestralmente, alla competente Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti ed al Presidente del Consiglio comunale, l'apposito referto necessario anche per la prescritta verifica della legittimità degli atti prodotti dall'Ente, nonché per la valutazione dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato.

2. In caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie prescritte, la competente Sezione giurisdizionale della Corte dei Conti può irrogare, agli amministratori responsabili, le previste condanne alle sanzioni pecuniarie descritte nella sopracitata disposizione di legge.

Art. 11 - Controllo di regolarità contabile

1. Ai sensi del coordinato disposto degli articoli 49, 147**bis** e 153, comma 5, del TUEL, il controllo di regolarità contabile si svolge sulle proposte di deliberazione degli organi collegiali e sugli atti monocratici comportanti impegni o prenotazioni di spesa.

2. Il controllo di regolarità contabile è svolto dal Dirigente del Settore Finanziario e concorre ad assicurare la regolarità amministrativa degli atti comunali sotto il profilo della corretta applicazione delle norme concernenti la gestione contabile e fiscale dell'attività comunale.

3. Il controllo di regolarità contabile si documenta con un parere di regolarità o irregolarità contabile sulla proposta di deliberazione o con il visto di regolarità contabile apposto all'atto monocratico.

4. Il parere e il visto di regolarità contabile, ciascuno per l'atto al quale si riferiscono, attestano anche la sussistenza della

copertura finanziaria della spesa ove necessario.

5. L'assenza di parere di regolarità contabile, quando previsto, rende improcedibile la proposta di deliberazione. In presenza di parere di irregolarità contabile si applica la disciplina prevista dal precedente articolo 5.

6. Il parere sulla regolarità contabile deve essere rilasciato su tutte le proposte di deliberazioni degli organi collegiali previste dall'articolo 49 del TUEL.

7. Il visto di regolarità contabile deve essere apposto su tutti gli atti comunali monocratici recanti impegno di spesa e la sua assenza rende inefficace lo stesso atto.

8. Si considera negativo anche il parere di regolarità contabile sottoposto a condizioni.

9. Prima del diniego del visto o del parere di irregolarità contabile deve essere assicurato il contraddittorio con il dirigente responsabile del provvedimento o del procedimento a secondo che trattasi di provvedimento monocratico oppure di proposta di deliberazione.

10. Ove il dirigente responsabile del provvedimento abbia fondati motivi per ritenere che il diniego di visto sia illegittimo, può chiedere che sulla questione si esprima il collegio dei revisori. Il dirigente competente ad apporre il visto di regolarità contabile si conforma alla pronuncia del collegio ed in caso di inerzia si procede nei modi previsti dal regolamento di organizzazione per gli interventi sostitutivi dei comportamenti omissivi.

11. Qualora il Segretario Generale rilevi dall'esame di una proposta di deliberazione corredata di parere di regolarità contabile, un vizio di irregolarità contabile, si procede nei modi previsti dal 6° comma del precedente articolo 5,

12. Non può essere sottoposta a votazione una proposta di deliberazione corredata da parere di irregolarità contabile o di avviso di illegittimità sotto il profilo contabile del Segretario Generale, in assenza di motivate controdeduzioni in merito da parte dell'organo deliberante.

TITOLO III – CONTROLLO STRATEGICO

Art. 12 – Controllo strategico

1. L'attività di controllo strategico, di cui all'art. 147^{ter} del TUEL, mira ad accertare lo stato di attuazione dei programmi definiti dagli organi di direzione politica e la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

2. La programmazione e la definizione degli obiettivi strategici è effettuata sulla base delle linee programmatiche e del Piano Generale di Sviluppo, oltre che della Relazione Previsionale e Programmatica approvata dal Consiglio comunale unitamente al bilancio di previsione. Gli obiettivi strategici sono declinati annualmente in obiettivi operativi "misurabili" nel Piano Esecutivo di Gestione approvato dalla Giunta Comunale.

3. L'attività di verifica consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi strategici prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella individuazione di eventuali fattori ostativi e dei possibili rimedi.

4. L'organo preposto al controllo strategico è il Segretario Generale tramite l'ufficio programmazione, controllo e qualità con la collaborazione del Nucleo di Valutazione.

Art. 13 – Fasi del controllo strategico

1. Il controllo strategico si esplicita nelle seguenti fasi:

a. fase di programmazione: in questa fase si avvia il processo a "cascata" (cascading) di declinazione degli obiettivi. Partendo dagli obiettivi strategici di lungo periodo, approvati dal Consiglio Comunale con il piano generale di sviluppo, si definiscono gli obiettivi di medio e breve periodo, rispettivamente nella relazione previsionale e programmatica, nel piano esecutivo di gestione e nel piano della performance. La coerenza e l'integrazione tra gli strumenti di programmazione strategica

dell'Ente consente di verificare la significatività degli obiettivi operativi annualmente definiti con il collegamento agli obiettivi strategici (di mandato) ai fini di pervenire alla loro realizzazione;

- b. fase di controllo: nel corso del mandato si provvede al monitoraggio periodico annuale del grado di realizzazione degli obiettivi, rendendo report infra-annuali e annuali sul grado di realizzazione degli obiettivi e sullo stato di attuazione delle politiche pubbliche, sugli output e sui risultati conseguiti;
- c. fase successiva e finale: verifica annuale dei risultati e valutazione delle cause di mancata o parziale realizzazione; valutazione annuale dell'adeguatezza delle scelte compiute ed eventuale proposta di interventi correttivi; al termine del mandato, relazione finale sull'attuazione del programma di mandato.

Art. 14 - Periodicità e strumenti del controllo strategico

1. I risultati del controllo strategico sono rilevati:

- a. attraverso il monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano esecutivo di gestione e con il Piano della Performance, con le modalità e la periodicità prevista nel successivo Titolo IV "Controllo di Gestione" del presente Regolamento, con particolare riferimento al loro collegamento con il piano generale di sviluppo;
- b. entro il mese di settembre di ogni anno, in occasione della ricognizione dello stato di attuazione dei programmi contenuti nella Relazione previsionale e programmatica, da parte del Consiglio comunale;
- c. entro il mese di aprile di ogni anno, in occasione del rendiconto della gestione, nell'ambito della Relazione illustrativa alla Giunta che esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed

ai costi sostenuti, con particolare riferimento al riscontro degli indirizzi strategici dell'Ente;

- d. entro il mese di giugno di ogni anno, con l'approvazione della relazione sulla performance dell'anno precedente;
- e. entro la fine dell'esercizio successivo, mediante referto del Controllo di Gestione redatto a supporto degli amministratori e dei responsabili dei servizi, con particolare riferimento al riscontro degli indirizzi strategici dell'Ente;
- f. a fine mandato, mediante apposita relazione, di cui all'art.4 del Decreto Legislativo 6/09/2011 n. 149, contenente la descrizione dettagliata delle principali attività normative e amministrative svolte durante il mandato.

2. Il report sui risultati del Controllo Strategico è reso disponibile agli organi politici e gestionali dell'Ente ed è trasmesso anche al Nucleo di Valutazione.

TITOLO IV – CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 15 - Modalità del Controllo di Gestione

1. Il Controllo di Gestione è il sistema che guida la corretta finalizzazione della gestione dell'ente ai suoi obiettivi e ne consente di verificare lo stato di attuazione.

2. La finalità del controllo di gestione è quella di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e di valutare la funzionalità, l'efficacia, l'efficienza e la qualità di realizzazione degli obiettivi stessi attraverso l'analisi delle risorse impiegate e le azioni realizzate, nonché attraverso l'analisi delle risorse impiegate e i risultati ottenuti.

3. Nell'ambito del processo di aziendalizzazione incentrato sulla cultura del risultato, il controllo di gestione risulta essere l'architettura fondamentale per dare effettività al sistema dei controlli interni, costituendone

la base informativa e garantendone il funzionamento.

4. L'oggetto del Controllo di Gestione si estende all'intera attività amministrativa ed all'intera organizzazione dell'Ente, coinvolgendo tutti i centri di responsabilità, dirigenti e responsabili dei servizi.

Art. 16 - Controllo di gestione - Competenze

1. Il controllo di gestione è svolto, nella dimensione operativa-gestionale, sotto la direzione del Segretario Generale, sentiti i Direttori di ciascun Settore, con il supporto dell'Ufficio programmazione, controllo e qualità, e nella dimensione economico-finanziaria sotto la direzione del Direttore del Settore Finanziario e nel rispetto di quanto disciplinato nel regolamento di contabilità.

2. All'Ufficio programmazione, controllo e qualità, che opera nell'ambito della Segreteria Generale in piena autonomia gestionale e operativa, spettano i seguenti compiti:

- a. fornire supporto a tutte le direzioni dell'ente per la progettazione del sistema di misurazione, da sottoporre al Nucleo di Valutazione e all'approvazione della Giunta;
- b. strutturare il sistema di controllo in modo da consentire la misurazione, integrata e integrabile, degli ambiti oggetto di indagine e l'aggiornamento continuo dello stesso in relazione al divenire delle esigenze e della complessità dell'Ente;
- c. sviluppare e aggiornare il sistema informativo-informatico, di cui è dotato l'ente;
- d. fornire le adeguate istruzioni all'utilizzo del sistema informativo agli attori coinvolti;
- e. predisporre e trasmettere ai Direttori dei Settori e Responsabili dei Servizi, alla Giunta ed al Nucleo di Valutazione, nell'ambito delle rispettive competenze, idonei rapporti inerenti i Settori singolarmente intesi e l'Ente nel suo complesso;

- f. fornire ai Direttori dei Settori e Responsabili dei Servizi e alla Giunta, su richiesta, assistenza inerente l'utilizzo delle informazioni provenienti dal sistema di controllo e relative alle modalità di lettura ed interpretazione dei dati;
- g. fornire supporto ai Direttori dei Settori e Responsabili dei Servizi nella predisposizione di obiettivi misurabili, inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione, nel Piano della Performance e nell'elenco dei servizi da erogare, mediante idonei indicatori necessari a rilevare durante l'esercizio il grado di realizzazione degli obiettivi operativi-strategici, il grado di raggiungimento degli obiettivi di macroattività e di processo, il livello della qualità dei servizi erogati al cittadino.

Art. 17 - Il Processo di controllo di gestione

1. Il processo del Controllo di Gestione si compone delle seguenti fasi:

- a. definizione degli obiettivi operativi, di macroattività, di processo e per la qualità dei servizi;
- b. rilevazione dei dati e misurazione degli output, dei risultati e della qualità dei servizi;
- c. analisi e valutazione degli scostamenti intervenuti tra obiettivi e risultati;
- d. valutazione del grado di efficienza, efficacia ed economicità.

2. Gli obiettivi operativi traducono gli obiettivi strategici (o di mandato) definiti nell'apposito Titolo "Controllo Strategico" del presente Regolamento, in un orizzonte temporale annuale, conformando ad essi l'intera gestione operativa dell'Ente.

3. Gli obiettivi di macroattività e di processo sono volti a misurare l'attività istituzionale, consolidata, dell'Ente e possono racchiudere all'interno anche più processi aventi attività omogenee.

4. Gli obiettivi di gestione sono oggetto di negoziazione tra i Dirigenti e la Giunta

Comunale e sono espressi in modo da consentire la misurabilità a posteriori dei risultati della gestione, mediante idonei indicatori che rilevino anche la dimensione qualitativa dei servizi erogati, intesa come grado di soddisfazione degli utenti esterni ed interni.

5. Gli obiettivi di gestione sono definiti nel Piano Esecutivo e nel collegato Piano della Performance, nonché nel Programma Triennale per la Trasparenza e per l'Integrità.

6. Dopo l'approvazione del Bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale, la Giunta Comunale approva la proposta di Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della Performance, predisposta dal Segretario Generale, di concerto con tutti i Direttori e Responsabili.

7. Il Piano Esecutivo di Gestione è redatto in forma libera ed è strumento gestionale collegato alla struttura dell'Ente, sotto il profilo organizzativo, per l'identificazione dei centri di responsabilità.

8. Le proposte di variazione ai citati documenti sono formulate direttamente dalla Giunta, ovvero su iniziativa dei Direttori dei Settori per i centri di responsabilità di competenza, in ragione di sopravvenute esigenze gestionali o per la necessità di azioni correttive eventualmente riscontrate durante l'attività di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati.

9. I Direttori dei Settori inviano al Segretario Generale e all'Ufficio Programmazione, controllo e qualità apposita relazione contenente motivazioni sulle mutate esigenze e valutazioni tecnico gestionali a supporto delle richieste di variazione.

10. Le proposte di variazione al Piano Esecutivo di Gestione ed al Piano della Performance sono predisposte dal Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Programmazione, controllo e qualità.

Art. 18 – La rilevazione dei dati

1. Ai fini del Controllo di Gestione, la rilevazione dei dati, sia di origine interna che esterna rispetto all'Ente, coinvolge l'intera struttura comunale, in particolare i

“responsabili del dato” sono responsabili della raccolta dei dati e rispondono della loro attendibilità, i “responsabili della rilevazione” sono responsabili del loro inserimento, con l'utilizzo di procedure informatizzate e dell'applicativo dedicato.

2. La rilevazione dei dati avviene con frequenza quadrimestrale o annuale, a seconda della tipologia degli indicatori, ed è stabilita nel sistema di misurazione dell'ente.

3. L'Ufficio Programmazione, controllo e qualità restituisce ai Direttori dei Settori e ai Responsabili dei Servizi, nonché al Sindaco le risultanze del controllo.

4. Attraverso apposita relazione i Direttori dei Settori, per gli obiettivi di propria competenza, possono motivare eventuali scostamenti tra i risultati della propria gestione amministrativa e gli obiettivi assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione e con il Piano della Performance. Il Segretario Generale valuta l'accogliibilità delle motivazioni sul mancato raggiungimento dei risultati.

5. Il report finale del monitoraggio è restituito ai soggetti di cui al precedente comma 3 nonché al Nucleo di Valutazione ed alla Corte dei conti nel rispetto dell'art. 198 *bis* del TUEL.

Art. 19 – L'attività di reporting

1. I report o rapporti informativi sono documenti che contengono informazioni organizzate in modo unitario, coerente e sistematico, finalizzate a descrivere lo svolgimento di una data attività.

2. Sono prodotti ordinariamente in occasione della rilevazione dei risultati ma possono essere generati anche in relazione ad eventi e necessità informative straordinarie e non ricorrenti.

3. L'Ufficio Programmazione, controllo e qualità definisce la struttura, l'articolazione e la rappresentazione dei contenuti dei report in funzione di una migliore intelligibilità dei dati ed in relazione alle esigenze informative dei destinatari.

4. I report possono essere riferiti sia a tutto l'Ente che ai singoli settori che lo

compongono, e consentono la lettura dei risultati sia dell'organizzazione verticale e funzionale che dei processi e progetti trasversali.

Art. 20 - Controllo sui risultati

1. Il Controllo sul raggiungimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati ai Direttori dei Settori è garantito dal Nucleo di Valutazione che opera secondo le funzioni e prerogative ad esso riconosciute dalla Legge e disciplinate dal “Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi” utilizzando la metodologia di valutazione interna.

TITOLO V – CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI

Art. 21 - La qualità dei servizi erogati

1. Il controllo sulla qualità dei servizi erogati è effettuato con l'impiego di metodologie dirette a misurare sia la qualità erogata che la soddisfazione degli utenti esterni e interni all'Ente, anche avvalendosi degli strumenti del Controllo di Gestione.

2. La qualità dei servizi erogati è misurata annualmente attraverso la verifica del rispetto degli standard programmati. A tal fine nel Piano della Performance è inserito l'elenco dei servizi erogati ed i relativi obiettivi e standard individuati tenendo conto delle diverse dimensioni della qualità.

3. La soddisfazione degli utenti esterni e interni all'Ente, quale qualità percepita, è rilevata attraverso indagini di customer satisfaction e interessa i servizi annualmente individuati anch'essi nel Piano della Performance.

4. Un ulteriore strumento per rilevare la soddisfazione degli utenti esterni e interni all'Ente è individuato nella procedura “gestione segnalazioni e reclami” che rende concreto l'ascolto attivo del cittadino attraverso il monitoraggio delle risposte alle segnalazioni e ai reclami relativi ai servizi erogati.

5. Il controllo di gestione assicura la misurazione della qualità dei servizi erogati con le modalità, la periodicità e gli strumenti

descritti nel precedente Titolo IV. I risultati concorrono a determinare la performance dell'ente e sono comunicati con la Relazione sulla performance che, annualmente, è pubblicata sul sito istituzionale.

TITOLO VI - IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE NON QUOTATE

Art. 22 - Ambito di applicazione

1. Il presente Titolo disciplina contenuti e modalità del sistema di controlli sulle società partecipate non quotate con particolare riferimento alle società controllate, ai sensi dell'art. 2359 del c.c., dal Comune di Paderno Dugnano.

2. Per le società partecipate nelle quali il Comune detiene una partecipazione che non consenta il controllo, il Regolamento rappresenta un compendio di principi di comportamento cui ispirarsi tenuto conto che la diretta applicazione presuppone la condivisione degli altri soci.

Art. 23 - Finalità

1. Il sistema di controlli disciplinato dal presente Titolo è espressione della *governance* esercitata dal Comune ed è pertanto finalizzato a far sì che le attività, le risorse e l'intera organizzazione delle società partecipate siano dirette al perseguimento degli obiettivi stabiliti dal Comune in qualità di socio, rendendone effettivi l'attività di indirizzo e controllo e nel pieno rispetto dei principi di trasparenza e pubblicità nonché dei principi di efficacia, efficienza, economicità.

2. Per l'attuazione delle finalità di cui al primo comma l'Amministrazione definisce preventivamente gli obiettivi gestionali assegnati alle società partecipate e ne verifica il grado di raggiungimento nonché provvede alla creazione e gestione di un sistema informativo finalizzato a:

- a) rilevare la situazione contabile, gestionale, organizzativa delle società partecipate;
- b) verificare il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica imposti alle società partecipate.

3. A valere sui dati del sistema informativo di cui al comma 2 viene effettuato il monitoraggio periodico dell'andamento delle società partecipate finalizzato a rilevare:

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'analisi delle motivazioni dei relativi scostamenti;
- b) l'individuazione delle opportune azioni correttive anche in riferimento ai possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'Ente.

Art. 24 – Competenze in materia di indirizzo e controllo delle società partecipate

1. Il Consiglio Comunale esercita le proprie funzioni di indirizzo e controllo sulle attività delle Società adottando le deliberazioni con le quali si approva:

- a) lo schema di statuto per le Società direttamente controllate dal Comune di Paderno Dugnano;
- b) l'eventuale costituzione o l'assunzione di una nuova partecipazione societaria;
- c) l'alienazione delle partecipazioni societarie detenute;
- d) le concessioni di garanzie di qualsiasi genere alle società partecipate che impattano sul bilancio comunale;
- e) gli aumenti di capitale, anche in natura, i versamenti per ripiano perdite, le riduzioni di capitale, ed in genere ogni operazione sul capitale sociale delle partecipate, salvo le mere riallocazioni delle poste del Patrimonio Netto del bilancio delle medesime, senza esborsi a carico dei soci, demandate alla Giunta Comunale;
- f) l'affidamento di attività o servizi alle Società partecipate mediante contratto di servizio;
- g) le linee guida dei contratti di servizio affidati a Società partecipate;
- h) la definizione, nell'ambito delle finalità declinate nei documenti di Programmazione del Comune, degli obiettivi gestionali cui devono tendere le

società in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

2. Al fine di consentire al Consiglio Comunale di esercitare il controllo sulle società partecipate viene messo a disposizione dei consiglieri il bilancio individuale delle singole società. Ogni sei mesi l'Amministratore Delegato o il Legale Rappresentante di ogni società controllata direttamente o indirettamente dal Comune di Paderno Dugnano, presenta una relazione al Consiglio Comunale sulla situazione di bilancio.

3. La Giunta Comunale esercita le seguenti competenze in materia di controllo delle società partecipate:

- a) definisce negli atti di programmazione gli obiettivi gestionali con i relativi parametri quantitativi e qualitativi di misurazione in relazione alle finalità individuate per le società nei documenti di Programmazione del Comune;
- b) definisce le direttive in materia di personale.

4. Il Sindaco nella sua qualità di legale rappresentante del Comune:

- a) partecipa, anche mediante soggetto di volta in volta delegato, all'assemblea della Società ed esprime il proprio voto anche sulla base degli eventuali indirizzi formulati dal Consiglio Comunale o dalla Giunta a seconda della competenza di cui sopra;
- b) partecipa, anche mediante soggetto di volta in volta delegato, alle riunioni dei Soci o dei comitati di coordinamento previsti dai patti di sindacato o da altri strumenti convenzionali;
- c) nomina degli amministratori e i componenti del Collegio Sindacale per i quali lo statuto delle società partecipate prevede tale facoltà ai sensi dell'art. 2449 del c.c..

5. La struttura preposta al controllo delle società partecipate, anche mediante la collaborazione delle Direzioni competenti per materia:

- a) presidia la creazione e gestione del sistema informativo finalizzato a rilevare la situazione contabile, gestionale, organizzativa delle società partecipate, nonché a verificare il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica imposti alle società medesime;
- b) effettua il monitoraggio periodico dell'andamento delle società partecipate finalizzato a rilevare il grado di raggiungimento agli obiettivi assegnati e l'analisi delle motivazioni dei relativi scostamenti, nonché ad individuare le opportune azioni correttive;
- c) costituisce il punto di riferimento per ogni attività e prescrizione prevista nel presente regolamento; e a tal fine è incaricata e autorizzata a richiedere ogni documentazione e informazione utile alle società partecipate.

6. L'esercizio delle competenze definite nel presente articolo si basa sulle prescrizioni e le direttive contenute nel presente regolamento. Ogni scostamento rispetto a tali prescrizioni è motivato con riferimento alle ragioni specifiche che inducono ad assumere comportamenti difforni.

Art. 25 – Modalità di controllo

1. Le tipologie di controllo si articolano in:

- a) **controllo societario** che si esplica:

- 1) nella fase di formazione dello statuto;
 - 2) nella definizione del sistema di *governante* anche mediante l'adozione di direttive e regolamenti;
 - 3) nella verifica della situazione societaria delle singole partecipate anche sulla base delle relazioni prodotte dai rispettivi organi di controllo interni ed esterni;
- b) **controllo economico/finanziario** che si esercita attraverso il monitoraggio:
- 1) *ex ante* orientato all'analisi ed approvazione dei budget;
 - 2) concomitante attraverso la predisposizione di periodici report economico/finanziario quadrimestrali sullo stato di attuazione dei budget;
 - 3) *ex post* attraverso l'analisi ed approvazione dei bilanci consuntivi e, con riferimento alle società controllate di primo livello, ai rispettivi bilanci consolidati ove esistenti;
- c) **controllo di efficienza, efficacia ed economicità della gestione**, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati, che esercita:
- 1) *ex ante* in sede di analisi/approvazione dei piani industriali pluriennali e dei programmi operativi annuali;
 - 2) concomitante mediante report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti nei piani industriali pluriennali e nei programmi operativi annuali;
 - 3) *ex post* attraverso la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti e della motivazione degli eventuali scostamenti;
- d) **controllo sul rispetto dei vincoli di finanza pubblica** che si esplica sulla base delle normative vigenti che disciplinano gli obblighi in materia di società partecipate dagli enti pubblici;
- e) **controllo su singoli atti e/o situazioni** in essere presso le società controllate, a seguito di specifiche

interpellanze e/o interrogazioni consiliari, o di iniziativa di altri Organi dell'Amministrazione;

- f) controllo atto a rilevare i rapporti finanziari tra il Comune e le società partecipate mediante la creazione di un apposito sistema informativo in funzione della redazione del bilancio consolidato del Gruppo "Città di Paderno Dugnano" secondo principi di competenza economica.

Art. 26 - Regolamenti

1. La gestione delle Società deve ispirarsi ai principi di legalità, efficacia, efficienza ed economicità. Pertanto tutte le attività inerenti l'organizzazione e la gestione dei servizi generali, l'assunzione e l'organizzazione del personale, l'affidamento di incarichi professionali e le procedure di acquisizione di beni e servizi dovranno essere uniformate ai principi di carattere generale vigenti per le P.A. e alla normativa specifica destinata a regolamentare l'attività delle Società a totale o parziale partecipazione pubblica.

2. Le Società devono dotarsi di appositi regolamenti da sottoporre al preventivo vaglio della Direzione Comunale competente in materia di:

- a) acquisizione di risorse umane e affidamento di incarichi professionali nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge in materia di reclutamento del personale delle società pubbliche;
- b) definizione ed individuazione della struttura organizzativa degli uffici, sistema di valutazione delle prestazioni individuali ai fini della retribuzione accessoria o eventuali ulteriori sistemi incentivanti;
- c) esecuzione dei lavori in economia, acquisizione di forniture di beni e appalti di servizi.

Art. 27 – Risultanza del controllo sulle società partecipate

1. Ad esito delle attività di controllo economico/finanziario e di controllo di efficienza, efficacia ed economicità della gestione vengono predisposti appositi Report periodici che vengono messi a disposizione di Sindaco, Assessori e Consiglieri Comunali nonché attraverso la pubblicazione in apposita sezione del sito internet del Comune di Paderno Dugnano.

2. Gli statuti delle società controllate sono pubblicati in apposita sezione del sito istituzionale comunale.

TITOLO VII - NORME FINALI

Art. 28 - Pubblicazione e comunicazioni

1. I rapporti annuali sui risultati dei controlli interni sono pubblicati sul sito istituzionale e sono trasmessi, a cura dei responsabili di ciascuna tipologia di controllo, ai destinatari individuati nel presente Regolamento.

2. Ciascun dirigente responsabile del sistema dei controlli interni che, nell'esercizio dell'attività di controllo, venga a conoscenza di fatti illeciti di rilevanza penale, amministrativa o disciplinare, ha l'obbligo di comunicare tempestivamente il fatto rispettivamente alla Procura presso il Tribunale penale, alla Procura presso la Corte dei Conti regionale, all'ufficio per i procedimenti disciplinari.

3. La documentazione prevista dal presente Regolamento è formata e trasmessa, di regola, in formato elettronico.

Art. 29 - Entrata in vigore

1. Il presente Regolamento entrerà in vigore, ai sensi dell'art.74 – commi 7 e 8 – dello Statuto comunale, il giorno successivo alla data di pubblicazione all'albo pretorio da effettuarsi dopo che la deliberazione di approvazione è diventata esecutiva.

2. Le disposizioni legislative applicabili al sistema dei controlli interni che dovessero

intervenire successivamente all'approvazione del presente Regolamento, si intendono recepite automaticamente e prevalgono per la parte incompatibile con quelle contenute nello stesso.

3. La disciplina del presente Regolamento integra e completa quella speciale contenuta nei vigenti Regolamenti di contabilità e sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, se ed in quanto riferita ai controlli interni.

4. Le disposizioni contenute in vigenti Regolamenti che risultino in contrasto con la disciplina contenuta nel presente atto, sono da ritenere abrogate o comunque da interpretare in conformità al presente Regolamento.