



**SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI  
DI CUI ALL'ART. 147 DEL D.LGS. N. 267/2000**

Il Regolamento dei controlli interni, approvato, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.L. 10 ottobre 2012, n. 174, con deliberazione di Consiglio Comunale n. 2 del 08.01.2013, disciplina le tipologie di controllo di cui agli artt. 147 e seguenti del D. Lgs. 18.8.2000, n. 267 (Testo Unico degli enti locali TUEL).

Il regolamento di competenza del Consiglio Comunale in ordine al Sistema dei Controlli interni ha per oggetto la cornice generale dei principi cui si attengono le diverse tipologie in esso individuate che dovranno essere svolte funzionalmente in relazione alla configurazione della struttura organizzativa in cui sono articolati gli uffici e i servizi competenti per materia.

Le disposizioni del presente documento unico, pertanto, contengono la disciplina di dettaglio e attuativa del Sistema dei controlli interni del Comune di Preganziol secondo quanto stabilito dagli artt. 147 e seguenti del D. Lgs. 18.8.2000, n. 267 (Testo Unico degli enti locali TUEL) e s.m.i., che si integrano e si coordinano con le altre forme di controllo esterno esercitato dall'Organo di revisione, dall'Organismo di Valutazione e dalla Corte dei Conti.

Il sistema dei controlli interni, è composto dalle seguenti metodologie:

- 1) **Allegato A: Metodologia per il controllo di gestione;**
- 2) **Allegato B: Metodologia per il controllo strategico;**
- 3) **Allegato C: Metodologia per il controllo della qualità dei servizi;**
- 4) **Allegato D: Metodologia per il controllo delle società partecipate del Comune di Preganziol;**
- 5) **Allegato E: Metodologia per il controllo e la verifica degli equilibri finanziari;**
- 6) **Allegato F: Metodologia per il controllo preventivo e successivo di regolarità amministrativa e per il controllo preventivo di regolarità contabile**

Il sistema dei controlli interni del Comune di Preganziol si ispira ai seguenti principi generali:

- 1) **Programmazione:** il controllo è volto ad affinare e potenziare la capacità di definizione degli obiettivi contenuti negli strumenti di programmazione;
- 2) **Imparzialità e trasparenza:** il controllo viene effettuato sugli atti di tutti gli uffici e servizi secondo le metodologie definite nel presente documento unico;
- 3) **Integrazione:** fra tutte le forme di controllo al fine di costruire un sistema omogeneo di dati ed informazioni utilizzabili in relazione alle finalità da realizzare;
- 4) **Condivisione:** il modello di controllo deve essere condiviso dagli uffici e dai servizi come momento di sintesi e di raccordo;
- 5) **Flessibilità:** il controllo deve adattarsi alle caratteristiche dell'Ente e alla loro evoluzione, potendosi affinare nel tempo e con la pratica; la metodologia deve essere adeguata in relazione agli obiettivi che l'Organo politico intende perseguire, alle problematiche riscontrabili nell'attività amministrativa ed emerse nel corso del controllo, ai suggerimenti, alle proposte e alle necessità formulate dagli uffici e dai servizi;
- 6) **Tempestività:** il controllo deve essere effettuato in tempi certi e con cadenza temporale precisa e stabile;
- 7) **Efficacia:** il controllo è finalizzato ad attestare la capacità della Pubblica Amministrazione di raggiungere gli obiettivi programmati sia in termini qualitativi sia in termini quantitativi, attraverso la comparazione tra la quantità e la qualità dell'output effettivo e quelle dell'output programmato;
- 8) **Efficienza:** il controllo è finalizzato a verificare l'attitudine al raggiungimento di determinati risultati con il minimo impiego di mezzi ovvero al raggiungimento dei massimi risultati dati i mezzi disponibili;
- 9) **Miglioramento della qualità:** il controllo è finalizzato a promuovere concrete applicazioni degli strumenti e dei modelli utili a migliorare i servizi offerti e a innovare le forme gestionali e organizzative dei diversi Settori dell'Ente.



**ALLEGATO A)**



***METODOLOGIA PER IL CONTROLLO DI GESTIONE***

## Articolo 1: Definizione

Il controllo di gestione rappresenta uno strumento a disposizione degli organi di direzione politica e tecnica per guidare l'ente verso il perseguimento, nei modi più efficaci ed efficienti, di obiettivi coerenti con i propri fini istituzionali, attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali.

## Articolo 2: Attività del controllo di gestione

Il Controllo di Gestione, quale sistema di controllo funzionale dell'azione amministrativa dell'ente comunale, all'inizio, nel corso ed al termine della gestione, è finalizzato:

- 1) a sviluppare e declinare le linee programmatiche di mandato attraverso l'elaborazione degli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Documento Unico di Programmazione, e degli obiettivi gestionali contenuti nel Piano delle Performance e nel Piano degli obiettivi, tenuto conto delle risorse disponibili e dei vincoli interni ed esterni;
- 2) a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati dagli organi politici analizzando gli scostamenti per orientare nuovamente la gestione;
- 3) a verificare la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità nella realizzazione degli obiettivi attraverso l'analisi delle risorse acquisite e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti;
- 4) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- 5) creare un sistema di responsabilizzazione nell'allocazione e distribuzione delle risorse nonché di processi di auto correzione delle funzioni gestionali;
- 6) ricercare continuamente maggiori livelli di coordinamento dell'azione dei diversi centri decisionali ed operativi, settori, servizi ed uffici;
- 7) supportare l'O.D.V. nell'attività di misurazione e valutazione della performance;

## Articolo 3: Principi del controllo di gestione

Il controllo di gestione si ispira ai seguenti principi:

- **Delega delle responsabilità:** L'attuazione del controllo di gestione presuppone una chiara definizione della struttura organizzativa ed un definito piano di attribuzione delle competenze e di delega delle responsabilità gestionali.
- **La responsabilità:** Il principio di responsabilità presuppone l'assegnazione, ai rispettivi responsabili che rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza e di efficacia della propria attività gestionale, di obiettivi gestionali controllabili ovvero di obiettivi di cui vi sia l'effettiva possibilità di gestione e l'attuale capacità di intervento su tutti i fattori che concorrono a determinarne il conseguimento.
- **La globalità:** Il controllo di gestione estende la sua funzione sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'ente.
- **Natura delle informazioni:** Tutte le informazioni generate nell'ambito del controllo di gestione devono necessariamente rispondere ai seguenti requisiti:
  - 1) *Tempestività* Il tempo impiegato per produrre, trasmettere ed impiegare informazioni deve essere sufficientemente breve da garantire la massima usabilità nel processo decisionale;
  - 2) *Significatività* Le informazioni devono essere comprensibili, realmente espressive ed in grado di descrivere con immediatezza l'oggetto dell'analisi;
  - 3) *Utilità* Per la parte di attività corrispondente alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali, le informazioni devono essere riferite a fenomeni controllabili sui quali sia possibile intervenire;

4) *Omogeneità* Per la parte di attività corrispondente alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali, per quanto possibile le informazioni devono essere espresse con misure omogenee per poter essere comparate;

- **Gli indicatori di performance:** Gli indicatori di performance definiscono quando un obiettivo può considerarsi raggiunto secondo i valori iniziali. Gli indicatori di risultato misurano una performance che dipende da elementi che possono essere controllati e misurati quindi influenzati. L'indicatore di risultato è un rapporto di valori che consente di esprimere in modo oggettivo i risultati che devono essere raggiunti in sede di attuazione dell'obiettivo.

A tal fine, si riportano di seguito, a titolo esemplificativo alcune tipologie di indicatori:

Indicatore	Tipologia	Significato dell'indicatore
Risultato raggiunto _____ Obiettivo programmato	<b>Efficacia gestionale</b>	Grado di realizzazione degli obiettivi nei termini prefissati (realizzato/non realizzato)
Domanda soddisfatta _____ Domanda effettiva	<b>Efficacia quantitativa</b>	Grado di soddisfazione della domanda effettiva (o della domanda potenziale)
Livello di qualità del servizio percepito dai cittadini	<b>Efficacia qualitativa esterna</b>	Propensione all'utenza
Supporto rivolto ai servizi interni	<b>Efficacia qualitativa interna</b>	Ottimizzazione delle modalità di lavoro
Fattori di produzione _____ bene/servizio/documento	<b>Efficienza tecnica</b>	Tale indicatore rileva, quindi, la <b>produttività</b> : capacità di produrre beni o servizi (output) consumando il livello minimo di risorse (input)
Costo totale del servizio _____ n utenti del servizio	<b>Efficienza economica</b>	L'indicatore che si rileva dal confronto tra l'input (espresso in termini economici) ed il livello di output (espresso in termini fisici) è il costo unitario dell'output

## **Articolo 4: Attribuzione competenze Organi di governo**

### **La Giunta Comunale:**

- con il Documento Unico di Programmazione, definisce, sulla base delle esigenze gestionali e di funzionalità dell'ente, a seguito di contrattazione con i Responsabili di Settore e con l'ufficio di controllo diretto dal Segretario Generale, gli indirizzi strategici dell'amministrazione, sviluppando e concretizzando le linee programmatiche di mandato, e, introduce i principali obiettivi gestionali che saranno dettagliati nel Piano della Performance e nel Piano degli obiettivi;
- formalizza l'assegnazione di obiettivi e risorse ai Responsabili di Settore mediante l'approvazione del Piano della Performance e del Piano degli obiettivi;
- verifica, secondo la periodicità stabilita dal presente regolamento e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'attività gestionale dei rispettivi centri di responsabilità, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa nonché le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi preventivati e risultati conseguiti;
- adotta, di propria iniziativa o su impulso dell'ufficio di controllo diretto dal Segretario Generale e dei responsabili di settore, variazioni del Piano degli obiettivi finalizzate a correggere l'azione dei centri di responsabilità sia per il recupero di efficacia ed efficienza della gestione che per una loro migliore coordinazione con gli indirizzi politici che sono in ogni momento rimodulabili;

### **Il Consiglio Comunale:**

- approva il Documento Unico di Programmazione, documento di carattere generale che costituisce la guida strategica per l'attività dell'ente, composto da due sezioni una strategica ed una operativa, su proposta della Giunta. Il Consiglio ha la competenza ad approvare la nota di aggiornamento al DUP secondo le tempistiche previste dal regolamento di contabilità.

## **Articolo 5: L'Ufficio di Controllo**

La funzione tecnica ed operativa del Controllo di Gestione e di supporto agli organi di direzione politica ed ai responsabili di settore è assegnata ad apposito ufficio diretto dal Segretario Generale. L'Ufficio è dotato di piena autonomia funzionale e, nell'assolvimento dei propri compiti istituzionali, esplica piena autorità funzionale nei confronti dei soggetti sotto esame e può ottenere qualsiasi atto e notizia ritenuti utili, anche mediante ispezioni ed accertamenti diretti.

All'ufficio, quale titolare di tutte le funzioni indicate all'art. 2 della presente metodologia, compete:

- 1) sviluppare le linee programmatiche di mandato attraverso l'elaborazione, in sinergia con la parte politica, degli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Documento Unico di Programmazione;
- 2) proporre suggerimenti e soluzioni organizzative in ordine ad argomenti di carattere procedurale, finalizzati al conseguimento di maggiori livelli di coesione, trasversalità fra settori e servizi comunali e maggiori livelli di intercomunicabilità ed interazione tra la struttura burocratica e la struttura politica di governo dell'ente;
- 3) partecipare alla fase di "contrattazione degli obiettivi", con funzioni di consulenza e di supporto al fine di favorire il processo di corretta individuazione degli indirizzi politici e di traduzione dei medesimi in obiettivi gestionali;
- 4) elaborare la proposta di Piano della Performance e Piano degli obiettivi e proporre le modifiche dello stesso a seguito di segnalazione da parte dei Responsabili di Settore;
- 5) collaborare con il Settore Economico finanziario per la redazione degli strumenti programmatori di competenza della stessa;
- 6) verificare, secondo la periodicità stabilita dalla presente metodologia e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della attività gestionale dei rispettivi centri di responsabilità, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa nonché le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi preventivati e risultati conseguiti;

- 7) fornire, attraverso apposito referto, le conclusioni del Controllo di Gestione al Sindaco, agli amministratori, ai responsabili di settore ed alla Corte dei Conti;
- 8) supportare l'Organismo di valutazione nell'attività di misurazione e valutazione della performance, posto che lo stesso monitora, rileva, e attesta gli elementi gestionali, complessivi e settoriali, ai quali i contratti collettivi di lavoro del personale collegano effetti in ordine alla retribuzione accessoria;

## **Articolo 6: I Soggetti coinvolti**

### **I Responsabili di Settore:**

- 1) contrattano gli obiettivi gestionali con il livello politico-elettivo di governo dell'ente, provvedendo alla corretta individuazione degli indirizzi politici ed alla loro appropriata traduzione in obiettivi gestionali ed azioni operative;
- 2) provvedono ad elaborare un documento programmatico denominato (Offerta Gestionale del Settore), contenente una elencazione degli obiettivi operativi ed iniziative gestionali;
- 3) sono direttamente responsabili del perseguimento degli obiettivi gestionali loro assegnati, a tal fine dispongono di autonomia gestionale nell'utilizzo dei fattori produttivi, individuati dal PEG di competenza;
- 4) individuano in collaborazione con l'ufficio di controllo diretto dal Segretario Generale gli indicatori per la valutazione dei risultati nonché i valori relativi al raggiungimento;
- 5) valutano periodicamente, secondo i termini fissati dalla presente metodologia, ed in ogni caso alla fine di ogni esercizio, il grado di realizzazione degli obiettivi fissati alle risorse assegnate e riferiscono all'Ufficio di controllo che successivamente riferirà alla Giunta Comunale. Sono responsabili dei dati e delle informazioni necessarie allo svolgimento del controllo di gestione per il settore di competenza. La responsabilità concerne la qualità dei dati forniti, relativamente agli aspetti di accuratezza, veridicità e rispetto dei tempi di trasmissione;
- 6) segnalano all'ufficio di controllo l'esigenza di modificare gli obiettivi assegnati al settore in caso di significative modifiche intervenute nell'ambiente esterno o nelle risorse a disposizione o in altre circostanze ritenute rilevanti ai fini gestionali;
- 7) partecipano alle periodiche analisi di confronto obiettivi - risultati, relazionando sulle cause degli eventuali scostamenti ed indicando possibili azioni correttive;
- 8) formulano pareri, proposte, valutazioni e relazioni tese ad indicare elementi di guida e di governo della gestione al fine di conseguire una responsabilizzazione attiva di tutti i soggetti coinvolti;
- 9) coinvolgono i dipendenti nelle varie fasi del controllo sul raggiungimento degli obiettivi per responsabilizzarli ulteriormente nell'attività gestionale;

### **Il Segretario Generale**

- 1) partecipa alla fase di "contrattazione degli obiettivi" con funzioni di consulenza e di supporto al fine di favorire il processo di corretta individuazione degli indirizzi politici e di traduzione dei medesimi in obiettivi gestionali;
- 2) provvede a riunire in un unico documento sistematico gli obiettivi proposti dai Responsabili di Settore. Tale documento costituisce la "Proposta Piano dettagliato degli obiettivi" per l'approvazione da parte della Giunta Comunale.
- 3) verifica, secondo la periodicità stabilita dal presente regolamento e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della attività gestionale dei rispettivi centri di responsabilità, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa nonché le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi preventivati e risultati conseguiti;

### **Il Settore Economico Finanziario e CED**

L'ufficio di controllo opera in stretto collegamento con:

- 1) il Settore Economico Finanziario che è preposto al controllo finanziario preventivo ed al controllo della gestione finanziaria e che assicura il costante flusso degli elementi informativi di propria pertinenza all' Ufficio di Controllo;
- 2) il CED che collabora per lo sviluppo ed il coordinamento del processo di informatizzazione della struttura comunale.

### **L'Organismo di valutazione (O.D.V.)**

- 1) verifica, secondo la periodicità stabilita dalla presente metodologia e, comunque, al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della attività gestionale dei rispettivi centri di responsabilità, la corretta gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa nonché le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi preventivati e risultati conseguiti;
- 2) valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico;
- 3) valuta i responsabili di settore, affinché possa espletare la propria attività di valutazione può anche avvalersi del lavoro svolto dall'ufficio di controllo;

### **Articolo 7: La struttura delle responsabilità per il controllo di gestione**

I centri di responsabilità sono identificabili in gruppi omogenei di risorse, umane e/o strumentali, preposti alla realizzazione di determinati obiettivi e/o allo svolgimento di determinate attività dell'ente, funzionalmente dipendenti da un responsabile che risponde dei risultati raggiunti nell'esercizio della propria *autonomia gestionale*. Requisiti necessari e sufficienti per la definizione di un centro di responsabilità sono:

- 1) la disponibilità di mezzi e risorse finalizzate in via esclusiva
- 2) l'individuazione di una figura responsabile dell'attività svolta

I centri di responsabilità si articolano in centri di costo, centri di entrata e centri di attività, potendo coincidere singolarmente con ciascuno di essi oppure con combinazioni di essi.

**Centri di costo:** I centri di costo sono raggruppamenti omogenei di risorse riferibili unitariamente ad un singolo servizio, programma, progetto ed attività, caratterizzati dalla prevalenza dei costi diretti generati dall'attività sui costi indiretti e sulle entrate ad essa riferibili.

**Centri di entrata:** I centri di entrata sono raggruppamenti omogenei di risorse riferibili unitariamente ad un singolo servizio, programma, progetto ed attività, caratterizzati dalla prevalenza delle entrate dirette generate dall'attività sui costi diretti ed indiretti ad essa riferibili.

**Centri di attività:** I centri di attività sono raggruppamenti omogenei di risorse riferibili unitariamente ad un singolo servizio, programma, progetto ed attività, caratterizzati dalla assenza o dalla irrilevanza dei costi ed entrate dirette generati dall'attività.

### **Articolo 8: Il processo di funzionamento del controllo di gestione**

Il processo di funzionamento del controllo di gestione riveste l'intero processo circolare della programmazione, il controllo riguarderà la fase della programmazione, della realizzazione, del controllo e delle eventuali azioni correttive da realizzare. Tale processo coincide inoltre con il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 2) collegamento tra obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- 3) monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 4) misurazione e valutazione della performance;

- 5) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 6) rendicontazione dei risultati all'organo di indirizzo politico - amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni;

## **Articolo 9: La struttura tecnico – contabile del controllo di gestione**

La struttura tecnico contabile del controllo di gestione è costituita:

- 1) dagli strumenti di programmazione
- 2) dal sistema informativo contabile ed extra – contabile
- 3) da un sistema di indicatori e reportistica

Gli strumenti di programmazione permettono la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che l'Amministrazione intende raggiungere, dei valori attesi di risultato espressi in termini numerici, dei rispettivi indicatori e il collegamento tra obiettivi e l'allocazione delle risorse. I principali strumenti di programmazione operativa sono il Piano delle Performance e il Piano degli obiettivi, approvati annualmente dalla Giunta. Gli obiettivi strategici risultanti dalle Linee Programmatiche di Mandato e dal Documento Unico di Programmazione sono declinati, sia in termini di congruità sia in termini di coerenza, con la programmazione gestionale, definita in sede di Piano degli obiettivi.

La rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché la rilevazione dei risultati conseguiti si attua mediante il supporto di un sistema informativo contabile ed extra contabile, costituito dall'insieme organizzato di informazioni necessarie per perseguire criteri di efficacia e di efficienza nell'acquisizione e nell'impiego delle risorse. Sulla base di opportune intese e segnalazioni con i responsabili, la giunta può realizzare una mappa di dati extra contabili ritenuti necessari per il controllo di gestione.

Il sistema di reportistica contabile formalizza gli esiti del monitoraggio, sia in corso che a fine esercizio, è realizzato dai soggetti coinvolti nel sistema dei controlli interni e costituisce la base per la programmazione e realizzazione di eventuali interventi correttivi.

L'ufficio di controllo diretto dal Segretario Generale riferisce sui risultati delle sue attività mediante l'inoltro dei reports gestionali all'Organismo di Valutazione, al Sindaco, agli Assessori.

## **Articolo 10: Fasi del controllo di gestione**

- 1) **Documento Unico di Programmazione (DUP)**: La Giunta Comunale propone il Documento Unico di Programmazione (DUP), approvato successivamente dal Consiglio Comunale. Il DUP, che scaturisce da un percorso "bottom- up" con il coinvolgimento attivo dei diversi attori, oltre a definire gli indirizzi strategici dell'amministrazione, sviluppando e concretizzando le linee programmatiche di mandato, introduce i principali obiettivi gestionali che saranno dettagliati nel Piano degli obiettivi. Il DUP, costituendo il presupposto indispensabile per l'approvazione del Bilancio di Previsione Finanziaria, è elemento di raccordo tra i documenti contabili posti da quest'ultimo e dal Piano Esecutivo di Gestione e gli obiettivi di mandato.
- 2) **Approvazione del Bilancio di Previsione Finanziaria (BPF)**: La programmazione finanziaria viene definita con l'approvazione del bilancio di previsione finanziaria. I termini temporali sono modificabili in relazione alla posticipazione dei termini di legge di approvazione del bilancio preventivo.
- 3) **Contrattazione degli obiettivi**: E' la fase di trattazione degli obiettivi, per cui il livello politico di governo dell'ente esplicita, mediante una progressiva puntualizzazione degli indirizzi politici generali, le aspettative di prestazione dell'ente amministrato relative agli esercizi di riferimento, mentre il livello burocratico di governo dell'ente ne valuta la compatibilità sotto il profilo tecnico e giuridico. La negoziazione tra i singoli responsabili di settore ed assessori di riferimento

avviene nell'ambito di specifiche riunioni che il Segretario Generale svolge con i Responsabili di settore ed il relativo referente politico.

- 4) **Formalizzazione degli obiettivi:** E' la fase in cui i **responsabili di settore**, in relazione alle indicazioni fornite dal Documento Unico di Programmazione e dal Bilancio di Previsione Finanziaria, ed a seguito della contrattazione con la parte politica, devono provvedere alla **formalizzazione degli obiettivi**, ai fini della predisposizione del **Piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** quale parte integrante del Piano Esecutivo di Gestione di cui all'art.169, D.Lgs.267/2000 e s.m.i. Ciascun responsabile di settore, a tal fine, procede ad elaborare un documento programmatico denominato (**Offerta Gestionale del Settore**) nel quale vengono definiti gli obiettivi di competenza. Ciascun obiettivo deve essere descritto in un'apposita scheda, nella quale dovranno essere contenuti i seguenti elementi:
  - descrizione dell'obiettivo e delle sue finalità
  - peso attribuito all'obiettivo
  - il budget assegnato
  - le fasi in cui si compone con la loro temporalizzazione
  - gli indicatori
- 5) **Approvazione Piano della Performance e Piano dettagliato degli obiettivi :** E' la fase in cui l'ufficio di controllo diretto dal Segretario Generale, provvede, alla redazione della proposta del Piano dettagliato degli obiettivi - Piano Performance. La proposta ufficiale del Piano della performance e degli obiettivi viene trasmessa, per la conseguente approvazione, alla Giunta Comunale.
- 6) **Rilevazione dei risultati:** Il confronto tra obiettivi e risultati avviene mediante l'analisi delle relazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi e sui risultati qualitativi e quantitativi dell'attività elaborate dai Responsabili di Settore.

#### **Articolo 11: Tempistiche della rilevazione dei risultati**

Una cadenza temporale di sei mesi costituisce il limite massimo ai fini della significatività del controllo. Il confronto tra obiettivi e risultati deve, comunque, essere sempre effettuato in ogni circostanza straordinaria, cioè in ogni circostanza in cui fatti nuovi e imprevisi modificano sostanzialmente lo scenario e le informazioni su cui era basata la programmazione riflessa nel bilancio preventivo. La periodicità suddetta può subire variazioni anche in relazione agli effettivi tempi di approvazione del bilancio preventivo.

La rilevazione degli eventuali scostamenti deve essere sempre accompagnata dall'analisi, a cura dei titolari dei centri di responsabilità nel cui ambito ricadono gli obiettivi esaminati, delle cause degli stessi e dall'indicazione di opportuni interventi correttivi. Il confronto tra risultati ed obiettivi e l'analisi delle cause degli eventuali scostamenti comportano, alternativamente o congiuntamente:

- la convalida della gestione attuata
- l'impulso di azioni di intervento per conformare i comportamenti dei diversi responsabili agli obiettivi di budget
- la sollecitazione di interventi di correzione degli obiettivi stessi

La Giunta Comunale prende formalmente atto di tutte le verifiche dello stato di attuazione degli obiettivi espletate semestralmente, entro il 30 Giugno dell'anno successivo alla chiusura dell'esercizio, l'Unità di Controllo diretta dal Segretario Generale fornirà secondo l'art. 198 del Testo Unico 267/2000, il referto del Controllo di Gestione per sottoporlo alla Giunta Comunale.

**ALLEGATO B)**



***METODOLOGIA PER IL  
CONTROLLO STRATEGICO***

## Articolo 1: Definizione

Il Controllo Strategico mira a sviluppare e verificare lo stato di attuazione dei programmi politici e amministrativi definiti nel DUP e valuta 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.

## Articolo 2: Attività del Controllo Strategico

Il Controllo Strategico si esplica nelle seguenti attività:

- 1) sviluppo delle linee programmatiche di mandato attraverso l'elaborazione degli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Documento Unico di Programmazione;
- 2) l'attuazione delle linee strategiche di mandato, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di utilizzo delle risorse;
- 3) 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;
- 4) la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti destinatari delle attività e dei servizi;
- 5) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi dei servizi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) l'attuazione delle politiche attivate relativamente alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

## Articolo 3: Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici vengono definiti nell'ambito delle Linee programmatiche e sono recepiti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) che, a sua volta, informa gli altri strumenti di programmazione dell'Ente.

## Articolo 4: Ufficio di Controllo

Ai sensi dell'art. 147 ter comma 2 del TUEL – D.Lgs 267/2000- e dell'art 7 comma 5 del Regolamento comunale dei controlli interni, l'attività di controllo strategico è attuata dall'Unità di Controllo diretta dal Segretario Generale.

A tale attività di controllo partecipa l'Odv – Organismo di valutazione - attraverso la valutazione sugli obiettivi specifici rispetto al programma di mandato.

## Articolo 5: Strumenti della pianificazione strategica

Gli strumenti della pianificazione strategica sono:

- **Linee programmatiche di mandato:** Il documento di partenza per poter rilevare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmatici predefiniti è il Programma di mandato ("Linee programmatiche di mandato" di cui all'art. 46 TUEL), approvato dal Consiglio Comunale.
- **Documento unico di programmazione:** Il documento annuale di riferimento del controllo strategico è rappresentato dal Documento unico di programmazione (DUP), secondo il novellato art. 170 del TUEL. Il DUP contiene nella prima parte una Sezione strategica con un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato e nella seconda parte una Sezione operativa con validità triennale, che è quella ordinaria dell'attuale schema di bilancio. E' appunto nella Sezione strategica che va collocato l'esame della "rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti". Quanto alle modalità d'esercizio del controllo strategico, per consentire più facilmente il raffronto col Programma di mandato, è opportuno che il DUP ne segua le scansioni e le articolazioni. In esso pertanto non vengono richiamati gli obiettivi dell'attività ordinaria degli

uffici e dei servizi comunali, che sono oggetto di altri documenti dell'Amministrazione (Sezione operativa del DUP, Piano esecutivo di gestione e delle performance), neppure si riportano gli obiettivi politico amministrativi che, pur facendo parte del Programma di mandato, dipendono da decisioni e finanziamenti che non rientrano nelle competenze del Comune, benché rispondano a bisogni prioritari in ambito economico, sociale, civile. Vi si troveranno invece i progetti e le priorità che impegnano gli uffici e i servizi della struttura dell'Ente al loro raggiungimento nell'ambito del mandato, declinati secondo obiettivi e azioni amministrative secondo una specifica temporizzazione, da revisionarsi annualmente. Il documento annuale del controllo strategico (DUP-Sezione strategica) viene predisposto a cura del Servizio Economico- Finanziario, con la collaborazione dell'Unità di Controllo, sentiti il Sindaco e tutti i singoli assessori per le parti di rispettiva delega, nonché i Responsabili di Settore dell'Ente per gli interventi di competenza. L'iter consiste in confronti preliminari tra parte politica e amministrativa che tengano conto della inevitabile trasversalità e dell'intreccio di più settori per giungere ai risultati previsti. L'iter di definizione dei contenuti, dei tempi, delle modalità d'intervento per la realizzazione degli obiettivi deve prevedere forme di esame congiunto complessivo da parte della struttura politica e amministrativa, con le modalità che saranno volta a volta organizzativamente ritenute idonee.

- **Piano della Performance e Piano degli obiettivi:** L'attività di Controllo Strategico è collegata anche alla pianificazione operativa attuata in sede di Piano degli obiettivi e Piano della Performance, da svilupparsi nelle seguenti articolazioni:
  - verifica della congruità degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance e nel Piano degli obiettivi con le linee programmatiche di mandato e la programmazione espressa nel DUP;
  - verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici ed ordinari dell'ente;
  - analisi del grado di soddisfazione del cittadino (customer satisfaction);
  - analisi di trend strutturali (demografici, economici, sociali, ambientali);

## Articolo 6: Fasi del Controllo Strategico

Il controllo strategico si esplicita nelle seguenti fasi:

- 1) **fase preventiva:** in questa fase si procede all'esame della rispondenza tra gli strumenti di programmazione dell'ente, verificando la congruità degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance e nel Piano degli obiettivi e con le linee programmatiche di mandato e la pianificazione strategica contenuta nel DUP.
- 2) **fase concomitante:** nel corso del mandato si provvede al monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi ed alla verifica dei tempi di realizzazione, rilevando eventuali fattori bloccanti o rallentanti nonché le azioni correttive eventualmente necessarie.
- 3) **fase successiva:** al termine del mandato si procede al rilevamento del grado di raggiungimento finale ottenuto in relazione agli obiettivi, alla determinazione finale degli indicatori e dei tempi di realizzazione, ovvero delle cause di mancata o parziale realizzazione.

## Articolo 7: Criteri, parametri ed indicatori di valutazione

Secondo la normativa le modalità di controllo devono rilevare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, articolando l'esame a seconda del tipo di obiettivo in vari parametri, non tutti necessariamente utilizzabili, ma di seguito elencati per evidenziare l'ampia gamma di possibilità:

- **Parametro economico** – finanziario: tramite verifica del costo delle realizzazioni, delle risorse umane e finanziarie impiegate, delle eventuali entrate previste (qui potrebbero sorgere elementi di collegamento con il controllo di gestione, previsto dall'art. 147, c. 2 lett. a) del TUEL);
- **Parametro temporale:** misurando la durata della realizzazione delle varie fasi annuali o pluriennali raffrontate alle previsioni, indicando inoltre le eventuali motivazioni per una diversa scansione dei tempi o un loro allungamento, poiché la previsione è ipotizzata in assenza di situazioni fortemente modificative del contesto territoriale di riferimento, e comunque aggiornabile annualmente;

- **Parametro delle procedure operative:** confrontando quelle attuate con i progetti elaborati, evidenziandone le variazioni e riportandone le ragioni;
- **Parametro della qualità dei servizi erogati:** da esaminare attraverso l'utilizzo di appropriati indicatori (di collegamento col controllo della qualità dei servizi previsto dall'art. 147, c. 2 lett. e) del TUEL);
- **Parametro di misurazione del grado di soddisfazione della domanda espressa:** da valutare secondo varie modalità di rilevazione diretta o indiretta;

## **Articolo 8: Controllo Strategico e Controllo di Gestione: Strumenti di rendicontazione integrati**

La Giunta Comunale, nell'approvare il Piano della Performance ed il Piano degli obiettivi, individua gli indicatori di risultato che permettono successivamente di verificare anche lo stato di attuazione della pianificazione strategica, suddividendo le risorse tra i vari centri di responsabilità ed **attuando un diretto collegamento tra programmazione strategica, gestione e valutazione delle performance dei Responsabili di Settore e dei dipendenti dell'ente.**

Il coordinamento tra Controllo Strategico e Controllo di Gestione appare necessario, in quanto, la struttura preposta al Controllo Strategico potrà accertare, grazie ai risultati del Controllo di Gestione, se gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance e nel Piano degli obiettivi sono allineati o meno rispetto alla programmazione strategica definita nel DUP.

I Responsabili di Settore predispongono rapporti, secondo le tempistiche e le modalità definite dalla vigente metodologia per il controllo di gestione, contenenti informazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi ad essi assegnati con il Piano degli obiettivi e, di conseguenza, degli obiettivi definiti nel DUP.

Detti rapporti vengono utilizzati dall'Ufficio di Controllo per elaborare report periodici/referti da presentare al Sindaco ed alla Giunta per l'attuazione del Controllo di Gestione e al Consiglio per la predisposizione delle delibere consiliari di ricognizione dei programmi.

Per la predisposizione di tali report l'Ufficio di Controllo utilizza anche le risultanze relative al controllo sulla qualità dei servizi.

## **Articolo 9: Strumenti e periodicità del Controllo Strategico**

Attraverso il monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano degli obiettivi, nei modi e con la periodicità già prevista nell'apposita metodologia per il Controllo di gestione, vengono rilevati i risultati del controllo strategico. L'unità preposta al controllo strategico, elabora rapporti periodici in sede di consuntivo e di monitoraggio infrannuale, da sottoporre al Consiglio Comunale, per la successiva predisposizione delle deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi con le seguenti frequenze:

- 1) di norma entro il mese di Aprile, viene redatto un report, relativo allo stato di attuazione dei programmi con riferimento al 31 Dicembre dell'anno precedente;
- 2) di norma entro il mese di Ottobre, viene redatto un report, relativo allo stato di attuazione dei programmi con riferimento al 30 Giugno;
- 3) a fine mandato, mediante apposita relazione, di cui all'art.10, contenente la descrizione dettagliata delle principali attività normative e amministrative svolte durante il mandato e mediante la rendicontazione di cui all'art 11.

## **Articolo 10: Relazione di fine mandato**

In considerazione del programma di mandato e degli indirizzi strategici del DUP, al termine del mandato, l'Amministrazione rende conto del proprio operato attraverso la relazione di fine mandato di cui all'art. 4 del D. Lgs. 6 settembre 2011, n. 149, quale dichiarazione certificata delle iniziative intraprese, dell'attività amministrativa e normativa e dei risultati riferibili alla programmazione strategica e operativa dell'ente e di bilancio durante il mandato.

La relazione è predisposta dal Servizio Economico Finanziario, sotto l'impulso ed il coordinamento del Segretario Generale, in tempo utile per la sottoscrizione da parte del Sindaco e l'inoltro ai soggetti competenti nei termini di legge.

#### **Articolo 11: Rendicontazione sociale - Bilancio Sociale e di mandato**

Il bilancio sociale è il documento attraverso il quale l'ente rendiconta in termini quali-quantitativi la gestione realizzata durante l'anno, in modo da rendere comprensibile ai portatori di interesse cosa è stato prodotto con le risorse (finanziarie) pubbliche versate dai cittadini. Oltre a fornire informazioni di carattere economico, finanziario e patrimoniale, il bilancio sociale evidenzia i risultati socialmente rilevanti prodotti dall'ente, ovvero consente di valutare l'impatto delle politiche locali e dei servizi dell'ente sul benessere sociale e sull'economia insediata.

Il bilancio di mandato è il documento attraverso il quale il Comune rendiconta in termini quali-quantitativi la gestione realizzata durante il quinquennio, con particolare riferimento allo stato di attuazione degli obiettivi definiti nel DUP sezione strategica.

**ALLEGATO C)**



***METODOLOGIA PER IL CONTROLLO  
DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI***

## Articolo 1: Definizione

Il controllo sulla qualità dei servizi erogati, sia direttamente sia mediante organismi gestionali esterni, è finalizzato al monitoraggio della qualità percepita dagli utenti dei servizi ed alla verifica del rispetto degli standard qualitativi definiti nelle carte dei servizi, ove adottate, o stabiliti in sede di programmazione degli interventi. Il controllo di qualità ha l'obiettivo di individuare le eventuali criticità nell'erogazione del servizio e adottare le azioni correttive nell'ottica di un miglioramento continuo. La programmazione, l'andamento ed il controllo degli standard qualitativi sono direttamente collegati al ciclo di gestione della performance ed all'applicazione del vigente sistema di misurazione e di valutazione della performance.

## Articolo 2: Soggetti competenti

La Giunta Comunale, annualmente, congiuntamente alla pianificazione degli obiettivi, individua i servizi erogati direttamente o indirettamente che saranno oggetto di monitoraggio nel corso dell'esercizio di riferimento, definendo e pianificando le modalità di effettuazione del controllo e le scadenze temporali.

Nel rispetto del principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, partecipano all'organizzazione del sistema di controlli ed alla qualità dei servizi erogati:

- Il Segretario Generale il quale, con il supporto di specifica unità di controllo, svolge un ruolo di impulso, direzione e di coordinamento;
- I Responsabili di Settore, in relazione ai servizi di propria competenza;
- I Referenti della Qualità, ove individuati dal Responsabile di Settore per i servizi di propria competenza;
- Il Gruppo di coordinamento per la qualità permanente, costituito con delibera di Giunta Comunale n 95 del 30.05.2017;

Per lo svolgimento di tale controllo gli uffici dell'ente sono tenuti a fornire tutti i dati e le informazioni necessarie ai soggetti deputati al controllo.

## Articolo 3: Metodologia del controllo di qualità

La metodologia è diretta a verificare sia **la qualità effettiva** del servizio, misurabile attraverso gli indicatori di performance e relativi standard di qualità sia **la qualità percepita** dall'utente.

La programmazione, l'andamento ed il controllo della qualità dei servizi sono direttamente collegati al ciclo di gestione della performance ed all'applicazione del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance. La metodologia applicata al controllo di qualità, in particolare, è integrata con le metodologie adottate per il controllo di gestione, il controllo strategico ed il controllo sulle società partecipate e si accompagna alla sovrapposizione e corrispondenza dei controlli espletati in materia di anticorruzione e trasparenza. Per ogni dimensione della qualità effettiva individuata si procede a misurare il livello di performance della stessa in modo puntuale attraverso un sistema di indicatori. Gli indicatori sono quantificazioni (misure o rapporti tra misure) in grado di rappresentare in modo valido, significativo ed attendibile la dimensione della qualità effettivamente erogata. Ad ogni indicatore è successivamente associato un *valore programmato*, inteso quale livello/obiettivo da raggiungere. Nel rilevare la qualità percepita dei servizi l'Amministrazione intende potenziare, sviluppare e utilizzare applicativi informatici per la diffusione, compilazione e rilevazione dei dati.

## Articolo 4: Strumenti del controllo di qualità

Costituiscono strumenti del controllo di qualità, sia effettiva sia percepita, gli "indicatori di qualità". Costituiscono strumenti del controllo di qualità effettiva oltre agli indicatori di qualità:

- La Carta dei servizi;
- Le Certificazioni di qualità;
- Le attività di benchmarking;
- Misure di prevenzione della corruzione adottate nel PTPC

Costituiscono strumenti del controllo di qualità percepita oltre agli indicatori di qualità:

- Le indagini di customer satisfaction;
- La gestione dei reclami e delle segnalazioni effettuate dall'utente interno e/o esterno.

### **Articolo 5: Gli indicatori di qualità**

Gli indicatori di qualità intervengono a completare la valutazione di prestazioni le cui caratteristiche in termini di efficienza ed economicità sono definite in via preventiva, e concorrono, nell'ambito del processo di programmazione e controllo, a ridefinire le caratteristiche dei servizi e delle prestazioni da erogare.

Le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva, sulla base delle quali si procede a misurare il livello di performance della stessa in modo puntuale attraverso un sistema di indicatori, sono definiti dalla delibera CIVIT n 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.)" e rappresentano:

- 1) **Accessibilità:** si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile.
- 2) **Trasparenza:** è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
- 3) **Tempestività:** è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
- 4) **Efficacia:** è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che l'istante richiedente.

### **Articolo 6: Requisiti degli indicatori di qualità**

Gli indicatori devono avere i seguenti requisiti:

- 1) **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
- 2) **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
- 3) **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- 4) **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- 5) **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
- 6) **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

## Articolo 7: Gli strumenti per rilevare la qualità effettiva del servizio

Gli strumenti per rilevare la **qualità effettiva** dei servizi sono:

- 1) **Carta dei Servizi:** La Carta dei Servizi è uno strumento di gestione e controllo della qualità dei servizi, finalizzato ad esplicitare le caratteristiche ed i contenuti dei servizi erogati, le modalità di accesso e fruizione dei servizi, gli standard di qualità della prestazione, e le eventuali forme di tutela degli utenti per il mancato rispetto degli standard. Per le carte dei servizi la realizzazione prevede di norma un'analisi del sistema di erogazione del servizio finalizzata ad evidenziare i processi alla base delle attività e delle funzioni. Nello specifico, si effettua la ricostruzione della mappa dei servizi erogati e dei principali processi organizzativi, si individuano le dimensioni di qualità, si propongono gli indicatori e, infine, si definiscono gli standard di prestazione. La Carta dei Servizi dovrà essere predisposta dall'Ufficio individuato, secondo le indicazioni e gli standard forniti dal Segretario Generale.
- 2) **Certificazioni di Qualità:** Le Certificazioni di Qualità definiscono i requisiti per la realizzazione, in una organizzazione, di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi organizzativi, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione dell'utente/cliente. Il Comune di Preganziol non si obbliga a certificare i propri servizi, ma promuove comunque l'utilizzo delle certificazioni di qualità come strumento posto a garanzia negli affidamenti per la somministrazione e/o fornitura di beni e servizi. I servizi che l'Amministrazione deciderà di certificare nella qualità verranno individuati nel documento di programmazione operativa approvato annualmente dalla Giunta Comunale.
- 3) **Attività di Benchmarking:** Il benchmarking tra Pubbliche Amministrazioni è un valido strumento di qualità che permette di aiutare l'Ente locale a migliorare con continuità i propri processi apprendendo dall'esperienza di altri Enti. Il raffronto dei propri processi di produzione dei servizi con quelli di altre Amministrazioni pubbliche, in ambiti di particolare impatto, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.
- 4) **Misure di Prevenzione della Corruzione Adottate nel PTPC:** Il processo per la misurazione dei livelli di qualità, come previsto anche dall'art. 147-ter del D.Lgs. n. 267/2000, va collocato all'interno del sistema che le amministrazioni pubbliche devono approntare per sviluppare il ciclo di gestione della performance. Gli obiettivi contenuti nel Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, coordinati con quelli previsti in altri documenti di programmazione strategico-gestionale, prevedono, infatti, il monitoraggio del rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti amministrativi, nonché l'attuazione degli adempimenti in materia di trasparenza, che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente migliorando conseguentemente la qualità dei servizi.

## Articolo 8: Gli strumenti per rilevare la qualità del servizio percepita dal cittadino

Gli strumenti per rilevare la **qualità percepita** sono:

- 1) **Indagini di Customer Satisfaction:** La misurazione della qualità dei servizi è una funzione ormai fondamentale e strategica per le amministrazioni pubbliche, poiché consente di verificare il livello di efficienza ed efficacia di un servizio percepito dagli utenti, in un'ottica di riprogettazione e di miglioramento delle performance. Rilevare la Customer Satisfaction consente all'Amministrazione comunale di uscire dalla propria autoreferenzialità, rafforzando la relazione e l'ascolto dei cittadini e soprattutto di riprogettare le politiche pubbliche e l'erogazione dei servizi sulla base dei bisogni reali dei destinatari di tali attività. Il Comune di Preganziol afferma quindi il ruolo centrale del cittadino, non solo come destinatario di servizi, ma anche quale risorsa strategica da coinvolgere per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni

reali. Le attività di controllo sulla qualità vengono esperite anche mediante l'utilizzo di applicativi informatici.

- 2) **Piattaforma per la gestione dei reclami e delle segnalazioni effettuate dall'utente interno e/o esterno.** Il Comune intende sviluppare una piattaforma informatica per la gestione dei reclami e delle segnalazioni al fine di migliorare:
- il servizio alla luce delle considerazioni provenienti dall'utente, predisponendo: rimedi, azioni correttive o preventive;
  - la qualità dei servizi e per diffondere l'immagine di un'organizzazione attenta alle esigenze e ai feedback dei suoi utenti;
  - organizzare gli interventi secondo un ordine di priorità;

#### **Articolo 9: Le dimensioni rilevanti per misurare la qualità percepita**

Gli indicatori della qualità percepita sono molteplici e possono riguardare congiuntamente o separatamente:

- **aspetti tangibili:** sono relativi alle strutture fisiche, attrezzature, personale, strumenti di comunicazione;
- **affidabilità:** è relativa alla capacità di prestare il servizio in modo affidabile e preciso;
- **capacità di risposta:** è relativa alla capacità di fornire il servizio con prontezza, con chiarezza delle spiegazioni e del linguaggio utilizzato;
- **capacità di rassicurazione:** è relativa alla competenza e cortesia dei dipendenti, capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- **empatia:** è relativa alla capacità di attenzione particolare ai bisogni dei clienti, assistenza premurosa e individualizzata.

#### **Articolo 10: Il monitoraggio della qualità dei servizi e le azioni di miglioramento**

Il monitoraggio della qualità dei servizi del Comune di Preganziol viene coordinato con il ciclo di gestione della performance e del sistema di valutazione.

Da un punto di vista procedurale, deve essere attuata alla logica del "miglioramento continuo" e quindi prevede l'attuazione di tutte le fasi del ciclo della qualità: la pianificazione, l'implementazione (attuazione delle azioni pianificate), la verifica, le azioni di miglioramento.

Gli esiti dell'attività di monitoraggio vengono pubblicati sul sito istituzionale e trasmessi, a cura del Segretario Generale, al Sindaco, alla Giunta, all'ODV e ai responsabili di settore.

L'Organismo di Valutazione si avvale delle risultanze del controllo di qualità dei servizi erogati al fine della valutazione della performance organizzativa e individuale dei singoli settori e dei rispettivi servizi.

**ALLEGATO D)**



***METODOLOGIA PER IL CONTROLLO DELLE  
SOCIETÀ PARTECIPATE DEL COMUNE DI PREGANZIOL***

## **Articolo 1: Definizione**

Il controllo sulle società partecipate non quotate è esercitato dal Comune al fine di verificare e di garantire il rispetto delle prescrizioni normative, nonché allo scopo di regolamentare, rendendole omogenee, le modalità di circolazione delle informazioni tra l'amministrazione comunale e gli organi amministrativi di tali società.

## **Articolo 2: Oggetto e finalità**

La presente metodologia disciplina le procedure volte:

- 1) alla presentazione all'organo amministrativo degli obiettivi definiti nel Piano Industriale delle società e degli enti partecipati dall'Ente, nonché al monitoraggio e presa d'atto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti;
- 2) al monitoraggio del sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti economico - 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, e degli altri vincoli sui quali l'Amministrazione sia tenuta a vigilare in base alla legge. Il sistema informativo avviene attraverso reciproche comunicazioni di trasmissione dei dati, di cui al precedente periodo, coordinandosi con il servizio economico- finanziario.

I riscontri di cui ai punti 1 e 2 sono funzionali anche alla predisposizione dei documenti contabili secondo il principio contabile applicato (Allegato 4/4 al D.Lgs. 118/2011), nei casi in cui ne è prevista la redazione da parte dell'Ente.

## **Articolo 3: Soggetti coinvolti**

Il Consiglio Comunale, con il Documento Unico di Programmazione (DUP) di cui all'articolo 170 del D.Lgs. 267/2000, recepisce gli indirizzi strategici delle società partecipate dall'Ente, con particolare riguardo a quelle cui è affidata la gestione di servizi pubblici locali.

Al controllo sulle società partecipate è deputato l'ufficio di controllo, congiuntamente al Servizio Economico- Finanziario, sotto la direzione del Segretario comunale.

La Giunta Comunale, qualora dalle verifiche dell'ufficio emergano situazioni di criticità o di rilevanti squilibri anche gestionali, sviluppa le conseguenti misure o azioni da adottarsi da parte dell'Ente.

## **Articolo 4: Obblighi di trasparenza e anticorruzione**

Il Comune di Preganziol promuove azioni affinché le società partecipate attuino la normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza approvata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e Linee guida attuative. Nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza l'Ente individua le misure opportune per vigilare sul rispetto della normativa vigente in materia di anticorruzione da parte delle società partecipate.

## **Articolo 5: Sistema informativo e di reportistica**

Per le attività di monitoraggio periodico sull'andamento delle società, al fine di garantire idoneo supporto della governance, il Comune di Preganziol si avvale dei seguenti documenti trasmessi dalle Società Partecipate:

- il piano industriale pluriennale
- il bilancio societario di esercizio

Sulla base delle informazioni rilevate attraverso il sistema, il Comune di Preganziol redige un report annuale in cui sono riportati i principali dati economici di esercizio e le informazioni sugli obiettivi e i servizi pubblici svolti.

## **Articolo 6: Adempimenti normativi obbligatori in materia di partecipazioni pubbliche**

L'ufficio di controllo ottempera ai seguenti adempimenti previsti dalla normativa vigente:

- rilevazione delle partecipazioni e dei rappresentanti delle amministrazioni pubbliche negli organi di governo delle società, ai sensi dell'art. 17 del D.L. 90/2014;
- revisione periodica annuale delle partecipazioni ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 175/2016, finalizzata all'adozione di misure di riassetto (alienazione, razionalizzazione, fusione) o al mantenimento, senza interventi, delle società dell'Ente.
- Redazione, secondo norma, del DUP nella sezione relativa agli organismi gestionali.

Il Servizio Economico-Finanziario ottempera ai seguenti adempimenti previsti dalla normativa vigente:

- redazione del bilancio consolidato, ove previsto;
- rendiconto di gestione, con particolare riferimento all'acquisizione delle informazioni sui reciproci rapporti di debito e credito ai sensi dell'art. 11, comma 6, lett. J), del D.Lgs 118/2011;
- supporto all'organo di revisione contabile nella redazione dei questionari della Corte dei Conti.

**ALLEGATO E)**



***METODOLOGIA PER IL  
CONTROLLO E LA VERIFICA DEGLI EQUILIBRI FINANZIARI***

## **Art. 1: Definizione**

Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione ed il coordinamento del Responsabile Finanziario e la vigilanza dell'organo di revisione, con il coinvolgimento attivo dei Responsabili, del Segretario generale e della Giunta comunale.

Il controllo sugli equilibri finanziari comprende la costante verifica degli equilibri della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche finalizzati al rispetto degli obiettivi di finanza pubblica.

## **Art. 2: Azioni del Controllo e della verifica degli equilibri finanziari**

Il controllo si concretizza nell'attuazione delle seguenti azioni:

- 1) l'equilibrio della gestione di competenza deve essere garantito, sia in sede di approvazione del bilancio di previsione che nella successiva gestione, secondo quanto disposto dall'art. 162 comma 6 del TUEL e si attua mediante la verifica periodica sullo stato di avanzamento delle entrate e delle spese rispetto alle previsioni;
- 2) i residui attivi mantenuti in bilancio devono essere costantemente monitorati in relazione alla loro effettiva realizzabilità. Nell'operazione di riaccertamento dei residui attivi il Responsabile competente per materia deve verificare, oltre alla sussistenza del titolo giuridico del credito, l'esistenza del debitore e la quantificazione del credito, anche l'effettiva riscuotibilità dello stesso e le ragioni per le quali non è stato riscosso in precedenza. Se il credito non è più esigibile o riscuotibile nei termini di cui al principio contabile della competenza finanziaria allegato 4/2 al d.lgs 118/2011 deve essere stralciato dal bilancio, mentre se la sua riscuotibilità è dubbia o difficile deve essere effettuato un congruo accantonamento al fondo crediti dubbi, vincolando a tal fine una quota dell'avanzo di amministrazione;
- 3) l'eventuale utilizzo di anticipazioni di cassa di cui all'articolo 222 del TUEL deve essere una soluzione temporanea, volta a superare transitorie situazioni di scarsa o insufficiente liquidità;
- 4) controllo della corretta gestione dei vincoli di cassa in relazione alle entrate vincolate di cui all'art.195 del TUEL;
- 5) lo stock del debito, oltre a dover rimanere entro i limiti stabiliti dall'art. 204 del TUEL nel triennio di competenza del bilancio, deve consentire il mantenimento della relativa componente di parte corrente in misura coerente con gli equilibri di cui al punto 1);
- 6) perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica determinati dalla legge;
- 7) rispetto dei vincoli e tetti di spesa di volta in volta imposti da norme di legge;
- 8) verifica costante dell'adeguatezza del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato nel bilancio di previsione, in relazione alla riscuotibilità delle entrate di competenza, e del fondo crediti di dubbia esigibilità accantonato nell'avanzo di amministrazione in relazione alle verifiche di cui al punto 2);
- 9) controllo del mantenimento e sussistenza delle quote vincolate del risultato di amministrazione;

I controlli di cui alle lettere 1) e 2) devono essere effettuati ad ogni variazione di bilancio ed in particolare in occasione dell'applicazione dell'avanzo di amministrazione. Nell'attività gestionale i Responsabili debbono rispettare detti principi.

Il Responsabile Finanziario a seguito delle segnalazioni e comunicazioni pervenute dai Responsabili, relative ad eventuali fatti o eventi, dei quali vengano a conoscenza nello svolgimento della loro attività, che possano in qualche modo pregiudicare gli equilibri di bilancio, attiva eventuali procedimenti correttivi nei limiti di quanto disposto dai principi finanziari e contabili, dalle norme ordinamentali e dai vincoli di finanza pubblica con le procedure previste dal regolamento di contabilità.

Le risultanze dell'attività di controllo vengono fornite in occasione della deliberazione annuale sulla verifica del permanere degli equilibri di bilancio, in occasione dell'approvazione del rendiconto e comunque qualora si verificano situazioni tali da poter alterare gli equilibri. La verifica degli equilibri di bilancio comprende la ricognizione sull'esistenza di eventuali debiti fuori bilancio, da effettuarsi in collaborazione con i Responsabili, i quali sono tenuti ad attestare l'assenza di debiti fuori bilancio o a comunicarne tempestivamente l'esistenza o la formazione in atto.

ALLEGATO F)



***METODOLOGIA PER IL CONTROLLO PREVENTIVO E SUCCESSIVO  
DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E PER IL CONTROLLO  
PREVENTIVO DI REGOLARITA' CONTABILE***

## **Articolo 1: Servizio dei controlli interni**

La metodologia dei controlli interni è finalizzata a:

- verificare la legittimità, regolarità e correttezza amministrativa nonché la regolarità contabile degli atti (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- verifica dell'integrità, correttezza e trasparenza dell'azione amministrativa in termini di congruità e in termini di coerenza tra l'attività programmatica e quella gestionale;

## **Articolo 2: Soggetti del controllo, unità di controllo e attività di coordinamento dell'attività**

Sono soggetti del controllo interno, secondo le proprie attribuzioni e competenze:

- il Segretario Generale;
- il Responsabile del servizio finanziario;
- i Responsabili di Settore;
- il personale amministrativo a supporto delle operazioni e attività;
- il Collegio dei Revisori dei Conti;
- l'Organismo di valutazione;

Gli organi politici, nel rispetto del principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, garantiscono la necessaria autonomia ed indipendenza al Segretario e ai Responsabili di Settore nell'espletamento delle loro funzioni di controllo.

Le attività di controllo successivo di regolarità amministrativa vengono esperite in maniera integrata da un'apposita unità preposta, denominata "unità di controllo", composta dal Segretario Generale dell'ente, dal Responsabile del servizio finanziario, dai Responsabili di Settore.

Le funzioni di indirizzo, coordinamento e di raccordo interno all'unità preposta per le varie attività di controllo sono dirette dal Segretario Generale nell'esercizio delle sue funzioni di sovrintendenza alla gestione dell'ente.

## **Articolo 3: Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile**

Il controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile viene esercitato nella fase di formazione dell'atto, prima dell'adozione dell'atto finale.

Tale controllo è assicurato, su ogni proposta di deliberazione, dal responsabile di settore ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, con riguardo in particolare al rispetto delle leggi, dello statuto, dei regolamenti ed alla compatibilità della spesa/entrata con le risorse assegnate.

Tale controllo è altresì assicurato, su ogni determinazione, dal responsabile del settore ed è esercitato mediante attestazione espressa della regolarità e della correttezza dell'azione amministrativa, con particolare al rispetto delle leggi, dello statuto, dei regolamenti, ed alla compatibilità della spesa/entrata con le risorse assegnate.

Prima dell'adozione dell'atto da parte dell'organo competente e delle determinazioni da parte dei responsabili di settore, il controllo contabile viene effettuato dal responsabile del settore finanziario ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile sulle proposte di deliberazione e del visto attestante la copertura finanziaria sulle determinazioni.

Su ogni proposta di deliberazione sottoposta alla Giunta o al Consiglio, che non sia mero atto di indirizzo, e che comporti riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente, deve essere richiesto e acquisito il parere del responsabile del settore finanziario in ordine alla regolarità contabile.

I pareri negativi devono essere adeguatamente motivati.

Il Segretario Generale, per assicurare la conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, può emanare circolari e direttive agli uffici.

## **Articolo 4: Il controllo successivo di regolarità amministrativa**

Nella fase successiva, il controllo di regolarità amministrativa viene svolto, secondo modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, dall'unità di controllo che si potrà avvalere della collaborazione di altre professionalità ritenute all'occorrenza necessarie per l'esercizio della funzione.

Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, le liquidazioni, le ordinanze, i contratti, e ogni altra tipologie di atto amministrativo scelto dall'unità di controllo in sede di Conferenza Unificata dei Responsabili di Settore. Determinate le tipologie di atto da sottoporre a controllo l'operazione di verifica del singolo atto all'interno della specifica categoria di appartenenza avviene secondo una selezione casuale effettuata con sorteggio nella misura stabilita dall'unità di controllo in rapporto alla tipologia degli atti e delle criticità emerse.

Il controllo successivo di regolarità amministrativa misura e verifica la conformità e coerenza degli atti controllati agli standards di riferimento. Per standards predefiniti si intendono, a titolo esemplificativo, i seguenti indicatori:

- regolarità delle procedure, rispetto dei tempi, correttezza formale dei provvedimenti emessi;
- affidabilità dei dati riportati nei provvedimenti e nei relativi allegati;
- rispetto delle normative legislative in generale;
- conformità alle norme regolamentari;
- conformità al programma di mandato, atti di programmazione, circolari interne, atti di indirizzo;

L'unità di controllo provvede, con cadenza almeno semestrale, al controllo successivo secondo un programma di attività.

Per ogni controllo effettuato viene compilata una scheda in conformità agli standards predefiniti, con l'indicazione analitica delle verifiche effettuate, e dell'esito delle stesse. La scheda delle verifiche dovrà consentire di individuare l'atto, il responsabile che lo ha proposto o adottato ed il grado di regolarità / irregolarità amministrativa rilevata.

Nel perseguimento dei principi di efficacia, efficienza e buon andamento della pubblica amministrazione, l'unità di controllo fornisce al soggetto emanante direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, affinché questi possa anche valutare eventuali provvedimenti di autotutela.

Le risultanze del controllo amministrativo successivo sono trasmesse, a cura del Segretario Generale, ai responsabili di settore, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché al Consiglio Comunale, ai Revisori dei Conti ed agli Organi di Valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione dei dipendenti in sede di giudizio sulla performance.

Nella prima seduta utile successiva del Consiglio Comunale, la relazione dell'Unità di Controllo è iscritta all'ordine del giorno affinché l'assemblea ne prenda atto.

Qualora l'unità di controllo rilevi gravi irregolarità, tali da configurare condotte rilevanti sul piano della responsabilità erariale e/o penale, trasmette la relazione alla Procura presso la Sezione Regionale della Corte dei Conti ed alla Procura della Repubblica presso il Tribunale competente. In tal caso, il Segretario Generale, qualora ne sussistano gli estremi, avvia d'ufficio il procedimento disciplinare per l'accertamento della relativa responsabilità.