

REGOLAMENTO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE
(Deliberazione Giunta Comunale n. 364/05 _____)

TITOLO I
RIFERIMENTI NORMATIVI E OGGETTO DEL REGOLAMENTO

Articolo 1
Riferimenti normativi e oggetto

Il presente regolamento è stato redatto ai sensi dell'articolo 51 del vigente Statuto Comunale, del D. Lgs. 286/1999 e del D. Lgs. 267/2000 .

Attraverso le seguenti norme si disciplinano gli oggetti, gli obiettivi, le caratteristiche, i principi e gli strumenti del sistema di controllo di gestione.

TITOLO II
OGGETTI ED OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 2
Definizione e finalità del controllo di gestione

Il sistema di controllo di gestione costituisce con il sistema di programmazione un complesso di mezzi e tecniche a disposizione degli organi di direzione politica e dei dirigenti per guidare l'ente verso il perseguimento, nei modi più efficienti, di obiettivi coerenti con i suoi fini istituzionali.

Il controllo di gestione non ha aree di sovrapposizione con il controllo amministrativo di legittimità e di correttezza formale.

Articolo 3
Oggetti del controllo di gestione

L'oggetto generale del controllo di gestione è l'attività dell'ente.

L'oggetto elementare è l'attività riferibile ad una singola Unità di controllo (di cui all'articolo unità di controllo 13).

Articolo 4
Obiettivi del controllo di gestione

A livello di ogni singola Unità di controllo devono essere fissati obiettivi coerenti con quelli delle altre unità e con i fini istituzionali dell'ente.

Gli obiettivi delle Unità di controllo vengono fissati con l'approvazione del piano esecutivo di gestione o di un piano degli obiettivi.

Gli obiettivi di ogni unità di controllo possono essere articolati in sotto-obiettivi, ovvero in obiettivi operativi, la cui graduale realizzazione consenta il perseguimento del risultato generale programmato.

TITOLO III LE CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 5 La globalità

Per globalità del sistema di controllo di gestione si intende la sua diffusione sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'ente. Il sistema di controllo riguarda, cioè, tutta la "produzione" e tutti i servizi erogati dall'ente e coinvolge tutte le unità organizzative nelle quali l'ente si articola e che risultano responsabili della realizzazione dei sotto-obiettivi gestionali ad esse assegnati.

Articolo 6 La periodicità

La periodicità rappresenta la cadenza temporale con cui si susseguono i diversi momenti dell'attività di controllo.

La raccolta, la selezione, la classificazione e l'elaborazione dei dati per l'ottenimento delle necessarie informazioni e l'attuazione del controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente e con una periodicità fissata considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei soggetti ad esso interessati.

Articolo 7 L'integrazione

Per integrazione del sistema si intende il collegamento tra le diverse Unità di controllo per lo scambio di dati e informazioni. Tale collegamento è finalizzato ad evitare duplicazioni nei processi di raccolta e trattamento dei dati e, contemporaneamente, ad accrescere il livello di informatizzazione e di razionalizzazione delle decisioni dell'ente.

TITOLO IV I PRINCIPI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 8 La responsabilità

L'attuazione del controllo di gestione presuppone l'assegnazione di obiettivi gestionali ai Responsabili delle Unità di controllo ed, eventualmente, di sub-obiettivi specifici ai loro responsabili dei servizi, che rispondono dei risultati raggiunti e del grado di efficienza e di efficacia nel perseguimento degli obiettivi loro assegnati.

Risultati ed obiettivi devono essere espressi con misure omogenee per poter essere comparati.

Nella valutazione delle performance in termini di efficienza ed efficacia si deve tener in considerazione la difficoltà di raggiungimento degli obiettivi.

Articolo 9 La competenza economica e la destinazione

I costi sono considerati di competenza economica dell'esercizio (per l'intero ammontare o per una quota parte) qualora correlati a servizi erogati durante il periodo amministrativo considerato.

Non è rilevante che a tali servizi abbia corrisposto o meno il sorgere di ricavi-entrate.

I costi e gli eventuali ricavi di competenza economica dell'esercizio, cioè della gestione dell'ente attuata in un determinato periodo amministrativo, vengono classificati per destinazione, cioè riferiti all'Unità di controllo a cui sono imputabili i fattori acquisiti, i trasferimenti effettuati o i servizi erogati.

Articolo 10 Il controllo dell'economicità delle prestazioni

L'economicità della gestione dell'Ente corrisponde alla sua capacità di soddisfare i propri fini istituzionali, in rapporto alle risorse disponibili ed al loro efficiente impiego. Essa rappresenta condizione imprescindibile di equilibrio, in quanto attitudine alla realizzazione del fine istituzionale.

L'economicità va verificata in relazione agli obiettivi fissati nei documenti programmatici e alle scelte espresse nel bilancio.

L'economicità deve essere valutata sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.

L'efficienza è l'attitudine al raggiungimento di determinati risultati con il minimo impiego di mezzi ovvero al raggiungimento dei massimi risultati dati i mezzi disponibili. Il controllo dell'efficienza avviene misurando il rapporto ottenuto tra l'output e l'input, ovvero tra i volumi di attività svolta (servizi erogati, ecc.) e i fattori impiegati, definiti quantitativamente e qualitativamente.

L'efficacia è l'attitudine al raggiungimento degli obiettivi dell'ente in termini qualitativi e quantitativi. Essa viene controllata attraverso la comparazione tra la qualità e la quantità dell'output effettivo e quelle dell'output programmato.

TITOLO V IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTI E PROCEDURE

Articolo 11 Fonti dei dati per il controllo di gestione

I dati da elaborare e trasformare in informazioni utili al controllo di gestione possono avere origine interna o esterna rispetto all'ente.

I dati di origine interna possono avere fonte contabile o extracontabile.

I dati di origine esterna vengono tratti dall'ambiente economico, politico, sociali in cui l'ente opera attraverso statistiche, indagini sull'utenza, questionari, ecc.

Sono strumenti informatico-contabili:

- a) la contabilità generale: rilevazioni relative a bilancio di previsione, bilancio assestato, rendiconto consuntivo, conto economico, stato patrimoniale e rielaborazioni di bilancio;
- b) la contabilità analitica: rilevazioni relative a costi, ricavi-entrate, risultati differenziali ed indicatori di efficienza, efficacia, economicità.

Gli strumenti individuati debbono permettere l'articolazione delle informazioni prodotte e quindi il processo di controllo per ogni singola Unità di controllo.

Articolo 12
Caratteristiche degli indicatori per il controllo di gestione

1. L'analisi dell'economicità gestionale richiede la misurazione sia degli aspetti quantitativi (monetari o fisici) sia di quelli qualitativi dei fattori impiegati e delle performance delle diverse Unità di controllo.
2. Ai fini della suddetta analisi nelle diverse Unità di controllo dovranno essere elaborati indicatori di economicità ovvero grandezze segnaletiche di specifici profili quantitativi e/o qualitativi della gestione e spesso derivate, per rapporto o differenza, da altre grandezze.
3. Le diverse misurazioni da cui scaturisce l'indicatore debbono essere:
 - a) realmente espressive della funzione analizzata;
 - b) comprensibili;
 - c) utili, cioè riferite a fenomeni controllabili sui quali sia possibile agire;
 - d) in grado di esprimere con immediatezza il risultato.

Articolo 13
Struttura organizzativa di controllo

1. La dimensione organizzativa del sistema di controllo si articola in Unità di controllo di differenti tipologie.
2. Per Unità di controllo si intende un Servizio, un Ufficio, un'ulteriore ripartizione organizzativa, istituzionale o non, stabile o provvisoria, oppure anche un progetto, un singolo programma, un'attività o un insieme di attività svolte da una o più ripartizioni organizzative.
3. Caratteristiche necessarie e sufficienti per la definizione di una Unità di controllo sono:
 - a) l'omogeneità e la finalizzazione dell'attività ad essa riferibile;
 - b) la rilevanza ai fini del controllo di efficienza e di efficacia e la possibilità di misurare obiettivi e risultati;
 - c) la disponibilità di mezzi e risorse finalizzate;
 - d) l'individuazione di una figura responsabile dell'attività svolta.
4. Ad ogni Unità di controllo corrisponde un responsabile con potere decisionale cui competono specifiche responsabilità degli obiettivi dell'unità.
5. Per motivi di funzionalità interna o di rilevanza per il controllo di gestione ogni Unità di controllo può essere articolata in unità di secondo livello (uffici, sezioni, micro-progetti, ecc.) della cui attività risponde un referente.
6. Ogni unità di controllo all'interno di ciascuna Area all'ufficio di coordinamento dati, deve fornire dati per i sistemi di misurazione degli obiettivi e dei risultati, in termini quantitativi e qualitativi.

Articolo 14
I centri di responsabilità

1. I centri di responsabilità sono identificabili nelle ripartizioni organizzative dell'ente. Sono cioè Unità di controllo costituite da gruppi di persone e mezzi preposti alla realizzazione di determinati obiettivi ed allo svolgimento di determinate funzioni dell'ente, dirette da un Responsabile che risponde dei risultati raggiunti nell'esercizio della propria autonomia direzionale. I centri di responsabilità si distinguono, in funzione degli obiettivi specifici loro assegnati, nelle tipologie di cui ai commi 3 e seguenti.

2. Con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente, i centri di responsabilità, salvo situazioni particolari evidenziate dal Nucleo di valutazione, coincidono con le ripartizioni organizzative di cui alla pianta organica del Comune.
3. Obiettivi e correlati risultati di ogni centro di responsabilità sono definiti, sia in termini economico-finanziari che tramite opportuni indicatori. I centri di responsabilità si possono qualificare quindi per:
 - a) obiettivi di costo;
 - b) obiettivi di spesa;
 - c) obiettivi di entrata;
 - d) obiettivi di risultato differenziale.
4. I centri di costo hanno come obiettivo il perseguimento di un determinato costo unitario, individuato in termini di efficienza, con riferimento ai servizi o alle prestazioni erogate.
5. I centri di spesa hanno l'obiettivo di garantire l'efficace esplicazione delle funzioni, non superando un livello di spesa definito soltanto globalmente e non in termini di efficienza, per la difficoltà o la impossibilità di misurazione dell'output.
6. Ai centri di entrata viene assegnato un obiettivo di efficacia nel conseguimento del gettito programmato.
7. Nei centri di risultato differenziale l'obiettivo è fissato in termini di risultato economico. La responsabilità riguarda sia i costi che i ricavi, sia l'efficienza che l'efficacia del centro.

Articolo 15 Programmi e progetti

1. Unità di controllo possono essere individuate, oltreché nei centri di responsabilità, corrispondenti ai servizi, anche in specifici programmi e progetti.
2. L'obiettivo di tali unità viene fissato sia in termini di efficienza, come impiego dei minimi mezzi, sia in termini di efficacia, come realizzazione del programma e del progetto.
3. Unità di controllo per programmi e progetti possono essere di tipo strutturale, per la realizzazione di iniziative di carattere continuativo nell'attività dell'ente, oppure di tipo non strutturale, per la realizzazione di iniziative con carattere temporaneo.

Articolo 16 Articolazione del sistema contabile dell'ente

1. Il sistema contabile dell'ente deve essere fondato sull'integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica e, nell'ambito della prima, tra contabilità finanziaria e contabilità economica.
2. Il piano dei conti deve garantire il collegamento tra gli aspetti finanziario, economico, analitico e patrimoniale della gestione, eliminando qualsiasi ridondanza di registrazione.
3. Il piano dei conti è articolato in più livelli, dalla sintesi verso l'analisi. La definizione del numero di livelli e l'utilizzo di quelli di maggior sintesi ai fini della contabilità finanziaria ed economica, derivano da specifiche disposizioni del regolamento di contabilità e tengono conto delle possibilità offerte da supporti software.
4. In sede di prima applicazione il controllo di gestione avverrà gradualmente. I servizi da controllare sono individuati dalla Giunta, sentito il Nucleo di valutazione. La prima nota contabile è tenuta dal Servizio Ragioneria.

Articolo 17 Il processo di controllo

1. Il processo di controllo di gestione si compone delle seguenti fasi:
 - a) Definizione degli obiettivi e contestuale individuazione delle misurazioni espressive degli stessi;
 - b) Confronto tra obiettivi e risultati ed analisi dei relativi scostamenti;
 - c) Definizione di interventi correttivi degli obiettivi e/o delle modalità di gestione.

Articolo 18 Programmazione e budgeting

1. La programmazione, il cui input fondamentale proviene dalle strategie dagli obiettivi di fondo presenti nei documenti programmatici, costituisce l'attività di definizione degli obiettivi da raggiungere in un determinato periodo amministrativo e dei relativi percorsi attuativi nella considerazione del fine istituzionale dell'ente, delle risorse disponibili, delle altre condizioni interne ed esterne.
2. Il budgeting rappresente la formalizzazione degli obiettivi e delle risorse assegnati alle diverse Unità di controllo. Gli obiettivi devono essere formulati in forma descrittiva (Programmi, azioni, risorse) e comunque sintetizzati attraverso misurazioni omogenee rispetto a quelle che saranno utilizzate in sede di controllo.

I responsabili dei servizi partecipano al processo di programmazione secondo la normativa vigente in materia.

Nelle valutazioni di priorità assumono rilievo gli obiettivi di natura politica, il volume di risorse finanziarie acquisibili mediante trasferimenti e attraverso le politiche fiscali e tariffarie. Obiettivi e programmi sono recepiti nel bilancio di previsione annuale ed affidati ai responsabili di servizio, unitamente alle risorse necessarie per la loro realizzazione.

Articolo 19 Controllo dei risultati

1. Le attività di programmazione e controllo sono tra loro complementari. L'attendibilità della prima deve essere apprezzata attraverso il confronto con quanto realizzato.
2. L'esistenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.
3. Il risultato deve essere espresso attraverso gli stessi valori economico-finanziari ed indicatori utilizzati per formalizzare gli obiettivi. L'omogeneità di misurazione risulta fondamentale al controllo.
4. Il confronto tra risultati ed obiettivi e l'analisi delle cause degli eventuali scostamenti alimentano un flusso informativo che:
 - Convalida la gestione attuata;
 - Stimola azioni di intervento per confermare i comportamenti dei diversi responsabili agli obiettivi di budget;
 - Stimola interventi di correzione degli obiettivi stessi.
5. Il confronto tra obiettivi e risultati avviene secondo la periodicità imposta dalle esigenze conoscitive della Giunta e dei responsabili dei Servizi. Una cadenza temporale di sei mesi, nella fase di avvio del controllo di gestione, e di tre mesi, successivamente, costituiscono limiti massimi ai fini della significatività del controllo. Il confronto tra obiettivi e risultati deve, comunque, essere sempre effettuato in corrispondenza dell'approvazione del conto consuntivo e in ogni circostanza "straordinaria", cioè in ogni circostanza su cui era basata la

programmazione riflessa nel bilancio preventivo. La periodicità suddetta può subire variazione in relazione agli effettivi tempi di approvazione del bilancio preventivo.

6. La rilevazione degli scostamenti deve essere sempre accompagnata dall'analisi a cura dei Responsabili dei Servizi, delle cause degli stessi e dall'indicazione di opportuni interventi correttivi.

TITOLO VI I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 20 Soggetti del controllo di gestione

1. Sono soggetti del controllo di gestione:
 - a) la Giunta;
 - b) i Responsabili delle unità di controllo di primo livello;
 - c) i Responsabili dei servizi di secondo livello;
 - d) il Nucleo di valutazione.

Articolo 21 La Giunta

1. La Giunta:
 - a) conformemente a quanto disposto nella pianta organica e sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'ente, individua i Responsabili delle Unità di controllo;
 - b) assegna obiettivi e risorse ai diversi Responsabili delle Unità di controllo;
 - c) valuta, secondo la periodicità che si rende necessaria e, comunque al termine di ogni esercizio, l'efficienza e l'efficacia della gestione nei profili quantitativi e qualitativi;
 - d) valuta le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo, attribuendone la responsabilità alle diverse Unità di controllo ovvero a situazioni esterne alle singole unità. Adotta, in conseguenza, di propria iniziativa o sulla base di proposte provenienti dal Segretario Comunale e dai Responsabili delle Unità di controllo, variazioni del piano esecutivo di gestione (P.E.G.) ai sensi dell'art. 17 comma 9, e art. 19 D.Lgs. n. 77/1995;
 - e) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, ai sensi dell'art. 20, comma 7, del D.Lgs. n. 29/1993;
 - f) riferisce al Consiglio in ordine ai risultati dei controlli effettuati e alle revisioni di indirizzo che si rendessero necessarie, proponendo eventuali variazioni al bilancio preventivo.
2. Per l'esercizio del controllo la Giunta si avvale del Nucleo di valutazione.

Articolo 22 Responsabili delle Unità di controllo

1. I Responsabili provvedono a:
 - a) individuare i Referenti delle eventuali Unità di controllo di 2° livello, in base alle esigenze di funzionalità del servizio o progetto;

- b) articolare gli obiettivi loro assegnati della Giunta in sotto-obiettivi, attribuiti ai Referenti della propria Unità di controllo;
 - c) valutare, con la periodicità ritenuta opportuna e comunque alla fine di ogni esercizio, il grado di efficienza e di efficacia nella realizzazione dei programmi/obiettivi loro assegnati dalla Giunta e dai programmi/obiettivi attribuiti ai Referenti;
 - d) presentare una relazione illustrativa delle cause esterne o interne all'ente che abbiano determinato gli scostamenti fra obiettivi e risultati;
 - e) decidere, nei limiti delle proprie competenze ed autonomia, gli interventi correttivi ritenuti necessari per il perseguimento degli obiettivi assegnati;
 - f) proporre alla Giunta le variazioni al piano esecutivo di gestione ritenute necessarie alla luce degli scostamenti dimostrati fra obiettivi e risultati;
 - g) verificare con il contributo dei Referenti interni, le cause degli eventuali scostamenti fra obiettivi e risultati riferibili alle unità di 2° livello.
2. I Responsabili collaborano con il Nucleo di valutazione limitatamente a :
- a) Individuare le misure economico-finanziarie e gli indicatori di efficienza/efficienza più idonei per esprimere attività e risultati;
 - b) Raccogliere e selezionare dati e informazioni rilevanti per la misurazione dei risultati nel corso dell'esercizio;
 - c) Garantire la tempestiva disponibilità di dati e informazioni utili per la formulazione del piano esecutivo di gestione (P.E.G.);
3. I Responsabili di Unità rispondono di fronte alla Giunta del livello dei risultati raggiunti.

Articolo 23 Referenti interni alle Unità di controllo

1. I Referenti, limitatamente alla unità di 2° livello ad essi assegnata, collaborano con il Responsabile dell'Unità di controllo in merito alla:
 - a) programmazione e definizione degli obiettivi compatibili con la dotazione di risorse;
 - b) attuazione di programmi ed azioni concordate;
 - c) valutazione delle cause di eventuali scostamenti fra obiettivi e risultati;
 - d) individuazione di azioni e interventi correttivi ritenuti necessari;
2. La funzione di Referente interno risponde esclusivamente ad esigenze organizzative e ad obiettivi di funzionalità dell'Unità di controllo; viene quindi assegnata indipendentemente dall'inquadramento contrattuale e retributivo.

TITOLO VII DISPOSIZIONI FINALI

Articolo 24 Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore
2. I risultati del controllo di gestione possono essere utilizzati ai fini della valutazione dell'operato dei dirigenti

INDICE

Titolo I

Riferimenti normativi e oggetto del regolamento

Art. 1 – Riferimenti normativi e oggetto.

Titolo II

Oggetti ed obiettivi del controllo di gestione

Art. 2 – Definizione e finalità del controllo di gestione

Art. 3 – Oggetti del controllo di gestione

Art. 4 – Obiettivi del controllo di gestione

Titolo III

Le caratteristiche del controllo di gestione

Art. 5 – La globalità

Art. 6 – La periodicità

Art. 7 – L'integrazione

Titolo IV

I principi del controllo di gestione

Art. 8 – La responsabilità

Art. 9 – La competenza economica e la destinazione

Art. 10 – Il controllo dell'economicità delle prestazioni

Titolo V

Il sistema di controllo di gestione: strumenti e procedure

Art. 11 – Fonti dei dati per il controllo di gestione

Art. 12 – Caratteristiche degli indicatori per il controllo di gestione

Art. 13 – Struttura organizzativa di controllo

Art. 14 – I centri di responsabilità

Art. 15 – Programmi e progetti

Art. 16 – Articolazione del sistema contabile dell'ente

Art. 17 – Il processo di controllo

Art. 18 – Programmazione e budgeting

Art. 19 – Controllo dei risultati

Titolo VI

I soggetti del controllo di gestione

Art. 20 – Soggetti del controllo di gestione

Art. 21 – La Giunta

Art. 22 – Responsabili delle Unità di controllo

Art. 23 – Referenti interni alle Unità di controllo

Titolo VII

Disposizioni finali

Art. 24 – Entrata in vigore.