



Comune di Porto Torres  
Provincia di Sassari

**ALLEGATO "F"**

**REGOLAMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

*Approvata con deliberazione della Giunta Comunale del 24 gennaio 2011, n°24*

1

TITOLO I  
RIFERIMENTI NORMATIVI E OGGETTO DEL REGOLAMENTO

**Articolo 1**  
**RIFERIMENTI NORMATIVI E OGGETTO**

Il presente regolamento è stato redatto ai sensi:

- dell'art. 1 comma 1, lettera b) e dell'art. 4 del D.Lgs 30 luglio 1999, n° 286;
- dell'art. 197 del D.Lgs 18 agosto 2000 n° 267;
- dell'articolo 101 del vigente Statuto Comunale

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  
OGGETTO ED OBIETTIVI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

**Articolo 2**  
**DEFINIZIONE E AMBITO DI APPLICAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

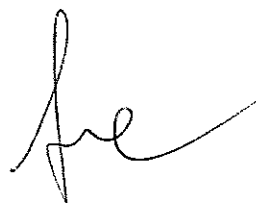
Il presente regolamento disciplina l'organizzazione e le funzioni relative alle attività di Pianificazione, Programmazione e Controllo di Gestione, per il raggiungimento delle finalità previste dall'art. 3.

Il controllo di gestione consente di verificare l'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione, nella sua ampia accezione, garantirà le giuste informazioni su *come* si sta svolgendo l'azione amministrativa, il *grado* di raggiungimento degli obiettivi programmati, le risorse <<consumate>> per l'*output*, la *qualità* assicurata nella erogazione dei servizi alla collettività.

Il Controllo di Gestione non va inteso come attività ispettiva di verifica, ma come attività di guida della gestione, in quanto si intende:

- per efficienza:** capacità di minimizzare le risorse impiegate a parità di output ottenuto o, alternativamente la capacità di massimizzare il risultato dato un certo quantitativo di mezzi a disposizione;
- per efficacia:** capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi alla stessa assegnati o comunque prefissati;
- per economicità:** il risultato realizzato dall'interazione di efficacia e efficienza minimizzando i costi e realizzando il massimo risultato con il coerente utilizzo delle risorse disponibili.



**Articolo 3**  
**FINALITA'**

Le finalità del Controllo di Gestione sono:

- controllare la realizzazione dei programmi, progetti e obiettivi stabiliti dall'Ente e dei risultati raggiunti mediante l'utilizzo di analisi di efficacia;
- verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta ed efficiente gestione delle risorse pubbliche attraverso analisi di efficienza;
- contribuire all'imparzialità ed al buon andamento dell'azione amministrativa;
- compiere analisi degli scostamenti per orientare nuovamente la gestione.

**TITOLO III**  
**LE CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

**Articolo 4**  
**LA GLOBALITÀ**

Per globalità del sistema di controllo di gestione si intende la sua diffusione sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'ente (riguarda, cioè, tutti i servizi erogati e coinvolge tutta l'organizzazione).

Il controllo di gestione non ha aree di sovrapposizione con le verifiche di regolarità amministrativa e contabile e con le attività di valutazione del personale.

**Articolo 5**  
**LA PERIODICITÀ**

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

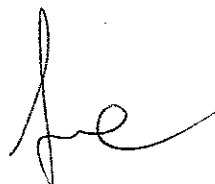
La raccolta, la selezione, la classificazione e l'elaborazione dei dati per l'ottenimento delle necessarie informazioni e l'attuazione del controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente e con una periodicità fissata considerando la natura dell'oggetto del controllo e le esigenze dei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

Per gli obiettivi annuali di budget deve essere prevista una attività di monitoraggio infrannuale.

Con la stessa periodicità, devono essere elaborate sintesi sui risultati qualitativi e quantitativi dell'attività e rilevati gli scostamenti dagli obiettivi prestabiliti, analizzandone le cause.

**Articolo 6**  
**LA TEMPESTIVITÀ**

Il tempo impiegato per produrre, trasmettere ed impiegare informazioni deve essere sufficientemente breve da garantire la significatività, la massima utilità del processo del controllo e l'utilizzo dei suoi risultati nella successiva attività decisionale da parte dei soggetti 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 razionalità delle decisioni dell'ente.

## **TITOLO IV I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**

### **Articolo 8 COMPOSIZIONE**

Il sistema controllo di gestione presuppone una determinata struttura organizzativa ed un definito piano di delega delle responsabilità.

Al Dirigente dell'Area Programmazione, Controllo Finanze e Bilancio è affidata la responsabilità e il coordinamento delle attività di pianificazione, programmazione e controllo di gestione.

Il controllo di gestione, al fine di agire in modo coordinato ed integrato, si avvale dei Referenti contabili di Area che svolgono una funzione di supporto e di riferimento per il proprio centro di responsabilità in tutti gli aspetti che riguardano la gestione contabile.

I Referenti contabili per il Controllo di Gestione sono individuati dal Dirigente di ciascuna Area fra i dipendenti ad esso assegnati.

A loro è attribuito il compito di rilevare e trasmettere al Controllo di Gestione i dati e le informazioni necessarie per la realizzazione dei referti.

Il controllo di gestione ha accesso a tutti i documenti amministrativi del Comune e può richiedere informazioni verbali o scritte, anche tramite i referenti contabili di area, nel rispetto della normativa di cui al D. Lgs. n.196 del 30/06/2003.

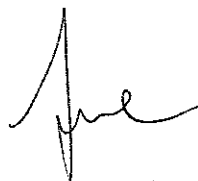
E' inoltre fatto obbligo a tutti i Dirigenti di mettere a disposizione i dati richiesti dal Controllo di Gestione.

## **TITOLO V IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTI E PROCEDURE**

### **Articolo 9 PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E BUDGETING**

Occorre distinguere il processo di pianificazione da quello di programmazione vero e proprio, distinguendo tra:

1. *Pianificazione strategica*: individuazione delle finalità e strategie dell'amministrazione pubblica, finalizzate alla definizione dello sfondo politico-strategico, alla gestione e alle successive fasi programmatiche;



2. *Programmazione*: definizione dei programmi e dei relativi progetti al fine di tradurre in azione concreta le linee guida della pianificazione strategica;
3. *Budgeting*: affidamento ai *dirigenti* degli obiettivi e delle risorse necessarie alla realizzazione delle scelte politiche.

## Articolo 10

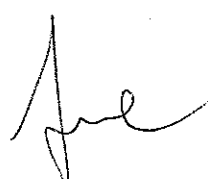
### STRUMENTI DELLA PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE

Gli strumenti di supporto alla pianificazione, programmazione e controllo degli enti locali sono:

- **Relazione previsionale e programmatica**: redatta per *programmi e progetti* con indicazione delle finalità da raggiungere, delle risorse ad essi destinati per ciascuno degli esercizi in cui si articola il programma stesso e della specifica motivazione delle scelte adottate. Copre un periodo pari a quello del bilancio pluriennale.
- **Bilancio pluriennale**: redatto per *programmi, titoli, servizi ed interventi* con indicazione della spesa corrente (distinta in consolidata e di sviluppo) e della spesa di investimento. Durata non inferiore a tre anni, ogni anno viene eliminata la previsione riguardante l'anno ormai trascorso si aggiunge la previsione per il nuovo anno che entra nel periodo.
- **Bilancio annuale**: gli stanziamenti previsti nel bilancio pluriennale coincidono per il primo anno con quelli del bilancio annuale di competenza;
- **Piano esecutivo di gestione**: contiene gli obiettivi gestionali ed una scomposizione delle risorse di entrate e degli interventi di spesa in capitoli e degli aggregati di bilancio corrispondenti ai "servizi" in "centri di costo".
- **Budget**: il budget rappresenta le politiche aziendali che i Dirigenti del comune devono attuare al fine di raggiungere gli obiettivi strategici fissati dall'organo politico. In questo documento, vengono riportati gli obiettivi dell'ente nel breve periodo, quantificati in termini economici (costi e ricavi).

In sintesi:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relazione previsionale e programmatica</b></li> <li>• <b>Bilancio pluriennale</b></li> <li>• <b>Budget economico triennale</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>VISIONE DI MEDIO PERIODO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bilancio annuale</b></li> <li>• <b>Piano esecutivo di gestione</b></li> <li>• <b>Budget economico annuale</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>VISIONE DI BREVE PERIODO</b></p>



## Articolo 11

### FONTI DEI DATI PER LA PIANIFICAZIONE, LA PROGRAMMAZIONE E IL CONTROLLO DI GESTIONE

I dati da elaborare e trasformare in informazioni utili alle attività di pianificazione, programmazione e 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, sociale in cui l'ente opera attraverso statistiche, indagini sull'utenza, questionari, ecc.

Sono strumenti informativi-contabili:

- a) la contabilità finanziaria: rileva entrate e spese e i documenti principali sono il bilancio di previsione, il PEG e il rendiconto della gestione;
- b) la contabilità generale: rileva costi e ricavi in base alla natura dei fattori produttivi acquisiti e i documenti principali sono il conto economico, lo stato patrimoniale e le rielaborazioni di bilancio;
- c) la contabilità analitica: rileva costi e ricavi in base alla destinazione, risultati differenziali ed indicatori di efficienza, efficacia ed economicità, il documento fondamentale è il budget;
- d) le analisi di bilancio: analisi in termini sia finanziari sia sotto l'aspetto economico-patrimoniale, non solo consuntivo ma anche in termini preventivi;
- e) gli indicatori, i report periodici, con valori obiettivo, valori-consuntivo e le analisi degli scostamenti economici e finanziari;
- f) Il benchmarking: confronto tra i risultati e le performance dell'Ente rispetto ad altre realtà similari.

Le informazioni derivanti dagli strumenti contabili debbono permettere l'articolazione delle informazioni prodotte in base ai fabbisogni informativi al fine di consentire il processo di controllo di ogni singola Unità dell'Ente.

## Articolo 12

### ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE DELL'ENTE

Il sistema contabile del Comune di Porto Torres permette l'integrazione tra contabilità finanziaria e contabilità economica-patrimoniale-analitica.

L'integrazione fra le diverse contabilità viene realizzata nel seguente modo:

- i conti co.ge. della contabilità economica sono collegati con i capitoli della contabilità finanziaria;
- i conti co.ge. hanno un rapporto 1:1 con le voci primarie del controlling;

Qualsiasi registrazione contabile, effettuata attraverso le funzioni di inserimento dati della contabilità generale in cui è presente un conto CO.GE. di tipo economico, richiede obbligatoriamente la digitazione di un oggetto di costo "reale" (es. Centro di Costo). Tale obbligatorietà produce automaticamente una scrittura in contabilità analitica sull'oggetto stesso di contabilizzazione (es. Centro di Costo) assicurando quindi, una perfetta quadratura fra la contabilità generale e analitica.

Nel comune di Porto Torres il modulo del controllo di gestione è stato costruito tenendo conto della struttura organizzativa dell'ente. Pertanto sono stati individuati:

### Centro di responsabilità:

Unità organizzativa e gestionale diretta da un responsabile, corrispondente alle Aree dell'Ente;

### Centro di costo elementare:

Unità organizzativa elementare nella quale viene realizzata una determinata attività e alla quale è possibile imputare il relativo costo. Individua uffici, servizi e strutture.

Per ogni Centro di Costo Elementare (CCE) è individuato un responsabile che ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza nell'impiego delle risorse assegnategli.

I criteri da seguire per l'individuazione dei centri di costo elementare sono:

- omogeneità delle attività svolte
- significatività e rilevanza dei costi sostenuti
- correlazione con le Aree organizzative.

Il numero dei centri di costo elementare non è fisso ma può aumentare ogni qualvolta sorga l'esigenza di monitorare i costi sostenuti da una determinata unità organizzativa.

Rispetto al centro di costo elementare il centro di costo PEG presenta le seguenti differenze:

CCE	CCPEG
il CCE ha natura strettamente economica	il CCPEG ha natura finanziaria
al CCE vengono imputati solo costi	al CCPEG sono imputati sia entrate sia spese
ad ogni CCE corrisponde un CCPEG	un CCPEG può comprendere uno o più CCE

### Ordini interni:

Oggetti del modulo Controlling del sistema informativo contabile ai quali possono essere imputati costi o ricavi. Sono previsti i seguenti tipi di ordine (O.I.):

- **Ordini interni di provento:** unità organizzative elementari alla quale vengono imputati i ricavi. A capo di ogni Ordine Interno è individuato un responsabile il cui obiettivo è di conseguire l'ammontare dei ricavi stabilito. Individuati nel sistema con la codifica 10 \_\_\_\_  
Il numero degli ordini interni di provento individuati non è fisso ma può aumentare ogni qualvolta sorga l'esigenza di monitorare i ricavi riscossi da una determinata unità organizzativa.
- **Ordini interni in c/esercizio:** unità organizzative alle quali sono imputati costi e ricavi relativi alla realizzazione di progetti finanziati con trasferimenti annuali (ricavi) per i quali è richiesta una rendicontazione. Individuati nel sistema con la codifica 20 \_\_\_\_
- **Ordini interni in c/capitale:** unità organizzative alle quali vengono imputati i costi sostenuti per la realizzazione di progetti di durata pluriennale. Individuati nel sistema con la codifica 21 \_\_\_\_
- **Ordini interni in c/capitale beni non di proprietà:** unità organizzative alle quali vengono imputati i costi sostenuti per lavori realizzati su beni non di proprietà comunale (es. chiese, siti archeologici). Individuati nel sistema con la codifica 22 \_\_\_\_.
- **Ordini interni per manutenzioni:** si tratta di particolari ordini interni ai quali vanno imputati i costi relativi agli interventi di somma urgenza (realizzati su immobili comunali) che, dopo essere stati capitalizzati, vanno ad aumentare il valore del cespite. Individuati nel sistema con la codifica 31 \_\_\_\_.
- **Ordini interni statistici:** particolare oggetto del modulo Controlling che consente di monitorare in maniera più dettagliata una serie di costi. Sono stati individuati ordini interni statistici per



monitorare ad esempio i costi relativi agli automezzi di proprietà del comune Individuati nel sistema con la codifica 50\_\_\_\_\_.

#### **Centri di Profitto:**

Più centri di costo elementare e ordini interni (ad eccezione degli ordini interni statistici) sono raggruppabili nei **Centri di Profitto (CPR)**. L'utilità di questi oggetti è quella di:

- misurare la performance in termini di differenza tra costi e ricavi (di particolare importanza per i servizi produttivi in quanto permettono di confrontare i costi con i ricavi specifici di ciascun servizio);
- consentire il monitoraggio delle opere in corso di realizzazione, contabilizzate su Ordini Interni di tipo 21 e 22, con particolare attenzione al confronto tra i costi sostenuti e i finanziamenti ricevuti.

### **Articolo 13**

#### **IL PROCESSO DI FORMAZIONE DEL BUDGET**

Nel modulo controlling del sistema informativo in dotazione all'Ente il processo di programmazione viene attuato attraverso la programmazione e la predisposizione di:

- Budget per Centro di Costo (tra cui Budget del personale, degli interessi passivi su mutui, degli ammortamenti e per contratti);
- Budget per Ordini Interni;
- Budget per Centri di profitto.

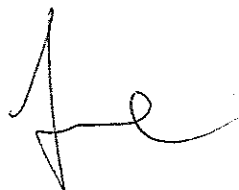
Il budget viene predisposto dai referenti contabili di Area sulla base delle esigenze manifestate dai propri dirigenti di riferimento per poi essere ribaltato sul bilancio e quindi sul PEG.

La *programmazione per Centri di costo* avviene mediante imputazione dei costi che il centro dovrà sostenere per produrre le quantità previste. Attraverso il collegamento tra centri di costo elementari ed i centri di costo Peg è possibile caricare i valori pianificati nel controlling all'interno del modulo di contabilità finanziaria (IS-PS).

La *programmazione per Ordini interni* ha ad oggetto costi o ricavi a seconda della natura dell'ordine (vedi articolo 12).

Il sistema informativo contabile in dotazione all'Ente consente di pianificare il budget su differenti versioni di programmazione, in particolare:

- *versione zero (0)*, è la versione di programmazione gestionale, accoglie il preventivo di costi e ricavi coerente con il principio di competenza economica degli stessi (costi e ricavi dei servizi commerciali al netto di iva);
- *versione centouno (101)*, versione di pianificazione Peg, coerente con le logiche di contabilità finanziaria;
- *versione centodue (102)*, primo Peg approvato, congelamento dei dati relativi alla prima approvazione di Peg per effettuare opportuni controlli tra le variazioni della programmazione ed il primo preventivo;
- *versione duecentouno (201)*, versione di simulazione;
- *versione centoventi (120)*, versione di pianificazione Peg con emendamenti approvati.





I dati di budget caricati nel modulo Controlling confluiscono nella contabilità finanziaria con l'operazione di ribaltamento della versione 101 sulla versione finanziaria 111.  
Il ribaltamento sulla versione 111 avviene attraverso il collegamento tra centri di costo elementari e ordini interni e i centri di costo Peg.

#### Articolo 14

### IL PROCESSO DELLE VARIAZIONI DI BUDGET

Analogamente a quanto previsto per il bilancio di previsione, le variazioni di bilancio che riguardano le entrate e le spese correnti derivano dalle variazioni di budget economico predisposte dai referenti contabili e caricate a sistema nella versione 0 e 101.

Successivamente sempre a cura dei referenti contabili, vengono effettuati i test sulla versione 111 (finanziaria) che devono essere allegati alla modulistica di variazione a bilancio dagli stessi predisposta.

Nella fase successiva, il Settore Finanze e Bilancio predispose la pratica e solo a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio Comunale o della Giunta, il controllo di gestione ribalta in effettivo la versione 111.

#### Articolo 15

### CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI PER LA PROGRAMMAZIONE E PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

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.

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 spesso derivate, per rapporto o differenza, da altre grandezze.

Gli indicatori definiscono una misura sintetica quantitativa, in grado di fornire la rappresentazione di un fenomeno e di riassumerne l'andamento.

L'individuazione degli indicatori o delle misurazioni di performance deve essere contestuale alla fase di predisposizione degli obiettivi che si intendono perseguire.

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.

Gli indicatori possono essere classificati in:

**indicatori di input:** misurano le risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche utilizzate per produrre un servizio;

**indicatori di output:** misurano la quantità di servizi prodotti;

**indicatori di risultato (outcome):** misurano i risultati o l'impatto delle attività dell'Ente;

**indicatori di efficacia:** misurano il livello di raggiungimento degli obiettivi;

**indicatori di efficienza:** rapportano il costo sostenuto ad un determinato output o risultato raggiunto;

**indicatori di economicità:** consentono di valutare la convenienza economica nel continuare ad erogare un determinato servizio ad un determinato standard qualitativo.

## TITOLO VII LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

### Articolo 16 FASI

Il controllo di gestione deve essere progettato e costruito in modo da garantire un monitoraggio globale delle attività nelle tre fasi classiche che identificano a loro volta le tipologie di controllo:

**1. controllo preventivo**

generalmente identificato nelle attività di *budgeting*. Con questo tipo di controllo, è possibile valutare a priori le condizioni di svolgimento della gestione in un periodo temporale futuro (in genere l'anno ma anche frazioni di anno), sia in senso economico-finanziario, sia nell'ottica delle modalità di svolgimento dei processi. Tale tipologia di controllo consente la verifica della coerenza tra le strategie ipotizzate ed elaborate (in genere di medio-lungo termine) con i risultati attesi (di breve periodo).

**2. controllo concomitante**

identificabile con il reporting direzionale costituiti da rendiconti economico-finanziari, indicatori di efficacia, efficienza ed economicità per livelli diversi (centri di costo, servizi, centri di responsabilità, progetti), in grado di segnalare le aree critiche della gestione, favorendo le azioni correttive che possono intervenire sui programmi e sulla gestione al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ovvero di procedere ad una loro revisione.

**3. controllo consuntivo**

consente di monitorare e valutare a posteriori l'attività svolta in un intervallo di tempo predefinito, generando azioni correttive per il futuro.

### PIANO DEGLI OBIETTIVI

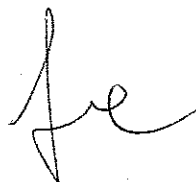
Il controllo di gestione svolge una attività di supporto ai Dirigenti delle diverse Aree per l'elaborazione e il monitoraggio degli obiettivi operativi che vengono loro affidati dall'organo esecutivo.

Di seguito si riportano le principali fasi di tale attività:

- a) supporto alla predisposizione ed analisi di un piano dettagliato degli obiettivi per centri di costo elementare con lo scopo di guidare lo svolgimento delle attività operative costituendo riferimenti di controllo nella valutazione dei risultati conseguiti.
- b) Aggregazione degli obiettivi per centro di costo elementare in obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione e predisposizione proposta per la Giunta Comunale

L'elaborazione degli obiettivi di centro di costo elementare e di P.E.G. rappresenta il presupposto indispensabile per il loro monitoraggio da parte del Controllo di Gestione al fine di :

- controllare se lo stato di avanzamento di ciascuna azione è in linea con i tempi previsti;



- rilevare lo scostamento tra quanto realizzato e quanto progettato;
  - individuare le cause degli scostamenti per provvedere alle opportune azione correttive o alla riformulazione dell'obiettivo;
  - verificare, alla data di scadenza definita in sede di previsione, il grado di raggiungimento dell'obiettivo.
- c) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati conseguiti in riferimento ai singoli centri di costo e di responsabilità avvalendosi di supporti informativi contabili ed extra-contabili;
- d) valutazione dei dati raccolti in rapporto agli obiettivi al fine di verificare lo stato di attuazione degli stessi ma anche di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa. Il Controllo di Gestione predispone i referti della gestione (report) contenente l'analisi degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente rilevato e il grado di attuazione degli obiettivi. Tali reports sono destinati alla Giunta Comunale, al Direttore Generale e/o Segretario generale, alla Dirigenza, al Nucleo di Valutazione.

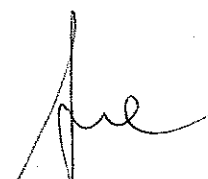
## TITOLO VIII MODALITA' DI VERIFICA E CONTROLLO STRATEGICO ED OPERATIVO SULLE AZIENDE PARTECIPATE

### Articolo 17 SERVIZI PUBBLICI IN HOUSE PROVIDING

Con la definizione in house providing si intende quel modello di organizzazione e gestione dei pubblici servizi (erogazione di servizi, forniture, lavori) che le pubbliche amministrazioni adottano attraverso propri organismi, senza ricorrere al libero mercato.

L'amministrazione aggiudicatrice può procedere all'affidamento di un servizio senza dover ricorrere all'espletamento di procedure ad evidenza pubblica, solo qualora l'ente locale eserciti un controllo analogo a quello da esso esercitato sui propri servizi e il destinatario dell'appalto svolga la propria attività esclusivamente con l'ente o gli enti pubblici che la controllano. *Infatti l'art. 13 della Legge 248/2006 stabilisce che le società a capitale interamente pubblico "devono operare esclusivamente con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti, non possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati, né in affidamento diretto né con gara, e non possono partecipare ad altre società o enti".*

Si verifica una sorta di amministrazione indiretta, nella quale la gestione del servizio, resta saldamente nelle mani dell'ente concedente, attraverso un controllo assoluto sull'attività della società affidataria la quale, a sua volta, è istituzionalmente destinata in modo assorbente a operazioni in favore di questo.



## Articolo 18

### IL CONTROLLO ANALOGO NELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

Nelle società partecipate da più enti pubblici aventi interessi omogenei, per la realizzazione in comune di servizi affidati "in house", l'attività di controllo deve essere esercitata da detti enti collettivamente attraverso le seguenti azioni:

- 1) la società partecipata dovrà far pervenire almeno quindici giorni prima della data fissata per la prima convocazione dell'assemblea dei Soci per la sua approvazione il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa, corredato dalle relazioni degli amministratori, dei sindaci e del soggetto incaricato del controllo contabile.
- 2) La stessa società dovrà inoltre far pervenire in copia, entro quindici giorni dalla loro adozione o redazione:
  - gli atti e documenti contabili generali di qualsiasi natura come, ad esempio, quelli aventi scopo di previsione, preconsuntivo, indirizzo, programmazione, pianificazione, sintesi, consolidamento, ecc.;
  - i verbali dell'assemblea e del consiglio di amministrazione;
  - gli atti normativi (statuto e sue modifiche) ed organizzativi di rilevanza generale
- 3) Il Presidente del collegio sindacale e ciascun sindaco, per gli atti e le operazioni individuali, dovranno far pervenire, entro quindici giorni dalla loro redazione, le relazioni eventualmente presentate in corso di esercizio, nonché i verbali delle sedute e dei controlli eseguiti.

## Articolo 19

### CONTROLLO OPERATIVO E STRUMENTI DI MONITORAGGIO NELLE SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE TOTALITARIA

Nelle società a partecipazione totalitaria, oltre ai controlli di cui all'art. 18, il comune dovrà svolgere l'attività di controllo nelle seguenti aree e con particolare riferimento alle seguenti attività:

*Area acquisti:* verifica dell'economicità attraverso indagini volte ad accertare la correttezza della procedura di affidamento delle forniture (gare, preventivi);

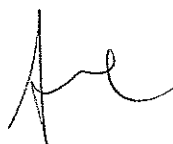
*Area personale:* rispetto della normativa prevista in materia di contratti e delle procedure di selezione del personale;

*Area economico-finanziaria:* verifica della regolare tenuta della contabilità e della gestione dei flussi finanziari;

*Area vendite:* verifica della qualità dei servizi erogati e monitoraggio del fatturato al fine di verificare la prevalenza dei servizi offerti all'Ente rispetto ad imprese esterne;

Più in generale, l'attività di controllo dovrà riguardare l'intera struttura societaria e si estende alla verifica del rispetto delle linee di indirizzo dettate annualmente dal Consiglio Comunale in sede di approvazione del Bilancio di previsione.

Ai fini dell'esercizio del controllo analogo nelle società a partecipazione totalitaria dovrà essere trasmessa al Controllo di Gestione, da ciascuna società, nelle forme documentali preventivamente



concordate, ogni informazione sulla gestione operativa utile al riscontro dell'efficienza, efficacia ed economicità del servizio gestito.

In particolare dovrà essere trasmessa la seguente documentazione:

- a) Controllo sulle attività del servizio affidato
  - Rispetto delle condizioni contrattuali dei servizi affidati
- b) Controllo economico patrimoniale
  - Report economico suddiviso per centri di costo analitici – quadrimestrale
  - Report sui flussi di liquidità – con periodicità da concordare con le singole società
  - Report sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati – quadrimestrale.
  - Elenco aggregato degli acquisti di beni, servizi e lavori, indicando le modalità di individuazione dei fornitori, le gare ad evidenza pubblica e le eventuali modifiche al regolamento degli acquisti-annuale.
- c) Controllo sulla qualità dei servizi
  - Analisi semestrale dei reclami;
  - Analisi di Customer Satisfaction, con cadenza almeno annuale;
  - Analisi degli indicatori relativi ai servizi forniti, con cadenza annuale.

Il Controllo di gestione:

- costituisce il punto di raccordo tra l'Amministrazione comunale e gli organi societari nonché tra i settori comunali che gestiscono gli affidamenti dei servizi pubblici locali a società partecipate dall'ente e gli organi gestionali delle predette società.
- cura i rapporti con le singole società, verifica e sollecita l'invio della documentazione e delle attività previste dal presente regolamento e presiede al controllo delle norme vigenti in materia societaria;
- è di supporto a commissioni e comitati per il controllo analogo sui servizi affidati con l'istituto dell'in-house providing;
- cura la tenuta e la raccolta di tutti gli statuti, regolamenti, contratti di servizio e reportistica inerenti le aziende partecipate dall'ente.

## Articolo 21 DISPOSIZIONI FINALI

Per quanto non previsto dal presente regolamento si applicano le normative vigenti che disciplinano la materia.

Dalla data di entrata è abrogata ogni precedente regolamentazione o disciplina adottata in materia.

