

UNIONE DEI COMUNI
Città della Riviera del Brenta
tra i Comuni di Dolo, Fiesso d'Artico e Fossò
c/o Municipio di Dolo – Via Cairoli n. 39 cap. 30031
C.F. e P.IVA 03412000279 – tel. 041 412474

REGOLAMENTO
PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

APPROVATO CON DELIBERA DI ASSEMBLEA N. 27 IN DATA 23.12.2010 – ESECUTIVO IL 06.02.2011

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 – Il controllo dell'economicità delle prestazioni

Titolo V

I soggetti del controllo di gestione

Art. 10 – Soggetti del controllo di gestione

Art. 11 – Consiglio di Amministrazione

Art. 12 – Ufficio per il Controllo di Gestione

Art. 13 – Responsabili dei Centri di Responsabilità

Titolo VI

Il sistema di controllo di gestione: strumenti e procedure

Art. 14 – Fonti dei dati per il controllo di gestione

Art. 15 – Caratteristiche degli indicatori per il controllo di gestione

Art. 16 – Il processo di controllo

Art. 17 – Programmazione e budgeting

Art. 18 – Controllo dei risultati

Art. 19 – Referto del Controllo di Gestione

TITOLO I RIFERIMENTI NORMATIVI E OGGETTO DEL REGOLAMENTO

Articolo 1 - Riferimenti normativi e oggetto

Il presente regolamento è stato redatto ai sensi dell'articolo del del D. Lgs. 267/2000 (artt. 147, 196, 197, 198 e 234).

Attraverso le seguenti norme, si disciplinano gli oggetti, gli obiettivi, le caratteristiche, i principi e gli strumenti del sistema di controllo di gestione dell'Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta".

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 responsabili dei servizi 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 del controllo di gestione è l'attività generale dell'ente mentre l'oggetto elementare è l'attività riferibile ad un singolo Centro di Responsabilità.

La dimensione organizzativa del sistema di controllo si articola in Centri di Responsabilità di differenti tipologie.

Per Centro di Responsabilità si intende un'unità organizzativa dell'Ente, semplice o complessa, costituita da persone e mezzi, con a capo un Responsabile che risponde agli organi di direzione politica.

Caratteristiche necessarie e sufficienti per la definizione di un Centro di Responsabilità 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.

Ogni Centro di Responsabilità deve fornire dati per i sistemi di misurazione degli obiettivi e dei risultati, in termini quantitativi e qualitativi.

I Centri di Responsabilità, oltre che coincidere con unità organizzative di carattere strutturale, come tali individuate dall'ordinamento dell'Ente, possono eventualmente riferirsi a specifiche unità di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere continuato o temporaneo nell'attività dell'Ente.

Articolo 4 - Obiettivi del controllo di gestione

A livello di ogni singolo Centro di Responsabilità devono essere fissati obiettivi coerenti con quelli degli altri centri e con i fini istituzionali dell'ente.

Gli obiettivi dei Centri di Responsabilità vengono fissati con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.).

Gli obiettivi di ogni Centro di Responsabilità possono essere eventualmente articolati in sotto-obiettivi, 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 applicazione 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.

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 i diversi Centri di Responsabilità 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 dei Centri di Responsabilità 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 - 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.

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 I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 10 - Soggetti del controllo di gestione

Sono soggetti del controllo di gestione:

- a) il Consiglio di Amministrazione;
- b) l’Ufficio del Controllo di Gestione;
- c) i Responsabili dei Centri di Responsabilità.

Articolo 11 - Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- a) assegna obiettivi e risorse ai diversi Responsabili dei Centri di Responsabilità, adeguandoli eventualmente in corso di esercizio;
 - b) 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;
 - c) valuta le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo, attribuendone la responsabilità ai diversi Centri di Responsabilità ovvero a situazioni esterne alle singole unità.
 - d) adotta, in conseguenza sulla base di proposte provenienti dai Responsabili dei Centri di Responsabilità, variazioni del Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.);
 - e) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa;
 - f) prende atto degli esiti del controllo di gestione e promuove presso l'Ufficio del Controllo di Gestione eventuali aggiornamenti al sistema adottato, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili, nel caso in cui ciò sia ritenuto utile al miglioramento dell'azione amministrativa dell'Ente;
 - g) riferisce all'Assemblea in ordine ai risultati dei controlli effettuati e alle revisioni di indirizzo che si rendessero necessarie, proponendo eventuali variazioni al bilancio preventivo.
- Per l'esercizio del controllo il Consiglio di Amministrazione si avvale del Nucleo di valutazione.

Articolo 12 - Ufficio per il Controllo di Gestione

L'Ufficio per il controllo di gestione è incardinato nell'ambito del Servizio Economico/Finanziario.

Spettano all'Ufficio per il Controllo di Gestione i seguenti compiti:

- a) progettare il sistema di controllo gestionale di cui al presente regolamento, procedendo in particolare alla definizione degli schemi:
 - del referto di gestione;
 - dei report periodici che dovranno essere redatti e restituiti all'Ufficio del Controllo di gestione da parte dei Responsabili dei Centri di Responsabilità;
- b) predisporre il piano degli indicatori che saranno utilizzati dal sistema, sentendo ove necessario i Responsabili dei Centri di Responsabilità;
- c) acquisire d'ufficio eventuali dati statistici, non direttamente rintracciabili presso gli uffici dell'Unione, ma che si ritenessero utili in tale ambito (popolazione residente, superfici territoriali);
- d) aggiornare il sistema stesso in relazione al divenire delle esigenze e della complessità dell'Ente, anche in conseguenza di eventuali direttive emanate dal Consiglio di Amministrazione;
- e) predisporre e trasmettere ai Responsabili dei Centri di Responsabilità e al Consiglio di Amministrazione, nell'ambito delle rispettive competenze, eventuali rapporti inerenti rispettivamente i Settori singolarmente intesi e l'Ente nel suo complesso;
- f) fornire ai Settori, ai Servizi e al Consiglio di Amministrazione, nonché ai consiglieri, su richiesta, assistenza e pareri inerenti l'utilizzo delle informazioni rivenienti dal sistema di controllo e relativi alle modalità di lettura ed interpretazione dei dati;
- g) redigere il Referto di Controllo di Gestione annuo.

Articolo 13 - Responsabili dei Centri di Responsabilità

I Responsabili provvedono a:

- a) a definire con il Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi da inserire nel Piano Esecutivo di Gestione;
- b) articolare gli obiettivi loro assegnati dal Consiglio di Amministrazione in eventuali sotto-obiettivi, attribuendoli ai propri collaboratori;
- 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 dal Consiglio di Amministrazione e dai programmi/obiettivi attribuiti ai propri collaboratori;
- d) trasmettere all'Ufficio del Controllo di Gestione entro i termini stabiliti, i report necessari alla verifica dell'attività attuata dalla struttura di competenza;
- e) presentare una relazione illustrativa delle cause esterne o interne all'ente che abbiano determinato gli scostamenti fra obiettivi e risultati;

f) decidere, nei limiti delle proprie competenze ed autonomia, gli interventi correttivi ritenuti necessari per il perseguimento degli obiettivi assegnati;

g) proporre al Consiglio di Amministrazione le variazioni al Piano Esecutivo di Gestione ritenute necessarie alla luce degli scostamenti dimostrati fra obiettivi e risultati.

I Responsabili collaborano con il Nucleo di valutazione, il Revisore dei Conti e l'Ufficio per il Controllo di Gestione fornendo i dati e le informazioni che tali organismi richiederanno nell'ambito dei loro incarichi.

I Responsabili garantiscono la tempestiva disponibilità di dati e informazioni utili per la formulazione del piano esecutivo di gestione (P.E.G.) e rispondono di fronte al Consiglio di Amministrazione del livello dei risultati raggiunti.

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

Articolo 14 - 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 (ove presente): rilevazioni relative a costi, ricavi-entrate, risultati differenziali ed indicatori di efficienza, efficacia, economicità;

c) i report periodici elaborati dai Responsabili dei Centri di Responsabilità relativamente all'attività svolta e oggetto dell'applicazione del Controllo di Gestione.

Gli strumenti utilizzati devono permettere l'articolazione delle informazioni prodotte e quindi il processo di controllo per ogni singolo Centro di Responsabilità.

Articolo 15 - Caratteristiche degli indicatori 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 dei diversi Centri di Responsabilità.

Ai fini della suddetta analisi nei diversi Centri di Responsabilità, la struttura preposta al Controllo di Gestione elaborerà 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.

Le diverse misurazioni da cui scaturisce l'indicatore saranno:

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 16 - 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 17 - Programmazione e budgeting

La programmazione determinata dal Consiglio di Amministrazione, 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.

Il budgeting rappresenta la formalizzazione degli obiettivi e delle risorse assegnati ai diversi Centri di Responsabilità. 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 Centri di Responsabilità partecipano al processo di programmazione secondo la normativa vigente in materia.

Articolo 18 - Controllo dei risultati

Le attività di programmazione e controllo sono tra loro complementari. L'attendibilità della prima deve essere apprezzata attraverso il confronto con quanto realizzato.

L'esistenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.

Il risultato deve essere espresso attraverso gli stessi valori ed indicatori utilizzati per formalizzare gli obiettivi. L'omogeneità di misurazione risulta fondamentale al controllo.

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.

Ai fini della verifica periodica dell'andamento dell'azione amministrativa dell'Ente, si ritiene congrua una cadenza temporale di sei mesi nella redazione da parte dei Responsabili dei Centri di Responsabilità dei report che dovranno essere inviati al servizio di controllo interno, facendo salvi periodi inferiori di osservazione in caso di nuove disposizioni di legge e/o nuove necessità che possano essere evidenziate dal Consiglio di Amministrazione.

Conseguentemente i Responsabili dei Centri di Responsabilità inviano all'Ufficio del Controllo di Gestione, per quanto di competenza, i report secondo le seguenti scadenze:

- entro il 30 luglio di ogni anno, per l'attività svolta nel primo semestre dell'anno in corso;
- entro il 31 gennaio di ogni anno, per l'attività svolta nell'esercizio precedente.

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

Articolo 19 - Referto del Controllo di gestione

L'Ufficio per il Controllo di Gestione, coordinando i risultati periodici dell'analisi annuale, ed in base alle modificate esigenze amministrative e contabili espresse dal Piano Esecutivo di Gestione, provvede alla redazione del Referto del Controllo di Gestione sulla gestione dell'esercizio precedente, ai sensi di quanto disposto dagli Art. 198 e 198 Bis del D.Lgs 267/2000.

Il Referto del controllo di gestione dell'esercizio precedente dovrà essere predisposto entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, con apposita deliberazione da adottarsi entro trenta giorni dall'emissione del documento sopra citato, prende atto del Referto del controllo di gestione e dei relativi risultati ed esprime eventualmente le proprie valutazioni da trasmettersi in copia ai Responsabili di Settore.

Il Responsabile dell'Ufficio del Controllo di Gestione, trasmette copia del Referto del controllo di gestione e copia della deliberazione del Consiglio di Amministrazione con la quale l'amministrazione Comunale prende atto delle risultanze della valutazione, alla Corte dei Conti, Sezione Regionale di Controllo, entro quindici giorni dall'esecutività della stessa deliberazione.