

COMUNE DI GELA

LINEE GUIDA PER IL SERVIZIO CONTROLLO DIGESTIONE

APPROVATE CON DELIBERAZIONE N. 438 DEL 21-12-2006

A cura della Direzione Generale
Direttore Generale D.ssa Liotta Antonina

Staff di Direzione
Catavorello Grazia
Severini Lucia



CAPO I DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1

Riferimenti Normativi

1. Le presenti Linee Guida sono redatte nel rispetto di quanto disposto dal T.U. approvato con Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267 ed in particolare dagli articoli 196,197 e 198 ed in applicazione dell'art. 103 del vigente Statuto Comunale
2. Le disposizioni ivi contenute sono conformate ai principi generali contenuti nel Decreto Legislativo 18 agosto 1999 n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche" emanato ai sensi degli artt. 11, comma 1 lettera c) e 17 della Legge 15 marzo 1997 n. 59 e successive modifiche "Delega al Governo per il conferimento di compiti e funzioni alle Regioni ed Enti Locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa".

Art. 2

Oggetto

1. Le linee guida disciplinano lo svolgimento del Controllo di Gestione nel Comune di Gela.
2. Con le medesime si individuano le finalità, gli obiettivi, la dimensione organizzativa, gli strumenti, le procedure, il processo ed i soggetti del Controllo di Gestione attivato nell'ente ai sensi delle succitate norme.

Art. 3

Definizioni

Ai fini delle presenti linee l'espressione:

- **"Controllo di gestione"**, indica l'insieme degli strumenti, delle logiche, delle azioni che consentano di tenere un comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi nonché le procedure dirette a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, la funzionalità organizzativa, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi. Il controllo di gestione si avvale di dati contabili e di dati extracontabili:
 - Dati contabili: si definiscono così le informazioni di cui agli strumenti di programmazione economico/finanziaria;
 - Dati extracontabili: si definiscono così le informazioni non desumibili dagli strumenti di cui al comma precedente e rilevanti per la significatività dell'attività di reporting. Sulla base di opportune intese con i responsabili e segnalazioni, la Giunta, su proposta della Direzione Generale, può realizzare una mappa di dati extracontabili ritenuti necessari per il controllo di gestione.
- **"Sistema di Controllo di gestione"**, indica un complesso di mezzi e tecniche a disposizione degli organi di direzione politica e dei dirigenti, dirette a guidare l'Ente, nei modi più efficaci ed efficienti, verso il perseguimento degli obiettivi programmati;
- **"Indicatore"**, indica un parametro, spesso derivato per rapporto o per differenza da altre grandezze, utilizzato come misura di rilevazione del risultato ottenuto;
- **"Dimensione organizzativa del controllo di gestione"**, indica il complesso delle unità organizzative a livello delle quali s'intende misurare il grado di efficienza, efficacia ed economicità di raggiungimento degli obiettivi;



• **“Centro di responsabilità primario”**, indica un’unità organizzativa dell’Ente, semplice o complessa, costituita da persone e mezzi, con a capo un Dirigente responsabile o altro responsabile apicale non dirigente che risponde agli organi di direzione politica ed alla Direzione Generale. Essa si caratterizza per i seguenti elementi:

- omogeneità dell’attività ad essa riferibile,
- disponibilità di mezzi e risorse finalizzate,
- presenza della figura di un responsabile del complesso delle attività svolte.

• **“Centro di responsabilità secondario”**, indica un’unità organizzativa dell’Ente, semplice o complessa, costituita da persone e mezzi, interna al centro di responsabilità primario, con a capo un responsabile non apicale che risponde al dirigente o al responsabile apicale sovraordinato. Anch’essa si caratterizza per :

- omogeneità dell’attività ad essa riferibile,
- disponibilità di mezzi e risorse finalizzate,
- presenza della figura di un responsabile del complesso delle attività svolte.

I centri di responsabilità, primario e secondario, oltre che coincidere con unità organizzative di carattere strutturale, come tali individuate nel regolamento degli uffici e dei servizi, possono riferirsi a specifiche unità di progetto costituite per la realizzazione di iniziative di carattere continuato o temporaneo nell’attività dell’Ente.

Ciascun centro di responsabilità, sia esso un’unità organizzativa di carattere strutturale o un’unità di progetto, configura un Centro di risultato e pertanto le due espressioni -centro di risultato e centro di responsabilità assumono lo stesso significato. In rapporto alla dimensione organizzativa, come sopra definita, i centri di responsabilità possono essere ulteriormente disaggregati in unità organizzativo-contabili di livello inferiore denominate centri di costo, centri di spesa e centri di entrata tra loro coincidenti o meno;

• **“Centro di costo”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito un determinato costo unitario di prodotto, con riferimento ai servizi/attività espletate. Essa può anche coincidere con un centro di responsabilità primario o secondario.

• **“Centro di spesa”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito il compimento di funzioni, entro il livello di spesa definito nel P.E.G., ai fini delle relazioni e comunicazioni tra centri di responsabilità gli stessi possono essere classificati in:

- Finali o di linea :in quanto forniscono utilità all’utente finale, singolo o collettivo;
- Ausiliario o di staff: quando forniscono utilità all’Ente indistintamente;
- Intermedio: forniscono utilità ad altri centri in maniera parametrabile.

I centri di costo e quelli di spesa, come sopra definiti, differiscono unicamente per la natura della rilevazione contabile, economica per i primi, finanziaria per i secondi;

• **“Centro di entrata”**, rappresenta, ai fini del controllo, l’unità organizzativo-contabile elementare nell’ambito dei centri di responsabilità, cui può essere riferito l’ottenimento delle risorse programmate.

CAPO II

FINALITA', OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 4

Finalità

1. Il controllo di gestione ha come finalità garantire:

- L'orientamento della gestione amministrativa verso il raggiungimento degli obiettivi;
- la realizzazione degli obiettivi programmati;
- la corretta ed economica gestione delle risorse;
- fornire informazioni ai responsabili della gestione per orientare le decisioni e le scelte tra percorsi alternativi per un miglioramento della programmazione futura;
- la trasparenza dell'azione amministrativa.

2. Il controllo di gestione è a supporto della struttura dirigenziale e degli organi di direzione politica:

- nella fase di programmazione degli obiettivi;
- nell'attività di realizzazione degli obiettivi e di gestione delle risorse;
- nella verifica dello stato di attuazione dei programmi.

3. L'esercizio del controllo di gestione compete a ciascun dirigente o comunque responsabile di centro di responsabilità primario, di cui all'art. 7, in riferimento alle attività organizzative e gestionali cui è preposto ed agli obiettivi, del cui raggiungimento è responsabile nei confronti della Giunta.

Art. 5

Oggetto dell'attività di controllo

1. Oggetto generale della procedura di controllo è l'attività dell'Ente nel suo complesso o di alcune attività ritenute strategiche e prioritarie.

2. Oggetto elementare della procedura di controllo è la singola attività, o il relativo progetto, riferibile a ciascun centro che compone la dimensione organizzativa del sistema di controllo di gestione di cui al successivo art. 7.

3. Il controllo di gestione, fatto salvo il principio di integrazione, non ha aree di sovrapposizione con gli altri strumenti che compongono l'insieme dei controlli interni, ovvero il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione del personale con incarico dirigenziale ed il controllo strategico.

In fase di prima implementazione possono essere individuati e selezionati alcuni servizi strategici e rilevanti sui quali attivare il controllo.

Art. 6

Caratteristiche

Il controllo di gestione così come disciplinato nelle presenti, ha come caratteristiche:

- la globalità, intesa come la sua diffusione sull'intera attività e sull'intera organizzazione dell'Ente;
- la periodicità, intesa come la capacità del sistema di raccogliere, selezionare, classificare ed elaborare i dati necessari ad attuare il controllo in modo sistematico con cadenze temporali, modulate in funzione della natura dell'oggetto del controllo e delle esigenze dei soggetti ad esso interessati;
- la tempestività, intesa come l'attitudine dei diversi centri di risultato a produrre ed a trasmettere le informazioni richieste in un tempo sufficientemente breve a garantire la massima efficacia del controllo;
- l'integrazione, intesa come il collegamento che deve instaurarsi con gli altri strumenti che compongono il sistema dei controlli interni;



- l'orientamento al futuro, inteso come la capacità di contribuire, con le opportune attività decisionali, ai mutamenti di rotta, alla revisione degli obiettivi o a rimuovere le possibili cause di scostamento rilevate in sede di monitoraggio;
- la rilevanza e la selettività, riguardanti rispettivamente la qualità e la quantità delle informazioni prodotte.

CAPO III

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE: DIMENSIONE ORGANIZZATIVA, STRUMENTI E PROCESSO

Art. 7

Dimensione Organizzativa

1. La dimensione organizzativa dell'oggetto del processo di controllo di gestione, prescindendo da ulteriori specifiche articolazioni di natura contabile che si renderanno necessarie ed opportune in relazione all'introduzione di un sistema di rilevazione basato sulla contabilità analitica, è strutturata in centri di responsabilità, ognuno dei quali costituisce un centro di risultato.
2. Ciascun centro di risultato è diretto da un Dirigente o responsabile apicale non dirigente, cui è affidata la realizzazione degli obiettivi nell'ambito del processo di programmazione di cui al successivo art. 11.
3. Tali unità organizzative, in rapporto agli obiettivi assegnati, possono essere articolate in centri di costo, centri di entrata e centri di spesa.
4. Centri di costo, centri di spesa e centri di entrata sono aggregati per centri di responsabilità sulla base della struttura organizzativa dell'Ente, di cui al Regolamento degli uffici e servizi, e della struttura finanziaria del bilancio di previsione.

Art. 8

Il Sistema informativo e gli indicatori

1. Il sistema informativo del controllo di gestione è costituito dal complesso organizzato di informazioni di origine interna od esterna rispetto all'Ente. I dati di origine esterna sono tratti dall'ambiente economico e sociale in cui l'Ente opera attraverso indagini, questionari od altri strumenti di ricerca oppure dall'attività di altri enti.
2. Il sistema comprende i seguenti strumenti:
 - la contabilità finanziaria – rilevazioni relative a bilancio di previsione, bilancio assestato, rendiconto della gestione e rielaborazioni di bilancio;
 - la contabilità analitica economica – rilevazioni relative a costi e ricavi e loro attribuzione per destinazione ai centri di responsabilità e/o alle unità di prodotto, la cui implementazione sarà eventuale e graduale e, comunque, successiva ad una specifica analisi di fattibilità elaborata di concerto con il Settore Finanziario dell'Ente;
 - i dati relativi agli indicatori di efficienza, efficacia, economicità, qualità, attività e sviluppo organizzativo.Nella costruzione e gestione del sistema degli indicatori, che dovranno rispettare la specificità di ciascun servizio, si tiene conto anche dei parametri gestionali di cui all'art. 228, settimo comma, del D.Lgs. 267/2000 .
 - altre informazioni, frutto di elaborazioni di dati contabili, e non, utili a fornire informazioni per l'analisi dell'economicità gestionale di un centro di risultato.

3. L'indicatore di “economicità”, misura il volume dell'entrata o della spesa ovvero i costi o i proventi in termini assoluti.
4. L'indicatore di “efficienza”, misura, per le attività, il rapporto tra i risultati effettivi e le risorse a disposizione (finanziarie, economiche, umane e/o materiali) e, per i processi, i tempi o le fasi richieste per il loro completamento.
5. L'indicatore di “efficacia”, misura il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari.
6. L'indicatore di “qualità” misura il grado, anche potenziale, di soddisfazione degli utenti interni o esterni.
7. L'indicatore di “attività” misura l'attività fornita in termini di quantità di prodotto.
8. L'indicatore di “sviluppo organizzativo” misura la partecipazione ad iniziative od attività rivolte a qualificare o innovare l'organizzazione o la metodologia di lavoro.
9. Possono essere utilizzati anche altri tipi di indicatore.

Art. 9

Richiesta dati

1. I Dirigenti sono tenuti a mettere a disposizione, attraverso un referente, tutte le informazioni, gli atti e documenti loro richiesti che concernono direttamente l'esercizio delle funzioni di controllo di gestione.
2. Qualora la richiesta sia predisposta per iscritto il responsabile in questione deve rispondere di norma entro 5 gg a meno di diversa indicazione che andrà specificatamente motivata.
3. Nel tempo il CED avrà il compito di strutturare un sistema informativo e un data base che consenta un flusso informatico automatico e in rete.

Art. 10

Il processo di controllo

Il processo di controllo di gestione si articola nelle seguenti fasi:

- supervisione tecnica sulla definizione degli obiettivi, sulla individuazione degli indicatori e delle misurazioni espressive degli stessi;
- monitoraggio periodico sul processo di attuazione degli obiettivi;
- misurazione dei risultati;
- confronto obiettivi e risultati, analisi degli scostamenti e definizione di interventi correttivi degli obiettivi e/o delle modalità operative di gestione;
- reporting.

Art. 11

Programmazione

1. La programmazione costituisce la fase in cui, in coerenza con gli indirizzi e la dimensione strategica dell'ente, si definiscono gli obiettivi da assegnare ai centri di responsabilità e da raggiungere in un dato periodo con le relative modalità attuative.
2. Gli obiettivi sono oggetto di negoziazione con i titolari dei centri di responsabilità primari e costituiscono, assieme alle risorse messe a disposizione, il budget o programma di azione dell'ente. Detti titolari a loro volta verificano le condizioni di congruità degli obiettivi assieme ai titolari dei centri di responsabilità secondari e, attraverso di loro, con il resto della struttura.
3. Gli obiettivi, dettagliatamente indicati, sono riferiti ai singoli centri di costo, di spesa o di entrata, e possono avere natura contabile e/o più strettamente gestionale.
4. Caratteristiche degli obiettivi sono:

- la selettività e significatività;
 - la coerenza con gli indirizzi strategici;
 - l'apertura all'esterno e l'orientamento alla soddisfazione del cittadino;
 - la misurabilità;
 - la congruità;
 - l'annualità.
5. L'insieme tra obiettivo/i, relative modalità e tempi di attuazione, indicatori e risorse costituisce il progetto o singolo programma di azione.
 6. Un centro di costo, centro di spesa o centro di entrata ha assegnato, di norma, un solo progetto.
 7. La formalizzazione degli obiettivi e la loro assegnazione ai responsabili dei centri di responsabilità avviene, su proposta del Direttore Generale, con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, di cui all'art. 169 del D.Lgs. n. 267/2000, da parte della Giunta Comunale.
 8. Il Piano esecutivo di gestione, il piano degli obiettivi e il budget dell'ente costituiscono un unico documento di programmazione
 9. La Giunta può individuare, tra gli obiettivi del PEG, quelli che ritiene prioritari.
 10. I budget, nel corso dell'esercizio, entro il termine previsto dalla legge per le variazioni al PEG, possono essere modificati dalla Giunta che, eventualmente, adegua gli obiettivi e/o le risorse necessarie al loro raggiungimento. Possono essere anche posticipati i termini stabiliti per il raggiungimento degli obiettivi o delle fasi intermedie. L'intero progetto non può comunque essere prorogato oltre il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.
 11. I valori obiettivo devono essere formulati in modo da permettere la verificabilità ovvero l'accertamento del loro grado di raggiungimento. Allo scopo gli obiettivi devono necessariamente essere espressi e tradotti in valori quantitativi, che permettano la misurazione del risultato ottenuto.
 12. Gli indicatori da impiegare nel processo di misurazione vanno preventivamente concordati con i responsabili dei centri di risultato.
 13. Qualora al raggiungimento di uno o più obiettivi concorressero unità organizzative appartenenti a centri di responsabilità diversi, si dovrà articolare il flusso del processo così da definire sottobiettivo e sottoindicatori riferiti a ciascuna di tali unità. Tale procedura si renderà necessaria anche nel caso in cui, nell'ambito dello stesso centro di responsabilità, concorressero al raggiungimento di uno o più obiettivi, più centri di costo, di spesa o di entrata, di cui all'articolo 7 comma 3 del presente regolamento, appartenenti al centro medesimo.
 14. Possono essere formulati obiettivi di carattere generale assegnati a tutti i centri di risultato.
 15. Fermo restando il principio di annualità degli obiettivi, questi possono costituire obiettivi intermedi rivolti a risultati finali da conseguire con un'azione pluriennale.
 16. Agli obiettivi del Peg può essere direttamente collegato il sistema degli incentivi.

Art. 12

Misurazione e controllo dei risultati

La misurazione dei risultati avviene per il tramite degli strumenti che costituiscono il sistema informativo di controllo, di cui all'art. 8.

- Programmi e progetti:
 - a) Unità di controllo possono essere individuate anche in specifici programmi e progetti;
 - b) L'obiettivo di tale unità viene fissato sia in termini di efficienza, come impiego dei minimi mezzi, sia in termini di efficacia come realizzazione dei progetti o del progetto;
 - c) Unità di progetto per programmi e progetti possono essere sia 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.

Art. 13

Collaborazione con l'organo di revisione

Il nucleo controllo di gestione informa il Collegio dei Revisori dei Conti sullo svolgimento della propria attività trasmettendo reports sintetici e globali del risultato del controllo.

Art. 14

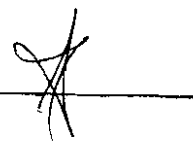
Tutela delle informazioni ricevute

- a) ai sensi della legge sulla privacy in ordine ai fatti, la cui conoscenza consegua dall'esercizio delle funzioni del nucleo per il controllo di gestione, non si configura l'obbligo di denuncia al quale si riferisce l'art. 1 comma 3 della legge 14/01/94 n. 20.
- b) Ai sensi della legge 241/90, come recepita in Sicilia con LR 10/91 e ss.mm. e ii., le disposizioni relative all'accesso ai documenti amministrativi non si applicano alle attività del nucleo.

Art. 15

Confronto e Reporting

1. Il confronto tra obiettivi e risultati avviene secondo la periodicità imposta dalle esigenze conoscitive della Direzione Politica e Direzione Generale.
2. Una cadenza temporale di sei mesi nella fase di avvio del controllo e di tre mesi successivamente costituiscono limiti massimi ai fini della significatività del controllo.
3. 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 in cui fatti nuovi e imprevisi modificano sostanzialmente lo scenario e le informazioni su cui era basata la programmazione riflessa nel bilancio preventivo.
4. La periodicità suddetta può subire variazioni in relazione agli effettivi tempi di approvazione del bilancio preventivo.
5. La rilevazione degli scostamenti deve essere sempre accompagnata dall'analisi a cura dei Dirigenti e dei Responsabili dei servizi, delle cause degli stessi e delle indicazioni di opportuni interventi correttivi nei limiti delle risorse assegnate.
6. Le attività di programmazione di cui al precedente art. 11 e quella di controllo dei risultati sono tra loro complementari. La presenza di prefissati obiettivi è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati.
7. Il risultato deve essere espresso attraverso le stesse grandezze utilizzate per formalizzare gli obiettivi.
8. Dal confronto attuato nel periodo di riferimento tra valori preventivati e valori effettivi si alimenta un processo che determina:
 - l'accertamento del raggiungimento dell'obiettivo;
 - l'intervento correttivo in corso di esercizio, con azione retroattiva, sulle singole modalità operative o sugli stessi obiettivi.
9. L'attività di controllo e confronto si basa sul reporting dei centri di responsabilità e sull'autonoma attività di monitoraggio del Servizio Controllo di gestione.



CAPO IV

I SOGGETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE E LORO ATTRIBUZIONI

Art. 16

I soggetti

Sono soggetti del controllo di gestione:

- il Sindaco,
- la Giunta,
- **il Direttore Generale,**
- i Dirigenti e i responsabili apicali,
- i responsabili delle unità organizzative di secondo livello,
- il Servizio Controllo di gestione,
- i referenti per il controllo di gestione presso i centri di responsabilità primari
- Il Nucleo per il Controllo di Gestione

Art. 17

Il Sindaco

Il Sindaco sulla base degli elementi emersi nel processo di controllo:

- verifica l'osservanza degli indirizzi impartiti;
- verifica lo stato di attuazione dei programmi;
- verifica il conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta ai vari Responsabili.

Art. 18

La Giunta

La Giunta, conformemente a quanto disposto nella pianta organica e sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'Ente, individua

- i centri di responsabilità e le loro massime articolazioni operative;
- assegna gli obiettivi e le risorse ai diversi Dirigenti responsabili dei centri di risultato e li adegua in corso di esercizio

Art. 19

Il Direttore Generale

Il Direttore Generale nella sua funzione di responsabile dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli organi politici di governo dell'Ente, sovrintende a tutte le fasi del processo di controllo come precedentemente definito ed in particolare:

- **predispone la proposta di Piano Esecutivo di Gestione;**
- **definisce gli obiettivi di ciascun centro di risultato di concerto con i rispettivi responsabili;**
- **persegue livelli ottimali di efficienza ed efficacia nell'attività dell'Ente stimolando al riguardo tutte le azioni necessarie al raggiungimento dei prefissati obiettivi;**
- **si avvale dei reports per verificare lo stato di avanzamento dei programmi nonché dei referti di gestione, dandone informazione al Sindaco, definisce l'efficienza e l'efficacia della gestione nel suo complesso, individuando le eventuali criticità emerse nel perseguimento degli obiettivi fissati e le possibili aree di miglioramento.**

Art. 20

I Dirigenti e i responsabili apicali non dirigenti

Ai Dirigenti o responsabili apicali compete:

- negoziare con la giunta, sentiti i responsabili dei centri di responsabilità secondari, gli obiettivi da inserire nel Piano esecutivo di gestione.;
- articolare, con il Direttore Generale e con il Servizio Controllo di gestione, gli obiettivi assegnati dalla Giunta con il P.E.G. in eventuali sotto-obiettivi;
- individuare, di concerto con il Servizio Controllo di gestione, gli indicatori più idonei per misurare l'attività ed i risultati;
- valutare con la periodicità ritenuta opportuna, e in ogni caso alla fine di ogni periodo di rilevazione, il grado di efficienza ed efficacia nella realizzazione degli obiettivi loro assegnati dalla Giunta.

Art. 21**I responsabili delle unità organizzative di secondo livello**

I responsabili delle unità organizzative di secondo livello (servizi o unità operative), ovvero dei centri di responsabilità secondari, provvedono a:

- collaborare con i dirigenti e responsabili apicali nella negoziazione degli obiettivi con la giunta comunale;
- assicurare il coinvolgimento dei dipendenti appartenenti alla propria unità organizzativa nel processo di formulazione degli obiettivi;
- attuare i piani operativi dei progetti loro assegnati, rispondendone al dirigente o responsabile apicale;
- coordinare il personale e distribuire i compiti e gli speciali incarichi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi tra il personale dell'unità organizzativa.;
- trasmettere al referente interno del controllo di gestione tutti i dati e le rilevazioni necessarie alla predisposizione del report di cui al precedente articolo 13;
- comunicare tempestivamente al dirigente o responsabile apicale gli eventuali fattori di criticità nell'andamento del progetto e produrre eventuali reports intermedi su richiesta dei soggetti di cui sopra;
- predisporre e trasmettere al dirigente o responsabile apicale un report finale per ogni progetto loro assegnato, illustrante anche le misure organizzative adottate e la suddivisione dei compiti tra il personale coinvolto in ciascun progetto.

Art. 22**Il Servizio Controllo di Gestione**

1. Il Servizio Controllo di gestione è costituito come struttura autonoma in posizione di staff alla direzione generale.

2. Al Servizio è assegnato apposito contingente a cui è preposto un responsabile.

3. Competono al Servizio le seguenti funzioni:

- progettare il sistema di controllo gestionale ed adeguarlo in relazione al divenire delle esigenze dell'Ente ed alle indicazioni degli organi di vertice;
- definire la struttura informativa, costituendo il set degli indicatori e la banca dati dei valori e delle performances dell'ente e di enti similari;
- asseverare la conformità tecnica degli obiettivi del Piano esecutivo di gestione ai principi individuati agli articoli 8 e 11 del presente regolamento, prima dell'approvazione del Piano;
- gestire il processo di controllo, assistendo i Dirigenti nelle sue varie fasi e collaborando con essi nello sviluppo delle tecniche di controllo, al fine di uniformare i criteri e le metodologie da impiegare;
- fornire alla Giunta ed ai Dirigenti, su richiesta, assistenza e pareri sull'utilizzo e sulle modalità di interpretazione delle informazioni prodotte dal sistema di controllo;

- predisporre e presentare entro i termini e con le modalità di cui all'art. 13, i referti inerenti l'attività di controllo;
 - collaborare con il Nucleo di Valutazione fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede;
 - fornire al Nucleo di Valutazione i reports sulle performances dei dirigenti;
 - collaborare con il Collegio dei Revisori fornendo i dati e le informazioni che tale organismo richiede.
4. Il Servizio, attesa la specificità dei compiti e delle funzioni ad esso attribuite, con particolare riguardo agli aspetti di natura contabile ed organizzativa, si avvale nelle varie fasi di gestione del processo, del supporto delle strutture competenti in materia di bilancio ed organizzazione.
5. Il servizio finanziario e il CED, nel processo del controllo di gestione, sono partners privilegiati di collaborazione ai soggetti del controllo.

Art. 23

Nucleo del Controllo di Gestione

1. Il Nucleo per il controllo di gestione sovrintende alle attività e al processo di cui alle presenti linee guida ed è garante del processo e della metodologia e dei risultati dello stesso.
2. Esso è composto da due componenti esterni all'Amministrazione Comunale scelti tra esperti nelle attività amministrative applicate agli enti locali in possesso di requisiti di alta professionalità, nonché in tecniche di controllo di gestione, di monitoraggio, valutazione e controllo attraverso l'implementazione di metodologie tecnologiche e innovative.
Vengono scelti a seguito di avviso pubblico e attraverso l'analisi comparativa dei rispettivi curriculum.
3. Valgono per i componenti del controllo di gestione le ipotesi di incompatibilità e ineleggibilità dei Revisori del Conti.
4. Il Direttore Generale è componente di diritto e assume la Presidenza del Nucleo.
5. Il compenso è determinato in analogia al compenso base per il Collegio dei Revisori.
6. Il Nucleo del Controllo di gestione supporta la progettazione della metodologia operativa per il processo del controllo di gestione;
 - supporta il Servizio del controllo di gestione, i responsabili delle unità organizzative e i referenti per il corretto ed efficace svolgimento delle proprie attività e funzioni;
 - certifica i reports elaborati dal servizio controllo di gestione;
 - supporta anche attraverso adeguati processi informatici e formativi i soggetti coinvolti nel processo del controllo di gestione.;
 - supporta la progettazione di un sistema informativo ed informatico funzionale al processo del controllo di gestione;
 - effettua il monitoraggio del sistema e propone i miglioramenti organizzativi progettuali metodologici e di processo.

Art. 24

I referenti per il controllo di gestione

I referenti per il controllo di gestione presso i centri di responsabilità primari sono individuati dai rispettivi titolari tra il personale di categoria preferibilmente non inferiore alla C. Spetta ai referenti, sotto la diretta supervisione dei titolari dei centri di responsabilità suddetti:

- reperire, organizzare e gestire i dati e le informazioni di origine interna, di cui al precedente articolo 8, di interesse del centro di responsabilità;
- collaborare con i titolare dei centri di responsabilità nell'attività di individuazione degli indicatori di risultato;
- fornire al Servizio Controllo di Gestione i dati e le informazioni richieste;

- monitorare l'andamento dell'attività dei centri di costo in relazione agli obiettivi da raggiungere e alle scadenze temporali intermedie, rapportandosi con i responsabili dei centri di responsabilità secondari e/o di progetto;
- collaborare con i titolari dei centri di responsabilità primari nella predisposizione dei report, sottoscrivere i report assieme agli stessi ed inviarli tempestivamente al Servizio Controllo di Gestione.

Art. 25

Norme transitorie finali

Le presenti Linee Guida sono soggette a revisione periodica per effetto dell'implementazione del processo di controllo di gestione.

In sede di prima applicazione la revisione deve avvenire con cadenza annuale salve esigenze di miglioramento.

