



**CITTÀ DI ARESE**

**Provincia di Milano**

**REGOLAMENTO COMUNALE  
PER LA DISCIPLINA DEL SISTEMA INTEGRATO  
DEI CONTROLLI INTERNI**

**Approvato con Delibera di Consiglio Comunale n.10 del 9/02/2026.  
Entrato in vigore il 13/03/2026**

## **INDICE**

### **IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

- ART. 1 - Sistema dei Controlli Interni; fonti e riferimenti normativi
- ART. 2 - Profili di Controllo Interno
- ART. 3 - Organizzazione del Sistema dei Controlli

### **CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE**

- ART. 4 - Definizioni del Controllo di Regolarità Amministrativa e Contabile
- ART. 5 - Procedure e metodologie del Controllo Preventivo e Concomitante di Regolarità Amministrativa e Contabile
- ART. 6 - Controllo successivo di Regolarità Amministrativa
- ART. 7 - Procedure e metodologie del Controllo successivo della Regolarità Amministrativa
- ART. 8 - Report e referti del Controllo Successivo di Regolarità Amministrativa

### **CONTROLLO DI GESTIONE**

- ART. 9 - Controllo di Gestione: definizione, finalità e responsabilità
- ART. 10 - Procedure, specifiche, fasi e metodologie del controllo di gestione

### **CONTROLLO STRATEGICO**

- ART. 11 - Controllo strategico: definizione, finalità e oggetto
- ART. 12 - Strumenti di programmazione
- ART. 13 - Soggetti coinvolti nel controllo strategico
- ART. 14 - Procedure e metodologie del Controllo Strategico
- ART. 15 - Ricognizione annuale e referto

### **CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI**

- ART. 16 - Controllo sugli Equilibri Finanziari
- ART. 17 - Procedure e metodologie del Controllo sugli Equilibri Finanziari

### **CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI**

- ART. 18 - Controllo sulla Qualità dei Servizi erogati
- ART. 19 - Procedure e metodologie del Controllo sulla Qualità dei Servizi erogati

### **CONTROLLO SULLE PARTECIPATE**

- ART. 20 - Controllo sulle società partecipate non quotate - organismi partecipati; responsabilità e finalità
- ART. 21 - Controllo sulle società partecipate non quotate - organismi partecipati; Coordinamento, procedure e metodologie

### **DISPOSIZIONI FINALI E DI RINVIO**

- ART. 22 - Integrazione sinergica dei sistemi di controllo e valutazione
- ART. 23 - Riunioni periodiche dei responsabili dei controlli; referto alla Corte dei conti
- ART. 24 - Clausola di rinvio

## ART. 1

### Sistema dei Controlli Interni: fonti e riferimenti normativi

1. Il presente regolamento disciplina l'organizzazione del sistema integrato dei controlli interni del Comune di Arese, individuando finalità di dettaglio, risorse, strumenti e modalità, declinati secondo le specificità dell'Ente, per garantire la conformità, regolarità e correttezza, economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e gestionale dell'Ente, sostituendo la disciplina interna previgente.
2. La disciplina dei controlli interni di seguito sviluppata attua quanto disposto dagli articoli 147 e seguenti del D. Lgs. 267/2000 e ss. mm. e ii., recante *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*, e tiene conto della legislazione vigente che integra e si coordina con gli adempimenti in questione, soprattutto quella relativa ai sistemi contabili e alla programmazione finanziaria, alla performance e ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, alla prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità, per come tempo per tempo delineata dagli interventi normativi e dagli interventi, soprattutto nomofilattici, della magistratura, specie contabile.

## ART. 2

### Profili di Controllo Interno

1. Sono istituiti e disciplinati dal presente regolamento i seguenti profili di controllo interno:
  - a) **controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile** per verificare la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
  - b) **controllo successivo di regolarità amministrativa**, finalizzato a evidenziare eventuali criticità e scostamenti degli atti rispetto al quadro normativo di riferimento o vigente;
  - c) **controllo di gestione** diretto a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra risorse impiegate e risultati;
  - d) **controllo strategico** diretto a verificare lo stato di attuazione dei programmi adottati dall'indirizzo politico, a mezzo della rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, in termini economici-finanziari, di tempo, di procedure operative attuate, della qualità dei servizi e del grado di soddisfazione, degli aspetti socio-economici;
  - e) **controllo sugli equilibri finanziari**, anche in relazione all'andamento economico finanziario degli organismi gestionali esterni;
  - f) **controllo sulle società partecipate dall'Ente non quotate e sugli organismi gestionali esterni partecipati dall'Ente** anche per la verifica della redazione del bilancio consolidato, nonché dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità della partecipazione;
  - g) **controllo sulla qualità dei servizi erogati**, finalizzato alla misurazione della soddisfazione degli utenti esterni ed interni dell'Ente;
  - h) **controllo sulla performance individuale e collettiva** della struttura organizzativa e burocratica dell'Ente.

## ART.3

### Organizzazione del Sistema dei Controlli

1. Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il Segretario Generale, il Responsabile per la prevenzione della Corruzione, il Responsabile per la Trasparenza, i Responsabili dei Settori, i Responsabili dei servizi, il Collegio dei Revisori dei Conti, gli Organismi e i Nuclei di valutazione e controllo istituiti.

2. Si occupano dell'attuazione del sistema dei controlli, oltre ai soggetti di cui al comma precedente, le unità di controllo appositamente istituite, comunque denominate, per come disciplinato dagli articoli seguenti. Tutti i dipendenti del Comune di Arese collaborano per l'effettivo espletamento dei controlli, secondo quanto previsto dalla regolamentazione e richiesto dai soggetti responsabili di cui al comma precedente.
3. Le attribuzioni di dettaglio e le responsabilità di ciascuno dei soggetti di cui al comma precedente sono definite dal presente regolamento, oltre che dallo Statuto dell'Ente, dal Regolamento sul funzionamento di uffici e servizi e dalle altre norme in materia di controlli sugli enti locali a cui si rinvia dinamicamente.
4. Gli organi politici, nel rispetto del principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, garantiscono la necessaria autonomia e indipendenza ai soggetti sopra indicati, nell'espletamento delle loro funzioni di controllo, partecipando al sistema dei controlli e ai singoli profili di controllo interno secondo le previsioni di dettaglio volta per volta delineate.

#### **ART. 4**

##### **Definizioni del Controllo di Regolarità Amministrativa e Contabile**

1. Il controllo di regolarità amministrativa è una procedura volta ad assicurare che l'attività amministrativa sia conforme alla legge, allo statuto e ai regolamenti comunali, attraverso la verifica degli atti da adottare e adottati.
2. Il controllo di regolarità contabile è una procedura condotta mediante un controllo sugli atti da adottare e volta ad assicurare che l'attività amministrativa sia conforme all'ordinamento contabile e alle prescrizioni di pari natura, anche speciali o straordinarie, vigenti per l'Ente, e sia condotta in modo da tracciare gli effetti sul bilancio o sul patrimonio dell'Ente.

#### **ART. 5**

##### **Procedure e metodologie del Controllo Preventivo e Concomitante di Regolarità Amministrativa e Contabile**

1. Nella fase preventiva, di formazione degli atti, il controllo di regolarità amministrativa e contabile è assicurato, anche tenendo conto di quanto già previsto dal Regolamento comunale di contabilità:
  - a) dalla Posizione organizzativa responsabile interessata, attraverso il rilascio del PARERE TECNICO che attesta la regolarità e la correttezza dell'atto e della relativa azione amministrativa, sotto il profilo della legittimità sostanziale e procedurale, nonché l'accertamento preventivo per i casi di cui all'art. 183, comma 8, del D. Lgs. 267/2000.
  - b) dal Responsabile del Settore competente del servizio finanziario, attraverso il rilascio:
    - b.1) del parere di regolarità contabile su tutti gli atti che comportino riflessi diretti e/o indiretti sulla situazione economico – finanziaria o sul patrimonio dell'Ente oppure dell'attestazione della non necessità di parere di cui al comma 6, non producendo l'atto i predetti effetti diretti o indiretti;
    - b.2) del visto attestante la copertura finanziaria su tutti gli atti che comportano spesa, in relazione alle disponibilità effettive esistenti negli stanziamenti di bilancio, nonché la verifica positiva per i casi di cui all'art. 183, comma 8, del D. Lgs. 267/2000.
2. I soggetti di cui al comma 1 rispondono in via amministrativa e contabile dei pareri espressi. Qualora l'Organo adottante non intenda conformarsi al parere espresso, ne dà adeguata motivazione nel testo della deliberazione. Tale decisione è assunta solo dopo aver acquisito parere di merito dal Segretario Comunale che, in calce alla verbalizzazione delle motivazioni opposte dagli Organi Comunali ai pareri tecnici e contabili, espone il proprio nei limiti delle proprie competenze.
3. Con riguardo ai presupposti di esecutività dei provvedimenti che comportano impegni di spesa, si rinvia alle

disposizioni dell'Ordinamento contabile dell'Ente.

4. I pareri di cui sopra, ai quali si aggiungono quelli eventualmente richiesti da altre disposizioni, sono preventivamente resi sulle proposte deliberative per la Giunta e il Consiglio;
5. Il parere tecnico è considerato implicitamente reso sui provvedimenti monocratici, se adottati direttamente dal Responsabile competente per materia, secondo consegna organizzativa interna.
6. In caso di atti che non comportino spesa o, comunque, riflessi diretti e/o indiretti sulla situazione economico – finanziaria o sul patrimonio dell'Ente, per i quali non è previsto il rilascio del parere di regolarità contabile o del visto di copertura finanziaria, le predette circostanze sono comunque attestate dal Responsabile dei servizi finanziari.
7. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è assicurato, in fase concomitante, sull'attività del Consiglio e della Giunta; esso è svolto dal Segretario comunale che esercita le funzioni di assistenza e collaborazione giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti ed a tal fine partecipa, con funzioni consultive e di assistenza alle riunioni degli organi.

#### **ART. 6**

#### **Controllo successivo di Regolarità Amministrativa**

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa consiste in una procedura di verifica degli atti già adottati presso l'Ente, al fine di vagliare la legittimità formale, sostanziale e delle procedure. È di tipo collaborativo e non ispettivo, è finalizzato a evidenziare eventuali criticità e scostamenti rispetto al quadro normativo di riferimento o vigente, nonché la qualità di redazione, forma e stile, con refertazioni espresse o con direttive cui uniformarsi, in caso di riscontrate irregolarità.
2. Il controllo successivo di regolarità amministrativa è effettuato, in autonomia e indipendenza, sotto la direzione del Segretario Generale, da specifico comitato tecnico (CT), formato dallo stesso Segretario e da almeno n. 2 unità individuate tra il personale idoneo, per ruolo e competenza, appositamente dedicato, individuato e assegnato con provvedimento del Segretario stesso con periodicità triennale.
3. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, gli atti di accertamento di entrata, gli atti di liquidazione della spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, individuati anche in forza dell'appartenenza alla medesima filiera procedimentale e scelti secondo una selezione casuale, nelle modalità che seguono.
4. Sono soggette al controllo successivo di regolarità amministrativa, con cadenza semestrale, le determinazioni, le ordinanze, i decreti, i permessi di costruire, selezionate con adeguata tecnica di campionamento casuale, di norma entro il mese di dicembre e di giugno di ogni anno.
5. L'Organo di Governo può indicare priorità, aree o funzioni, aspetti procedurali speciali da sottoporre ad auditing.
6. Nei controlli verranno utilizzate delle check list e griglie di valutazioni predefinite negli elementi essenziali, onde garantire l'adeguatezza agli standard normativi e di efficacia ed efficienza, l'uniformità e la verificabilità del controllo. Gli elementi da valorizzare nelle check list e griglie di valutazione tengono in considerazione, almeno: a) la verifica della presenza degli elementi essenziali dell'atto; b) la verifica sugli elementi generali di legittimità; c) la verifica sulla completezza di legittimità sostanziale, di dettaglio ed espositiva; d) la verifica sulla completezza formale (qualità della forgia, dello stile, riferimenti accessori).
7. Finalità da perseguire e indicatori di riferimento per il piano di auditing sono:

- a. la sollecitazione dell'esercizio del potere di autotutela in caso di ravvisata patologia;
- b. il miglioramento della qualità degli atti amministrativi;
- c. l'orientamento dell'attività amministrativa verso percorsi semplificati e che garantiscano massima imparzialità ed efficienza;
- d. la promozione di procedure omogenee e standardizzate per l'adozione di determinazioni di identica tipologia;
- e. la costruzione di un sistema di regole condivise per migliorare l'azione amministrativa;
- f. la collaborazione tra le singole strutture per l'impostazione e il continuo aggiornamento delle procedure.

## **ART. 7**

### **Procedure e metodologie del Controllo successivo della Regolarità Amministrativa**

1. Il Comitato tecnico (CT), diretto dal Segretario, definisce preliminarmente la percentuale di atti da sottoporre a controllo e, in seguito, per ogni sessione di controllo, individua il numero effettivo di atti da controllare. Il numero si ricava applicando la percentuale fissata, con arrotondamento per eccesso, al numero degli atti amministrativi annotati in ciascuno dei Registri, cartacei o informatici, relativi a provvedimenti monocratici comunque denominati (a titolo indicativo, determinazioni, ordinanze, decreti, del Sindaco, del Segretario Generale, dei Dirigenti, e di chiunque sia autorizzato ad adottarli);
2. Il successivo campionamento degli atti da sottoporre a controllo avviene, avuto riguardo a ciascun Registro, tramite sorteggio con sistema manuale o elettronico. Qualora il campionamento presso un Registro non consenta di assicurare che la procedura di controllo si estenda a tutti i Settori o a tutti gli atti sopra indicati, il sorteggio sarà effettuato su elenco appositamente redatto dai Settori secondo le indicazioni del Comitato tecnico (CT).
3. Il controllo di cui al presente articolo non ha ad oggetto atti che sono già assoggettati, per esplicita prescrizione normativa, a controlli da parte di altri organi, o atti appartenenti a filiere già esaminate, o a filiere di cui è stata contestata l'assenza o la violazione dei requisiti essenziali.
4. Il CT informa, subito dopo il sorteggio, il Responsabile tecnico dell'atto estratto, e procede alla verifica secondo le griglie di valutazioni predefinite negli elementi essenziali dal piano di auditing di cui al precedente articolo.
5. Il CT formula un report sintetico per ogni atto controllato e un referto generale conclusivo con le risultanze del controllo, con eventuali osservazioni finali con valenza di istruzione-direttiva specifica. Il report sul singolo atto è trasmesso all'organo, monocratico o collegiale, che lo ha adottato. Il referto generale è trasmesso agli organi collegiali dell'Ente e a tutti i Responsabili dei servizi ed è adottato tenendo conto di quanto previsto all'articolo successivo.
6. In caso di accertata illegittimità in sede di controllo, il CT invita immediatamente il destinatario del controllo, che ha adottato l'atto, a porre in essere con sollecitudine ogni attività necessaria per rimediare, eventualmente adottando atti correttivi e/o di ritiro, anche provvedendo anche con annullamento in autotutela dell'atto.
7. In caso di mere irregolarità che non incidano sulla validità e piena legittimità degli atti controllati, il report sul singolo atto e il report generale potranno indicare modalità e strumenti per eliminare eventuali errori, incongruenze, mancanze o inefficienze, di contenuto od espositive, quale indicazione e input di miglioramento per il futuro.
8. I destinatari dei controlli sono tenuti a uniformarsi e adeguarsi alle indicazioni refertate dal processo di controllo; hanno facoltà di presentare osservazioni al CT, che avvierà in tal caso un'apposita istruttoria la

quale si concluderà con un atto di conferma del precedente report o, in alternativa, di condivisione, integrale o parziale, delle osservazioni presentate dal destinatario del controllo.

## **ART. 8**

### **Report e referti del Controllo Successivo di Regolarità Amministrativa**

1. Al termine di ogni sessione di controllo, il CT elabora le risultanze del controllo, con la consegna preliminare ai Responsabili dei Settori di reports di tipo statistico, contenenti le segnalazioni di irregolarità degli atti sottoposti a verifica;  
Per ogni sessione di controllo il CT redige una relazione sintetica di valutazione complessiva sulla correttezza degli atti adottati e sul peso delle irregolarità riscontrate integrando con eventuali raccomandazioni, direttive o circolari esplicative.
2. Le risultanze del controllo (reports e referti) sono altresì trasmesse in forma aggregata ai Responsabili dei settori, ai Revisori dei conti e all'organismo di valutazione dei risultati dei dipendenti, nonché al Sindaco e al Presidente Consiglio comunale il quale ne riferisce in sede di Conferenza dei Capi Gruppo.

## **ART. 9**

### **Controllo di Gestione: definizione, finalità e responsabilità**

1. Il Controllo di gestione di cui agli articoli 147, comma 2, lett. a), 196, 197, 198 e 198bis del D. Lgs 267/2000, è lo strumento con cui si verifica l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati. Si esplica come "guida" della gestione, mediante un sistema periodico di monitoraggio dell'attività amministrativa e gestionale dell'Ente. È svolto come attività di collaborazione e di ausilio per le strutture organizzative dell'Ente, nell'ottica della condivisione delle procedure poste in essere e non come azione ispettiva.
2. Attraverso il controllo di gestione, si verifica lo stato di attuazione degli obiettivi programmati col Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che contiene il Piano degli Obiettivi, sviluppandosi e coordinandosi altresì con l'attività di monitoraggio della qualità dei servizi erogati, in sinergia con le strutture organizzative preposte, attraverso l'applicazione delle specifiche tecniche.
3. La disciplina del controllo di gestione nel presente Regolamento si integra e coordina con quella contenuta nel Regolamento di Contabilità dell'Ente e nel Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi.
4. Il Controllo di gestione è svolto dall'Organo di auditing di cui all'art. 45 del Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi.
5. L'organo di auditing è composto da un numero non inferiore a n. 3 unità tra le risorse dell'Ente, di cui una afferente all'Ufficio Controlli e una all'ufficio Ragioneria, individuate tra il personale idoneo, per ruolo e competenza, appositamente dedicate, individuato e assegnato con provvedimento del Segretario Generale.
6. Costituiscono caratteristiche e principi del controllo di gestione, secondo il modello descritto dall'art. 197 del D. Lgs. 267/2000:
  - a) la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi;
  - b) la comparazione tra costi e qualità e quantità dei servizi offerti;
  - c) la funzionalità dell'organizzazione;
  - d) l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nella realizzazione degli obiettivi;

- e) supporto alla predisposizione del Piano degli Obiettivi secondo gli indirizzi dell'Organo di Governo e la relativa gestione;
- f) la rilevazione dei dati relativi ai costi e ai proventi, nonché la rilevazione dei risultati raggiunti;
- g) l'analisi e la valutazione dei dati al fine di verificare lo stato di attuazione e misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità nella realizzazione degli obiettivi.

## **ART. 10**

### **Procedure, specifiche, fasi e metodologie del controllo di gestione**

1. Il controllo di gestione ha per oggetto l'attività amministrativa e gestionale dell'Ente e prevede, con periodicità semestrale, la raccolta e l'analisi dei relativi dati in appositi reports. In fase di prima applicazione, per i primi tre esercizi finanziari, le attività previste dal presente articolo vengono svolte annualmente.
2. Fermi restando i contenuti e le fasi previsti dall'art. 197 del D.Lgs. 267/2000, il controllo di gestione del Comune di Arese è armonizzato anche con le seguenti specifiche:
  - a) Il processo di controllo è permanente e presuppone la definizione di obiettivi da parte dell'Organo di Governo, talché possa costituirsi il rapporto tecnico obiettivi-azioni e ottimizzarsi ogni eventuale intervento correttivo. La Giunta Comunale è pertanto responsabile dell'assegnazione degli obiettivi specifici all'interno del processo di programmazione e controllo.
  - b) Gli obiettivi sono definiti tramite un apposito atto di indirizzo che stabilisce in maniera chiara le linee guida e gli obiettivi strategici da raggiungere; possono essere rimessi, aggiuntivamente o autonomamente, in altri provvedimenti e/o atti di indirizzo. In mancanza di pianificazione specifica, gli obiettivi sono definiti negli atti di pianificazione e programmazione dell'Ente, in particolare:
    - Il Bilancio di Previsione
    - Il Documento Unico di Programmazione che stabilisce le linee guida e gli obiettivi strategici da raggiungere;
    - Il Piano degli obiettivi contenuto nel P.I.A.O.Per quanto riguarda la pianificazione specifica gli obiettivi sono individuati nel P.I.A.O. e risultano formalmente assegnati ai Responsabili incaricati; è sempre fatta salva la possibilità, in capo all'Organo di governo, di formulare indicazioni sui particolari servizi da sottoporre a Controllo di Gestione.
  - c) Una volta assegnati gli obiettivi da parte della Giunta, il Responsabile competente ne promuove l'attuazione attraverso la pianificazione, il coordinamento e il monitoraggio delle risorse necessarie e del raggiungimento in conformità con i tempi e le risorse stanziare.
3. Il controllo di gestione si articola in tre fasi principali:
  - a) Supporto alla Programmazione: il nucleo di auditing supporta gli Organi, di governo, consultivi e gestionali, dell'Ente, nella predisposizione del Piano degli obiettivi, assicurando che il piano sia coerente con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente.
  - b) Redazione di Report Semestrali sullo stato di attuazione delle attività e dei risultati conseguiti, quale strumento intermedio fondamentale per il monitoraggio dell'andamento delle politiche e delle attività dell'Ente.
  - c) Analisi dei Risultati e Predisposizione del Referto di Controllo di Gestione: a tal fine, vengono analizzati ed elaborati i dati sui risultati raggiunti, anche al fine di predisporre il Referto del Controllo di Gestione, in conformità con l'art. 198 del D. Lgs. n. 267/2000 e s.m.i.

Il dettaglio delle fasi del controllo di gestione è disciplinato ai commi seguenti.

4. L'organo di auditing, prima dell'avvio del ciclo di programmazione finanziaria annuale e comunque, di norma, entro il mese di gennaio di ciascun anno, può disciplinare con proprie prescrizioni interne di dettaglio le articolazioni di funzionamento del controllo, a valere nei confronti del personale dedicato e dei Responsabili apicali della gestione contenenti linee di indirizzo e coordinamento per lo svolgimento del controllo di gestione, e per ognuno dei Responsabili stessi, un documento d'assegnazione e schemi di report

di cui al comma successivo, per consentire l'incardinamento del processo di controllo e la successiva verifica *in itinere*.

5. Ai sensi del comma precedente possono essere individuati e messi a disposizione:
  - a) schemi di report con indicatori di efficacia, efficienza ed economicità, nonché specifiche sezioni di disamina per agevolare l'attività di monitoraggio e refertazione periodica, dai quali si evincano:
    - a.1) numero delle azioni correttive poste in essere;
    - a.2) grado di complessivo raggiungimento degli obiettivi;
  - b) analisi e informazioni sull'andamento finanziario dell'Ente e della gestione per agevolare la valutazione sull'andamento della stessa (*valutazione*) di cui sono titolari e operare, all'occorrenza, pronti interventi correttivi.
6. I Responsabili delle strutture organizzative dell'Ente collaborano con il nucleo di auditing dando seguito a tutte le richieste provenienti dallo stesso, fornendo le relazioni, gli atti e i documenti richiesti, nonché garantendo l'accesso ai sistemi informatici e statistici in uso presso l'Ente. Nel trasmettere i report al nucleo di auditing, si premurano di inserire tutte le informazioni relative alle attività svolte e ai risultati conseguiti, corredate da dati quantitativi e qualitativi, ponendo particolare attenzione ad evidenziare la loro relazione con gli obiettivi e le risorse assegnate.
7. L'organo di auditing redige, con cadenza semestrale, un referto sul controllo di gestione. Il referto è trasmesso agli Organi di governo e ai Responsabili dei servizi, nonché al Collegio dei Revisori dei Conti e all'organismo deputato alla valutazione della performance.
8. Al termine di ciascun anno, è redatto un referto unitario che fornisce le conclusioni del controllo e traccia gli interventi correttivi operati. Il referto annuale è trasmesso ai soggetti di cui all'art. 198bis del D. Lgs. 267/2000.

## **ART. 11**

### **Controllo strategico: definizione, finalità e oggetto**

1. Il controllo strategico è l'attività di analisi – preventiva, in itinere e successiva – della conformità delle scelte e/o degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi strategici individuati, la gestione operativa effettuata e le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, nonché di individuazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.
2. L'attività di controllo strategico è finalizzata a valutare la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, intesa come adeguatezza delle scelte e delle azioni compiute per l'attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, avuto riguardo anche agli aspetti economico finanziari connessi ai risultati e ai tempi di realizzazione rispetto alle previsioni.
3. In particolare, l'attività del controllo strategico tende a:
  - a) chiarire e tradurre la vision e la mission dell'Ente;
  - b) valutare i fattori critici di successo (aree i cui risultati soddisfacenti assicurano all'organizzazione un rendimento positivo);
  - c) valutare i fattori critici di insuccesso (aree i cui risultati insoddisfacenti necessitano di costante attenzione da parte del management);
  - d) definire gli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati effettivamente raggiunti.
4. Il controllo strategico assume il duplice ruolo di supporto all'indirizzo politico-amministrativo e di traino della pianificazione-programmazione, nonché di responsabilizzazione dell'apparato burocratico.
5. Dai risultati del controllo strategico derivano gli elementi di valutazione della performance dell'Ente.

6. In particolare, l'attività del controllo strategico è rivolta, alla verifica e rilevazione:
- a) della conformità tra i contenuti delle linee programmatiche e gli obiettivi del Documento Unico di Programmazione (DUP);
  - b) dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti;
  - c) degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti;
  - d) del grado di assorbimento delle risorse rispetto ai risultati ottenuti;
  - e) dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni;
  - f) delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati;
  - g) della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa;
  - h) del rispetto degli standard di qualità prefissati;
  - i) degli aspetti socio-economici, anche per l'ambito relativo all'impatto dei programmi
  - j) dell'adeguatezza della struttura organizzativa dell'Ente, nei suoi aspetti di funzionamento e di governo rispetto agli obiettivi, e di congruenza tra politiche e obiettivi.

## **ART. 12**

### **Strumenti di programmazione**

1. Gli strumenti di programmazione sono costituiti:
  - a) dalle linee programmatiche di mandato;
  - b) dalle relazioni di inizio e fine mandato del Sindaco;
  - c) dal Documento Unico di Programmazione (DUP), eventuale nota di aggiornamento e i suoi adeguamenti;
  - d) dal P.I.A.O. – Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
2. La previsione e la definizione degli obiettivi strategici e operativi da monitorare è effettuata avvalendosi anche dei documenti di programmazione economico-finanziaria.

## **ART. 13**

### **Soggetti coinvolti nel controllo strategico**

1. Il controllo è effettuato, in autonomia e indipendenza, sotto la direzione del Segretario Generale, dall'articolazione organizzativa cui compete il Controllo di Gestione, di cui all'art.9 comma 4, congiuntamente ad eventuale specifico Nucleo di controllo strategico (NCS), appositamente dedicato, che coordina le attività del controllo strategico.
2. I membri del NCS sono individuati e assegnati con provvedimento del Sindaco, con cadenza triennale.

## **ART. 14**

### **Procedure e metodologie del Controllo Strategico**

1. L'articolazione organizzativa di cui all'art.13, comma 1:
  - a) disciplina, con direttive interne di dettaglio, le articolazioni di funzionamento del controllo, predisponendo e rimettendo Responsabili dei settori, ai fini di un riscontro sinergico, schemi di reports dai quali si evincano:
    - numero delle azioni correttive poste in essere;
    - numero di indicatori elaborati di risultato (outcome), di efficacia, di efficienza e di economicità;
    - percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici;
  - b) censisce e monitora i programmi e i piani d'intervento strategici approvati e/o assegnati dagli organi di indirizzo politico, richiedendone periodica informazione e aggiornamento sullo stato di attuazione ai

Responsabili dei settori: sulla scorta della suddetta rilevazione, in cui devono ricorrere i contenuti minimi del controllo strategico, sono avviati l'elaborazione dei dati rimessi in termini qualificativi e quantitativi, comunque resi idonei a consentire le valutazioni proprie del controllo strategico.

2. Il referto contempla le specifiche del controllo strategico disciplinate dalla legge e condotte secondo la regolamentazione locale, ed è formulato in modo da evidenziare e coniugare gli elementi di valutazione e verifica ivi prescritti.

#### **ART. 15**

##### **Ricognizione annuale e referto**

1. Ogni anno, entro il 31 Luglio, prima della verifica degli equilibri di bilancio, la Giunta Comunale sottopone all'approvazione del Consiglio una Relazione che indica i risultati raggiunti per ciascun obiettivo strategico e operativo contenuto nel Documento Unico di Programmazione (DUP).

2. Con cadenza annuale, in concomitanza con l'approvazione del conto consuntivo, la Giunta Comunale sottopone al Consiglio la ricognizione annuale sullo stato degli obiettivi strategici contenuti nel DUP. La ricognizione indica, per ciascun programma contenuto nel Documento programmatico, i risultati conseguiti nell'esercizio nonché lo stato di attuazione degli investimenti; evidenzia, inoltre, la congruenza fra gli indirizzi politici e i risultati conseguiti, al fine di un eventuale adeguamento delle linee programmatiche.

#### **ART. 16**

##### **Controllo sugli Equilibri Finanziari**

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è volto ad assicurare l'equilibrio di bilancio e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, anche a fronte di nuove esigenze di intervento pubblico locale insorte in corso d'anno e non previste in sede di bilancio previsionale o a fattori di squilibrio in termini di potenziali maggiori oneri o minori entrate sopravvenute nel corso della gestione. Esso è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione, con particolare riferimento al principio secondo il quale ogni atto che importi nuovi o maggiori oneri deve contenere i mezzi per farvi fronte.
2. Il costante controllo sugli equilibri finanziari e il mantenimento degli stessi è garantito dal Responsabile del Servizio finanziario sia in fase di approvazione dei documenti di programmazione dell'Ente, sia durante tutta la gestione.
3. Il controllo sugli equilibri finanziari è attuato sotto la direzione e il coordinamento del Responsabile del Servizio finanziario (Settore) e mediante la vigilanza dell'organo di revisione; concorrono, ai fini della vigilanza e del coinvolgimento, gli altri soggetti indicati dall'art. 147-quinquies del D. Lgs. 267/2000.
4. Il controllo degli equilibri finanziari, ferme le discipline rimesse nel Regolamento di contabilità dell'Ente per la parte qui non regolamentata e nelle disposizioni dell'ordinamento contabile degli Enti locali ai quali si rinvia dinamicamente, riguarda:
  - a) la gestione di competenza, ossia:
    - a.1) equilibrio tra entrate afferenti ai titoli I, II e III e spese correnti aumentate delle spese relative alle quote di capitale di ammortamento dei debiti;
    - a.2) equilibrio tra entrate straordinarie, afferenti ai titoli IV e V, e spese in conto capitale;
    - a.3) equilibrio nella gestione delle spese per i servizi per conto di terzi;
    - a.4) equilibrio tra entrate a destinazione vincolata e correlate spese sia di parte corrente che in conto

capitale;

a.5) equilibrio nella gestione di cassa, tra riscossioni e pagamenti;

a.6) rispetto dei limiti di utilizzo dell'anticipazione di tesoreria e correlate limitazioni;

a.7) utilizzo dell'avanzo di amministrazione e di altre entrate straordinarie per il finanziamento di spese correnti;

a.8) ricorso all'indebitamento riguardo al tipo di spesa ed al rispetto del limite;

a.9) equilibri relativi al patto di stabilità interno.

b) la gestione dei residui, ossia l'andamento dei residui attivi e passivi e i motivi delle dichiarazioni di insussistenza dei crediti.

c) la gestione di cassa in generale e specifica, anche ai fini della programmazione dei pagamenti e/o realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, ivi compreso il rispetto della previsione di cui all'art. 183, comma 8, del D. lgv. 267/2000.

5. Il controllo sugli equilibri finanziari viene, inoltre, effettuato tenendo conto dei presunti effetti prodotti sul bilancio dell'ente dall'andamento economico finanziario degli organismi partecipati.

#### **ART. 17**

##### **Procedure e metodologie del Controllo sugli Equilibri Finanziari**

1. Il Responsabile del servizio finanziario, tenuto conto della presente regolamentazione, ove occorrente provvede a disciplinare, con prescrizioni interne di dettaglio, le articolazioni di funzionamento del controllo degli equilibri finanziari, con indicazioni ai Responsabili della gestione di metodologie di rilevamento o con richiesta di informazioni periodiche. A tal fine potrà anche predisporre, e rimettere a questi ultimi per il riscontro sinergico schemi di report o alert specifici.

Il Responsabile del servizio finanziario, inoltre, provvede a redigere-un report sul controllo degli equilibri finanziari, allegato alla deliberazione di verifica degli equilibri di bilancio da sottoporre al Consiglio comunale entro fine luglio e fine novembre, tracciando le misure di ripristino, se necessarie, a valere sulla gestione di competenza, dei residui o di cassa, e a trasmetterlo ai soggetti di cui sopra, nonché al Collegio dei Revisori dei Conti e all'organismo deputato alla valutazione della performance.

2. Qualunque scostamento rispetto agli equilibri finanziari o rispetto agli obiettivi di finanza pubblica assegnati all'Ente, rilevato sulla base dei dati effettivi o mediante analisi prospettica, è immediatamente segnalato all'Amministrazione, da parte del Responsabile del Servizio finanziario, per il necessario coinvolgimento ai fini dell'eventuale rimodulazione degli indirizzi di governo, possibilmente indicando gli eventuali possibili rimedi da adottare.

#### **ART. 18**

##### **Controllo sulla Qualità dei Servizi erogati**

1. Ciascun Settore dell'Ente cui faccia capo, per mandato o consegna istituzionale, l'erogazione di servizi, in via diretta o tramite gestore esterno o concessionario, organizza un sistema di verifica del grado di soddisfazione degli utenti, prioritariamente attraverso la raccolta di informazioni presso gli stessi.

2. Il controllo sulla qualità dei servizi erogati dall'Ente può avvenire sia direttamente, sia mediante organismi esterni.

3. Gli indicatori della qualità dei servizi sono individuati sia come standard quantitativi di qualità del servizio specifico, sia attraverso l'applicazione degli strumenti finalizzati alla misurazione della soddisfazione (qualità percepita) degli utenti interni ed esterni.

4. Costituiscono indicatori minimi per la misurazione della qualità dei servizi:

- a. accessibilità delle informazioni
- b. tempestività tra richiesta ed erogazione
- c. trasparenza su criteri e tempi di erogazione
- d. trasparenza sui costi
- e. trasparenza sulle responsabilità del servizio
- f. correttezza con l'utenza
- g. affidabilità del servizio
- h. completezza del servizio
- i. fissazione degli standard di qualità (carta dei servizi)

## **ART. 19**

### **Procedure e metodologie del Controllo sulla Qualità dei Servizi erogati**

1. Per verificare la qualità dei servizi erogati è condotto con cadenza almeno annuale un rilevamento presso gli utenti, coinvolgendo anche i gestori esterni o concessionari, che faccia riferimento a standard oggettivamente misurabili.
2. Il Responsabile del servizio interessato elabora apposito questionario per gli utenti, o per il gestore o concessionario, dal quale ricavare elementi di valutazione sulla qualità, adottando tutte le misure necessarie a raggiungere il numero maggiore di destinatari e ad ottenere dagli stessi il numero possibilmente maggiore di riscontri.
3. L'Ufficio preposto ai controlli dà impulso allo svolgimento del controllo e lo coordina, raccogliendo i report provenienti da ciascun Responsabile nonché, ove ritenuto opportuno, proponendo un modello/standard di questionario/scheda di rilevazione e regolando, eventualmente anche con apposito atto organizzativo interno, tempi e modalità per lo svolgimento coordinato e unitario del controllo e per la rilevazione dei risultati.
4. Ciascun Responsabile di servizio interessato, anche sulla scorta delle rilevazioni periodiche:
  - a) fissa e aggiorna gli standard di qualità del servizio in apposita "Carta dei servizi", da elaborare per ciascuno dei servizi gestiti direttamente o indirettamente;
  - b) dispone e/o propone all'Amministrazione, secondo competenza e ove opportuno, anche nel corso dell'anno, gli interventi correttivi necessari per implementare la qualità di ciascun servizio;
  - c) relaziona, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, in apposito report annuale recante le specifiche e gli esiti delle indagini condotte nel corso dell'annualità, le dinamiche del livello di qualità attraverso gli indicatori precostituiti, le azioni condotte, gli interventi correttivi disposti, le linee di aggiornamento delle carte dei servizi.
5. Rientrano tra le modalità per condurre il controllo di qualità, a titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - a) questionario *ad hoc* cartaceo o informatizzato, per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna;
  - b) questionario *ad hoc* cartaceo o informatizzato, per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza esterna, in caso di servizi rivolti a portatori di interesse e/o utenti specifici, individuabili e circoscritti nel numero complessivo;
  - c) intervista telefonica, in caso di servizi rivolti ad una popolazione di portatori di interesse e/o utenti generica e numerosa (ad esempio: cittadini, utenti di servizi a domanda individuale, ecc.), della quale si individua un campione statisticamente significativo dal punto di vista della composizione e della numerosità;
  - d) *focus group* (tecnica qualitativa di rilevazione dei dati basata sulle informazioni che emergono da una discussione di gruppo con la guida di un moderatore), in caso di servizi che riguardano gruppi esigui di portatori di interesse e/o utenti.

6. Il nucleo di valutazione può avvalersi delle risultanze del controllo di qualità dei servizi erogati al fine della valutazione delle figure apicali.
7. All'attività di comunicazione, ascolto, recupero ed elaborazione dati anche a fini di quotare la *customer satisfaction* si provvede, in via prioritaria, a mezzo di tecnologie informatiche idonee a una più capillare verifica, nonché a garantire qualità, velocità e oggettività delle informazioni.

#### **ART. 20**

##### **Controllo sulle società partecipate non quotate - organismi partecipati; responsabilità e finalità**

1. Il controllo sulle società partecipate non quotate – organismi partecipati è esercitato, in forma unitaria, dall'articolazione organizzativa preposta e individuata all'interno dell'Ente.
2. All'attività di controllo concorrono tutti i Responsabili dei Settori che, per le ragioni delle competenze istituzionali, si rapportano con le società partecipate; questi sono tenuti a relazionare, al Responsabile incaricato del controllo unitario di cui al comma 1, su tutte le informazioni dallo stesso richieste.
3. Le tipologie di controllo sulle partecipate sono: controllo analogo, controllo giuridico-contabile, controllo sulla qualità dei servizi erogati.
4. Il controllo sugli organismi partecipati è finalizzato alla verifica periodica con cadenza annuale:
  - a) del rispetto delle disposizioni e condizioni contenute nel D. Lgs. n. 100/2017 modificativo del D. Lgs. 175/2016, recante Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica;
  - b) del perseguimento degli obiettivi gestionali definiti preventivamente dall'Amministrazione secondo parametri qualitativi e quantitativi, a cui deve tendere la società partecipata;
  - c) degli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati al fine di individuare azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente;

#### **ART. 21**

##### **Controllo sulle società partecipate non quotate - organismi partecipati; Coordinamento, procedure e metodologie**

1. L'articolazione organizzativa di cui all'art. 20, comma 1, è preposto al Controllo Analogo e costituisce il punto di raccordo tra l'Amministrazione comunale e gli organi societari e, in particolar modo, tra i settori comunali che gestiscono gli affidamenti dei servizi pubblici locali e dei servizi strumentali a società partecipate dall'ente e gli organi gestionali delle predette società. Fornisce, in base alle necessità prospettategli dai Servizi comunali, i dati, eventualmente anche rielaborandoli e aggregandoli così da renderli omogenei, delle società partecipate.
2. Il Responsabile competente 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 sulla corretta applicazione delle norme vigenti in materia di finanza pubblica.
3. Ai fini dell'esercizio del controllo, dovrà essere trasmessa annualmente all'Ente, da ciascuna società e nelle forme documentali preventivamente concordate, la seguente documentazione.
  - A) Controllo giuridico - contabile:
    - report sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati;
    - elenco aggregato degli acquisti di beni, servizi e lavori, indicando le modalità di individuazione dei fornitori e degli esecutori di lavori;
    - assunzioni e principali atti di gestione del personale;
    - atti di alienazione del patrimonio.

B) Controllo sulla qualità dei servizi:

- elenco dei reclami e disservizi e relativa gestione;
- rilevazioni di Customer Satisfaction, da effettuare con cadenza almeno biennale;
- analisi degli indicatori di qualità relativi ai servizi soggetti a disciplinari previsti da carte dei servizi, da effettuare con cadenza almeno annuale;
- gestione dei tempi di erogazione delle prestazioni;
- informazioni preventive all'utenza su modifiche concernenti l'organizzazione e la gestione del servizio.

4. In coerenza con la presente regolamentazione, possono essere predisposti schemi di reports dai quali si evincano:
  - numero delle azioni correttive poste in essere;
  - numero di indicatori elaborati di efficacia, efficienza, economicità e di qualità dei servizi affidati;
  - percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi organismi partecipati;
  - ogni altro elemento di valutazione e verifica ritenuto necessario e/o idoneo per le finalità del controllo.
5. Il Responsabile competente assiste gli organi politici, in riferimento all'articolo 170, comma 6 del TUEL, nell'individuare gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società partecipate, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e le società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
6. Il Responsabile competente trasmette rapporti informativi annuali al Segretario Comunale e al Collegio dei Revisori dei Conti del Comune sui risultati delle operazioni di controllo eseguite. I report analizzano gli eventuali scostamenti ed individuano le opportune azioni correttive, anche al fine del rispetto da parte delle società partecipate delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
7. L'organo di indirizzo politico competente per legge, sulla scorta dei report messi a disposizione, effettua annualmente un'analisi dell'assetto complessivo delle società in cui detengono partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo sugli elementi sopra esposti e sui piani di riassetto per la razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione degli organismi partecipati.

## **ART. 22**

### **Integrazione sinergica dei sistemi di controllo e valutazione**

1. Il sistema dei Controlli interni del Comune di Arese è parte di un sistema integrato di controllo e valutazione che coinvolge il sistema della prevenzione della corruzione e della trasparenza e le componenti regolamentari derivate, nonché il sistema di misurazione della *performance* individuale e collettiva degli operatori e della struttura.
2. Le risultanze dei controlli, comunque denominati, sono oggetto di reciproca informazione nell'ambito dei sistemi interessati.
3. Il sistema integrato dei controlli non incide, limitandoli, condizionandoli o facendoli venire meno, sugli obblighi e sulla responsabilità diretta e personale previsti dalla legge o dalle singole regolamentazioni in capo a qualunque soggetto operante per l'Ente.

### **ART. 23**

#### **Riunioni periodiche dei responsabili dei controlli; referto alla Corte dei conti**

1. Tutti i soggetti incaricati a qualsiasi titolo di effettuare i controlli interni, per come previsti e disciplinati dalla regolamentazione nazionale e dal presente regolamento, si riuniscono periodicamente, con cadenza annuale, su convocazione del Sindaco che presiede la riunione, al fine di proporre linee operative e suggerimenti, evidenziare eventuali disfunzioni, criticità emerse durante l'attività di controllo, individuare eventuali interventi per eliminarle, nonché condividere quanto adempiuto e da adempiere, da parte dell'Ente, in ordine alla trasmissione periodica alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei Conti del referto sui controlli interni.
2. La trasmissione del referto periodico alla Corte dei conti sul sistema dei controlli interni avviene a cura del Sindaco con il supporto e l'assistenza del Segretario, sulla base delle Linee guida tempo per tempo elaborate e adottate.

### **ART. 24**

#### **Entrata in vigore**

1. Il presente Regolamento entra in vigore decorsi 15 giorni della sua pubblicazione divenuta efficace la deliberazione di approvazione.
2. Per tutto quanto non previsto dal presente regolamento, si rimanda alle disposizioni normative, anche statutarie e regolamentari dell'Ente.