



*Comune di Padova*

***REGOLAMENTO  
SUI CONTROLLI INTERNI***

*Approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 7 del 4 marzo 2013*

*Modificato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 107 del 15 novembre 2021*

## INDICE

<b>TITOLO I – PRINCIPI GENERALI .....</b>	<b>4</b>
Art. 1. Oggetto .....	4
Art. 2. Sistema dei controlli interni.....	4
Art. 3. Soggetti.....	4
<b>TITOLO II - CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE .....</b>	<b>5</b>
Art. 4. Finalità e modalità del controllo preventivo.....	5
Art. 5. Finalità e modalità del controllo successivo.....	5
<b>TITOLO III - CONTROLLO DI GESTIONE.....</b>	<b>7</b>
Art. 6. Finalità del controllo di gestione .....	7
Art. 7. Oggetto del controllo di gestione.....	7
Art. 8. Dimensione organizzativa del controllo di gestione.....	7
Art. 9. Soggetti del controllo di gestione .....	7
Art. 10. Struttura tecnica di supporto del controllo di gestione .....	8
Art. 11. Il Sistema informativo del controllo di gestione.....	9
Art. 12. Le fasi del processo di controllo di gestione sul grado di realizzazione degli obiettivi .....	9
Art. 13. La rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi.....	10
Art. 14. Il monitoraggio della realizzazione delle opere pubbliche.....	11
<b>TITOLO IV – IL CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI.....</b>	<b>12</b>
Art. 15. Finalità e modalità del controllo sugli equilibri finanziari .....	12
<b>TITOLO V – IL CONTROLLO STRATEGICO .....</b>	<b>12</b>
Art. 16. Finalità del controllo strategico .....	12
Art. 17. Oggetto del controllo strategico .....	12
Art. 18. Modalità del controllo strategico.....	13
Art. 19. Soggetti del controllo strategico .....	13
Art. 20. Struttura tecnica di supporto del controllo strategico .....	14
<b>TITOLO VI - IL CONTROLLO STRATEGICO E OPERATIVO DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DAL COMUNE DI PADOVA.....</b>	<b>14</b>
Art. 21. Ambito di applicazione.....	14
Art. 22. Oggetto .....	14
Art. 22 bis - Modalità di controllo .....	15
Art. 22. ter - Funzione di indirizzo e controllo esercitata dal Comune .....	15
Art. 22 quater - Modalità di esercizio del controllo ex ante e concomitante.....	16
Art. 22 quinquies - Il controllo a consuntivo.....	17
Art. 22. sexies - Il contratto di servizio .....	17
Art. 22. septies - La Carta dei servizi.....	18
Art. 22. octies - Responsabilità e status degli amministratori .....	18

<b>TITOLO VII – IL CONTROLLO DELLA QUALITA’ DEI SERVIZI EROGATI .....</b>	<b>18</b>
Art. 23. La qualità dei servizi .....	18
Art. 24. La customer satisfaction (grado di soddisfazione dell’utenza).....	18
Art. 25. Il processo di customer satisfaction.....	18
Art. 26. Validazione delle indagini di customer satisfaction .....	19
Art. 27. Soggetti per la customer satisfaction .....	19
Art. 28. Tutela della privacy .....	20
<b>TITOLO VIII – NORME FINALI .....</b>	<b>20</b>
Art. 29. Entrata in vigore .....	20

## **TITOLO I – PRINCIPI GENERALI**

### **Art. 1. Oggetto**

1. Il presente regolamento disciplina il sistema, il funzionamento e gli strumenti dei controlli interni del Comune di Padova, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.L. 10/10/2012, n. 174 "Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, nonché ulteriori disposizioni in favore delle zone terremotate nel maggio 2012", convertito, con modificazioni, in legge 7/12/2012, n. 213, ferme restando le altre forme di controllo esterno esercitate dai Revisori dei Conti, dal Nucleo di Valutazione, dalla Corte dei Conti.

### **Art. 2. Sistema dei controlli interni**

1. Il Comune di Padova istituisce il sistema dei controlli interni quale sistema complesso e coordinato di strumenti e documenti, articolato secondo le funzioni e attività descritte negli artt. 147 e ss. del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" e strutturato come segue:
  - a) controllo di regolarità amministrativa e contabile: finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza degli atti. Detto controllo è a sua volta articolato in controllo preventivo e controllo successivo;
  - b) controllo di gestione: finalizzato a verificare 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;
  - c) controllo sugli equilibri finanziari: finalizzato al monitoraggio degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno nonché degli obiettivi di contenimento della spesa previsti dalle diverse norme vigenti in materia. Tale controllo è esercitato mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del Responsabile del Servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei Responsabili dei servizi;
  - d) controllo strategico: finalizzato a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e programmi di indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
  - e) controllo sulle società partecipate non quotate: orientato a monitorare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni all'Ente, attraverso il controllo dello stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata;
  - f) controllo della qualità dei servizi erogati: orientato alla misurazione della *customer satisfaction* (soddisfazione degli utenti interni ed esterni).
2. L'attività di controllo è disciplinata dal presente regolamento nonché, per le rispettive competenze, da quello di contabilità e dal regolamento di organizzazione e ordinamento della dirigenza.
3. Il sistema dei controlli interni è disciplinato secondo il principio di distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione.

### **Art. 3. Soggetti**

1. Partecipano all'organizzazione del sistema di controlli interni il Segretario/Direttore Generale, i Capi Area, il Capo Settore Risorse Finanziarie e gli altri Capi Settore/Responsabili di Unità di Progetto, le unità organizzative preposte al controllo, in un sistema coordinato e rispettoso delle

competenze di ciascuno.

2. Nella sua funzione di coordinamento del sistema di controlli interni il Segretario Generale è supportato da una Cabina di Regia, i cui componenti sono nominati dal Segretario stesso.

## **TITOLO II - CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE**

### **Art. 4. Finalità e modalità del controllo preventivo**

1. Il controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile è volto a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.
2. Nella fase preventiva della formazione dell'atto il controllo di regolarità amministrativa è assicurato da ogni Dirigente - o altro soggetto che abbia il potere di impegnare l'Amministrazione verso l'esterno - competente per materia ed è esercitato attraverso l'espressione del parere di regolarità che, avendo per oggetto la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, ne attesta la sussistenza.
3. Il parere di regolarità sugli atti e provvedimenti di competenza dirigenziale si intende rilasciato dallo stesso dirigente/soggetto con potere di firma competente per materia che sottoscrive l'atto o il provvedimento: con l'apposizione della sottoscrizione si intende, pertanto, verificata e attestata la regolarità amministrativa dell'atto.
4. Il controllo di regolarità contabile è effettuato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, dal Dirigente del servizio finanziario (o altro soggetto a ciò preposto) ed è esercitato mediante l'espressione del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.
5. Il controllo di regolarità contabile è effettuato sugli atti e provvedimenti di competenza dirigenziale che comportino riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Ente.
6. Sulle proposte di deliberazione di competenza del Consiglio o della Giunta:
  - il Responsabile del Servizio competente esprime un parere di regolarità amministrativa, tecnica o tecnico-amministrativa dell'atto;
  - il Responsabile del Servizio Finanziario esprime un parere di regolarità contabile. Con l'apposizione di detto parere si intendono attestate la regolarità contabile e la copertura finanziaria dell'atto. Nel caso di deliberazioni che non presentano aspetti contabili il Responsabile del Servizio Finanziario ne dà atto nel proprio parere;
  - il Segretario o il Vice Segretario Generale esprime un parere di legittimità. Con l'apposizione di detto parere si intende attestare che nell'atto non si evidenziano vizi di legittimità;i suddetti pareri sono inseriti nella deliberazione;
7. Qualora il Consiglio o la Giunta non intendessero conformarsi ai pareri espressi ne dovranno dare adeguata motivazione, da inserire nel testo dell'atto deliberativo.
8. I soggetti che effettuano il controllo di regolarità amministrativa/contabile rispondono in via amministrativa e contabile dei pareri espressi.

### **Art. 5. Finalità e modalità del controllo successivo**

1. Le attività di controllo successivo di regolarità amministrativa hanno le seguenti finalità:
  - monitorare e verificare la regolarità e correttezza delle procedure e degli atti adottati;
  - rilevare la legittimità dei provvedimenti, registrare gli eventuali scostamenti rispetto alle norme comunitarie, costituzionali, legislative, statutarie, regolamentari;
  - sollecitare l'esercizio del potere di autotutela del Dirigente ove vengano ravvisate patologie;
  - indirizzare l'attività amministrativa verso percorsi semplificati e che garantiscano massima imparzialità;

- costruire un sistema di regole condivise e procedure standardizzate per migliorare l'azione amministrativa.
2. Sono oggetto di controllo successivo di regolarità le determinazioni dirigenziali di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.
  3. La Giunta Comunale può individuare con proprio provvedimento - anche sulla base delle risultanze degli altri tipi di controllo interno - determinati atti, categorie di atti e/o o procedimenti da sottoporre a controllo successivo; il suddetto provvedimento indicherà, altresì, le modalità operative del controllo.
  4. Il controllo successivo è improntato ai seguenti principi:
    - utilità e utilizzabilità delle sue risultanze;
    - indipendenza del gruppo di lavoro che effettua i controlli dalle attività controllate;
    - estensione dei controlli a tutte le Strutture dell'Ente, secondo regole chiare, condivise e preventivamente comunicate;
    - rispetto del principio di non aggravamento del procedimento amministrativo;
    - integrazione con gli altri strumenti di controllo interno;
    - riservatezza e finalità collaborativa delle singole Strutture;
    - campionamento degli atti da controllare;
    - standardizzazione degli strumenti di controllo.
  5. Il controllo successivo di regolarità amministrativa deve tendere a verificare la conformità degli atti e/o procedimenti controllati rispetto agli standards di riferimento. Costituiscono standards i seguenti indicatori:
    - correttezza formale del provvedimento;
    - regolarità delle procedure, anche rispetto ai termini di conclusione del procedimento;
    - rispetto della normativa sulla tutela della riservatezza dei dati personali (privacy);
    - conformità al diritto vigente e allo Statuto e Regolamenti del Comune;
    - conformità al programma di mandato del Sindaco, agli atti di programmazione, alle circolari interne e agli eventuali atti di indirizzo in materia.
  6. Il controllo di regolarità amministrativa è esercitato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale, sotto la direzione del Segretario Generale, che si avvale del supporto della Cabina di Regia. Le modalità operative del controllo sono stabilite con atto del Segretario Generale che, nel rispetto delle finalità e dei principi sopra indicati, definirà le regole di effettuazione dei controlli stessi e il piano di campionamento, sulla base dei seguenti criteri:
    - a) Gli atti da esaminare sono estratti a campione, su un campione significativo individuato preventivamente attraverso un campionamento di tipo sistematico, stabilendo annualmente – a cura del Segretario Generale – un piano di campionamento sulla base della numerosità e della tipologia di atti emessi nel precedente anno, in modo da garantire sufficiente rappresentatività del campione da sottoporre a controllo rispetto alla totalità degli atti. Il controllo può eventualmente essere esteso, su iniziativa del Segretario e/o della Cabina di Regia, anche agli altri atti dello stesso procedimento o a procedimenti correlati. Gli Uffici del Comune devono prestare la massima collaborazione, consegnando senza ritardo tutta la documentazione richiesta e fornendo ogni informazione ritenuta utile;
    - b) Al termine del controllo di ciascun atto e/o procedimento viene redatta una scheda, composta su modello definito dal Segretario Generale, dalla quale risulti la conformità/non conformità agli standards sopra indicati;
    - c) Le schede di cui al comma precedente sono elaborate in relazioni periodiche dalle quali risulti:

- il numero di atti e/o procedimenti esaminati;
  - i rilievi sollevati;
  - eventuali osservazioni.
7. Le citate relazioni sono trasmesse a cura del Segretario Generale ai Responsabili dei Servizi – unitamente alle direttive cui uniformarsi in caso di riscontrate irregolarità - ai Revisori del conti, al Nucleo di valutazione come elementi utili per la valutazione, al Consiglio Comunale, al Sindaco.

### **TITOLO III - CONTROLLO DI GESTIONE**

#### **Art. 6. Finalità del controllo di gestione**

1. Il controllo di gestione verifica il grado di efficienza, di efficacia e di economicità delle azioni eseguite per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli organi istituzionali, al fine di rilevare gli scostamenti tra gli obiettivi assegnati alle strutture gestionali ed i risultati conseguiti ed adottare le eventuali azioni correttive.
2. Il controllo di gestione è a supporto degli organi di indirizzo politico e gestionale:
  - nella fase di programmazione degli obiettivi;
  - nell'attività di realizzazione degli obiettivi e di gestione delle risorse;
  - nel controllo strategico.
3. Le risultanze del controllo di gestione, inoltre, sono elementi integrativi per la valutazione della performance.

#### **Art. 7. Oggetto del controllo di gestione**

1. E' oggetto del controllo di gestione l'intera attività dell'ente ed in particolare:
  - 1) gli obiettivi assegnati alle varie strutture dell'Ente;
  - 2) i costi ed i ricavi e la loro attribuzione per destinazione ai centri di costo;
  - 3) la realizzazione delle opere pubbliche;
  - 4) dati finanziari, economici e di attività riferiti ai settori, ai centri di costo di gestione ed ai singoli progetti ai fini dell'elaborazione di relazioni, analisi, indici e parametri di confronto nel tempo e nello spazio.

#### **Art. 8. Dimensione organizzativa del controllo di gestione**

1. Il controllo di gestione è applicato ad ogni livello organizzativo dell'Ente. A tale scopo ciascun Settore della struttura comunale è articolato in centri di costo di gestione, che è l'unità elementare del controllo di gestione, alla quale sono assegnati obiettivi e risorse.
2. L'esercizio del controllo di gestione compete a ciascun dirigente per le attività organizzative e gestionali di competenza e per gli obiettivi, del cui raggiungimento è responsabile.

#### **Art. 9. Soggetti del controllo di gestione**

1. Sono soggetti coinvolti nel processo del controllo di gestione il Sindaco, la Giunta Comunale, il Segretario Generale, il Direttore Generale, il Nucleo di Valutazione ed i Dirigenti.
2. Il Sindaco, sulla base degli elementi emersi nel processo di controllo, verifica l'osservanza degli indirizzi impartiti ed il conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta ai vari Responsabili.
3. La Giunta Comunale, sulla base delle esigenze organizzative e di funzionalità dell'Ente:
  - individua i centri di responsabilità della struttura organizzativa;
  - assegna gli obiettivi e le risorse ai responsabili con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione che contiene il Piano della Performance;

- valuta, di concerto con il Direttore Generale, i risultati raggiunti, l'efficienza, l'efficacia della gestione e le cause degli scostamenti tra preventivo e consuntivo, con l'approvazione della Relazione sulla Performance.
4. Il Direttore Generale o, in sua assenza, il Segretario 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 ed in particolare definisce gli obiettivi di ciascun centro di costo di concerto con i rispettivi responsabili e con il Nucleo di Valutazione ai fini della predisposizione del Piano della Performance;
  - persegue livelli ottimali di efficienza ed efficacia nell'attività dell'Ente stimolando al riguardo tutte le azioni necessarie al raggiungimento dei prefissati obiettivi;
  - predisporre lo schema di Relazione sulla Performance.
5. Il Nucleo di Valutazione, che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione e dei controlli interni:
- attraverso verifiche periodiche e controlli consuntivi accerta il grado di efficienza, efficacia, trasparenza, economicità dell'attività dell'Ente;
  - si esprime sull'idoneità dei parametri di misurazione;
  - partecipa con gli organi di governo e con i dirigenti alla definizione degli obiettivi operativi del Piano della Performance;
  - valida la Relazione sulla Performance.
6. I Dirigenti, ai quali competono la programmazione, la gestione ed il controllo delle attività delle strutture assegnate:
- collaborano con il Direttore Generale o il Segretario Generale e la Giunta Comunale nella definizione degli obiettivi;
  - negoziano con il Nucleo di Valutazione gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori di misurazione;
  - danno esecuzione al contenuto degli obiettivi;
  - trasmettono al Settore Programmazione Controllo e Statistica i risultati ottenuti alla fine di ogni periodo di rilevazione e collaborano nell'analisi degli stessi, in particolar modo degli scostamenti tra risultato atteso e risultato ottenuto;
  - adeguano la propria attività nell'ottica di massimizzare efficienza ed efficacia.

#### **Art. 10. Struttura tecnica di supporto del controllo di gestione**

1. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica è la struttura all'interno dell'Ente che, in modo autonomo e rispondendo direttamente al Direttore Generale o al Segretario Generale, qualora non presente, fornisce il supporto tecnico e metodologico relativamente al controllo di gestione. In particolare il Settore Programmazione Controllo e Statistica ha il compito di:
- supportare la Giunta Comunale ed il Direttore Generale nella predisposizione del Piano e della Relazione sulla Performance;
  - progettare il sistema di controllo gestionale ed adeguarlo in relazione al divenire delle esigenze dell'Ente;
  - asseverare la conformità tecnica degli obiettivi operativi e dei relativi parametri per la misurazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità;
  - fornire elaborazioni ed analisi a supporto dell'attività di gestione, nonché produrre i report necessari ai fini della misurazione della performance;
  - gestire il processo di controllo, assistendo i responsabili apicali 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;

- collaborare con il Nucleo di Valutazione e con il Collegio dei Revisori dei Conti fornendo i dati e le informazioni che tali organismi richiedono.
2. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica collabora in sinergia, per lo scambio di dati e di informazioni, con le strutture a cui competono gli altri controlli interni, al fine di evitare duplicazioni nei processi di raccolta e trattamento dei dati e, contemporaneamente, per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei controlli stessi.
  3. Ciascun Capo Settore nomina, all'interno del proprio Settore, un referente del controllo di gestione con il compito di mettere a disposizione tutte le informazioni, gli atti e documenti necessari al controllo di gestione. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica ha il compito di garantire la costante ed adeguata formazione dei referenti.

#### **Art. 11. Il Sistema informativo del controllo di gestione**

1. Il sistema informativo del controllo di gestione è costituito da un complesso strutturato di informazioni di tipo contabile, organizzativo ed amministrativo, di cui si avvale il Settore Programmazione Controllo e Statistica e che viene da quest'ultimo elaborato con l'applicazione di idonee metodologie. Per detta finalità il predetto Settore ha accesso agli atti, documenti e sistemi informatici del Comune.
2. La raccolta, la selezione e la classificazione dei dati per l'ottenimento delle informazioni necessarie all'attuazione del controllo di gestione devono essere realizzate sistematicamente, con la periodicità stabilita nell'atto di approvazione del Piano della Performance. In casi particolari, gli organi decisionali, il Direttore Generale o il Nucleo di Valutazione potranno richiedere monitoraggi straordinari per singoli centri di costo di gestione o per singoli obiettivi.

#### **Art. 12. Le fasi del processo di controllo di gestione sul grado di realizzazione degli obiettivi**

1. Il controllo di gestione sul grado di realizzazione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:
  - 1) la programmazione;
  - 2) la raccolta dei dati;
  - 3) la verifica dei risultati ottenuti.
2. La programmazione è l'attività fondamentale di tutto il sistema del controllo di gestione, in quanto la presenza di obiettivi predefiniti è condizione imprescindibile per l'attività di controllo dei risultati. E' la fase in cui, attraverso l'approvazione da parte della Giunta Comunale del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della Performance in esso contenuto, vengono assegnati ai centri di responsabilità (Settori) le risorse finanziarie e gli obiettivi finalizzati a concretizzare le strategie dell'Ente. Nel Piano della Performance ciascun obiettivo strategico viene declinato in uno o più obiettivi operativi, attribuiti ad uno o più centri di costo di gestione, con l'individuazione del relativo responsabile.

Gli obiettivi, sia strategici che operativi, sono pesati in ragione della loro importanza e/o della loro complessità e/o priorità.

Gli obiettivi operativi devono possedere le seguenti caratteristiche:

- la coerenza con gli obiettivi strategici;
- la misurabilità nel tempo e nello spazio;
- la riferibilità ad un arco temporale in linea con la programmazione.

A ciascun obiettivo operativo dev'essere associato un indicatore, inteso come parametro quantitativo o temporale idoneo a misurarne il raggiungimento.

Gli indicatori devono essere comprensibili, disponibili, completi e coerenti con il relativo obiettivo. A seconda della specificità dell'obiettivo misurato, gli indicatori sono di efficienza, di efficacia, di economicità, di qualità, di attività o di sviluppo organizzativo.

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.

L'indicatore di "efficacia", misura il rapporto tra i risultati effettivi e gli obiettivi programmati, in termini fisici, temporali o finanziari.

L'indicatore di "economicità", misura il volume dell'entrata o della spesa ovvero i costi o i proventi in termini assoluti.

L'indicatore di "qualità" misura il grado di soddisfazione degli utenti interni o esterni.

L'indicatore di "attività" misura l'attività fornita in termini di quantità di prodotto.

L'indicatore di "sviluppo organizzativo" misura la partecipazione ad iniziative od attività rivolte a qualificare o innovare l'organizzazione o la metodologia di lavoro.

Prima del loro inserimento nel Piano della Performance, gli obiettivi operativi ed i parametri di misurazione sono oggetto di negoziazione tra i Capi Settore ed il Nucleo di Valutazione, che svolge la funzione di supporto dell'organo politico-amministrativo nella definizione degli obiettivi stessi e dei relativi indicatori, favorendone il coordinamento.

3. La raccolta dei dati consiste nella rilevazione, tramite il sistema informativo del controllo di gestione, dei risultati conseguiti in merito allo stato di attuazione degli obiettivi programmati.
4. La verifica dei risultati ottenuti consiste nell'elaborazione ed analisi dei dati al fine dell'accertamento del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo operativo, mediante confronto tra valore preventivato e valore effettivo.

Questa fase avviene sia durante, che al termine dell'anno di riferimento. Essa si basa sui report dei Settori e sull'attività di monitoraggio del Settore Programmazione Controllo e Statistica, tesa a misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa ed a rilevare gli scostamenti al fine di consentire l'individuazione di idonei interventi correttivi.

5. Gli strumenti fondamentali di rendicontazione del grado di realizzazione degli obiettivi sono:
  - i report infrannuali, redatti dal Settore Programmazione Controllo e Statistica con periodicità stabilita annualmente dalla Giunta Comunale con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, che deve stabilire almeno un report durante l'anno;
  - la Relazione sulla Performance, il cui schema è predisposto dal Direttore Generale con l'ausilio dei Dirigenti e del Settore Programmazione Controllo e Statistica e che consuntiva l'attività dell'intero anno.Essa evidenzia i risultati raggiunti, in termini di percentuale di raggiungimento degli obiettivi, dai singoli centri di costo di gestione.
6. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica, inoltre, predispone a consuntivo di ogni esercizio finanziario il Referto del controllo di gestione che rendiconta l'attività di monitoraggio finalizzata al controllo di gestione e che comprende, tra gli aspetti trattati, i risultati accertati in confronto con quelli prefissati ed una relazione specifica sugli indicatori utilizzati per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi.
7. Ai sensi dell'articolo 198 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n° 267 e dell'articolo 198 bis, il Settore Programmazione Controllo e Statistica cura la trasmissione del Referto del controllo di Gestione, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi, anche alla Corte dei Conti.

### **Art. 13. La rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi**

1. La rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi è affidata al Settore Programmazione Controllo e Statistica, il quale si avvale del sistema di contabilità analitica.
2. La contabilità analitica è una tecnica che consente di analizzare le singole operazioni di gestione

rilevando i valori al momento dell'utilizzazione dei fattori produttivi, seguendo il principio di classificazione per destinazione e/o provenienza secondo l'unità elementare (centro di costo di gestione) e secondo la natura, cioè sulla base del titolo originario di sostenimento dei costi e di conseguimento dei ricavi.

3. Le principali finalità di rilevazione di costi e ricavi tramite il sistema di contabilità analitica sono:
  - fornire informazioni di dettaglio, utili all'analisi degli scostamenti tra costi programmati e costi sostenuti;
  - contenere i costi;
  - determinare il costo ed il ricavo dei beni prodotti e dei servizi erogati dall'ente, per migliorarne l'efficienza e come strumento utile per determinarne prezzi e tariffe.
4. I dati rilevati nella contabilità analitica sono integrati con quelli di natura extra-contabile acquisiti dal sistema informativo del controllo di gestione o comunicati dai responsabili dei centri di costo di gestione.
5. I costi vengono riferiti ai centri di costo di gestione:
  - direttamente, nel caso di fattori produttivi impiegati specificatamente per ottenere un dato prodotto/servizio;
  - indirettamente, tramite opportuni parametri di ripartizione, nel caso in cui i fattori produttivi siano utilizzati per ottenere una pluralità di beni e servizi.
6. Gli elementi più significativi della rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi vengono riportati nel Referto del controllo di gestione.

#### **Art. 14. Il monitoraggio della realizzazione delle opere pubbliche**

1. L'Elenco Annuale delle opere pubbliche, che costituisce allegato al Bilancio di Previsione, è soggetto a monitoraggio attraverso la predisposizione di apposite schede che raggruppano per centro di costo di gestione le opere programmate nell'anno. Sono oggetto di monitoraggio anche le opere in corso di realizzazione e non ancora concluse.
2. Il monitoraggio delle opere pubbliche ha le seguenti finalità:
  - rilevare gli scostamenti in termini di tempo e di costo tra quanto programmato e l'effettiva realizzazione, analizzandone i fattori determinanti;
  - verificare, per ogni singola opera, lo stato di attuazione dei lavori programmati;
  - programmare i flussi di cassa per rispettare i termini di pagamento e gli obblighi derivanti dalla normativa sul patto di stabilità interno .
3. Ai fini del monitoraggio ciascuna opera viene scomposta nelle fasi più rilevanti della sua realizzazione: progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva, scelta del contraente, esecuzione e collaudo. A ciascuna fase corrisponde un "peso", attribuito in modo convenzionale, in ragione del contributo della fase stessa alla completa realizzazione dell'opera.
4. In concomitanza con la negoziazione degli obiettivi operativi da parte dei Dirigenti con il Nucleo di Valutazione vengono programmate le fasi da realizzare nell'anno di riferimento e, di conseguenza, la percentuale di realizzazione di ciascuna opera.
5. Ciascun Settore, con periodicità stabilita annualmente, rendiconta in un'apposita scheda, predisposta dal Settore Programmazione Controllo e Statistica, le fasi già realizzate e programma i flussi di cassa necessari alla realizzazione degli interventi programmati.
6. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica elabora i singoli dati trasmessi dai Settori per ottenere risultati aggregati, che vengono trasmessi agli organi decisionali.
7. I risultati elaborati ed analizzati sono riportati, durante l'anno nello "Stato di attuazione dei programmi" e, a consuntivo, nel Referto del controllo di gestione.

## TITOLO IV – IL CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI

### Art. 15. Finalità e modalità del controllo sugli equilibri finanziari

1. Il controllo sugli equilibri finanziari ha lo scopo di garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e di cassa, anche ai fini della realizzazione:
  - degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno;
  - degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica previsti dalla normativa vigente.
2. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'art. 81 della Costituzione.
3. Detto controllo avviene sotto la direzione e il coordinamento del Responsabile del Servizio Finanziario, con il coinvolgimento dei Responsabili dei servizi e con la vigilanza del collegio dei revisori dei conti.
4. La disciplina del controllo sugli equilibri finanziari è prevista nel Regolamento di contabilità.

## TITOLO V – IL CONTROLLO STRATEGICO

### Art. 16. Finalità del controllo strategico

1. Il controllo strategico ha lo scopo di verificare, attraverso il monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi approvati dall'Ente, l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione degli indirizzi politici, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti.
2. Il controllo strategico permette di:
  - supportare l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo;
  - portare a conoscenza di coloro che hanno le responsabilità decisionali di vertice del grado di idoneità del processo e degli strumenti adottati;
  - individuare eventuali scostamenti rispetto ai piani e programmi preventivamente definiti, al fine di rimuovere eventuali elementi ostativi, porre in essere possibili rimedi attraverso una rimodulazione delle scelte e quindi indirizzare la struttura politico-amministrativa verso quegli interventi correttivi necessari ad attuare gli obiettivi programmati;
  - fornire elementi oggettivi agli utenti per valutare i risultati raggiunti.

### Art. 17. Oggetto del controllo strategico

1. Sono oggetto del controllo strategico:
  - la capacità di attuare i programmi dell'Amministrazione, verificata attraverso il monitoraggio dei contenuti del Piano della Performance che riportano:
    - a) le Aree Strategiche, collegate agli *outcome*, intesi come “finalizzazione delle attività dell'amministrazione ai bisogni ed alle aspettative dei cittadini”;
    - b) gli Obiettivi Strategici, collegati attraverso una struttura ad albero agli Indirizzi Generali di Governo (Aree Strategiche) e che rappresentano i piani e le scelte dell'Amministrazione fissate nella Relazione Previsionale e Programmatica per il perseguimento degli interessi della comunità.
  - la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie ed umane, misurata attraverso indicatori generali e di sintesi tesi a monitorare i livelli di efficienza di impiego delle risorse per consentire verifiche sul raggiungimento dei risultati e degli obiettivi desiderati con un minore dispendio di risorse e valutazioni di carattere finanziario

ed economico-patrimoniale.

- la capacità di risposta ai bisogni dei cittadini, determinata attraverso indicatori idonei a misurare l'efficacia dei servizi, intesa come quantità, qualità ed il relativo impatto sul territorio. In particolare, saranno oggetto di verifica: il rispetto dei tempi di attuazione dei programmi, il rispetto di specifici standard qualitativi dei servizi ed i trend strutturali connessi allo sviluppo delle attività con l'ambiente esterno.

#### **Art. 18. Modalità del controllo strategico**

1. Il controllo strategico trova fondamento nel sistema di programmazione e controllo dell'ente ed in particolare nella gestione del ciclo della performance per la parte che attiene la programmazione strategica e la rendicontazione.

Il controllo strategico è, di conseguenza, fortemente collegato al controllo di gestione ed entrambi trovano momento d'integrazione nel Piano della Performance, nel quale viene attuata la declinazione delle Aree Strategiche in Obiettivi Strategici, che, a loro volta, vengono suddivisi in Obiettivi Operativi. I risultati aggregati degli Obiettivi Operativi evidenziano lo stato di realizzo degli Obiettivi Strategici e, a livello superiore, delle Aree Strategiche.

2. In sede di programmazione strategica l'organo di indirizzo politico determina le aree di intervento dell'ente (i programmi), fissa le finalità strategiche, quantifica le risorse necessarie per la realizzazione dei programmi e dei progetti e determina le opere da realizzare nel triennio.

3. Costituiscono documenti fondamentali della programmazione strategica:

- gli Indirizzi Generali di Governo, comunicati dal Sindaco al Consiglio Comunale nella prima seduta successiva alla elezione e che costituiscono le linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del proprio mandato;
- i documenti di programmazione economico-finanziaria allegati al Bilancio di Previsione ed in particolare la Relazione Previsionale e Programmatica, quale strumento di programmazione che evidenzia, per singoli programmi, le scelte politiche adottate per la realizzazione degli obiettivi di mandato ed il Programma Triennale dei Lavori Pubblici, che elenca le opere idonee a soddisfare i bisogni della collettività;
- il Piano della Performance, approvato dalla Giunta Comunale, per la parte che concerne le Aree Strategiche e gli Obiettivi Strategici.

In sede di rendicontazione, attraverso i report predisposti ai fini del controllo di gestione, con la periodicità per gli stessi stabilita, vengono evidenziati i risultati relativi al grado di realizzazione degli Obiettivi Strategici e delle Aree Strategiche.

4. Costituiscono documenti di rendicontazione del controllo strategico: lo stato di attuazione dei programmi, il rendiconto annuale, la relazione della giunta al rendiconto ed il referto del controllo di gestione, previsti dal Testo Unico Enti Locali (D. Lgs. 267/2000), e la Relazione sulla Performance, prevista dal D. Lgs. 150/2009.

I documenti di cui al precedente periodo permettono all'amministrazione ed ai cittadini di valutare lo stato di attuazione dei progetti e dei programmi, di confrontare i risultati conseguiti con quelli programmati e di considerare le cause di eventuali scostamenti.

5. Possono costituire ulteriori strumenti di controllo strategico specifici report di indicatori strategici predisposti dalla struttura che effettua il controllo ed eventualmente il bilancio sociale, il bilancio di mandato ed i risultati ottenuti dalle attività di controllo della qualità dei servizi erogati e sulle società partecipate e non quotate.

#### **Art. 19. Soggetti del controllo strategico**

1. Il controllo strategico coinvolge tutta l'attività amministrativa e, di conseguenza, vi partecipano il

Consiglio Comunale, il Sindaco, la Giunta Comunale, il Direttore Generale, il Segretario Generale, il Nucleo di Valutazione ed i Dirigenti, nell'ambito delle rispettive competenze, secondo la normativa vigente.

#### **Art. 20. Struttura tecnica di supporto del controllo strategico**

1. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica è la struttura che supporta sotto l'aspetto tecnico e metodologico i soggetti di cui al precedente periodo. Di questa attività il Settore Programmazione Controllo e Statistica risponde direttamente al Direttore Generale e, qualora non presente, al Segretario Generale.

### **TITOLO VI - IL CONTROLLO STRATEGICO E OPERATIVO DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DAL COMUNE DI PADOVA**

#### **Art. 21. Ambito di applicazione**

1. Nel presente Titolo sono stabiliti criteri e strumenti attraverso i quali il Comune di Padova (di seguito Comune) attua le funzioni di indirizzo e controllo sulle società partecipate ai sensi dell'art. 147 quater del D.Lgs. 267/2000, oltre a quanto già previsto nel D.lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica)
2. Le finalità dei controlli previsti nel presente Titolo sono:
  - I. La creazione di un sistema informativo finalizzato a rilevare:
    - a) i rapporti finanziari tra ente proprietario e società;
    - b) la situazione contabile, gestionale e organizzativa delle società;
    - c) i contratti di servizio;
    - d) la qualità dei servizi;
    - e) il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
  - II. La definizione puntuale di un sistema di monitoraggio periodico dell'andamento delle società partecipate che consenta:
    - a) l'individuazione delle priorità strategiche e conseguente determinazione di obiettivi di breve e medio periodo;
    - b) l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati;
    - c) l'individuazione delle opportune azioni correttive in riferimento ai possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente;
    - d) l'analisi di sintesi periodiche dei risultati di gestione e del raggiungimento degli obiettivi affidati.
  - III. La rilevazione dei risultati complessivi dell'ente locale e delle società/enti partecipati mediante il bilancio consolidato, redatto secondo i principi della contabilità armonizzata.

#### **Art. 22 Oggetto**

1. Il controllo strategico e operativo si applica:
  - a) alle società in house del Comune di Padova;
  - b) alle società indirettamente partecipate tramite società in house, purchè la partecipazione indiretta sia superiore al 10%;
  - c) alle società in cui il Comune detiene una partecipazione superiore al 10%;
  - d) alle società partecipate dal Comune facenti parte del Gruppo amministrazione pubblica ed incluse nell'area di consolidamento, come da deliberazioni adottate dal Comune.
2. Il controllo è applicabile alle società quotate in mercati regolamentati nonché alle società controllate dalle stesse, solo per le parti espressamente previste, in conformità all'art. 1 del D.Lgs. n. 175 del 2016.
3. È facoltà del Comune concordare l'applicazione della disciplina di cui al presente Titolo con Enti e organismi strumentali facenti parte del Gruppo amministrazione pubblica ed inclusi nell'area di

consolidamento, pur non costituiti secondo il modello societario.

#### **Art. 22 bis – Modalità di controllo**

1. L'Amministrazione definisce alcune modalità di controllo rivolte alle Società, con l'obiettivo di delineare un quadro chiaro ed analitico della tipologia di informazioni che i componenti degli organi di governo delle Società Partecipate sono tenuti a fornire all'Amministrazione, ai fini di un controllo effettivo sulle attività.
2. Le tipologie di controllo si articolano nel modo seguente:
  - a) controllo societario, intendendosi come tale il controllo che si esplica nella fase di formazione dello statuto e dei suoi aggiornamenti, nella scrittura dei patti parasociali e dei patti di sindacato, nell'esercizio dei poteri di nomina degli amministratori;
  - b) controllo economico/finanziario, che si esercita attraverso il monitoraggio ex ante, orientato all'analisi del piano industriale annuale o pluriennale e del budget, concomitante, attraverso report periodici economico/finanziari sullo stato di attuazione del budget ed infine ex post, attraverso l'analisi dei singoli bilanci di esercizio;
  - c) controllo di efficienza/efficacia, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità dell'Amministrazione. Si esplica attraverso un'attività di monitoraggio che si concreta in diverse fasi:
    - 1) ex ante in sede di definizione del contratto di servizio, della carta dei servizi, e degli obiettivi gestionali definiti nel D.U.P. ai sensi dell'articolo 147 quater comma 2 del D.Lgs n. 267 del 2000 e dell'analisi dei piani industriali;
    - 2) concomitante in sede di verifica dello stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi previsti nei contratti di servizio, nei piani industriali e nel D.U.P.;
    - 3) ex post attraverso la misurazione dei risultati qualitativi e quantitativi, l'analisi della customer satisfaction, la relazione sulla gestione dell'Organo Amministrativo;
  - d) controllo dell'opportunità del mantenimento della partecipazione, attraverso la verifica della sua coerenza con le disposizioni normative e le finalità istituzionali perseguite dall'Ente. Tale controllo viene effettuato in occasione della ricognizione ordinaria annuale delle società partecipate.

#### **Art. 22 ter – Funzione di indirizzo e controllo esercitata dal Comune**

1. Il Consiglio comunale, nell'esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e controllo, esercita i propri poteri sulle attività delle Società di cui all'articolo 22 adottando le seguenti deliberazioni :
  - 1) deliberazioni in materia di acquisto di partecipazioni da parte del Comune in società anche tramite aumento di capitale, costituzione di nuove società, operazioni di fusione, scissione, cessione o liquidazione societaria, concessioni di garanzie di qualsiasi genere, qualora non siano già previsti nei documenti di programmazione economico-finanziaria previamente approvati dal Consiglio; l'eventuale acquisto di partecipazioni, anche tramite aumento di capitale, sarà sottoposto a pubblica consultazione tramite pubblicazione della bozza di deliberazione sul sito web del Comune di Padova, concedendo un termine non inferiore a 10 giorni, per presentare osservazioni;
  - 2) deliberazioni di approvazione dello schema di statuto o di modifiche dell'oggetto sociale che consentano un cambiamento significativo dell'attività della società. Le modifiche dello Statuto di puro adeguamento alla normativa sopravvenuta sono invece di competenza della Giunta comunale;
  - 3) deliberazioni in materia di approvazione, modificazione o scioglimento di patti parasociali e di sindacato;
  - 4) deliberazioni che comportino la trasformazione della società, il trasferimento della sede sociale all'estero o la revoca dello stato di liquidazione;
  - 5) ogni altra deliberazione in materia di società riservata per legge alla competenza del Consiglio comunale.

2. Per quanto riguarda le società quotate, è di competenza del Consiglio comunale l'acquisto di partecipazioni in società già costituite laddove comportino l'acquisto della qualità di socio, e l'assunzione delle deliberazioni di cui al precedente comma 1, n. 3 .
3. La Giunta Comunale interviene in ausilio e supporto del Sindaco o dell'Assessore delegato, ogni qual volta essi lo ritengano necessario, su ogni questione attinente i rapporti fra il Comune e le Società. In particolare la Giunta:
  - a) propone al Consiglio Comunale l'adozione di delibere di competenza consiliare;
  - b) adotta eventuali deliberazioni contenenti indirizzi operativi e gestionali per operazioni di rilievo di cui è richiesta una opportuna espressione del socio in Assemblee, con riconoscimento dei relativi poteri ed indirizzi al rappresentante dell'Ente (Sindaco o suo delegato), nelle materie in cui è esclusa la competenza consiliare, e comunque in conformità agli indirizzi espressi dal Consiglio comunale. È onere dei rappresentanti nominati negli organi amministrativi e dei Sindaci delle società individuare in concreto le sopra menzionate operazioni di rilievo e richiedere all'Ente l'adozione dell'atto di indirizzo;
4. Il Sindaco, o suo delegato, nella sua qualità di legale rappresentante del Comune:
  - a) partecipa all'assemblea delle società ed esprime il proprio voto sulla base degli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale o dalla Giunta, a seconda della competenza;
  - b) partecipa alle riunioni delle assemblee dei Soci o dei comitati di coordinamento previsti dai patti di sindacato o dalle convenzioni approvate dal Consiglio comunale;
  - c) nomina o designa con proprio decreto gli amministratori ed i componenti del Collegio Sindacale per i quali lo statuto degli enti o delle società partecipate preveda tale facoltà, anche ai sensi di quanto previsto dal Codice Civile. Nell'esercizio di tali poteri il Sindaco si attiene agli indirizzi del Consiglio Comunale.
5. Il Collegio dei Revisori dei Conti del Comune, in qualità di organo deputato alla vigilanza sugli equilibri finanziari dell'Ente, in collaborazione con il Responsabile Finanziario dell'Ente e con le modalità definite dal regolamento di contabilità:
  - a) esercita le attività ritenute necessarie e/o opportune per il monitoraggio e la verifica dell'andamento gestionale degli organismi partecipati;
  - b) esprime un parere sulle modalità di gestione dei servizi pubblici, sull'esternalizzazione dei servizi e sulle proposte di costituzione o partecipazione a organismi esterni.
6. All'interno del Comune i settori preposti al monitoraggio ed ai controlli sulle società partecipate, così come sopra indicato, sono: il settore presso il quale è incardinato l'Ufficio Controllo Partecipate, il Settore Risorse Finanziarie, i Settori competenti per le materie afferenti ai Contratti di Servizio.

#### **Art. 22 quater - Modalità di esercizio del controllo ex ante e concomitante**

1. Le società indicate all'art. 22 devono consentire al Comune l'esercizio del controllo economico/finanziario, garantendo un flusso informativo costante ed esaustivo, possibilmente attraverso l'uso di programmi informatici e database che consentano la trasmissione diretta dei dati e dei documenti.
2. Nelle more dell'implementazione di tale modello organizzativo, la Giunta comunale, con appositi atti, definisce gli indirizzi operativi a cui devono attenersi le strutture dell'Ente e le società partecipate, finalizzati ad espletare il controllo economico-finanziario ex ante e concomitante, nel rispetto dei principi di corretta gestione amministrativa e della normativa in materia di programmazione economico finanziaria degli enti locali. Ai fini del menzionato controllo si dovranno tenere in particolare considerazione i tempi di approvazione - presso le società medesime - del Budget preventivo e del Bilancio consuntivo, da rendere coerenti con i tempi di approvazione presso il Comune rispettivamente del Bilancio e del Rendiconto, tenuto conto anche degli obblighi in materia di Bilancio consolidato. Con i medesimi atti d'indirizzo viene individuata la documentazione che le società devono trasmettere al Comune, le modalità

ed i tempi di trasmissione.

3. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi gestionali annuali di cui all'articolo 147 quater del D.Lgs. n. 267 del 2000, le società trasmettono, entro il termine indicato dal Comune, una relazione contenente gli obiettivi imprenditoriali, strategici e gestionali della società fissati per il successivo esercizio; in assenza di detta relazione, o in presenza di relazione contenente obiettivi non coerenti con i programmi dell'Amministrazione o non misurabili dal punto di vista qualitativo/quantitativo ai sensi del successivo art. 6, comma 2, il Comune provvederà a definire autonomamente gli obiettivi, inserendoli nel D.U.P., sulla base delle informazioni di cui è in possesso. Il Comune provvederà, in tempo utile per consentire alle società partecipate di adottare i relativi provvedimenti, a comunicare il proprio nulla osta sulla relazione trasmessa o gli obiettivi inseriti nel D.U.P.

#### **Art. 22 quinquies - Il controllo a consuntivo**

1. Al fine di consentire l'esercizio del controllo a consuntivo, le società inviano al Comune, entro 30 giorni dall'approvazione il bilancio di esercizio, la relazione dell'organo di amministrazione e la relazione dei Sindaci, fermi restando gli obblighi di legge per il deposito del progetto di bilancio e della relativa documentazione.
2. Le società trasmettono, altresì, entro 30 giorni successivi all'approvazione del bilancio, ai fini del controllo di efficienza, una relazione dell'organo amministrativo che contenga la misurazione dei risultati qualitativi e quantitativi rispetto agli obiettivi individuati negli strumenti di programmazione, nonché l'analisi del livello di soddisfazione dell'utenza.
3. Le società e gli enti appartenenti al "Gruppo bilancio consolidato del Comune di Padova", provvedono, in ogni caso, alla tempestiva trasmissione della documentazione necessaria per la redazione del Bilancio consolidato, nei tempi e nei modi indicati dal Settore Risorse Finanziarie, impegnandosi ad adottare schemi di bilancio condivisi a livello di gruppo che mettano in evidenza gli aspetti patrimoniali, economici e finanziari, nonché a predisporre rielaborazione extra – contabili dei dati al fine di consentire il consolidamento dei dati economici finanziari con quelli del Comune.

#### **Art. 22 Sexies – Il contratto di servizio**

1. I rapporti tra le società erogatrici di servizi pubblici locali ed il Comune sono disciplinati, ove previsto per legge, da un contratto di servizio, che rappresenta lo strumento fondamentale di regolamentazione di tali rapporti.
2. Il contratto di servizio dovrà obbligatoriamente contenere la specificazione degli standard qualitativi e tecnici che la controparte si obbliga a conseguire nella gestione e nella erogazione del servizio pubblico, nonché le modalità e i termini della loro misurazione.

#### **Art. 22 Septies - La Carta dei servizi**

1. La Carta dei servizi costituisce lo strumento essenziale ed imprescindibile di specificazione dei principi e degli standard cui deve essere uniformata l'erogazione dei pubblici servizi locali, a tutela della qualità dei medesimi nonché dei bisogni dell'utenza di riferimento, nel rispetto delle esigenze di efficienza ed imparzialità dell'azione amministrativa ed a garanzia della partecipazione del cittadino-utente al processo di erogazione del servizio pubblico.
2. La Carta dei servizi dovrà essere predisposta, a cura del soggetto gestore, nel rispetto delle eventuali previsioni contenute nel contratto di servizio.

#### **Art. 22 Octies – Responsabilità e status degli amministratori**

1. La gestione della società spetta agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale e ne rimangono gli unici responsabili.

2. Con l'approvazione da parte dei soci dei documenti di programmazione e pianificazione economico-finanziaria della Società si autorizza, in tutto o in parte, l'esecuzione degli atti gestori ivi contemplati, da parte degli amministratori.
3. Qualora l'Ente socio ritenga che la gestione della società non sia avvenuta o non stia avvenendo in conformità agli indirizzi dettati dal socio e/o agli atti approvati dall'assemblea della società, senza motivate ragioni, può richiedere l'immediata convocazione dell'Assemblea dei soci, nei limiti previsti dall'art. 2367 c.c., affinché adotti i provvedimenti che riterrà più opportuni nell'interesse della Società. L'inosservanza degli atti d'indirizzo adottati dai competenti organi degli Enti soci e/o dall'Assemblea dei soci costituisce giusta causa di revoca degli amministratori ai sensi dell'art. 2383 del Codice Civile

## **TITOLO VII – IL CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI**

### **Art. 23. La qualità dei servizi**

1. La qualità di un servizio consiste nella globalità degli aspetti e delle caratteristiche del servizio stesso, da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno, in un'ottica di perseguimento del miglioramento della qualità dei servizi.

### **Art. 24. La customer satisfaction (grado di soddisfazione dell'utenza)**

1. Le rilevazioni sistematiche della soddisfazione degli utenti dei servizi pubblici (customer satisfaction), esterni ed interni, raccolgono informazioni sia sulle aspettative degli utenti, sia sulle percezioni della qualità delle prestazioni ricevute.
2. La misurazione della soddisfazione degli utenti, è fondata sullo sviluppo del dialogo tra chi eroga e chi riceve il servizio, in modo che l'ente possa comprendere sempre più a fondo i bisogni degli utenti ed i loro giudizi e, di conseguenza, programmare sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi.

Inoltre, la conoscenza delle aspettative e dei bisogni dei destinatari dei servizi è ritenuta una condizione indispensabile per diffondere all'interno dell'amministrazione la cultura dell'utilizzo di indicatori di misurazione e di verifica della qualità concepita quale rapporto tra prestazioni erogate e bisogni soddisfatti.

### **Art. 25. Il processo di customer satisfaction**

1. La customer satisfaction può essere effettuata sulla totalità degli utenti dei servizi di cui si intende valutare la qualità percepita (indagine completa), ovvero su un sottoinsieme selezionato tramite tecniche di campionamento statistico, in modo che sia rappresentativo della totalità (indagine campionaria).
2. Tutte le rilevazioni finalizzate alla customer satisfaction dovranno seguire il seguente processo:
  - 1) preparazione della rilevazione, in cui vengono definiti obiettivi, soggetti, tempi, strumenti e modalità dell'indagine;
  - 2) la raccolta dei dati, nella quale verranno somministrati gli strumenti predisposti (intervista personale o telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino e che garantiscano la comprensione delle domande e l'obiettività dell'inchiesta;
  - 3) l'elaborazione ed interpretazione dei dati, in cui verrà evidenziata la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento;
  - 4) la presentazione e l'utilizzazione dei risultati, che prevedono la comunicazione dell'esito della rilevazione in funzione del loro uso, allo scopo di definire azioni volte a garantire l'efficacia ed

il miglioramento dei servizi.

3. Le indagini sulla customer satisfaction saranno effettuate periodicamente o continuativamente, con cadenza da stabilirsi in base alla tipologia di servizio monitorato, delle risorse disponibili e degli obiettivi dell'Ente.

#### **Art. 26. Validazione delle indagini di customer satisfaction**

1. Ciascuna rilevazione finalizzata alla misurazione del grado di soddisfazione degli utenti di un servizio dovrà essere validata dal Settore Programmazione Controllo e Statistica del Comune di Padova.
2. L'atto di validazione ha lo scopo di attestare l'utilizzo di strumenti e metodologie di rilevazione che rispettino i principi di trasparenza, tutela della privacy, obiettività, neutralità e pertinenza rispetto agli obiettivi perseguiti.
3. La validazione dovrà essere effettuata sia preventivamente che successivamente allo svolgimento dell'indagine:
  - a preventivo verrà attestata la correttezza del progetto di indagine ed in particolare del questionario, degli strumenti di rilevazione e delle modalità di raccolta dei dati, anche ai fini della tutela della privacy;
  - a consuntivo verrà attestata principalmente la correttezza, da un punto di vista tecnico, della raccolta e dell'elaborazione dei dati.
4. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica, per la validazione, utilizzerà le direttive e le linee guida emanate a riguardo dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione – Dipartimento per la Funzione Pubblica.

#### **Art. 27. Soggetti per la customer satisfaction**

1. Tutte le fasi del processo di customer satisfaction esplicitate nell'art. 25 saranno curate dal o dai Settori che gestiscono il servizio oggetto di indagine.
2. Il Settore Programmazione Controllo e Statistica garantirà tutte le azioni di supporto tecnico, sia nella fase preparatoria (predisposizione del questionario, scelta del campione, degli strumenti e della modalità di rilevazione), che nella fase di lettura ed elaborazione dei dati, finalizzate al corretto svolgimento dell'indagine.
3. Per realizzare i propri programmi di rilevazione della customer satisfaction l'amministrazione può avvalersi di professionalità esterne, ferma restando la titolarità e la responsabilità dell'intervento in capo all'amministrazione stessa e l'obbligo di validazione dell'indagine previsto dall'art. 26.

#### **Art. 28. Tutela della privacy**

1. La partecipazione alla rilevazione della qualità dei servizi da parte degli utenti è esclusivamente su base volontaria.
2. In tutte le fasi di rilevazione saranno garantiti:
  - a) la riduzione al minimo dell'utilizzo di dati personali e di dati identificativi degli utenti in relazione agli scopi della rilevazione e nel rispetto del principio di necessità;
  - b) l'adozione di cautele volte ad impedire, nelle fasi di elaborazione e di memorizzazione dei dati raccolti, l'identificazione dei rispondenti;
  - c) il rispetto del principio di indispensabilità nell'utilizzo di dati sensibili, in relazione al conseguimento degli scopi della rilevazione;
  - d) il divieto di utilizzare i dati personali raccolti per profilare gli utenti ed in ogni caso per scopi estranei all'obiettivo della rilevazione;
  - e) la designazione di soggetti esterni che eventualmente collaborino all'indagine quali responsabili del trattamento di dati personali;
  - f) La designazione del personale preposto alla somministrazione del questionario quale incaricato del trattamento di dati personali, impartendo opportune istruzioni nel caso di indagini

- effettuate mediante interviste personali o telefoniche;
- g) l'obbligo di fornire agli utenti oggetto di indagine le informazioni in materia di tutela dei propri dati personali;
  - h) l'adozione di idonee misure relative alla conservazione dei dati;
  - i) l'obbligo di comunicare e/o diffondere i risultati dell'indagine solo in forma anonima o aggregata, in modo che i dati elaborati nell'ambito della rilevazione non possano essere associati ad interessati identificati o identificabili.

## **TITOLO VIII – NORME FINALI**

### **Art. 29. Entrata in vigore**

1. Il presente Regolamento entra in vigore con l'esecutività della deliberazione che lo approva.