

REGOLAMENTO SUL CONTROLLO DI GESTIONE

TITOLO I

PRINCIPI GENERALI

Art. 1

Controllo di gestione

1. Le componenti del controllo di gestione sono:

- a) la pianificazione;
- b) la struttura preposta al controllo di gestione e il dirigente di assegnazione;
- c) il processo di controllo;
- d) il coordinamento col ciclo di bilancio dell'Ente.

Art. 2

Struttura tecnico-contabile e processo del controllo di gestione

1. La struttura tecnico-contabile del controllo di gestione, costituita presso l'unità organizzativa competente in materia di controllo di gestione, istituita con deliberazione del Direttore Generale n. 226/DG del 18.12.2025, è composta:

- dalla struttura organizzativa e dalle risorse umane assegnate;
- dall'insieme organizzato degli strumenti informativi che consentono la raccolta, l'analisi e la diffusione delle informazioni per lo svolgimento del processo di controllo di gestione.

2. La struttura tecnico-contabile del controllo di gestione utilizza i dati e le informazioni sistematicamente rilevati dalla contabilità, dalla metodica di budget, nonché da ogni altra parte del sistema informativo che offre flussi informativi significativi per le finalità perseguite.

3. Il processo di controllo di gestione è articolato in modo da favorire il decentramento della funzione presso i centri di responsabilità amministrativa, al fine di rafforzare la cultura dell'autocontrollo, e si basa sulla rilevazione, anche infrannuale, degli scostamenti tra dati di previsione e dati di consuntivo.

4. Sulla base dei dati e delle informazioni di cui al comma 2, la struttura dell'Ente preposta al controllo di gestione formula annualmente una relazione in accompagnamento al rendiconto generale che:

- a) illustra le attività e i risultati delle politiche di settore dell'Ente, così come articolate nei documenti di programmazione e rappresentate nel bilancio;
- b) esprime la valutazione, sotto il profilo economico e finanziario, delle risultanze annuali della gestione dell'entrata e della spesa.

5. Il dirigente del settore competente in materia di controllo di gestione coordina le proprie attività e la struttura con le operazioni di registrazione delle operazioni dei sistemi contabili dell'Ente (programma contabile informatico "Ascot") e con le attività della struttura competente in materia di bilancio.

Art. 3

Finalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

2. La funzione del controllo di gestione agisce in accordo alle linee guida e alle responsabilità individuate dal ciclo di gestione della performance e dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, assicurandone la corretta implementazione.

3. In particolare, la funzione del controllo di gestione è incaricata dello svolgimento delle seguenti attività:

- a) supportare il Direttore Generale e Legale rappresentante dell'Ente nella pianificazione della performance e degli obiettivi e nella realizzazione delle attività periodiche di monitoraggio del grado di conseguimento dei risultati attesi, ivi inclusa la strategia regionale e il PIAO, in proprio e raccordandosi con l'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance;
- b) di concerto con il Direttore generale, con i dirigenti e con l'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance, individuare e proporre gli indicatori di performance, definire i target ad essi correlati ed assicurare il calcolo dei risultati espressi dagli indicatori medesimi;
- c) analizzare i dati relativi ai costi e ai proventi, effettuare verifiche di efficacia ed efficienza con riferimento alle modalità di impiego delle risorse, effettuare la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti;
- d) rendere disponibili i risultati rilevati a supporto del processo di valutazione del personale finalizzato all'adozione dei sistemi premianti;
- e) cooperare alla predisposizione della Relazione sulla Performance;
- f) proporre, d'intesa con l'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance, al Direttore Generale dell'Ente, eventuali aggiornamenti utili al miglioramento del sistema di

pianificazione, controllo e rendicontazione dei risultati individuato nel Ciclo di gestione della performance e nel Sistema di misurazione e valutazione della performance;

- g) svolgere tutte le attività in materia di controllo di qualità e, in particolare:
1. procedere alla misurazione con riferimento alla performance in termini di qualità dei servizi e dei processi aziendali;
 2. esporne i risultati in audit semestrali in materia di qualità;
 3. valutare reclami e/o apprezzamenti relativi al servizio;
 4. svolgere ed acquisire i risultati delle indagini di *customer satisfaction*;
 5. partecipare presso la struttura competente in materia di bilancio alle fasi di programmazione finanziaria, gestione del bilancio, rilevazione e dimostrazione dei risultati della gestione finanziaria, al fine di garantire in modo ottimale la programmazione degli obiettivi e il controllo del grado di raggiungimento dei risultati.

Art. 4

Contributo dei dirigenti

1. Al fine di garantire che i processi decisionali all'interno dell'Ente siano informati anche sulla base di un set condiviso di dati, tutti i soggetti che assumono responsabilità dirigenziali sono chiamati a fornire un diretto contributo allo sviluppo delle attività afferenti il controllo di gestione.
2. Tale contributo si configura in termini di uso effettivo delle informazioni contenute nei report e assunzione di responsabilità rispetto ai fatti gestionali che in tali report si riflettono.
3. A tal fine, il Direttore generale e i dirigenti dell'Ente:
 - a) acquisiscono in sede di presa di possesso del proprio incarico copia dell'ultimo report di gestione disponibile;
 - b) assicurano la coerenza tra i contenuti di rendicontazione predisposti e i dati presenti nei report di gestione;
 - c) definiscono i contenuti di programmazione (obiettivi di risultato) anche alla luce dei dati rilevanti nei report di gestione;
 - d) contribuiscono all'aggiornamento dinamico dei report attraverso proposte di integrazione e/o modifica degli indicatori;
 - e) forniscono riscontro rispetto a quesiti gestionali formulati dall'Unità di Controllo di Gestione e/o dall'OIV.

TITOLO II

ORGANIZZAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE PRESSO ARSAC

SEZIONE I

Gli elementi del controllo di gestione

Art. 5

Metodologie e strumenti del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi.
2. La verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa è svolta rapportando le risorse acquisite e i costi dei servizi, ove possibile per unità di prodotto, ai dati risultanti dal rapporto annuale sui parametri gestionali dei servizi
3. L'individuazione dei centri di costo è effettuata in armonia al sistema di contabilità finanziaria, contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica adottato. Il piano dei centri di costo è definito in relazione alle effettive esigenze di controllo ed alle effettive esigenze di responsabilizzazione del personale preposto alla gestione dei servizi al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità.

Art. 6

Il referto del controllo di gestione

1. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo al Direttore Generale e Legale rappresentante dell'Ente ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e ai dirigenti/responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.
2. La struttura preposta al controllo di gestione redige entro il 30 luglio ed entro il 31 gennaio dell'anno successivo due Referti del Controllo di Gestione, riferiti alle attività del semestre, inviati al Direttore Generale e Legale rappresentante dell'Ente e all'OIV.

Art. 7

Rapporti tra controllo di gestione e sistema dei controlli interni

1. Il controllo di gestione, inteso come strumento complessivo che concorre alla valutazione delle performance ed all'efficienza ed efficacia delle decisioni dirigenziali, si relaziona con gli organi di controllo interno della Regione Calabria per come disciplinati dalla legge regionale 1° dicembre 2022, n. 42.
2. L'Unità di Controllo di Gestione supporta, anche attraverso un apposito tavolo, tutte le funzioni preposte allo svolgimento delle altre tipologie di controllo interno ed, in particolare, a quello strategico ed a quello svolto dall'OIV.
3. In particolare l'Unità di Controllo di Gestione:
 - a) verifica che l'implementazione dei controlli di qualità ed i risultati da essi rilevati costituiscano parte integrante e sostanziale del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - b) collabora con l'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance allo scopo di garantire il continuo allineamento tra la programmazione ed il controllo strategico e la pianificazione ed il controllo annuale della gestione.

Art. 8

La struttura informativa

1. Il monitoraggio della gestione costituisce un'attività fondamentale che trova attuazione mediante la selezione di un set di indicatori idonei a rappresentare in modo esauriente le attività di ciascuna delle articolazioni amministrative dell'Ente, tanto a livello centrale quanto a livello territoriale.
2. A tal fine, l'Ente procede alla definizione, all'aggiornamento e alla rilevazione periodica e tempestiva di modelli di schede compilabili contenenti una selezione di dati e indicatori.
3. I modelli sono distinti in due livelli secondo la struttura informativa descritta nel presente regolamento.
4. Ciascun livello rappresenta un'aggregazione ragionata e selettiva dei dati raccolti dalle articolazioni amministrative dell'Ente. I diversi documenti predisposti nel piano dei report con i dati raccolti dalle schede assumono le seguenti denominazioni:
 - I. **Report di gestione:** riporta i dati del monitoraggio a livello di centri di costo sia centrali che territoriali, costituiscono il livello base di raccolta dei dati e sono contenuti all'interno del report di struttura;

- II. **Report di struttura:** riporta i dati del monitoraggio in corrispondenza dei centri di responsabilità di I° livello, costituiscono il primo livello di aggregazione dei dati raccolti con i report di gestione, si distinguono in report di direzione e report di gestione dei Centri di costo.

Art. 9

Il report di gestione

1. Il report di gestione riporta dati e indicatori utili per comprendere l'efficienza e la qualità delle attività svolte da ciascun centro di costo di ogni unità organizzativa di primo livello nonché per valutare complessivamente gli impatti prodotti sulla gestione dal raggiungimento degli obiettivi programmati.
2. All'interno del report di gestione trovano collocazione le tipologie di dati denominate "risorse", "attività" e "dati caratteristici e di contesto".

Art. 10

Risorse (input)

1. L'ambito denominato "risorse" comprende indicatori finalizzati a quantificare le diverse tipologie di risorse di cui il centro dispone nel periodo preso a riferimento. Le risorse finanziarie e le risorse umane assumono certamente un particolare rilievo in tale ambito ma non rappresentano l'unica categoria di risorse che possono essere rilevate.
2. Il quadro delle risorse deve, inoltre, dare indicazione del livello di scostamento delle stesse rispetto a quanto programmato in termini di pianta organica o di altri strumenti di programmazione. Ciascun centro può infine dare evidenza di risorse finanziarie, strumentali o di altro genere la cui quantificazione sia utile a fornire indicazione del dimensionamento effettivo. I dati relativi alle risorse potranno essere presi a riferimento al fine di valutare le condizioni operative in cui sono state svolte le attività.

Art. 11

Attività (output)

1. L'ambito denominato "attività" comprende indicatori che rappresentano quantitativamente le diverse tipologie di attività svolte dal centro.
2. I diversi centri si contraddistinguono per un diverso livello di attività ed anche per una diversa possibilità di dare rappresentazione quantitativa delle attività svolte.
3. Oltre a indicare i volumi delle attività più rilevanti, ogni centro è chiamato a dare indicazione in termini qualitativi della percentuale di attività che il report è in grado di rappresentare tramite

indicatori. In altri termini tramite un apposito indice di misurabilità di tipo ordinale, il centro può evidenziare quanto il report è rappresentativo delle effettive attività svolte.

Art. 12

Dati caratteristici e di contesto

1. Ciascun centro opera all'interno di un sistema organizzativo che comprende il contributo di diversi soggetti e articolazioni organizzative. Tale contributo è finalizzato a produrre, insieme all'attività più direttamente svolta, risultati destinati a interlocutori interni o esterni all'Ente.
2. Il quadro relativo ai dati caratteristici rileva in termini quantitativi la dimensione delle risorse cui il centro fa riferimento pur non avendone diretta responsabilità e la dimensione delle attività cui il centro contribuisce direttamente o indirettamente ma che rientrano nella responsabilità di altri soggetti. I dati caratteristici consentono, tra l'altro, di comprendere il contesto nel quale l'attività si è svolta e di parametrare pertanto il volume delle risorse e delle attività svolte.

Art. 13

Differenziazione

1. I tre ambiti di cui agli articoli 10, 11 e 12 si differenziano, oltre che per il diverso oggetto di misurazione, anche per i diversi sistemi alimentanti e il diverso profilo di responsabilità del centro e del dirigente ad esso preposto, nel caso dei Centri di Responsabilità Amministrativa.

Art. 14

Responsabili dei report di gestione e contenuti

1. I report di gestione sono sviluppati dall'Unità di Controllo di Gestione, con il contributo metodologico dell'OIV, tenuto conto di indicazioni e suggerimenti forniti dai dirigenti dell'Ente e dagli addetti per il controllo di gestione di ogni Unità organizzativa di I° livello.
2. Il report di gestione riporta dati e indicatori utili per comprendere la quantità, l'efficienza e la qualità delle attività svolte da ciascun centro. È uno strumento di controllo periodico della gestione che deve essere predisposto da parte di tutte le strutture dell'Ente. Il modello di report di gestione è distinto in quattro ambiti:
 - a) dati rilevanti per la gestione del centro;
 - b) quadro delle risorse;
 - c) quadro delle attività;
 - d) eventi straordinari.

Art. 15

Dati rilevanti per la gestione dell'ufficio

1. Il quadro relativo ai dati caratteristici rileva in termini quantitativi la dimensione delle risorse cui la struttura o articolazione fa riferimento pur non avendone diretta responsabilità e la dimensione delle attività cui la struttura o articolazione contribuisce direttamente o indirettamente ma che rientrano nella responsabilità di altri soggetti.

Art. 16

Quadro delle risorse

1. L'ambito denominato "quadro delle risorse" comprende indicatori finalizzati a quantificare le diverse tipologie di risorse di cui la struttura o articolazione dispone nel periodo preso a riferimento. Le risorse umane assumono un particolare rilievo in tale ambito ma non rappresentano l'unica categoria di risorse che possono essere rilevate.

Art. 17

Quadro delle attività

1. L'ambito denominato "quadro delle attività" comprende indicatori che rappresentano quantitativamente le diverse tipologie di attività svolte dalla struttura o articolazione.

Art. 18

Eventi straordinari

1. L'ambito denominato "eventi straordinari" identifica eventi di natura straordinaria che hanno influito in modo significativo sull'andamento della gestione.

Art. 19

Indicatori

1. Gli elementi costituiti del report di gestione sono gli indicatori rilevati periodicamente e aggiornati alla luce dell'evoluzione delle attività svolte da ciascuna struttura o articolazione. Al fine di supportare la corretta definizione degli indicatori monitorati nei report di gestione, vengono individuate le seguenti principali tipologie:

- a) **Indicatori di quantità (input e output).** Gli indicatori di quantità forniscono il perimetro entro il quale si colloca la gestione della struttura o articolazione in termini di utenza, volumi di risorse impiegate e volumi di attività svolte. Tali indicatori possono essere inseriti in tutti gli ambiti del report di gestione.
- b) **Indicatori di efficienza (input/output).** Gli indicatori di efficienza misurano la capacità di impiegare la minor quantità possibile di risorse a parità di risultati realizzati. Tra gli indicatori di efficienza rientrano i tempi medi che rapportano la risorsa tempo ad ogni unità di output realizzato.
- c) **Indicatori di produttività (output/input).** Gli indicatori di produttività consentono di apprezzare il contributo allo svolgimento delle attività apportato in media da ogni singola unità di risorsa.
- d) **Indicatori di qualità.** Sebbene ogni attività ed ogni struttura o articolazione abbiano caratteristiche tecniche proprie dalle quali dipendono i termini con i quali si può esprimere la qualità, sono riconducibili alla qualità indicatori relativi alla fruibilità, alla tempestività, alla capillarità delle attività svolte. La definizione di tali indicatori si accompagna normalmente all'identificazione di un valore standard di riferimento.

2. L'elenco non esaurisce le categorie logiche di misurazione e valutazione delle attività ma costituisce una tipologia di riferimento utile per aggiornare periodicamente i report di gestione garantendo, attraverso un'adeguata selezione degli indicatori, un equilibrio delle diverse dimensioni oggetto di rilevazione.

Art. 20

I sistemi alimentanti

1. I sistemi alimentanti sono chiamati ad assicurare un flusso costante di dati e informazioni, organizzate in modo coerente rispetto alla struttura informativa definita dal presente regolamento.

SEZIONE II

L'articolazione dei centri di costo

Art. 21

La struttura informativa del controllo di gestione

1. La struttura informativa del controllo di gestione è definita in coerenza con l'articolazione dei centri di costo risultante dal sistema contabile ed è articolata nei livelli di cui ai seguenti articoli.

Art. 22

Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA)

1. I **Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA)** coincidono con le macro-articolazioni organizzative dell'Ente di cui alla disposizione organizzativa transitoria del Commissario Straordinario, prot. n. 371 del 05.11.2013, qui di seguito elencati:

- I. Direzione Generale
- II. Settore Amministrativo
- III. Settore Programmazione e Divulgazione
- IV. Settore Ricerca Applicata e Sperimentazione
- V. Settore Servizi Tecnici di Supporto

2. I CRA rappresentano il termine di riferimento per la programmazione economico-finanziaria ed in corrispondenza di essi trovano definizione gli obiettivi strategici e strutturali contenuti nel PIAO, nei documenti di programmazione generale e nella Nota Integrativa al bilancio.

2. Nell'ambito dell'attività di controllo di gestione sono monitorati in corrispondenza di ogni CRA i report delle rispettive articolazioni organizzative di cui si compongono che consolidano, in particolare, le seguenti tipologie di dati:

- a) Dati di contesto rilevanti a livello di Centro;
- b) Dati relativi alle risorse economiche, finanziarie del Centro;
- c) Dati relativi alle risorse umane del Centro;
- d) Dati relativi alle attività dei Centri.

3. I CRA trovano articolazione nella struttura dei centri di costo, di cui all'Allegato 2 del presente regolamento.

4. L'integrazione tra l'articolazione dei centri di costo di contabilità e quella dei centri di costo ai fini del controllo di gestione è finalizzata a supportare analisi di efficienza creando le premesse per un coordinamento tra attività gestionali e programmazione delle risorse.

Art. 23

Centri di costo (CdC)

1. I CdC corrispondono alle articolazioni centrali e territoriali ed uffici titolari di poteri di entrata e di spesa, espressamente qualificati quali centri di costo e di cui all'allegato 2) del presente regolamento.
2. I CdC sono le articolazioni organizzative che, nell'ambito delle attività di programmazione dell'Ente, sono responsabili del raggiungimento di uno o più obiettivi operativi.
4. I dati sono aggregati in appositi Report di CdC al fine di fornire una visione unitaria delle attività e delle risorse in uso.
5. Ciascun report riporta:
 - a) dati di contesto rilevanti a livello di CdC;
 - b) dati relativi alle risorse economiche, finanziarie di ciascun CdC e/o del Settore appartenente;
 - c) dati relativi alle risorse umane del CdC;
 - d) una selezione di dati relativi alle attività svolte dal CdC.
6. I CdC costituiscono il livello base di raccolta dei dati di attività monitorate attraverso il processo di compilazione dei report di gestione.

Art. 24

Il sistema informatico per il controllo di gestione (SIGC)

1. Al fine di supportare l'integrazione delle attività di controllo di gestione e la raccolta sistematica ed informatizzata degli indicatori che compongono i diversi report di gestione, l'Ente procede allo sviluppo di un sistema informatico per il controllo di gestione, integrando gli attuali sistemi (*programma contabile informatico "Ascot"*) nel rispetto dei seguenti criteri generali:
 - a) Integrazione con i sistemi alimentanti esistenti e con sistemi creati ad hoc per la rilevazione dei dati di gestione allo stato non rilevati;
 - b) Integrazione con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, predisposto dall'Ente, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati;
 - c) Scalabilità del sistema di indicatori dal singolo CdC al dato aziendale in particolare con riferimento al numero e all'impiego delle risorse umane, all'impiego delle risorse finanziarie, ai costi sostenuti per beni e servizi, alle attività realizzate;

- d) Modularità nella composizione dei report e possibilità di selezionare gli indicatori utili al supporto di analisi e approfondimenti;
- e) Supporto grafico ed elaborazione di segnaletiche per il riconoscimento rapido degli scostamenti rispetto a serie storiche, target e standard di riferimento.

SEZIONE III

Le attività di controllo interno

Art. 25

Piano dei report

1. Lo sviluppo e la messa a regime del SIGC si pongono quale obiettivo principale quello di mettere a disposizione dei dirigenti dell'Ente una serie di cruscotti/report informativi che permettano loro di conoscere in tempo reale l'utilizzo e l'allocazione delle risorse nelle diverse attività e nelle diverse articolazioni.
2. Il SIGC è sviluppato prevedendo, quale potenziale evoluzione, la costruzione di un cruscotto/report dinamico ed eventualmente scalabile, da porre sul sito web dell'Ente e ad integrazione della Relazione sulla performance, in modo tale da fornire un'efficace sintesi delle informazioni rilevanti sui servizi erogati e sulle risorse utilizzate.

Art. 26

L'Unità di controllo di gestione presso il Settore Amministrativo

1. Lo svolgimento delle attività di controllo di gestione di cui al presente regolamento e il loro svolgimento secondo il Manuale delle procedure del controllo di gestione di ARSAC avviene sotto il coordinamento e la responsabilità dell'Unità di controllo di gestione presso il Settore Amministrativo.
2. All'Unità è preposto un funzionario titolare col compito di coordinare le attività degli addetti al controllo di gestione presso tutte unità organizzative di primo livello ARSAC, di fornire loro indirizzi ed indicazioni e di riferire degli esiti finali del controllo di gestione al Direttore Generale, all'OIV e ai soggetti indicati nel regolamento SMIVAP e nei documenti di pianificazione strategica.
2. Il funzionario dell'Unità di controllo di gestione coordina strettamente le proprie attività con l'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance attraverso confronti quindicinali, i cui esiti sono riportati nella reportistica per il Direttore Generale ARSAC e per il Direttore generale del Dipartimento regionale vigilante.
3. Sono affidate al funzionario del controllo di gestione le seguenti attività, che costituiscono obiettivi da utilizzarsi nelle valutazioni annuali dello stesso:
 - a) Organizzare e gestire in formato elettronico il database dei dati per il controllo di gestione;
 - b) Coordinare il rilevamento periodico dei dati di gestione e la gestione dei flussi di dati con gli addetti per il controllo di gestione delle altre articolazioni coinvolte;

- c) Supportare gli addetti al controllo di gestione presso CdC nelle attività di integrazione e rielaborazione dei dati di gestione forniti dagli uffici appartenenti all'Unità organizzativa di 1° livello;
- d) aggiornare l'elenco dei CdC e tenere l'anagrafe dei centri di costo;
- e) Collaborare con l'Unità di Programmazione e gestione economica e finanziaria per la raccolta dei dati relativi all'impiego di risorse economiche e finanziarie da parte di singoli strutture ed uffici;
- f) Sollecitare la nomina o sostituzione degli addetti al controllo di gestione presso ogni Unità organizzativa di primo livello e gestire l'elenco dei relativi nominativi assicurando il costante aggiornamento degli stessi in merito agli approcci metodologici e di processo adottati;
- g) Compiere analisi qualitative sull'andamento dei dati e sugli scostamenti rispetto a standard e target definiti in sede di programmazione o sui target eventualmente indicati dal dirigente del controllo di gestione;
- h) È il responsabile di ultima istanza del tempestivo trasferimento all'OIV dei dati di gestione da parte delle articolazioni rilevanti ai fini del processo di valutazione della performance individuale.

Art. 27

Gli addetti al controllo di gestione presso le Unità Organizzative di 1° livello e i compiti di verifica

1. Presso ciascuna struttura autonoma di cui al vigente assetto ordinamentale dell'Ente, viene individuata, con provvedimento del Direttore Generale, almeno un'unità, munita di diploma di laurea, con la responsabilità di raccogliere, monitorare e gestire i dati relativi alle attività svolte da tutti gli uffici della struttura, a livello centrale e territoriale.

2. A tal fine, l'unità designata ai sensi del precedente comma:

- a) Identifica e aggiorna l'elenco dei CdC di competenza.
- b) È responsabile della tenuta dei modelli di schede compilabili per il report di gestione e di struttura comunicando all'Unità di Controllo di Gestione eventuali necessità di aggiornamento.
- c) Sollecita al proprio Dirigente la nomina dei referenti per il controllo di gestione presso ogni articolazione centrale e territoriale e gestisce l'elenco dei relativi nominativi assicurando il costante aggiornamento degli stessi in merito agli approcci metodologici e di processo adottati.

- d) Supporta i referenti per ambito territoriale nelle attività di raccolta, integrazione e rielaborazione dei dati di gestione.
- e) Supporta l'Unità di Controllo di Gestione nella predisposizione dei report di gestione e di struttura e nell'aggregazione dei dati contenuti nelle schede compilabili dei singoli uffici per il rispettivo report di gestione.
- f) Collabora con l'Unità di controllo di gestione e con l'Unità di Programmazione e gestione economica e finanziaria per la raccolta dei dati relativi all'impiego di risorse economiche e finanziarie da parte di singoli uffici o tipologie di uffici.
- g) Comunica tempestivamente all'Unità di controllo di gestione eventuali incoerenze tra il quadro degli indicatori selezionati ai fini della programmazione economico-finanziaria e il quadro degli indicatori in uso nella struttura.
- h) Collabora con l'Unità di controllo di gestione e con l'Unità di Marketing territoriale - web marketing e gestione siti per la raccolta dei dati di contesto rilevanti.
- i) Partecipa alle riunioni mensili svolte dal funzionario dell'Unità di controllo di gestione;
- j) Collabora con l'Unità di controllo di gestione nella realizzazione di analisi qualitative sull'andamento dei dati e sugli scostamenti rispetto a standard e target definiti in sede di programmazione o sui target eventualmente indicati dal responsabile dell'Unità di controllo di gestione.
- k) Collabora con il responsabile dell'Unità di Controllo di Gestione ed il Direttore generale nello svolgimento di analisi e approfondimenti relativi all'andamento della gestione e nell'identificazione di obiettivi coerenti con il quadro delle attività;
- l) Partecipa al tavolo di coordinamento per il controllo di gestione;
- m) Collabora tempestivamente con il responsabile dell'Unità di Controllo di Gestione il tempestivo trasferimento all'OIV dei dati di gestione rilevanti ai fini del processo di valutazione della performance individuale.

3. Gli addetti al controllo di gestione, inoltre, raccolgono e inviano all'Unità di controllo di gestione, per ogni articolazione presente nella propria unità organizzativa di 1° livello:

- a) i dati quantitativi relativi alle attività svolte dall'ufficio o coordinamento e rispettive articolazioni;
- b) i dati relativi al personale dell'ufficio o coordinamento e rispettive articolazioni;
- c) i dati di contesto di rilevanza per l'ufficio o coordinamento e rispettive articolazioni;
- d) le risorse impiegate e il rispettivo budget del CdC o dei CdC di riferimento.

4. L'Unità Segreteria Direzione Generale – Ispettorato, in collaborazione con l'Unità di Controllo di Gestione, effettua verifiche e audit periodici sulle aggregazioni di dati raccolti indicati nel comma 2 e nel comma 3.

SEZIONE IV

Le attività di controllo di gestione

Art. 28

Fasi del controllo

1. Il controllo di gestione costituisce un'attività che accompagna con continuità l'operato delle articolazioni organizzative dell'Ente e si integra con le attività comprese nel ciclo della performance disciplinato dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP).

2. Costituiscono fasi logiche del controllo di gestione:

a) *La selezione/revisione dei dati e degli indicatori che compongono il report di gestione.*

Tale fase è svolta preliminarmente mediante predisposizione, da parte dell'Unità di controllo di gestione dei modelli di report di gestione, operando una selezione di dati e di relativi indicatori. La selezione deve tenere conto della disponibilità dei dati e dell'eventuale possibilità di procedere ad una rilevazione automatizzata degli stessi. Successivamente, l'Unità di controllo di gestione procede a compiere annualmente un aggiornamento per allineare i contenuti di rilevazione alle esigenze della gestione;

b) *La raccolta/rilevazione dei dati dei report di gestione.*

L'efficacia delle attività di controllo di gestione si lega alla disponibilità tempestiva di ricognizioni periodiche. I dati e gli indicatori contenuti nei report di gestione devono essere raccolti dai referenti per il controllo di gestione con periodicità trimestrale possibilmente attingendo a sistemi informativi automatizzati. Le attività sono coordinate dall'Unità di controllo di gestione presso il Settore Amministrativo;

c) *L'aggregazione dei dati e la predisposizione dei report direzionali e dei report di struttura.*

Le attività di aggregazione sono coordinate dall'Unità di controllo di gestione presso il Settore Amministrativo;

d) *L'analisi degli scostamenti.*

L'Unità di controllo di gestione, dopo aver predisposto a livello documentale i report direzionali e il report di struttura, svolge un'analisi confrontando i dati relativi al periodo monitorato con i dati raccolti in precedenza, prendendo anche in considerazione eventuali standard o target di riferimento.

3. Lo svolgimento delle fasi logiche avviene nel corso dell'anno in coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con il ciclo della performance.

4. Per garantire l'allineamento complessivo dell'impostazione metodologica e l'approfondimento delle questioni tecniche legate all'implementazione del controllo di gestione, ciascun anno sono organizzate due sessioni di lavoro, rispettivamente a febbraio e a settembre.

Art. 29

Il collegamento con il bilancio

1. Le attività di controllo di gestione sono svolte su base annuale in coerenza con il ciclo di gestione del bilancio.
2. A tal fine, i dati e le analisi relative al controllo di gestione sono tenuti in considerazione al fine della predisposizione del Budget dei costi e del Rendiconto economico.
3. Il Budget dei costi costituisce uno degli allegati agli stati di previsione della spesa e, in coerenza con il bilancio di previsione, interessa un arco temporale triennale.
4. Con la formulazione del Budget, i titolari dei centri di responsabilità amministrativa, che sono responsabili delle risorse finanziarie assegnate ai programmi, coordinano le previsioni economiche annuali – in termini di fabbisogni di risorse umane e strumentali – effettuate dai centri di costo sottostanti e costruiscono, in coerenza con queste, le previsioni economiche e finanziarie del triennio di programmazione, avvalendosi a tale scopo, della reportistica disponibile sui portali in uso, contenente anche i prospetti relativi ai costi sostenuti nei periodi precedenti.

Art. 30

Sistemi di calcolo dei costi

1. I costi oggetto di previsione nel Budget economico sono calcolati applicando il principio contabile della competenza economica e corrispondono al valore delle risorse umane e strumentali (beni e servizi) che si prevede di impiegare da parte dei centri di costo dell'Ente per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali nell'anno di riferimento, con copertura finanziaria a carico del bilancio dell'Amministrazione.
2. I costi sono classificati in base alla loro natura (utilizzando il piano unico dei conti), alla responsabilità organizzativa (centri di responsabilità amministrativa e centri di costo) e alla destinazione, per la quale si fa riferimento alla classificazione per missioni e programmi.

Art. 31

Il collegamento con il ciclo della performance

1. Lo SMIVAP disciplina compiutamente il ciclo della performance e le attività di programmazione dei risultati.
2. Le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa presuppongono strutturati sistemi di monitoraggio che garantiscano, in corrispondenza dei diversi livelli decisionali, un efficace ritorno informativo per la gestione dei risultati.
3. L'integrazione tra le attività di controllo di gestione e il ciclo della performance organizzativa avviene ai sotto indicati tre livelli:
 - a) *A livello di struttura informativa:* gli indicatori monitorati nell'ambito del controllo di gestione costituiscono la principale fonte per l'identificazione e la misurazione degli indicatori tramite cui monitorare l'avanzamento e valutare la realizzazione degli obiettivi di risultato, in particolare per gli obiettivi operativi assegnati alle articolazioni organizzative responsabili, allo stesso tempo, della rilevazione periodica dei dati di gestione.
 - b) *A livello di struttura organizzativa:* gli obiettivi operativi identificati nell'ambito del ciclo della performance organizzativa sono monitorati dalle strutture responsabili delle attività di controllo di gestione. Tali strutture, inoltre, si occupano del consolidamento dei dati comuni a più unità omogenee al fine di monitorare l'avanzamento di obiettivi ad essi comuni in collaborazione con il Referente della performance. Il tavolo di coordinamento per il controllo di gestione svolge una funzione di supporto all'identificazione di indicatori idonei ad un'omogenea rilevazione dei risultati connessi ad obiettivi trasversali.
 - c) *A livello di processo:* i contenuti di programmazione definiti per ogni ciclo della performance organizzativa tengono necessariamente in considerazione gli esiti del monitoraggio periodico dei report di gestione.
4. La valutazione della performance organizzativa, pur essendo focalizzata in prevalenza sulla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, non può prescindere dagli elementi che emergono nei referti periodici del controllo di gestione.
5. Al fine di rendere l'integrazione tra i richiamanti elementi più efficace, ogni anno i documenti di programmazione dell'Ente identificano specifici indirizzi per le attività di controllo di gestione volti, in particolare, a focalizzare attività di gestione che, nel corso dell'anno, saranno oggetto di specifici e/o ulteriori monitoraggi.

Art. 32

Il collegamento con la valutazione della performance individuale

1. Lo SMIVAP collega la valutazione della performance individuale dei dirigenti ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati, ai dati di gestione relativi alla struttura di cui sono responsabili, al livello di soddisfazione espresso da utenti interni e esterni.
2. I dati di gestione rappresentano il collegamento logico tra attività di misurazione e valutazione della performance individuale e controllo di gestione.
3. Lo SMIVAP identifica nel report di gestione lo strumento mediante il quale si riportano dati, indicatori e informazioni utili per comprendere l'efficienza e la qualità di ciascuna articolazione organizzativa. Tale strumento non è strettamente finalizzato alla valutazione individuale ma assume una finalità ampia. Il report di gestione comprende infatti elementi riconducibili a diversi livelli di responsabilità e non esclusivamente a quella manageriale del dirigente in quanto soggetto "valutato".
4. Al fine di assicurare processi valutativi che tengano conto delle considerazioni ora esposte, l'analisi dei report di gestione e la traduzione delle informazioni in essi contenute in punteggi è affidata al responsabile dell'Unità di Controllo Strategico – Gestione Performance, sentito il Direttore Generale, che procede anche alla selezione dei dati di gestione rilevanti per la valutazione individuale. Tali dati di gestione devono essere ricompresi nei report di gestione in uso per le attività di controllo di gestione.
5. Attraverso le attività di un tavolo di coordinamento per il controllo di gestione, istituito a cura del responsabile dell'Unità di controllo di gestione, viene assicurato l'allineamento tra i set di indicatori in uso per i processi.

TITOLO III

IL CONTROLLO DI QUALITÀ

Art. 33

Finalità del controllo di qualità

1. Le attività del controllo di qualità sono finalizzate a perseguire la soddisfazione del cittadino/utente attraverso un costante monitoraggio qualitativo e quantitativo dei servizi erogati ed il loro miglioramento continuo. Ai fini del controllo qualità si considerano anche gli utenti interni.
2. Il Direttore generale e il responsabile dell'Unità di controllo di gestione sono responsabili della verifica del funzionamento e dell'efficacia del sistema dei controlli di qualità.
3. Ogni dirigente, nell'ambito delle proprie responsabilità, assicura il mantenimento ed il miglioramento del sistema dei controlli di qualità con le finalità di cui all'articolo 30.

Art. 34

Attività del controllo di qualità

1. Le attività del controllo di qualità svolte sono inserite in un sistema organizzativo di procedure denominato "*sistema di gestione per la qualità*" e l'applicazione ed estensione di tale sistema a tutte le strutture dell'Ente avviene a cura del dirigente del Settore Amministrativo.
2. Il "*sistema di gestione per la qualità*" è predisposto e mantenuto costantemente aggiornato dall'Unità di controllo di gestione per realizzare le finalità del controllo attraverso opportune procedure che, con il supporto dell'Unità Segreteria Direzione Generale – Ispettorato, consentano su base sistematica di:
 - a) identificare gli standard di qualità e quantità dei servizi in coerenza con la normativa applicabile, con le risorse disponibili e tenendo conto delle aspettative degli utenti;
 - b) identificare, definire e controllare, con l'ausilio dell'Unità Segreteria Direzione Generale – Ispettorato i processi significativi ad impatto sulla qualità ed i loro standard di funzionamento;
 - c) monitorare le performance dei processi e dei servizi erogati rispetto agli standard definiti;
 - d) verificare sistematicamente l'adeguatezza e l'efficacia delle procedure definite al raggiungimento degli obiettivi di qualità e quantità tramite audit periodici svolti dall' Unità Segreteria Direzione Generale – Ispettorato; utilizzare tali informazioni per il miglioramento;
 - e) comunicare i servizi e gli impegni di qualità agli utenti anche tramite opportune carte di qualità dei servizi;

- f) consentire agevolmente agli utenti di reclamare per il mancato rispetto degli standard di qualità, utilizzare tali informazioni per il miglioramento;
 - g) rilevare sistematicamente la soddisfazione degli utenti tramite opportune ricerche ed indagini; utilizzare tali informazioni per il miglioramento;
 - h) identificare le aree di miglioramento ed attuare le opportune iniziative conseguenti;
 - i) verificare l'efficacia del sistema nella sua globalità per apprendere e migliorare continuamente.
3. L'Ente aggiorna e adegua il documento denominato "*Carta dei Servizi*" che, con riferimento alle attività di cui sopra, individua responsabilità operative e procedure del "*Sistema di gestione per la qualità*".

Art. 35

Misurazione della performance e controllo di qualità

1. I risultati misurati con riferimento alla qualità costituiscono parte integrante e sostanziale del sistema di misurazione della performance adottato dall'Ente e, in particolare, sono:
- a) la performance di qualità dei servizi e dei processi aziendali;
 - b) i risultati degli audit periodici in materia di qualità;
 - c) la presenza di reclami e/o apprezzamenti relativi al servizio;
 - d) i risultati delle indagini di *customer satisfaction*.

Art. 36

Disposizioni transitorie

Tenendo presente il riassetto organizzativo che implica l'adozione del presente documento, sia in termini di addestramento del personale che di strumentazioni informatiche necessarie da acquisire e testare, si stabilisce un periodo transitorio di almeno 180 giorni dall'adozione con deliberazione del presente regolamento per l'aggiornamento della documentazione inerente ad alcuni aspetti puntuali correlati al controllo di gestione, il necessario addestramento del personale, la messa a punto del sistema informatico, le procedure operative correlate.

ALLEGATO 1 - Elenco dei centri di responsabilità amministrativa

ALLEGATO 2 - Elenco dei centri di costo per ogni centro di responsabilità amministrativa