



COMUNE DI RAVENNA

***REGOLAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO
DEI CONTROLLI INTERNI***

***Adottato con deliberazione di Consiglio Comunale
Pg. n. 25940/25 nella seduta del 28/02/2013***

***Modificato con deliberazione di Consiglio Comunale
Pg. n. 139/166 nella seduta del 20/12/2016***

REGOLAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI

Indice

CAPO I – OGGETTO E PRINCIPI GENERALI

ART. 1 OGGETTO

ART. 2 PRINCIPI GENERALI

CAPO II - CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E DI REGOLARITA' CONTABILE

ART. 3 CONTROLLO PREVENTIVO E SUCCESSIVO

ART. 4 CONTROLLO PREVENTIVO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

ART. 5 GARANZIA DI CONTINUITA' DEL CONTROLLO PREVENTIVO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE

ART. 6 CONTROLLO SUCCESSIVO

CAPO III – CONTROLLO DEGLI EQUILIBRI FINANZIARI E DEL RISPETTO DEI VINCOLI DI FINANZA PUBBLICA

ART. 7 COORDINAMENTO CON IL REGOLAMENTO DI CONTABILITA'

ART. 8 DIREZIONE E COORDINAMENTO DEL CONTROLLO DEGLI EQUILIBRI FINANZIARI

ART. 9 MODALITA' DEL CONTROLLO DEGLI EQUILIBRI FINANZIARI

CAPO IV – CONTROLLO STRATEGICO

ART. 10 FINALITA' DEL CONTROLLO

ART. 11 CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO

ART. 12 UNITA' PREPOSTA AL CONTROLLO STRATEGICO

ART. 13 STRUMENTI E PROCESSI

CAPO V – CONTROLLO DI GESTIONE

ART. 14 COORDINAMENTO CON IL REGOLAMENTO DI CONTABILITA'

ART. 15 STRUTTURA OPERATIVA

ART. 16 FINALITA'

ART. 17 MODALITA' DEL CONTROLLO DI GESTIONE

CAPO VI – CONTROLLO SULLE SOCIETA' E SUGLI ALTRI ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI DAL COMUNE

ART. 18 OGGETTO

ART. 19 CONTROLLO GESTIONALE E CONTABILE

ART. 20 CONTROLLO GESTIONALE E CONTABILE SULLE SOCIETA' DI CAPITALE NON QUOTATE

ART. 21 CONTROLLO GESTIONALE E CONTABILE SUGLI ALTRI ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

ART. 22 CONTROLLO SUI CONTRATTI DI SERVIZI E SULLA QUALITA' DEI SERVIZI AFFIDATI O CONCESSI AD ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

CAPO VII – CONTROLLO DI QUALITA' SUI SERVIZI

ART. 23 PRINCIPI E CRITERI GENERALI

ART. 24 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO

ART. 25 METODOLOGIE E STRUMENTI

ART. 26 MONITORAGGIO E CONTROLLO DEI CONTRATTI DI SERVIZIO E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI AFFIDATI AD ORGANISMI ESTERNI

ART. 27 STRUMENTI A SUPPORTO DEI PROCESSI PARTECIPATI

ART. 28 PEOPLE SATISFACTION ED INDAGINI DI CLIMA AZIENDALE

CAPO VII – NORME FINALI

ART. 29 ALTRI SOGGETTI

ART. 30 ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

CAPO I
OGGETTO E PRINCIPI GENERALI

Art. 1
Oggetto

1. Il regolamento disciplina il sistema dei controlli interni del Comune di Ravenna, in attuazione delle disposizioni normative in materia.
2. Il sistema dei controlli interni si articola in:
 - Controllo di regolarità amministrativa e di regolarità contabile;
 - Controllo degli equilibri finanziari e del rispetto dei vincoli di finanza pubblica;
 - Controllo strategico;
 - Controllo di gestione;
 - Controllo economico, finanziario e patrimoniale sulle società, enti ed organismi partecipati dal Comune;
 - Controllo di qualità sui servizi.

Art. 2
Principi generali

1. Le disposizioni del presente regolamento sono dirette ad assicurare, in una logica di integrazione tra le varie forme di controlli interni, che l'azione amministrativa si svolga secondo criteri di regolarità, trasparenza, economicità, efficienza ed efficacia.
2. Le disposizioni integrano ed armonizzano la disciplina già contenuta nei regolamenti comunali vigenti, con particolare riferimento al regolamento di contabilità, al regolamento generale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi ed al "Sistema di misurazione e valutazione della performance".
3. La disciplina di dettaglio ed attuativa delle singole tipologie di controllo, in cui si articola il sistema previsto dal presente regolamento, è demandata ad atti di natura organizzativa.

CAPO II
CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E DI REGOLARITA' CONTABILE

Art. 3
Controllo preventivo e successivo

1. Il controllo è preventivo quando si svolge nella fase di formazione dell'atto o nella fase integrativa dell'efficacia; successivo quando si svolge a seguito dell'intervenuta efficacia dell'atto che, di norma, segue alla sua pubblicazione.
2. Il controllo di regolarità contabile è solo di tipo preventivo; quello di regolarità amministrativa è anche di tipo successivo.

Art. 4
Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è finalizzato ad assicurare la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. I pareri di regolarità tecnica e contabile sulle delibere che non siano di semplice indirizzo, previsti dalla vigente legislazione, sono apposti rispettivamente dal Dirigente competente per materia o suo delegato e dal Responsabile del Servizio Finanziario o suo delegato, secondo le norme contenute nel presente regolamento e in altri atti di natura organizzativa.
3. La proposta di delibera deve contenere gli elementi necessari per la quantificazione di eventuali oneri indotti, in modo da consentire il rilascio del parere di regolarità contabile laddove prescritto.
4. I pareri di cui ai commi precedenti sono richiamati nel testo della deliberazione ed allegati, quale parte integrante e sostanziale, al verbale della stessa. Gli eventuali pareri negativi devono essere adeguatamente evidenziati e motivati. In questo caso il Segretario Generale viene incaricato dall'organo deliberante di redigere le motivazioni che hanno comportato il superamento del parere negativo, avvalendosi del personale degli Uffici deputati all'assistenza all'organo stesso.
5. Per quanto attiene ai provvedimenti di natura gestionale, la sottoscrizione da parte del Dirigente competente o suo delegato integra e assorbe il parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, richiesto dalla vigente legislazione, esplicitando, nelle premesse dell'atto, che la sottoscrizione del medesimo comporta anche il positivo rilascio di parere favorevole di regolarità tecnica cui corrisponde la regolarità e correttezza dell'azione amministrativa. Resta inteso che il responsabile del procedimento, individuato in conformità alla Legge n. 241/1990 e al regolamento in materia, è responsabile della completezza dell'attività istruttoria, compresi gli aspetti di correttezza e di regolarità dell'azione amministrativa.
6. Il visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria è apposto dal Responsabile del Servizio Finanziario, o suo delegato, sulle determinazioni dell'Ente, così come previsto dalla vigente legislazione e come eventualmente ed ulteriormente disciplinato in altri atti di natura organizzativa.
7. Il Segretario Generale, per assicurare la conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti, può emanare circolari e direttive agli uffici che sono immediatamente applicabili.

Art. 5

Garanzia di continuità del controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile

1. In caso di assenza dei soggetti di cui al precedente articolo 4 i controlli preventivi di regolarità amministrativa e contabile sono assicurati dai soggetti individuati per funzioni vicarie in atti formali dell'Ente.

Art. 6

Controllo successivo

1. Il Segretario Generale, anche avvalendosi di personale dallo stesso individuato, organizza ed esercita il controllo successivo di regolarità amministrativa sulle determinazioni e sugli altri atti adottati dai Responsabili dei servizi e divenuti esecutivi.
2. La selezione dei documenti da sottoporre a controllo successivo viene effettuata con motivate tecniche di campionamento, con particolare riferimento alle determinazioni di

impegno di spesa, alle procedure contrattuali ed a quelle tipologie di atti per le quali si reputa opportuna una verifica sulla regolarità delle procedure adottate, individuate annualmente dal Segretario Generale sulla base anche della loro rilevanza e complessità.

3. Entro il mese di febbraio il Segretario Generale, sentito il Comitato di Direzione, stabilisce un piano annuale dell'attività di controllo. Il Segretario Generale può sempre disporre ulteriori controlli nel corso dell'esercizio, laddove ritenuti opportuni.
4. L'attività svolta sotto la direzione del Segretario Generale, in ogni caso, dovrà garantire:
 - a) che nel medio periodo possano essere sottoposti a verifica atti amministrativi relativi a tutte le funzioni in cui è suddivisa l'organizzazione dell'Ente;
 - b) che siano sottoposti a verifica, laddove possibile, interi procedimenti amministrativi e non esclusivamente, singoli atti;
 - c) la verifica della regolarità dei procedimenti amministrativi, da intendersi come rispetto dei tempi, completezza dell'istruttoria, adeguatezza e correttezza del provvedimento conclusivo;
 - d) la verifica del rispetto della normativa vigente, delle circolari e degli atti di indirizzo emanati dall'Ente.
5. Dal controllo successivo può scaturire l'invio di apposite direttive e/o schemi tipo di atti, redatti a cura del Segretario Generale. Nel caso in cui l'attività di controllo di cui al presente articolo rilevi irregolarità, il Segretario Generale propone al soggetto competente, ove possibile, l'adozione di provvedimenti tesi a rimuovere gli effetti dell'irregolarità riscontrata e a prevenire la reiterazione di tali irregolarità.
6. A fine esercizio, il Segretario Generale descrive in una sintetica relazione le tipologie dei controlli effettuati ed i risultati ottenuti con l'utilizzo di informazioni aggregate ed in termini di percentuale; la relazione si conclude con un giudizio complessivo sugli atti amministrativi dell'Ente sottoposti al controllo. Il Segretario trasmette, entro tre mesi dalla chiusura dell'esercizio, la relazione al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale a mezzo della Conferenza dei Capigruppo, ai Responsabili dei servizi, all'Organo di revisione e agli Organi di valutazione dei risultati dei dirigenti, affinché ne tengano conto ognuno per le proprie funzioni. La Conferenza dei Capigruppo consiliari, anche in esito all'attività di controllo dell'anno precedente e sentito il Segretario Generale, può indicare una particolare categoria generale di atti dirigenziali da inserire nel piano annuale di cui al comma 3 del presente articolo, entro il termine di adozione del piano stesso.
7. I controlli di cui al presente articolo dovranno raccordarsi coerentemente anche con il Piano triennale di prevenzione della corruzione.

CAPO III

CONTROLLO DEGLI EQUILIBRI FINANZIARI E DEL RISPETTO DEI VINCOLI DI FINANZA PUBBLICA

Articolo 7

Coordinamento con il regolamento di contabilità

1. Le disposizioni di cui al presente capo sono coerenti con quelle contenute nel regolamento di contabilità.

Articolo 8

Direzione e coordinamento del controllo degli equilibri finanziari

1. Il Responsabile del Servizio Finanziario, sotto la vigilanza del Collegio dei Revisori dei Conti, dirige e coordina il controllo degli equilibri finanziari; a tale fine è supportato dal personale della struttura organizzativa a cui è preposto.
2. Il controllo degli 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.
3. Collaborano all'attività di controllo il Segretario Generale, il Direttore Generale ed i Responsabili dei servizi.

Articolo 9

Modalità del controllo degli equilibri finanziari

1. Con cadenza periodica, di norma entro il 31 marzo, 30 giugno e 31 ottobre, il Responsabile del Servizio Finanziario, sulla scorta delle informazioni in possesso della propria struttura e di quelle raccolte presso gli altri servizi, che sono tenuti ad assicurare idonea collaborazione, elabora una relazione contenente informazioni in ordine a:
 - stato generale della gestione di competenza;
 - stato generale della gestione dei residui;
 - stato generale della gestione di cassa;
 - stato di finanziamento degli interventi ricompresi nel piano degli investimenti;
 - stato di realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica;
 - verifica sulla presenza di debiti fuori bilancio.
2. La relazione viene trasmessa al Collegio dei Revisori dei Conti, al Segretario Generale, al Direttore Generale e alla Giunta Comunale.
3. La Giunta prende atto delle risultanze della relazione, nella prima seduta utile, con propria deliberazione.
4. Qualora i dati della gestione di competenza o dei residui evidenzino il costituirsi di situazioni tali da pregiudicare gli equilibri finanziari o il raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica, la Giunta Comunale propone tempestivamente al Consiglio le necessarie misure correttive.
5. Le relazioni elaborate entro il 30 giugno ed entro il 31 ottobre vengono allegate alle delibere di salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 28, da approvarsi da parte del Consiglio, rispettivamente, entro il 31 luglio ed entro il 30 novembre di ogni anno.

CAPO IV

CONTROLLO STRATEGICO

Art. 10

Finalità del controllo

1. Il controllo strategico è finalizzato alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa nonché degli aspetti socio-economici.

Art. 11

Caratteristiche del controllo

1. Il controllo strategico ha come oggetto la valutazione del grado di realizzazione delle politiche messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati nei documenti di pianificazione e di indirizzo politico amministrativo.
2. Il controllo strategico :
 - è direttamente finalizzato all'esercizio della funzione di indirizzo e controllo da parte del Consiglio Comunale e della funzione di governo da parte della Giunta Comunale;
 - costituisce una componente organica del modello del ciclo di gestione della performance e si concretizza nella presenza di modalità strutturate di monitoraggio e valutazione degli interventi e dei risultati conseguiti.
3. Il controllo strategico permette di:
 - valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei programmi in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;
 - supportare l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo;
 - verificare che il processo e gli strumenti adottati siano idonei alle finalità individuate anche in relazione a variabili intervenute;
 - fornire elementi oggettivi agli utenti per valutare i risultati raggiunti.
4. Le componenti del sistema di controllo strategico sono:
 - a) il sistema di monitoraggio degli strumenti di pianificazione strategica generale (Programma di Mandato, Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione);
 - b) i sistemi di monitoraggio e valutazione dei piani e programmi comunali ad es. Bilancio Sociale, Bilancio Ambientale e analoghi strumenti di rendicontazione, più dettagliatamente descritti al successivo art. 27;
 - c) il sistema di monitoraggio della struttura operativa finalizzato ai processi di implementazione delle politiche comunali e di verifica dell'attuazione degli indirizzi e delle direttive impartite per la gestione.

Art. 12
Unità preposta al controllo strategico

1. L'unità preposta al controllo strategico, come da funzionigramma dell'Ente, opera sotto la direzione del Direttore Generale e si avvale altresì dall'attività degli organi deputati all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Art. 13
Strumenti e Processi

1. Il Controllo Strategico si sviluppa nell'ambito di un processo di pianificazione, programmazione e relativo controllo.
2. La pianificazione strategica dell'Ente viene effettuata tramite l'elaborazione del "Programma di Mandato" che traduce le linee programmatiche presentate dal Sindaco al Consiglio Comunale, ha un orizzonte temporale di medio periodo ed è aggiornato tramite la relazione previsionale e programmatica.
3. Nei documenti di pianificazione strategica (Programma di Mandato; relazione previsionale e programmatica; bilancio annuale e triennale; piano triennale degli investimenti) gli organi di indirizzo politico determinano, in relazione alle diverse tipologie dei documenti, le aree di intervento dell'ente (i programmi), fissano le finalità strategiche, quantificano le risorse necessarie per la realizzazione dei programmi e dei progetti, determinano le opere e le iniziative da realizzare.
4. La pianificazione strategica si concretizza in programmazione attraverso la redazione del Piano Esecutivo di Gestione che costituisce lo strumento attraverso il quale vengono attribuite le risorse umane, materiali e finanziarie ai dirigenti, rendendo concreta la separazione tra direzione politica ed attività gestionale.
5. Il Piano Esecutivo di Gestione traduce le finalità strategiche in obiettivi gestionali annuali, fissando indicatori di risultato che verificano lo stato di attuazione e suddivide le risorse tra i vari centri di responsabilità. Il Piano Esecutivo di Gestione, inoltre, declina le attività strutturali finalizzate a migliorare o a mantenere le attività e le funzioni gestionali delle diverse strutture organizzative dell'Ente.
6. Il monitoraggio degli obiettivi strategici individuati nei documenti di pianificazione strategica e di indirizzo politico amministrativo e delle attività strutturali avviene con cadenza almeno semestrale secondo le direttive impartite dall'Amministrazione e deve consentire la verifica dello stato di attuazione dei programmi nell'ambito del relativo provvedimento di ricognizione ai sensi di legge.
7. Tale monitoraggio deve consentire di evidenziare eventuali criticità e/o modificazioni ai risultati attesi previsti dall'azione amministrativa al fine di permettere di apportare eventuali correttivi.
8. In occasione del rendiconto di gestione annuale viene effettuata la rendicontazione del controllo strategico i cui contenuti integrano anche le risultanze dei sistemi di misurazione e valutazione. L'unità addetta al controllo provvede inoltre alla consuntivazione del Piano Esecutivo di Gestione, che conterrà la rendicontazione della parte finanziaria, degli obiettivi strategici, delle attività strutturali e degli indicatori, oltre ad una sezione dedicata ai costi e ricavi dei vari centri di responsabilità elaborata dal servizio preposto al controllo di gestione.

9. I documenti elaborati saranno pubblicati nella rete interna e sul sito istituzionale dell'Amministrazione.

CAPO V

CONTROLLO DI GESTIONE

Articolo 14

Coordinamento con il regolamento di contabilità

1. Le disposizioni di cui al presente capo sono coerenti con quelle contenute nel regolamento di contabilità..

Articolo 15

Struttura operativa

1. Il controllo di gestione, nelle forme e con le modalità di cui alle seguenti disposizioni, è esercitato dalla apposita struttura individuata nell'organigramma e funzionigramma dell'Ente, che si avvale delle informazioni di diretto possesso e/o di quelle acquisite presso i servizi comunali, che sono tenuti a fornire la dovuta collaborazione.

Articolo 16

Finalità

1. Il controllo di gestione è diretto a misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di consentire, agli organi competenti, l'adozione di misure volte ad ottimizzare il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati.

Articolo 17

Modalità del controllo di gestione

1. Il controllo di gestione si esplica attraverso le seguenti attività:
 - a) rilevazione dei costi e dei ricavi relativi ai servizi individuati come centri di responsabilità nel Piano Esecutivo di Gestione, secondo principi di contabilità analitica e di competenza economica;
 - b) elaborazione di una rendicontazione annuale, per centri di responsabilità, inerente ai costi e ricavi dei servizi come precedentemente indicato; detta rendicontazione viene resa disponibile mediante pubblicazione sulla rete interna del Comune;
 - c) elaborazione e pubblicazione ai sensi di legge, del Rapporto annuale del Controllo di Gestione, comprendente i report di sintesi di ogni centro di responsabilità;
 - d) elaborazione di report relativi ad aspetti specifici della gestione, secondo le richieste espresse dai servizi del Comune;

- e) attività di supporto per la predisposizione di documenti di programmazione o di rendicontazione, anche sulla base delle richieste espresse dai dirigenti dei servizi;
 - f) elaborazione di analisi a supporto di progetti di riorganizzazione dei servizi, sulla base delle richieste espresse dai dirigenti dei servizi stessi;
 - g) attività di supporto alla struttura preposta al controllo gestionale e contabile delle società ed enti/organismi partecipati, in coerenza con il funzionigramma ed organigramma dell'Ente;
 - h) verifica preventiva, predisposizione e pubblicazione ai sensi di legge della relativa relazione annuale inerente al rispetto degli obblighi normativi in materia di ricorso alle centrali di committenza (Consip, Intercent.er., mercato elettronico p.a.) relativamente agli atti di acquisto di beni o servizi.
2. Le restanti attività rientranti nella funzione del controllo di gestione secondo la previsione di legge, più direttamente riconducibili alla pianificazione ed al controllo strategico, sono svolte dall'unità posta sotto la direzione ed il coordinamento del Direttore Generale e sono descritte al precedente capo IV del presente regolamento.

CAPO VI

CONTROLLO SULLE SOCIETÀ E SUGLI ALTRI ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI DAL COMUNE

Articolo 18

Oggetto

1. Il controllo sulle società e sugli altri enti ed organismi partecipati dal Comune si articola in:
- a) controllo gestionale e contabile, diretto a rilevare gli aspetti economico-patrimoniali, di conformità ai vincoli di finanza pubblica, relativi al sistema delle partecipazioni comunali;
 - b) controllo sui contratti di servizio affidati a società o ad enti ed organismi partecipati, diretto a rilevare il livello quali-quantitativo delle prestazioni erogate in rapporto agli standard contrattualmente previsti;
 - c) controllo sulla qualità dei servizi affidati o concessi a società o ad enti ed organismi partecipati, diretto a misurare il livello di soddisfazione degli utenti dei servizi stessi.
2. Per lo svolgimento dei controlli di cui al comma 1, il Comune si avvale di un idoneo sistema informativo, anche adeguando e/o implementando l'attuale, finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'Ente e le partecipate, la situazione contabile, gestionale ed organizzativa dei soggetti partecipati, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
3. Per quanto non contemplato dal presente regolamento si rinvia al "Codice di comportamento per il controllo delle società cui partecipa il Comune di Ravenna" nonché ad atti attuativi del presente regolamento.

Articolo 19

Controllo gestionale e contabile

1. Il controllo gestionale e contabile sulle partecipazioni comunali viene svolto sotto la direzione ed il coordinamento del Responsabile del servizio individuato, in coerenza con il funzionigramma ed organigramma dell'Ente, che si avvale del personale delle apposite strutture comunali, con particolare riferimento al Servizio Finanziario e alla struttura preposta al controllo di gestione, secondo le disposizioni di cui agli articoli successivi, con riferimento a:
 - a) società di capitale non quotate partecipate direttamente dal Comune, o indirettamente attraverso la società holding comunale-Ravenna Holding S.p.A.-;
 - b) altri enti ed organismi con forma giuridica diversa dalla società, partecipati direttamente dal Comune con quote superiori al 20% o comunque verso i quali sussista un obbligo statutario di ripiano dei disavanzi di gestione, nei casi consentiti dalla legge.

Articolo 20

Controllo gestionale e contabile sulle società di capitale non quotate

1. Il controllo sulle società di capitale non quotate riguarda:
 - a) la società– Ravenna Holding S.p.A. - alla quale il Comune ha trasferito e/o conferito, con funzioni di gestione, coordinamento e controllo, le principali partecipazioni in società che gestiscono servizi pubblici locali, attività strumentali e servizi di interesse generale;
 - b) per il tramite di Ravenna Holding S.p.A le società controllate o partecipate direttamente dalla stessa in misura superiore al 20%;
 - c) le società partecipate direttamente dal Comune in misura superiore al 20%;
 - d) le società diverse da quelle elencate, che presentino una perdita economica superiore ad 1/3 del capitale sociale, sulla base dei dati rilevati dall'ultimo bilancio di esercizio approvato.
2. Il controllo sulle società di cui al comma precedente si svolge con le seguenti modalità:
 - a) fissazione, nella relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione del Comune, di obiettivi gestionali definiti secondo parametri qualitativi e quantitativi, a cui devono tendere le società nel corso dell'esercizio. Detti obiettivi, che relativamente a Ravenna holding spa contemplano anche quelli di ogni società da essa partecipata, sono comunicati entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione del Comune, a cura del Responsabile del Servizio Finanziario o del soggetto dallo stesso incaricato all'interno delle strutture di cui al precedente art. 19, comma 1;
 - b) approvazione, da parte del Consiglio Comunale, dei budget previsionali relativi a Ravenna Holding S.p.A. ed alle società "in house providing". Qualora l'approvazione dei budget intervenga prima dell'approvazione del bilancio di previsione del Comune, la delibera del Consiglio Comunale deve contenere gli obiettivi gestionali di cui alla precedente lett. a), che dovranno essere successivamente trasfusi nella relazione previsionale e programmatica;
 - c) approvazione da parte del Consiglio Comunale, in sede di deliberazione di salvaguardia degli equilibri di bilancio da adottarsi ai sensi di legge e del regolamento di contabilità, delle relazioni semestrali delle società di cui al

comma 1, lett. a) e c), contenenti informazioni relative all'andamento finanziario, economico-patrimoniale, nonché allo stato di attuazione degli obiettivi gestionali individuati nella relazione previsionale e programmatica. Con riguardo alle società di cui al comma 1 lett. b), si assume, con effetto esaustivo, la relazione semestrale trasmessa da Ravenna Holding S.p.A.;

- d) dette relazioni devono essere trasmesse, mediante PEC, al Responsabile del Servizio Finanziario entro il 31 agosto di ogni anno. Qualora dalle relazioni venissero ad evidenziarsi situazioni economico-patrimoniali pregiudizievoli o scostamenti negativi rilevanti rispetto agli obiettivi gestionali assegnati, la deliberazione del Consiglio Comunale indicherà le eventuali misure correttive;
- e) approvazione, da parte del Consiglio Comunale, dei bilanci di esercizio relativi a Ravenna Holding S.p.A., ed alle società "in house providing";
- f) approvazione del bilancio consolidato, previa individuazione del perimetro di consolidamento relativo alle società ed agli altri enti ed organismi partecipati dal Comune, secondo la tempistica, i principi e le modalità previsti dalla legge.

Articolo 21

Controllo gestionale e contabile sugli altri enti ed organismi partecipati

1. Le disposizioni di cui al precedente articolo 20, comma 2, lett. a) e c) trovano applicazione anche con riferimento agli altri enti ed organismi partecipati di cui all'art. 19, comma 1, lett. b) del presente regolamento.
2. Le disposizioni inerenti al bilancio consolidato di cui all'art. 20, comma 2, lett. f) si applicano agli enti ed organismi inclusi nel perimetro di consolidamento.

Art. 22

Controllo sui contratti di servizi e sulla qualità dei servizi affidati o concessi ad enti ed organismi partecipati

1. Il Comune di Ravenna, attraverso le Agenzie d'ambito eventualmente esistenti per specifici servizi e comunque attraverso i Dirigenti dei vari settori interessati, organizza il monitoraggio e controllo ai contratti di servizio secondo la metodologia e gli strumenti di cui al successivo articolo 26.

CAPO VII

CONTROLLO DI QUALITÀ SUI SERVIZI

Art. 23

Principi e criteri generali

1. Gli articoli che seguono disciplinano il sistema dei controlli della qualità dei servizi erogati, sia direttamente dal Comune di Ravenna, sia mediante organismi gestionali esterni, le relative metodologie ed i rispettivi strumenti, al fine di misurare la soddisfazione degli utenti esterni ed interni all'Ente e di cogliere le necessità e i bisogni della comunità in relazione agli sviluppi e alle trasformazioni che intervengono nel tessuto socio-economico della realtà locale.

2. Il sistema dei controlli della qualità dei servizi:
- a) è coerente con quanto previsto dalla Politica della Qualità e dell'Ambiente del Comune di Ravenna che ha come presupposto di base l'applicazione dei principi fondamentali della qualità, anche ambientale, per corrispondere in modo adeguato alle esigenze della comunità e del territorio e allo sviluppo economico e sociale nella ricerca di un corretto equilibrio tra crescita economica, conservazione e preservazione del patrimonio naturalistico, tutela e rispetto ambientale, salute e benessere dei cittadini;
 - b) persegue il miglioramento continuo del livello qualitativo dei servizi resi al cittadino e delle prestazioni ambientali; garantisce continua attenzione all'innovazione, alla semplificazione e alla sperimentazione di nuove forme e modalità di organizzazione e gestione dei servizi, al fine di offrire servizi sempre migliori, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo;
 - c) garantisce la partecipazione attraverso il coinvolgimento dei cittadini e delle diverse componenti sociali nella progettazione e nel monitoraggio della qualità dei servizi;
 - d) garantisce la trasparenza migliorando la comunicazione verso i cittadini rispetto alle caratteristiche dei servizi;
 - e) garantisce la flessibilità ed il miglioramento continuo del modello organizzativo interno volto a rispondere in modo sempre più funzionale a logiche di produttività, efficienza e affidabilità dei processi, ottimizzando le risorse e riducendo al massimo "i costi della non qualità";
 - f) garantisce il benessere lavorativo, la professionalità e le competenze del personale dell'ente, attraverso un buon clima organizzativo, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane.

Art 24

Caratteristiche del sistema di controllo

1. Il sistema dei controlli della qualità dei servizi si basa su un insieme organico di metodologie e strumenti, a valenza esterne e/o interna, ciascuno dei quali ha specifici valori di riferimento e caratteristiche intrinseche ed il cui utilizzo, pertanto, varia in base ai singoli obiettivi individuati.
2. In relazione al Programma di Mandato, va individuata una pianificazione triennale ed annuale degli obiettivi da perseguire e dei sistemi di controllo da attivare sotto il coordinamento della struttura individuata in base all'organigramma e funzionigramma dell'Ente.
3. Il sistema di controllo della qualità a valenza esterna è composto dalle seguenti metodologie e strumenti: customer satisfaction, carte dei servizi, certificazione di qualità, anche ambientale, rilevazione delle segnalazioni e dei reclami, monitoraggio e controllo dei contratti di servizio, strumenti a supporto dei processi partecipati.
4. Il sistema di controllo della qualità a valenza interna è composto dalle seguenti metodologie e strumenti: customer satisfaction, carte dei servizi, certificazione di qualità, anche ambientale, people satisfaction ed indagini di clima aziendale.

Art 25

Metodologie e strumenti

1. Le metodologie e gli strumenti utilizzati nell'ambito delle politiche dell'ascolto e della partecipazione dei cittadini sono di norma quelli dettagliati nei commi successivi.
2. La customer satisfaction, o indagine sulla valutazione e misurazione della qualità del servizio, consente di verificare il livello di efficienza e di efficacia di un servizio così come percepita dagli utenti, in un'ottica di riprogettazione e miglioramento del servizio stesso. Può essere semplice o complessa ossia svolta con un diverso grado di approfondimento:
 - a) l'indagine semplice serve a tenere sotto controllo e a migliorare i sistemi di erogazione dei servizi, utilizzando al meglio le risorse disponibili, partendo dai bisogni espressi dai cittadini ed affrontando le criticità rilevate. Si tratta per lo più della somministrazione di un breve questionario volto a misurare la soddisfazione dei cittadini rispetto ad un servizio erogato;
 - b) l'indagine complessa serve anche per progettare nuovi servizi tenendo conto dei bisogni dei cittadini, a definire la scelta delle priorità e a valutare l'efficacia delle politiche pubbliche, anticipando i problemi e cogliendo tendenze e segnali deboli che emergono. Tali indagini, consentono di rilevare il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti dei servizi, la percezione dei cittadini nei confronti di particolari aspetti dei servizi, i bisogni, le attese e le soglie di tolleranza, mettendo in evidenza le aree di non qualità e fornendo quindi gli elementi di conoscenza per avviare concreti percorsi di miglioramento. In caso di indagine particolarmente rilevante, l'analisi viene effettuata sia sui cittadini che ricevono il servizio, sia sugli operatori che erogano il servizio, mettendo quindi a confronto il punto di vista esterno con il punto di vista interno ed evidenziando eventuali discordanze tra le valutazioni espresse.
3. La Carta dei Servizi rappresenta uno dei possibili strumenti nell'ambito delle politiche dell'ascolto e della partecipazione dei cittadini che garantisce la trasparenza nella gestione dei servizi in quanto permette di controllare e di misurare l'avanzamento della Qualità che man mano si va consolidando, secondo il principio del miglioramento continuo. E' un patto/contratto che l'Amministrazione Comunale attua con i propri utenti attraverso un documento pubblico con il quale dichiara quali sono i servizi che offre e con quali standard di Qualità si impegna a realizzarli e fornendo loro gli elementi per potere verificare l'impegno assunto. Lo standard è un impegno che l'ente prende con i cittadini ed esprime un livello di qualità atteso/promesso. Lo standard quindi non è immutabile nel tempo, ma va monitorato costantemente ed aggiornato periodicamente.
4. La Certificazione di qualità, anche ambientale, rappresenta uno dei possibili strumenti nell'ambito del sistema di gestione della qualità orientato verso la qualità dei servizi e delle prestazioni ambientali, dei processi e dell'organizzazione e che garantisce il rispetto di determinati requisiti e di standard, la pianificazione, la documentazione ed il miglioramento continuo delle prestazioni. La certificazione si sostanzia quindi nell'atto formale di riconoscimento, rilasciato da un Organismo esterno, che attesta che l'organizzazione ha realizzato una serie di attività pianificate e documentate per garantire che i servizi siano erogati secondo gli standard previsti e conformi di norma rispetto alle norme ISO ed ad altre norme di riferimento specifiche, ad esempio nel campo ambientale.

5. La Rilevazione delle segnalazioni e dei reclami rappresenta uno degli strumenti nell'ambito delle politiche dell'ascolto e della partecipazione dei cittadini perché consente di avere un canale dinamico di dialogo con i cittadini con l'obiettivo di conoscere e risolvere problematiche presenti sul territorio, garantendo il miglioramento continuo dei servizi. Deve consentire di trasformare i disservizi in opportunità per migliorare le prestazioni dell'ente e da stimolo verso il miglioramento continuo e la soddisfazione dei cittadini.

Art. 26

Monitoraggio e controllo dei contratti di servizio e della qualità dei servizi affidati ad organismi esterni

1. Il monitoraggio ed il controllo dei contratti di servizio è uno strumento con cui il Comune verifica la corretta gestione dei servizi affidati ad organismi esterni garantendone l'efficienza nei confronti dei cittadini ed il miglioramento continuo delle prestazioni.
2. Al fine di poter effettuare il monitoraggio ed il controllo, è necessario che al momento della predisposizione del contratto di servizio, a fronte degli standard di qualità e ambientali richiesti, vengano definite le modalità con cui si procederà al monitoraggio e al controllo della qualità del servizio erogato.
3. L'Amministrazione può applicare un proprio sistema di monitoraggio e controllo sulla qualità del servizio che si fonderà su precisi indicatori e rilevamenti periodici di cui informerà l'organismo gestionale esterno.
4. L'Amministrazione può richiedere all'organismo gestionale esterno la predisposizione di un sistema di monitoraggio e controllo sulla qualità del servizio chiedendo che i risultati vengano condivisi periodicamente con l'Amministrazione.
5. In ogni caso, il dirigente del servizio discuterà periodicamente i risultati del sistema di monitoraggio e controllo della qualità dei servizi con il responsabile dell'organismo gestionale esterno, al fine di avviare eventuali necessarie azioni di miglioramento del servizio.

ART. 27

Strumenti a supporto dei processi partecipati

1. Costituiscono strumenti di controllo di qualità anche tutti gli strumenti e le forme di comunicazione e di ascolto messi in campo per promuovere la partecipazione attiva dei cittadini e degli stakeholders favorendo la coesione sociale ed il senso di appartenenza alla comunità, nonché il miglioramento della qualità della vita basato su uno sviluppo locale sostenibile e la condivisione su processi decisionali di particolare rilevanza.
2. Il processo di partecipazione di Agenda 21, è composto da un insieme di strumenti metodologici (gruppi di lavoro tematici, workshop, focus group, ecc.) con i quali vengono coinvolti i cittadini e gli stakeholders del territorio locale, con l'obiettivo di individuare obiettivi di miglioramento per aree tematiche, delle priorità e delle azioni da attuare, degli strumenti operativi, degli indicatori di verifica dell'efficacia delle azioni, dei tempi e degli attori responsabili delle azioni da realizzare.
3. Il Bilancio sociale è uno strumento di comunicazione con il quale il Comune rende conto ai cittadini e ai agli stakeholders dei risultati raggiunti e dell'uso delle risorse pubbliche in ogni macro ambito di competenza comunale.

4. Il Bilancio Ambientale è uno strumento di valutazione degli effetti ambientali di tutte le politiche attuate dall'ente. Si tratta infatti di un documento che registra ciò che avviene all'ambiente di un determinato territorio in un anno. Fornisce anche indicazioni circa i risultati ambientali delle politiche attuate o da attuare da parte dell'amministrazione pubblica valutandone l'efficienza e l'efficacia delle stesse.

Art. 28

People satisfaction ed indagini di clima aziendale

1. La people satisfaction e le indagini di clima aziendale rappresentano degli strumenti di ascolto del personale interno, finalizzati al benessere organizzativo dei lavoratori che prevedono la realizzazione di azioni di miglioramento volte ad ottenere un clima organizzativo positivo e motivante.
2. In analogia con le customer satisfaction rivolte all'esterno, l'ascolto del personale interno è orientato al buon funzionamento degli uffici, in base alla consapevolezza che l'efficacia di una organizzazione e la capacità di erogare servizi di qualità per i cittadini dipenda fortemente dalla capacità e dalla motivazione delle persone che lavorano nell'organizzazione.
3. Le indagini vengono periodicamente ripetute, nell'ottica del miglioramento continuo.

CAPO VIII

NORME FINALI

Art. 29

Altri soggetti

1. Ai fini dell'integrazione e del coordinamento del sistema dei controlli interni l'Organismo Indipendente di Valutazione opera con un ruolo di supporto svolgendo specificatamente le funzioni dettagliate nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.
2. Il servizio di controllo interno è organicamente svolto dalle diverse strutture organizzative dell'Ente individuate ai precedenti capi del presente regolamento secondo le rispettive competenze.

Art. 30

Adeguatezza del sistema dei controlli interni

1. L'adeguatezza del sistema dei controlli interni, così come disciplinati dal presente Regolamento, è assunta nel referto semestrale del Sindaco ai sensi dell'art. 148 del Tuel.