



Comune di  
**Milano**

# **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

Approvato con deliberazione  
del Consiglio comunale n. 7 dell'11 febbraio 2013

## INDICE

<b>TITOLO PRIMO</b>	<b>DISPOSIZIONI GENERALI</b>	Pag. 4
Art. 1	Premesse e finalità	Pag. 4
<b>CAPO I</b>	<b>IL CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE</b>	Pag. 5
Art. 2	Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile	Pag. 5
Art. 3	Controllo successivo di regolarità amministrativa – Oggetto, principi, finalità e contenuto del controllo	Pag. 6
Art.4	Controllo successivo di regolarità – Organizzazione e metodologie del controllo	Pag. 8
Art. 5	Controllo successivo di regolarità amministrativa – Risultati del controllo	Pag. 9
<b>CAPO II</b>	<b>IL CONTROLLO DI GESTIONE</b>	Pag. 10
Art. 6	Finalità, organizzazione e metodologie del controllo di gestione	Pag. 10
Art. 7	Risultati del controllo di gestione e sistema di rendicontazione	Pag. 12
<b>CAPO III</b>	<b>IL CONTROLLO STRATEGICO</b>	Pag. 12
Art. 8	Finalità e oggetto del controllo strategico	Pag. 12
Art. 9	Organizzazione e metodologie del controllo strategico	Pag. 13
<b>CAPO IV</b>	<b>IL CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI</b>	Pag. 14
Art. 10	Controllo degli equilibri finanziari	Pag. 14
<b>CAPO V</b>	<b>IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI GESTIONALI ESTERNI</b>	Pag. 16

Art. 11	Ambito di applicazione	Pag. 16
Art. 12	Principi generali, finalità e obiettivi del controllo sugli organismi gestionali esterni	Pag. 17
Art. 13	Modalità e tipologie di controlli	Pag. 18
Art. 14	Controllo sulle società partecipate dal Comune di Milano non quotate	Pag. 19
Art. 15	Norma di rinvio	Pag. 20
<b>CAPO VI</b>	<b>IL CONTROLLO SULLA QUALITA' DEI SERVIZI</b>	Pag. 21
Art. 16	Controllo sulla qualità dei servizi erogati direttamente dal Comune di Milano	Pag. 21
Art. 17	Controllo sulla qualità dei servizi erogati dal Comune di Milano per il tramite di organismi gestionali esterni	Pag. 22
<b>CAPO VII</b>	<b>NORME GENERALI, TRANSITORIE E FINALI</b>	Pag. 22
Art. 18	Ulteriori tipologie di controllo	Pag. 22
Art. 18 bis	Pubblicità del sistema di controllo interno	Pag. 22
Art. 19	Rispetto dei termini in sede di prima applicazione	Pag. 23
Art. 20	Corretta applicazione del regolamento	Pag. 23
Art. 21	Cabina di Regia sui Controlli interni	Pag. 23
Art. 22	Norme finali	Pag. 23

## TITOLO PRIMO - DISPOSIZIONI GENERALI

### Art.1

#### Premesse e finalità

1. Il presente Regolamento viene adottato dal Comune di Milano in attuazione del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, come modificato dal Decreto Legge 10 ottobre 2012, n. 174, convertito nella Legge 7 dicembre 2012, n. 213 e delle norme dello Statuto Comunale sui controlli interni.
2. Il presente Regolamento disciplina, a livello di principi generali, il sistema integrato dei controlli interni e, a tal fine, definisce, in proporzione alle risorse disponibili, l'organizzazione, le metodologie e gli strumenti di controllo finalizzati a garantire, soprattutto attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità, la correttezza, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche in un'ottica di sana gestione finanziaria dell'Ente.
3. Il sistema integrato dei controlli interni è disciplinato nel rispetto del principio di distinzione tra funzioni di indirizzo politico e compiti di gestione amministrativa ed è, in particolare, finalizzato a:
  - a) verificare, attraverso **il controllo di regolarità amministrativa**, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. Tale tipologia di controllo è attuata:
    - in fase preventiva, attraverso il rilascio dei pareri di regolarità tecnica e contabile;
    - in fase successiva, mediante specifiche modalità informate ai principi generali di revisione aziendale e definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'Ente;
  - b) verificare, attraverso **il controllo di gestione**, 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 conseguiti;
  - c) valutare, attraverso **il controllo strategico**, l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti. Tale tipologia di controllo è attuata mediante metodologie che utilizzano anche le risultanze del controllo di gestione;

- d) garantire il costante controllo **degli equilibri finanziari** della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno;
  - e) garantire **il controllo sugli organismi gestionali esterni e, in particolare, sulle società partecipate**, non quotate, allo scopo di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati ed assegnati, la loro sana gestione economico – finanziaria, la qualità delle attività svolte e dei servizi erogati, anche nell'ottica di verificare periodicamente l'attualità, coerenza e rispondenza della loro *mission* con quella dell'Ente;
  - f) garantire il controllo della **qualità dei servizi erogati**, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti interni ed esterni dell'Ente;
  - g) verificare, attraverso l'unità indipendente di *Internal Auditing*, ambiti di attività esaminandone gli aspetti amministrativi e procedurali, gli impatti organizzativi e la regolarità rispetto a standard predefiniti. Tali verifiche sono attivate sulla base di un programma annuale approvato dalla Giunta Comunale, nonché su specifica richiesta del Sindaco, della Giunta Comunale e del Direttore Generale.
4. Partecipano e collaborano all'organizzazione del sistema dei controlli interni, secondo le competenze a ciascuno facenti capo in base alla vigente normativa, il Segretario Generale, il Direttore Generale, i responsabili dei servizi e le unità di controllo, secondo le modalità disciplinate dal presente Regolamento.
5. Le risultanze dei controlli disciplinati nel presente Regolamento sono esaminate e valutate dalla Cabina di Regia, di cui al successivo art. 20, che, individuandone le interrelazioni, garantisce l'uniformità, la funzionalità, l'efficacia e l'adeguatezza del sistema dei controlli interni, anche attraverso la promozione di opportune azioni correttive.

## **CAPO I**

### **IL CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE**

#### **Art. 2**

##### **Controllo preventivo di regolarità amministrativa e contabile**

1. Il controllo di regolarità amministrativa è assicurato, nella fase preventiva di formazione degli atti, da ciascun Responsabile di Servizio, ossia dal dirigente

responsabile, in base alle previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, dell'Unità Organizzativa competente in ordine alla materia oggetto del provvedimento deliberativo. Tale controllo si attua attraverso il rilascio, da parte di ciascun responsabile di servizio, sulle proposte di deliberazione del Consiglio Comunale e della Giunta, che non siano mero atto di indirizzo, del parere di regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. Tali pareri sono allegati, quali parte integrante, al provvedimento deliberativo. Il Segretario Generale, sulla base dell'istruttoria effettuata da parte delle Unità Organizzative proponenti ed accertata con il parere di regolarità tecnica, emette parere di legittimità su tutte le proposte di deliberazione di Giunta Comunale e Consiglio Comunale.

2. Il controllo di regolarità contabile è assicurato, nella fase preventiva di formazione degli atti che hanno riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Ente, dal Responsabile del Servizio Finanziario, ossia del dirigente responsabile, in base alle previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, dell'Unità Organizzativa preposta ai servizi di ragioneria. Tale controllo si attua mediante il rilascio del parere di regolarità contabile sulle proposte di deliberazioni del Consiglio Comunale e della Giunta e del visto attestante la copertura finanziaria sulle determinazioni, decreti ed altri provvedimenti comportanti riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'Ente. Il parere ed il visto sono allegati, quali parte integrante, al provvedimento cui si riferiscono.
3. Il Consiglio Comunale e la Giunta, qualora non intendano conformarsi al parere di regolarità tecnica e al parere di regolarità contabile rilasciati dai competenti dirigenti, devono esplicitarne le motivazioni che vengono inserite nel testo del provvedimento deliberativo a cura del Segretario Generale.

### **Art. 3**

#### **Controllo successivo di regolarità amministrativa - Oggetto, principi, finalità e contenuto del controllo.**

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa svolto, secondo principi generali di revisione aziendale, sotto la direzione del Segretario Generale, è inteso a rilevare elementi di cognizione sulla correttezza e regolarità delle procedure e delle attività amministrative svolte, in relazione alla conformità ai principi dell'ordinamento, alla legislazione vigente, allo statuto e ai regolamenti, nonché in relazione alla modalità di redazione dell'atto secondo standard definiti con atto del Segretario Generale. Nella categoria degli atti amministrativi da sottoporre a controllo rientrano, fra gli altri, le determinazioni di impegno di spesa e le ordinanze.

2. Tale tipologia di controllo è un controllo di tipo interno, successivo e a campione, improntato ai seguenti principi:

- *indipendenza*: il responsabile e gli addetti alle attività di controllo devono essere in posizione di indipendenza rispetto alle attività/processi da verificare;
- *imparzialità, trasparenza, pianificazione*: il controllo deve essere effettuato in base a regole chiare, pianificate annualmente e pubblicizzate preventivamente, nonché secondo tecniche di campionamento che consentano di verificare le attività ed i processi facenti capo alle Unità Organizzative dell'Ente;
- *tempestività*: le attività di controllo devono essere effettuate in un tempo ragionevolmente vicino all'adozione degli atti da verificare per assicurare l'adozione di adeguate ed efficaci azioni correttive;
- *condivisione*: il modello di controllo successivo deve essere condiviso con i Responsabili delle Unità Organizzative apicali dell'Ente come momento di sintesi e di raccordo in cui si valorizza la funzione di assistenza e le criticità emerse sono valutate, *in primis*, a scopo collaborativo;
- *standardizzazione degli strumenti di controllo*: il controllo successivo deve essere effettuato sulla base di *standards* predefiniti, coerenti ed adeguati ai processi oggetto di controllo.

3. Il controllo successivo di regolarità amministrativa è finalizzato a:

- verificare la legittimità, regolarità e correttezza, anche contabile, sotto il profilo tecnico, degli atti adottati e delle procedure, a tal fine, espletate, con particolare riguardo al rispetto delle norme comunitarie, costituzionali, legislative, statutarie e regolamentari;
- segnalare le anomalie, criticità, scostamenti e vizi riscontrati e, qualora ne ricorrano i presupposti, promuovere l'esercizio del potere di autotutela da parte del competente Responsabile di Servizio;
- promuovere, supervisionare e coordinare le attività di definizione ed aggiornamento di procedure omogenee e standardizzate per l'adozione di atti dello stesso tipo, anche avvalendosi del sistema di gestione della qualità in uso presso l'Ente.

#### **Art. 4**

### **Controllo successivo di regolarità amministrativa- Organizzazione e metodologie del controllo**

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa è svolto sotto la direzione del Segretario Generale del Comune, il quale si avvale, a tal fine, degli uffici della Segreteria Generale.
2. L'istruttoria dell'attività di controllo successivo può, altresì, essere svolta, in base a specifiche esigenze organizzative e/o per l'esame di categorie di atti che richiedono competenze tecniche specifiche, avvalendosi del supporto di uno o più dipendenti comunali, individuati dal Segretario Generale, sentito il Direttore Generale, tra gli appartenenti alla categoria professionale D o dirigenziale e assegnati ad Unità Organizzative diverse da quelle che hanno adottato gli atti sottoposti a controllo, privilegiando, tra queste ultime, quelle già dedicate alle attività di controllo.
3. Per l'avvio delle attività di controllo, il Segretario Generale, sentito il Direttore Generale e i Responsabili delle Unità Organizzative apicali dell'Ente, predispone, entro il 31 gennaio di ogni anno, le attività annuali, specificando quantità e tipologie di provvedimenti da sottoporre a campionamento, le dimensioni economiche o di impatto ad essi relative, la tempistica delle attività di controllo. La programmazione annuale dovrà definire i criteri di campionamento utilizzati, anche a seguito di ricognizione preventiva effettuata con il supporto dei responsabili delle Unità Organizzative Apicali dell'Ente, che dovranno consentire la verifica di tutti gli ambiti organizzativi e funzionali dell'Amministrazione Comunale.
4. La selezione degli atti da sottoporre a controllo viene effettuata mediante estrazione casuale, anche a mezzo di procedure informatiche.
5. L'esame può essere esteso, su iniziativa di chi effettua di controllo, anche agli atti endoprocedimentali e ad altri atti e/o procedimenti della stessa tipologia. Gli uffici dovranno trasmettere, entro i termini definiti dal Piano Annuale, oltre al provvedimento oggetto del controllo, ogni ulteriore documentazione sarà loro richiesta.
6. Al fine di svolgere in maniera imparziale, razionale e tempestiva l'attività di controllo, verranno analizzati i processi mappati dal Sistema Gestione Qualità e Ambiente dell'Ente (SGQA), i dati del sistema dei reclami e le risultanze delle indagini di *customer satisfaction*. A seguito di tale analisi saranno predisposte schede analitiche di controllo in relazione a ciascun procedimento/attività oggetto di controllo. Le schede di controllo saranno pubblicate, unitamente al Piano annuale, sulla Intranet Comunale.



## **Art. 5**

### **Controllo successivo di regolarità amministrativa- Risultati del controllo**

1. Al termine del controllo di ciascun atto e/o procedimento viene redatta una sintesi delle conformità agli standard predefiniti, che sarà allegata alle risultanze del controllo.
2. Le schede elaborate sui controlli a campione sono oggetto di una relazione semestrale da cui deve risultare:
  - i processi analizzati, il numero degli atti e/o procedimenti esaminati;
  - le anomalie, criticità, scostamenti e vizi riscontrati, i rilievi formulati ed il loro eventuale esito;
  - ulteriori e specifiche osservazioni su aspetti, formali e sostanziali, dell'atto, o procedimento oggetto di verifica, non espressamente previsti, ma che il Segretario Generale ritenga opportuno portare all'attenzione dei Responsabili di Servizio, cui il controllo si riferisce;
  - le analisi riepilogative e le azioni correttive da attuare da parte dei Responsabili di Servizio, cui il controllo si riferisce, che possono divenire obiettivi operativi di miglioramento.
3. I referti dei controlli sono trasmessi ai Responsabili di Servizio cui il controllo si riferisce, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché al Consiglio Comunale, al Sindaco e alla Giunta Comunale, al Collegio dei Revisori dei Conti, al Direttore Generale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione, come documenti utili per la valutazione.
4. Il Segretario Generale, sentita la Cabina di Regia, individua, sulla base dei referti dei controlli effettuati, linee guida volte a promuovere la semplificazione dell'attività amministrativa ed a omogeneizzare e migliorare la qualità degli atti amministrativi, costruendo un sistema di regole condivise a livello di Ente.
5. Ove se ne valuti l'opportunità, il Segretario Generale, anche su segnalazione dell'Unità Organizzativa o del/i dipendente/i preposto/i all'istruttoria dell'attività di controllo, può segnalare, sin da subito, al competente Responsabile di Servizio singole criticità ed irregolarità riscontrate allo scopo di consentire la tempestiva ed efficace adozione delle necessarie azioni correttive.

## **CAPO II IL CONTROLLO DI GESTIONE**

### **Art. 6**

#### **Finalità, organizzazione e metodologie del controllo di gestione**

1. La finalità del controllo di gestione è quella di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e di valutare la funzionalità, l'efficacia, l'efficienza, la qualità e il livello di economicità nell'attività di realizzazione degli obiettivi stessi.
2. L'attività di controllo di gestione è concomitante con l'attività amministrativa, ha ad oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale dell'Ente ed è finalizzata a:
  - verificare il raggiungimento degli obiettivi garantendo il rispetto dei principi di efficienza, efficacia, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa, tenendo conto delle risorse disponibili;
  - orientare l'attività amministrativa rimuovendo eventuali disfunzioni e introducendo gli opportuni correttivi;
  - garantire il grado di economicità dei fattori produttivi;
  - favorire lo sviluppo articolato e dettagliato della strategia aziendale dell'Ente;
  - verificare la realizzazione degli impatti programmati per singole categorie di stakeholder e/o per le diverse zone della città.
3. Le risultanze del controllo di gestione concorrono alla valutazione della performance organizzativa ed individuale, anche ai fini della gestione dei sistemi di valutazione e remunerazione del personale.
4. Il controllo di gestione è svolto sotto la direzione e il coordinamento del Direttore Generale con il supporto dell'Unità Organizzativa preposta a tale attività, in base alle previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
5. Il controllo di gestione assume quali parametri di riferimento gli atti di pianificazione e programmazione dell'Ente e, in particolare:
  - il Bilancio di Previsione Annuale e Pluriennale;
  - la Relazione Previsionale e Programmatica;
  - il Piano degli Obiettivi;

- il Piano Esecutivo di Gestione.
6. La Relazione Previsionale e Programmatica, redatta annualmente, quale allegato al Bilancio di Previsione Annuale, approvato dal Consiglio Comunale, individua, per il triennio di riferimento, le principali fonti di finanziamento e declina, sulla base delle previsioni del Piano Generale di Sviluppo e con espresso riferimento ai programmi indicati nel bilancio annuale e pluriennale, le linee strategiche in obiettivi programmatici o di risultato, individuando gli elementi per definire i correlati indicatori. All'interno della Relazione Previsionale e Programmatica vengono individuati i programmi e i progetti finalizzati all'ottenimento degli impatti pianificati.
  7. Sulla base delle linee strategiche e programmatiche contenute nei sopra descritti documenti vengono individuati e declinati gli obiettivi nei seguenti livelli:
    - **obiettivi strategici:** intesi come obiettivi di livello strategico, coerenti con il Piano Generale di Sviluppo e correlati ai programmi e progetti indicati nella Relazione Previsionale e Programmatica. Rappresentano, in particolare, gli impatti che, attraverso i programmi ed i progetti individuati, si intendono realizzare, i miglioramenti da perseguire in ciascun ambito di servizi/attività dell'Ente e nella soddisfazione dei fabbisogni espressi dalla collettività di riferimento. Tali obiettivi sono definiti in modo trasversale rispetto alle deleghe assessorili e alle strutture organizzative;
    - **obiettivi operativi,** intesi come insieme di azioni da attuare per il conseguimento degli obiettivi strategici.
  8. Gli Obiettivi dell'Ente sono approvati e rivisti annualmente dalla Giunta Comunale, in occasione dell'approvazione del Piano degli Obiettivi e del Piano Esecutivo di Gestione.
  9. Ciascun obiettivo operativo, al fine di individuare le connesse responsabilità, gli indicatori di risultato ed i tempi di attuazione, è declinato in risultati attesi e, eventualmente, in fasi, che consentono il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti.
  10. L'obiettivo operativo è collegato, oltre che ai documenti della programmazione strategica, anche al Bilancio e al Piano Esecutivo di Gestione. Attraverso il Piano Esecutivo di Gestione, sulla base delle risorse economiche individuate nel Bilancio di Previsione Annuale, si realizza il necessario collegamento tra la programmazione degli obiettivi e le risorse disponibili: con tale documento vengono, infatti, assegnate ai responsabili dei servizi individuati le risorse necessarie per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

11. La verifica di efficienza, efficacia ed economicità, con particolare riguardo all'analisi dei costi/benefici dell'azione amministrativa e dei servizi erogati, può essere effettuata con riferimento a particolari esigenze emerse in relazione a specifici interventi, progetti, servizi ed attività, a richiesta di ciascun Responsabile delle Unità Organizzative apicali dell'Ente.

#### **Art. 7**

### **Risultati del controllo di gestione e sistema di rendicontazione**

1. La verifica sull'andamento complessivo delle attività gestionali e sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati si svolge con cadenza almeno semestrale. Il Direttore Generale trasmette il referto ai responsabili di servizio, al Sindaco, al Segretario Generale, all'Organismo Indipendente di Valutazione ed alla Giunta Comunale. Al termine dell'esercizio, il Direttore Generale trasmette il referto conclusivo alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti e al Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ente.
2. Il referto deve contenere i risultati delle verifiche e le azioni di miglioramento da porre in essere e, in particolare, i seguenti elementi:
  - grado di realizzazione degli obiettivi, secondo le previsioni del Piano degli Obiettivi e del Piano Esecutivo di Gestione e nel rispetto degli indicatori di qualità e quantità, evidenziandone eventuali scostamenti;
  - stato di avanzamento delle spese e degli accertamenti delle entrate, per la parte economico finanziaria, rispetto alle dotazioni con evidenziate le variazioni;
  - verifica per i servizi più significativi dei mezzi finanziari acquisiti, dei costi dei singoli fattori produttivi e, per i servizi a carattere produttivo, dei ricavi.

### **CAPO III**

## **IL CONTROLLO STRATEGICO**

#### **Art. 8**

### **Finalità e oggetto del controllo strategico**

1. Il controllo strategico consiste nell'analisi della congruenza dello stato di attuazione dei programmi rispetto agli indirizzi previsti nei documenti di pianificazione strategica dell'Ente. Tale analisi è diretta a verificare eventuali scostamenti tra la *mission* dell'Ente, le scelte strategiche effettuate e i risultati di

impatto realizzati, individuando i fattori ostativi, le responsabilità per la mancata attuazione e i possibili interventi correttivi.

2. Il controllo strategico assume quali parametri di riferimento gli atti di pianificazione strategica dell'Ente e, in particolare:
  - le linee programmatiche dell'Amministrazione;
  - il Piano Generale di Sviluppo;
  - la Relazione Previsionale e Programmatica.
3. Le linee programmatiche costituiscono il piano strategico di mandato dell'Ente definito, sulla base del programma elettorale del Sindaco dopo l'insediamento di una nuova Amministrazione, esplicitano l'identità, la *mission* e i valori dell'amministrazione e rappresentano il presupposto per la predisposizione degli strumenti di pianificazione, programmazione e budgeting.
4. Il Piano Generale di Sviluppo, documento strategico di mandato definito sulla base del programma elettorale del Sindaco, nonché delle linee programmatiche presentate al Consiglio Comunale, esplicita gli indirizzi di governo dell'Ente, definisce e individua, per categoria di stakeholder, impatti di politiche e azioni. Sulla base delle indicazioni previste nel Piano Generale di Sviluppo e degli impatti auspicati sulla città, all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica, allegata al Bilancio di previsione annuale, vengono determinati i programmi e i progetti finalizzati al raggiungimento delle linee programmatiche strategiche individuate. Sulla base degli indirizzi contenuti nei predetti documenti di pianificazione strategica vengono declinati gli obiettivi strategici ed operativi, quali contenuti del Piano degli Obiettivi.

## **Art. 9**

### **Organizzazione e metodologie del controllo strategico.**

1. Il controllo strategico deve essere effettuato analizzando, in base alle finalità di cui al precedente art. 8, comma 1, lo stato di attuazione degli specifici programmi e progetti avviati e/o completati per verificarne la coerenza rispetto ai documenti di pianificazione strategica. Tale analisi deve essere condotta tenendo in particolare considerazione gli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, i tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, la qualità dei servizi erogati e il grado di soddisfazione della domanda espressa, utilizzando anche gli strumenti del sistema di controllo della qualità.
2. Il controllo strategico è diretto e coordinato dal Direttore Generale, con il supporto dell'Unità Organizzativa preposta alle attività di controllo, secondo le

previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi. Tale Unità elabora, anche tenendo conto delle risultanze del controllo di gestione, i rapporti periodici che il Direttore Generale trasmette, almeno in sede di equilibri di bilancio e di rendiconto di gestione, al Consiglio Comunale e alla Giunta per la successiva ricognizione dei programmi e la verifica della congruenza tra risultati raggiunti ed obiettivi strategici programmati. I rapporti periodici sono, altresì trasmessi al Segretario Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

3. Le risultanze del controllo strategico sono utilizzate dall'Organismo Indipendente di Valutazione nell'ambito del processo di valutazione del personale dirigente e non dirigente, e forniscono, altresì, gli elementi per la predisposizione della Relazione di fine mandato ai sensi dell'art. 4 del D. lgs. n. 149/2011.

## **CAPO IV IL CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI**

### **Art. 10 Controllo degli equilibri finanziari**

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato, in dettaglio, dal Regolamento di Contabilità del Comune di Milano, che ne stabilisce le finalità, l'organizzazione, le metodologie e gli strumenti operativi in uso, nel rispetto dei principi generali stabiliti dal presente Regolamento.
2. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione ed il coordinamento del Responsabile dei Servizi Finanziari, ossia del dirigente responsabile, in base alle previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, dell'Unità Organizzativa preposta ai servizi di ragioneria.
3. Tale tipologia di controllo si esplica, in particolare, mediante:
  - la verifica periodica degli equilibri finanziari dell'Ente, secondo le modalità e tempistiche previste dal Testo Unico degli Enti Locali e dal Regolamento di Contabilità tenuto conto degli atti di pianificazione strategica e di programmazione economico - finanziaria approvati dagli organi di governo dell'Ente;
  - la proposta di correttivi necessari per la salvaguardia degli equilibri finanziari e di bilancio, anche garantendo il rispetto dei vincoli imposti dal patto di stabilità interno.

4. Tale attività di controllo è sottoposta alla vigilanza del Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ente ed è svolta con la collaborazione del Direttore Generale, del Segretario Generale e dei responsabili di servizio, secondo il riparto di competenze definito dalla normativa di settore, dallo Statuto e dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
5. Ai fini della verifica degli equilibri finanziari:
  - i Responsabili delle Unità Organizzative apicali, con cadenza trimestrale, aggiornano i dati di previsione sulla gestione di competenza e di cassa alla conclusione di ciascun esercizio e, con cadenza almeno annuale, verificano la permanenza del titolo giuridico per il mantenimento dei residui attivi e passivi;
  - il Responsabile del Servizio finanziario, con cadenza trimestrale, presiede una riunione cui partecipano il Direttore Generale ed il Segretario Generale. A tale riunione possono essere invitati uno o più Responsabili delle Unità Organizzative apicali, di volta in volta individuati dal Responsabile del Servizio Finanziario, d'intesa con il Direttore Generale. In tale riunione periodica si esaminano, collegialmente e distintamente per ogni centro di responsabilità:
    - l'andamento della gestione di competenza (accertamenti/impegni) delle risorse economiche assegnate con il Piano Esecutivo di Gestione;
    - l'andamento della gestione dei residui attivi e passivi con la verifica circa la sussistenza del titolo giuridico del credito/debito, in conformità con la normativa vigente in materia di contabilità;
    - l'andamento della gestione di cassa, con particolare rilievo agli incassi e pagamenti in conto capitale ai fini del monitoraggio e del rispetto dei saldi del Patto di Stabilità;
    - l'andamento della gestione di competenza e di cassa che dovrà proiettarsi sino alla chiusura dell'esercizio.
6. Sulla scorta delle informazioni raccolte, il Responsabile del Servizio Finanziario redige una relazione conclusiva, da trasmettere al Sindaco, alla Giunta Comunale e al Collegio dei Revisori dei Conti, con la quale viene illustrata la situazione complessiva degli equilibri finanziari dell'Ente ed il rispetto dei vincoli imposti dal "Patto di Stabilità" interno.
7. Il Collegio dei Revisori dei Conti, entro i successivi 15 giorni, esprime eventuali rilievi e proposte sulla relazione. Successivamente la Giunta Comunale prenderà

atto delle condizioni di equilibrio con apposito provvedimento che sarà comunicato al Consiglio Comunale.

8. Nel caso, invece, siano evidenziate condizioni di squilibrio finanziario, la Giunta Comunale dovrà, con specifico provvedimento deliberativo, proporre con urgenza all'Organo Consiliare le iniziative da intraprendere per ristabilire le condizioni di equilibrio del bilancio. Entro trenta giorni dall'adozione della predetta deliberazione il Consiglio Comunale dovrà assumere i necessari provvedimenti in merito.
9. Le verifiche di cui al presente articolo terranno conto anche delle implicazioni finanziarie e patrimoniali sul bilancio comunale derivanti dall'andamento economico/finanziario degli organismi gestionali esterni.
10. Se, in corso di esercizio, il Responsabile del Servizio Finanziario rileva fatti e situazioni rilevanti sotto il profilo economico - finanziario che si discostano in modo rilevante dalle previsioni e che egli reputi tali da poter pregiudicare gli equilibri, convoca una sessione straordinaria della riunione collegiale di cui al precedente comma 5 per avviare le opportune iniziative.

## **CAPO V**

### **IL CONTROLLO SUGLI ORGANISMI GESTIONALI ESTERNI**

#### **Art. 11**

##### **Ambito di applicazione**

1. Le disposizioni regolamentari del presente Capo si applicano agli Organismi gestionali esterni partecipati dal Comune di Milano e, in particolare, a:
  - le società partecipate dal Comune di Milano;
  - gli altri Enti partecipati/organismi gestionali esterni, di qualsiasi natura giuridica, con capacità di incidenza sul bilancio finanziario del Comune di Milano e che gestiscono attività e/o servizi per conto e nell'interesse dell'Amministrazione Comunale;
2. Per gli Enti Partecipati, nei quali il Comune di Milano non dispone della maggioranza dei voti assembleari, le norme del presente Capo rappresentano principi generali di comportamento cui ispirare l'esercizio dei poteri/doveri di governance da parte del medesimo Comune, nell'ottica di propulsione verso gli altri Soci/Associati, fatti salvi in ogni caso i controlli amministrativi attuabili ai sensi del presente Regolamento.



3. Il presente Regolamento non è applicabile alle Società quotate sui Mercati Telematici Azionari in quanto organismi operanti in mercati regolamentati per i quali è previsto l'esclusivo rispetto della normativa speciale di settore e delle esigenze primarie di tutela del mercato.
4. Al fine dell'applicazione delle presenti disposizioni regolamentari, gli Enti Partecipati si differenziano in:
  - Società affidatarie dirette di servizi pubblici locali e/o di attività strumentali rispetto ai servizi gestiti dall'Ente, che operano nell'ambito dei principi del c.d. *in House providing*. Rispetto a tali società il Comune di Milano, in qualità di socio unico, prescrive gli indirizzi gestionali attraverso gli organi assembleari e detiene poteri e strumenti speciali di indirizzo e controllo ulteriori e più pregnanti rispetto a quelli previsti dal diritto comune in capo ai soci. Tali poteri e strumenti si sostanziano nel c.d. controllo analogo a quello esercitato dall'Ente sui propri uffici e servizi. A tali società si applicano: il controllo amministrativo, il controllo di efficienza/efficacia, il controllo di gestione, il controllo sugli equilibri finanziari, con particolare riguardo alla verifica del rispetto dei limiti previsti per la finanza pubblica.
  - Società/Enti controllati, ai quali si applicano il controllo amministrativo, il controllo di efficienza/efficacia.
  - Altri Enti, ai quali si applicano il controllo amministrativo e, laddove gli obiettivi gestionali, proposti dal Comune di Milano a norma dell'art. 170 comma 6, del Testo Unico degli Enti Locali, vengano condivisi dall'Assemblea dei Soci, il controllo di efficienza/efficacia.

## **Art. 12**

### **Principi generali, finalità e obiettivi del controllo sugli organismi gestionali esterni**

1. Il controllo sugli Organismi gestionali esterni è svolto, secondo le finalità di cui all'art. 1, comma 3, lettera e), dalle Unità Organizzative che ne sono responsabili in base alle previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
2. Tale tipologia di controllo si effettua, in linea generale, mediante:
  - la definizione preventiva degli indirizzi ed obiettivi gestionali che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio, così come individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica, allegata al Bilancio di previsione Annuale, ai sensi dell'art. 170, comma 6, del d. lgs. n. 267/2000;

- il monitoraggio periodico dello stato di attuazione degli indirizzi ed obiettivi gestionali assegnati al fine di verificarne il loro raggiungimento, anche sulla base di parametri qualitativi e quantitativi individuati nella medesima Relazione Previsionale e Programmatica e negli altri documenti di pianificazione e programmazione.
3. Gli indirizzi e gli obiettivi che il Comune di Milano intende assegnare, nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica, a ciascun Organismo gestionale esterno devono essere formalmente comunicati dal Sindaco al legale rappresentante dell'Ente medesimo che, entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione, deve trasmettere al Comune di Milano l'accettazione ovvero eventuali osservazioni e/o richieste di modifica e integrazioni. Entro i successivi 15 giorni il Sindaco comunica l'accettazione delle richieste pervenute dal legale rappresentante dell'Ente Partecipato, ovvero comunica la definitiva assegnazione degli indirizzi ed obiettivi individuati.

### **Art. 13** **Modalità e tipologie di controlli**

1. L'Amministrazione definisce le seguenti modalità di controllo con l'obiettivo di delineare un quadro chiaro ed analitico della tipologia di informazioni che gli Enti Partecipati sono tenuti a fornire all'Amministrazione ai fini di un controllo effettivo del loro status e delle attività esercitate.
2. Le tipologie di controllo si articolano in:
- a. **controllo amministrativo** che si esercita attraverso:
    - il controllo preventivo e concomitante degli atti e fatti di governance;
    - il controllo successivo dei risultati della gestione complessiva, effettuato tramite la rilevazione rielaborata:
      - i. dei risultati economico/finanziari, con evidenza dell'andamento almeno triennale;
      - ii. dei principali indicatori finanziari, economici;
      - iii. il rispetto delle norme di finanza/amministrazione pubblica;
  - b. **controllo gestionale**: orientato a verificare il raggiungimento degli obiettivi gestionali definiti preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, del D. Lgs. n. 267/2000 articolati secondo standard qualitativi e /o quantitativi misurabili. Il controllo si esplica attraverso un'attività di monitoraggio che si concreta in diverse fasi: ex ante, concomitante mediante

report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi ed ex post, attraverso la valutazione degli standard quali - quantitativi;

- c. **controllo economico-finanziario:** con particolare riguardo alla verifica dei risultati economico/ finanziari e del rispetto dei vincoli previsti per la finanza pubblica. Tale tipologia di controllo è estesa, in particolare, alle società a totale partecipazione pubblica, affidatarie dirette della gestione di servizi pubblici locali e/o di servizi strumentali all'attività dell'Amministrazione comunale, anche in relazione alla predisposizione del bilancio consolidato dell'Ente, secondo modalità analoghe a quelle definite dall'art. 10 del presente Regolamento e compatibilmente con le caratteristiche proprie di ciascuna società.

#### **Art.14**

#### **Controllo sulle società partecipate dal Comune di Milano non quotate**

1. Il controllo si esplica sulle società partecipate dal Comune di Milano non quotate, anche mediante l'organizzazione di un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'Amministrazione Comunale e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della stessa, i contratti di servizio, la qualità dei servizi erogati, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
2. L'Amministrazione, con proprio atto, in sede di approvazione del bilancio di previsione annuale, definisce specifici indirizzi alle società partecipate tenendo conto dei vincoli di finanza pubblica e delle differenti forme di controllo applicabili alle diverse tipologie di società/ enti partecipati, relativamente a:
  - obiettivi gestionali del servizio di cui trattasi secondo parametri qualitativi e quantitativi;
  - rispetto delle norme di finanza pubblica;
  - rispetto dei limiti di spesa del personale e delle norme che disciplinano le procedure di assunzione;
  - rispetto della normativa del "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture";
  - rispetto del limite di indebitamento.
3. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, ciascuna società dovrà comunicare alle Unità Organizzative del Comune di Milano responsabili dei servizi gestiti dalla società una relazione contenente le informazioni necessarie per la verifica del corretto adempimento degli obblighi disciplinati dai rispettivi contratti di servizio, del

rispetto degli standard di qualità, nonché la rappresentazione analitica delle posizioni debitorie e creditorie esistenti nei confronti del Comune di Milano, del rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

4. Le Unità Organizzative responsabili dei servizi gestiti dalle società partecipate verificano, entro i successivi 30 giorni, sulla base della relazione e degli altri documenti acquisiti, il corretto adempimento di quanto indicato nel precedente comma.
5. Le Unità Organizzative responsabili dei servizi gestiti dalle società partecipate e quelle preposte ai controlli sulle società partecipate, in base alle previsioni del Regolamento degli Uffici e dei Servizi, acquisiscono gli atti, i dati e le informazioni necessarie tramite gli organi e gli uffici della società partecipata e verificano, in sede di verifica degli equilibri di bilancio dell'Ente e di rendiconto di gestione, di concerto con il Responsabile dei Servizi Finanziari, il funzionamento degli organi societari, nonché l'andamento della gestione economico-finanziaria della società. In sede di rendiconto di gestione le risultanze di tali verifiche, integrate con le verifiche di cui al precedente comma 3, saranno oggetto di una relazione sull'andamento delle società partecipate e dei rapporti intercorrenti tra Comune di Milano e società partecipate non quotate da inviarsi al Sindaco, alla Direzione Generale, al Segretario Generale ed all'Organo di Revisione dell'Ente, ai fini della valutazione dei potenziali effetti sull'andamento degli equilibri.
6. La verifica ed il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi gestionali assegnati e dell'andamento della gestione economico - finanziaria della società è finalizzata anche a fornire agli Organi di governo dell'Ente gli elementi per valutare la permanenza dei presupposti valutativi che hanno determinato la scelta partecipativa iniziale. A seguito di tale analisi, devono essere proposti interventi correttivi, in caso di mutamenti rispetto alle valutazioni iniziali, con particolare riferimento alla missione istituzionale dell'Ente, all'interesse generale del servizio, al rapporto costo/benefici, all'appropriatezza del modulo gestionale, alla comparazione con eventuali modelli alternativi di gestione.

## **Art. 15** **Norma di rinvio**

Per quanto non espressamente disciplinato nel presente Capo, con particolare riferimento all'organizzazione di dettaglio delle tipologie di controllo sugli organismi gestionali esterni e alle funzioni e competenze facenti capo agli organi e soggetti coinvolti, si rinvia alle norme del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

**CAPO VI**  
**IL CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI**

**Art. 16**

**Controllo sulla qualità dei servizi erogati direttamente dal Comune di Milano**

1. Il controllo di qualità dei servizi erogati direttamente dal Comune di Milano si inserisce nell'ambito delle attività relative al controllo di gestione e viene svolto da una o più Unità Organizzative dell'Ente secondo le previsioni del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
2. Entro il 31 gennaio di ciascun anno viene redatto, con il coordinamento del Direttore Generale, il piano Annuale dei Controlli sulla qualità dei servizi.
3. Tale tipologia di controllo si esplica, tra gli altri strumenti e metodologie, attraverso:
  - il Sistema Gestione Qualità e Ambiente dell'Ente (SGQA);
  - le carte dei servizi;
  - la misurazione della soddisfazione dei "clienti" interni ed esterni delle varie strutture comunali tramite sistemi di "customer satisfaction" o strumenti semplificati di gradimento;
  - la "gestione di segnalazioni e reclami" che consiste nella gestione e monitoraggio delle segnalazioni e dei reclami inerenti i servizi del Comune ed il suo territorio, che garantisca una corretta informazione e comunicazione tra Ente e cittadino, anche con eventuali interventi di correzione (feedback) necessari.
4. In stretta correlazione con le attività di controllo successivo di regolarità amministrativa di cui ai precedenti artt. 3, 4 e 5, il Direttore Generale, d'intesa con il Segretario Generale, individua annualmente da 3 a 5 procedimenti, sui quali è attivata una verifica individuando specifici parametri, tra i quali:
  - pratiche amministrative in giacenza ad inizio rilevazione;
  - domande pervenute nel periodo di monitoraggio esaminato;
  - domande evase positivamente;
  - domande cui è stato dato riscontro negativo;
  - domande in giacenza al termine del periodo di monitoraggio;

- tempo medio di lavorazione e risorse umane impiegate in relazione a ciascuna pratica amministrativa.

#### **Art. 17**

### **Controllo sulla qualità dei servizi erogati dal Comune di Milano per il tramite di organismi gestionali esterni**

Il controllo di qualità si estende anche ai servizi erogati per il tramite di organismi gestionali esterni. Tale attività di controllo viene effettuata sulla base delle indicazioni e dei criteri contenuti nel Piano Annuale dei controlli sulla qualità dei servizi di cui al precedente art. 16 e si attua:

- per i soggetti/organismi aggiudicatari di contratti di appalto, mediante le modalità e gli strumenti di controllo individuati nei relativi capitolati generale e speciali;
- per gli organismi gestionali esterni partecipati dal Comune di Milano, mediante gli strumenti e le metodologie di controllo individuati nel rispetto degli indirizzi di cui ai precedenti artt. 11 e 12.

## **CAPO VII**

### **NORME GENERALI, TRANSITORIE E FINALI**

#### **Art. 18**

### **Ulteriori tipologie di controllo**

Su incarico del Sindaco, della Giunta Comunale e del Direttore Generale possono essere avviati, a cura dell'Unità Organizzativa Internal Auditing, audit di processo e di conformità volti a verificare la corretta applicazione e l'impatto organizzativo di norme e procedure.

#### **Art. 18 bis**

### **Pubblicità del sistema di controlli interno**

La totalità dei referti afferenti al sistema di controlli interni, nonché la documentazione che descriva in modo analitico indicatori e risultati relativi all'analisi delle modalità di gestione dei servizi ai cittadini e di governance degli enti partecipati, sono pubblicati sul sito del Comune, salvo eccezioni motivate da impedimenti di natura normativa.

**Art. 19**  
**Rispetto dei termini in sede di prima applicazione**

In sede di prima applicazione i termini di cui all'art. 4, comma 3, e art. 14, comma 3, art. 16, comma 2, sono fissati a giorni sessanta dalla data di approvazione del presente Regolamento da parte dell'organo competente.

**Art. 20**  
**Corretta applicazione del Regolamento**

Il Sindaco, avvalendosi del Direttore Generale, trasmette semestralmente, entro il 15 luglio, per il periodo 1° gennaio/30 giugno, ed entro il 15 gennaio, per il periodo 1° luglio/31 dicembre, alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti per la Lombardia un referto sulla regolarità della gestione e sull'efficacia ed adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato.

**Art. 21**  
**Cabina di Regia sui Controlli Interni**

1. È istituita una Cabina di Regia con il compito di verificare l'andamento del sistema integrato dei controlli interni, definire indirizzi e linee guida per garantire la funzionalità, l'efficacia e l'adeguatezza degli strumenti e delle metodologie di controllo adottate dall'Ente ed individuare e promuovere i necessari correttivi per superare le criticità riscontrate.
2. La Cabina di Regia è composta dal Direttore Generale, con funzioni di Presidente, dal Segretario Generale, dal Responsabile del Servizio Finanziario e dal/i Responsabile/i delle Unità Organizzative preposte alle attività di controllo strategico, controllo di gestione e di Internal Auditing. Si riunisce con cadenza almeno semestrale, definisce le proprie modalità di organizzazione e funzionamento e propone agli Organi di governo dell'Ente - Consiglio Comunale, Giunta e Sindaco - in base alle rispettive prerogative e funzioni, proposte per la risoluzione delle criticità riscontrate nell'ambito della verifica sull'andamento del sistema integrato dei controlli interni, promuovendo iniziative per il suo miglioramento.

**Art. 22**  
**Norme Finali**

1. Per quanto non espressamente disciplinato in tale sede e per le ulteriori tipologie di controllo previste dalla legislazione nazionale e regionale, si rinvia al Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e al Regolamento di Contabilità per gli aspetti economico - finanziari.

2. Ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del decreto legge n. 174/2012, convertito con legge n. 213/2012, copia del presente Regolamento, divenuto efficace, sarà inviata, a cura del Segretario Generale, alla Prefettura ed alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti per la Lombardia.
3. Il presente Regolamento entrerà in vigore lo stesso giorno in cui diverrà esecutiva la deliberazione consiliare di approvazione.
4. L'entrata in vigore del Regolamento determinerà l'abrogazione del Regolamento sui Controlli Interni e di tutte le altre norme regolamentari in contrasto con lo stesso.
5. Ai fini dell'accessibilità totale di cui all'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009, il presente Regolamento viene pubblicato sul sito web del Comune di Milano, dove saranno pubblicati tutti i successivi aggiornamenti e revisioni.