



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

# **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI STRUMENTI E MODALITÀ**

(approvato con Delibera del Consiglio Provinciale n. 38 del 26/06/2023)

## **INDICE**

### **Principi**

#### **TITOLO I - FINALITÀ E TIPOLOGIA**

Art. 1 - Oggetto

Art. 2 - Sistema dei controlli interni

#### **TITOLO II - CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE**

Art. 3 – Finalità

Art. 4 - Controllo preventivo

Art. 5 - Controllo successivo

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

Art. 6 – Controllo di gestione. Finalità

Art. 7 - Attività e risultato del controllo di gestione

Art. 8 – Controllo strategico. Finalità

#### **TITOLO IV - CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI**

Art. 9 – Finalità e direzione

#### **TITOLO V - CONTROLLO SUGLI ORGANISMI PARTECIPATI**

Art. 10 – Finalità e ambito di applicazione

Art. 11 - Soggetti preposti al controllo sulle società partecipate e sulle fondazioni di partecipazione

Art. 12 – Oggetto e tipologie di controllo



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

Art. 13 – Controllo delle società operanti in regime dell’*“in house providing”* (Controllo analogo)

## **TITOLO VI - CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI**

Art. 14 - Finalità e principi del controllo sulla qualità dei servizi erogati

Art. 15 - Strumenti

Art. 16 - Metodologie per la misurazione della soddisfazione degli utenti esterni

Art. 17 - Metodologie per la misurazione della soddisfazione degli utenti interni



PROVINCIA  
DI AREZZO  
*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

## **REGOLAMENTO SUL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI STRUMENTI E MODALITÀ**

### **Principi**

La Provincia di Arezzo adotta il presente Regolamento, nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa, in attuazione dell'articolo 147 "Tipologia dei controlli interni" e seguenti del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali", così come innovato e sostituito dall'art. 3, comma 1, lett. d) del Decreto-legge 10 ottobre 2012, n. 174, convertito, con modificazioni, dalla Legge 7 dicembre 2012, n. 213.

### **TITOLO I FINALITÀ E TIPOLOGIA**

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

1. Il presente Regolamento definisce gli strumenti, le metodologie e le modalità di svolgimento dei controlli interni attraverso i quali la Provincia di Arezzo intende garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza nonché l'efficienza, l'efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, l'adeguatezza delle scelte programmatiche, il rispetto degli equilibri finanziari e la qualità dei servizi erogati.
2. Per tutto quanto non disciplinato si rinvia alle disposizioni del Regolamento di Contabilità che dovrà essere coordinato ed armonizzato con le presenti norme.

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



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

1. La Provincia di Arezzo istituisce il Sistema dei controlli interni sugli atti dell'Ente, articolato secondo le funzioni e le attività descritte nell'art. 147 e seguenti del Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 e per il raggiungimento delle finalità ivi individuate.
2. Il Sistema dei controlli interni è così articolato:
  - a) controllo successivo di regolarità amministrativa e contabile;
  - b) controllo di gestione;
  - c) controllo strategico;
  - d) controllo sugli equilibri finanziari;
  - e) controllo sugli organismi partecipati;
  - f) controllo sulla qualità dei servizi.
3. Il Sistema dei controlli interni garantisce il rispetto del principio di distinzione fra funzioni di indirizzo e compiti di gestione.
4. Soggetti attivi nell'organizzazione e gestione del Sistema dei controlli interni sono il Segretario generale per il Controllo di regolarità amministrativa, il Responsabile del Servizio per il controllo di gestione, il Dirigente del settore economico - finanziario per il controllo sugli equilibri finanziari ed i Dirigenti dei settori per la propria competenza.
5. Tutti i soggetti coinvolti devono coordinarsi e collaborare affinché i controlli a ciascuno assegnati possano costituire, nell'insieme, un sistema efficiente per fornire le informazioni, le analisi, i dati necessari agli organi di governo e di controllo esterno nelle periodicità definite, anche ai fini della predisposizione della Relazione di fine mandato e della Relazione di inizio mandato, previste rispettivamente dagli articoli 4 e 4-bis del D.lgs. 6 settembre 2011 n. 149, da redigere a cura del Responsabile del servizio per il controllo di gestione.
6. La mancata collaborazione e/o coordinamento, ove costituisca causa di ostacolo al funzionamento corretto del sistema, potrà essere oggetto di valutazione negativa per ciascun responsabile.
7. Il Referto annuale del Presidente della Provincia sul funzionamento dei controlli interni, adottati ai sensi dell'articolo 148, comma 1, del D. Lgs. 267/2000, viene compilato dal Servizio Controllo di gestione in collaborazione e coordinamento, con i competenti



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

dirigenti, nel rispetto delle Linee guida emanate annualmente dalla Corte dei Conti – Sezione delle Autonomie.

## TITOLO II

### CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE

#### Art. 3 – Finalità

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile ha lo scopo di garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa ed è sia preventivo che successivo.
2. Il controllo successivo di regolarità amministrativa si traduce nella verifica di molteplici aspetti della gestione che, ferma restando la pregiudiziale e preliminare verifica di rispondenza dell'attività amministrativa alle norme e principi di legge, statuto e regolamenti dell'Ente, si può ricondurre alle seguenti finalità:
  - a) controllo di conformità del criterio relativo al principio generale della trasparenza amministrativa, con particolare riferimento all'adeguatezza della motivazione;
  - b) controllo di conformità del criterio relativo al principio generale della *correttezza* amministrativa, con particolare riferimento al rispetto del principio di *buona fede*;
  - c) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine ai procedimenti di spesa;
  - d) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine alle procedure di *gara*, con particolare riferimento al rispetto del principio di *rotazione* ed al divieto di artificioso frazionamento dell'appalto;
  - e) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine alla concessione di contributi e relativa rendicontazione;
  - f) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine a convenzioni, contratti di lavoro ed altri atti analoghi;



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- g) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine ai bandi/avvisi pubblici di procedure selettive/concorsuali per il reclutamento di personale;
  - h) controllo di conformità del criterio relativo alla regolarità amministrativa in ordine al rispetto dei tempi del procedimento.
3. Il richiamo ai “*principi generali di revisione aziendale*” rimanda ai principi di revisione italiani approvati dalla Consob (*Commissione Nazionale per le Società e la Borsa*) con Delibera n. 13809 del 30 ottobre 2002 e successive modifiche; essi si basano essenzialmente sui principi di revisione internazionali. Il riferimento ai principi generali di revisione aziendale che, com'è noto, sono principi di matrice contabile, appare non conforme alla finalità del controllo che – come testualmente recita la norma – è invece un controllo successivo limitato alla sola regolarità amministrativa (e non anche contabile) delle determinazioni, dei contratti e degli atti sottoposti a controllo.

#### **Art. 4 - Controllo preventivo**

1. Il controllo preventivo si svolge nelle fasi di formazione dell'atto (proposte di deliberazioni di Consiglio, determinazioni dirigenziali e atti dirigenziali), dalla fase dell'iniziativa alla fase integrativa dell'efficacia che si conclude con la pubblicazione.
2. Esso è assicurato:
  - a) per la parte amministrativa dai Dirigenti dei settori dell'Ente cui compete l'emanazione dell'atto o dai titolari di Posizione organizzativa o di elevata qualificazione, ove tale competenza sia prevista nell'atto di incarico degli stessi, attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.
  - b) per la parte meramente contabile dal Dirigente del settore economico-finanziario attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.
3. Su ogni proposta di deliberazione sottoposta al Consiglio, ai sensi dell'art. 49 del D.lgs. n. 267/2000, dev'essere apposto il parere di regolarità tecnica rilasciato dal Dirigente



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

della struttura di riferimento, nonché il parere di regolarità contabile del Dirigente del settore economico-finanziario.

4. A quest'ultimo spetterà l'attestazione in ordine all'assenza di riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico finanziaria o sul patrimonio dell'Ente.
5. Non sono consentiti pareri condizionati o di rinvio ad atti successivi.
6. Ove i pareri di regolarità tecnica e contabile rilasciati sulle proposte di deliberazioni sottoposte al Consiglio non siano positivi o siano articolati nella motivazione, pur nell'espressione favorevole, dovranno essere integralmente riportati all'interno del testo dell'atto affinché l'organo decidente possa con consapevolezza valutarli ed eventualmente discostarsene motivatamente.
7. Sugli atti/determinazioni dirigenziali il parere di regolarità tecnica deve intendersi rilasciato con la sottoscrizione dell'atto/determinazione da parte del dirigente. Il controllo contabile sugli atti/determinazioni dirigenziali è effettuato attraverso il visto di regolarità contabile apposto dal Dirigente del settore economico-finanziario.

#### **Art. 5 - Controllo successivo**

1. Il controllo successivo di regolarità amministrativa si svolge sugli atti amministrativi esecutivi ed efficaci.
2. Il controllo successivo di regolarità amministrativa compete al Segretario generale e all'unità di controllo individuata.
3. Sono oggetto del controllo di regolarità amministrativa successivo:
  - a) le determinazioni dirigenziali di impegno di spesa;
  - b) i contratti stipulati in forma di scrittura privata;
  - c) le tipologie di atti amministrativi definite periodicamente e precedentemente comunicate ai responsabili dell'ente.
4. In linea generale, il controllo successivo di regolarità amministrativa si traduce nella verifica di molteplici aspetti della gestione che, ferma restando la pregiudiziale e preliminare verifica di rispondenza dell'attività amministrativa alle norme e principi di legge, statuto e regolamenti dell'Ente, si può ricondurre ai seguenti criteri di controllo:



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- a) monitorare e verificare la regolarità e correttezza delle procedure e degli atti adottati;
  - b) rilevare la legittimità dei provvedimenti, registrare gli eventuali scostamenti rispetto alle norme comunitarie, legislative, statutarie, regolamentari;
  - c) sollecitare l'esercizio del potere di autotutela del Dirigente ove vengano ravvisate patologie. Esso si propone altresì, attraverso le direttive di accompagnamento al report semestrale, le seguenti finalità:
    1. migliorare la qualità degli atti amministrativi;
    2. indirizzare l'attività amministrativa verso percorsi semplificati e che garantiscano massima imparzialità;
    3. attivare procedure omogenee e standardizzate per l'adozione di determinazioni di identica tipologia;
    4. costruire un sistema di regole condivise per migliorare l'azione amministrativa;
    5. collaborare con le singole strutture per l'impostazione e il continuo aggiornamento delle procedure.
5. Il Segretario generale, assistito da personale della segreteria, eserciterà, inoltre, il controllo di regolarità amministrativa preventivo sulle tipologie di determinazioni/atti dirigenziali che saranno individuate nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione, relativa alla Prevenzione della corruzione. Sono comunque da ritenere sottoposti a tale controllo gli atti riguardanti gli impegni di spese soggette a limitazioni di legge.
6. Il metodo di controllo deve tendere a misurare e verificare la conformità e la coerenza degli atti e/o dei procedimenti controllati agli *standards* di riferimento. Per *standards* predefiniti si intendono i seguenti indicatori:
- a) regolarità delle procedure, rispetto dei tempi, correttezza formale nei provvedimenti emessi;
  - b) affidabilità dei dati riportati nei provvedimenti e nei relativi allegati;



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- c) rispetto della normativa sulla riservatezza dei dati nel testo dei provvedimenti e nelle procedure adottate;
  - d) rispetto della normativa in generale;
  - e) conformità alle norme regolamentari.
7. Gli atti da esaminare sono estratti a campione con una metodologia che definisca la significatività del campione. L'estrazione del campione avverrà in modo tale da assicurare che tutti i settori siano coinvolti, che il numero degli atti sia commisurato alla ripetitività degli stessi ed alla loro rilevanza economica. Il campione sarà estratto attraverso il sistema informatico di redazione e archiviazione degli atti in modo casuale con il supporto e la collaborazione dei sistemi informativi dell'ente. Gli uffici, ove richiesto, dovranno fornire all'unità del controllo tutta la documentazione che sarà loro richiesta, fermi restando i termini di chiusura della fase di controllo sulla determinazione.
8. I *report* sui controlli successivi effettuati formano oggetto di relazioni semestrali a cura del Segretario Generale da inviare, unitamente alle direttive per il superamento delle criticità rilevate, al Presidente della Provincia, ai responsabili delle Posizioni organizzative o titolari di incarichi di elevata qualificazione, al Collegio dei revisori dei conti ed al Nucleo di valutazione. Da essi dovrà risultare:
- a) il numero degli atti e/o procedimenti esaminati;
  - b) la sintesi dei rilievi effettuati sulle varie tipologie di atti esaminati.
9. In esito al controllo successivo verrà redatta, a cura del Segretario Generale, assistito da personale della segreteria, una griglia di valutazione contenente, analiticamente, i rilievi effettuati sull'atto. Tale griglia verrà inviata ai Dirigenti ed ai titolari di Posizione organizzativa o di elevata qualificazione firmatari dell'atto.
10. I rilievi effettuati in esito al controllo preventivo del Segretario generale saranno comunicati al Dirigente/titolare di Posizione organizzativa o di elevata qualificazione firmatario, il quale sarà invitato a fornire chiarimenti e ad adeguare l'atto per renderlo conforme alle norme di riferimento. In mancanza di adeguamento ai rilievi effettuati, l'atto potrà proseguire nel suo iter previa l'assunzione, da parte del



Dirigente/Posizione organizzativa o incaricato di elevata professionalità, firmatario, della piena responsabilità derivante dalla sua adozione. Del rilievo dovrà rimanere traccia nell'iter documentale dell'atto.

### TITOLO III CONTROLLO DI GESTIONE E STRATEGICO

#### **Art. 6 – Controllo di gestione. Finalità**

1. Il controllo di gestione ha lo scopo di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati raggiunti.
2. Al controllo di gestione, istituito ai sensi e con le finalità previste dalla vigente normativa in materia, è preposto un apposito ufficio interno con adeguata dotazione di personale, sotto la direzione del Segretario generale.
3. Il controllo di gestione, che ha per oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale della Provincia, si articola nelle seguenti fasi:
  - a) predisposizione del DUP-Documento unico di programmazione ai sensi dell'articolo 170 del D.lgs. n. 267/2000 come modificato dal D.lgs. n. 118 del 2011, introdotto dal D.lgs. n. 126 del 2014;
  - b) predisposizione del PEG-Piano esecutivo di gestione ai sensi dell'articolo 169 del D.lgs. n. 267/2000 come modificato dal D.lgs. n. 118 del 2011, introdotto dal D.lgs. n. 126 del 2014;
  - c) predisposizione del Piano della performance di cui all'articolo 10 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, unificato organicamente nel PEG ai sensi del sopracitato articolo 169 del D.lgs. n. 267/2000, confluito ora nella sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione, sottosezione Performance, del Piano integrato di attività di cui all'articolo 6 del Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113;



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

- d) predisposizione del Referto del controllo di gestione ai sensi degli articoli 198 e 198bis del D.lgs. n. 267/2000 come modificato dal D.lgs. n. 118 del 2011, introdotto dal D.lgs. n. 126 del 2014;
  - e) rilevazione dei dati relativi ai fattori produttivi impiegati e ai relativi costi, nonché rilevazione dei proventi conseguiti e dei risultati raggiunti;
  - f) valutazione dei risultati predetti, in rapporto al piano degli obiettivi, al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità della azione intrapresa.
4. Rientrano tra i compiti del controllo di gestione:
- a) il monitoraggio degli affidamenti di incarichi professionali e delle altre spese soggette a limitazione;
  - b) rapporti con la competente sezione della Corte dei Conti e con l'Organo di revisione interno in ordine alle attività di monitoraggio e trasmissione degli atti di impegno delle spese soggette a limitazioni.
5. L'ufficio controllo di gestione è preposto alle funzioni di monitoraggio interno e alla emanazione di direttive anche al fine di attuare le opportune azioni correttive ai fatti rilevati.

#### **Art. 7 - Attività e risultato 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. Almeno semestralmente, in occasione della predisposizione degli stati di attuazione del piano esecutivo di gestione, l'ufficio controllo di gestione fornisce ai responsabili dei servizi o incaricati di elevata qualificazione e al Nucleo di valutazione una reportistica che consenta la verifica circa l'andamento dell'attività gestionale, il monitoraggio rispetto agli obiettivi predefiniti al fine di consentire eventuali interventi correttivi resi necessari dagli scostamenti rilevati tra le previsioni e l'andamento delle



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

- realizzazioni, nonché l'analisi dell'andamento degli indicatori di efficienza, efficacia, economicità e qualità codificati nello stesso Piano esecutivo di gestione.
3. Almeno semestralmente, l'ufficio controllo di gestione presenta all'esame del Presidente un rapporto sull'attività svolta nel periodo precedente (Referto del controllo di gestione).
  4. Il Referto del controllo di gestione è inviato, a cura del Servizio controllo di gestione, al Segretario generale, nonché ai Dirigenti dei settori dell'Ente, per quanto di competenza, affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili, nonché al Nucleo di valutazione.
  5. Il Referto di cui al precedente comma 4, è inviato alla competente sezione della Corte dei Conti a cura del Dirigente del settore economico-finanziario attraverso il sistema CON.TE della Corte dei Conti.

#### **Art. 8 – Controllo strategico. Finalità.**

1. Il controllo strategico ha lo scopo di verificare l'efficacia complessiva delle politiche e dei programmi, indicati nelle Linee programmatiche del mandato presentate al Consiglio, in termini di congruenza tra obiettivi fissati e impatti prodotti sui bisogni della comunità amministrata.
2. Periodo di riferimento del controllo strategico è il mandato amministrativo e si articola attraverso:
  - a) il DUP-Documento unico di programmazione che individua, annualmente, i programmi e gli obiettivi strategici, suddivisi per le annualità di riferimento;
  - b) la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi, effettuata almeno con cadenza annuale, anche attraverso tecniche semplificative, che dà atto, in caso di scostamento, degli interventi correttivi posti in essere o di indirizzi integrativi o sostitutivi.
3. Il controllo strategico è assicurato attraverso metodologie finalizzate alla rilevazione:
  - a) dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti;



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

- b) degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti;
  - c) dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni;
  - d) delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati;
  - e) della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici.
4. Le metodologie con cui viene assicurato il controllo strategico sono strettamente integrate:
- a) con le rilevazioni relative al controllo di gestione;
  - b) con le attività di misurazione e valutazione della performance e del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
  - c) con eventuali altri strumenti di pianificazione e controllo che l'Amministrazione riterrà di predisporre.
5. Il Segretario generale, avvalendosi del responsabile del Servizio controllo di gestione, elabora i rapporti da sottoporre al Consiglio.

#### **TITOLO IV**

### **CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI**

#### **Art. 9 – Finalità e direzione**

1. Il controllo sugli equilibri finanziari ha lo scopo di garantire il costante monitoraggio 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.
2. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione del Dirigente del settore economico-finanziario nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica nonché delle norme di attuazione dell'art. 81 della Costituzione.
3. La disciplina puntuale dello stesso è prevista, ai sensi dell'art. 147 quinquies D. Lgs. n. 267/2000, nel Regolamento di contabilità dell'ente.

## **TITOLO V**

### **CONTROLLO SUGLI ORGANISMI PARTECIPATI**

#### **Art. 10 – Finalità e ambito di applicazione**

1. Il sistema dei controlli sulle Società partecipate è finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione gestionale, contabile e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto dei vincoli di finanza pubblica e degli altri vincoli sui quali l'Ente sia tenuto a vigilare in base alla legge. Il controllo sulle Società partecipate è altresì funzionale alla predisposizione del bilancio consolidato ai sensi del Principio contabile applicato concernente il bilancio consolidato, Allegato 4/4 al D. Lgs. 118/2011.
2. Fermo restando il rispetto degli obblighi previsti dalla normativa vigente per le Società a partecipazione pubblica e per le società in *house*, il sistema dei controlli di cui al presente Titolo si applica nei confronti delle società partecipate in via diretta dalla Provincia di Arezzo, non quotate nei mercati regolamentati, per le quali non risultino ancora giunte a perfezionamento eventuali procedure di dismissione, recesso o di liquidazione, anche forzata, e nelle quali l'Ente detiene una partecipazione superiore al 30%.

#### **Art. 11 - Soggetti preposti al controllo sulle società partecipate e sulle fondazioni di partecipazione**

1. L'attività di controllo sulle società partecipate non quotate è esercitata e coordinata dal Dirigente della struttura competente in materia di partecipate, che nello svolgimento di tale attività di controllo si avvale, per i controlli relativi al rispetto del contratto di servizio, del Responsabile del controllo di gestione e collabora con il Dirigente dei servizi finanziari alla redazione del bilancio consolidato.



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

2. È fatta salva la possibilità di istituire una unità autonoma posta in capo al Dirigente competente in materia di partecipate che integra il sistema dei controlli interni. La stessa unità autonoma svolge le funzioni di vigilanza sulle fondazioni di partecipazione, applicando le disposizioni di cui al comma 2 dell'art. 12, per quanto di pertinenza, con particolare riguardo alle finalità istituzionali per le quali sono costituite.

### **Art. 12 – Oggetto e tipologie di controllo**

1. L'Amministrazione definisce preventivamente gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società partecipate, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato alla realizzazione dei controlli. A tal fine i provvedimenti di indirizzo e gli atti di programmazione annuale dell'Ente individuano gli obiettivi da conseguire in relazione alla partecipazione della Provincia di Arezzo in società, con particolare riguardo a quelle alle quali ha affidato direttamente attività o servizi.
2. Il sistema dei controlli sulle Società partecipate si articola in:
  - a) controllo societario, che si esplica attraverso:
    - a. monitoraggio degli statuti e dei loro aggiornamenti;
    - b. l'esercizio del diritto di voto all'interno degli organi sociali;
    - c. l'esercizio dei poteri di nomina dei rappresentanti dell'Ente negli organi societari. Tale attività di controllo prevede che il Presidente della Provincia provveda alla nomina degli amministratori ai sensi degli artt. 2383 e 2449 c.c, previa verifica dei requisiti richiesti per l'amministratore interessato e del relativo curriculum che dovrà essere allegato all'atto di nomina. L'atto di nomina dovrà indicare gli obiettivi generali del mandato, l'obbligo al rispetto del presente Regolamento, le procedure per l'eventuale revoca. Le nomine sono conferite per la durata stabilita dalle norme di codice civile che regolano gli organi delle società cui si riferiscono;



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- d. la verifica costante del rispetto degli adempimenti a carico degli Enti previsti dalla legge, delle circolari e degli altri atti amministrativi emanati dall'Ente,
- e. la definizione e verifica del grado di attuazione degli indirizzi programmatici e degli obiettivi gestionali definiti nel DUP-Documento unico di programmazione.

A tal fine il Dirigente competente in materia di partecipate coordina e supporta l'azione degli amministratori e dei rappresentanti dell'Amministrazione presso le Società partecipate. In collaborazione con i Dirigenti dei responsabili dei servizi di riferimento monitora lo stato di avanzamento degli indirizzi e degli obiettivi;

- b) controllo economico-finanziario, diretto a rilevare la situazione economico-finanziaria e patrimoniale della società e i rapporti finanziari intercorrenti con l'Ente. Esso si esplica attraverso l'analisi di report periodici economico-finanziari sullo stato di attuazione del *budget* e il monitoraggio dei bilanci di esercizio e dei dati da esso ricavabili rielaborati ai fini della predisposizione del bilancio consolidato. Le società controllate sono tenute a presentare all'Organo esecutivo, di norma entro il 31 luglio di ogni anno, apposito report per la verifica del mantenimento dell'equilibrio economico e del conseguimento degli indirizzi strategici e delle finalità gestionali programmate, riguardanti il primo semestre. L'Organo esecutivo può prenderne atto con propria decisione ed assume eventuali azioni correttive dell'andamento aziendale. Le Società sono tenute a presentare all'Organo esecutivo una seconda rendicontazione di carattere consuntivo annuale, comprensiva dei documenti di bilancio di esercizio, entro e non oltre il 30 giugno di ogni anno.

Le società rientranti nell'area di consolidamento devono riconciliare i conti con lo schema unico previsto dal D. Lgs. n. 118/2011 e s.m.i. e fornire ogni altra indicazione utile al consolidamento dei conti. Sulla base delle informazioni e dei dati raccolti, il Dirigente competente in materia di partecipate predispone la specifica sezione relativa agli organismi partecipati della relazione sulla gestione allegata al rendiconto;



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- c) controllo gestionale di conformità ai vincoli di finanza pubblica, volto a verificare il rispetto delle disposizioni normative in materia di assunzioni di personale, appalti di beni e servizi, consulenze, incarichi professionali. Le società devono ispirarsi ai principi di legalità, efficienza ed economicità e adeguano i propri regolamenti in materia di organizzazione, acquisti, personale, incarichi e affidamenti di lavori ai principi e vincoli individuati dalla normativa vigente. Il controllo si esercita mediante presa visione da parte dell'Ente dei regolamenti adottati dalle società e/o tramite richieste specifiche di documentazione e informazioni;
  - d) controllo di efficacia e qualità dei servizi affidati, diretto a monitorare i livelli qualitativi dei servizi prestati in rapporto agli standard stabiliti nei contratti di servizio. Tale controllo avviene tramite i Dirigenti dei servizi competenti per materia mediante il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi previsti nel contratto di servizio e con eventuali rilevazioni del grado di soddisfazione dell'utenza. La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, concordata con il responsabile del contratto di servizio, sarà di norma realizzata dalla società partecipata; l'Ente si riserva di inserire nelle proprie indagini, previste al successivo Titolo VI, rilevazioni relative a servizi prestati dalle proprie società.
3. I Dirigenti dei settori, secondo le rispettive competenze, monitorano le informazioni di cui al comma precedente e qualora vengano rilevate, nella gestione aziendale e/o nell'andamento dei rapporti di servizio ed economico-finanziari con la Provincia di Arezzo, situazioni che non corrispondono agli obiettivi, ai programmi e ai contratti con l'Amministrazione o che possono generare squilibri nel bilancio della società o in quello dell'Ente, adottano le azioni conseguenti.

**Art. 13 – Controllo delle società operanti in regime dell'“*in house providing*”  
(Controllo analogo)**

1. Alle società partecipate dalla Provincia di Arezzo affidatarie di attività e/o servizi in regime di “*in house providing*”, di cui agli articoli 5 e 192 del D. Lgs. n. 50/2016 e s.m.i. nonché dell'art. 16 del D.lgs. n. 175/2016 e s.m.i., si applicano le seguenti



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- ulteriori forme di controllo, attuative del meccanismo del “controllo analogo” richiesto dalle normative sopra richiamate.
2. Il controllo analogo sulle società in *house* avviene per il tramite dei Dirigenti titolari del Contratto di servizio, in sinergia con il Dirigente della struttura competente in materia di partecipate e il Dirigente del settore economico-finanziario, mediante idonea attività ispettiva tramite richiesta dati, informazioni e rapporti da rivolgersi nei confronti dell'organo amministrativo del soggetto gestore del servizio. Il suo esercizio è svolto in modo continuativo, in qualsiasi momento e senza preavviso, anche attraverso sopralluoghi presso i locali dove viene svolta l'attività del soggetto gestore, che è obbligato a mettere a disposizione i dati richiesti o comunque ritenuti utili, offrendo al contempo la collaborazione necessaria al compimento di un'efficace verifica. La Provincia si riserva anche la facoltà, tramite un proprio rappresentante all'uopo nominato, di partecipare, come uditore, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione della Società; il rappresentante nominato dovrà poi relazionare agli Organi dell'Amministrazione sui lavori del Consiglio.
  3. In particolare, il soggetto deputato all'espletamento del controllo analogo per conto dell'Ente nei confronti della Società partecipata è tenuto, tra l'altro, a richiedere ai competenti organi societari del gestore del servizio l'esibizione o l'estrazione di copia dei dati e documenti inerenti sia l'attività di erogazione del servizio, sia specifiche operazioni tecniche, gestionali o societarie che, direttamente o indirettamente, abbiano inciso – o siano potenzialmente in grado di determinare conseguenze – sul conseguimento degli standard di qualità e/o quantità dei servizi gestiti, come codificati nel Contratto di servizio sottoscritto con l'Amministrazione.
  4. Ai fini dell'esercizio del controllo analogo ciascuna società in *house* dovrà trasmettere, nelle forme documentali preventivamente concordate, ogni informazione sulla gestione operativa utile al riscontro della regolarità, dell'efficienza, efficacia ed economicità del servizio gestito. In particolare, per le società in *house* sussistono i seguenti obblighi:



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- a) rispettare gli indirizzi operativi e strategici formulati dall'Amministrazione all'organo amministrativo societario;
- b) sottoporre, in via preventiva, all'esame dell'Amministrazione le decisioni societarie più importanti (in particolare quelle inerenti il personale, gli appalti, gli incarichi, il bilancio, le deliberazioni societarie di amministrazione straordinaria);
- c) consentire al Dirigente titolare del contratto di servizio l'accesso ai locali dove viene svolta l'attività e mettere a disposizione i dati richiesti fornendo la collaborazione necessaria al compimento di un'efficace verifica per l'espletamento del controllo analogo;
- d) segnalare tempestivamente al Dirigente titolare del contratto di servizio, al Dirigente della struttura competente in materia di partecipate e al Dirigente del settore economico-finanziario in ordine a possibili squilibri economico-finanziari societari che possono avere ricadute negative sul bilancio dell'ente;
- e) trasmettere al Dirigente titolare del contratto di servizio, al Dirigente della struttura competente in materia di partecipate e al Dirigente del settore economico-finanziario i dati e documenti necessari per la predisposizione del prospetto di conciliazione crediti/debiti e del Bilancio consolidato;
- f) fornire al Dirigente titolare del contratto di servizio, al Dirigente della struttura competente in materia di partecipate e al Dirigente del settore economico-finanziario:
  - 1) due *report*, al 30/6 e al 31/12, contenenti una relazione sull'andamento dell'attività svolta, trasmissione dei dati di preconsuntivo economico, nonché informazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi, le motivazioni di eventuali scostamenti, unitamente alle azioni che la società intende introdurre per il raggiungimento degli stessi entro l'esercizio;
  - 2) una relazione annuale sul livello qualitativo e quantitativo dei servizi prestati in rapporto agli standard stabiliti nel contratto di servizio;



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- 3) *report* al 31/12 sulle misure adottate per assicurare il rispetto degli eventuali vincoli o limiti di legge, con particolare riferimento a quelli di finanza pubblica e sulle assunzioni di personale, alle quali la società è assoggettata;
  - 4) i costi annui preventivati e sostenuti nei vari settori o aree di attività ed i costi generali della società;
  - 5) la segnalazione di eventuali scostamenti rispetto a quanto preventivato nel budget;
  - 6) con cadenza almeno annuale, l'organigramma con l'indicazione dell'impiego delle risorse umane e strumentali nei vari settori o aree di attività corrispondenti agli affidamenti derivanti dai contratti di servizio;
  - g) ottemperare tempestivamente alle disposizioni ed ai rilievi formulati da parte degli organi dell'Amministrazione e dei Dirigenti titolari dei contratti di servizio preposti al controllo;
  - h) assicurare la tempestiva adozione delle misure correttive indicate dall'Ente in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari, al rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica e per garantire la regolarità, l'efficacia e la qualità dei servizi gestiti.
5. Oltre a quanto sopra prescritto, le società in *house* devono garantire l'osservanza degli obblighi previsti dalla legge in materia di affidamento di appalti di lavori, servizi e forniture, parità di genere, affidamento di incarichi di studio, ricerca e consulenza, diritto di accesso agli atti, trasparenza e anticorruzione.
  6. Nell'ambito delle attività di controllo, il Presidente della Provincia può richiedere sia la convocazione dell'Assemblea dei soci per valutare i documenti di cui al precedente punto 4 sia la convocazione del Consiglio di Amministrazione al fine di consultare tale organo in ordine a questioni specifiche, facendo esplicita richiesta al Presidente del C.d.A. della società.
  7. Nel caso di controllo analogo "congiunto" con altri Enti soci potranno essere individuati e disciplinati appositi organismi, strumenti e/o procedure unificate per la verifica e il monitoraggio delle attività e dell'andamento gestionale delle società in



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

questione. In tal caso l'Amministrazione individua il soggetto deputato a far parte dell'organismo che verrà eventualmente costituito per il controllo, se diverso dal Dirigente titolare del contratto di servizio.

8. Le disposizioni del presente articolo si applicano, per quanto compatibili, anche agli organismi di diritto privato partecipati dalla Provincia di Arezzo affidatari di attività e/o servizi in regime di "*in house providing*" di cui agli artt. 5 e 192 del D. Lgs. 50/2016.

## TITOLO VI

### CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI

#### **Art. 14 - Finalità e principi del controllo sulla qualità dei servizi erogati**

1. Il controllo sulla qualità dei servizi erogati verifica il miglioramento continuo delle *performance* e l'innalzamento progressivo degli *standard* di qualità dei servizi pubblici. Il perseguimento degli obiettivi di qualità presuppone l'individuazione, in maniera specifica e preventiva, dei relativi *standard*, con riguardo alla tipicità dei bisogni a cui dare risposta e alle esigenze di trasparenza e di integrità della azione amministrativa. Il processo di definizione degli *standard* di qualità non può prescindere da un'attenta mappatura dei servizi erogati dall'ente, che consenta di conoscere tutti i processi dai quali si ottiene un *output* sotto forma di servizio pubblico, nonché le modalità di erogazione e la tipologia di utenza che ne usufruisce.
2. La Provincia di Arezzo, in considerazione dell'obbligo di cui all'art. 147 TUEL, sviluppa adeguate capacità programmatiche nella gestione dei servizi, a prescindere dalla modalità di gestione (in economia ovvero affidati a società), prevedendo nel DUP-Documento unico di programmazione l'articolazione di obiettivi qualitativi e quantitativi dei servizi da erogare alla collettività, con la specifica individuazione di appositi parametri da trasferire nei contratti di servizi e nelle carte dei servizi.
3. L'Amministrazione svolge il controllo della qualità dei servizi erogati sia direttamente, sulla base della misurazione e valutazione degli *standard* di qualità adottati dall'Ente



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- e pubblicizzati sul sito istituzionale, sia mediante organismi gestionali esterni, sulla base di metodologie di misurazione della soddisfazione degli utenti esterni/interni.
4. La rilevazione della soddisfazione degli utenti è finalizzata a migliorare la comprensione delle esigenze dei destinatari delle proprie attività e a sviluppare l'ascolto e la partecipazione dei cittadini alla realizzazione delle politiche pubbliche.
  5. Il controllo sulla qualità dei servizi è un processo diffuso all'interno della Provincia di Arezzo e si avvale:
    - a) dell'ufficio controllo di gestione, che si raccorda con tutte le unità organizzative responsabili delle attività oggetto di controllo, con l'URP e con gli uffici che ricevono e analizzano le segnalazioni e i reclami inerenti all'attività dell'ente;
    - b) delle strutture che erogano servizi, anche per la predisposizione e somministrazione delle indagini di soddisfazione dell'utenza.
  6. Degli esiti del controllo sulla qualità dei servizi erogati si tiene conto nella valutazione della *performance* organizzativa.

#### **Art. 15 - Strumenti**

1. Costituiscono strumenti del controllo della qualità:
  - a) le carte dei servizi;
  - b) le certificazioni di qualità;
  - c) le attività di *benchmarking*;
  - d) le indagini di *customer satisfaction*;
  - e) gli indicatori di qualità
  - f) la gestione dei reclami e delle segnalazioni effettuate dai cittadini.

#### **Art. 16 - Metodologie per la misurazione della soddisfazione degli utenti esterni**

1. L'Amministrazione può utilizzare, per la misurazione della soddisfazione degli utenti esterni e della qualità percepita dei servizi erogati, sia metodologie indirette (quali l'analisi dei reclami pervenuti e delle segnalazioni), che dirette (quali la rilevazione, con apposite indagini di *customer satisfaction* per mezzo di questionari strutturati,



PROVINCIA  
DI AREZZO

Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana

- delle necessità espresse e delle proposte formulate dai cittadini. Il questionario di *customer satisfaction* dovrà essere inserito nel sito istituzionale dell'Ente.
2. In sede di programmazione annuale l'Amministrazione individua gli *standard* di qualità dei servizi erogati, misurati attraverso indicatori che devono tenere conto delle molteplici dimensioni della qualità, tra le quali quelle ritenute essenziali riguardano l'accessibilità fisica o multicanale, l'efficacia, la capacità di risposta, la capacità di rassicurazione, l'empatia, la trasparenza.
  3. Le definizioni operative delle dimensioni della qualità ritenute essenziali sono le seguenti:
    - a) per accessibilità fisica o multicanale si intendono aspetti tangibili quali condizioni delle strutture fisiche e delle attrezzature, aspetto del personale e degli strumenti di comunicazione;
    - b) per efficacia si intende la rispondenza fra le prestazioni erogate e le aspettative degli utenti; sotto-dimensione rilevante dell'efficacia è l'affidabilità, intesa come la capacità di prestare il servizio in modo affidabile e preciso
    - c) per capacità di risposta si intende la volontà di aiutare il cittadino e di fornire il servizio con tempestività (tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione);
    - d) per capacità di rassicurazione si intende la competenza e la cortesia del personale e la loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
    - e) per empatia si intende l'assistenza premurosa e individualizzata che l'Ente presta ai cittadini;
    - f) per trasparenza si intende la disponibilità e la diffusione di informazioni sul servizio erogato (a chi, come e cosa richiedere e quali costi associati).
  4. Tali dimensioni possono essere integrate con altre che più compiutamente rappresentano la qualità effettiva dei servizi/prestazioni erogate.

#### **Art. 17 - Metodologie per la misurazione della soddisfazione degli utenti interni**



PROVINCIA  
DI AREZZO

*Medaglia d'Oro al Valor Militare  
per attività partigiana*

1. L'Amministrazione può ricorrere per la misurazione della soddisfazione degli utenti interni all'utilizzo di metodologie, in forma telematica, dirette al personale interno destinatario del servizio fornito da un altro ufficio.
2. L'analisi è impostata prendendo in considerazione molteplici fattori, tra i quali la puntualità, la completezza, l'attendibilità, la comprensibilità, la tempestività.
3. Le definizioni operative dei fattori ritenuti essenziali sono le seguenti:
  - a) per puntualità si intende l'erogazione del servizio nei tempi previsti;
  - b) per completezza si intende la presenza di ogni elemento considerato necessario;
  - c) per attendibilità si intende la credibilità percepita dall'utente interno;
  - d) per comprensibilità si intende la facilità di utilizzo e di interpretazione;
  - e) per tempestività si intende la capacità di risposta alle sollecitazioni dell'utente interno.