



---

**Città  
metropolitana  
di Milano**

# **Referto del controllo di gestione 2020**

Milano, giugno 2021

Direzione Generale

---

## INDICE

Premessa	Pag. 3
1. La misurazione dello stato di attuazione del Piano della Performance	Pag. 10
1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali	Pag. 14
1.1.2 Trasparenza	Pag. 17
1.2 Performance gestionali: i tempi dei procedimenti autorizzatori	Pag. 25
1.3 Il grado di realizzazione degli obiettivi	Pag. 28
2. Attività e output	Pag. 33
2.1 Il modello del Controllo di gestione	Pag. 33
2.2 Le Risorse Umane impiegate	Pag. 36
2.3 Gli output dell'attività	Pag. 56
3. Il rispetto dei vincoli nelle procedure di acquisto extra-Consip (risultati conseguiti attraverso l'attuazione del sistema convenzioni Consip)	Pag. 70
4. Razionalizzazione della spesa	Pag. 80

## **Premessa**

Il Referto del controllo di gestione fornisce una rappresentazione sintetica dell'andamento della gestione dell'Ente. La scelta degli argomenti trattati deriva dall'esigenza di soddisfare necessità informative diversificate. Gli articoli 198 e 198-bis del Testo Unico degli Enti Locali infatti prevedono, tra i destinatari del Referto, una pluralità di soggetti: Responsabili dei servizi, Amministratori e Corte dei Conti; oltre che i cittadini, dovendo provvedere l'Ente alla pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente.

Per quanto possibile si è evitato di riprodurre analisi già svolte in altre relazioni, note sia agli Amministratori sia alla stessa Corte dei Conti, come nel caso della gestione finanziaria, ampiamente trattata nel Rendiconto della gestione 2020 e relativi Allegati.

Le analisi sono sviluppate sulla base dei dati forniti dal sistema dei controlli operanti nell'Ente, nati per soddisfare specifiche esigenze interne - di supporto alle decisioni - e di soggetti esterni (es. verifiche previste dal D.L. 168/2004).

Nel corso degli ultimi anni si è assistito a un'ulteriore inversione di tendenza; difatti, dall'esigenza di focalizzare l'attività di controllo più sui risultati che sugli atti e procedimenti, che aveva dato origine a diversi interventi normativi, quale il d. lgs. 150/2009 che disciplina al Titolo II la misurazione, valutazione e trasparenza della performance, si è fatto ritorno a una forte attenzione nei confronti del controllo di regolarità amministrativa, contabile e, in particolar modo, in tema di "anticorruzione".

Ciò ovviamente non implica l'affievolirsi del controllo di gestione ma si registra senza dubbio un assorbimento di risorse su tali forme di controllo, e l'impatto evidente in termini di obiettivi sulla programmazione.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance vigente individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione, stabilisce inoltre che gli obiettivi che integrano la performance individuale per Dirigenti, responsabili dei servizi e dipendenti, e che quindi sono oggetto di valutazione, corrispondono a quelli del Piano esecutivo di gestione (Peg).

Occorre rilevare che il Decreto Legge n. 174 del 10 ottobre 2012, convertito con Legge n. 213 del 7 dicembre 2012, ha introdotto rilevanti innovazioni in tema di controlli interni.

L'art. 3, comma 1, lett. e, che riformula l'art. 148 del TUEL, collocato nel *Capo IV – Controlli esterni sulla gestione*, stabilisce che le sezioni regionali della Corte dei conti verificano, con cadenza annuale, la legittimità e regolarità delle gestioni, nonché il funzionamento dei controlli interni. A tal fine il Sindaco della Città metropolitana, avvalendosi del Direttore Generale, o del Segretario Generale, trasmette alla sezione regionale della Corte dei conti, un Referto annuale sulla regolarità della gestione e sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni adottato, sulla base delle linee guida deliberate dalla sezione delle autonomie della corte stessa.

Il successivo comma 4 del rinnovato art. 148 del TUEL prevede che in caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie sopra citate, ferme restando le responsabilità già previste dalla normativa vigente, le sezioni giurisdizionali regionali della Corte dei conti irrogano agli amministratori responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di cinque fino ad un massimo di venti volte la retribuzione mensile lorda dovuta al momento della commissione della violazione.

Tuttavia gli art. 198 e 198-bis del TUEL non sono stati abrogati o modificati. Alla luce di tale situazione si ritiene di concentrare il presente Referto su aspetti che non sono oggetto dei diversi documenti di rendicontazione già previsti dalla normativa, con particolare riferimento al contenuto del Referto annuale del Sindaco metropolitano.

Si rileva che il Consiglio Provinciale, in data 28/02/2013, con Deliberazione R.G. n. 15/2013, ha approvato il **Regolamento sul sistema dei controlli interni della Provincia di Milano**. Successivamente integrato e modificato con Deliberazioni del Consiglio metropolitano negli anni 2017, 2018 e 2019.

L'anno 2015, per le Province/Città metropolitane, ha rappresentato senza dubbio un passaggio cruciale nella storia degli enti locali. Gli eventi, le implicazioni delle scelte legislative, a livello statale prima e a livello regionale successivamente, hanno inevitabilmente impattato sugli enti di area vasta sotto ogni profilo, in particolare, come noto, sulle risorse umane.

La legge n. 56/2014, recante “Disposizioni sulle Città metropolitane, sulle Province, sulle Unioni e fusioni di Comuni”, ha previsto le modalità di riordino delle funzioni degli enti di area vasta. Dal primo gennaio 2015 la Città metropolitana di Milano è subentrata alla provincia omonima, dando il via al complesso processo di riordino dell'Ente.

In attuazione della L. n. 190/2014, “Legge di stabilità 2015”, che ha imposto tagli lineari alla spesa e alle dotazioni organiche, con deliberazioni di Consiglio metropolitano n. 6 e 7 del 4 marzo 2015 è stata approvata la rideterminazione del valore finanziario della Dotazione organica dell’Ente al 1° gennaio 2015 e la ripartizione della quantificazione finanziaria dei dipendenti in soprannumero, apportando una riduzione del 30% della dotazione in essere all’8/4/14 (data di entrata in vigore della L. n. 56/14), da conseguire al 31/12/2016.

In parallelo ai consistenti tagli sulle risorse si è sviluppato il progressivo percorso di individuazione e attribuzione delle funzioni alla Città metropolitana, ancora non concluso. Nel biennio 2015 – 2016 si è pertanto verificata una graduale e consistente uscita di personale, attraverso pensionamenti e mobilità esterne in attuazione degli indirizzi del Dipartimento della Funzione pubblica, assestando la dotazione di personale a 1.348 unità a tempo indeterminato al 31.12.2015, rispetto a 1.593 al 01/01/2015, a 1.056 al 31/12/2016, a 1.012 al 31/12/2017, a 981 al 31/12/2018, a 922 al 31/12/2019 e a 879 al 31/12/2020.

La Città metropolitana di Milano ha pienamente conseguito l’obiettivo di riduzione del valore finanziario della dotazione organica in attuazione delle disposizioni ex art. 1 c. da 418 a 430 della L. n. 190/2014. Come attestato con il Decreto del Sindaco Metropolitano n. 48/2017 del 23/02/17, che dà atto della riduzione della spesa di personale attuata ex lege nel biennio 2015-2016, oltre la percentuale prevista del 30% (pari a 35,12%) del valore finanziario della propria dotazione organica; e contestuale rideterminazione del valore finanziario della propria dotazione organica.

Un altro cruciale, non per le Province/Città metropolitane, ma per tutti gli ambiti produttivi della società, in Italia e nel mondo, è stato il 2020.

### **L’anno della pandemia – considerazioni su efficacia ed efficienza dell’attività.**

Nell’affrontare l’analisi dell’anno della pandemia è doveroso valutarne gli effetti sull’azione dell’Ente e cercare di comprenderne le implicazioni organizzative e gli effetti in termini di efficacia ed efficienza.

Qual è stato l’impatto del ricorso massiccio al lavoro agile sulla performance e sull’efficienza?

Un fenomeno che deve essere considerato, oltre alla differente modalità di prestazione lavorativa, è il tasso di assenza, ovvero, come complemento, le giornate effettivamente lavorate rispetto a quelle lavorabili.

È opinione anche di chi scrive che, in condizioni normali, il ricorso al lavoro agile possa favorire una flessione del tasso di assenteismo, tuttavia, nel periodo di pandemia in analisi (2020) non può stupire che invece si sia alzato. Questo è dovuto ai casi di “morbilità” connessi al covid, che purtroppo si sono verificati per diversi dipendenti, ai necessari e connessi periodi di “quarantena”,

alla maggiore prudenza messa in campo per rispetto delle norme e dei colleghi, implicando assenze per malattia anche al verificarsi di stati di malessere più lievi.

Dunque, da marzo a dicembre 2020, oltre a un intenso ricorso al lavoro agile si è assistito ad un incremento delle assenze (rispetto al 2019) che, ad esempio, nei mesi più critici (marzo, aprile e maggio) ha registrato, nello stesso ordine, un incremento di 4,11 punti, 2,38 e 1,82. Il tasso di assenza è tornato ad allinearsi (pur superiore di circa mezzo punto) da giugno a ottobre, per tornare a salire da novembre, ma in misura decisamente più contenuta rispetto ai primi mesi dell'anno (+0,85 a novembre e +1,58 a dicembre).

Complessivamente, nel periodo in analisi, rispetto all'analogo periodo del 2019, il tasso di assenza registra un incremento medio del 22%.

Periodo di riferimento	2019	2020	Differenza 2020-2019	
	Tasso di assenza (netto ferie)	Tasso di assenza (netto ferie)	(v.a.)	%
Marzo	7,00	11,11	4,11	58,7
Aprile	6,66	9,04	2,38	35,7
Maggio	7,67	9,49	1,82	23,7
Giugno	7,06	7,50	0,44	6,2
Luglio	5,30	6,67	1,37	25,8
Agosto	5,26	5,94	0,68	12,9
Settembre	6,80	7,37	0,57	8,4
Ottobre	7,31	7,72	0,41	5,6
Novembre	5,17	6,02	0,85	16,4
Dicembre	6,01	7,59	1,58	26,3
<b>Scostamento medio</b>				<b>22,0</b>

Nell'esercizio 2020 dunque, oltre al ricorso massiccio allo smart working si è verificata una riduzione delle giornate effettivamente lavorate.

Come e in che misura hanno inciso questi fenomeni sulla performance?

Il grado di conseguimento degli obiettivi individuali e di gruppo (Manageriali e di attuazione dei Programmi del Documento Unico di Programmazione) è superiore a quello conseguito nel 2019 e in linea con gli esercizi precedenti, mentre per la performance organizzativa si registra una flessione di circa due punti percentuali rispetto al 2019. La performance organizzativa è composta da indicatori legati all'attività ordinaria dell'Ente, e tra queste, come meglio esposto nelle pagine successive, alcune più esposte alla limitazione dell'attività in presenza, in particolare sul territorio, quali ad esempio le attività di vigilanza, sopralluoghi, controlli, esami, e, come evid. In tali casi,

inevitabilmente, i valori attesi di attività non sono stati pienamente conseguiti. Tuttavia, per altre tipologie di attività, non tutte rappresentate nel Piano esecutivo di gestione, si rileva che i volumi di output prodotti, nella maggioranza dei casi, sono aumentati o stabili, dimostrando quindi un miglioramento della produttività.

Concentrando l'analisi sulle funzioni principali, o più rilevanti per i cittadini/utenti, si riportano alcuni esempi a supporto di quanto sopra sostenuto.

Per quanto riguarda i provvedimenti di **Autorizzazione, Concessione, Licenza** e simili, il volume di atti complessivamente rilasciato, rispetto al 2019, è **incrementato di 302 provvedimenti**, e si rileva che i rilasci **oltre il termine di legge** sono di fatto in linea con l'anno precedente (+0,023%).

Si riporta la rappresentazione per due Settori dell'Ente.

Tipologia provv.to	Descrizione provvedimento	2020				2019				2020 - 2019	
		N.	Tempi di REG. Tempi di legge	N. di atti f.t.	% f.t.	N.	Tempi di REG. Tempi di legge	N. di atti f.t.	% f.t.	Scost.to Volume	Scost.to % f.t. LEGGE
<b>AA009 -Area Ambiente e Tutela del territorio</b>											
<b>ST022 Settore Risorse Idriche e attività estrattive</b>											
Autorizzazione	Esercizio di attività estrattiva di cava (nuove autorizzazioni e proroghe)	7	90 gg.	0	0%	21	90 gg.	0	0%	-14	0,0%
Concessione	Concessione di piccola derivazione di acqua superficiale (nuove autorizzazioni e rinnovi), ai sensi del R.R. 2/2006	9	18 mesi (540 gg.)	0	0%	9	18 mesi (540 gg.)	0	0%	0	0,0%
Licenza	Concessioni / Licenza di attingimento e d'uso di acqua pubblica	2	90 gg.	0	0%	1	90 gg.	0	0%	1	0,0%
Concessione	Concessione di piccole derivazioni di acque sotterranee ai sensi del R.R. n. 02/06	96	18 mesi (540 gg.)	0	0%	88	18 mesi (540 gg.)	0	0%	8	0,0%
Concessione	Rigetti per le concessioni di piccola derivazione di acque (calcolo da avviso ex art. 10bis L. 241/90)	0	90 gg.			4	90 gg.	0	0%	-4	

altro	Approvazione dei progetti degli ambiti territoriali estrattivi - art. 11 L.R. 14/98	1	120 gg.	0	0%	0	120 gg.			<b>1</b>	<b>0,0%</b>
altro	Autorizzazioni/rinnovi scarico in falda (geotermico, messa in sicurezza di emergenza)	43	90 gg.	0	0%	22	90 gg.	0	0%	<b>21</b>	<b>0,0%</b>
Autorizzazione	Scarico in corso idrico superficiale, suolo o strati superficiali del sottosuolo	13	90 gg.	0	0%	11	90 gg.	0	0%	<b>2</b>	<b>0,0%</b>

Tipologia provv.to	Descrizione provvedimento	2020				2019				2020 – 2019	
		N.	Tempi di REG. Tempi di legge	N. di atti f.t.	% f.t.	N.	Tempi di REG. Tempi di legge	N. di atti f.t.	% f.t.	Scost.t o Volume	Scost.to % f.t. LEGGE
<b>AA006 – Area Infrastrutture</b>											
<b>ST105 Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale</b>											
Concessione/ Autorizzazione	Concessioni stradali per accessi per distributori e serbatoi di carburante	1	60 gg.	0	0%	4	60 gg.	0	0%	<b>-3</b>	<b>0,0%</b>
Concessione/ Autorizzazione	Autorizzazioni/Concessioni stradali per allacciamenti ed occupazioni con servizi di rete (lavori con enti e società convenzionate e non, per gasdotti, acquedotti, fognature, cavi ed altro)	143	60 gg.	0	0%	132	60 gg.	0	0%	<b>11</b>	<b>0,0%</b>
Concessione/ Autorizzazione	Autorizzazioni/Concessioni stradali per accessi per innesti e lottizzazioni a servizio di insediamenti (residenziali, commerciali, industriali/artigianali, terziario o a distribuzione mista)	7	60 gg.	0	0%	5	60 gg.	0	0%	<b>2</b>	<b>0,0%</b>
Concessione	Concessione stradali per accessi per innesti ed occupazioni definitive di aree di sedime a servizio di abitazioni private, attività produttive/terziario, attività commerciali, (parcheggi, accessi agricoli, marciapiedi, terrapieni, tombinature, fossi)	54	60 gg.	0	0%	40	60 gg.	0	0%	<b>14</b>	<b>0,0%</b>

Concessione	Concessioni per occupazioni temporanee di sedime (ponteggi, cesate e altro)	49	30 gg.	0	0%	40	30 gg.	0	0%	<b>9</b>	<b>0,0%</b>
Concessione	Concessioni per opere di urbanizzazione e viabilistiche	62	60 gg.	0	0%	59	60 gg.	0	0%	<b>3</b>	<b>0,0%</b>
Concessione	Concessioni per realizzazione ed installazione di reti di telecomunicazione	144	60 gg.	0	0%	62	60 gg.	2	3%	<b>82</b>	<b>-3,0%</b>
Autorizzazione	Autorizzazione per l'installazione di mezzi pubblicitari (cartelli, insegne, cavalletti)	499	60 gg.	329	66%	317	60 gg.	57	18%	<b>182</b>	<b>47,9%</b>

Per quanto riguarda la rappresentazione e l'analisi dell'impatto della pandemia sulle altre attività dell'Ente, premesso quanto sopra specificato, si rimanda al Capitolo 2 del Referto.

## **1. La misurazione dello stato di attuazione del Piano della Performance**

Nell'ambito del ciclo di programmazione e controllo, con il *Piano esecutivo di gestione* sono stati definiti gli obiettivi da conseguire e la quantità e qualità delle risorse (input) da impiegare; nel corso dello svolgimento dell'attività si è provveduto alla rilevazione delle risorse effettivamente impiegate e dei risultati ottenuti (output).

La sintesi, l'analisi e la rappresentazione di tali informazioni (Report) consentono ai diversi destinatari di identificare eventuali situazioni di criticità e di adottare le relative azioni correttive, supportano quindi le decisioni attivando processi di retroazione basati su una migliore conoscenza dei fenomeni indagati.

Il monitoraggio in itinere costituisce inoltre una base per valutare l'andamento dei programmi/obiettivi, ed eventualmente per adottare modifiche dei programmi/obiettivi stessi nonché delle risorse a essi destinate.

Al termine dell'esercizio il sistema di controllo costituisce la base per la valutazione dei diversi responsabili della gestione.

La mancanza di un Piano dettagliato di indirizzi, già a partire dai primi mesi dell'anno, avrebbe comportato l'assenza di obiettivi per i dirigenti responsabili, obiettivi condivisi con gli organi politici, con conseguente ritardo nell'attuazione di interventi già programmati nei documenti di pianificazione triennale (Documento unico di programmazione – Dup, Piano triennale delle opere pubbliche, etc.).

A tal fine dunque, con Decreto n. 22/2020 del 12/02/2020, il Sindaco metropolitano ha approvato gli *Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2020*.

In attesa infatti che il Consiglio metropolitano approvasse il Bilancio, secondo gli indirizzi e le strategie del Piano strategico triennale 2019 – 2021 (approvato dal consiglio Metropolitano il 23/10/2019 con delibera n. 43), si è ritenuto necessario assegnare ai Dirigenti indirizzi affinché la gestione in esercizio provvisorio per l'anno finanziario 2020, e sino all'approvazione del Bilancio di previsione e del Peg 2020, avvenisse nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Sono quindi stati assegnati ai Dirigenti obiettivi manageriali (di performance individuale) e obiettivi gestionali (di performance organizzativa), non strettamente collegati con le risorse finanziarie del Bilancio di previsione 2020, allora in corso di elaborazione.

Si è definito pertanto un set di *obiettivi manageriali* di portata trasversale, utili a monitorare la sana gestione dell'Ente e il mantenimento delle buone prassi nel tempo acquisite, da assegnare alle strutture organizzative, articolati nelle seguenti tipologie: - finanziari; - rispetto degli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione stabiliti dal D.Lgs. 33/2013 e dalla L. 190/2012; - revisione dei Regolamenti vigenti; - rispetto dei tempi. E *obiettivi di performance organizzativa*, relativi a processi gestionali tipici delle funzioni svolte dai servizi dell'Ente in ambiti quali il miglioramento dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni a cittadini e imprese.

L'assegnazione di tali obiettivi alle Direzioni all'inizio dell'anno, condivisi con i Direttori d'Area, consente il monitoraggio in itinere per poter valutare nel corso dell'esercizio l'andamento degli obiettivi assegnati ed eventualmente per poter adottare tempestivamente azioni correttive rispetto ad eventuali criticità rilevate.

Il Consiglio metropolitano ha contestualmente adottato e approvato in via definitiva il *Documento unico di programmazione (Dup)* della Città metropolitana di Milano per il triennio 2020 - 2022 e il *Bilancio di previsione finanziario per il triennio 2020-2022* in data 07/04/2020, con deliberazioni rispettivamente n. 1 e n. 2.

Con Decreto n. 60 del 04/05/2020 il Sindaco metropolitano ha approvato il *Piano esecutivo di gestione (Peg) 2020-2022*, che ha subito successivamente nel corso dell'anno cinque variazioni, di cui quattro conseguenti a variazioni di urgenza del *Bilancio di previsione 2021 – 2022* e una, l'ultima, conseguente alla *Terza variazione alla SeO del Dup* e alla *Variazione di assestamento generale al Bilancio di previsione 2020-2022*.

Più in dettaglio, il Peg 2020-2022 della Città metropolitana di Milano, è impostato secondo la seguente struttura:

- è articolato per Aree/Direzioni apicali e Direzioni di Progetto, i cui Direttori riferiscono direttamente al Segretario e Direttore Generale;
- nell'ambito di ciascuna Area sono indicati i CdR di secondo livello e i relativi responsabili degli obiettivi;
- individua il Dirigente responsabile della gestione di ciascun Centro di responsabilità (CdR), inteso come ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente: obiettivi, dotazioni (umane, strumentali e finanziarie) e responsabilità (sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni);
- definisce, per ciascun CdR, le risorse da impiegare (in particolare finanziarie) per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
- articola, sotto il profilo contabile come disposto dal comma 2 dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, le Entrate in Titoli, Tipologie Categorie e Capitoli e le Spese in Missioni, Programmi, Titoli, Macroaggregati, Capitoli. I *capitoli* costituiscono le *unità elementari ai*

*fini della gestione e della rendicontazione* e sono raccordati al quarto livello del piano dei conti finanziario di cui all'art. 157 D.Lgs. 267/2000. Essi presentano in coerenza con la durata temporale del Bilancio di previsione approvato, stanziamenti di competenza per il triennio.

L'Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance, in data 01/07/2020, ha validato il *Peg 2020-2022* della Città metropolitana di Milano.

Si rammenta che ai sensi dell'art. 169, comma 3-bis, del D.Lgs. 267/2000, nell'ottica della semplificazione dei documenti di programmazione degli enti locali e dei processi di pianificazione, il *Peg* unifica in modo organico il *Piano della performance* di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 e il *Piano dettagliato degli obiettivi* di cui all'art. 108 del D.Lgs. 267/2000.

Il titolo V del *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* disciplina il Sistema di gestione della performance. L'art. 59 stabilisce che la *Relazione sulla performance* è il documento di rappresentazione della performance, organizzativa e individuale, realizzata dall'Ente e degli scostamenti generatisi rispetto al Piano. L'articolo citato prevede inoltre che la predisposizione di tale documento compete alla struttura di supporto all' O.I.V.P., che è proposta dal Direttore Generale, approvata dal Sindaco metropolitano, e successivamente validata dall'O.I.V.P.

Lo stesso articolo 59 prevede che le risultanze della *Relazione sulla performance* costituiscono uno degli elementi fondanti su cui poggia la relativa valutazione

Dello stato di attuazione del *Piano esecutivo di gestione (Peg) 2020-2022*, alla data del 31/08/2020, è stata data informativa al Sindaco, a cura del Direttore Generale, che ne ha preso atto con Decreto sindacale RG 169/2020 del 28/10/2020. Gli specifici report sono stati trasmessi ai Direttori Apicali, ai Direttori di Settore, ai Responsabili di Servizio e a tutto il personale, oltre che all'OIVP.

Per la misurazione dei risultati del *Piano esecutivo di gestione 2020-2022*, limitatamente all'anno 2020, ai fini dell'applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione vigenti, si è proceduto come segue:

- la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi al 31/12/2020 (Manageriali, di Attuazione del Dup e Performance gestionali) è stata trasmessa ai Dirigenti e ai Responsabili di Servizio che hanno avuto la possibilità di far pervenire osservazioni e integrazioni tecniche sui valori di risultato ed eventuali motivazioni degli scostamenti tra obiettivi e risultati;
- successivamente alla fase di verifica e analisi degli scostamenti effettuata dalle Direzioni interessate, la misurazione della performance e le eventuali motivazioni di scostamento sono state approfondite dal Servizio Controllo direzionale e condivise con il Direttore Generale;

- in data 26/3/2021 la Performance 2020 (obiettivi individuali e Performance gestionali) è stata sottoposta all'O.I.V.P. che ha preso atto del processo di misurazione e si è espresso sulle motivazioni degli scostamenti presentate dai Direttori in relazione a determinati obiettivi;

- sono stati dunque definiti i risultati conclusivi e le percentuali di realizzazione degli obiettivi (manageriali, Attuativi del Dup e gestionali) del Peg 2020.

La Direzione Generale, avvalendosi della struttura di supporto all'OIVP, ha predisposto la *Relazione sulla performance 2020* che è stata approvata dal Sindaco metropolitano in data 08/04/2021 con Decreto R.G. n. 80/2020 e validata dall'O.I.V.P. in data 19/04/2021.

## 1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali

Il set di obiettivi Manageriali attribuiti nel 2020 è riportato nella *Tabella 1* che dà conto del grado di realizzazione complessivo a livello di Ente.

**Tabella 1 – Obiettivi Manageriali**

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Riscontrare entro i termini le richieste degli uffici relative ad entrate e movimenti di cassa sospesi	Risposte pervenute entro 5 gg. lavorativi / n. richieste degli Uffici finanziari	100%	99,10%
	Adozione entro 15 gg. lavorativi della determinazione di accertamento entrate / n. richieste Uffici	100%	99,70%
Trasmettere al RPCT reportistica per il montaggio delle misure previste dal PTPCT 2019-21	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	90,00%
Soddisfare le richieste di acquisto di forniture di beni e prestazioni di servizi destinate alle strutture dell'AA006 (acquisti di valore < ai 40.000 Euro e di valore >= ai 40.000 Euro sino alla soglia comunitaria) nonché le forniture di hardware e software sino alla soglia comunitaria destinate all'Ente	n. procedure gestite / n. acquisti programmati nell'anno (Programma biennale acquisti + Planning)	100%	72,20%
Soddisfare le richieste di acquisto di forniture di beni e prestazioni di servizi di competenza del Settore Appalti (acquisti di valore < ai 40.000 Euro e di valore >= ai 40.000 Euro, esclusi acquisti di hw e sw sino alla soglia comunitaria)	n. procedure gestite / n. acquisti programmati nell'anno (Programma biennale acquisti + "Planning")	80%	97,70%
Assicurare l'osservanza delle misure per la gestione dei rischi di rispettiva competenza elencate nella Tabella sintetica dei rischi riscontrabili nei procedimenti/processi, di cui all'art.5 del PTPCT 2019-20	Diffformità rilevate dal Pool controlli in esito ai controlli a campione effettuati	Nessuna	1
Assicurare la corretta alimentazione del Registro degli accessi con riferimento a tutti gli atti relativi ai procedimenti (art. 6 PTPCT 2019-2021)	(Atti registrati nel Registro accessi / atti ricevuti dalle Direzioni) * 100	100%	100%
Garantire il rispetto dei tempi di trasmissione delle determinazioni di indizione gara al Settore Appalti e contratti	n. determine di indizione gara trasmesse oltre 3 gg. lavorativi successivi alla data del visto di regolarità contabile / totale determine di indizione trasmesse	0%	0%
Collaborare con il Settore Programmazione e partecipazioni (CdR ST109) all'attuazione dei controlli economico-finanziari previsti dal Regolamento sui controlli interni (art. 19), sugli organismi partecipati anche nell'ambito di rapporti contrattuali	Trasmissione al CdR ST109 dei dati economico-finanziari degli organismi partecipati	Entro le scadenze fissate per la comunicazione al MEF e Corte dei Conti	100%
	Riconciliazione debiti / crediti fra organismi partecipati ed Ente	Entro le scadenze fissate per l'elaborazione del Rendiconto della gestione	100%
Supportare l'Area risorse finanziarie e programmazione economica nel montaggio delle somme da accertare e introitare conseguenti a procedimenti sanzionatori e penali irrogate in esecuzione di contratti (art.6 PTPCT 2019-20)	Stato di avanzamento del Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Attuare le misure di razionalizzazione stabilite dal Piano di revisione periodica (art. 20 D.Lgs. 175/2016) delle partecipazioni societarie assegnate dal Nucleo Direzionale e pianificarle azioni future	Trasmissione al Settore Affari generali e supporto agli organismi istituzionali (CdR ST107) del Report di monitoraggio delle misure di razionalizzazione attuate e di pianificazione delle azioni future	Entro il 30/09 di ogni anno	100%
Ridurre il costo per la gestione del contenzioso attraverso l'assunzione delle nuove cause in patrocinio diretto	%le nuove cause in patrocinio diretto sul totale delle nuove cause	>= 90% per ogni anno del triennio	100%
Collaborare con la Direzione Generale – Servizio Prevenzione e protezione dai rischi sui luoghi di lavoro – all'aggiornamento annuale delle Schede di valutazione dei rischi	Schede aggiornate dai Dirigenti	Entro le scadenze comunicate dalla Direzione Generale	100%

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Assicurare l'aggiornamento annuale del Documento di valutazione dei rischi (DVR) in collaborazione con i Dirigenti dell'Ente	Schede di valutazione dei rischi aggiornate / schede da aggiornare	100%	100%
Riscontrare le richieste degli uffici finanziari relative alle comunicazioni di certificazione dei crediti entro 20 giorni di calendario	n. comunicazioni debiti non esigibili + n. atti di liquidazione completi (Durc, Cig, ecc) / totale richieste di certificazione da uffici finanziari	100%	n.v.
Garantire la completezza e la qualità dei dati che alimentano il sistema informativo a supporto del controllo di gestione (art. 5 c. 2 lett. e) e art. 6 del Reg. sul Sistema dei controlli interni)	%le difformità nell'alimentazione dell'applicativo 'Contempla' (consuntivazione tempo lavoro)	0%	0,70%
	%le difformità nell'alimentazione dati sulle autorizzazioni nell'applicativo 'Atti dirigenziali'	0%	n.v.
	%le difformità nell'alimentazione applicativo di gestione OO.PP.	0%	0,00%
Garantire il rispetto delle scadenze assegnate dalla Direzione Generale nell'ambito delle fasi di pianificazione, programmazione e controllo (art. 5 c.2 lett. e), art. 6 e art. 8 del Reg. sul Sistema dei controlli interni)	%le scadenze assegnate dalla Direzione Generale rispettate	100%	94,80%
Collaborare all'applicazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte degli organismi partecipati soggetti al D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012, come indicato dalla determinazione Anac n. 1134 dell'8/11/2017	Azioni previste nel Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Trasmettere al Settore Appalti, non oltre i 6 mesi antecedenti la scadenza, gli atti necessari all'avvio delle procedure di gara per i contratti relativi ad affidamenti ricorrenti	n. provvedimenti comunicati nei termini / totale provvedimenti	100%	100%
Garantire la produzione e l'aggiornamento tempestivo e regolare del flusso delle informazioni da pubblicare sul sito 'Amministrazione Trasparente' sulla base degli obblighi fissati ex D.Lgs. 33/2013	Piano di realizzazione delle pubblicazioni su "Amministrazione trasparente"	100%	99,15%
Definire per le società ed Enti pubblici partecipati gli indirizzi e gli obiettivi gestionali coerenti con la programmazione dell'Ente monitorandone l'attuazione	Indirizzi e obiettivi trasmessi al Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazioni	Entro le scadenze fissate per la composizione del DUP	100%
	Esiti del monitoraggio periodico (infrannuale e annuale) trasmessi al Settore Supporto agli organi istituzionali	Entro le scadenze fissate per lo Stato di attuazione dei Programmi infrannuale e per la Relazione sulla gestione annuale	100%
Predisporre e trasmettere alla Commissione consiliare, le proposte dei vigenti Regolamenti (corredate di proposta di delibera) revisionati in un'ottica di semplificazione amministrativa e di accorpamento per materia/processo	Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Supportare metodologicamente le Direzioni nella predisposizione della rilevazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni per i servizi erogati	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Garantire il supporto informatico alle Direzioni nella predisposizione della rilevazione della soddisfazione degli utenti interni ed esterni per i servizi erogati	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	n.v.
Garantire il supporto informatico alla Direzione nell'attuazione del progetto sperimentale di rilevazione dei Dirigenti degli Istituti scolastici di secondo grado	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Garantire la progettazione e l'avvio della rilevazione della soddisfazione degli utenti interni/esterni per i servizi erogati	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Garantire gli adempimenti in materia di organismi partecipati previsti dalla normativa	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	100%
Rispettare i tempi di trasmissione al Settore contabilità dell'elenco delle fatture scadute e/o sospese del mese precedente, completo delle informazioni richieste	Entro i primi quattro giorni lavorativi di ogni mese	100%	100%

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Fondo di garanzia debiti commerciali: collaborare con il Settore Contabilità alla regolarizzazione delle fatture pregresse presenti sulla PCC che risultano non ancora pagate	Entro le scadenze e secondo le modalità comunicate dal Settore Contabilità con apposita circolare	100%	100%
Assicurare specifica attività di servizio e supporto alle Direzioni finalizzata ad approfondire i contenuti della normativa vigente attraverso l'attività del gruppo di lavoro interdirezionale (leggi, giurisprudenza, direttive e linee guida Anac) in tema di affidamenti di lavori, servizi e forniture (art. 6 PTPCT 2019-2021)	Verbali delle riunioni trasmesse alle Aree / Direzioni apicali	Almeno 3 all'anno	100%
	Note illustrative trasmesse alle Aree / Direzioni apicali	Almeno 2 all'anno	100%

Lo stato di attuazione degli obiettivi, sia in itinere sia a consuntivo, è rilevato dalla Direzione Generale mediante l'elaborazione di dati contenuti in archivi diversi alimentati dagli uffici finanziari o dalle Direzioni stesse (Sistema contabile, Sistema Opere, Atti dirigenziali, ...), e dalle Direzioni apicali mediante elaborazione e rilevazione diretta di dati ed informazioni detenute a livello periferico.

Complessivamente si rileva che il 71,9% degli obiettivi manageriali (indicatori) è stato, a livello di ente, pienamente conseguito; registrando un aumento di circa il 18% rispetto all'esercizio precedente (2019: pari a 54%), e restando inferiore ai valori del 2018 (76%). Il 15,6% circa registra un grado di realizzazione compreso tra il 98% e 99,9%; il 9,4% si colloca tra 90% e 97,9% e il 3,1% tra il 70% e il 90%.

Sugli obiettivi di comportamento organizzativo (rispetto dei tempi, esaustività delle procedure di programmazione e controllo, ...), salvo un caso, si registrano performance decisamente soddisfacenti. In progressivo miglioramento inoltre anche la qualità delle informazioni inserite nei diversi database e il rispetto dei tempi.

Per quanto concerne l'obiettivo volto a garantire il rispetto degli obblighi previsti dal D.Lgs. 33/2013 se ne dà conto nel successivo paragrafo 1.1.2.

Gli obiettivi volti a supportare il processo di razionalizzazione degli organismi partecipati confermano anche per il 2020 un grado di realizzazione pari in media al 100%.

Le altre tipologie di obiettivi sono analizzate nei capitoli successivi.

### 1.1.2 Trasparenza

Come stabilito all'art. 10, commi 1 e 3, del D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., la Città metropolitana di Milano ha definito i propri obiettivi in materia di trasparenza e le misure organizzative idonee ad assicurarne l'attuazione, all'interno del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020 – 2022<sup>1</sup> (PTPCT 2020 – 2022), e nello specifico all'interno della sezione “Trasparenza e integrità”.

L'accessibilità in rete delle informazioni sull'organizzazione e sull'attività amministrativa dell'Ente ha coinvolto tutte le strutture organizzative. Il sito “Amministrazione trasparente” offre accessibilità a documenti, informazioni e dati detenuti dall'Ente anche in modo maggiore rispetto alle previsioni di legge.

Circa l'efficacia delle misure organizzative adottate in tema di *trasparenza*, nel 2020 è continuata l'azione di supporto alle strutture affinché fossero chiare le modalità con cui assolvere correttamente agli obblighi di pubblicazione.

In data 1/07/2020 l'Organismo indipendente di valutazione delle performance (OIVP) ha attestato l'adempimento degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni<sup>2</sup> in conformità alle indicazioni ed istruzioni diffuse dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con riferimento alle pubblicazioni alla data del 30/06/2020.

L'audit interno al 31/08/2020 ha dato i seguenti risultati: il 96,5% degli obblighi di pubblicazione risultava adempiuto in modo completo, il 3,1% in modo non completo, mentre lo 0,4% risultava ancora non adempiuto.

Il monitoraggio al 31/12/2020 ha evidenziato un miglioramento per quanto concerne gli obblighi adempiuti in modo completo, pari al 99,1%, e per gli obblighi adempiuti in modo non completo, pari allo 0,5%, mentre gli obblighi non ancora adempiuti sono rimasti invariati allo 0,4%.

---

<sup>1</sup> Approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 10 del 21 gennaio 2020

<sup>2</sup> Le attestazioni sono pubblicate alla pagina:  
[http://www.cittametropolitana.mi.it/portale/amministrazione-trasparente/controlli\\_e\\_rilievi\\_sull\\_amministrazione/archivio\\_attestazioni\\_OIV.html](http://www.cittametropolitana.mi.it/portale/amministrazione-trasparente/controlli_e_rilievi_sull_amministrazione/archivio_attestazioni_OIV.html)

Con riferimento alla gestione dei flussi documentali per le pubblicazioni web, per ciascun obbligo di pubblicazione previsto dalla relativa tabella allegata al PTPCT 2020 - 2022, è stata classificata la fonte informativa nelle seguenti categorie, a seconda dell'origine del dato:

- documento cartaceo scansionato o file in formato non aperto;
- file o database interno in formato aperto;
- banca dati o software gestionale
- link a siti di altri enti.

Dal monitoraggio al 31/12/2020 emerge che nel 23,4% dei casi la pubblicazione è stata effettuata mediante banche dati o software gestionali (ossia direttamente dal soggetto che ha emesso l'atto), nel 7,7% attraverso la pubblicazione di link a siti di altri enti (si tratta della pubblicazione di alcune informazioni relative ai titolari di incarichi politici, effettuata attraverso link ai siti dei Comuni di appartenenza) mentre nella rimanente percentuale dei casi, pari al 68,9%, la pubblicazione è stata effettuata dalla Segreteria Generale attraverso il Servizio preposto alla funzione "Trasparenza". In quest'ultimo caso, il 64,9% delle pubblicazioni risultano realizzate con file in formato aperto ed il 4% con file non aperti, ossia formati scansionati o originali cartacei.

Il monitoraggio degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" (AT) del sito internet istituzionale viene realizzato attraverso l'applicativo gratuito Analytics di Google, che consente di rilevare gli accessi a ciascuna delle sottosezioni di 1° livello della sezione AT, così come individuate nell'Allegato alla Delibera ANAC 50/2013 e confermate nell'Allegato alla Delibera ANAC 1310/2016.

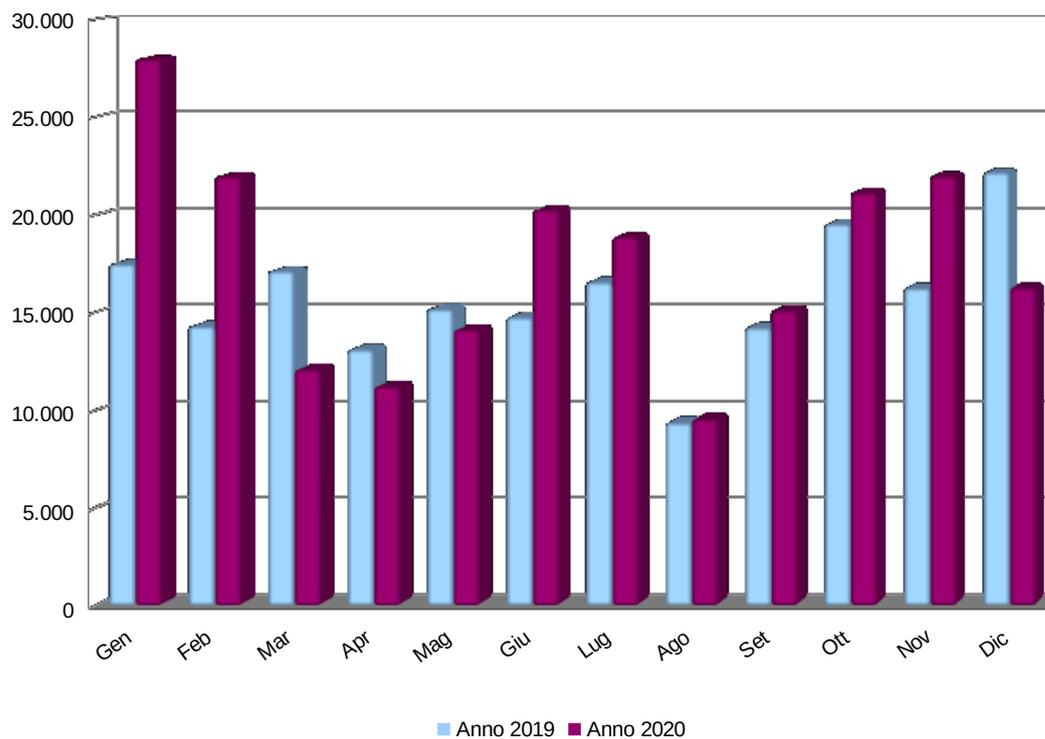
I risultati della rilevazione degli accessi hanno mostrato che i visitatori del sito (visitor sessions) nel periodo da gennaio a dicembre 2020 risultano 210.608. Essi rappresentano circa il 3% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti nello stesso periodo a 7.065.098.

Nel *Grafico 1* vengono messi a confronto i volumi di visualizzazioni di pagina del sito Amministrazione Trasparente degli anni 2019 e 2020: rispetto al 2019<sup>3</sup> si registra un aumento del numero di visitatori del 10,8%.

---

<sup>3</sup> Nel 2019 i visitatori del sito AT sono stati 190.102 e rappresentavano circa il 2,3% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti nello stesso periodo a 8.172.249.

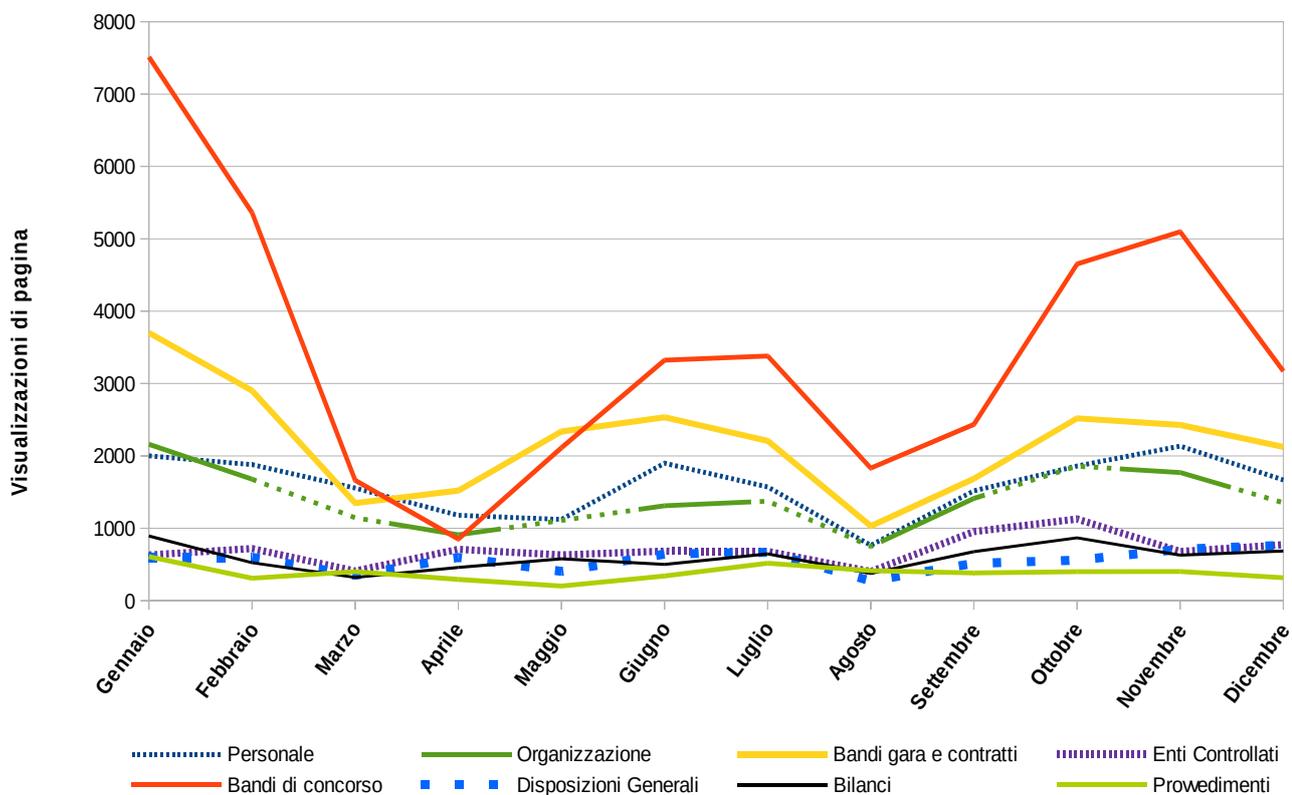
**Grafico 1 - Visualizzazioni delle pagine della sezione AT**



I visitatori del sito AT scelgono nel 62% dei casi una delle seguenti sotto-sezioni, in ordine decrescente: Bandi di concorso, Bandi di gara e contratti, Personale, Organizzazione, Enti controllati, Bilanci, Disposizioni generali e Provvedimenti.

Il *Grafico 2* che segue illustra l'andamento degli accessi a tali sottosezioni di 1° livello nel periodo da gennaio a dicembre 2020.

Grafico 2 - Andamento pagine più visitate della sezione AT



Con riferimento agli obiettivi fissati nel PEG 2020, è stata misurata a fine anno la percentuale di realizzazione del rispetto degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente, così come illustrato nella seguente tabella:





Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio						100							<b>100</b>
Atti governo territoriale: Piani territoriali Piani di coordinamento, Piani paesistici, Strumenti urbanistici...								100					<b>100</b>
Provvedimenti con cui sono fissati gli obiettivi specifici sulle spese delle società controllate (art. 19, c. 7, D.Lgs. 175/2016)		100											<b>100</b>
Provvedimenti con cui le società in controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento	Art. 19 c.7 D.Lgs. 175/2016							100		100			<b>100</b>
Costi contabilizzati	art.32 comma2 let a	100											<b>100</b>
Pubblicazione degli aggiornamenti SMVP	del CIVIT	100											<b>100</b>
Informazioni su class action	Art. 1 e 4 D.Lgs. 138/2009											100	<b>100</b>
<b>Totale</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>94,7</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,15</b>

Nel corso del 2020 è proseguita l'attività di formazione in tema di legalità, trasparenza e prevenzione della corruzione, sebbene a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e della conseguente interdizione di tutte le attività formative in presenza (disposta con il DL 6/2020, il DPCM 23/02/2020 e successivi), la stessa abbia subito un rallentamento.

Si evidenzia che, in ogni caso, un buon numero di dipendenti è stato coinvolto in iniziative formative sui temi anzidetti tramite webinar on line e corsi a catalogo.

In particolare, i corsi di formazione/aggiornamento erogati, alcuni anche con l'ausilio di professionalità interne, hanno riguardato:

- la disciplina degli appalti pubblici, con particolare riferimento agli affidamenti diretti;
- prime indicazioni operative per l'applicazione del DL 76/2000 (c.d. DL Semplificazioni);
- i servizi della Centrale Regionale Acquisti e della Piattaforma SINTEL;
- la responsabilità dei dipendenti e dirigenti pubblici dopo le modifiche al Testo unico del pubblico impiego e i CCNL 2018-2020;
- procedure e sanzioni disciplinari nei CCNL del triennio 2016-2018;
- le norme e i regolamenti che disciplinano il rapporto di lavoro nell'Ente;
- l'istituto dello *Smart working*, con riguardo alle modalità di applicazione e ai profili della salute e sicurezza sul lavoro e della privacy;
- gli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e l'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA);
- la mappatura dei processi e la valutazione del rischio di corruzione nonché alcune misure di prevenzione quali la rotazione dei dipendenti e gli obblighi di segnalazione e astensione in caso di conflitto di interessi.

Si segnala, inoltre, la partecipazione di alcuni dipendenti ai corsi di formazione "Valore PA" organizzati dall'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS), sui seguenti temi:

- anticorruzione, trasparenza e integrità;
- efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa: profili giuridici e manageriali.

Nel 2020 è pervenuta all'Ente 1 richiesta di accesso civico "semplice", ossia una richiesta volta ad ottenere l'adempimento di un obbligo di pubblicazione previsto per legge. Tale richiesta non ha avuto seguito in quanto sostanzialmente riferita ad un'altra tipologia di accesso.

Le istanze di accesso civico "generalizzato", ossia volte ad ottenere il rilascio di documenti o dati detenuti dall'Ente ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, sono state 10 ed hanno avuto il seguente esito: 8 istanze sono state accolte e 2 non sono state accolte in quanto avevano ad oggetto documentazione di altro Ente.

## 1.2 Performance gestionali: i tempi dei procedimenti autorizzatori

La semplificazione e razionalizzazione delle procedure autorizzatorie di interesse per le imprese e i cittadini è da anni un obiettivo ricorrente dell'Ente.

Il Peg prevede, fra gli obiettivi di performance organizzativa, la misurazione degli atti rilasciati:

- oltre i tempi obiettivo, determinati con una riduzione del 5% rispetto ai tempi di rilascio previsti da legge o regolamento;
- fuori tempo di legge/regolamento.

Il grado di realizzazione dei risultati fissati per i tempi di rilascio delle autorizzazioni<sup>1</sup> è stato quindi differenziato in base all'obiettivo predefinito. Nel caso di obiettivo con tempi ridotti rispetto lo standard di legge, il calcolo del grado di realizzazione coincide con la percentuale di atti rilasciati nei tempi obiettivo, eventualmente decurtato con la percentuale di atti rilasciati oltre i tempi di legge, quest'ultima pesata con un fattore correttivo pari a 2 (che raddoppia il peso della percentuale degli atti fuori tempo di legge); nel caso di mancato rispetto dei tempi di legge/regolamento il calcolo del grado di realizzazione è stato più penalizzante in quanto si è utilizzato un taglio netto del 40% sulla percentuale di atti rilasciati entro i tempi di legge/regolamento.

Fra le autorizzazioni monitorate, quelle presenti nel Peg ammontano a 3.393, delle quali 904 (pari al 26,6%) sono risultate oltre i tempi obiettivo.

La Tabella 2 espone il numero complessivo di autorizzazioni, i tempi medi e gli atti fuori tempo obiettivo, suddivisi per classi di tempo regolamentare di rilascio.

**Tabella 2 – Performance gestionale 2020: autorizzazioni, concessioni, licenze, iscrizioni a Registri e Albi**

<i>Tempo regolamentare di rilascio (dall'istanza di parte)</i>	<i>N. atti</i>	<i>Tempo medio gg.</i>	<i>N. atti fuori tempo obiettivo</i>	<i>%le fuori tempo obiettivo</i>
30 giorni	320	12,1	0	0,0%
da 45 a 60 giorni	1.680	50,01	799	47,6%
90 giorni	1001	38,3	62	6,2%
da 105 a 150 giorni	231	61,7	36	15,6%
da 180 a 720 giorni	161	126,1	7	4,3%
<b>Totale Ente</b>	<b>3.393</b>		<b>904</b>	<b>26,6%</b>

<sup>4</sup> Come da specifiche tecniche per la misurazione dei risultati, approvate con la delibera di approvazione del Peg

Le classi da 105 a 150 gg. e da 45 a 60 gg. registrano le percentuali più alte di atti fuori termine, dovute rispettivamente ai provvedimenti di autorizzazione paesaggistica del Parco Agricolo Sud Milano rilasciati con procedura ordinaria e agli stessi provvedimenti rilasciati con procedura semplificata, nonché ai provvedimenti di autorizzazione per l'installazione di cartellonistica pubblicitaria e segnaletica industriale.

La Tabella 3 evidenzia i tempi rilevati per le autorizzazioni presenti nel Peg suddivisi per Area e, in dettaglio, per classe di tempistica di rilascio delle autorizzazioni.

**Tabella 3 – Performance gestionale 2020: autorizzazioni, concessioni, licenze, iscrizioni a Registri e Albi**

Area	Tempi regolamentari di rilascio	N. atti	Tempo rilevato			N. atti fuori tempo	% fuori tempo obiettivo
			media	minimo	max		
<b>A009 Area Ambiente e tutela del territorio</b>		<b>1.138</b>				<b>94</b>	<b>8,3%</b>
	50-60 gg.	174	42 gg.	2 gg.	133 gg.	21	12,1%
	90 gg.	580	39 gg.	0 gg.	319 gg.	30	5,2%
	105-150 gg.	223	59 gg.	2 gg.	553 gg.	36	16,1%
	180-720 gg.	161	126 gg.	6 gg.	807 gg.	7	4,3%
<b>A011 Area Pianificazione e sviluppo economico</b>		<b>321</b>				<b>23</b>	<b>7,2%</b>
	30 gg.	10	16 gg.	12 gg.	28 gg.	0	0,0%
	45 gg.	29	36 gg.	25 gg.	86 gg.	7	24,1%
	90-120 gg.	282	39 gg.	0 gg.	111 gg.	16	5,7%
<b>A006 Area Infrastrutture</b>		<b>1.934</b>				<b>787</b>	<b>40,7%</b>
	30-60 gg.	1.787	48 gg.	0 gg.	833 gg.	771	43,1%
	90 gg.	147	51 gg.	8 gg.	124 gg.	16	10,9%

Suddividendo i provvedimenti per Area, si rileva che le maggiori percentuali di atti fuori tempo obiettivo/legge riguardano:

- l'Area Infrastrutture e, specificamente, nella classe 30 – 60 gg. il 40,7% riguardano le autorizzazioni per l'installazioni delle insegne pubblicitarie e quelle di segnaletica

industriale, mentre il procedimento di presa d'atto della operatività/non operatività di organizzazione di volontariato di protezione civile iscritta all'Albo regionale di protezione civile nell'ambito della classe 90 gg. ne costituisce il 10,9%;

- l'Area Ambiente e tutela del territorio e, in particolare, nell'ambito della classe di tempo 50 - 60 gg. (12,1%), le autorizzazioni paesaggistiche semplificate del Parco agricolo sud Milano. Nella classe 105 – 150 gg. tra gli atti che formano il 16,1% si segnalano le autorizzazioni paesaggistiche PASM e le autorizzazione unica ambientale (AUA);
- l'Area Pianificazione e Sviluppo Economico riporta nella classe 45 gg. una percentuale del 24,1% riferita alle licenze per il trasporto di merci in conto proprio.

### 1.3 Il grado di realizzazione degli obiettivi

La misurazione dello stato di realizzazione degli obiettivi e delle performance del Peg 2020 è effettuata sia dalla Direzione Generale, su alcuni obiettivi specifici utilizzando sistemi informatici appositamente dedicati, sia dalle Direzioni che “certificano” i valori di consuntivo sulla base di specifica e idonea documentazione, questi ultimi sono verificati comunque a campione, come prova documentale, dalla Direzione Generale.

La Tabella 4 evidenzia, in sintesi, la distribuzione degli obiettivi assegnati con il Peg 2020, per percentuale di realizzazione.

**Tabella 4 - Distribuzione degli obiettivi per percentuale di realizzazione al 31/12/2020 – Ente**

	Percentuale di realizzazione										N. totale	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100		obiettivi/performance	
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le
Obiettivi/Performance	15	2,96	4	0,79	3	0,59	9	1,78	475	93,87	506	100

Circa il 94% degli obiettivi ha conseguito una percentuale di realizzazione compresa tra il 91% e il 100% in linea con l’esercizio precedente; rispetto al 2018 tale fascia ha subito una flessione di circa 3 punti percentuali (mentre nel 2017 era pari al 94,4%).

Per quanto riguarda la percentuale di realizzazione fino al 60%, nell’ultimo biennio si interrompe il trend in diminuzione: nel 2015 era infatti pari all’8,2%, nel 2016 al 2,3%, nel 2017 all’1,3% e nel 2018 è pari a circa l’1%, mentre nel 2019 sale a 2,8% e nel 2020 si assesta al 3%.

Dettagliando la rilevazione tra Obiettivi individuali (Ob. Manageriali e di Attuazione del DUP) e Performance Organizzativa (Tabella 5) si evidenzia che gli obiettivi individuali sono decisamente più numerosi degli obiettivi che compongono le performance organizzative. Tale distribuzione, come anticipato nella *Premessa*, è anche una conseguenza dell’applicazione delle norme in materia di prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, che hanno imposto l’inserimento di obiettivi inerenti gli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale nonché degli obiettivi attuativi delle misure previste in dettaglio dal PTPC vigente.

Nella fascia di risultato più elevata, gli obiettivi individuali sono in numero e percentuale superiore rispetto alle performance organizzative, in termini percentuali, dunque, le performance individuali conseguono un grado di realizzazione superiore rispetto alle performance organizzative.

**Tabella 5 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione e per tipologia. Dati al 31/12/2020**

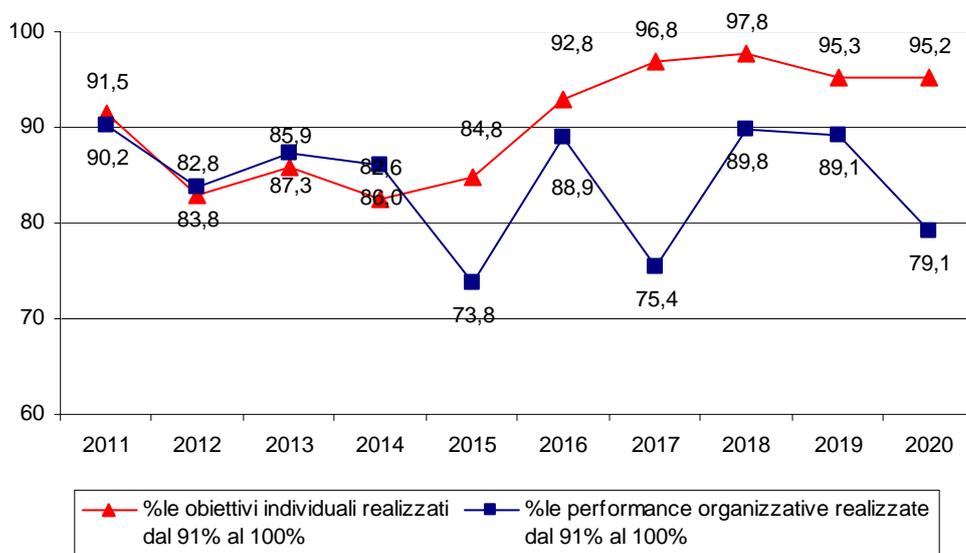
Tipologia obiettivi performance	Percentuale di realizzazione										N. totale	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100		obiettivi/performance	
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le
Obiettivi individuali	12	2,59	3	0,65	2	0,43	5	1,08	441	95,25	463	100
Performance organizzativa	3	6,98	1	2,33	1	2,33	4	9,30	34	79,07	43	100
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>2,96</b>	<b>4</b>	<b>0,79</b>	<b>3</b>	<b>0,59</b>	<b>9</b>	<b>1,78</b>	<b>475</b>	<b>93,87</b>	<b>506</b>	<b>100</b>

**Tabella 6 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione - Serie storica**

Indicatori	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Grado di realizzazione di obiettivi/performance</b>										
%le obiettivi individuali realizzati dal 91% al 100%	95,2	95,3	97,8	96,8	92,84	84,77	82,59	85,85	82,84	91,48
%le performance organizzativa realizzati dal 91% al 100%	79,1	89,1	89,8	75,4	88,89	73,81	86	87,25	83,78	90,22

Nell'esercizio 2020 la percentuale di obiettivi con grado di conseguimento più elevato è sui livelli dell'anno precedente per la tipologia *Individuali* (circa il 95%), mentre la Performance organizzativa registra una flessione del - 10% sul 2019 e 2018. Dopo la decisa discesa registrata nel 2015 (- 12%), e la ripresa nel 2016 – quasi ai livelli del 2011 – la significativa flessione del 2017 (- 14%), nel 2018 e nel 2019 i valori si attestavano sopra al livello approssimativamente più elevato degli otto anni considerati (+15,4% rispetto al 2017).

**Grafico 3 - Distribuzione obiettivi per percentuale complessiva di realizzazione - Serie storica**



Un'ulteriore prospettiva per cui si ritiene interessante procedere ad analisi riguarda le modalità di misurazione dei risultati.

Come anticipato nelle pagine precedenti i risultati sono misurati o direttamente dalla Direzione Generale oppure dalle Direzioni Apicali, che provvedono autonomamente a indicare i valori rilevati nelle schede relative allo stato di attuazione del Peg. La successiva Tabella 7 dettaglia le tipologie di andamento degli obiettivi in relazione al soggetto che ne effettua la misurazione.

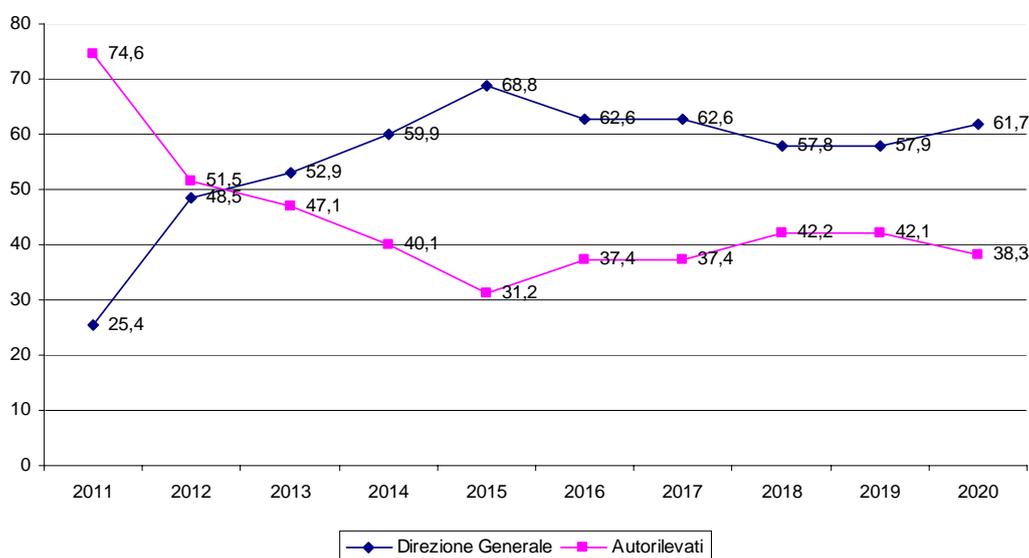
**Tabella 7 - Distribuzione degli obiettivi al 31/12/2020 – Tipologia di misurazione**

Tipologia misurazione degli obiettivi	Percentuale di realizzazione										N. totale obiettivi	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100			
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le
Direzione Generale	3	1,0	2	0,6	3	1,0	7	2,2	297	95,2	312	100
Autorilevati	12	6,2	2	1,0	0	0,0	2	1,0	178	91,8	194	100
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>3,0</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>	<b>9</b>	<b>1,8</b>	<b>475</b>	<b>93,9</b>	<b>506</b>	<b>100</b>

**Tabella 8 - Distribuzione degli obiettivi al 31/12/2020 – Tipologia di misurazione**

Tipologia misurazione degli obiettivi	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	%le									
Direzione Generale	25,4	48,5	52,9	59,9	68,8	62,6	62,6	57,8	57,9	61,7
Autorilevati	74,6	51,5	47,1	40,1	31,2	37,4	37,4	42,2	42,1	38,3
<b>Totale</b>	<b>100</b>									

**Grafico 4 - Distribuzione degli obiettivi – Tipologia di misurazione, serie storica**



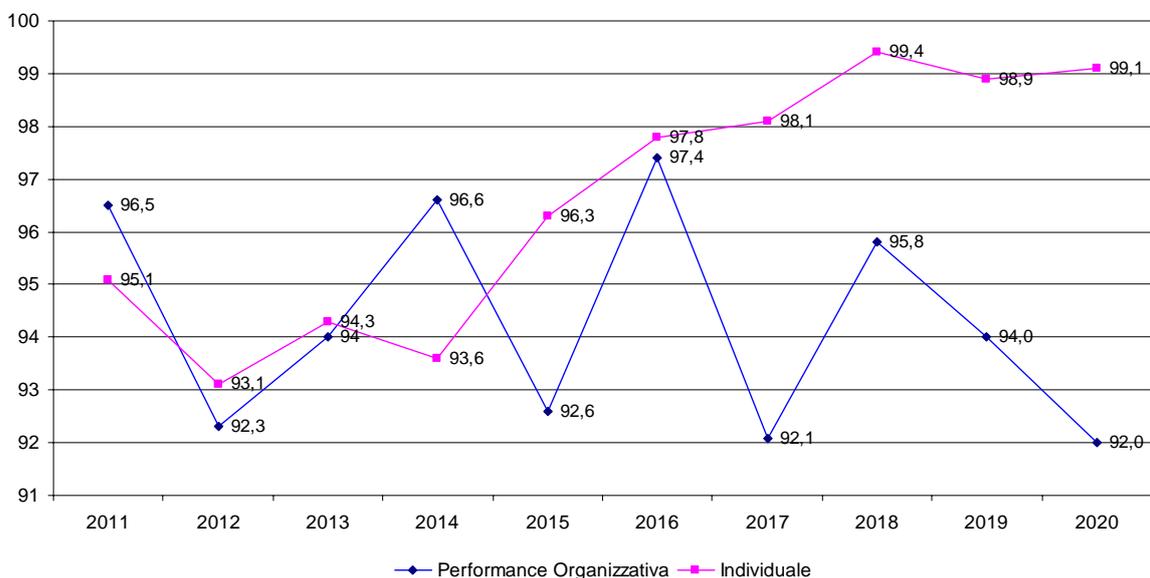
La percentuale di obiettivi misurati centralmente (pari al 61,7%) risulta in crescita sui valori degli ultimi due anni. Il 2019 e il 2018 erano, però, in flessione rispetto ai valori del triennio precedente (anni 2017 e 2016 pari al 62,6%, anno 2015 pari al 68,8%), ma confermano il trend positivo avviato nell'anno 2012 che registrava una percentuale pari al 48,5%, quasi raddoppiata rispetto al 2011 (25,4%) e successivamente in crescita costante (nel Peg 2013 pari al 52,9% e nel Peg 2014 pari al 59,9%).

La riduzione 2018 rispetto a 2017 è da riferirsi alla diversa distribuzione della riduzione del numero di obiettivi tra le due tipologie, infatti rispetto all'esercizio 2017 è stata avviata una razionalizzazione degli obiettivi, che è proseguita in misura più contenuta nel 2019, eliminando quelli legati a comportamenti organizzativi ormai consolidati da tempo a livelli ottimali, e principalmente derivante anche dalla riorganizzazione della macrostruttura, che ha ridotto il numero di Centri di Responsabilità.

Il *Grafico 5* evidenzia che la percentuale di obiettivi "autorilevati" nell'esercizio 2011 era superiore a quella degli obiettivi misurati a livello centrale; si registra un'inversione di tendenza dall'esercizio 2013, e il progressivo incremento di questi ultimi; con la flessione 2018 sopra illustrata.

Considerando infine la Performance complessiva a **livello di Ente**, distinta in **Individuale** e **Organizzativa**, si rileva un incremento costante della prima a partire dal 2014, con leggera flessione nell'anno 2019, e un andamento a picchi per la seconda.

**Grafico 5 – Performance complessiva di Ente – Serie storica**



L'andamento dei gradi di realizzazione delle due tipologie di performance evidenzia lo stesso andamento dall'esercizio 2011 al 2013, attestando un miglioramento dell'efficacia del sistema complessivo in termini di presidio da parte della Direzione Generale nella fase di programmazione e monitoraggio in corso d'anno, mediante l'assegnazione e condivisione crescente nel tempo di obiettivi più sfidanti, e uno scollamento a partire dal 2014. Nel 2017, a livello di Performance organizzativa, si registra il livello più basso negli anni in analisi, sostanzialmente in linea con gli anni 2012 e 2015. Tale tipologia di performance ha un andamento spezzato, presentando ciclici picchi sia in positivo sia in negativo, sicuramente subendo l'impatto degli algoritmi di penalizzazione specifici per i casi di mancato rispetto dei tempi di legge o di processo particolarmente rilevanti. Dal 2016 tale meccanismo ha subito, in diverse fattispecie di procedimenti autorizzatori, un ridimensionamento, in quanto si è data priorità al recupero dell'arretrato. Per gli obiettivi individuali l'andamento è decisamente più lineare, in costante crescita dal 2014, oltrepassando nel 2018, per la prima volta, il valore del 99%. Si ritiene che tale fenomeno, come anticipato in Premessa, possa essere influenzato dall'incremento degli obiettivi di natura "adempimentale", soprattutto nella tipologia dei manageriali. In linea di massima, considerato l'impegno profuso negli anni precedenti in termini di razionalizzazione della spesa, recupero crediti ed entrate, di cui si da conto nel Capitolo 3, gli spazi di recupero di ulteriore efficienza si sono inevitabilmente ridotti.

## 2. Attività e Output

Il sistema di Controllo di gestione della Città metropolitana di Milano prevede che per ogni attività (Centro di Costo) siano impostate una o più “Misure” che, a seconda dell’attività, rappresentano output oppure esclusivamente proxy in grado di rappresentare il fattore, o i fattori, più indicativi in relazione all’assorbimento di risorse necessarie per lo svolgimento dell’attività stessa.

Ad esempio, considerando le tipiche attività di supporto agli organi istituzionali, quali Consiglio metropolitano, Conferenza metropolitana, Collegio dei revisori e Organismo Indipendente di Valutazione, è chiaro che le *sedute* dei vari organi non rappresentano un output delle relative attività di supporto, ma sono indicative dell’assorbimento di risorse: ogni seduta richiede convocazioni, analisi/ricerca/predisposizione di documentazione, assistenza fisica o virtuale in occasione della seduta, verbalizzazione e successivi adempimenti.

Nelle tabelle che seguono, dunque, a seconda della tipologia di attività (che potremmo definire parametrica o meno) si alternano le due tipologie di “Misure”.

Prima di procedere al confronto e analisi degli scostamenti tra gli esercizi 2019 e 2020 si ritiene utile fornire un quadro del modello adottato.

### 2.1 Il modello del controllo di gestione

Il modello di Controllo di Gestione progettato e sviluppato, discende dalle scelte di fondo di seguito sintetizzate:

#### 1. Orientamento del sistema a supporto delle decisioni

- il sistema deve consentire ai decisori l’individuazione di azioni correttive, ne deriva la necessità di un sistema tempestivo; il sistema di controllo direzionale deve essere concepito come dimensione naturale dell’azione manageriale;

#### 2. Sviluppo di un modello di rappresentazione causa-effetto che mette in relazione le leve decisionali dei vari ruoli con i risultati generali e le performance

- il sistema è focalizzato **per destinazione** (costo dei prodotti, dei processi, delle politiche) e sulle performance (processo operativo, prodotti/servizi erogati, innovazione, risultati generali);

#### 3. Componenti principali del sistema di Controllo di Gestione

- Contabilità Analitica
- Sistema di indicatori tecnico-fisici di performance alimentato da sistemi informativi specifici
- Sistema informativo per il Controllo di Gestione.

In particolare è stato adottato, per quanto concerne il monitoraggio, un approccio integrato basato su una vista di insieme delle diverse performance (processo, prodotti/servizi erogati, e risorse assegnate) per consentire il governo complessivo. Tale approccio presuppone che **le informazioni monetarie e tecnico-fisiche** siano organizzate in una logica gestionale, in modo da **correlare le performance dell'attività svolta con le risorse effettivamente impiegate** ai vari livelli del modello adottato per la rappresentazione.

L'attività dell'Ente è stata articolata in **Politiche**, interventi che producono prodotti/servizi diretti agli utenti finali (cittadini, imprese, enti locali, ...).

Le Politiche vengono perseguite in risposta alla missione istituzionale e l'attuazione delle stesse consiste nel raggiungimento dei risultati finali attesi (outcome) attraverso la gestione coordinata di diverse **tipologie di intervento** che producono prodotti/servizi.

La Città metropolitana gestisce inoltre attività interne di supporto alla gestione degli interventi che realizzano le varie politiche, tali attività sono state articolate in **Processi di Supporto**.

Anche l'attuazione dei Processi di Supporto avviene attraverso la gestione di diverse **tipologie di intervento**, ognuna delle quali rappresenta un insieme di processi.

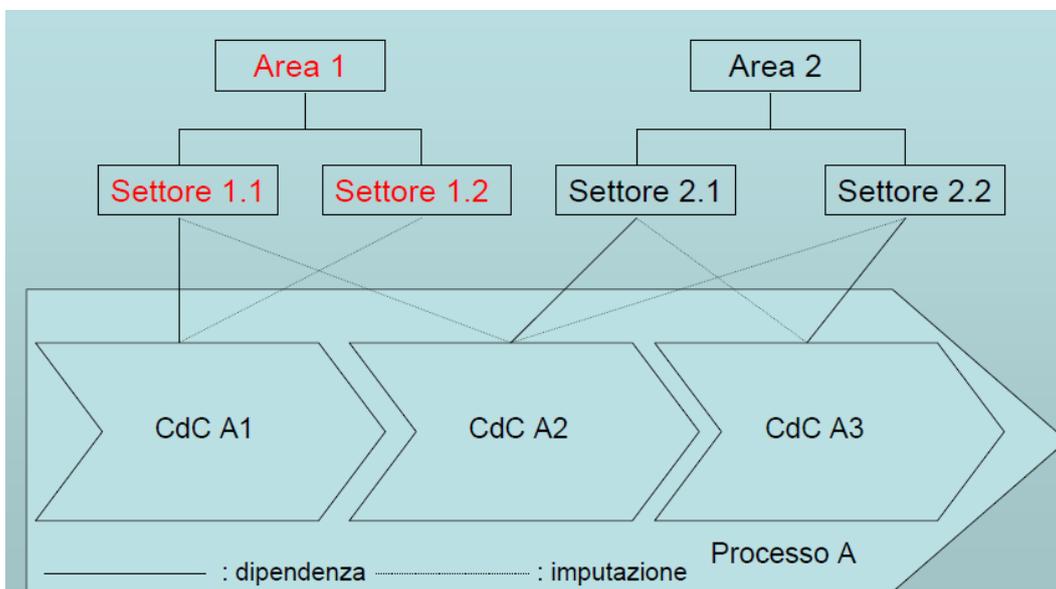
La rappresentazione dei processi operativi è finalizzata a descrivere in termini di processi di erogazione di prodotti/servizi le attività realizzate dalla struttura organizzativa. La gestione coordinata di diverse "tipologie di intervento", che producono prodotti/servizi diretti agli utenti finali (cittadini, imprese, enti locali, ...), tende al raggiungimento dei risultati finali attesi.

Lo sviluppo del modello ha portato alla costruzione dell'albero dei **Centri di Costo**, definendo il livello minimo di dettaglio per Processo/Prodotto, e/o per singola fase, considerando inoltre le variabili trasversali.

Tipologia di attività	Supporto	Line
Livello di dettaglio		
Primo livello	Macro processo	Politica
Secondo livello	Processo	Processo
Terzo livello	Fase	Fase

### La rappresentazione delle responsabilità: collegamento tra Centro di Costo e Centro di Responsabilità

Ogni Centro di Costo è sotto la responsabilità gestionale di un unico Dirigente, in altre parole un CdC “appartiene” ad un solo CdR, ma ogni CdR può naturalmente imputare fattori produttivi su CdC appartenenti ad altri CdR.



Sono inoltre stati definiti, per ogni Direzione apicale e per ogni Settore, dei Centri di Costo indiretti, denominati **Integratori**, nei quali consuntivare i costi di funzionamento e coordinamento che non siano immediatamente riconducibili ai processi/prodotti gestiti dal CdR (ad esempio Direttore del CdR e propria segreteria/staff, abbonamenti a riviste/quotidiani, manutenzione fotocopiatore di Settore, ...).

I Centri di Costo sono classificati secondo diverse dimensioni, consentendo in tal modo analisi e rappresentazioni riferite a molteplici ottiche.

Tra queste si è inserita, a partire dal 2014, la classificazione delle funzioni dettagliando in: **Supporto, Fondamentali/Proprie e Altre funzioni** (tra cui quelle delegate dalla Regione Lombardia).

## **2.2 Le Risorse Umane impiegate**

Per quanto concerne la consuntivazione del **tempo lavoro** è stata sviluppata un'apposita procedura e un software che è disponibile sulla Intranet aziendale nella sezione **Portale Risorse Umane**.

Nel Portale ogni dipendente, oltre a poter visionare/scaricare cedolino, CUD, resoconto ticket, assenze, circolari, ecc..., accede alla sezione dedicata alla consuntivazione del tempo lavoro.

Il sistema intercetta l'assegnazione in quote e per periodi del singolo dipendente sui CdC, ne ripartisce quindi il costo sui relativi Centri nettandolo delle assenze; con la stessa procedura "scarica" sui CdC la quota di tempo lavoro intesa come **Full Time Equivalent (FTE)**; e inoltre, attraverso il collegamento con il sistema delle "presenze" (timbrature), il sistema "scarica" sui CdC le **ore effettivamente lavorate**. Pertanto per ogni attività è rilevato il costo del personale, gli FTE e le ore lavorate per ciascun periodo.

Si riportano di seguito i dati di confronto tra gli esercizi 2019 e 2020 per le principali attività delle Direzioni dell'Ente. Per ogni attività, e relative *Misure*, sono riportate le ore lavorate, il volume e le ore lavorate per unità di "output" o misura; l'ultima colonna riporta la differenza 2020 rispetto al 2019 di quest'ultimo valore. Se negativo, attesta un miglioramento dell'efficienza. In alcuni casi, dettagliati nelle pagine seguenti, il volume di produzione può dipendere dalla domanda dei cittadini/utenti, ad esempio nel caso delle richieste di autorizzazioni/pareri/licenze/... avanzate all'Ente. In tali ipotesi, può essere comprensibile che il volume 2020 diminuisca rispetto all'anno precedente, tuttavia le ore lavorate per singolo procedimento dovrebbero restare costanti o flettere a loro volta. È tuttavia altrettanto comprensibile che le risorse dedicate a tali attività spesso siano altamente specializzate per materia, e che dunque la flessibilità di impiego dimostri maggiori rigidità rispetto ad altri profili.

## Direzione Generale

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/VO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	
Costruzione di documenti di pianificazione strategica di medio termine e relative variazioni S09E1002	n. documenti	1.464,61	3	<b>488,20</b>	1.153,65	4	<b>288,41</b>	<b>-199,79</b>
Costruzione dei documenti di programmazione di breve termine e relative variazioni S09E1003	n. documenti	1.602,89	3	<b>534,30</b>	1.345,82	6	<b>224,30</b>	<b>-309,99</b>
Elaborazione e redazione dei Report formali previsti da norme specifiche e monitoraggio del grado di realizzazione dei Programmi/Obiettivi CdC S09E1004	n. documenti	6.582,99	22	<b>299,23</b>	3.492,60	26	<b>134,33</b>	<b>-164,90</b>
Collegio dei Revisori CdC S09E2001	n. sedute	1.824,45	16	<b>114,03</b>	1.114,63	16	<b>69,66</b>	<b>-44,36</b>
Supporto tecnico e amministrativo agli organismi di valutazione e controllo CdC S09E2003	n. sedute	354,80	7	<b>50,69</b>	482,48	12	<b>40,21</b>	<b>-10,48</b>
Rilevazione di soddisfazione degli utenti e supporto metodologico alla realizzazione delle Carte dei Servizi CdC S09E3001	Customer progettate	407,80	3	<b>135,93</b>	621,58	0	<b>207,19</b>	<b>71,26</b>
	Customer supportate		0			3		
Gestione e sviluppo del sistema informativo di Programmazione e Controllo CdC S09F1001	Applicativi e DB gestiti	2.966,03	8	<b>370,75</b>	3.337,33	8	<b>417,17</b>	<b>46,41</b>

Le attività per le quali si rileva un incremento delle ore lavorate unitarie riguardano l'avvio (nel 2019) del processo di Valutazione partecipativa, che è stato sviluppato a cura della Direzione Generale e con la collaborazione di tutte le Direzioni nel corso del 2020 e la gestione e sviluppo del sistema informativo di Programmazione e Controllo, per quest'ultimo, infatti, si è proceduto, in particolare, all'upgrade di uno dei sistemi e all'incremento della base dati trattata, comportando quindi un maggior investimento di tempo su tali attività riducendolo sulle altre che hanno comunque conseguito tutti gli obiettivi prefissati.

## Area Risorse finanziarie e programmazione economica

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Gestione finanziaria del Peg CdC S16E2001	n. mandati	13.684,77	10.474	<b>0,78</b>	13.206,70	10.536	<b>0,74</b>	<b>-0,04</b>
	n. reversali		7.100			7.240		
Controlli di regolarità contabile CdC S16E2013	n. delibere	8.643,64	294	<b>1,78</b>	8.620,45	271	<b>1,79</b>	<b>0,01</b>
	n. determinazioni		4.564			4.545		
Gestione delle entrate extratributarie e patrimoniali CdC S16E2012	n. versamenti + iscritti a ruolo (x2)	3.873,32	1.751	<b>2,21</b>	3.867,39	2.464	<b>1,57</b>	<b>-0,64</b>
Trattamento economico CdC S02E1001	n. cedolini	2.815,60	11.505	<b>0,24</b>	3.028,50	11.625	<b>0,26</b>	<b>0,02</b>
Trattamento previdenziale CdC S02E1002	n. pratiche	9.439,50	377	<b>25,04</b>	9.823,70	529	<b>18,57</b>	<b>-6,47</b>
Bilancio e programmazione finanziaria CdC S16E1001	n. variazioni di bilancio	3.601,51	42	<b>85,75</b>	2.553,64	76	<b>33,60</b>	<b>-52,15</b>
Rendiconto Finanziario S16E3001	n. capitoli	3.314,15	1915	<b>1,73</b>	3.056,94	2.672	<b>1,14</b>	<b>-0,59</b>

Tutte le attività principali svolte dall'Area finanziaria nel corso del 2020, dunque con impiego massiccio di smart working, hanno mantenuto un livello costante di efficienza, migliorando la performance in alcuni casi.

Per quanto riguarda il *Trattamento economico* e il *Trattamento previdenziale*, l'attività lavorativa si è svolta in parte da remoto e in parte in presenza per le attività più critiche dell'elaborazione degli stipendi e per accedere alle informazioni che sono disponibili solo su carta, come per esempio il faldone del fascicolo del dipendente. Tali attività riguardano prestazioni continuative e routinarie, sostanzialmente stabili in termini di produzione per i "cedolini", mentre il numero di pratiche previdenziali evase è incrementato per le richieste di sistemazione delle posizioni previdenziali e dei riscatti/ricongiunzioni, sia da parte di INPS sia da parte di Enti o titolari delle posizioni stesse. Una serie di fattori hanno portato all'impennata delle richieste, tra i più significativi la campagna assunzioni del personale di INPS finalizzata anche allo smaltimento di pratiche arretrate e il D.L. 28/01/2019 – n. 4 convertito in Legge 28/03/2019 – n. 26 che ha previsto nuove possibilità di accesso alla pensione anticipata per il triennio 2019-2021.

Per l'attività di *Bilancio e programmazione finanziaria* si registra lo scostamento maggiore tra i due esercizi considerati in termini di maggior efficienza. Ciò è dovuto principalmente al maggior numero di variazioni gestite, sulla base delle richieste/ esigenze evidenziate dai Settori dell'Ente.

## Settore Avvocatura

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Gestione sinistri dell'Ente CdC S13F1008	n. di sinistri	1.063,78	51	<b>20,86</b>	550,75	3	<b>183,58</b>	<b>162,72</b>
Gestione procedure di recupero coattivo dei crediti CdC S13F1009	n. pratiche trattate	2.551,80	68	<b>37,53</b>	2.345,00	63	<b>37,22</b>	<b>-0,30</b>
Gestione del procedimento sanzionatorio in sede amministrativa e giudiziale CdC S13F2001	n. pratiche trattate	6.133,00	1.820	<b>3,37</b>	5.896,00	1.732	<b>3,40</b>	<b>0,03</b>
Pareri, consulenze, assistenza, studi e ricerche per le strutture dell'ente CdC S13X1001	n. pareri + n. consulenze + n. studi e ricerche	1.254,25	89	<b>14,09</b>	1.171,00	175	<b>6,69</b>	<b>-7,40</b>

In particolare, mentre rimangono sostanzialmente invariate le ore lavorate per unità di output per quelle attività che sono parte, conseguenza o seguito di procedimenti già avviati in precedenza da altri soggetti (recupero coattivo dei crediti e gestione del procedimento sanzionatorio), si evidenzia un delta positivo ore/uo sul patrocinio e tutela legale dell'Ente, ovvero sulla "gestione delle cause".

L'aumento delle ore dedicate ad ogni unità di output è in parte:

- condizionato dalla complessità e specificità delle stesse cause;
- conseguenza della diversa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Per esempio, ove possibile e a causa del covid, è stata incrementata la possibilità di svolgere i processi in forma documentale, diminuendo, pertanto, la presenza in aula e nel contempo aumentando quegli adempimenti di natura burocratico amministrativa sostitutivi della presenza fisica in tribunale.

Un ulteriore impulso allo svolgimento dei processi in forma telematica si è avuto in ambito amministrativo, tributario, penale e contabile. Questo ha comportato e comporta la predisposizione di precisa e copiosa documentazione ai fini dei depositi sulle diverse piattaforme nonché un lungo procedimento correlato alle difficoltà informatiche per il caricamento degli stessi atti. Inoltre tra i

diversi processi telematici ci sono poche analogie di procedimento e tante differenze “tecnico informatiche” che, di fatto, rallentano l’attività.

### Settore Appalti e Contratti

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Gestione appalti CdC S14F1001	n. procedure di appalto sopra e sotto soglia comunitaria aggiudicate	5.817,77	31	<b>135,30</b>	6.282,56	81	<b>67,55</b>	<b>-67,74</b>
	n. procedure di appalto sopra e sotto soglia comunitaria pubblicate		12			12		
Gestione contratti CdC S14F1002	n. contratti di appalto sopra e sotto soglia comunitaria stipulati	886,76	2	<b>443,38</b>	2.807,50	20	<b>140,38</b>	<b>-303,01</b>
Pianificazione degli acquisti e gestione procedure di acquisizione di beni e servizi (semplificate, di modico valore e complesse) CdC S05E1001	n. contratti di acquisto stipulati	8.739,51	60	<b>45,76</b>	8.571,05	40	<b>56,39</b>	<b>10,63</b>
	n. gare		76			59		
	n. ordini		52			50		
	n. pianificazione acquisti		3			3		
Supporto e consulenza giuridico amministrativa all'ente CdC S14X1001	n. richieste di consulenza per appalti gestiti dalle Direzioni	1.082,07	229	<b>4,73</b>	1.011,00	149	<b>6,79</b>	<b>2,06</b>
Soggetto Aggregatore S14X1002	numero adesioni	3.858,90	21	<b>183,76</b>	4.021,25	27	<b>148,94</b>	<b>-34,82</b>

L’attività del Settore, in particolare tra tutte le strutture di staff, è legata alla domanda proveniente dalle altre Direzioni dell’Ente. Nel 2020 è stata garantita la piena copertura della domanda anche con l’utilizzo dello smart working, e anche in presenza di incremento di richieste, come ad esempio nell’ambito delle procedure aggiudicate.

Alcune attività, come ad esempio “Soggetto aggregatore” sono state inoltre ampliate, e assorbono sempre più tempo lavoro trattandosi di procedure articolate e complesse sia in fase di aggiudicazione che di esecuzione.

## Settore Affari generali e supporto organi istituzionali

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Supporto al Consiglio CdC S12F2003	n. sedute Commissioni	2.776,47	14	<b>73,07</b>	2.352,79	8	<b>102,30</b>	<b>29,23</b>
	n. sedute conferenza capigruppo		12			7		
	n. sedute Consiglio		12			8		
Supporto alla Conferenza metropolitana CdC S12F2006	sedute/delibere/contatti	1.233,60	313	<b>3,94</b>	1.053,17	224	<b>4,70</b>	<b>0,76</b>
Assistenza ai gruppi consiliari e segreterie dei Sindaci CdC S12X1001	n. atti pubblicati	1.072,30	300	<b>3,57</b>	1.069,33	313	<b>3,42</b>	<b>-0,16</b>
URP - Ufficio Relazioni con il Pubblico CdC P06X2005	Contatti sportello	2.716,03	6.345	<b>0,39</b>	3.274,00	5.836	<b>0,52</b>	<b>0,14</b>
	Moduli pubblicati		137			20		
	Reclami e segnalazioni trattate		259			192		
	Richieste accesso agli atti		281			194		
Servizio Archivio, Protocollo, Spedizioni e notifiche CdC S12E1001	consultazione fascicoli	18.723,6	403	<b>0,06</b>	17.867,60	181	<b>0,09</b>	<b>0,02</b>
	fascicoli aperti		6.283			6.471		
	n. atti notificati		763			377		
	n. documenti inviati (spedizioni)		7.381			5.680		
	n. protocolli in entrata		238.914			158.194		
	n. protocolli in uscita		42.465			37.311		
Tenuta dell'Albo pretorio CdC S12E1010	n. atti pubblicati	3.415,80	6.703	<b>0,51</b>	3.832,70	6.885	<b>0,56</b>	<b>0,05</b>

Le ore medie unitarie si mantengono costanti per quasi tutte le attività, con eccezione del supporto al Consiglio. Tale andamento è dovuto principalmente a due principali fattori:

1. lo stato di emergenza dei primi mesi dell'anno ha sospeso le convocazioni degli organi che hanno ricominciato a riunirsi solo ad aprile, riducendo di fatto il numero di sedute annue;
2. le sedute sono state convocate da remoto e questo ha comportato, soprattutto all'inizio, prima una formazione del personale e poi assistenza ai consiglieri.

## Settore Risorse umane e organizzazione

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UE
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UE	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UE	
Gestione mobilità e comandi in uscita e mobilità interna CdC S02E1011	n. dipendenti trattati	3.083,01	131	<b>23,53</b>	1.791,60	103	<b>17,39</b>	<b>-6,14</b>
Relazioni interne CdC S02E2001	n. accordi	3.083,01	8	<b>114,19</b>	1.526,50	8	<b>63,60</b>	<b>-50,58</b>
	n. incontri sindacali		19			16		
Gestione piano di formazione CdC S03F1001	n. corsi	3.574,25	76	<b>1,26</b>	3.263,55	100	<b>1,33</b>	<b>0,07</b>
	n. corsi progettati		15			29		
	n. dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione		639			520		
	n. giornate di formazione ex d.lgs. 626/94		21			26		
	n. ore uomo		17,3			11,9		
	n. ore/aula		2.064			1.764		
Concorsi e procedure selettive interne ed esterne CdC S01E1001	n. bandi	1.110,74	9	<b>1,82</b>	3.952,38	15	<b>2,68</b>	<b>0,86</b>
	n. bandi ed avvisi pubblicati		16			8		
	n. candidati		584			1.425		
	n. vincitori concorso in graduatorie (ancora valide) non ancora assunti		0			25		
Assunzioni e gestione contratti individuali di lavoro CdC S01E1002	fascicoli elettronici dei dipendenti implementati e ricostruzioni carriere	2.408,90	85	<b>17,71</b>	1.831,73	130	<b>8,44</b>	<b>-9,27</b>
	numero contratti di lavoro stipulati		4			38		
	numero dipendenti assunti con contratto a tempo determinato		1			3		
	numero dipendenti assunti per mobilità		7			6		
	risposte a richiesta di assunzione		39			40		
Progetti di conciliazione e benessere organizzativo CdC S23E1001	n. colloqui	1.389,49	15	<b>12,63</b>	3.138,85	15	<b>4,41</b>	<b>-8,22</b>
	n. deroghe orarie		38			12		
	n. e-work		18			17		
	smart working		39			667		

La gestione delle risorse umane è stata fortemente condizionata, nel 2020, dall'avvento della pandemia che ha richiesto all'organizzazione una risposta immediata alle nuove esigenze di lavoro agile prospettatesi già dal primo *lockdown*. Tutto ciò ha comportato, per il personale assegnato a tale funzione, l'implementazione di nuove forme di comunicazione con il personale, di erogazione dei servizi formativi, di accompagnamento allo smart working, di presidio delle presenze e assenze e di gestione delle procedure selettive e concorsuali, anche in forma centralizzata per i Comuni del territorio.

Lo sforzo prodotto nel dare risposta all'emergenza, la consapevolezza del proprio ruolo di supporto trasversale all'Ente e ai colleghi, la flessibilità professionale del personale impiegato nella gestione delle risorse umane appaiono chiaramente dall'analisi dei dati sopra riportati, a cominciare dal numero di attivazioni di smart working richieste nel 2020 rispetto all'anno precedente pur garantendo le attività più o meno routinarie di competenza, per le quali si è registrato non solo il mantenimento dell'efficienza ma, in alcuni casi, un notevole miglioramento.

L'analisi della tabella riportata evidenzia chiaramente quanto sia cambiata l'attività del Settore per effetto della ripresa delle attività finalizzate all'assunzione di nuovo personale, da un lato, e dell'emergenza da Covid, dall'altro.

Nel primo caso, emerge un incremento del tempo-lavoro utilizzato per gestire le procedure selettive e concorsuali strettamente proporzionale all'incremento di attività stessa, tanto da produrre un rapporto ore/uomo costante rispetto all'anno precedente. Le ore di lavoro dedicate alle procedure selettive sono state principalmente sottratte al processo di gestione delle assunzioni e contratti individuali di lavoro, attività che ha espresso un buon miglioramento dell'efficienza.

Nel secondo caso, è evidente che l'incremento del tempo-lavoro dedicato alla gestione dello smart working dell'Ente ha permesso di sostenere il forte impatto (+ 628 contratti di smart working) producendo un discreto miglioramento dell'efficienza.

Nella gestione delle relazioni interne si è registrato il recupero di ore più rilevante, mentre i servizi formativi, pur erogati con nuove modalità dettate dall'emergenza pandemica, sono risultati costanti sia in termini di offerta che di efficienza.

## Area Ambiente e tutela del territorio

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Pareri e nullaosta CdC P14W1003	n. pareri/nullaosta	6.036,00	386	<b>15,64</b>	5.943,30	287	<b>20,71</b>	<b>5,07</b>
Emanazione di provvedimenti, rifiuti e bonifiche CdC P14W1004	n. provvedimenti	5.614,65	41	<b>136,94</b>	5.095,20	32	<b>159,23</b>	<b>22,28</b>
Autorizzazioni sui rifiuti CdC P14W1006	n. atti	7.067,15	106	<b>66,67</b>	7.116,90	93	<b>76,53</b>	<b>9,85</b>
Rilascio certificazione bonifica CdC P14W1008	atti assunti	2.200,00	51	<b>43,14</b>	2.029,60	66	<b>30,75</b>	<b>-12,39</b>
Sanzioni amministrative rifiuti CdC P14W1009	sanzioni gestite	2.528,88	1.294	<b>1,95</b>	4.091,20	1.028	<b>3,98</b>	<b>2,03</b>
Verifiche assoggettabilità V.I.A. CdC P99W1004	provvedimenti assunti	1.004,65	28	<b>35,88</b>	1.042,55	28	<b>37,23</b>	<b>1,35</b>
Autorizzazioni paesaggistiche CdC P09B3001	n. atti / n. pareri	2.306,74	31	<b>74,41</b>	2.338,00	24	<b>97,42</b>	<b>23,01</b>
Valutazione di Impatto Ambientale CdC P09W1001	n. conferenze di servizi	3.391,00	30	<b>61,65</b>	2.376,36	25	<b>39,61</b>	<b>-22,05</b>
	n. valutazioni		25			35		
Rilascio Autorizzazioni Uniche Ambientali CdC P19V2009	n. atti	7.486,80	433	<b>17,29</b>	7.664,20	359	<b>21,35</b>	<b>4,06</b>
Rilascio autorizzazioni, pareri, nullaosta, rinnovi, proroghe, diffide, sanzioni, ... Aria CdC P15W1002	n. provvedimenti	5.609,80	384	<b>14,61</b>	6.279,00	350	<b>17,94</b>	<b>3,33</b>
Controlli/verifiche impianti termici (rilascio patentini e controlli documentali) CdC P22W1004	n. controlli impianti termici ad uso civile	9.138,20	6.745	<b>1,19</b>	8.469,10	15.409	<b>0,53</b>	<b>-0,66</b>
	n. istruttorie post verifiche (ex Provvedimenti)		832			566		
	n. patentini rilasciati		73			33		
	n. verificatori		17			14		

Sanzioni amministrative impianti termici CdC P22W1007	sanzioni gestite	727,70	345	<b>2,11</b>	916,40	65	<b>14,10</b>	<b>11,99</b>
Rilascio pareri (VIA, Sportello unico, ...) CdC P19V2008	n. pareri	182,10	7	<b>26,01</b>	73,90	1	<b>73,90</b>	<b>47,89</b>
Autorizzazioni AIA Industria CdC P19V2007	n. atti	3.654,40	26	<b>140,55</b>	3.805,60	24	<b>158,57</b>	<b>18,01</b>
Concessioni usi acque sotterranee e superficiali CdC P16W2001	n. provvedimenti	7.127,30	272	<b>26,20</b>	6.995,54	254	<b>27,54</b>	<b>1,34</b>
Autorizzazioni per immissioni in corsi d'acqua superficiali, suolo, sottosuolo, ... CdC P13W1003	n. provvedimenti	4.782,45	64	<b>74,73</b>	4.047,50	247	<b>16,39</b>	<b>-58,34</b>
Emanazione diffide e sanzioni CdC P13W1006	n. provvedimenti	6.823,30	637	<b>10,71</b>	5.236,89	676	<b>7,75</b>	<b>-2,96</b>
Autorizzazioni (attività estrattive) CdC P18W1002	n. atti	1.446,00	26	<b>55,62</b>	1.428,35	7	<b>204,05</b>	<b>148,43</b>
Autorizzazioni paesaggistiche e accertamenti CdC P11X2003	n. autorizzazioni e n. certificazioni/ordinanze	7.959,78	237	<b>33,59</b>	7.529,70	166	<b>45,36</b>	<b>11,77</b>
Autorizzazioni e pareri in agricoltura CdC P11W1001	n. autorizzazioni	3.368,50	203	<b>16,59</b>	3.481,40	165	<b>21,10</b>	<b>4,51</b>

L'Area Ambiente è stata area sperimentale nell'introduzione dello "smart working" all'interno dell'Ente e quando è entrato a regime vi hanno aderito ulteriori unità di personale, così che nell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 in molti non si sono trovati ad affrontare una modalità lavorativa del tutto nuova. Inoltre, da tempo è stata avviata una dematerializzazione delle procedure autorizzative e sanzionatorie in materia ambientale che, unite all'informatizzazione dei principali applicativi generali (delibere, atti dirigenziali, archivio, contabilità, gestione orari, ecc.), ha permesso di svolgere il lavoro in modalità remota senza incidere sul rendimento e sul risultato finale. A fronte di ciò, però, è necessario evidenziare anche gli aspetti di difficoltà che sono emersi, in parte dovuti alle strumentazioni personali, talvolta non pienamente adeguate alle esigenze e, in particolare, alla complessità della gestione dei contatti da remoto, sia tra colleghi sia con gli utenti esterni.

In merito al grado di conseguimento degli obiettivi, i risultati conseguiti nel 2020 sono nel complesso più che discreti, rilevando ancora qualche criticità nelle performance di alcune tipologie

di attività autorizzativa. Lo stato di emergenza ha causato sicuramente limitazioni per i controlli in loco, riducendo i sopralluoghi solo ai casi di urgenza e inderogabilità, portando in alcuni casi a non rispettare pienamente quanto previsto in origine nel Piano Esecutivo di Gestione.

Il numero di autorizzazioni rilasciate in materia di cave ha visto un notevole decremento, ciò perché il Piano Cave era ancora in fase di approvazione da parte di Regione Lombardia e le attività di tutto il personale del Servizio sono state rivolte principalmente al supporto della fase istruttoria regionale. Inoltre, quasi tutte le autorizzazioni/pareri di competenza dell'Area ambiente sono molto sensibili nel loro volume al ciclo economico dell'area territoriale di riferimento, e quindi, da un lato per una valutazione attendibile occorre poter disporre di serie storiche più lunghe (almeno 5 anni), dall'altro l'eccezionalità della pandemia e dei suoi effetti sul sistema economico con grande probabilità darà valori anomali anche nei prossimi due anni. Tutto ciò apre un tema di flessibilizzazione organizzativa che trova però un parziale limite nella minor flessibilità dei saperi in un'area ad alto tasso di specialismi tecnici.

### Area Sviluppo economico

Attività	Misura (u.m.)	2019			2020			Delta 2020/2019 Ore/UO
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
Erogazione, monitoraggio, valutazione e controllo attività formative CdC P31X1004	n. doti liquidate	3.483,24	4.462	<b>0,78</b>	3.217,90	2.939	<b>1,09</b>	<b>0,31</b>
Programmazione e gestione progetti CdC P29V1001	n. pubblicazione bandi	6.394,00	4	<b>639,4</b>	6.124,47	5	<b>408,3</b>	<b>-231,10</b>
	n. progetti approvati		6			10		
Erogazione monitoraggio, valutazione e controllo attività per l'inserimento lavorativo persone in difficoltà occupazionale, compresi disabili deboli CdC P30X1022	n. doti liquidate	12.238,30	1.572	<b>7,70</b>	13.849,6	2.340	<b>5,86</b>	<b>-1,85</b>
	n. progetti liquidati		17			25		
Realizzazione di esami di abilitazione CdC P02W1003	n. convocazioni tipologia autotrasportatori merci/viaggiatori	3.738,80	134	<b>2,95</b>	3.866,40	26	<b>8,41</b>	<b>5,45</b>
	n. convocazioni tipologia insegnanti e istruttori		21			44		

	n. convocazioni tipologia L.264/91		51			0		
	n. convocazioni tipologia taxi		600			250		
	n. idonei tipologia autotrasportatori meri/viaggiatori		61			13		
	n. idonei tipologia insegnanti e istruttori		2			2		
	n. idonei tipologia L.264/91		15			0		
	n. idonei tipologia taxi		383			125		
Rilascio autorizzazioni ad elevata complessità di processo CdC P02W1010	n. autorizzazioni elevata complessità	10.169,70	1.236	<b>8,23</b>	10.234,0 0	994	<b>10,30</b>	<b>2,07</b>
Contingente autorizzazioni N.C.C. auto/licenze taxi CdC P02W1017	n. autorizzazioni elevata complessità	237,60	135	<b>1,76</b>	241,65	134	<b>1,80</b>	<b>0,04</b>
Sostegno all'Associazionismo e al Volontariato CdC P08X2001	n. consultazioni (supporto ai singoli Enti del Terzo Settore per iscrizioni Registri ed adeguamento degli statuti)	1.545,30	70	<b>22,08</b>	1.785,50	90	<b>19,84</b>	<b>-2,24</b>
Iscrizioni e tenuta dei registri del volontariato, associazionismo e terzo settore CdC P08W1001	n. decreti	3.468,31	254	<b>13,65</b>	3.646,00	225	<b>16,20</b>	<b>2,55</b>
Anagrafica strutture alberghiere nel database Turismo 5 CdC P23F1001	n. inserimenti nuove aperture e variazioni	2.970,72	6.029	<b>0,49</b>	10.521,8 0	7.143	<b>1,47</b>	<b>0,98</b>
Erogazione contributi per disabili CdC P33X2007	n. contributi	1.061,31	87	<b>12,20</b>	1.136,40	10	<b>113,64</b>	<b>101,44</b>

Per quanto concerne i provvedimenti relativi alle strutture alberghiere (*Classificazione Nulla-osta*, il minor volume di autorizzazioni rilasciate è dovuto alle azioni di contenimento della pandemia Covid-19, che hanno determinato la sospensione dell'attività alberghiera. Difatti, l'istruttoria per la classificazione prevede, tra le altre, la fase del **sopralluogo** per la verifica/controllo dello stato dei luoghi, fase che non è stato possibile attuare per diversi mesi. Come ulteriore conseguenza, molte

strutture ricettive alberghiere (ed extra alberghiere), al fine di contenere i danni economici, hanno optato per la "sospensione dell'attività ricettiva". Tali sospensioni vengono notificate dai SUAP al Servizio Turismo competente tramite SCIA/CIA e, da questi, registrate su apposito portale regionale dedicato (ROSS 1000). Di fatto, quindi, a fronte di un decremento del volume di autorizzazioni di classificazione alberghiera, il Servizio Turismo, come conseguenza della pandemia, ha avuto un incremento dell'attività amministrativa di registrazione delle SCIA/CIA (apertura nuove strutture, sospensioni, variazioni, cessazioni) pari a n. 5.161 SCIA/CIA pervenute al Protocollo di CmM, a cui si è fatto fronte attraverso il massiccio ricorso al lavoro agile.

Per quanto riguarda le consultazioni e l'attività di supporto alle organizzazioni del Terzo Settore, l'applicazione progressiva dei Decreti attuativi del Codice del Terzo settore, ha richiesto una intensa attività di affiancamento alle organizzazioni, in particolare per quanto attiene le modifiche statutarie.

Il delta evidenzia come si sia reso necessario ottimizzare le ore uomo per cercare di garantire attenzione a tutte le richieste di consultazioni individuali pervenute.

Per quanto attiene invece alla Tenuta dei registri, dalla tabella, si evince un incremento dei provvedimenti di iscrizione e quindi dell'attività svolta nell'anno 2020. Di fatto, se per sua natura l'attività amministrativa connessa ai provvedimenti è rimasta invariata, nell'anno 2020 l'iter istruttorio è diventato più complesso a causa:

- della situazione di emergenza in cui versavano le organizzazioni, nel reperimento della documentazione necessaria, nonché nello svolgimento delle attività associative e negli adempimenti indispensabili per approvare adeguamenti organizzativi e variazioni degli statuti (convocazione assemblea dei soci, approvazioni di bilanci...);
- delle analoghe difficoltà nell'acquisire, laddove necessario, il parere dal Comune ove ha sede legale l'ente del terzo settore. L'emergenza sanitaria ha impedito lo svolgimento dei sopralluoghi e delle verifiche per diversi mesi.

Per quanto riguarda le attività svolte nel campo dei trasporti privati (autorizzazioni ed esami di idoneità) si evidenzia che, rispetto all'anno precedente, risulta pervenuto un numero inferiore di richieste di autorizzazioni per svolgere l'attività di studio di consulenza per la circolazione dei mezzi di trasporto, per l'attività di revisione dei veicoli a motore, per responsabile tecnico alle revisioni ecc., in quanto le suddette imprese non hanno potuto svolgere le loro attività per diversi mesi per effetto delle severe restrizioni imposte dalle Autorità competenti finalizzate al contenimento dell'emergenza epidemiologica.

In particolare, è pervenuto un numero di richieste di rilascio licenze per il trasporto di cose in conto proprio, finalizzate all'immatricolazione di veicoli presso la Motorizzazione civile, inferiore rispetto all'anno precedente, a causa anche delle limitazioni alla circolazione ai soli mezzi per i trasporti ritenuti essenziali dettati dalle disposizioni normative.

Inoltre, non vi erano le condizioni per richiedere le autorizzazioni per effettuare le manifestazioni nautiche, considerata la preminente necessità di evitare assembramenti.

Comunque, tutte le richieste pervenute da parte dell'utenza sono state evase nel pieno rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Per quanto riguarda infine gli esami di abilitazione professionale, sono state svolte le relative attività istruttorie (verifica della sussistenza dei requisiti richiesti per l'ammissione agli esami delle varie tipologie), relativamente a tutte le domande pervenute, al fine della convocazione dei candidati. Compatibilmente poi con le disposizioni previste dai vari D.P.C.M. succedutisi nel corso dell'anno, dei protocolli vigenti e degli spazi a disposizione, sono state effettuate tutte le sessioni d'esame possibili.

### **Il lavoro agile – Sperimentazione, avvio e impiego nel 2020.**

L'Ente ha avviato la sperimentazione del lavoro agile presso l'Area Ambiente e tutela del territorio e il Settore Risorse umane e organizzazione nel 2017. L'anno successivo il sistema di smart working è stato esteso alle altre Direzioni e da novembre 2019 si è dato avvio al percorso di ampliamento di tale tipologia a tutti i dipendenti dell'Ente, sulla base delle linee guida e prevedendo specifica formazione.

Lo Smart working ha coinvolto tutte le categorie di personale (dipendenti e dirigenti), sia con contratto di lavoro a tempo pieno sia parziale, di ruolo e a tempo determinato. L'adesione è stata volontaria.

A febbraio 2020, circa il 25% del personale era già autorizzato a svolgere la propria prestazione in smart working e subito dopo, in emergenza covid 19, il lavoro agile è diventato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

La percentuale degli smart workers al 01/01/2021 è aumentata fino a circa l'80% del personale dell'Ente, con la sola esclusione dei dipendenti adibiti ad attività non effettuabili da remoto, che comprendono: protezione civile, polizia metropolitana, manutenzione strade ed edifici scolastici, presidio patrimonio dell'Ente, portierato, centralino, ecc.

Le rappresentazioni che seguono fanno riferimento alla “concentrazione” delle Risorse umane per attività e tipologie di attività.

La Tabella 9 riporta la distribuzione percentuale delle ore lavorate complessivamente, dettagliando per Macroarea e Area (secondo la classificazione della Ragioneria Generale dello Stato), e Tipologia di attività.

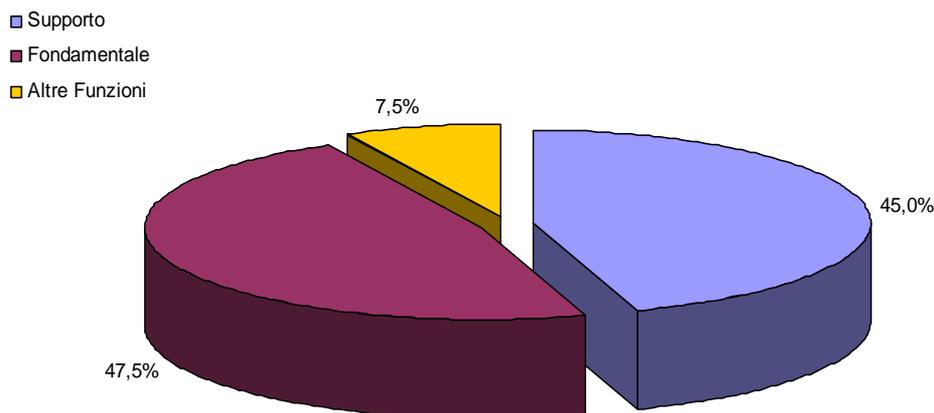
**Tabella 9**

<b>Descrizione Macroarea</b>	<b>Descrizione Area</b>	<b>Tipologia di attività</b>	<b>%</b>
Funzionamento	Servizi di supporto	Supporto	<b>17,6</b>
Servizi erogati alla collettività	Lavori pubblici	Fondamentale	<b>13,6</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Regolazione attività, pubbliche e private	Fondamentale	<b>9,6</b>
Funzionamento	Servizi economico/finanziari	Supporto	<b>9,0</b>
Servizi erogati alla collettività	Promozione e gestione tutela ambientale	Fondamentale	<b>8,5</b>
Funzionamento	Gestione del personale	Supporto	<b>6,1</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi per l'istruzione e la formazione professionale	Fondamentale	<b>5,3</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo	Altre Funzioni	<b>4,2</b>
Servizi erogati alla collettività	Sicurezza urbana, attività di polizia locale e notifica	Fondamentale	<b>3,9</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Urbanistica	Fondamentale	<b>3,2</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi del mercato del lavoro	Altre Funzioni	<b>3,0</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Indirizzo politico	Supporto	<b>2,6</b>
Funzionamento	Sistemi informativi	Supporto	<b>2,3</b>
Funzionamento	Servizi legali	Supporto	<b>2,1</b>
Funzionamento	Servizi di pianificazione e controllo	Supporto	<b>1,9</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Rapporti con l'esterno	Supporto	<b>1,9</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi sociali, non profit e sanità	Fondamentale	<b>1,4</b>
Servizi erogati alla collettività	Gestione e smaltimento rifiuti	Fondamentale	<b>1,3</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Relazioni con altri soggetti pubblici e privati	Supporto	<b>0,8</b>
Servizi erogati alla collettività	Protezione civile	Fondamentale	<b>0,7</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Tributi	Supporto	<b>0,6</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi per la cultura	Altre Funzioni	<b>0,3</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi statistici	Supporto	<b>0,1</b>
<b>TOTALE ENTE</b>			<b>100</b>

È interessante osservare come le prime due attività, che assorbono il 31,2% delle ore, siano legate, sebbene con prospettive differenti, al patrimonio immobiliare; da un lato nell'esercizio di una funzione fondamentale e dall'altro di una funzione di supporto alla macchina “organizzativa”. Si evidenzia che l'attività dei Servizi di Supporto registra un lieve incremento del 0,2% rispetto lo scorso anno mentre per la seconda si consta una diminuzione delle ore impiegate pari a 4,1%.

A livello più aggregato (*Grafico 6*) si rileva un decremento di impiego del tempo lavoro sulle Funzioni Fondamentali (-2,6%) rispetto all'anno precedente, e un aumento su quelle di Supporto (+1,9%) come per le Altre Attività (+0,6%).

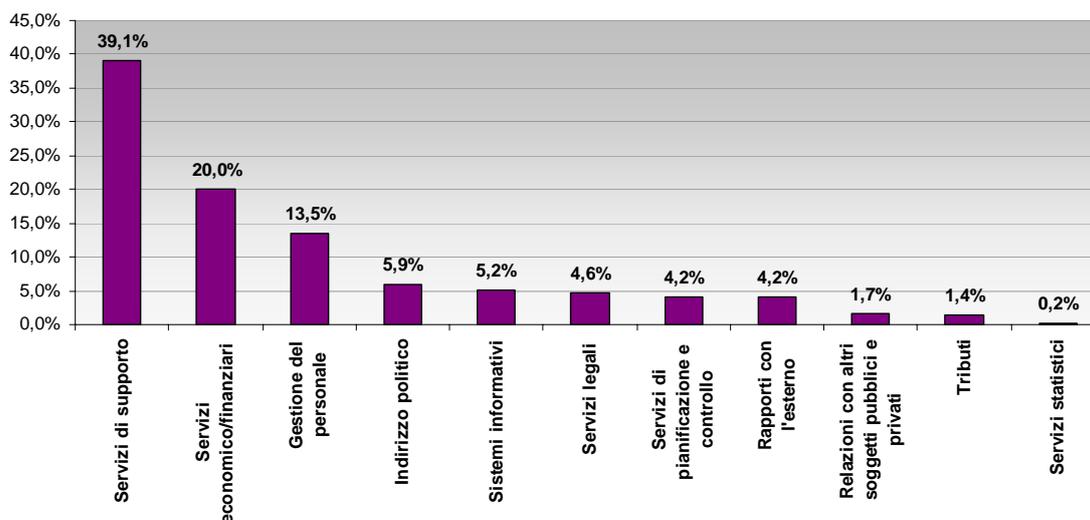
**Grafico 6 – Tipologie di attività**



Si rammenta che il processo di definizione delle funzioni e di ridefinizione della dotazione organica è di fatto ancora in corso, e che dall'esercizio 2013 si è registrata una riduzione di personale di 700 unità circa. Ciò premesso, le funzioni di supporto cubano complessivamente il 45% circa sul totale. Tra le attività di "Supporto", la gestione e il presidio degli edifici (Servizi di supporto a sedi istituzionali), assorbe la percentuale più elevata di risorse (circa il 39,1%) ma comunque in diminuzione del 1,2% rispetto al 2019. Considerando la graduale riduzione del numero degli immobili, connessa alla riduzione del personale, è possibile ipotizzare una stabile riduzione di tale percentuale.

La gestione dei servizi economico/finanziari assorbe il 20% del totale delle risorse impiegate, con un lieve incremento rispetto all'anno precedente dello 0,2%. Delle attività di staff gestionale è quella con la percentuale maggiore (tra le attività ricomprese in tale tipologia figurano quelle connesse alla gestione di appalti e contratti).

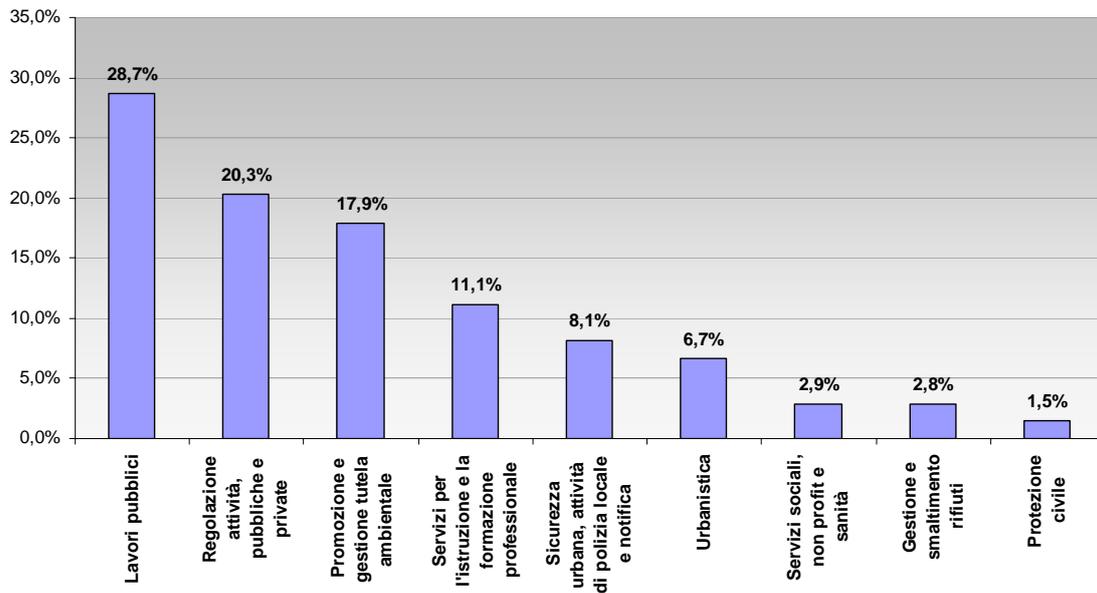
**Grafico 7 – Attività di Supporto**



Considerando l'insieme delle attività di supporto si rileva inoltre che la percentuale di tempo lavoro a supporto degli organi politici è di poco superiore a quella impiegata nella gestione dei sistemi informativi. Come sarà evidenziato nelle pagine successive, è utile il confronto con gli esercizi precedenti e con i volumi di output. I *Rapporti con l'esterno* si compongono, di fatto, di attività relative alla comunicazione istituzionale.

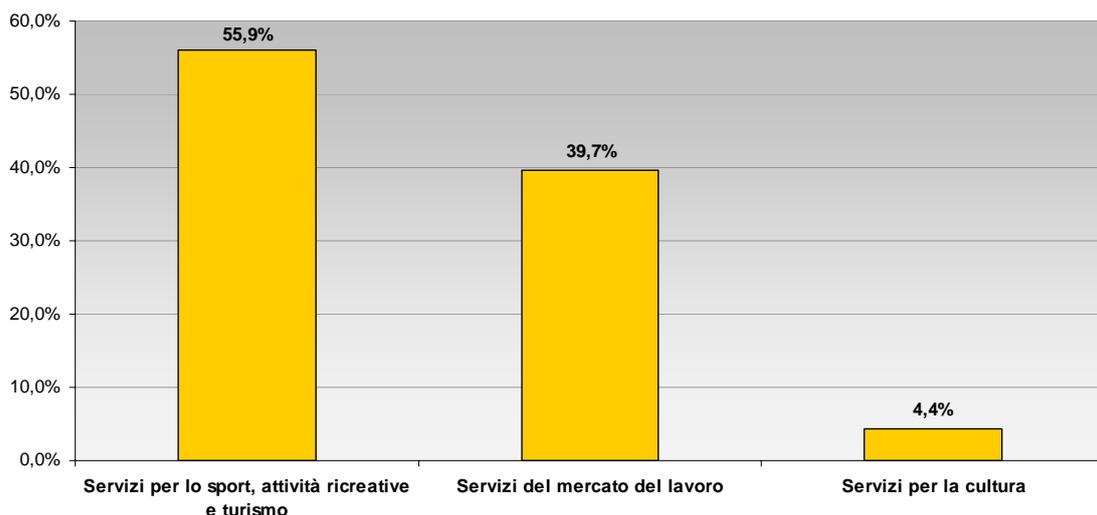
I *Lavori pubblici* (una delle attività **fondamentali**) assorbono, a livello di Ente, la percentuale del 13,6%, e tra le attività fondamentali il 28,7%, comprensivi sia delle opere relative all'edilizia scolastica sia di quelle relative alla rete stradale. Segue, in ordine di dimensione in tale tipologia, la *Regolazione di attività pubbliche e private* (20,3%), vale a dire l'insieme delle procedure di rilascio autorizzazioni in ambito stradale e ambientale, principalmente, e oltre alla connessa attività di vigilanza, controllo e relative sanzioni.

**Grafico 8 – Attività Fondamentali**



Nella *Promozione e gestione della tutela ambientale* rientrano le altre attività non ricomprese nella tipologia precedente, tra cui, principalmente, la gestione del sistema informativo ambientale, la mappatura scarichi, la bonifica dei corsi d'acqua, la pianificazione e i controlli per le attività estrattive.

**Grafico 9 – Altre attività**



Con le **Altre attività** si intendono le funzioni svolte o per conto di altri Enti (in particolare Regione Lombardia) o di iniziativa dell'Ente e che non rientrano tra quelle fondamentali.

La maggiore percentuale di tempo lavoro è impiegata nei *Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo*, che ingloba, nella quasi totalità, le attività connesse alla gestione del Parco Idroscalo e dei

relativi eventi, e le funzioni residuali in materia di turismo delegate da Regione Lombardia. Infine, l'unica attività tutt'ora gestita dall'Ente per quanto riguarda i *Servizi per la cultura*, è connessa alla Biblioteca Isimbardi.

Considerando la composizione del personale, in termini di Ruolo e Tempo Determinato, Categorie e Dirigenti, si rileva che i contratti a Tempo Determinato, che nel 2018 costituivano il 2,6% sul totale, sono stati "azzerati" nel 2019 con la stabilizzazione di tali dipendenti e non utilizzando più tale tipologia di contratto per il nuovo organico; il D.L. 75/2017 e le circolari attuative facevano infatti esplicito riferimento alla lotta al precariato.

Nel 2020 solo lo 0,4% delle ore di lavoro riconducono a personale a tempo determinato ma limitatamente a categorie D e dirigenziali (art. 110, d. lgs. 267/2000).

Il 76,6% del personale di Categoria A è impiegato nei *Servizi di supporto*. La stessa funzione impiega inoltre la maggiore percentuale di Categorie B (36,2%), che per il resto risultano distribuite in misura abbastanza uniforme, con maggior concentrazione nei *Servizi economico-finanziari*, nei *Servizi per l'istruzione*, *Gestione del Personale* e nei *Lavori pubblici*. Il personale di Categoria C è impiegato per il 31% circa nei *Lavori pubblici* e nella *Regolazione di attività, pubbliche e private*. La stessa preponderanza, su queste due funzioni fondamentali, vale per la Categoria D (28,5%); cui si aggiunge la *Promozione e gestione della tutela ambientale* (12,7%).

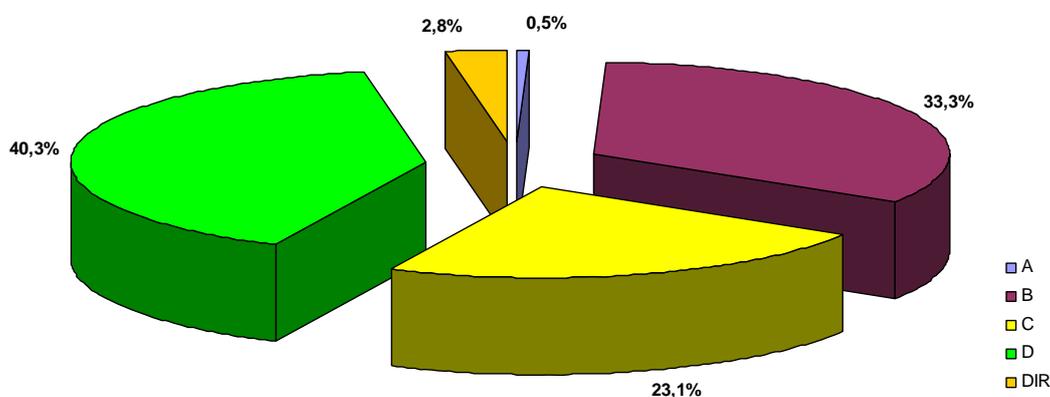
I *Lavori pubblici* assorbono la maggior percentuale di Dirigenti (20,8%), seguiti dai *Servizi economico-finanziari* (18,6%) e dalla *Promozione e gestione della tutela ambientale* (14,2%) assorbendo complessivamente tali tre funzioni il 53,6% del personale dirigente..

Si rileva infine che circa il 56,4% delle ore lavorate è fornito dalle Categorie B e C, il 40,3% dalla Categoria D e il 2,8% dai Dirigenti.

Tabella 10

Descrizione Area	cat. A %	cat. B %	cat. C %	cat. D %	cat. DIR %
Indirizzo politico	0,0%	2,9%	1,2%	3,2%	3,9%
Relazioni con altri soggetti pubblici e privati	0,0%	0,6%	0,7%	1,1%	0,0%
Rapporti con l'esterno	0,0%	0,7%	3,6%	1,9%	0,0%
Servizi legali	0,0%	1,5%	2,4%	2,0%	8,0%
Servizi economico/finanziari	0,0%	<b>9,8%</b>	7,8%	8,5%	<b>18,6%</b>
Gestione del personale	0,0%	<b>6,4%</b>	7,6%	5,1%	5,3%
Sistemi informativi	0,0%	0,8%	2,8%	3,6%	0,0%
Servizi di pianificazione e controllo	0,0%	1,6%	1,2%	2,4%	1,7%
Servizi di supporto	<b>76,6%</b>	<b>36,2%</b>	8,2%	7,2%	11,1%
Servizi statistici	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%
Tributi	0,0%	0,8%	0,0%	0,9%	0,0%
Regolazione attività, pubbliche e private	0,0%	6,0%	<b>13,0%</b>	<b>11,5%</b>	0,0%
Urbanistica	0,0%	1,4%	1,0%	5,5%	9,0%
Servizi del mercato del lavoro	0,0%	3,7%	3,1%	2,5%	0,4%
Sicurezza urbana, attività di polizia locale e notifica	0,0%	2,0%	9,8%	2,4%	0,0%
Promozione e gestione tutela ambientale	0,0%	4,2%	6,9%	<b>12,7%</b>	<b>14,2%</b>
Lavori pubblici	0,0%	<b>6,2%</b>	<b>18,0%</b>	<b>17,0%</b>	<b>20,8%</b>
Gestione e smaltimento rifiuti	0,0%	1,1%	1,5%	1,5%	0,9%
Protezione civile	0,0%	0,4%	0,6%	1,1%	0,0%
Servizi sociali, non profit e sanità	0,0%	0,9%	2,3%	1,3%	0,0%
Servizi per l'istruzione e la formazione professionale	0,0%	<b>6,5%</b>	5,0%	4,4%	6,2%
Servizi per la cultura	0,0%	0,7%	0,2%	0,1%	0,0%
Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo	23,4%	5,8%	3,1%	3,6%	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Distribuzione % per categorie</b>	<b>0,5%</b>	<b>33,3%</b>	<b>23,1%</b>	<b>40,3%</b>	<b>2,8%</b>

Grafico 10 – Distribuzione per categorie



## 2.3 Gli output dell'attività

Come illustrato nel primo paragrafo, il sistema di Controllo di Gestione prevede, per ogni Centro di Costo, una o più "misure". Ci limiteremo, nella trattazione che segue, alle sole misure quantitative, che danno origine a indicatori di efficienza tecnica o economica.

Per ogni attività è possibile calcolare le **ore lavorate** per unità di output. Ovviamente i confronti temporali vanno analizzati anche alla luce di eventuali eventi esterni, ad esempio di origine normativa, o di contesto interno, che comunque, il più delle volte, è influenzato da norme statali o regionali. Si consideri, su tutte, l'impossibilità ad assumere nuovo personale.

Si focalizza inoltre l'analisi a livello più aggregato, piuttosto che sulle singole attività, in coerenza con la rappresentazione per **Macroarea** e **Area** di cui alle pagine precedenti.

Alcuni esempi di indicatori per Aree danno evidenza di come in alcune attività, di tipo parametrico, lo sforzo impiegato dall'organizzazione abbia garantito il mantenimento o miglioramento dei livelli di efficienza. Si riporta il **triennio 2018 – 2020**, che garantisce maggiore omogeneità tra gli anni considerati, piuttosto che con gli esercizi precedenti alla riforma. Le comparazioni che seguono sono sempre riferite al 2020 rispetto al 2018, salvo diversamente indicato.

Si sottolinea inoltre che le misure utilizzate nell'analisi che segue sono, principalmente, le stesse previste dalla Ragioneria Generale dello Stato per la compilazione di alcune tabelle inserite nella **Relazione allegata al Conto Annuale del personale**, secondo quanto previsto dal titolo V del D.Lgs. n. 165 del 2001. Per diverse Aree di attività sono impostate più misure, spesso non omogenee tra loro. Ovvero, alcune sono riferite a output della stessa area di attività, e misurate con la stessa unità di misura, altre sono dei proxy. Possono comportare inoltre una quantità di impiego di tempo lavoro per unità di output differente, tuttavia l'insieme, soprattutto in una prospettiva di confronto temporale, rende evidenza dei fenomeni indagati.

## Attività di supporto

ST107 Settore Affari Generali e Supporto Organi Istituzionali	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020				
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO		
Supporto al Consiglio CdC S12F2003	n. sedute Commissioni			18			14			8			
	n. sedute conferenza capigruppo	4.100,81		15	93,20	2.776,47		12	73,07	2.352,79		7	102,30
	n. sedute Consiglio			11				12				8	
Supporto alla Conferenza metropolitana CdC S12F2006	sedute/delibere/contatti	1.704,64	208	8,20	1.233,60	313	3,94	1.053,17	224	4,70			
Assistenza ai gruppi consiliari e segreterie dei Sindaci CdC S12X1001	n. atti pubblicati	1.909,39	368	5,19	1.072,30	300	3,57	1.069,33	313	3,42			
<b>TOTALE ORE LAVORATE per INDIRIZZO POLITICO</b>			<b>36.393</b>			<b>28.987</b>			<b>29.248</b>				

L'*Indirizzo Politico*, tra le attività di supporto, registra 29.248 ore annue, poco più rispetto al 2019 ma in diminuzione del 19,6% ore annue (di circa 7.145) osservando il triennio.

Le ore lavorate per unità di output, rispetto al 2018, sull'attività di supporto agli organi istituzionali e di *Assistenza ai gruppi consiliari e segreterie dei Sindaci* attestano mediamente una sensibile riduzione di circa 19 punti percentuali.

AA008 Settore Avvocatura	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020				
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO		
Patrocinio e tutela legale diretta dell'Ente CdC S13F1001	altre cause						977			57			
	n. cause concluse nell'anno (perse)			89			87			59			
	n. cause concluse nell'anno (vinte)	7.405,91		119	6,23	6.772,25		108	3,15	8.216,80		46	10,28
	n. cause trattate avviate nell'anno			548				524				308	
	n. cause trattate, avviate anni precedenti			433				453				329	
Gestione sinistri dell'Ente CdC S13F1008	n. di sinistri	1.519,70	59	25,76	1.063,78	51	20,86	550,75	3	183,58			
Gestione procedure di recupero coattivo dei crediti CdC S13F1009	n. pratiche trattate	2.594,40	115	22,56	2.551,80	68	37,53	2.345,00	63	37,22			
Gestione del procedimento sanzionatorio in sede amm.va e giudiziale CdC S13F2001	n. pratiche trattate	5.440,00	1.681	3,24	6.133,00	1.820	3,37	5.896,00	1.732	3,40			
Pareri, consulenze, assistenza, studi e ricerche per le strutture dell'ente CdC S13X1001	n. pareri + n. consulenze + n. studi e ricerche	1.300,00	66	19,70	1.254,25	89	14,09	1.171,00	175	6,69			
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZI LEGALI</b>			<b>22.225</b>			<b>21.950</b>			<b>22.932</b>				

Per i *Servizi legali* si evidenzia un allineamento delle ore lavorate per unità di output rispetto al 2019 e 2018, controbilanciato sia dal calo nella *Gestione del numero dei sinistri* (-94,9%) e delle

Cause trattate (-35,1%) che dal rilevante aumento del numero *Pareri, consulenze e assistenza legale* (+265%).

Settore	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
ST107 Settore Affari Generali e Supporto Organi Istituzionali	URP - Ufficio Relazioni con il Pubblico CdC P06X2005	contatti sportello	3.592,10	6.701	0,48	2.716,03	6.345	0,39	3.274,00	5.836	0,52
		moduli pubblicati		138			137			20	
		reclami e segnalazioni trattate		267			259			192	
		Richieste accesso agli atti		339			281			194	
	Servizio Archivio, Protocollo, Spedizioni e notifiche CdC S12E1001	consultazione fascicoli	19.734,2	406	0,07	18723,6	403	0,06	17.867,6	181	0,09
		fascicoli aperti		5.248			6.283			6.471	
		n. atti notificati		1.137			763			377	
		n. documenti inviati (spedizioni)		3.555			7.381			5.680	
		n. protocolli in entrata		235.445			238.914			158.194	
		n. protocolli in uscita		43.375			42.465			37.311	
Tenuta dell'Albo pretorio CdC S12E1010	n. atti pubblicati	3.654,90	7.328	0,50	3.415,80	6.703	0,51	3.832,70	6.885	0,56	
AA002 Segreteria Generale	Supporto e consulenza giuridico amministrativa all'Ente CdC S12E1009	Note illustrative/ Decreti sindacali/ Delibere Consiglio e Conferenza	516,40	406	1,27	650,40	303	2,15	1.046,40	272	3,85
ST093 Settore Appalti	Supporto e consulenza giuridico amm.va all'ente CdC S14X1001	n. richieste di consulenza per appalti gestiti dalle Direzioni	1.577,09	161	9,80	1.082,07	229	4,73	1.011,00	149	6,79
	Soggetto Aggregatore CdC S14X1002	numero adesioni	4608,3	15	307,22	3.858,90	21	183,76	4.021,25	27	148,94
	Stazione unica appaltante CdC S14X1003	comuni del territorio contattati	117,2	25	4,69	2.324,70	29	61,18	2.436,95	7	143,35
		n. procedure		0			2			3	
n. convenzioni		0		7			7				
AA006 Area Infrastrutture	Supporto giuridico ai Settori dell'Area CdC S14F1005	n. provvedimenti	2.420,97	2.026	1,19	1.755,75	169	10,39	1.490,59	1.264	1,18
	Convenzioni e gestione amministrativa delle utenze CdC P03Y4001	atti assunti per convenzioni e gestione	8.286,42	2.274	3,64	8.712,97	750	11,62	8.939,20	512	17,46
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZI DI SUPPORTO</b>			<b>213.913</b>			<b>209.128</b>			<b>193.745</b>		

Le 193.745 ore riferite ai *Servizi di Supporto* comprovano il più elevato impiego di risorse su tutte le attività dell'Ente ma comunque in calo sul triennio del -9,4% in concomitanza con la discesa dei volumi complessivi di output del -8,9%.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA004 Area Risorse Finanziarie e Programmazione Economica	Bilancio e programmazione finanziaria CdC S16E1001	n. variazioni di bilancio	5441,67	8	<b>680,21</b>	3601,51	42	<b>85,75</b>	2553,64	76	<b>33,60</b>
	Gestione finanziaria del Peg CdC S16E2001	n. mandati	14222,5	10.122	<b>0,84</b>	13684,8	10.474	<b>0,78</b>	13206,7	10.536	<b>0,74</b>
		n. reversali		6.754			7.100			7.240	
	Gestione finanziaria del personale (ruoli, mandati/reversali stipendi, Isu, cococo, amministratori, comandati, trasferte) CdC S19E1002	mandati + reversali	1753,3	3.954	<b>0,44</b>	1449,9	3.816	<b>0,38</b>	1449,9	3.818	<b>0,38</b>
	Controlli di regolarità contabile CdC S16E2013	n. delibere	9122,03	322	<b>4,77</b>	8643,64	294	<b>1,78</b>	8620,45	271	<b>1,79</b>
		n. determinazioni		1.590			4.564			4.545	
	Rendiconto Finanziario CdC S16E3001	n. capitoli	4895,8	1689	<b>2,90</b>	3314,15	1.915	<b>1,73</b>	3056,94	2.672	<b>1,14</b>
Gestione delle entrate extratributarie e patrimoniali CdC S16E2012	n. versamenti + iscritti a ruolo (x2)	3159,90	2.100	<b>1,50</b>	3873,32	1.751	<b>2,21</b>	3867,39	2.464	<b>1,57</b>	
ST093 Settore Appalti	Gestione appalti CdC S14F1001	n. procedure di appalto sopra e sotto soglia comunitaria aggiudicate	5.481,44	22	<b>189,02</b>	5.817,77	31	<b>135,30</b>	6.282,56	81	<b>67,55</b>
		n. procedure di appalto sopra e sotto soglia comunitaria pubblicate		7			12			12	
	Gestione contratti CdC S14F1002	n. contratti di appalto sopra e sotto soglia comunitaria stipulati	3.293,91	20	<b>164,70</b>	886,76	2	<b>443,38</b>	2.807,50	20	<b>140,38</b>
	Pianificazione degli acquisti e gestione procedure di acquisizione di beni e servizi CdC S05E1001	n. contratti di acquisto stipulati	7.526,76	63	<b>34,53</b>	8.739,51	60	<b>45,76</b>	8.571,05	40	<b>56,39</b>
		n. gare		77			76			59	
n. ordini		76		52			50				
	n. pianificazione acquisti		2			3			3		
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI</b>			<b>99.666</b>			<b>102.549</b>			<b>99.350</b>		

Per quanto concerne i *Servizi economico-finanziari* si rileva che nel 2020 una quantità di ore prossima a quella del 2018 gestisce positivamente maggiori volumi di output (+19%) sulla quasi totalità dei centri di costo. Rilevanti fra tutte le attività di *Bilancio e Programmazione finanziaria* e la *Gestione degli appalti*.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA004 Area Risorse Finanziarie e Programmazione Economica	Gestione entrate tributi CdC S18V1002	n. sanzioni irrogate	1.319,70	231	<b>0,35</b>	3.267,15	45	<b>1,11</b>	5.227,32	94	<b>2,40</b>
		n. sanzioni riscosse		30			14			9	
		n. versamenti		3.484			2.884			2.071	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per TRIBUTI</b>			<b>7.147</b>			<b>5.920</b>			<b>6.886</b>		

Per quanto concerne le attività connesse alla gestione dei **Tributi** si rilevano 6.886 ore lavorate, in aumento rispetto al 2019 del 16,3% ma in diminuzione sul triennio del 3,6%.

La percentuale di sanzioni riscosse rispetto a quelle irrogate registrano, dopo il picco positivo segnato nel 2019, una flessione pari al 9,57% simile ai valori visti tra il 2015 e il 2017. Tuttavia il maggior tempo impiegato su tale attività ha generato un raddoppio delle sanzioni irrogate del 209% rispetto al 2019.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
10,40%	3,60%	7,20%	13,00%	31,11%	9,57 %

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020			
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
AA004 Area Risorse Finanziarie e Programmazione Economica	Gestione ticket CdC S02E1009	n. ticket	803,83	146.411	<b>0,005</b>	201,71	139.508	<b>0,001</b>	196,90	81.329	<b>0,002</b>	
	Trattamento economico CdC S02E1001	n. cedolini	2.931,85	13.536	<b>0,22</b>	2.815,60	11.505	<b>0,24</b>	3.028,50	11.625	<b>0,26</b>	
	Trattamento previdenziale CdC S02E1002	n. pratiche	11.936,7	2682	<b>4,45</b>	9.439,50	377	<b>25,04</b>	9.823,70	529	<b>18,57</b>	
	Contenzioso giuslavoristico e procedimenti disciplinari CdC S02E1005	n. licenziamenti con preavviso (CCNL 11/4/08 – tit. II, capo I, art. 3, c. 7)			0			0			2	
		n. licenziamenti senza preavviso (CCNL 11/4/08 – tit. II, capo I, art. 3, c. 8)			1			0			0	
		n. procedimenti disciplinari pendenti			0			2			2	
		n. procedimenti disciplin. attivati nell'anno			8			6			7	
		n. procedimenti disciplin. pendenti a seguito di procedimento penale		1.572,64		<b>98,29</b>	1.170,57		<b>83,61</b>	925,58		<b>61,71</b>
		n. rimproveri verbali o scritti, multe di importo pari a 4 ore di retribuzione (CCNL 11/4/08)			6			4			3	
		n. sospensioni dal servizio privazione retribuzione da 11 gg fino a max 6 mesi (CCNL 11/4/08)			0			0			0	
		n. sospensioni dal servizio con privazione della retribuzione fino ad un max di 10 gg. (CCNL 11/4/08 - titolo II)			1			0			0	
	Gestione mobilità e comandi in uscita e mobilità interna CdC S02E1011	n. dipendenti trattati	4.848,48	203	<b>23,88</b>	3.083,01	131	<b>23,53</b>	1.791,60	103	<b>17,39</b>	
Trattamento amministrativo CdC S02E1003	n. dipendenti		983			922			879			
	n. visite fiscali effettuate	10.592,7	34	<b>9,99</b>	12.486,1	31	<b>12,91</b>	12.380,7	23	<b>13,64</b>		
	n. visite fiscali richieste		43			14			6			

Relazioni interne CdC S02E2001	n. accordi	4.848,48	4	<b>220,39</b>	3.083,01	8	<b>114,19</b>	1.526,50	8	<b>63,60</b>
	n. incontri sindacali		18			19			16	
Gestione piano di formazione CdC S03F1001	n. corsi	3.727,16	75	<b>1,44</b>	3.574,25	76	<b>1,26</b>	3.263,55	100	<b>1,33</b>
	n. corsi progettati		28			15			29	
	n. dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione		606			639			520	
	n. giornate di formazione ex D.Lgs. 626/94		46			21			26	
	n. ore uomo		11,7			17,3			11,9	
	n. ore/aula		1.829			2.064			1.764	
Concorsi e procedure selettive interne ed esterne CdC S01E1001	n. bandi	865,61	0	-	1.110,74	9	<b>1,82</b>	3.952,38	15	<b>2,68</b>
	n. bandi ed avvisi pubblicati		0			16			8	
	n. candidati		0			584			1.425	
	n. vincitori concorso in graduatorie (ancora valide) non ancora assunti		0			0			25	
Assunzioni e gestione contratti individuali di lavoro CdC S01E1002	fascicoli elettronici dei dipendenti implementati e ricostruzioni carriere	2.623,50	76	<b>17,73</b>	2.408,90	85	<b>17,71</b>	1.831,73	130	<b>8,44</b>
	numero contratti di lavoro stipulati		33			4			38	
	n. dipendenti assunti con contratto a tempo determinato		0			1			3	
	numero dipendenti assunti per mobilità		0			7			6	
	risposte a richiesta di assunzione		39			39			40	
Progetti di conciliazione e benessere organizzativo CdC S23E1001	n. colloqui	876,47	20	<b>8,68</b>	1.389,49	15	<b>12,63</b>	3.138,85	15	<b>4,41</b>
	n. deroghe orarie		24			38			12	
	n. e-work		14			18			17	
	smart working		43			39			667	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per GESTIONE DEL PERSONALE</b>			<b>73.593</b>			<b>68.977</b>			<b>67.416</b>	

Sulla *Gestione del personale* si rileva un costante decremento delle ore lavorate per unità di output nel triennio. Per tale funzione, come evidenziato nelle premesse a questo paragrafo, l'impatto della riforma avviata con la Legge n. 56/2014, e soprattutto della Legge n. 190/2014, "Legge di stabilità 2015", che ha imposto tagli lineari del valore finanziario della Dotazione organica (-30%), ha comportato, principalmente nell'anno 2015, uno sforzo massiccio: si è infatti dato avvio al processo di accompagnamento in uscita del personale (245 unità nel solo 2015) attraverso pensionamenti e mobilità.

Si evidenzia come fra i Centri di Costo esaminati si possa osservare mediamente una proficua diminuzione delle ore impiegate rapportate con le unità di output del 60,2%.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA001 Direzione Generale	Costruzione di documenti di pianificazione strategica di medio termine e relative variazioni CdC S09E1002	n. documenti	1.340,38	2	<b>670,19</b>	1.464,61	3	<b>488,20</b>	1.153,65	4	<b>288,41</b>
	Costruzione dei documenti di programmazione di breve termine e relative variazioni CdC S09E1003	n. documenti	1.825,42	6	<b>304,24</b>	1.602,89	3	<b>534,30</b>	1.345,82	6	<b>224,30</b>
	Elaborazione e redazione dei Report formali previsti da norme specifiche e monitoraggio del grado di realizzazione dei Programmi/Obiettivi CdC S09E1004	n. documenti	7.472,08	26	<b>287,39</b>	6.582,99	22	<b>299,23</b>	3.492,60	26	<b>134,33</b>
	Collegio dei Revisori CdC S09E2001	n. sedute	2.016,90	26	<b>36,02</b>	1824,45	16	<b>44,50</b>	1.114,63	16	<b>23,22</b>
		n. pareri/ relazioni/ questionari		30			25			32	
	Supporto tecnico e amministrativo agli organismi di valutazione e controllo CdC S09E2003	n. sedute	304,50	7	<b>43,50</b>	354,80	7	<b>50,69</b>	482,48	12	<b>40,21</b>
	Rilevazione di soddisfazione degli utenti e supporto metodologico alla realizzazione delle Carte dei Servizi CdC S09E3001	Customer progettate	0,00	0	-	407,80	3	<b>135,93</b>	621,58	0	<b>207,19</b>
Customer supportate		0		0			3				
Gestione e sviluppo del sistema informativo di Programmazione e Controllo CdC S09F1001	Applicativi e DB gestiti	1.926,00	7	<b>275,14</b>	2.966,03	8	<b>370,75</b>	3.337,33	8	<b>417,17</b>	
AA002 Segreteria Generale	Presidio delle attività connesse alla prevenzione della corruzione ed alla Garanzia della Trasparenza CdC S09E6002	Direttive/ Comunicati/ Quesiti	2.546,58	Non rilevato	-	1.618,20	13	<b>124,48</b>	2.140,94	7	<b>305,85</b>
	Coordinamento e monitoraggio Trasparenza CdC S09E2007	n. monitoraggi	1.175,10	8	<b>2,95</b>	1.029,78	8	<b>1,52</b>	994,91	8	<b>1,43</b>
		n. pubblicazioni dirette		390			669			688	
Controlli successivi di regolarità amministrativa CdC S09E6001	n. atti controllati	2.320,95	1.304	<b>1,78</b>	2.398,10	782	<b>3,07</b>	3.004,10	760	<b>3,95</b>	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>			<b>29.213</b>			<b>24.422</b>			<b>20.769</b>		

Dal campione delle attività preso in considerazione per i *Servizi di Pianificazione e Controllo* si evince una riduzione dei volumi di output del 13,1% e delle ore lavorate del 28,9%. Il coefficiente ore/VO vede una maggiore produttività dei centri di costo del 18,8% infatti da un valore medio del 2018 di 202,65 si passa a quello di 164,60 del 2020.

AA011 Area Sviluppo Economico	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
Servizio statistico CdC S52F1001	Indagini statistiche Prog. St. Naz.		1.533,42	8	3,01	1.636,00	8	2,68	1.226,89	8	3,00
	Elaborazioni effettuate dall'Osservatorio Elettorale			500			600			400	
	Pubblicazioni statistiche su Amministrazione Trasparente			1			2			1	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZIO STATISTICO</b>				<b>8.619</b>		<b>2.927</b>		<b>1.227</b>			

Il *Servizio statistico* registra nel 2020 un calo drastico delle ore lavorate dell'85,7% rispetto al 2018 mantenendo inalterato il rapporto ore/unità di output per i prodotti più significativi.

AA001 Direzione Generale	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
Promozione progetti/finanziamenti europei CdC P07E1001	Progetti/ finanziamenti/ partenariati		462,60	8	57,83	2.280,40	12	190,03	2.969,36	15	197,96
Rapporti con le istituzioni europee e internazionali CdC P38X1003	Incontri istituzionali (delegazioni, missioni ecc.)		771,00	10	77,10	704,00	11	64,00	773,00	13	59,46
Realizzazione di iniziative ed eventi a carattere europeo CdC P38X1006	n. iniziative/eventi		308,40	8	38,55	281,60	11	25,60	864,09	12	72,01
<b>TOTALE ORE LAVORATE per RAPPORTI CON L'ESTERNO</b>				<b>18.730</b>		<b>18.229</b>		<b>20.675</b>			

Nell'Area *Rapporti con l'esterno* si riscontra un aumento del 10% circa delle ore lavorate con un aumento dei volumi di output presi in considerazione del 54%.

AA006 Area Infrastrutture	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
Sistemi informativi	n. dipendenti		38.306	983	39,0	28.157	922	30,5	25.956	879	29,5
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SISTEMI INFORMATIVI</b>				<b>38.306</b>		<b>28.157</b>		<b>25.956</b>			

Sui *Sistemi informativi* invece si rileva una significativa flessione del numero di ore lavorate (-32% circa) rispetto alla riduzione del proxy (n. dipendenti) che è pari a -10,6%, determinando nel triennio in esame una decisa riduzione delle ore lavorate per unità di personale.

## Attività di linea

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020			
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	
AA009 Area Ambiente e Tutela del Territorio	Rilascio certificazione bonifica CdC P14W1008	atti assunti	885,90	67	<b>13,22</b>	2.200,00	51	<b>43,14</b>	2.029,60	66	<b>30,75</b>	
	Sanzioni amministrative rifiuti CdC P14W1009	sanzioni gestite	918,20	1.470	<b>0,62</b>	2.528,88	1.294	<b>1,95</b>	4.091,20	1.028	<b>3,98</b>	
	Verifiche assoggettabilità V.I.A. CdC P99W1004	provvedimenti assunti	383,00	26	<b>14,73</b>	1.004,65	28	<b>35,88</b>	1.042,55	28	<b>37,23</b>	
	Controlli/verifiche impianti termici (rilascio patentini e controlli documentali) CdC P22W1004	n. controlli impianti termici ad uso civile			4.780			6.745			15.409	
		n. istruttorie post verifiche (ex Provvedimenti)		12036,25	6.466	<b>1,06</b>	9.138,20	832	<b>1,19</b>	8.469,10	566	<b>0,53</b>
		n. patentini rilasciati			67			73			33	
		n. verificatori			3			17			14	
	Sanzioni amministrative impianti termici CdC P22W1007	sanzioni gestite	237,89	432	<b>0,55</b>	727,70	345	<b>2,11</b>	916,40	65	<b>14,10</b>	
	Rilascio pareri (VIA, Sportello unico, ...) CdC P19V2008	n. pareri	460,20	16	<b>28,76</b>	182,10	7	<b>26,01</b>	73,90	1	<b>73,90</b>	
Autorizzazioni paesaggistiche e accertamenti CdC P11X2003	n. autorizzazioni e n. certificazioni/ordinanze	9.534,31	209	<b>45,62</b>	7.959,78	237	<b>33,59</b>	7.529,70	166	<b>45,36</b>		
Autorizzazioni e pareri in agricoltura CdC P11W1001	n. autorizzazioni	3.333,10	193	<b>17,27</b>	3.368,50	203	<b>16,59</b>	3.481,40	165	<b>21,10</b>		
<b>TOTALE ORE LAVORATE per PROMOZIONE E GESTIONE TUTELA AMBIENTALE</b>			<b>91.907</b>			<b>98.224</b>			<b>93.936</b>			

In ambito di *Promozione e gestione tutela ambientale* si osserva un aumento dei volumi di output del 28% circa, di fatto integralmente ascrivibile ai *Controlli sugli impianti termici ad uso civile*, mentre le ore lavorate registrano un lieve incremento del 2% circa.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
AA009 Area Ambiente e Tutela del Territorio	Emanazione di provvedimenti, rifiuti e bonifiche CdC P14W1004	n. provvedimenti	11409,4	57	<b>200,16</b>	5.614,65	41	<b>136,94</b>	5.095,20	32	<b>159,23</b>
<b>TOTALE ORE LAVORATE per GESTIONE E SMALTIMENTO RIFIUTI</b>			<b>21.301</b>			<b>15.858</b>			<b>14.907</b>		

Alla riduzione del 30% delle ore lavorate nell'area *Gestione e smaltimento di rifiuti* corrisponde quella delle ore impiegate per unità di output, generando un miglioramento sul triennio del 20,4%.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
AA006 Area Infrastrutture	Autorizzazioni per linee ed impianti elettrici sino a 150.000 volt CdC P01W1013	n. autorizzazioni	1.412,24	602	2,35	1.752,60	226	7,75	2.139,80	165	12,97
	Cartellonistica pubblicitaria - Autorizzazioni CdC P01W1004	n. concessioni	6.766,13	445	15,20	4.024,99	522	7,71	4.253,77	1.583	2,69
	Concessioni Stradali CdC P01W1005	n. concessioni	8.798,32	274	32,11	8.648,32	312	27,72	8.327,63	428	19,46
	Gestione sinistri attivi e passivi CdC P01W1017	n. sinistri trattati	952,56	261	3,38	984,60	218	4,24	998,33	140	6,79
		n. sinistri Avvocatura		21			14			7	
Esercizio Strade CdC P01Z2004	km strade provinciali gestiti	4852,1	717	6,77	4.146,75	711	5,83	4.454,99	711	6,27	
AA011 Area Sviluppo Economico	Realizzazione di esami di abilitazione CdC P02W1003	n. convocazioni tipologia autotrasportatori merci/viaggiatori	4.280,84	0	4,14	3.738,80	134	2,95	3.866,40	26	8,41
		n. convocazioni tipologia insegnanti e istruttori		87			21			44	
		n. convocazioni tipologia L.264/91		40			51			0	
		n. convocazioni tipologia taxi		550			600			250	
		n. idonei tipologia autotrasportatori meri/viaggiatori		0			61			13	
		n. idonei tipologia insegnanti e istruttori		17			2			2	
		n. idonei tipologia L.264/91		16			15			0	
		n. idonei tipologia taxi		323			383			125	
		Rilascio autoriz. elevata complessità di processo CdC P02W1010		n. autorizzazioni elevata complessità			10615,24			1.191	
	RilContingente autorizzazioni N.C.C. auto/licenze taxi CdC P02W1017	n. autorizzazioni elevata complessità	59,86	152	0,39	237,60	135	1,76	241,65	134	1,80
Tenuta Registro Reg. Telematico - noleggio autobus con conducente CdC P02V1001	n.	256,26	179	1,43	1.077,80	168	6,42	1.116,10	167	6,68	
AA009 Area Ambiente e Tutela del Territorio	Pareri e nullaosta CdC P14W1003	n. pareri/nullaosta	8.757,69	439	19,95	6.036,00	386	15,64	5.943,30	287	20,71
	Autorizzazioni rifiuti CdC P14W1006	n. atti	9.659,65	155	62,32	7.067,15	106	66,67	7.116,90	93	76,53
	Rilascio Autorizzazioni Uniche Ambientali CdC P19V2009	n. atti	7.535,98	765	9,85	7.486,80	433	17,29	7.664,20	359	21,35
	Rilascio autorizzazioni, pareri, nullaosta, rinnovi, proroghe, diffide, sanzioni, ... Aria CdC P15W1002	n. provvedimenti	7.191,33	373	19,28	5.609,80	384	14,61	6.279,00	350	17,94
	Autorizzazioni AIA Industria CdC P19V2007	n. atti	5.291,25	50	105,83	3.654,40	26	140,55	3.805,60	24	158,57
	Concessioni usi acque sotterranee e superficiali CdC P16W2001	n. provvedimenti	9.166,44	498	18,41	7.127,30	272	26,20	6.995,54	254	27,54
	Autorizzazioni per immissioni in corsi d'acqua superficiali, suolo, sottosuolo, ... CdC P13W1003	n. provvedimenti	5.441,47	98	55,53	4.782,45	64	74,73	4.047,50	247	16,39
	Autorizzazioni (attività estrattive) CdC P18W1002	n. atti	1.952,80	10	195,28	1.446,00	26	55,62	1.428,35	7	204,05
<b>TOTALE ORE LAVORATE per REGOLAZIONE DI ATTIVITA' PUBBLICHE E PRIVATE</b>			<b>128.862</b>				<b>112.443</b>	<b>106.495</b>			

I volumi di output dell'area relativa alla **Regolazione di attività pubbliche e private**, presentano nel periodo in esame un calo consistente (-11,8%), a fronte del quale si rileva una riduzione più che proporzionale delle ore lavorate (-17,4%).

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA006 Area Infrastrutture	Partecipazione istituzionale, finanziaria e tecnica su interventi infrastrutturali condotti da altri enti o da altri settori provinciali CdC P03Z1002	n. incontri conferenze di servizio per grandi strutture di vendita	524,57	9	32,79	1.940,20	9	51,06	1.899,80	2	67,85
		n. incontri segreteria tecnica per accordi di programma		7			29			26	
	Gestione tecnica del servizio antincendio CdC P03Y4002	n. impianti antincendio	1.148,28	600	1,91	4.187,60	320	13,09	4.245,84	320	13,27
	Manutenzione Ordinaria, coordinamento interventi appaltati all'esterno, Impianti tecnologici CdC P03Y3001	n. buoni d'ordine	4.760,90	1.361	3,50	4.837,36	1.536	3,15	5.038,40	850	5,93
	Manutenzione Ordinaria, coordinamento interventi appaltati all'esterno, Edilizia Scolastica CdC P03Y2001	n. ordini	6.518,07	598	10,90	5.359,00	2.898	1,85	5.758,84	1.297	4,44
	Nuove opere, coordinamento interventi appaltati all'esterno, Edilizia Scolastica CdC P03Y2005	n. opere	2.914,1	11	264,92	1.644,60	4	411,15	511,50	3	170,50
	Manutenzione Straordinaria, coordinamento interventi esterni, piste ciclabili CdC P45Z1006	n. opere in corso	450,6	1	450,60	580,80	1	580,80	1.761,75	4	440,44
	Att.tà Prof.le Interna, Manutenzione Straordinaria, rete stradale CdC P01Z2034	n. prestazioni professionali	1443,9	16	90,24	1.030,30	0	-	1.118,10	8	139,76
	Supporto Att.tà Prof.le Esterna, Manutenzione Straordinaria, rete stradale CdC P01Z2035	n. prestazioni professionali	1412,1	0	-	1.030,30	2	515,15	1.118,10	3	372,70
	Manutenzione Straordinaria, coordinamento interventi, rete stradale CdC P01Z2036	n. opere in corso	1412,1	2	706,05	1.651,30	5	330,26	1.429,00	6	238,17
	Att.tà Prof.le Interna, Nuove opere stradali CdC P01Z1006	n. prestazioni professionali	4.676,0	0	-	5.580,40	0	-	7.411,65	9	823,52
	Supporto Att.tà Prof.le Esterna, Nuove opere stradali CdC P01Z1007	n. prestazioni professionali	4.268,5	0	-	3.991,90	0	-	3.849,40	12	320,78
<b>TOTALE ORE LAVORATE per LAVORI PUBBLICI</b>			<b>156.549</b>			<b>151.198</b>			<b>150.552</b>		

L'area **Lavori Pubblici** registra una lieve flessione delle ore lavorate pari al 3,8% in parallelo al calo dei volumi di output.

AA009 Area Ambiente e Tutela del Territorio	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
	Autorizzazioni paesaggistiche CdC P09B3001	n. atti / n. pareri	2.711,81	46	<b>58,95</b>	2.306,74	31	<b>74,41</b>	2.338,00	24	<b>97,42</b>
	Valutazione di Impatto Ambientale CdC P09W1001	n. conferenze di servizi	2.531,02	7	<b>97,35</b>	3.391,00	30	<b>61,65</b>	2.376,36	25	<b>39,61</b>
		n. valutazioni		19			25			35	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per URBANISTICA</b>			<b>35.622</b>			<b>27.535</b>			<b>34.942</b>		

L'*Urbanistica* vede una lieve diminuzione delle ore lavorate sul triennio ma anche un aumento dei volumi di output in valore assoluto.

AA011 Area Sviluppo Economico	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
	Sostegno all'Associazionismo e al Volontariato CdC P08X2001	n. consultazioni (supporto ai singoli Enti del Terzo Settore per iscrizioni Registri ed adeguamento degli statuti)	343,44	60	<b>5,72</b>	1.545,30	70	<b>22,08</b>	1.785,50	90	<b>19,84</b>
	Iscrizioni e tenuta dei registri del volontariato, associazionismo e terzo settore CdC P08W1001	n. decreti	2.633,10	202	<b>13,04</b>	3.468,31	254	<b>13,65</b>	3.646,00	225	<b>16,20</b>
	Erogazione contributi per disabili CdC P33X2007	n. contributi	1.293,25	179	<b>7,22</b>	1.061,31	87	<b>12,20</b>	1.136,40	10	<b>113,64</b>
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SERVIZI SOCIALI, NON PROFIT E SANITA'</b>			<b>11.753</b>			<b>18.921</b>			<b>15.081</b>		

L'aumento delle ore per unità di output per *i Servizi sociali, non profit e sanità* non è coerente e proporzionale a quello dei volumi indicati, ciò deve indurre a effettuare un'approfondita analisi di tale funzione.

AA009 Area Ambiente e Tutela del Territorio	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
	Emanazione diffide e sanzioni CdC P13W1006	n. provvedimenti	5.251,71	422	<b>12,44</b>	6.823,30	637	<b>10,71</b>	5.236,89	676	<b>7,75</b>
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SICUREZZA URBANA, POLIZIA LOCALE E NOTIFICA</b>			<b>51.180</b>			<b>48.216</b>			<b>42.737</b>		

Il rapporto tra le ore impiegate e i volumi di output migliora anche nella *Sicurezza urbana, attività di polizia locale e servizio di notifica*. La riduzione complessiva di 8.443 ore vede la crescita dei valori di output, portando il valore Ore/UO da 12,24 a 7,75.

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA006 Area Infrastrutture	Erogazione contributi e borse di studio CdC P05C1001	erogazione contributi e borse di studio	1.423,37	147	<b>9,68</b>	1.062,63	54	<b>19,68</b>	591,53	31	<b>19,08</b>
	Progettazione/impostazione programma e rete scolastica CdC P04B1001	istruttorie per autoriz./soppres. corsi di studio	5.704,98	<b>28,81</b>	2.506,95	<b>15,77</b>	4.775,80	<b>52,48</b>	152	73	13
		n. istruttorie di gestione degli spazi scolastici							40	81	75
		n. piani							3	2	2
		progetti didattici delle scuole per ampliamento POF approvati							3	3	1
Manutenzione Ordinaria, coordinamento interventi appaltati all'esterno, uso istituzionale CdC S10E1201	n. buoni d'ordine	3.005,8	136	<b>22,10</b>	2.325,20	15	<b>155,01</b>	2.269,20	150	<b>15,13</b>	
Att.tà Prof.le Interna, Manutenzione Straordinaria, uso istituzionale CdC S10E1202	n. prestazioni professionali	897,4	14	<b>64,10</b>	717,00	2	<b>358,50</b>	765,60	5	<b>153,12</b>	
AA011 Area Sviluppo Economico	Erogazione, monitoraggio, valutazione e controllo attività formative CdC P31X1004	n. doti liquidate	6.509,10	6.601	<b>0,99</b>	3.483,24	4.462	<b>0,78</b>	3.217,90	2.939	<b>1,09</b>
<b>TOTALE ORE LAVORATE per ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE</b>			<b>61.109</b>			<b>59.792</b>			<b>58.220</b>		

I *Servizi per l'istruzione e la formazione professionale* complessivamente hanno impiegato 58.220 ore, in costante leggera decrescita nel triennio, contro un dimezzamento dei volumi di output, per lo più riconducibile alla diminuzione del numero delle doti liquidate nell'attività *Erogazione, monitoraggio, valutazione e controllo attività formative*.

### Altre attività

	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/VO
AA006 Area Infrastrutture	Gestione attiva del patrimonio scolastico CdC P03V1001	accordi con i comuni gestiti	10.907,7	<b>31,71</b>	8.613,57	<b>22,79</b>	7.084,50	<b>24,86</b>	14	15	
		autorizzazioni							146	157	76
		concessioni							0	0	0
		indennità bar-mense							184	207	194
AA011 Area Sviluppo Economico	Anagrafica strutture alberghiere nel database Turismo 5 CdC P23F1001	n. inserimenti nuove aperture e variazioni	0,00	0	-	2.970,72	6.029	<b>0,49</b>	10521,8	7.143	<b>1,47</b>
<b>TOTALE ORE LAVORATE per SPORT, ATTIVITA' RICREATIVE E TURISMO</b>			<b>47.218</b>			<b>48.603</b>			<b>46.501</b>		

Tra i *Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo*, la *Gestione attiva del patrimonio scolastico* verifica un miglioramento del coefficiente ore/VO: da 31,71 nel 2018 si arriva a 24,86 nel 2020.

Dal 2019 viene monitorata su database anche l'*Anagrafica delle strutture alberghiere* che registra un aumento del valore di output del 18% circa sul biennio.

AA011 Area Sviluppo Economico	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
	Programmazione e gestione progetti CdC P29V1001	n. pubblicazione bandi	10654,92	6	532,75	6.394,00	4	639,40	6.124,47	5	408,30
		n. progetti approvati		14			6			10	
	Erogazione monitoraggio, valutazione e controllo attività per l'inserimento lavorativo persone in difficoltà occupazionale, compresi disabili deboli CdC P30X1022	n. doti liquidate	7.821,37	2.168	3,57	12238,3	1.572	7,70	13849,6	2.340	5,86
		n. progetti liquidati		20			17			25	
<b>TOTALE ORE LAVORATE per MERCATO DEL LAVORO</b>				<b>44.766</b>		<b>30.091</b>		<b>32.961</b>			

Nel complesso per i *Servizi del mercato del lavoro* si rileva sull'intero periodo considerato una riduzione delle ore lavorate pari a 26,4% e del rapporto medio ore/UO del 27,8% nelle attività prese in esame di *Programmazione e gestione progetti* e di *Erogazione monitoraggio, valutazione e controllo attività per l'inserimento lavorativo persone in difficoltà occupazionale, compresi disabili deboli*.

AA011 Area Sviluppo Economico	Attività	Misura (u.m.)	2018			2019			2020		
			Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UO
	Biblioteca Isimbardi CdC P32X1001	n. volumi censiti (acquistati/donati/al macero)	3.854,09	597	6,46	3.006,27	1.558	1,93	3.652,40	171	21,36
<b>TOTALE ORE LAVORATE per CULTURA</b>				<b>4.672</b>		<b>3.006</b>		<b>3.652</b>			

I *Servizi per la cultura* riguardano la gestione della *Biblioteca Isimbardi* che vede una riduzione delle ore lavorate di circa 1.000 ore nel triennio e che risulta penalizzata nella sua attività caratteristica dalle chiusure al pubblico a causa della pandemia.

### **3. Il rispetto dei vincoli nelle procedure di acquisto extra Consip (risultati conseguiti attraverso l'attuazione del sistema delle convenzioni Consip)**

Per il **2020** sono state confermate sia le procedure per l'applicazione dell'art. 26, commi 3 e 3 bis, della Legge 23 dicembre 1999, n. 488, sia la centralizzazione degli acquisti, stabilita nel Piano esecutivo di gestione<sup>1</sup> e precisamente:

- gli acquisti di beni e servizi dell'Ente sono effettuati dal Provveditorato; eventuali deroghe sono ammesse solo previa autorizzazione del Provveditore all'acquisto diretto decentrato;
- in caso di convenzione Consip/Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti (ARCA/ARIA) non attiva, il Dirigente specifica nel provvedimento di acquisto di beni e servizi l'assenza della convenzione Consip di riferimento e allega agli atti l'elenco delle convenzioni attive;
- in caso di adesione ad una convenzione Consip/ARCA/ARIA, il Dirigente indica nel provvedimento la convenzione utilizzata e specifica i beni o i servizi acquistati fra quelli previsti;
- in caso di acquisto autonomo utilizzando i parametri di prezzo-qualità stabiliti in una convenzione Consip/ARCA/ARIA attiva, il Dirigente descrive analiticamente i beni e i servizi previsti da Consip/ARCA/ARIA, i beni o i servizi acquistati e i risparmi conseguiti;
- in caso di acquisto autonomo in presenza di una convenzione Consip/ARCA/ARIA attiva ma con beni e servizi non comparabili, il Dirigente esplicita nel provvedimento le considerazioni in base alle quali ha ritenuto il bene o il servizio necessario non comparabile con i beni o i servizi previsti nella convenzione (ragioni tecniche o concrete modalità di esecuzione delle forniture).

Le Direzioni trasmettono periodicamente alla Direzione Generale l'elenco dei provvedimenti adottati per acquisti in *assenza* o in *adesione ad una convenzione Consip/ARCA/ARIA* e, nei casi di *acquisto autonomo*, anche la dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà allegata, nella quale è attestato il rispetto delle disposizioni contenute nei citati commi 3 e 3-bis dell'art. 26 della L. 488/1999 (Finanziaria 2000 e ss.mm.ii.), tenuto conto anche delle successive disposizioni<sup>2</sup> in tema di *spending review* che sanciscono la nullità dei contratti stipulati in violazione del citato articolo 26, comma 3.

---

<sup>1</sup> Approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 60 del 04/05/2020.

Le procedure attuative del sistema Consip sono state individuate con le Direttive del Direttore Generale del 10.12.2004, prot. n. 291527/7875/04, n. 6 del 9.9.2005, e n. 3 del 31.7.2006

<sup>2</sup> L'art. 1, c. 1, del D.L. 6/7/2012, n. 95, convertito in L. 7/8/2012, n. 135, stabilisce che i contratti posti in essere dal 15 agosto 2012 in violazione dell'art. 26, c. 3, L. 488/1999, sono nulli, costituiscono illecito disciplinare e determinano responsabilità amministrativa.

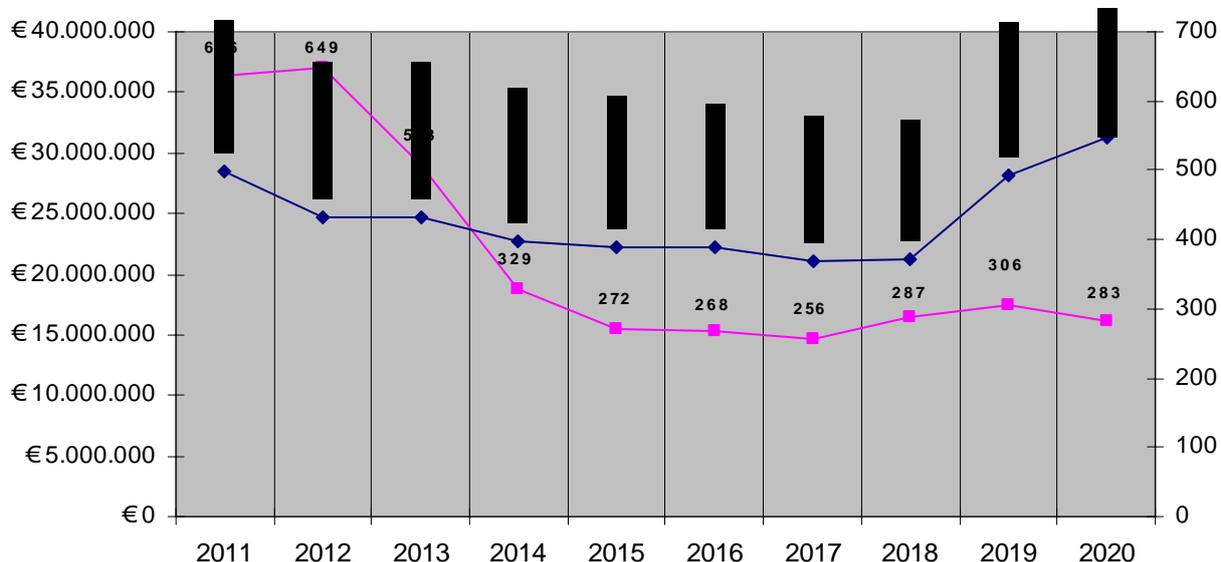
Per quanto riguarda l'acquisto di beni e servizi informatici e di connettività, disciplinato dall'art. 1, commi da 512 a 517, della Legge 208/2015 e s.m.i., l'Ente ha definito specifiche procedure interne<sup>3</sup> per il rilascio dell'eventuale autorizzazione all'acquisto autonomo di cui al comma 516 della predetta Legge 208/2015. Inoltre, a seguito della riorganizzazione dell'Ente a partire dal 1/10/2018, sono state fornite nuove istruzioni sulle procedure da seguire per la programmazione degli acquisti di hardware, software e servizi informatici<sup>4</sup>.

Le modalità del controllo da parte della struttura deputata prevedono l'esame puntuale dei provvedimenti relativi agli acquisti in adesione alle convenzioni Consip/ARCA/ARIA e autonomi.

### ***Esito del controllo***

L'attività di controllo svolta in osservanza delle disposizioni di Legge, secondo le modalità indicate dalle disposizioni organizzative interne, ha evidenziato che nel **2020** sono stati adottati complessivamente **283** provvedimenti<sup>5</sup> relativi ad acquisti di beni e servizi: si rileva quindi una diminuzione del **7,5%** rispetto al 2019 (306).

**Grafico 11** – *Numero degli acquisti effettuati e degli Importi netti contrattuali (escluso conduzione e manutenzione degli impianti termici)*



Una tendenza invece in rialzo si può riscontrare esaminando l'importo netto contrattuale complessivo degli acquisti di beni e servizi, al netto del servizio per la conduzione e manutenzione

<sup>3</sup> Le procedure per l'acquisto di beni e servizi informatici e di connettività sono state individuate con le Direttive del Segretario Generale/Direttore Generale del 18/01/2016 prot. n. 9809/2016, n. 1 del 30.01.2017 prot. n. 23986/2017 e n. 3 del 22.11.2017 prot. n. 270805/2017.

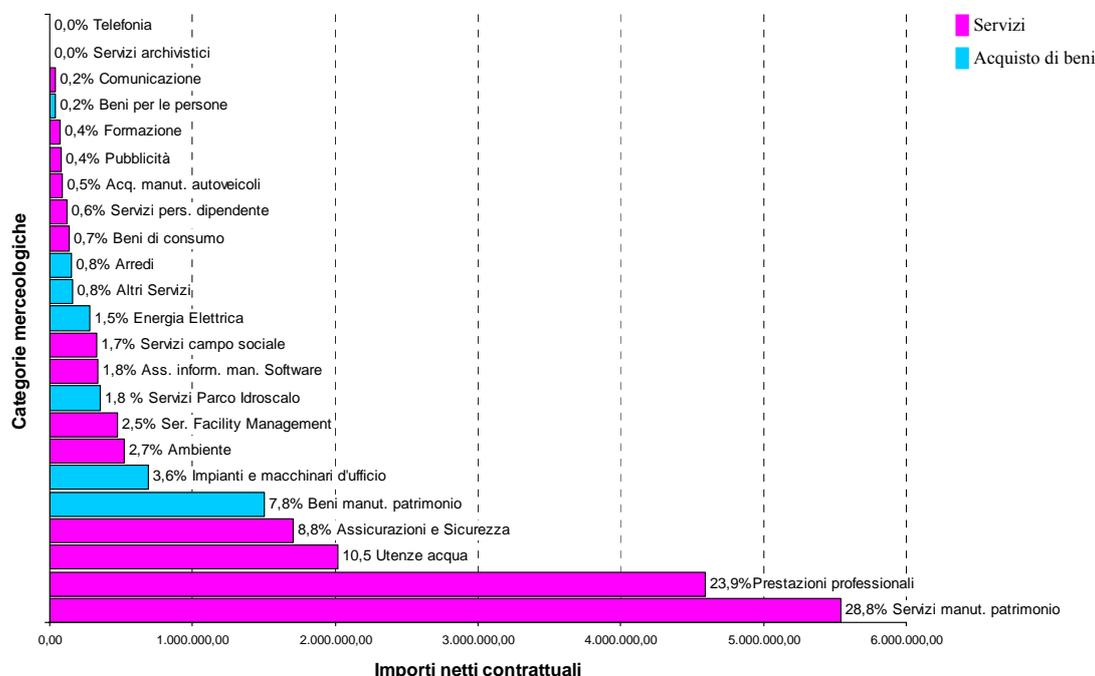
<sup>4</sup> Direttiva del Segretario e Direttore Generale n. 5 del 23/11/2018, prot. n. 271569/2018

<sup>5</sup> Numero di provvedimenti di acquisto comunicati alla Direzione.

degli impianti termici e per il teleriscaldamento (€ 2.575.967,00): quest'anno è di € 31.292.564,19 con un incremento dell'11,4% sul 2019. Il maggior numero di provvedimenti **262** determinazioni dirigenziali su un totale di **283** (pari circa al **92,6%**), ha avuto ad oggetto acquisti, anche multipli, di beni e servizi non previsti nelle convenzioni Consip o dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti (ARIA) attive al momento dell'avvio delle relative procedure. In termini monetari gli acquisti in assenza di convenzioni delle centrali di committenza nazionale e regionale rappresentano il **37,4%** del volume complessivo degli acquisti dell'Ente, escluso la spesa per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento<sup>6</sup>. Nell'anno 2019 la medesima tipologia di acquisti rappresentava il 31,7% del totale degli acquisti: si registra quindi un aumento della quota di acquisti in assenza di convenzioni Consip/ARCA/ARIA di **5,7** punti percentuali.

Il **Grafico 12** che segue illustra la spesa relativa a procedure di acquisto in **assenza** di convenzioni Consip/ARIA attive, pari a **€ 7.501.010,85**, suddividendo gli acquisti per categoria merceologica (**abbiamo deciso di inserire solo le più rappresentative dal punto di vista monetario**) ed escludendo la conduzione e manutenzione degli impianti termici e il teleriscaldamento. La spesa per acquisti effettuati in assenza di una convenzione Consip/ARIA attiva è costituita per il **81,3%** da servizi e solo per circa il **18,7%** da fornitura di beni.

**Grafico 12 - Importi acquisti effettuati in assenza di convenzione Consip/ARIA attiva**



Per quanto riguarda i beni e i servizi informatici e di connettività, ricompresi nelle categorie “Servizi gestione e manutenzione sistemi telefonici e di connettività” e “Assistenza informatica e

<sup>6</sup> Tale spesa, effettuata anch'essa in assenza di convenzioni Consip/ARIA, essendo di notevole impatto monetario e pressoché costante nel tempo, viene esclusa dal calcolo della percentuale degli acquisti in assenza di convenzioni al fine di monitorare più approfonditamente l'andamento di questi ultimi.

manutenzione software”, si è rilevato che tutti gli acquisti sono stati effettuati facendo ricorso agli strumenti di acquisto e di negoziazione di Consip o dei soggetti aggregatori, ivi comprese le centrali di committenza regionali, pertanto nel rispetto dell’art. 1, comma 512, della Legge 208/2015 e s.m.i.

Dei **283** provvedimenti complessivi, **18**<sup>7</sup> sono relativi ad acquisti di beni e servizi per i quali era attiva una convenzione *Consip* o una convenzione della centrale regionale acquisti ARCA/ARIA<sup>8</sup> (corrispondenti a 9 tipologie di acquisti<sup>9</sup>) e **3** provvedimenti sono relativi ad acquisti effettuati dalla Città metropolitana di Milano in qualità di Soggetto aggregatore ai sensi dell’art. 26 Legge n. 488/99 e dell’art. 1, comma 499, della Legge n. 208/2015.

Nella **Tabella 11** sono evidenziati i provvedimenti effettuati in presenza di convenzione Consip/ARCA/ARIA/Soggetto aggregatore attiva, suddivisi tra le varie tipologie, con riferimento al quadriennio **2016/2020**.

**Tabella 11** - *Provvedimenti degli acquisti effettuati in presenza di convenzione Consip/ARIA/Soggetto Aggregatore attiva*

	Adesione a convenzioni Consip/ARCA/ARIA	Adesione a convenzione Soggetto Aggregatore	Acquisti autonomi		Totale n.
			con parametri prezzo/qualità Consip/ARCA/ARIA	per beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione	
2016	35	0	5	11	51
2017	30	0	4	2	36
2018	31	2	2	1	36
2019	24	2	2	6	34
2020	16	3	0	2	21

Il numero totale dei provvedimenti nel **2020** in presenza di convenzione attiva risulta diminuito del 33,3% rispetto al 2019. L’adesione a convenzione risultava comunque la modalità di acquisto più utilizzata quando si è in presenza di convenzioni attive.

Come sopra detto, la Città metropolitana di Milano rientra tra i trentadue Soggetti Aggregatori nazionali e quindi opera come centrale di acquisto, a livello regionale, al pari di Consip e ARCA/ARIA nonché della Provincia di Brescia. Nel 2018 la stessa ha attivato la sua prima Convenzione nella categoria “*Vigilanza armata*”. Nel 2020 la Città metropolitana di Milano risulta Soggetto Aggregatore attivo nel “*Servizio di vigilanza armata presso gli edifici e le sedi delle*

<sup>7</sup> provvedimenti sono così suddivisi: 16 adesioni Consip/ARCA/ARIA e 2 senza l’utilizzo dei parametri Consip.

<sup>8</sup>Con legge regionale 28 dicembre 2007, n. 33, la centrale regionale acquisti provvede a stipulare le convenzioni di cui all’art. 26 della L. 23/12/1999, n. 488. La legge finanziaria 2007 prevedeva già la costituzione di un sistema a rete tra centrali regionali di acquisto e Consip che perseguisse l’armonizzazione dei piani di razionalizzazione della spesa e realizzasse sinergie nell’utilizzo degli strumenti informatici per l’acquisto di beni e servizi.

<sup>9</sup> Per “acquisto” si intende la singola tipologia di bene/servizio acquistato, con un singolo provvedimento si sono acquistate più tipologie di beni/servizi

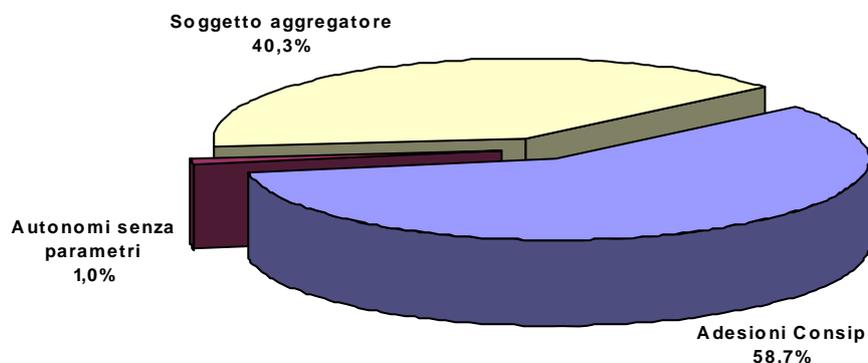
Amministrazioni di riferimento”, nel “Servizio pulizia uffici” e nel “Servizio Manutenzione antincendio”. Proprio in questi ultimi si è aderito con sette affidamenti di importo complessivo di € 25.082.648,69 dimostrando una crescita esponenziale rispetto agli anni precedenti, tuttavia, in tale veste, gli acquisti destinati all’utilizzo dell’Ente (e non effettuati per altri Enti) ammontano a € 4.914.357,11.

**Tabella 12 - Totale importo netto acquisti effettuati in presenza di convenzione attiva di Consip, ARIA e Soggetto aggregatore**

	Adesione a convenzioni Consip/ARCA/ARIA	Adesione a convenzione Soggetto Aggregatore	Acquisti autonomi		Totale €
			con parametri prezzo/qualità Consip/ARCA/ARIA	per beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione	
2016	16.319.804,61	0	396.769,27	772.114,87	17.488.688,75
2017	15.752.690,77	0	521.944,79	50.792,00	16.325.427,56
2018	15.533.670,16	174.590,16	55.360,00	49.854,13	15.813.474,45
2019	18.269.170,09	173.770,49	595.151,54	129.656,79	19.167.748,91
2020	7.167.838,59	4.914.357,11	0	123.312,00	12.205.507,70

Rispetto alle varie modalità di acquisto, si rileva che la spesa per **acquisti di beni e servizi con l’utilizzo dei parametri prezzo/qualità Consip/ARIA** si è azzerata quando, invece, nel 2019 tornava ad essere ai livelli del 2017 (nel 2018 era diminuita dell’89,4% rispetto all’anno precedente in quanto la spesa per l’acquisto dei buoni pasto risultava in parte fra gli acquisti in adesione a convenzione Consip e in parte fra gli acquisti in assenza di convenzioni Consip/ARCA/ARIA).

**Grafico 13** - Quote importi netti contrattuali degli acquisti in presenza di convenzione attiva Consip/ARIA e Soggetto aggregatore



La distribuzione delle quote percentuali degli importi netti contrattuali degli acquisti in presenza di una convenzione attiva (Grafico 13) evidenzia che le modalità di acquisizione si dividono soprattutto tra adesioni alle convenzioni Consip/ARIA (58,7%) e quelle di Soggetto Aggregatore (40,3%).

Analizzando l'importo netto contrattuale complessivo di € 123.312,00 degli **acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive** questo risulta essere pressoché simile all'anno precedente ma in forte aumento (47,3%) se confrontato a quello del 2018. Tale spesa è rappresentata da 2 acquisti, che riguardano servizi di pulizia e vigilanza armata da svolgersi presso il Parco Idroscalo.

Nella **Tabella 13** è indicata, in sintesi, la motivazione dell'acquisto autonomo, ossia la motivazione della non comparabilità con i prodotti/servizi presenti nelle convenzioni attive. L'atto di acquisto è stato corredato dalla dichiarazione, redatta nella forma di dichiarazione sostitutiva del responsabile del procedimento, nella quale è attestato il rispetto delle disposizioni dell'art. 26 della L. 488/99.

**Tabella 13 - Acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive**

Bene/Servizio	Denominazione convenzione	Prezzo	Sintesi motivazione dell'acquisto
Servizio temporaneo di vigilanza armata presso il Parco Idroscalo	Vigilanza Armata Consip Vigilanza Armata ARIA	13.312,00	La convenzione <i>Vigilanza Armata Consip S.p.A.</i> : non può essere reperita in quanto nell'adesione alla convenzione è insito l'affidamento di un servizio continuativo di medio-lungo termine, con la contemporanea e obbligatoria attivazione preventiva di servizi gestionali quali la pianificazione e programmazione delle attività, la gestione ordini di attività a richiesta, la gestione call-center; inoltre l'utilizzo della stessa e il conseguente affidamento dei servizi in essa previsti sono subordinati all'emissione di un ordinativo di fornitura di valore almeno pari o superiore ad € 40.000,00, IVA esclusa. La convenzione <i>Vigilanza Armata ARIA S.p.A.</i> : non è possibile aderirvi in quanto destinate specificamente a Regione Lombardia e agli Enti e alle Amministrazioni aventi sede nel territorio della Regione Lombardia di cui alla L.R. 30/2006 allegati A1 e A2.
Servizio di pulizia presso il Parco Idroscalo	Facility Management Facility Management light	110.000,00	La convenzione non risulta pertinente alla specificità dei servizi di cui necessita il Parco e le strutture in esso presenti essendo configurata per ambienti lavorativi tradizionalmente destinati ad ufficio; la stessa prevede inoltre l'obbligo, sia nella modalità " <i>Facility Management</i> " che in quella " <i>Facility Management light</i> ", di acquisto di un "set minimo disservizi" in cui sono ricompresi sia servizi operativi che servizi di manutenzione. Anche tali servizi hanno caratteristiche non adeguate alle esigenze manutentive di Idroscalo che non possano essere standardizzate e riportate nell'ambito di quanto inserito in convenzione.
<b>Totale importo netto contrattuale</b>			<b>€ 123.312,00</b>

Nel 2020 gli acquisti in adesione a convenzioni Consip/ARIA hanno riguardato le tipologie di beni e servizi riportate nella *Tabella 14*, tra le quali si evidenzia la presenza delle specifiche categorie merceologiche (energia elettrica, carburanti, combustibili per riscaldamento, telefonia fissa e mobile e buoni pasto) per le quali sussiste l'obbligo di acquisizione centralizzata<sup>10</sup>.

Le voci più importanti riguardano l'energia elettrica, i servizi di pulizie, la manutenzione centrali telefoniche, i sistemi informatici di gestione e manutenzione sistemi IP e i carburanti per autoveicoli.

**Tabella 14 - Spesa per gli acquisti in adesione a convenzioni Consip/ARIA**

Tipologie merceologiche	Consip ARIA	Importo netto contrattuale				
		2016	2017	2018	2019	2020
Hardware e macchine per ufficio	C	214.450,60	49.870,37	160.603,56	104.793,98	84.788,57
Acquisto software	C	0,00	0,00	49.329,35	0,00	0,00

<sup>10</sup> Art. 1, comma 7, D.L. 95/2012 convertito con modificazioni dalla L. 135/2012

Servizi informatici di gestione e manutenzione sistemi IP	C	0,00	249.501,11	352.976,38	0,00	211.785,81
Materiale informatico (Toner, cartucce)	C	1.186,96	0,00	180,00	0,00	0,00
Carburanti per autoveicoli	C	150.540,98	159.426,23	151.693,34	156.459,02	132.786,88
Combustibili da riscaldamento	C/A	7.755.627,00	8.215.573,77	8.027.868,85	8.744.262,30	34.936,36
Energia elettrica	C	6.680.431,66	6.034.444,48	5.496.221,31	8.143.442,62	6.019.269,74
Telefonia fissa e mobile	C	694.262,30	431.885,25	324.590,16	286.800,00	57.135,43
Manutenzione centrali telefoniche	C	53.275,00	26.529,70	268.981,64	619.546,16	229.838,40
Beni di consumo (cancelleria e carta in risme)	A	15.813,20	6.220,87	13.585,63	17.715,20	1.642,78
Servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)	C	625.021,89	572.254,00	687.693,92	196.150,82	0,00
Gestione integrata sicurezza luoghi lavoro	C	9.250,00	6.985,00	0,00	0,00	0,00
Acquisto autoveicoli	C	119.900,02	0,00	0,00	0,00	118.284,84
Servizi di pulizie	C	0,00	0,00	0,00	0,00	277.369,78
<b>Totale acquisti Consip/ARIA</b>		<b>16.319.759,61</b>	<b>15.752.690,78</b>	<b>15.533.724,14</b>	<b>18.269.170,09</b>	<b>7.167.838,59</b>

### Monitoraggio ricorso al mercato elettronico

L'obbligo del ricorso al mercato elettronico o al sistema telematico messo a disposizione da Consip o da ARIA per gli acquisti di beni e servizi di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario<sup>11</sup> comporta un monitoraggio ulteriore ai fini della verifica del rispetto di tale obbligo.

La *Tabella 15* illustra la ripartizione degli acquisti effettuati facendo ricorso a strumenti di e-procurement offerti da Consip e ARIA suddivisi per le tipologie di acquisti precedentemente analizzati.

<sup>11</sup> Art. 1, comma 450, L. 296/2006 così come modificato dall'art. 7, comma 2, L. 94/2012 e poi dall'art. 22, comma 8, della L. 114/2014.

**Tabella 15 - Acquisti effettuati facendo ricorso a Consip o ad altri Soggetti aggregatori (importi netti contrattuali)**

Tipologia	2019			2020		
	Totale Acquisti	Acquisti e-procurement	% Acquisti e-procurement	Totale Acquisti	Acquisti e-procurement	% Acquisti e-procurement
Assenze Convenzioni Consip	€ 14.108.930,38	€ 4.466.959,65	31,7%	€ 21.663.023,50	€ 16.298.493,06	75,2%
Adesioni Convenzioni Consip	€ 18.269.170,09	€ 18.269.170,09	100,0%	€ 7.167.838,59	€ 7.167.838,59	100,0%
Autonomi con parametri	€ 595.151,54	€ 595.151,54	100,0%	€ 0,00	€ 0,00	0,0%
Autonomi non comparabili	€ 129.656,79	€ 129.656,79	100,0%	€ 123.312,00	€ 123.312,00	100,0%
Soggetto Aggregatore	€ 173.770,49	€ 173.770,49	100,0%	€ 4.914.357,11	€ 4.914.357,11	100,0%
<b>Totale acquisti</b>	<b>€33.276.679,29</b>	<b>€23.634.708,56</b>	<b>71,0%</b>	<b>€33.868.531,20</b>	<b>€28.504.000,76</b>	<b>84,2%</b>
Totale acquisti da ritenere esclusi da e-procurement €	€ 9.641.970,73			€ 5.364.530,44		
Totale acquisti da ritenere esclusi da e-procurement %	29,0%			15,8%		
<b>Totale al netto acquisti esclusi</b>	<b>€23.634.708,56</b>	<b>€23.634.708,56</b>	<b>100,0%</b>	<b>€28.504.000,76</b>	<b>€28.504.000,76</b>	<b>100,0%</b>

La percentuale di acquisti facendo ricorso agli strumenti messi a disposizione da Consip o da ARIA, rispetto al **totale** della spesa per l'acquisto di beni e servizi, raggiunge l'**84,2%**, in aumento del 13,1% rispetto al 2019.

Si osserva che una quota del 15,8% degli acquisti<sup>12</sup> ha riguardato l'acquisizione di beni e servizi per i quali non è stato oggettivamente possibile utilizzare gli strumenti di e-procurement in quanto ricorreva una delle seguenti situazioni:

- “monopolio naturale”, come nel caso dell'allacciamento alla rete di teleriscaldamento e dell'erogazione del fluido vettore;
- fornitore unico o con diritti di esclusiva;
- proroghe contrattuali nelle more della conclusione di procedura di gara indetta dall'Ente;
- abbonamento a quotidiani e a specifiche riviste/banche dati on-line;
- iscrizione a corsi di formazione a catalogo per il personale;
- servizi professionali di importo inferiore alla soglia di € 40.000,00;
- interventi di somma urgenza e urgenza;
- procedure negoziate per ripetizione di servizi analoghi.

<sup>12</sup> Tale percentuale comprende anche una piccola quota di acquisti per i quali non vi era l'obbligo di ricorso al mercato elettronico o al sistema telematico messo a disposizione da Consip o da ARCA/ARIA in quanto di importo inferiore a € 5.000,00 (IVA esclusa).

Al netto di tali acquisti, esclusi dall'obbligo di ricorso agli strumenti di acquisto o negoziazione messi a disposizione da Consip o da ARIA, la percentuale di acquisti in e-procurement raggiunge il 100%.

#### 4. Razionalizzazione della spesa

A partire dall'esercizio 2010 sono state intraprese incisive azioni di contenimento e di razionalizzazione della spesa, conseguendo risultati importanti.

L'Ente aveva avviato il processo di efficientamento prima ancora dell'emanazione del D.L. 78/2010 che, come diversi successivi provvedimenti, ha imposto risparmi per diverse tipologie di spesa, in percentuali differenti.

L'attenzione al tema si è trasformata negli anni successivi in una necessità, si potrebbe sostenere di vera e propria sopravvivenza, a causa dei tagli operati dalle manovre di governo.

Nel corso del mandato 2016 – 2021 si è proseguita l'azione di contenimento, partendo da una situazione di risparmi strutturali già conseguiti e definiti, assestando dunque l'andamento su un livello di mantenimento e, dove possibile mantenendo la qualità dei servizi, di ulteriore efficientamento.

Si presentano di seguito i risultati specifici aggiornati all'esercizio 2020.

##### *La razionalizzazione delle sedi istituzionali*

L'azione di razionalizzazione degli immobili in locazione passiva ha consentito di conseguire nel periodo 2008-2019 un risparmio strutturale pari a complessivi **€6.400.500,00 (-92,2%)**.

Negli anni 2008 e 2009 le spese per affittanze passive comprendevano anche gli edifici utilizzati e trasferiti alla nuova Provincia di Monza e Brianza.

Al netto di tali spese, il totale per i due anni è pari a 5.935.536,92 € nel 2008 e a 5.560.933,00 € nel 2009. Anche al netto delle spese relative alla nuova Provincia è stato conseguito un risparmio complessivo pari a 5.290.250,00 € (88% della spesa iniziale).

**Spesa per affitti passivi (in migliaia di euro)**



Nel 2016 è stato definito il rilascio delle sedi della Polizia metropolitana di Trezzo sull'Adda e Bollate per complessivi 17.700,00 € e della sede dell'Ufficio Territoriale dell'Agricoltura di Abbiategrasso, per un canone annuo pari a 11.390,00 €, assestando la spesa a complessivi 575.000,00 € circa.

Nel 2017 è stato definito il rilascio della sede dell'Ufficio regionale scolastico per la Lombardia da via Pola,11 alla nuova sede di via Polesine, 13 sempre a Milano, con una riduzione, tra canone e spese condominiali, del 25% rispetto alla locazione precedente, assestando la spesa per canoni passivi a complessivi, a € 328.850 (Canone annuale di via Polesine € 277.000,00 ed € 51.850,00 relativo al magazzino di via Mecenate 90 Milano) con attuazione contabile a partire dall'anno **2018**. La somma riguardante il canone di via Polesine, essendo l'immobile locato adibito a sede dell'U.R.S. per la Lombardia, viene ripartita tra tutte le Province Lombarde, compresa la Città metropolitana di Milano, obbligati per legge ai sensi del comma 3 dell'art. 613 del T.U. n. 297/1994, e sostenuta pertanto con il contributo degli altri enti, per la loro quota di competenza.

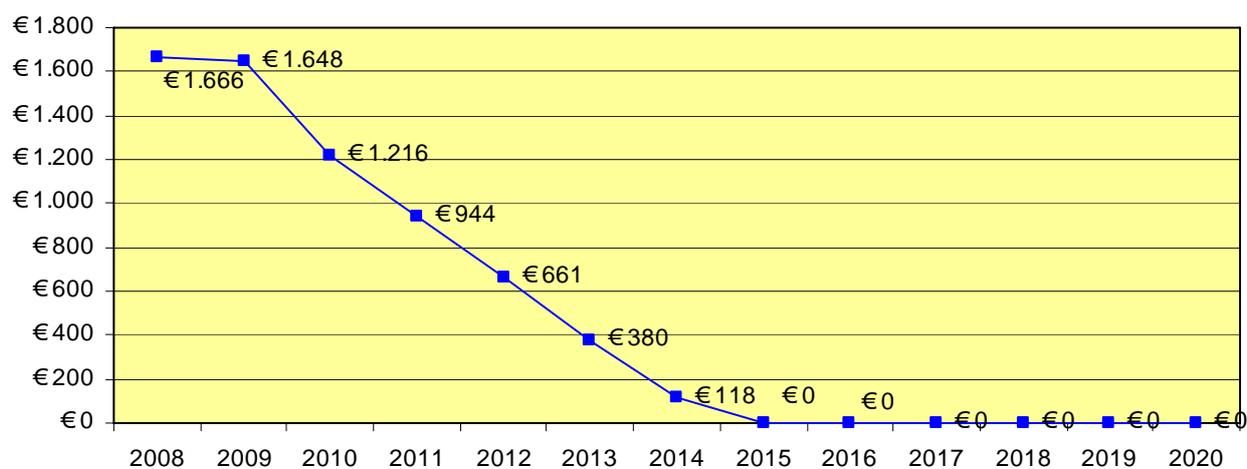
Nel **2020** inoltre sono stati attivati procedimenti finalizzati alla messa a reddito o alienazione di immobili e/o spazi di proprietà dell' Ente con la conseguente contrazione dei relativi costi gestionali come segue:

- l'alienazione delle unità immobiliari di via Varanini 27 a Milano, facenti parte di un condominio privato, il cui rogito è stato sottoscritto nel mese di maggio, oltre all'introito di oltre € 700 mila, ha consentito un risparmio per oneri condominiali di circa **€10.449,25**.
- la sottoscrizione del contratto di concessione di valorizzazione di Villa Pendice a Bordighera avvenuto nel mese di Gennaio, anche se il contratto è stato poi oggetto di rescissione, ha comportato comunque un risparmio gestionale stimabile in circa € 25 mila;
- la procedura di assegnazione in affitto dell'edificio n. 4 del complesso immobiliare di via Soderini 24 a Milano, con attuazione contabile dall'anno 2021, ha consentito un risparmio gestionale di circa € 12 mila;
- la concessione in locazione di un'area attrezzata per attività sportiva sita in via Assietta, zona Affori, comporta un introito annuale a titolo di canone di locazione di € 18.300,00;
- la concessione in comodato d'uso all'ANBSC di alcuni spazi presso la sede della Città Metropolitana di via Vivaio n. 1 comporta un risparmio gestionale di circa € 12 mila all'anno;
- si sono concluse le procedure finalizzate all'alienazione della Caserma centrale dei Vigili del fuoco di Milano, della ex casa cantoniera di Gorgonzola e delle palazzine residenziali di via Assietta, 14 a Milano che potranno consentire, da subito, la razionalizzazione dei costi per interventi di manutenzione e consentire dall'anno 2021 risparmi in termini di interventi di manutenzione e gestionali, stimabili in oltre € 70 mila.

### **Razionalizzazione dei servizi e degli acquisti**

In termini economici, gli interventi di razionalizzazione hanno avuto effetti positivi sulla spesa di **Portierato/reception non armato**, che ammontava a **€ 1.666.000,00** nel 2008 ed è stata azzerata dal 2015. A partire infatti dal 26/08/2014 il servizio è garantito ed effettuato impiegando esclusivamente personale interno all'Ente (razionalizzando ed ottimizzando i servizi ed il personale impiegato su turni).

**Spesa per portierato/reception/vigilanza (in migliaia di euro)**



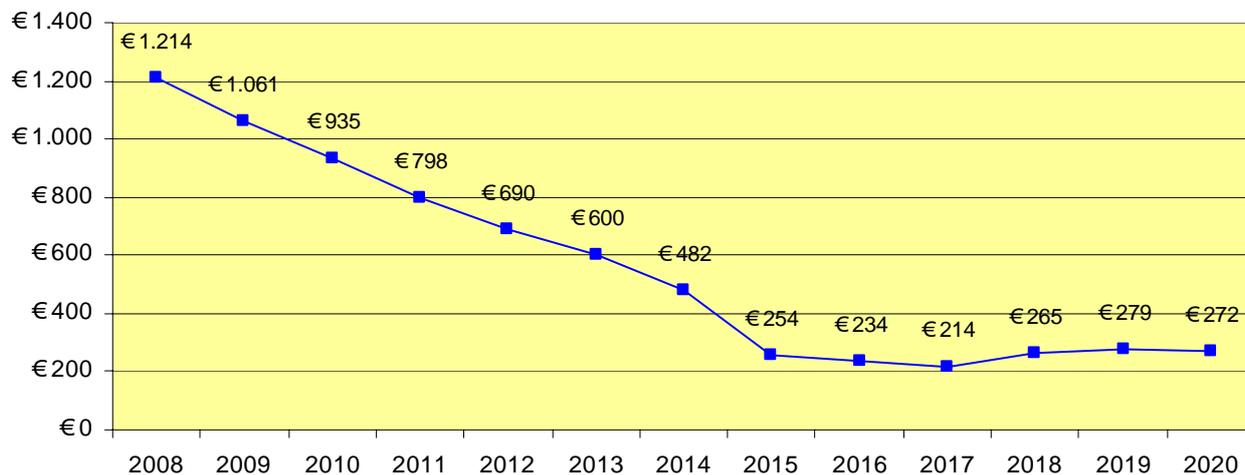
Analizzando l'andamento della spesa di **Vigilanza armata** sostenuta nel periodo 2008/2019, emerge una riduzione complessiva dei costi rispetto all'anno 2008 pari a circa **900.000,00 € (-77%)**. Nel 2017, rispetto all'anno precedente, la spesa per il servizio di Vigilanza armata (presidio armato, giri ispettivi, servizi di teleallarme) è stata ulteriormente ridotta di un importo pari a €. 20.000,00. Tale riduzione è stata determinata dalla riduzione del servizio derivante dalla chiusura del Centro Assistenza Minori di via Pusiano.

A partire dall'01.04.2018 tuttavia, si è applicato il nuovo listino prezzi a seguito della relativa gara d'appalto che ha visto la Città metropolitana di Milano come soggetto aggregatore e, pertanto, l'importo della spesa di vigilanza armata per l'anno 2018 è salito ad € 265.000,00 (+23,8% rispetto all'anno precedente) garantendo e mantenendo gli stessi servizi del 2017.

Analogamente, nell'anno 2019, l'importo della spesa dei servizi di vigilanza armata è salito, applicando il listino prezzi in vigore dall'01.04.2018, a € 278.700,00 (+ 5,17% rispetto all'anno precedente) garantendo e mantenendo gli stessi servizi del 2018.

Nell'anno 2020 l'importo della spesa del servizio di vigilanza armata presso le sedi della Città Metropolitana di Milano è stato di € 272.000,00 (-2,4% rispetto all'anno precedente): la riduzione è dovuta alla chiusura della sede di via Principe Eugenio e ad alcuni servizi di chiusura non effettuati al Parco Idroscalo durante il lockdown per il Covid19.

**Spesa per vigilanza armata (in migliaia di euro)**



La spesa per il **Servizio di pulizia** delle sedi metropolitane è passata da € 1.880.000,00 per l'anno 2008 a **€609.000,00** per l'anno 2017, conseguendo una riduzione complessiva pari a **€1.271.000,00 (-67,6%)**. Nel 2018 la spesa per i servizi di pulizia delle sedi della Città Metropolitana di Milano è ulteriormente scesa a **566.000,00 €**, con una riduzione, rispetto all'anno 2017, del 7%, per registrare un incremento nell'anno 2019 a seguito dell'aggiornamento e adeguamento dei prezzi del contratto in essere, ad € 605.000,00 (+ 6,89% rispetto all'anno precedente) garantendo e mantenendo gli stessi servizi del 2018.

Nell'anno **2020** la spesa per i servizi di pulizia delle sedi metropolitane è salita a **€ 773.400,00** (+27,83% rispetto all'anno precedente) a causa dell'emergenza COVID19 e della conseguente emergenza sanitaria che ha costretto l'Ente ad incrementare e migliorare gli standard quantitativi e qualitativi dei servizi di pulizia presenti per cercare di ridurre i rischi di contagio.

**Spesa per servizio di pulizia (in migliaia di euro)**



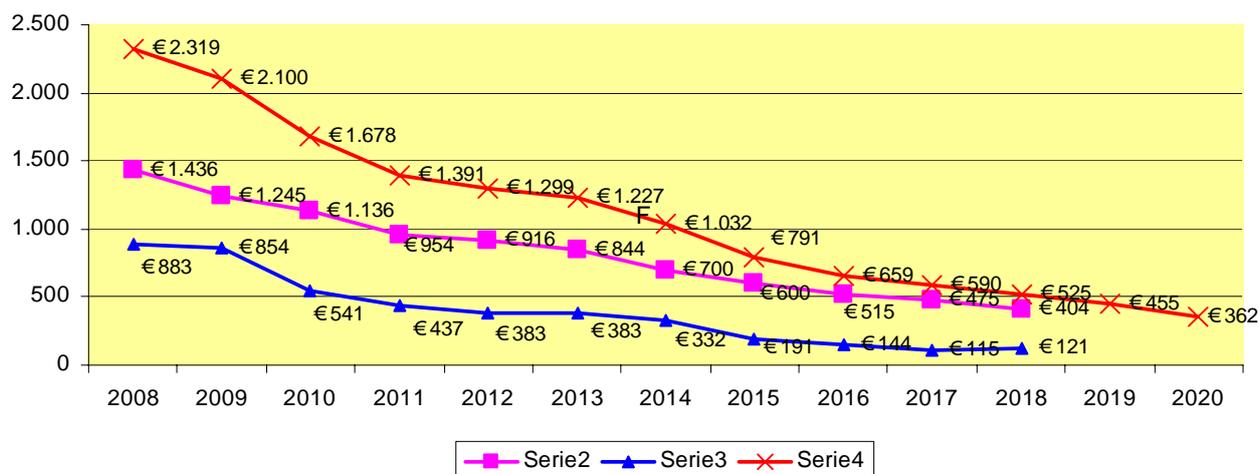
### ***Telefoni di servizio***

Anche nell'anno 2020 la spesa complessiva relativa alla telefonia fissa e mobile ha subito un calo, confermando il trend degli ultimi anni. A consuntivo 2020 si rileva una spesa inferiore di 93.000 Euro rispetto all'anno 2019 e, comunque, con una riduzione di quasi il 55% nell'ultimo quinquennio.

Il risparmio è stato conseguito confermando le azioni che si sono già rivelate efficaci negli scorsi anni ai fini del contenimento della spesa:

- collegamento alla Internet/Intranet degli uffici, dove possibile, sulla rete a larga banda della Città metropolitana di Milano e conseguente cessazione dei canoni di noleggio delle linee di collegamento dati degli operatori di telefonia;
- razionalizzazione delle assegnazioni dei telefoni cellulari;
- passaggio delle utenze di telefonia mobile da abbonamento a prepagato con eliminazione della tassa di concessione governativa;
- monitoraggio costante della spesa di telefonia, attraverso l'elaborazione di report periodici ed analisi dei consumi e flussi analitici di traffico, finalizzata ad azioni preventive ed immediate di ottimizzazione della spesa;
- dismissione di linee ed utenze in base alle reali esigenze di utilizzo degli uffici, Istituti scolastici e sedi di competenza;
- implementazione del Cloud telefonico in tecnologia VoIP.

Spesa per telefonia fissa e mobile (in migliaia di euro)



### Auto di servizio

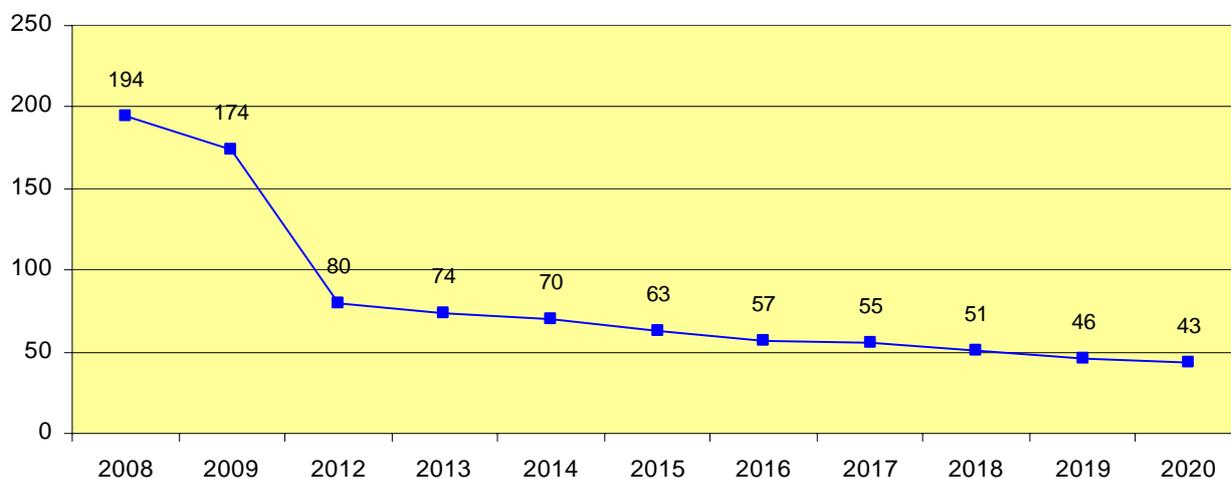
Le azioni di riduzione strutturale dei costi degli automezzi sono state intraprese sia sul fronte delle autovetture di servizio, di proprietà dell'ente, sia intervenendo sui livelli di utilizzo del mezzo proprio (dei dipendenti) per motivi di servizio. Tale ultima tipologia comporta costi connessi sia al rimborso chilometrico sia alla copertura assicurativa.

Le autovetture di servizio erano pari a n. 194 nell'esercizio 2008, si riducono a n. 55 nel 2017 e nel 2018 si sono ulteriormente ridotte, passando a n. 51 unità. Con una riduzione in valore assoluto pari a n. **143** autovetture (-73,7%).

Nel 2019 le autovetture di servizio si riducono ulteriormente passando a n. **46** unità (-76,3%).

Nel 2020 le autovetture di servizio si sono ridotte ancora passando a n. **43** unità (-77,83%).

Numero auto in servizio



### ***Autovetture in dotazione alla Polizia***

Si attesta la riduzione delle autovetture in dotazione alla Polizia metropolitana; nel periodo 2008 – 2020 il numero complessivo è stato ridotto di **75 mezzi**, pari **all'85,2%** del parco auto iniziale (88).

**Numero autovetture in dotazione alla Polizia**



### ***Energia elettrica- Antincendio***

La razionalizzazione ed il controllo dei costi gestionali dell'energia elettrica sono stati ottenuti con lo sviluppo di nuove forme contrattuali che hanno permesso l'allocazione di maggiori risorse economiche specificamente orientate e la conseguente applicazione di tecniche e tecnologie innovative e performanti. **Il risparmio elettrico nel triennio 2018/20 è pari al 6,06%**

La manutenzione degli **impianti elevatori (ascensori e montascale per disabili)** è stata affrontata mediante la stipula di un accordo quadro pluriennale che ha consentito d'indirizzare le disponibilità finanziarie verso gli interventi necessari e maggiormente mirati alla performance tecnica ed economica. In particolare sono stati mantenuti 42 impianti raggiungendo un **risparmio energetico** di 147.000 kWh **pari ad 30.870 €anno** ed una riduzione delle emissioni di CO2 pari a 63,2 tonn.

### ***Acqua potabile***

A titolo esemplificativo dello sforzo di razionalizzazione e innovazione operato dalla Città metropolitana, si segnala **la riduzione dei costi dei consumi pari al 10% nel triennio 2018/20** anche in virtù di un più accurato monitoraggio e della contrattazione con due soli gestori (MM Metropolitana Milanese e CAP Holding) rispetto ai costi storici.

### ***La riduzione dei costi a seguito di efficientamento energetico***

Prioritario lo sviluppo dell'efficienza energetica di tutti gli stabili di competenza della Città metropolitana di Milano in linea con quanto previsto dalle direttive nazionali ed UE per il 2030. Il principio dell'energy efficiency first è stato adottato principalmente attraverso un'attività ordinaria di gestione mirata all'ottimizzazione degli orari del servizio di erogazione del **riscaldamento** in accordo con le esigenze delle scuole ed anche con la sostituzione di macchinari giunti a fine ciclo vita (con particolare attenzione alle unità di trattamento aria, ai generatori di calore ed agli impianti Fotovoltaici) e/o riqualificazioni impiantistiche più complesse. Dal 2016 al 2020 è continuata la politica di collegamento, ove fattibile, alla rete cittadina di teleriscaldamento, realizzando quattro nuovi impianti negli edifici scolastici e due negli edifici istituzionali, distribuiti sul suolo della città di Milano e della città di Rho. I risultati di tutte queste azioni hanno generato una riduzione dei consumi energetici che, in rapporto alle condizioni climatiche esterne ed all'uso degli stabili, ha comportato una **riduzione della spesa complessiva di circa 2.000.000 €**.

Un'importante manutenzione straordinaria su otto **impianti fotovoltaici** mediante collegamento alla rete elettrica nazionale, a fronte di un investimento di € 20.000 ripagato in un tempo di ritorno di un anno con gli incentivi del GSE, ha consentito un **risparmio** dei consumi elettrici pari a 176.000 kWh che **ammonta a 37.000 €** oltre ad evitare l'immissione in atmosfera di 75,7 tonn. CO<sub>2</sub>.

La riqualificazione energetica degli edifici e la riduzione dei consumi di energia da fonte fossile è stata promossa dal progetto Territori Virtuosi, tramite il quale si è inteso perseguire gli obiettivi attraverso una nuova forma di cooperazione con privati per il finanziamento, la costruzione e la gestione del servizio di conduzione degli impianti termici con l'utilizzo di risorse di investimento private nella forma del Partenariato Pubblico Privato. Il progetto è finalizzato all'individuazione di un certo numero di ESCo (Energy service Company) in grado di applicare gli interventi energetici con la garanzia di risultato attraverso la forma contrattuale dell'EPC (Energy Performance Contract). L'attività garantirà all'Amministrazione l'ottenimento di un risparmio medio del 36% dei consumi energetici dei 142 edifici scolastici coinvolti e tra questi, per dodici complessi, sfruttando i finanziamenti strutturali POR FESR asse IV di Regione Lombardia, sarà possibile applicare interventi tali da raggiungere soluzioni innovative di alta efficienza. Saranno installati sistemi intelligenti di Building Energy Management System per il controllo e la gestione degli edifici e sarà garantita una maggiore fruibilità degli spazi a tutto il territorio oltre che alla comunità scolastica. Ad opere svolte la previsione del risparmio energetico complessivo ammonterà a 51 Gwatt elettrici pari ad € 10.710.000 e saranno risparmiate 15.300 tonn. di CO<sub>2</sub>.

### ***Recupero crediti correlati agli immobili di proprietà dell'Ente in locazione attiva***

Nel corso del 2013 si è proceduto a una attenta disamina delle situazioni di credito vantate per la disponibilità e l'utilizzo del patrimonio dell'ente nei confronti dei diversi soggetti pubblici e non, alcuni dei quali risultavano debitori da diverse annualità.

In tale ottica sono stati ottenuti alcuni positivi risultati, quali ad esempio:

- recupero del corrispettivo per utenze di gas naturale da riscaldamento, dal 2000 al 2011, relative alla sede di Parabiago: importo concordato ed accertato di € 1.229.652 dall'ASL Milano 1; importo concordato ed accertato di € 1.078.000,00 dall'Ospedale di Legnano;
- recupero di corrispettivo per utenze dall'Ospedale Fatebenefratelli, di circa € 880.000;
- recupero di corrispettivo per canoni di locazione per Caserme: incassati fra arretrati e ratei in corso € 1.300.000 circa;
- recupero morosità su affittanze di appartamenti di proprietà provinciale: €114.000, attività di recupero proseguita sui soggetti morosi per il recupero di circa ulteriori € 310.000.

Negli anni successivi si è proceduto ad attivare e concludere una larga parte delle azioni di recupero crediti derivanti da mancati o incompleti pagamenti, risalenti ad annualità pregresse anche anteriori al 2015, dei canoni di locazione attiva da parte dei vari soggetti privati (affittuari unità immobiliare ad uso abitativo) e pubblici (Prefettura, Carabinieri, Vigili del Fuoco, ecc.) per importi pregressi complessivamente introitati nel corso del 2015 per circa € 1.820.000, con una riduzione del 36% circa dell'ammontare dei residui attivi dell'Ente.

Nel corso dei primi mesi del 2016 l'Ente ha recuperato tra crediti pregressi **€3.871.662,41** di cui circa € 246.261,30 per canoni, € 61.520,46 per spese condominiali da parte dei conduttori di appartamenti dell'Ente ed € 3.563.880,65 da parte del Ministero per le Caserme e altri Enti pubblici. Nel 2017 l'Ente ha recuperato per crediti pregressi ulteriori **€2.432.318,49** di cui € 2.401.684,17 da parte del Ministero per le Caserme, e € 30.634,32 da parte di conduttori di appartamenti dell'Ente, per canoni e spese condominiali.

Si è inoltre proceduto nel **2018** al recupero del corrispettivo per gas naturale da riscaldamento, per la sede di Parabiago riguardante le annualità dal 2012 al 2015, per un importo concordato e accertato pari a € 375.082,13, da parte dell'A.S.S.T. - Ovest Milanese (Ospedale di Legnano).

In merito alle quote delle spese a carico del Comune di Milano per la gestione degli istituti scolastici ex legge 23/96 che presentano situazioni di compresenza, sono stati richiesti importi alla Municipalità sino a tutto l'anno scolastico 2015/2016. Rimane ancora in sospeso lo schema di accordo, che quantifica in circa € 4.000.000,00, la somma che il Comune di Milano deve rifondere alla Città Metropolitana per il rimborso delle spese pregresse.

Nel corso del 2018 l'Ente ha recuperato per crediti pregressi ulteriori € **143.828,07** di cui € 107.692,60 da parte del Ministero dell'interno per l'utilizzo delle Caserme e € 36.135,47 da parte dei conduttori degli appartamenti dell'Ente per canoni e spese.

Nel corso del **2019** sono stati recuperati, per crediti pregressi, ulteriori € **2.375.458,58** di cui € **1.376.104,02** da parte del Ministero dell'interno per l'utilizzo delle Caserme; € 24.730,42 da parte dei conduttori degli appartamenti e terreni dell'Ente dovuti per canoni e spese; € 59.556,14, da parte della Fondazione Cineteca Italiana quali spese 2016/2017 per la locazione spazi Oberdan; € 915.068,00 versate dall'Accademia di Brera, a titolo di indennità e spese dal 01/10/2016 al 31/12/2018 per l'uso degli spazi di viale Marche, Milano.

Nel corso del **2020** è stato chiesto all'Avvocatura il recupero dei canoni e spese di 7 inquilini morosi ma le procedure sono state sospese a causa delle normative relative all'emergenza sanitaria dovuta al Covid19.

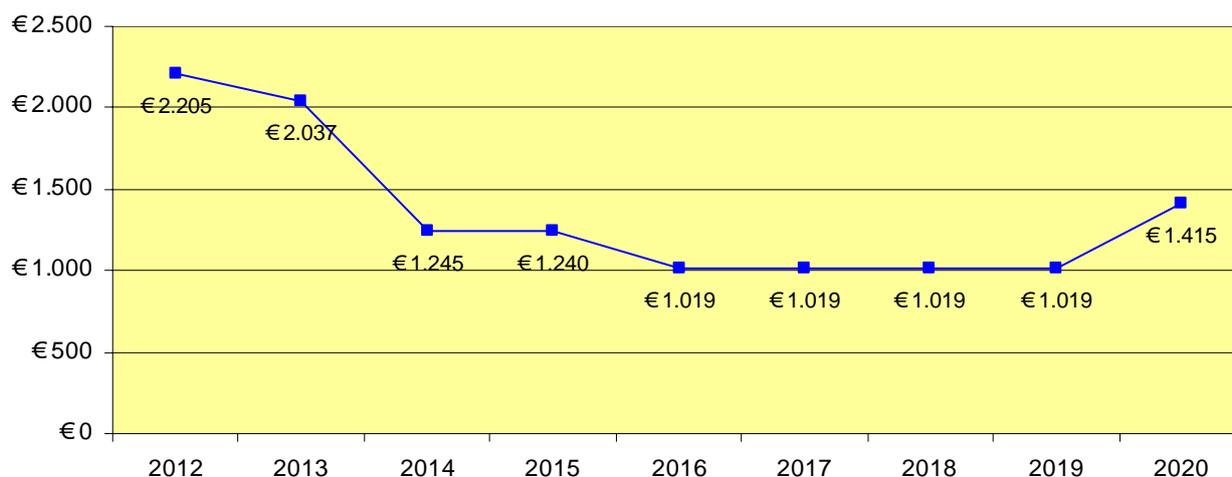
### ***La razionalizzazione delle locazioni passive per uso scolastico***

L'azione di razionalizzazione degli immobili in locazione passiva per uso scolastico ha consentito di conseguire nel periodo 2012-2017 un risparmio strutturale pari a complessivi € **1.190.000,00** (53,8%).

Al fine di contrarre ulteriormente le locazioni passive di spazi scolastici, negli ultimi anni già limitate a soli due edifici scolastici (sedi degli Istituti Caravaggio e Mendel), nel **2019** è stata avviata una procedura di Partenariato Pubblico Privato per la realizzazione di un nuovo edificio scolastico che permetterà il rilascio della locazione passiva che oggi ospita l'Istituto Caravaggio. Nel 2019 si sono già messi in atto tutti i procedimenti finalizzati alla liberazione dell'area sita in via Don Calabria di proprietà di questo Ente attraverso il trasferimento del campo scuola ESEM -CPT. Nel 2020 è stato sottoscritto l'accordo di collaborazione con l'Ente paritetico ESEM/CPT di Milano per formalizzare il trasferimento del campo scuola in un'area di proprietà di questo Ente nel Comune di Pioltello con il quale, successivamente, è stato sottoscritto uno specifico protocollo d'intesa per il suddetto trasferimento del campo scuola.

Nel contempo nel 2020 si è dato avvio, in collaborazione con l'istituto scolastico, all'esame della proposta progettuale di realizzazione del plesso scolastico pervenuta dal Promotore Finanziario.

### Locazioni passive istituti scolastici



### *Riduzione dotazione organica e spese di personale*

Nel corso dell'ultimo quinquennio Città metropolitana di Milano ha gestito il percorso di riordino delle funzioni legate alla L. n. 56/14 che, nell'ambito di un complesso sistema di razionalizzazione istituzionale, ha imposto tagli lineari alla spesa e alle dotazioni organiche. Il processo di riordino funzionale ha imposto la riduzione del 30% del valore finanziario della dotazione organica della Città metropolitana per l'esercizio delle funzioni fondamentali, andando a definire un nuovo tetto massimo di spesa per il personale pari a € 39.879.065,14.

Tuttavia le disponibilità di bilancio hanno richiesto l'implementazione di politiche assunzionali fortemente limitate rispetto a tale valore e orientate al contenimento della spesa, nella costante ricerca del giusto equilibrio tra obiettivi da realizzare, servizi da erogare e personale da impegnare .

Il nuovo avvio delle assunzioni di personale, dopo anni di blocco normativo, è avvenuto nell'anno 2018 nel solco della lotta al precariato e della valorizzazione delle professionalità acquisite, grazie alla stabilizzazione di n. 31 unità di personale con contratto di lavoro a tempo determinato.

Negli anni successivi, 2019 e 2020, Città metropolitana ha disegnato piani assunzionali che, nel rispetto delle esigenze di bilancio da un lato ed organizzative dall'altro, potessero consentire l'ingresso di nuovo personale, reclutato mediante procedure selettive concorsuali o di mobilità volontaria tra Enti. Nel contempo, si è adoperata per garantire il raggiungimento ed il mantenimento dei contingenti ottimali di personale da assegnare alle funzioni delegate da Regione Lombardia in

materia di Turismo, Politiche Sociali, Protezione Civile, Vigilanza Ittico Venatoria, nonché per le Politiche del Lavoro.

Le procedure di reclutamento avviate nell'ultimo biennio sono state complessivamente n. 60, incluse quelle gestite in forma centralizzata per i Comuni del territorio. Di queste, in chiusura d'anno 2020 risultavano in corso di svolgimento n. 8 procedure e concluse tutte le restanti, pur con le difficoltà impreviste causate dall'emergenza sanitaria da Covid-19.

Alla data del 31 dicembre 2020 risultavano in carico alla Città metropolitana di Milano n. 879 dipendenti, di cui n. 99 dipendenti assegnati alle funzioni delegate confermate, oltre ad un Segretario e Direttore Generale.

Si conferma quindi il trend in diminuzione del numero di dipendenti in carico a Città metropolitana di Milano.

#### Andamento del numero di dipendenti a tempo indeterminato



In termini di numero di “teste” si registra, nel periodo di mandato, una riduzione di 177 unità di personale pari a – 16,8%.