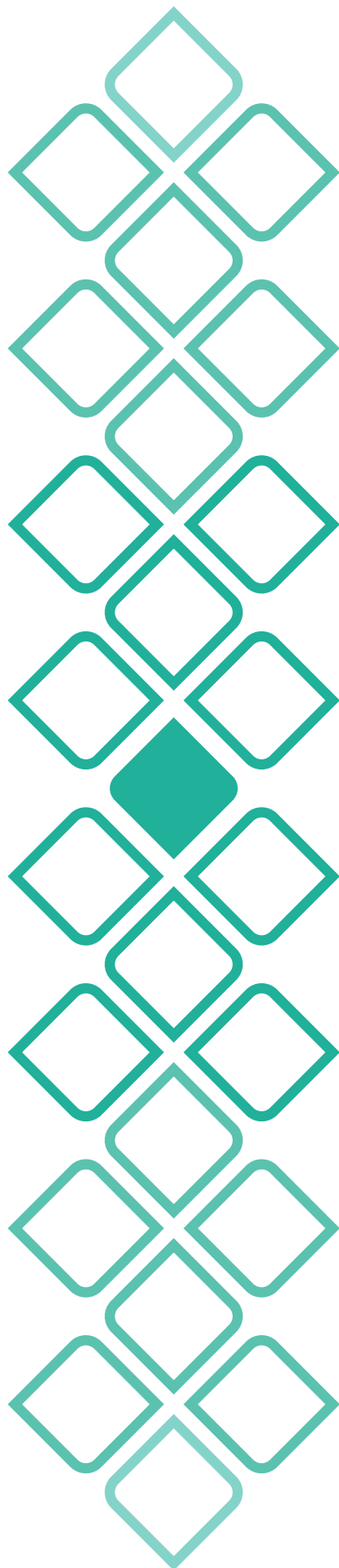




Città  
metropolitana  
di Milano



# Referto del Controllo di Gestione

## 2018

Direzione Generale

Milano  
luglio 2019

## INDICE

Premessa	Pag. 2
1. La misurazione dello stato di attuazione del Piano della Performance	Pag. 5
1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali	Pag. 8
1.1.2 Trasparenza	Pag. 11
1.2 Obiettivi di Programma: la capacità di realizzazione delle opere pubbliche	Pag. 18
1.3 Performance gestionali: i tempi dei procedimenti autorizzatori	Pag. 20
1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi	Pag. 23
2. Attività e output	Pag. 28
2.1 Il modello del Controllo di gestione	Pag. 28
2.2 Le Risorse Umane impiegate	Pag. 31
2.3 Gli output dell'attività	Pag. 38
3. Il rispetto dei vincoli nelle procedure di acquisto extra-Consip (risultati conseguiti attraverso l'attuazione del sistema convenzioni Consip)	Pag. 46
4. Razionalizzazione della spesa	Pag. 55

## **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 2018 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 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 e a 981 al 31/12/2018.

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.

## **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. 95/2018 del 12/4/2018, il Sindaco metropolitano ha approvato gli Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2018.

In attesa infatti che il Consiglio Metropolitano approvasse il Bilancio, secondo gli indirizzi e le strategie del Piano strategico triennale 2016 – 2018 (approvato dal consiglio Metropolitano il 12/05/16), si è ritenuto necessario assegnare ai Dirigenti indirizzi affinché la gestione in esercizio provvisorio per l'anno finanziario 2018, e sino all'approvazione del Bilancio di previsione e del Peg 2018, 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 2018, allora in corso di elaborazione.

Si è definito pertanto un set di *obiettivi manageriali* di portata trasversale, utili a monitorare la sana gestione del nuovo 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 dlgs 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, in data 05/07/2018, con deliberazione n. 30/2018, ha adottato lo schema di Documento Unico di Programmazione (Dup) per il triennio 2018 – 2020, e il Bilancio di previsione 2018, R.G. n. 31/2018.

Il Sindaco metropolitano, sulla base del Bilancio di previsione approvato dal Consiglio, con Decreto n. 172/2018 del 18/07/2018 ha approvato il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2018, e con i decreti n. 182 del 23/7/2018, n. 177 del 18/7/2018, n. 198 del 6/8/2018, n. 242 del 18/10/2018 e n. 294 dell'11/12/2018 ha approvato, rispettivamente, la prima variazione al Peg 2018-2020 e all'Elenco annuale 2018, la seconda variazione al Peg 2018-2020 – parte finanziaria, la Terza variazione al Peg 2018-2020 conseguente alle modifiche apportate alla macrostruttura e la Quarta variazione al Peg 2018-2020, confermando di fatto ai Dirigenti gli obiettivi e le risorse da impiegare nelle fasi di realizzazione.

In particolare il *Peg*:

- individua il responsabile della gestione di ciascun *CdR*, inteso come ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente: obiettivi, risorse umane, finanziarie e strumentali (da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi) e responsabilità (sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle risorse);
- distingue gli obiettivi di performance, collegati alla programmazione triennale attraverso Programmi e Missioni del *DUP*, in due tipologie:
  - *obiettivi di Programma*, con espreso richiamo allo specifico “Ambito” del Documento Unico di Programma 2018 - 2020 approvato dal Consiglio;
  - *performance gestionali*, indicatori relativi alle attività ricorrenti riconducibili ai processi tipici gestiti negli Ambiti del *DUP*;
- prevede inoltre, per ogni *CdR*, specifici *obiettivi manageriali* di carattere trasversale, stabiliti dal Direttore Generale per attuare una corretta azione amministrativa nel rispetto degli

equilibri di bilancio e di altre tematiche che interessano tutte le strutture organizzative dell'ente.

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 dlgs 150/2009 e il Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108 del dlgs 267/2000.

Il titolo V del vigente *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 e degli scostamenti generatisi rispetto al Piano della performance. L'articolo citato prevede inoltre che la predisposizione di tale documento compete alla struttura di supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne effettua la validazione, ed è proposta all'approvazione dell'organo esecutivo dell'Ente da parte del Direttore Generale.

Lo stesso articolo 59, al comma 3, prevede inoltre che le risultanze della *Relazione sulla performance* costituiscono uno degli elementi fondanti su cui poggia la relativa valutazione.

Dello stato di attuazione degli *Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2018*, alla data del 31/08/18, è stata data informativa al Sindaco, a cura del Segretario Generale, che ne ha preso atto con Decreto sindacale R.G. 235/2018 del 8/10/2018. 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 *Peg* 2018, 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 31/12/2018 (Manageriali, di Programma e delle Performance organizzative) 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 valori obiettivo e valori attesi;
- 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 analizzate e condivise dal Segretario Generale e dai Direttori Apicali in specifici incontri tenuti fra il 25 e il 26 marzo 2019;



- in data 09/04/2019 la Performance (obiettivi individuali) dei Dirigenti è stata sottoposta all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance che ha preso atto del processo di misurazione e si è espresso sulle motivazioni degli scostamenti presentate dai Direttori apicali in relazione a determinati obiettivi;
- al termine dell'iter procedurale sono stati definiti i risultati conclusivi e le percentuali di realizzazione degli obiettivi (manageriali, attuativi di programma e gestionali) del *Peg 2018* di ciascuna Direzione e di ciascun Dirigente.

La Direzione Generale, avvalendosi della struttura di supporto all'OIVP, ha predisposto la *Relazione sulla performance* che è stata approvata dal Sindaco metropolitano in data 16/04/2019 con Decreto R.G. n. 69/2019 e validata dall'O.I.V.P. in data 18/4/2019.

### 1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali

Il set di obiettivi Manageriali attribuiti nel 2018 è riportato nella *Tabella 1* che dà conto del grado di realizzazione complessiva a livello di Ente.

**Tabella 1 – Obiettivi Manageriali**

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore di Ente obiettivo</b>	<b>Valore di Ente rilevato</b>
Effettuare la ricognizione dei Residui attivi e passivi con determinazione dirigenziale entro la scadenza comunicata dall' Area finanziaria	Assunzione del provvedimento entro i termini comunicati	100%	<b>100%</b>
Trasmettere al RPCT reportistica per il montaggio delle misure previste dal PTPCT 2018-20	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	<b>100%</b>
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 2018-20	Difformità rilevate dal Pool controlli in esito ai controlli a campione effettuati	Nessuna	<b>Nessuna</b>
Garantire la raccolta organizzata delle richieste di accesso ai documenti, dati e informazioni dell'Ente (registro degli accessi) attraverso la protocollazione e l'inoltro all'Urp di tutti gli atti inerenti il relativo procedimento (Direttiva n.1/2017 del Segretario Generale)	(atti trasmessi all'Urp /atti protocollati)*100	100%	<b>100%</b>
Garantire gli adempimenti previsti dalla normativa (decreti MEF ecc.) in materia di organismi partecipanti	Trasmissione al Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazione dei dati economici-finanziari degli organismi partecipanti	Entro le scadenze fissate per la comunicazione al MEF e al Collegio dei Revisori	<b>100%</b>
Supportare l'Area programmazione risorse finanziarie e di bilancio nel montaggio delle somme da accertare e introitare conseguenti a procedimenti sanzionatori e penali irrogate in esecuzione di contratti (art.6 PTPCT 2018-20)	Stato di avanzamento del Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	<b>100%</b>

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
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.r.
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%	0,7%
	%le difformità nell'alimentazione dati sulle autorizzazioni nell'applicativo 'Atti dirigenziali'	0%	2,0%
	%le difformità nella comunicazione degli elenchi bimestrali Consip	0%	0%
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%	100%
Collaborare all'applicazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte degli organismi partecipati soggetti al Dlgs 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 Settore Appalti, provveditorato e servizi economici, non oltre i 6 mesi antecedenti la scadenza gli atti necessari all'avvio delle procedure di gara per i contratti in scadenza relativi ad affidamenti ricorrenti.	n. provvedimenti comunicati nei termini / totale provvedimenti	100%	90%
Garantire il rispetto dei tempi di trasmissione delle determinazioni di indizione gara al Settore Appalti, provveditorato e servizi economici	n. determinazioni di indizione trasmesse oltre 3 gg lavorativi successivi alla data del visto di regolarità contabile / totale determinazioni di indizione trasmesse	0%	0%
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 dlgs 33/2013	Piano di realizzazione delle pubblicazioni su "Amministrazione trasparente"	100%	99,6%
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 e partecipazioni	Entro le scadenze fissate per lo Stato di attuazione dei Programmi infrannuale e per la Relazione annuale sulla gestione	100%

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Promuovere l'adozione di misure di trasparenza e prevenzione della corruzione presso i soggetti di diritto privato non partecipati con bilancio superiore a 500.00 euro identificati dall'art. 2 bis comma 3 del dlgs 33/2013 in quanto affidatari di attività di pubblico interesse, come definite nelle Linee guida ANAC n. 1134 dell'8/11/2017	Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	n.r.
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% Entro il 31/10 degli anni 2018 e 2019	<b>90,9%</b>

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 76% degli obiettivi manageriali (indicatori) è stato, a livello di ente, pienamente conseguito; registrando un ulteriore incremento del 21% circa rispetto all'esercizio 2017; ulteriore in quanto nel 2017, rispetto al 2016, si era registrato un incremento del 13%. Il 12% circa registra un grado di realizzazione compreso tra il 98% e oltre il 100%; il 12% si colloca tra 90% e 91%, nessuno al di sotto del 90%.

In linea di massima si rileva un trend crescente di risultato, e sugli obiettivi di comportamento organizzativo (rispetto dei tempi, esaustività delle procedure di programmazione e controllo, ...) si registrano delle performance decisamente soddisfacenti. In progressivo miglioramento inoltre anche la qualità delle informazioni inserite nei diversi database e il rispetto dei tempi.

Per quanto concerne le procedure di acquisto tramite gara si evidenzia una percentuale di provvedimenti comunicati al Settore Appalti entro i termini previsti pari al 100%, rispetto al 50% dello scorso esercizio; ciò attesta la bontà della scelta fatta a suo tempo di prevedere tale obiettivo, con lo scopo di evitare le proroghe dei contratti in essere, alla scadenza.

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.

La Revisione dei regolamenti dell'Ente, nell'ottica di semplificazione amministrativa (n. 11 Regolamenti interessati in questo esercizio), ha portato al completamento del 90,9% dei Regolamenti programmati, con esclusione del solo: *Regolamento per la ripartizione degli incentivi economici al personale come previsti dal nuovo Codice Appalti (dlgs 50/2016)*. Il prolungamento

dei tempi è stato determinato sia per la necessità di numerosi tavoli di trattativa e tavoli tecnici con le OO.SS. sull'ipotesi di accordo, obbligatorio per legge, e soprattutto in quanto si è ritenuto di attendere un pronunciamento della Corte dei Conti in merito all'applicabilità degli incentivi ai lavori di manutenzione. Pronuncia che è stata assunta con Delibera dell'11 gennaio 2019.

Gli obiettivi volti a supportare il processo di razionalizzazione degli organismi partecipati confermano anche per il 2018 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 assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi delle informazioni da pubblicare all'interno del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2018 – 2020<sup>1</sup>, e nello specifico all'interno della sezione “Trasparenza e integrità”.

La gestione degli obblighi in tema di trasparenza ha visto il coinvolgimento dei dirigenti anche con interventi di formazione oltre che con il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione in occasione della misurazione della performance.

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 2018 è continuata l'azione di supporto alle strutture affinché fossero chiare le modalità con cui assolvere correttamente agli obblighi di pubblicazione.

In data 5/04/2018 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

---

<sup>1</sup> Delibera del Consiglio metropolitano n. 14 del 21 marzo 2018

<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)

indicazioni ed istruzioni diffuse dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con riferimento alle pubblicazioni alla data del 31/03/2018.

L'audit interno al 31/10/2018 ha dato i seguenti risultati: il 99,6% degli obblighi di pubblicazione risultava adempiuto in modo completo, nessun obbligo risultava adempiuto in modo non completo, mentre lo 0,4% risultava ancora non adempiuto.

Il monitoraggio al 31/12/2018 evidenzia un ulteriore miglioramento in quanto gli obblighi correttamente adempiuti a tale data sono il 99,1%, non risultano obblighi adempiuti in modo non completo mentre gli obblighi non ancora adempiuti sono lo 0,9%.

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

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

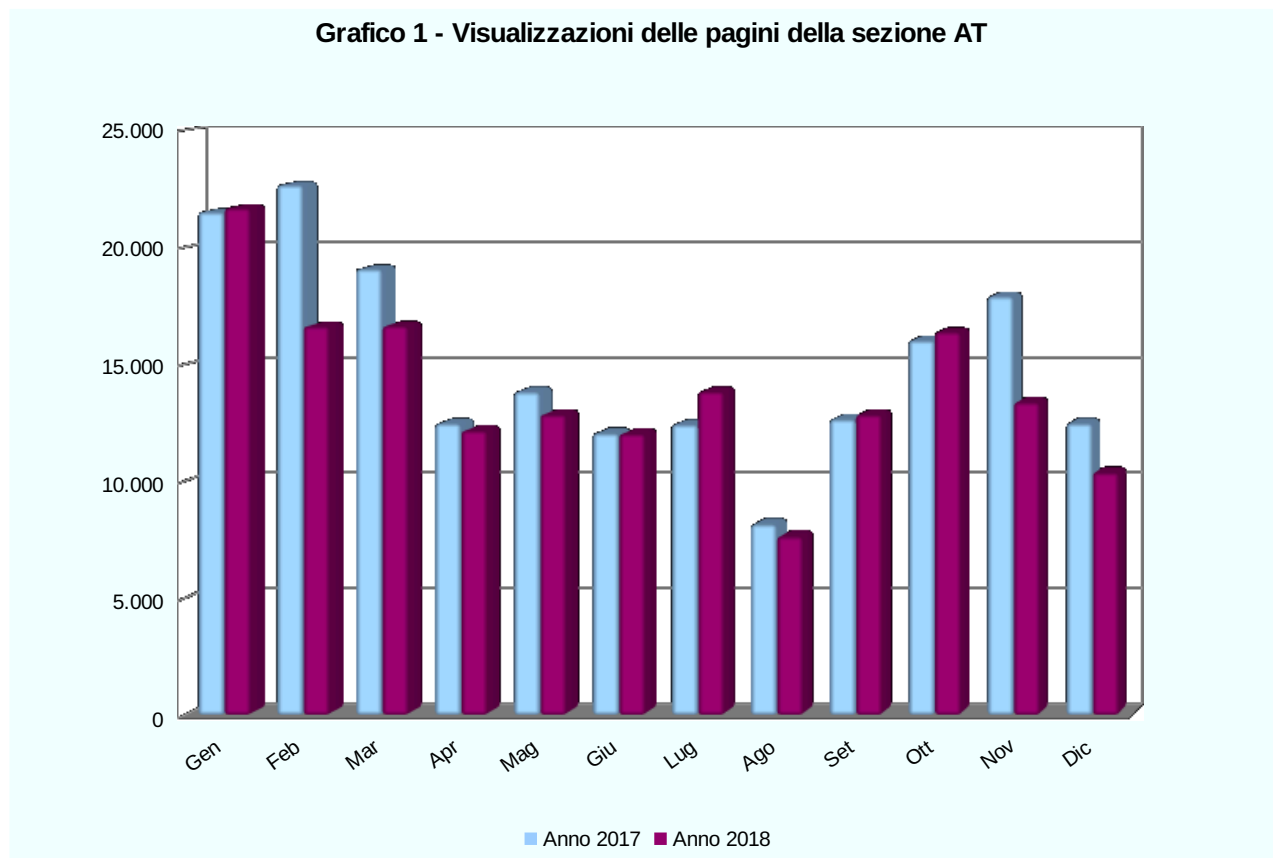
Dal monitoraggio al 31/12/2018 emerge che nel 22% dei casi la pubblicazione viene effettuata mediante banche dati o software gestionali (ossia direttamente dal soggetto che ha emesso l'atto), nel 8,4% attraverso la pubblicazione di link a siti di altri enti (si tratta della pubblicazione di alcune informazioni relative ai titolari di incarichi politici, effettuata attraverso link ai siti dei Comuni di appartenenza) mentre nella rimanente percentuale dei casi, pari al 69,6%, la pubblicazione viene effettuata dalla Direzione Generale attraverso il Servizio preposto alla funzione "Trasparenza" in qualità di referente della sezione "Amministrazione trasparente". In particolare, il 65,9% delle pubblicazioni risultano realizzate con file in formato aperto ed il 3,7% 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 2018 risultano 166.442. Essi rappresentano circa il 2,1% del volume

complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti, nello stesso periodo, a 7.820.020.

Nel *Grafico 1* vengono messi a confronto i volumi di visualizzazioni di pagina del sito Amministrazione Trasparente degli anni 2017 e 2018: rispetto al 2017<sup>3</sup> si registra una diminuzione del numero di visitatori del 8,1%.

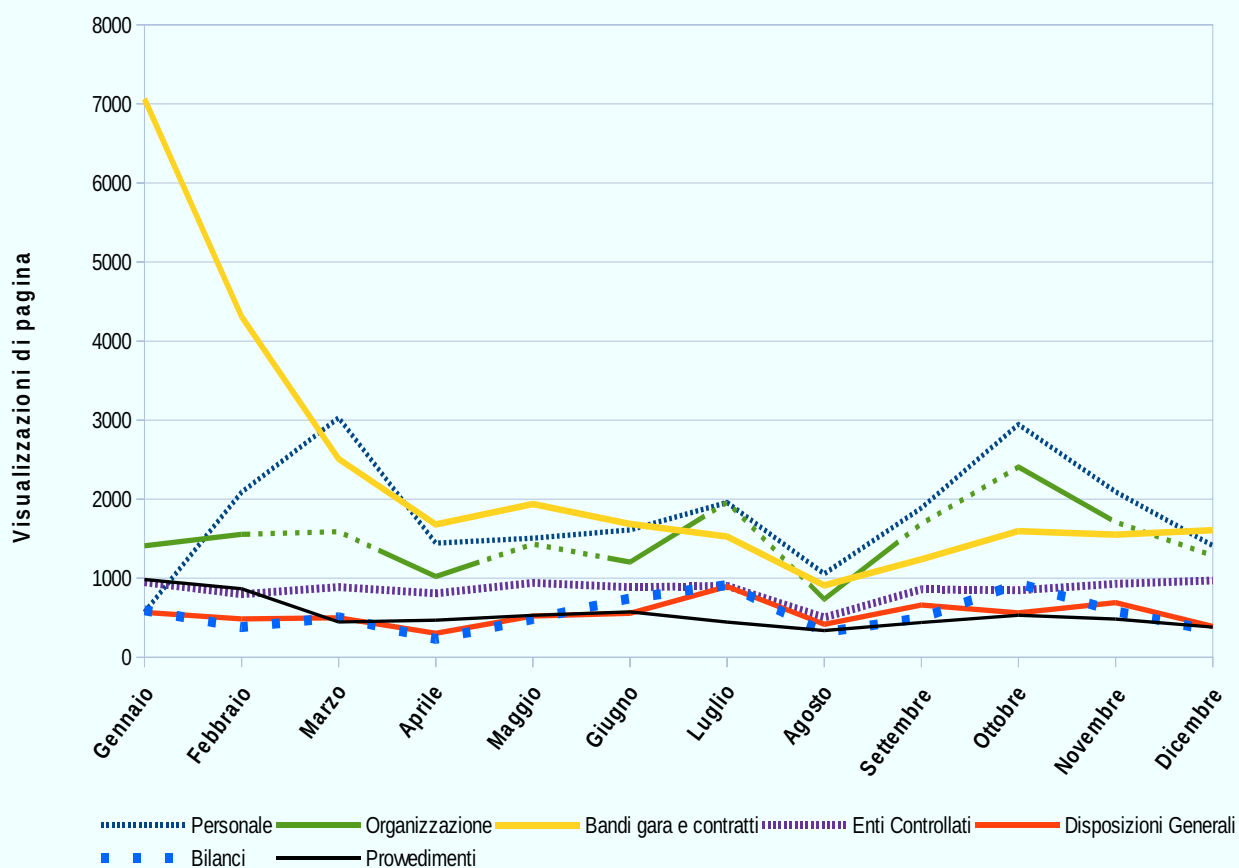


I visitatori del sito AT scelgono nel 50% dei casi una delle seguenti sotto-sezioni, in ordine decrescente: Bandi di gara e contratti, Personale, Organizzazione, Enti controllati, Disposizioni generali, Bilanci e Provvedimenti.

Il Grafico 2 che segue illustra l'andamento degli accessi a tali sottosezioni di 1° livello nel periodo da gennaio a dicembre 2018.

<sup>3</sup> Nel 2017 i visitatori del sito AT sono stati 181.225 e rappresentavano circa il 2,4% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti nello stesso periodo a 7.446.001.

Grafico 2 - Andamento pagine più visitate della sezione AT



Con riferimento agli obiettivi fissati nel PEG 2018, 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:

Descrizione piani realizzazione	art. D.lgs 33/13	%le realizzazione obiettivo peg											Totale
		AA001	AA002	AA003	AA004	AA006	AA009	ST106	ST110	AA011	ST107	ST008	
<i>codice obiettivo</i>		15462	15469	15312	15293	15314	15315	15316	16886	15317	15318	15320	
Nominativi e cv dei componenti OIVP	10	100											100
Documenti di programmazione strategico gestionale	12	100											100
Relazione sulla performance	10	100											100
Atti di carattere amministrativo generale	12	100											100
Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi	12	100											100
Scadenziario nuovi obblighi amministrativi	12 c.1 bis		100								100		100
Misure integrative di prevenzione della corruzione	12 c. 1		100										100
Dati concernenti i componenti degli organi di indirizzo politico	13 e art. 14										100		100
Articolazione uffici, competenze, dirigenti responsabili di strutture, organigramma, casella posta elet.	13	100		100									100
Curricula delle PO	14			100									100
Documento OIVP di validazione della Relazione sulla Performance	14 dlgs 150/09	100											100
Attestazione OIVP assolvimento obblighi pubb.	14 dlgs 150/09	100											100
Documenti e informazioni sugli incarichi dei dirigenti	14			100									100
Tabelle elenchi consulenti comunicate funz. Pubb	15			100									100
Provvedimenti amministrativi	15,18,23,26 27 37 e art. 29	100	100	99,9	96,3	99,3	99,5	100	100	99,7	100	100	99,5
Provvedimenti degli organi di indirizzo politico su indicazione delle direzioni proponenti											100		100
Dotazione organica e costo personale tempo ind.	16			100									100
Tassi assenza e maggiore presenza	16	100		100									100
Dati relativi al personale non a tempo indeterminato	17			100									100
Incarichi autorizzati ai dipendenti dell' Ente e comunicati alla FF.PP	18			100									100
Bandi di concorso e tracce prove scritte	19			N.V									N.V.
Dati relativi ai premi	20			100									100
Ammontare complessivo dei premi	20			100									100
Dati contrattazione collettiva e integrativa	21			100									100
Elenco degli Enti pubblici/Privati e delle società partecipate	Art. 22				100								100
Per ciascun Ente e società informazioni e dati prescritti art. 22	Art. 22				100								100
Trasmissione dati relativi a nomine e statuti per ciascun Ente/Società e informazioni e dati prescritti art. 22	Art. 22										100		100
Rendiconti dei gruppi consiliari, risorse trasferite o assegnate a ciascun gruppo	28										N.V		N.V.
Bilancio preventivo e consuntivo	29				100								100
Informazioni identificative immobili posseduti e canoni locazione/affitto versati/percepiti	30					100							100
Relazione degli organi di revisione amministrativa e contabile	31	100											100
Rilievi della Corte dei Conti	31	100	100										100



Costi contabilizzati	32	100												100
Carte dei servizi e standard di qualità dei servizi	32, c.1							100	100	100				100
Ammontare complessivo dei debiti e numero delle imprese creditrici					100									100
Indicatore di tempestività dei pagamenti	33				100									100
Informazioni e documentazione concernente i singoli procedimenti, moduli e formulari	35	100				100	100	100	100	100			100	100
Informazioni concernenti i pagamenti effettuati dall'Ente raggruppati per tipologia di spesa sostenuta	Art 4 c. 2				100									100
Informazioni necessarie per l'effettuazione di pagamenti informatici	36				100									100
Dati e informazioni contratti pubblici lavori/servizi/forniture	37			100										100
Doc. di programmazione delle opere pubbliche	38 c.2					100					100			100
Tempi e costi realizzazione Opere Pubbliche	38 c.2	N.V				N.V					N.V			N.V.
Atti di governo del territorio	39							100			100			100
Interventi straordinari e di emergenza che comportano deroghe alla legislazione	42					100								100
Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza PTPCT	Art 10 ec.8 art. 1 L. 190/12		100											100
Relazione del Responsabile anticorruzione	c.14 art. 1 L. 190/12		100											100
Monitoraggio dei tempi dei procedimenti	Art. 1, c. 28 L. 190/2012	100												100
Atti di adeguamento a provvedimenti Anac	Art. 1 L. 190/2012		100											100
Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni	Art. 18, c.5, d.lgs 39/13		100											100
Relazione OIVP funzionamento sistema di sistema di valutazione, trasparenza e controlli interni	ART.14 C. 4 lett a) D.Lgs. 150/2009	100		100										100
Obiettivi di accessibilità	Art 9 D.L. 179/12	100		100								100		100
Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Art 53 dlgs 82/2005					100								100
Rendicontazione referenti trasparenza			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e riutilizzo dati	Art.53, c. 1 bis dlgs 82/05					100								100
Report semestrale attività di controllo successivo e regolarità amm.va			100											100
Report Consip		100												100
Referto controllo di gestione		100												100
Registro degli accessi trasmesso dall'Area Affari Istituzionali		100												100
Relazione annuale del Nucleo Direzionale relativa all'attività di controllo sugli organismi partecipati					100									100
Bilanci degli organismi partecipati ultimi tre esercizi					100									100
Piano di razionalizzazione delle Società partecipate												100		100
Informazioni sul funzionamento degli uffici dell'Ente che fungeranno da soggetto aggregatore per gli acquisti dei Comuni				100										100
<b>Totale</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,7</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>

n.v. = non valutabile

Nel corso del 2018 è proseguita l'attività di formazione in tema di legalità, trasparenza e prevenzione della corruzione, rivolta a tutte le categorie di personale.

In particolare, sulla base delle esigenze espresse dalle Direzioni nell'ambito dei *"Piani di dettaglio"* previsti dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, sono stati erogati corsi di formazione/ aggiornamento e addestramento, anche con l'ausilio di professionalità interne, che hanno riguardato:

- la normativa sugli appalti pubblici di forniture, servizi e lavori, con approfondimenti in tema di ruolo e compiti del RUP;
- le modalità di acquisto sul mercato elettronico della pubblica amministrazione (MePA);
- l'applicazione della normativa sulla privacy nell'Ente alla luce del Regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (Regolamento n. 679/2016) e del decreto di modifica del Codice Privacy;
- la pubblicazione degli atti nella sezione "Amministrazione trasparente" dell'Ente ai sensi dell'art. 29 del Codice dei contratti pubblici e l'addestramento all'utilizzo del relativo applicativo gestionale.

Inoltre, si segnala la partecipazione di alcuni dipendenti ai corsi di formazione "Valore PA" organizzati dall'Istituto nazionale previdenza sociale (INPS), sempre sul tema degli appalti e della gestione del documento informatico.

Nel 2018 non sono pervenute all'Ente richieste di accesso civico "semplice", ossia richieste volte ad ottenere la corretta pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D.Lgs. 33/2013. Sono pervenute, invece, 20 richieste di accesso civico c.d. "generalizzato" (previsto dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 33/2013), di cui 19 sono state evase entro il termine di 30 giorni e solo 1 oltre tale termine e precisamente entro 37 giorni.

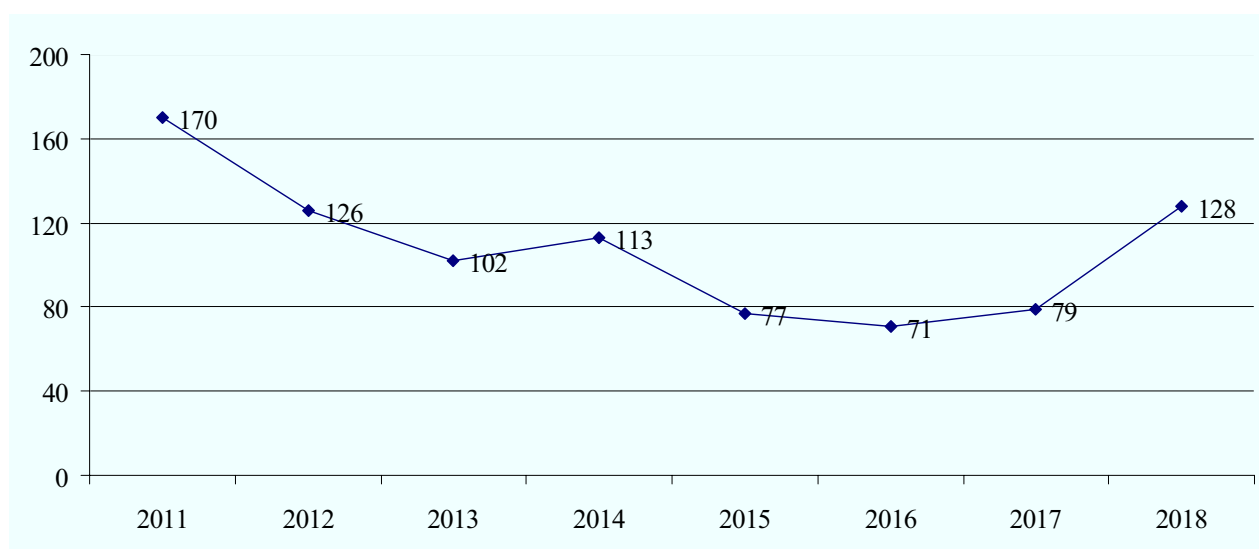
Le richieste di accesso generalizzato hanno avuto il seguente esito: 15 sono state accolte, 1 è stata accolta parzialmente e 4 non sono state accolte. I motivi del mancato accoglimento sono stati i seguenti: in 2 casi la Città metropolitana non aveva la competenza in materia e, pertanto, la richiesta è stata trasmessa all'Ente competente; in 1 caso non è stato possibile identificare correttamente il documento richiesto e, quindi, il richiedente è stato invitato a precisarne meglio gli estremi; infine, in 1 ultimo caso il richiedente ha rinunciato alla richiesta.

## 1.2 Obiettivi di Programma, la capacità di realizzazione delle opere pubbliche

Come ogni anno le Direzioni tecniche dell'Ente sono chiamate a rispondere del raggiungimento dell'obiettivo riguardante il rispetto del piano di realizzazione delle opere pubbliche, definito nel documento di programmazione annuale (Peg) e legato agli specifici programmi contenuti nel Documento unico di programmazione (Dup).

Considerando il periodo 2011 - 2018, si rileva che il numero complessivo di opere pubbliche programmate annualmente ha registrato un calo sensibile fino al 2016, in termini percentuali pari a - 58,2% (rispetto al 2011), una leggera ripresa nel 2017 e un significativo incremento nel 2018, da considerare, un cambio di tendenza, tornando ai livelli del 2012.

**Grafico 3 – Opere programmate nel periodo 2011 – 2018**



La riduzione del numero di interventi programmati è conseguenza della contrazione delle risorse disponibili e dell'impossibilità di effettuare spese per investimenti senza la previa approvazione del *Bilancio* che nell'esercizio 2017 è stato approvato in data 30/11/2017 (con Piano esecutivo di gestione 2017 approvato il 18/12/17), mentre nell'esercizio 2018 è stato approvato il 5 luglio.

La successiva tabella illustra l'andamento del rapporto tra fase realizzata e fase programmata (tanto più positivo quanto più tendente al 100%) che rivela un trend crescente a partire dal 2014 e una flessione nel 2018, che è determinata principalmente dal mancato avanzamento delle fasi di una serie di opere finanziate con avanzo per devoluzioni di mutuo Cassa DD.PP. le cui procedure non è stato possibile attivare nei tempi richiesti dalla Cassa.

**Tabella 2 – Rispetto dei tempi di programmazione delle opere pubbliche**

Area di intervento	2018		2017		2016		2015		2014		2013		2012	
	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta
Patrimonio	9	1	7	100	4	100	4	65	5	91,3	12	77,4	9	92,5
Mobilità ciclabile	1	100	0	0	1	100	1	100	2	100	4	97,8	5	63,8
Edilizia scolastica	86	72	45	98,7	41	92,2	42	82,6	63	71,2	42	92,1	51	97,2
Parco Agricolo Sud Milano (PASM)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	95	2	80	7	96
Idroscalo	1	100	0	0	0	0	1	100	7	95,4	6	99,9	10	95,6
Mobilità e Trasporti	31	98	27	100,2	25	89,7	29	91,4	34	72,2	34	73,8	42	65,3
<b>Totale Ente</b>	<b>128</b>	<b>65,6</b>	<b>79</b>	<b>99,3</b>	<b>71</b>	<b>91,9</b>	<b>77</b>	<b>85,2</b>	<b>113</b>	<b>80,3</b>	<b>102</b>	<b>78,5</b>	<b>126</b>	<b>89,1</b>

Si osserva che anche nel 2018 il 67% delle opere si concentra nell'Edilizia scolastica e il 24% circa nell'area dei Trasporti e mobilità (strade).

Entrando più nel dettaglio, si osserva che delle 128 opere complessivamente considerate nel calcolo della performance finale, 22 opere, pari al 17,2%, non hanno registrato alcun avanzamento, concentrandosi nel Patrimonio istituzionale (89% 8 su 9). Mentre nell'ambito dell'Edilizia Scolastica le 11 opere non portate in avanzamento di realizzazione corrispondono al 12,8% delle 86 opere programmate.

Gli interventi che hanno registrato invece la piena realizzazione dell'avanzamento programmato sono aumentati sensibilmente rispetto all'anno precedente e riguardano in particolare l'ambito Mobilità e trasporti (28 opere su 31, pari al 90,3%) e l'Edilizia Scolastica (75 opere su 86, pari all'87,2%).

La successiva *Tabella 3* dà conto dei risultati operativi conseguiti negli ultimi dieci anni in termini di opere portate a collaudo, rese quindi fruibili da parte dei cittadini.

**Tabella 3 – Rispetto delle previsioni di opere da concludere (collaudate/certificate) nel periodo 2009-2018**

<i>Anno di gestione</i>	<i>Opere da realizzare (ultima variazione Peg )</i>	<i>Opere da collaudare / certificare</i>	<i>Opere collaudate / certificate</i>	<i>%le realizzato/previsto</i>
2009	320	56	54	96,43
2010	215	81	59	72,84
2011	170	65	36	55,38
2012	137	47	26	55,32
2013	135	24	14	58,3
2014	124	36	26	72,22
2015	77	13	7	53,9
2016	71	13	8	61,5
2017	79	10	7	70,0
2018	128	8	11	137,5

La percentuale delle opere concluse e rese fruibili conferma per il terzo anno consecutivo un trend positivo, con un risultato oltre le aspettative nel 2018, in quanto 3 opere hanno conseguito un avanzamento oltre la fase prevista (fine lavori), arrivando al collaudo.

### **1.3 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/Piano della Performance 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 nei casi in cui le performance degli anni precedenti hanno presentato situazioni di criticità per il rispetto dei tempi di legge.

Il grado di realizzazione dei risultati fissati per i tempi di rilascio delle autorizzazioni<sup>4</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

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

degli atti fuori tempo di legge); nel caso di 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/Piano della Performance ammontano a 3839, delle quali 202 (pari al 5%) sono risultate oltre i tempi obiettivo. Nel 71% delle tipologie di atti monitorati l'obiettivo di performance corrispondeva ai tempi di legge/tempi di regolamento: in questi casi il grado di realizzazione dei risultati non è stato “premiante”. Infatti la migliore percentuale di realizzazione nel caso di completo rispetto dei tempi di legge è stata fissata al 60% e, a decrescere, fino allo 0% nel caso in cui la metà degli atti fosse stata rilasciata oltre i tempi di legge.

La Tabella 4 espone il numero complessivo di autorizzazioni, i tempi medi e gli atti fuori tempo obiettivo, suddivisi per classi di tempo regolamentare di rilascio.

**Tabella 4 – Performance gestionale 2018: 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</i>	<i>N. atti fuori tempo obiettivo</i>	<i>%le fuori tempo obiettivo</i>
30 giorni	499	12,6 gg.	48	10%
da 45 a 60 giorni	1369	27,5 gg.	103	7%
90 giorni	1029	31 gg.	7	1%
da 105 a 150 giorni	726	72,7 gg.	23	3%
da 180 a 720 giorni	216	118,8 gg.	21	10%
<b>Totale Ente</b>	<b>3839</b>		<b>202</b>	<b>5%</b>

Le classi 30 gg. e da 180 a 720 gg. registrano le percentuali più alte di atti fuori termine, dovute rispettivamente ai provvedimenti di nulla osta/diniego per le autorizzazioni comunali all'installazione di cartelli pubblicitari e di rinnovo delle autorizzazioni relative agli impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti.

La Tabella 5 evidenzia i tempi rilevati per le autorizzazioni presenti nel Peg/Piano della Performance suddivisi per Area e, in dettaglio, per classe di tempistica di rilascio delle autorizzazioni.

**Tabella 5 – Performance gestionale 2018: autorizzazioni, concessioni, licenze, iscrizioni a Registri e Albi**

Area	Tempi regolamentari di rilascio	N. atti	Tempo rilevato			N. di atti f.t.	% fuori tempo obiettivo
			media	minimo	max		
<b>Area Ambiente e tutela del territorio</b>		<b>1338</b>				<b>85</b>	<b>6,3%</b>
	50-60 GG.	222	42 gg.	2 gg.	106 gg.	43	19,4%
	90 GG.	606	24 gg.	0 gg.	508 gg.	2	0,3%
	105 -150 GG.	294	69 gg.	0 gg.	449 gg.	19	6,5%
	180 -720 GG.	216	119 gg.	2 gg.	621 gg.	21	9,7%
<b>Settore Politiche del lavoro</b>		<b>419</b>				<b>4</b>	<b>0,9%</b>
	120 GG.	419	75 gg.	3 gg.	139 gg.	4	0,9%
<b>Area Pianificazione e sviluppo economico</b>		<b>804</b>				<b>1</b>	<b>0,1%</b>
	30 GG.	18	13 gg.	1 gg.	33 gg.	1	5,6%
	45 GG.	510	16 gg.	0 gg.	40 gg.	0	0%
	90-120 GG	276	35 gg.	0 gg.	97 gg.	0	0%
<b>Area Infrastrutture</b>		<b>1278</b>				<b>112</b>	<b>8,8%</b>
	30-60 GG.	1118	24 gg.	0 gg.	158 gg.	107	9,6%
	90 GG	160	55 gg.	5 gg.	92 gg.	5	3,1%

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

- l'Area Ambiente e tutela del territorio e, in particolare, le autorizzazioni paesaggistiche semplificate del Parco agricolo sud Milano (19,4%);
- l'Area Infrastrutture, con riferimento alle autorizzazioni/nulla osta/dinieghi per l'installazione di mezzi pubblicitari e segnaletica industriale (9,6%) .

## 1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi

La misurazione dello stato di realizzazione degli obiettivi del Peg 2018 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. Tali documenti sono verificati comunque a campione, come prova documentale, dalla Direzione Generale.

La Tabella 6 evidenzia, in sintesi, la distribuzione degli obiettivi assegnati con il Peg 2018, per percentuale di realizzazione.

**Tabella 6 - Distribuzione degli obiettivi per percentuale di realizzazione al 31/12/2018 – 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	
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le
<b>Obiettivi</b>	5	1,1	2	0,4	2	0,4	6	1,3	450	96,8	465	100,0

Circa il 97% degli obiettivi ha conseguito una percentuale di realizzazione compresa tra il 91% e il 100%; dall’esercizio precedente tale fascia ha subito un ulteriore incremento di circa 2,5 punti percentuali (nel 2017 era pari al 94.4%).

Allo stesso tempo, per quanto riguarda la percentuale di realizzazione fino al 60%, prosegue 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%.

Dettagliando la rilevazione tra Obiettivi individuali (Ob. Manageriali e di Attuazione del DUP) e Performance Gestionali (Tabella 7) si evidenzia che gli obiettivi individuali sono decisamente più numerosi degli obiettivi che compongono le performance gestionali. 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 2017 - 19.

Nella fascia di risultato più elevata gli obiettivi individuali sono in numero superiore rispetto agli obiettivi gestionali (pari all’88% del totale della fascia), in termini percentuali le performance individuali conseguono un grado di realizzazione decisamente superiore rispetto agli obiettivi gestionali.



**Tabella 7 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione e per tipologia. Dati al 31/12/2018**

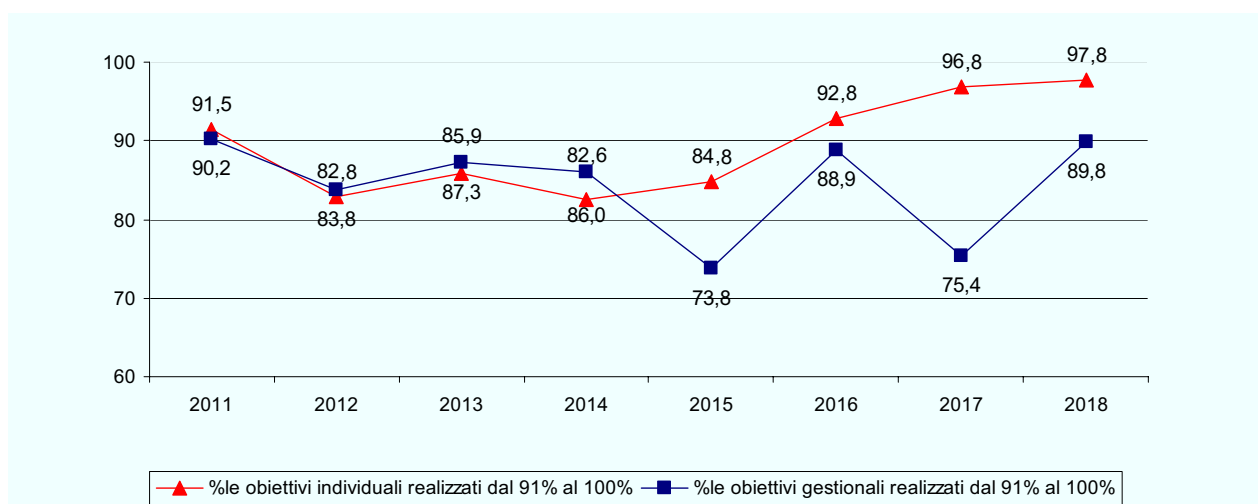
Tipologia obiettivi	Percentuale di realizzazione										N. totale obiettivi	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100		v.a.	%le
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le		
Gestionali	3	5,1	2	3,4	0	0,0	1	1,7	53	89,8	59	100
Individuali	2	0,5	0	0,0	2	0,5	5	1,2	397	97,8	406	100
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>	<b>6</b>	<b>1,3</b>	<b>450</b>	<b>96,8</b>	<b>465</b>	<b>100</b>

**Tabella 8 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione- Serie storica**

Indicatori	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Grado di realizzazione degli obiettivi</b>								
%le obiettivi individuali realizzati dal 91% al 100%	97,8	96,8	92,8	84,8	82,6	85,9	82,8	91,5
%le obiettivi gestionali realizzati dal 91% al 100%	89,8	75,4	88,9	73,8	86,0	87,3	83,8	90,2

Nell'esercizio 2018 la percentuale di obiettivi con grado di conseguimento più elevato è ulteriormente in rialzo rispetto all'anno precedente, sia per la tipologia *Individuali* (+1%), sia per la Performance organizzativa, che dopo la decisa flessione registrata nel 2015 (-12%), e la ripresa nel 2016 – quasi ai livelli del 2011 – la significativa flessione del 2017 (-14%), si attesta al livello approssimativamente più elevato degli otto anni considerati (+15,4% rispetto al 2017).

**Grafico 4 - 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

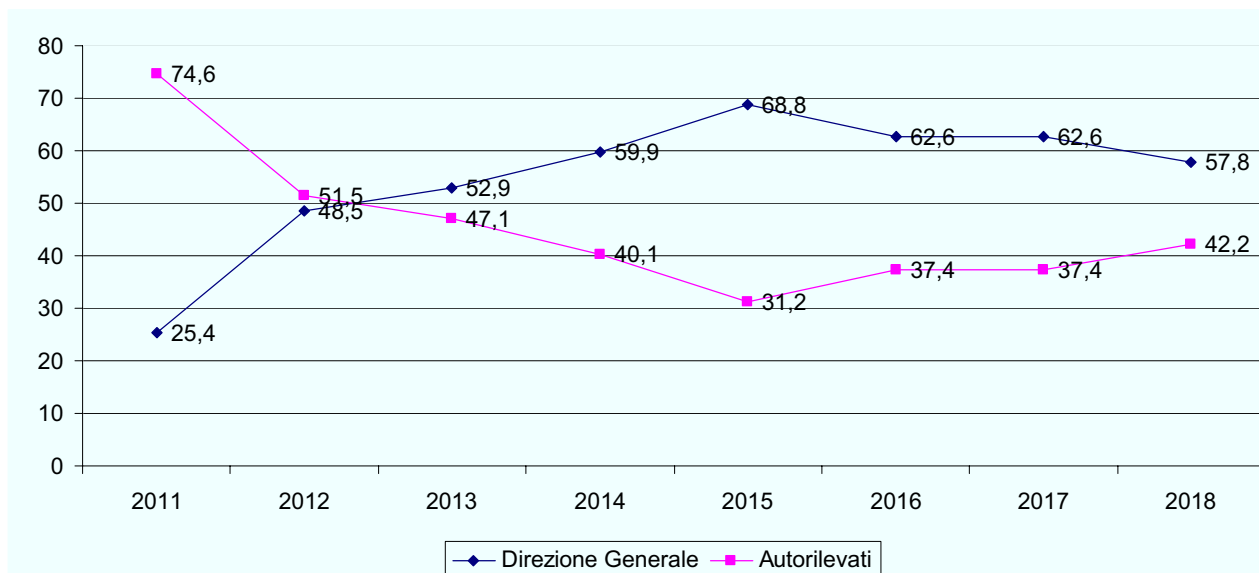
nelle schede relative allo stato di attuazione del Peg. La Tabella successiva dettaglia le tipologie di andamento degli obiettivi in relazione al soggetto che ne effettua la misurazione.

**Tabella 9 - Distribuzione degli obiettivi al 31/12/2018 – 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	5	1,9	1	0,4	1	0,4	2	0,7	260	96,7	269	100
Autorilevati	0	0,0	1	0,5	1	0,5	4	2,0	190	96,9	196	100
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>	<b>6</b>	<b>1,3</b>	<b>450</b>	<b>96,8</b>	<b>465</b>	<b>100</b>

Si evidenzia che per la prima volta la percentuale degli obiettivi con un alto grado di conseguimento misurati centralmente è sostanzialmente pari a quella degli “autorilevati”. Allo stesso tempo, inevitabilmente, si allineano le percentuali delle fasce di realizzazione inferiori al 90%, restando tuttavia la fascia più bassa (inferiore a 60%) di esclusivo appannaggio degli obiettivi misurati dalla D.G.

**Grafico 5 - Distribuzione degli obiettivi – Tipologia di misurazione, serie storica**

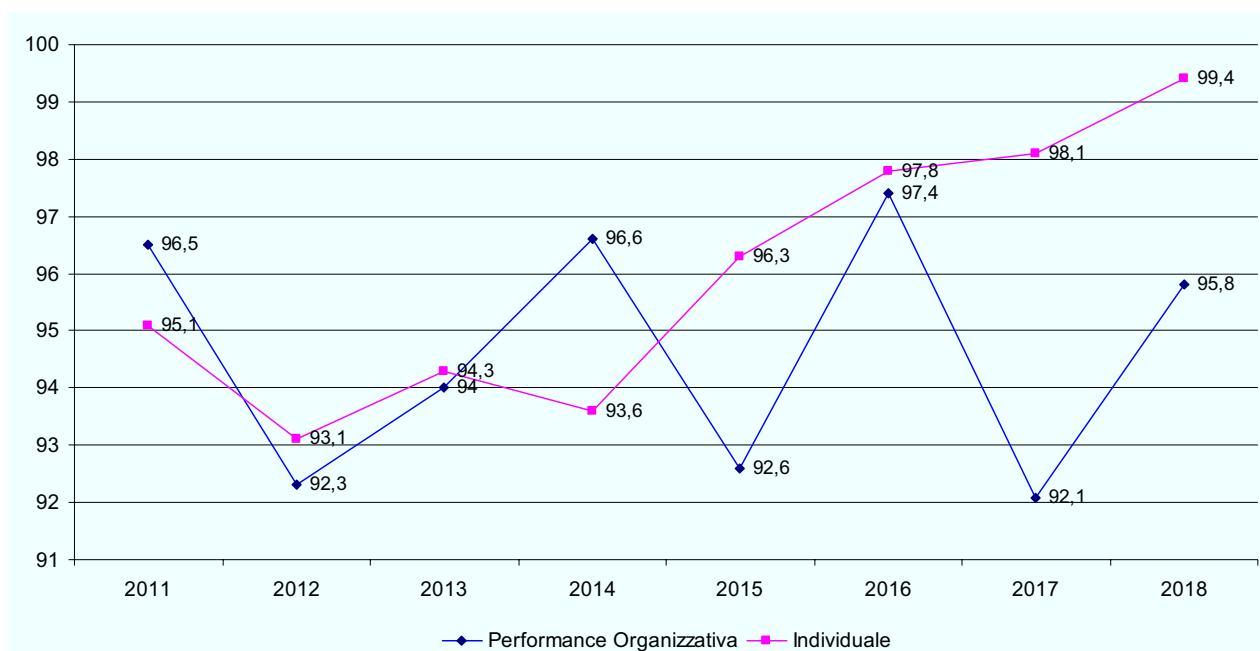


La percentuale di obiettivi misurati dalla Direzione Generale è pari al **57,8%**, perdendo circa 5 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente e registrando il valore più contenuto nell'ultimo quinquennio, restando tuttavia a un buon livello. Tale riduzione è da riferirsi alla diversa distribuzione della riduzione del numero di obiettivi tra le due tipologie, infatti rispetto all'esercizio precedente, mentre la quantità di obiettivi "autorilevati" ha registrato una riduzione minima (-7%), gli obiettivi misurati centralmente si sono ridotti del 93%. Ciò in esito in parte ad una razionalizzazione degli obiettivi, che proseguirà 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 e un andamento a picchi per la seconda.

**Grafico 6 – 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

### 2.1 Il modello di controllo di gestione

Prima di procedere con l'analisi relativa all'impiego delle Risorse Umane nei processi produttivi dell'Ente, si ritiene utile fornire una breve descrizione del modello di Controllo di Gestione progettato e sviluppato, che 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.

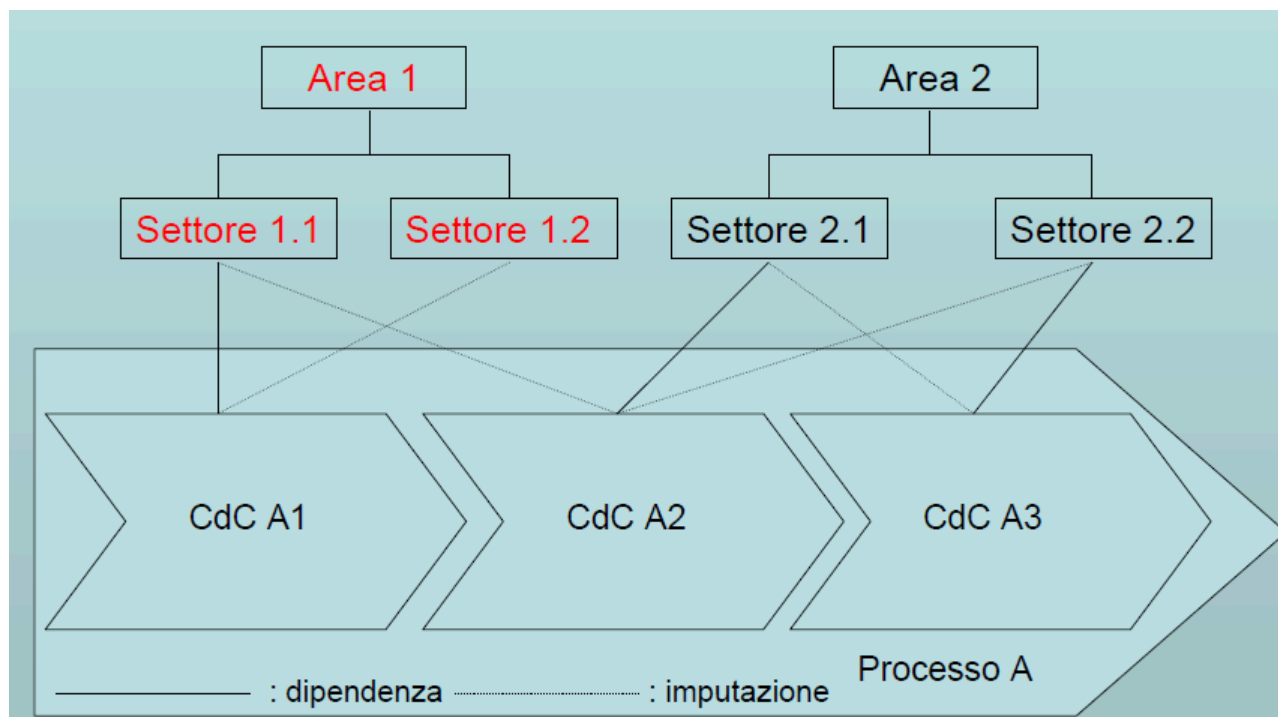
La rappresentazione dei processi operativi è finalizzata a descrivere in termini di processi di erogazione di prodotti/servizi le attività realizzate dalla struttura organizzativa. La gestione coordinata di diverse "tipologie di intervento", che producono prodotti/servizi diretti agli utenti finali (cittadini, 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 costi 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.

La rappresentazione che segue è focalizzata sulle ore lavorate per attività secondo la classificazione più recente.

La Tabella 10 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 10**

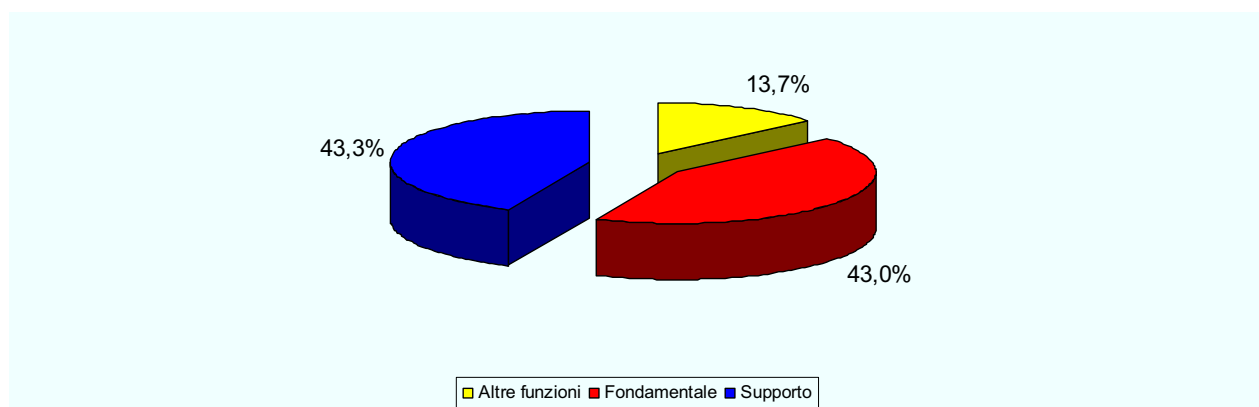
Descrizione Macroarea	Descrizione Area	Tipologia di attività	%
Servizi erogati alla collettività	Lavori pubblici	Fondamentale	17,0
Funzionamento	Servizi di supporto	Supporto	16,6
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Regolazione di attività, pubbliche e private	Fondamentale	10,0
Funzionamento	Servizi economico/finanziari	Supporto	7,7
Servizi erogati alla collettività	Promozione e gestione tutela ambientale	Fondamentale	7,1
Funzionamento	Gestione del personale	Supporto	5,7
Servizi erogati alla persona	Servizi per l'istruzione e la formazione professionale	Altre funzioni	5,3
Servizi erogati alla collettività	Sicurezza urbana, attività di polizia locale e notifica	Fondamentale	4,0
Servizi erogati alla persona	Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo	Altre funzioni	3,7



Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi del mercato del lavoro	Altre funzioni	<b>3,5</b>
Funzionamento	Sistemi informativi	Supporto	<b>3,0</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Indirizzo politico	Supporto	<b>2,8</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Urbanistica	Fondamentale	<b>2,8</b>
Funzionamento	Servizi di pianificazione e controllo	Supporto	<b>2,3</b>
Funzionamento	Servizi legali	Supporto	<b>1,7</b>
Servizi erogati alla collettività	Gestione e smaltimento rifiuti	Fondamentale	<b>1,6</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Rapporti con l'esterno	Supporto	<b>1,4</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi sociali, non profit e sanità	Altre funzioni	<b>0,9</b>
Indirizzo Politico - Istituzionale	Relazioni con altri soggetti pubblici e privati	Supporto	<b>0,9</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi statistici	Supporto	<b>0,7</b>
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Tributi	Supporto	<b>0,6</b>
Servizi erogati alla collettività	Protezione civile	Fondamentale	<b>0,5</b>
Servizi erogati alla persona	Servizi per la cultura	Altre funzioni	<b>0,4</b>
<b>TOTALE ENTE</b>			<b>100</b>

È interessante osservare come le prime due attività, che assorbono il 32,5% 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". A livello più aggregato (Grafico 7) si rileva la sostanziale parità tra le risorse impiegate nell'esercizio delle attività di supporto e fondamentali (43% ciascuna). Con un leggerissimo incremento rispetto all'anno precedente per le attività fondamentali.

**Grafico 7**

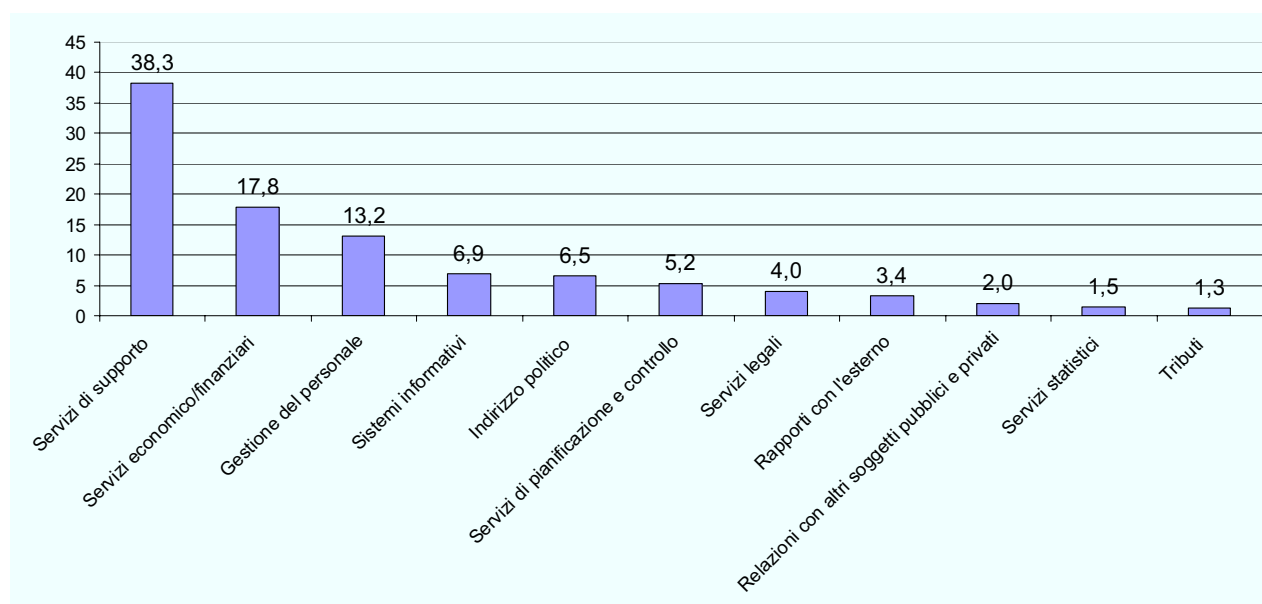


Si rammenta che il processo di definizione delle funzioni e di ridefinizione della dotazione organica è di fatto ancora in corso, e che negli ultimi quattro anni si è registrata l'uscita di oltre 600 unità di personale. Ciò premesso, le funzioni di supporto cubano complessivamente il 41% circa sul totale (-2% rispetto al 2017). Tale dimensione deve essere valutata anche in considerazione del ruolo della Città metropolitana, tra le cui nuove funzioni tenderà ad assumere una dimensione rilevante l'attività di "supporto" ai Comuni.

Tra le attività di "Supporto", la gestione e la piccola manutenzione degli edifici (Servizi di supporto a sedi istituzionali), assorbe la percentuale più elevata di risorse (quasi il 17%). Considerando la graduale riduzione del numero degli immobili, connessa alla riduzione del personale, è possibile ipotizzare una riduzione di tale percentuale.

La gestione dei servizi economico/finanziari assorbe il 7,7% circa del totale delle risorse impiegate. Delle attività di staff gestionale è quella con la percentuale maggiore. Tra le attività ricomprese in tale tipologia sono comprese quelle connesse alla gestione di appalti e contratti.

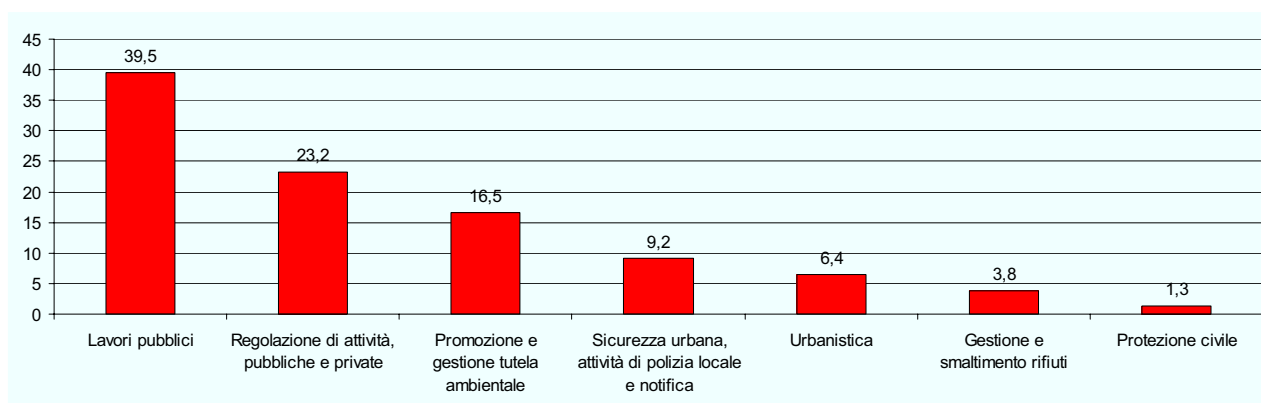
**Grafico 8**



Considerando l'insieme delle attività di supporto si rileva inoltre che la percentuale di tempo lavoro a supporto degli organi politici è all'incirca pari 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 maggiore (17%), e tra le attività fondamentali il 39,5%, (con un incremento del 2%) rispetto all'anno precedente), comprendono sia le opere relative all'edilizia scolastica sia quelle relative alla rete stradale. Segue, in ordine di dimensione in tale tipologia, la *Regolazione di attività pubbliche e private* (23,2%), vale a dire l'insieme delle procedure di rilascio autorizzazioni in ambito stradale e ambientale, principalmente, oltre che TPL, perlomeno sino al 2017, oltre alla connessa attività di vigilanza, controllo e relative sanzioni.

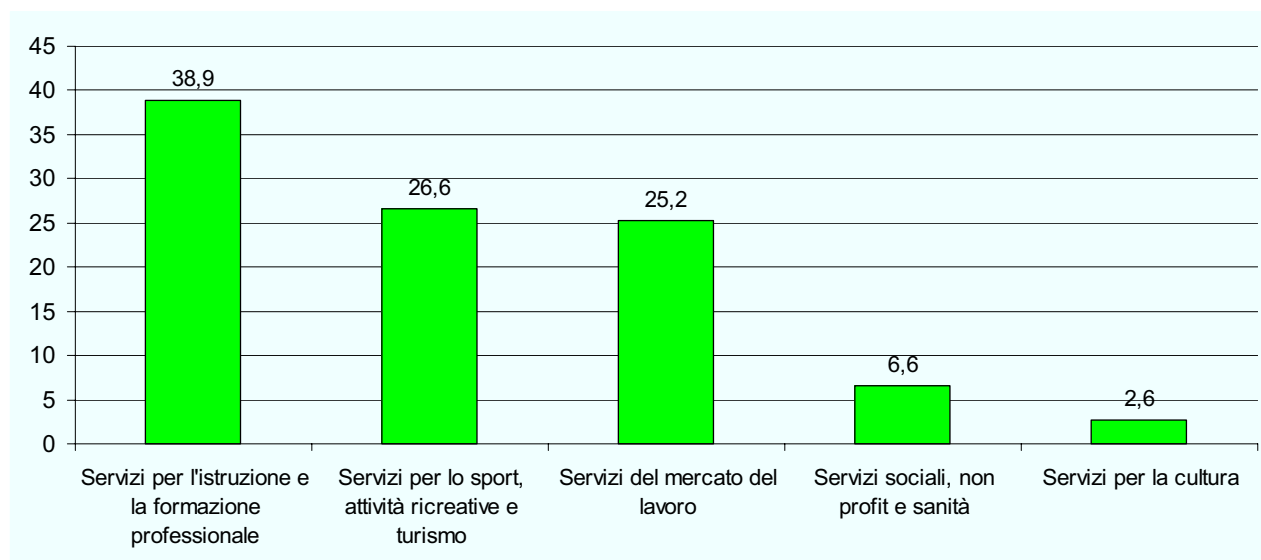
**Grafico 9**



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, mappatura scarichi, bonifica dei corsi d'acqua, pianificazione e controlli per le attività estrattive.

Le **Altre attività**, intendendo con questa categoria le funzioni svolte o per conto di altri Enti (in particolare Regione Lombardia) o di iniziativa dell'Ente e che non rientrano tra le funzioni fondamentali.

**Grafico 10**



La maggiore percentuale di tempo lavoro è impiegata nell'*istruzione e formazione professionale*, che comprende le attività sia legate all'Istruzione secondaria di secondo grado (tra cui programmazione didattica, gestione del programma e orientamento scolastico) e quelle connesse alla gestione dei bandi di Formazione Professionale.

I *Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo* si compongono, per la quasi totalità, delle attività connesse alla gestione del Parco Idroscalo e dei relativi eventi, e delle funzioni residuali in materia di turismo delegate da Regione Lombardia. I *Servizi sociali* si riferiscono a deleghe della Regione. Infine, l'unica attività tutt'ora gestita dall'Ente per quanto riguarda i *Servizi per la cultura*, è connessa alla Biblioteca Isimbardi.

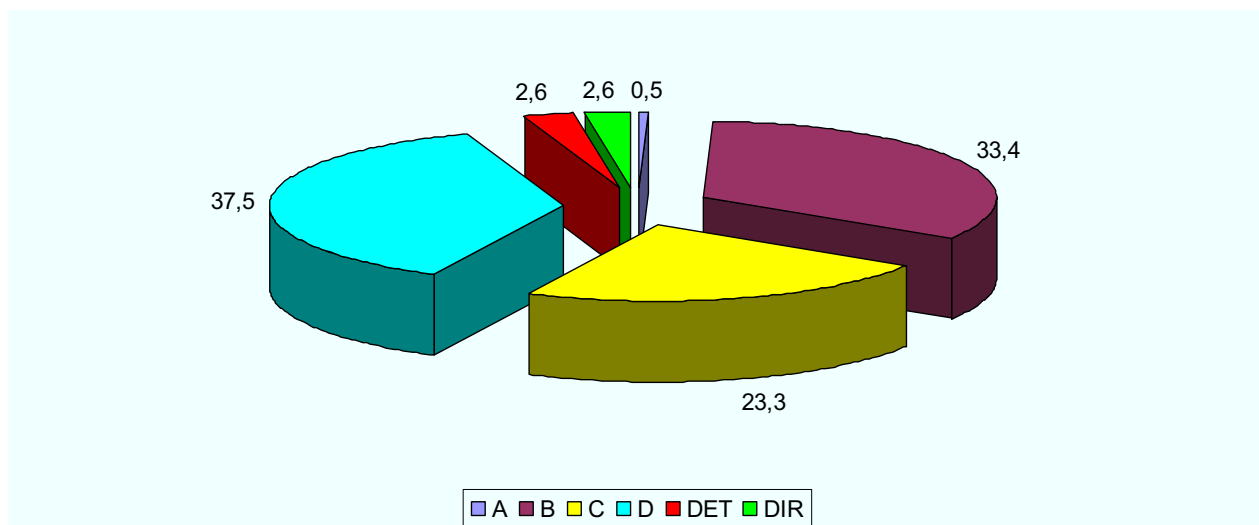
Considerando la composizione del personale, in termini di Ruolo e Tempo Determinato, Categorie e Dirigenti, si rileva che circa il 79% del personale di Categoria A è impiegato nei *Servizi di supporto*. La stessa funzione impiega inoltre la maggiore percentuale di Categorie B, che per il resto risultano distribuite in misura abbastanza uniforme, con maggior concentrazione nei *Servizi economico-finanziari* e nei *lavori pubblici*. Il personale di Categoria C è impiegato per il 35,5% nei *Lavori pubblici* e nella *Regolazione di attività, pubbliche e private*. La stessa preponderanza, su queste due funzioni fondamentali, vale per la Categoria D (31,2%); dopo le quali segue la *Promozione e gestione della tutela ambientale*. Il personale a tempo determinato è impiegato per quasi il 67% nella *Regolazione di attività, pubbliche e private* e *Lavori pubblici*. Questi ultimi assorbono anche la maggior percentuale di Dirigenti, seguiti a ruota dai *Servizi economico-finanziari*.

**Tabella 11**

Descrizione Area	Tipologia di attività	A%	B%	C%	D%	DET%	DIR%
INDIRIZZO POLITICO	Supporto	0,0	3,1	1,7	3,4	0,0	4,5
RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI	Supporto	0,0	0,7	1,2	1,0	0,0	0,0
RAPPORTI CON L'ESTERNO	Supporto	0,0	1,1	1,7	1,6	3,5	0,0
SERVIZI LEGALI	Supporto	0,0	1,5	1,7	2,0	0,0	3,6
SERVIZI ECONOMICO/FINANZIARI	Supporto	0,0	<b>8,7</b>	6,7	7,4	3,4	<b>14,9</b>
GESTIONE DEL PERSONALE	Supporto	0,0	5,5	6,5	5,6	0,0	9,6
SISTEMI INFORMATIVI	Supporto	0,0	2,0	3,3	4,0	1,1	0,0
SERVIZI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Supporto	0,0	1,5	1,5	3,5	0,0	3,9
SERVIZI DI SUPPORTO	Supporto	<b>79,3</b>	<b>34,3</b>	8,0	6,6	6,6	6,3
SERVIZI STATISTICI	Supporto	0,0	1,0	0,1	0,8	0,0	0,0

Descrizione Area	Tipologia di attività	A%	B%	C%	D%	DET%	DIR%
TRIBUTI	Supporto	0,0	0,8	0,4	0,5	0,0	0,0
REGOLAZIONE DI ATTIVITA PUBBLICHE E PRIVATE	Fondamentale	0,0	6,6	<b>11,4</b>	<b>10,9</b>	<b>39,7</b>	0,0
URBANISTICA	Fondamentale	0,0	1,8	0,8	5,0	0,0	3,9
SERVIZI DEL MERCATO DEL LAVORO	Altre funzioni	0,0	5,0	2,6	2,7	0,0	5,0
SICUREZZA URBANA, ATTIVITA' DI POLIZIA LOCALE E SERVIZIO DI NOTIFICA	Fondamentale	0,0	2,1	<b>9,5</b>	2,6	1,3	1,3
PROMOZIONE E GESTIONE TUTELA AMBIENTALE	Fondamentale	0,0	3,6	4,9	11,2	11,7	10,8
LAVORI PUBBLICI	Fondamentale	0,0	<b>7,9</b>	<b>24,1</b>	<b>20,3</b>	<b>26,9</b>	<b>17,5</b>
GESTIONE E SMALTIMENTO DI RIFIUTI	Fondamentale	0,0	1,4	2,1	1,4	2,5	4,1
PROTEZIONE CIVILE	Fondamentale	0,0	0,4	0,5	0,9	0,0	0,0
SERVIZI SOCIALI, NON PROFIT E SANITA'	Altre funzioni	0,0	0,3	1,1	1,4	0,0	0,0
SERVIZI PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE	Altre funzioni	0,0	7,3	5,2	3,7	1,0	10,7
SERVIZI PER LA CULTURA	Altre funzioni	0,0	0,2	0,4	0,5	0,0	0,0
SERVIZI PER LO SPORT, ATTIVITA' RICREATIVE E TURISMO	Altre funzioni	<b>20,7</b>	3,4	4,6	3,1	2,3	3,8
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Distribuzione %le per Categorie</b>		<b>0,5</b>	<b>33,4</b>	<b>23,3</b>	<b>37,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>

**Grafico 11**



Si rileva infine che circa il 57% delle ore lavorate è fornito dalle Categorie B e C, il 37,5% da D e il 2,6% dai Dirigenti.

### **2.3 Gli output dell'attività**

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 2015 – 2017**, periodo di profondo cambiamento che tuttavia garantisce maggiore omogeneità tra gli anni considerati, piuttosto che con gli esercizi precedenti alla riforma. Le comparazioni che seguono sono sempre riferite al 2017 rispetto al 2015, 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

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
INDIRIZZO POLITICO	N. delibere		422			402			419			405	
	N. sedute del Consiglio metropolitano	49.773	18	113	45.233	16	108	42.788	10	100	36.393	11	87

Complessivamente si registra una diminuzione di circa 13.000 ore annue (-27% circa), e le ore lavorate per unità di output si riducono del 23% circa, i volumi di output del 6% circa.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
SERVIZI LEGALI	N. pareri legali espressi		140			163			197			66	
	N. procedure di recupero coattivo dei crediti		134			113			131			115	
	N. pratiche sanzionatorio sede amm.va e giudiziale	28.779	3.108	7	23.439	2.765	6	24.575	2.577	7	22.225	1.681	7,8
	N. contenziosi trattati nell'anno		834			665			741			981	

Per i *Servizi legali* si evidenzia un livello costante di “efficienza” nel triennio 2015-2017 e un lieve incremento delle ore lavorate per unità di output nel 2018, principalmente imputabile al calo di



produzione delle *Pratiche sanzionatorie*, in sostanza la riduzione di input (-10%) non è proporzionale alla riduzione di output (-22%).

Per quanto concerne i *Servizi economico-finanziari* si rileva un sostanziale andamento alterno della produttività, un susseguirsi di cali e picchi di anno in anno; fenomeno che si ritiene possa essere approfondito.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2017		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
SERVIZI ECONOMICO /FINANZIARI	N. variazioni di bilancio effettuate nell'anno		2			4			3			8	
	N. versamenti e N. iscritti a ruolo		5.154			3.990			3.289			2.100	
	N. Mandati + N. Reversali		16.183			17.752			15.505			20.830	
	N. controlli di regolarità contabile (Determinazioni)	132.463	1.601	5,7	107.674	1.517	4,6	112.302	1.557	5,5	99.666	1.912	4
	N. contratti di acquisto stipulati (in forma pubblica, pubblico-amministrativa e privatistica)		121			124			135			83	

Per quanto concerne le attività connesse alla gestione dei *Tributi* si rileva, con riferimento alle ore lavorate, un andamento decisamente in controtendenza, mentre, sul versante efficienza tecnica, si registra un deciso miglioramento negli anni 2016 e 2017 e un anomalo incremento delle ore lavorate per unità di output nel 2018..

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
TRIBUTI	N. sanzioni irrogate		106			280			307			231	
	N. sanzioni riscosse	2.373	11	20	2.920	10	10	3.583	22	11	7.147	30	27

Tuttavia la percentuale di sanzioni riscosse rispetto a quelle irrogate, in flessione rispetto al 2015 sino al 2017, segna un picco nel 2018; anche in questo caso si propone di approfondire, per verificare se l'impiego di maggior tempo su tale attività genera un incremento delle riscossioni.

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
10,4%	3,6%	7,2%	13,0%

Sulla *Gestione del personale* si rileva un modesto incremento delle ore lavorate per unità di output nel biennio 2015-2016 e un ritorno ai livelli 2015 nell'esercizio appena chiuso. Per tale funzione, in particolare, 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 e mai visto prima nella storia delle autonomie locali: si è infatti dato avvio al processo di accompagnamento in uscita del personale (245 unità nel solo 2015) attraverso pensionamenti e mobilità.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
GESTIONE DEL PERSONALE	N. dipendenti		1.348			1.092			1.047			981	
	N. pratiche previdenziali		2.576			1.430			1.735			2.682	
	N. pratiche mobilità e comandi		280			598			209			203	
	N. procedimenti disciplinari attivati e pendenti complessivi		27			18			9			8	
	N. visite fiscali effettuate	82.986	67	16	78.162	38	19	74.347	46	19	73.593	34	16
	N. visite fiscali richieste		85			42			59			43	
	N. incontri sindacali		19			12			12			18	
	N. giornate di formazione - ex d.lgs. 626/94		10			41			37			46	
	N. dip. che hanno partecipato nell'anno a corsi di formazione		929			752			698			606	

Sui *Sistemi informativi* invece si rileva una flessione del numero di ore lavorate non proporzionale al proxy (N. dipendenti). Con un costante peggioramento del livello di efficienza, con un picco nel 2018. Ciò può dipendere da una “rigidità” del fattore umano, in termini di professionalità. Il dato induce a ritenere che si debbano affrontare approfondimenti in merito.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
SISTEMI INFORMATIVI	N. dipendenti	40.599	1.348	30	37.606	1.092	34	36.754	1.047	35	38.306	981	39

### Attività di linea

I volumi di output dell'area relativa alla *Regolazione di attività pubbliche e private*, con l'unica eccezione delle *Autorizzazioni impianti per l'esercizio delle attività di recupero e di smaltimento rifiuti*, per la quale si rileva un incremento rispetto al 2014, pur in calo rispetto al biennio precedente, presentano nel periodo in esame un calo consistente. A fronte del quale non è corrisposta una riduzione proporzionale delle ore lavorate.

Per alcune attività la riduzione è motivata dal trasferimento di funzioni ad altri soggetti, si veda il rilascio di iscrizioni all'albo degli autotrasportatori di cose per conto terzi (trasferita alla Motorizzazione Civile dal Maggio 2015) e Caccia e Pesca alla Regione Lombardia nel 2016.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
REGOLAZIONE DI ATTIVITA PUBBLICHE E PRIVATE	N. autorizzazioni e concessioni pubblicità sulle strade e sui veicoli		1.499			2.016			1.183			445	
	N. licenze autotrasporto di merci conto proprio e autotrasporto conto terzi		3.881			784			853			820	
	N. licenze/abilitazioni/ tesserini annuali per l'esercizio della caccia e della pesca	201.765	10.430	13	172.704	34	56	156.438	0	67	128.862	0	90
	N. autorizzazioni impianti per l'esercizio delle attività di recupero e di smaltimento rifiuti		114			205			229			155	
	N. autorizzazioni per gestione autoscuole - Parco autobus (immatricolazione, servizi di linea, locazioni, etc.)		63			70			59			9	

L'andamento del livello di ore lavorate per unità di output (progressivamente dunque in deciso incremento), con un picco inusuale, nel 2018, di ore per unità di output, induce a ritenere che questo sia un ambito che necessita di uno sforzo in termini di efficientamento dei processi.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017			2018		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore /UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/ UA
PROMOZIONE E GESTIONE TUTELA AMBIENTALE	N. controlli su cave, torbiere, acque minerali e termali		10			9			12			5	
	N. controlli impianti termici ad uso civile	124.527	29.090	4	99.878	16.527	6	87.234	16.020	5	91.907	4.780	19
	N. interventi risanamento e miglioramento ambientale - risorse idriche		5			2			2			0	

In ambito di *Promozione e gestione tutela ambientale* si osserva una riduzione dei volumi di output che sfiora l'84%, di fatto integralmente ascrivibile ai *Controlli sugli impianti termici ad uso civile*. Il livello di efficienza tuttavia, a fronte della riduzione di ore lavorate, è rimasto, in linea di massima, stabile nel triennio 2015-2017, registrando però nel 2018 un valore decisamente anomalo per il quale deve essere effettuato un idoneo esame.

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

Per il 2018 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>5</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/Agenzia regionale centrale acquisti (ARCA) 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, 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 attiva, il Dirigente descrive analiticamente i beni e i servizi previsti da Consip/ARCA, i beni o i servizi acquistati e i risparmi conseguiti;
- in caso di acquisto autonomo in presenza di una convenzione Consip/ARCA 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 al Settore Programmazione, controllo e trasparenza (dal 1/10/2018 alla Direzione Generale) l'elenco dei provvedimenti adottati per acquisti in *assenza* o in *adesione ad una convenzione Consip/ARCA* 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>6</sup> in tema di *spending review* che sanciscono la nullità dei contratti stipulati in violazione del citato articolo 26, comma 3.

<sup>5</sup> Con Decreto del Sindaco metropolitano n. 172 del 18/07/2018 di approvazione del Piano esecutivo di gestione (*Peg*) è stato previsto uno specifico obiettivo di centralizzazione del processo di acquisizione di beni e servizi (Ob. n. 15541). Tale obiettivo era stato precedentemente previsto anche nel documento "Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2018" approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 95 del 12/04/2018.

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>6</sup> L'art. 1, c. 1, del DL 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>7</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>8</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 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 2018 sono stati adottati complessivamente 287 provvedimenti<sup>9</sup> relativi ad acquisti di beni e servizi: si rileva un aumento (+ 12,1% rispetto al 2017 e + 7,1% rispetto al 2016) del numero complessivo di provvedimenti, in controtendenza rispetto al quinquennio 2013-2017 che era in netta diminuzione<sup>10</sup>. L'importo netto contrattuale complessivo degli acquisti di beni e servizi aumenta dello 0,8% rispetto a quello dell'anno precedente, al netto del servizio per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento.

Il maggior numero di provvedimenti, 254 determinazioni dirigenziali su un totale di 287 (pari al 88,5%), ha avuto ad oggetto acquisti, anche multipli, di beni e servizi non previsti nelle convenzioni Consip o dell'Agenzia regionale centrale acquisti (ARCA) 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 25,8% del volume complessivo degli acquisti dell'Ente, escluso la spesa per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento<sup>11</sup>. Nell'anno 2017 la medesima tipologia di acquisti rappresentava il 22,8% del totale degli acquisti: si registra quindi un aumento della quota di acquisti in assenza di convenzioni Consip/ARCA di circa 3 punti percentuali.

---

<sup>7</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>8</sup> Direttiva del Segretario e Direttore Generale n. 5 del 23/11/2018, prot. n. 271569/2018

<sup>9</sup> Numero di provvedimenti di acquisto comunicati al Settore Programmazione, controllo e trasparenza.

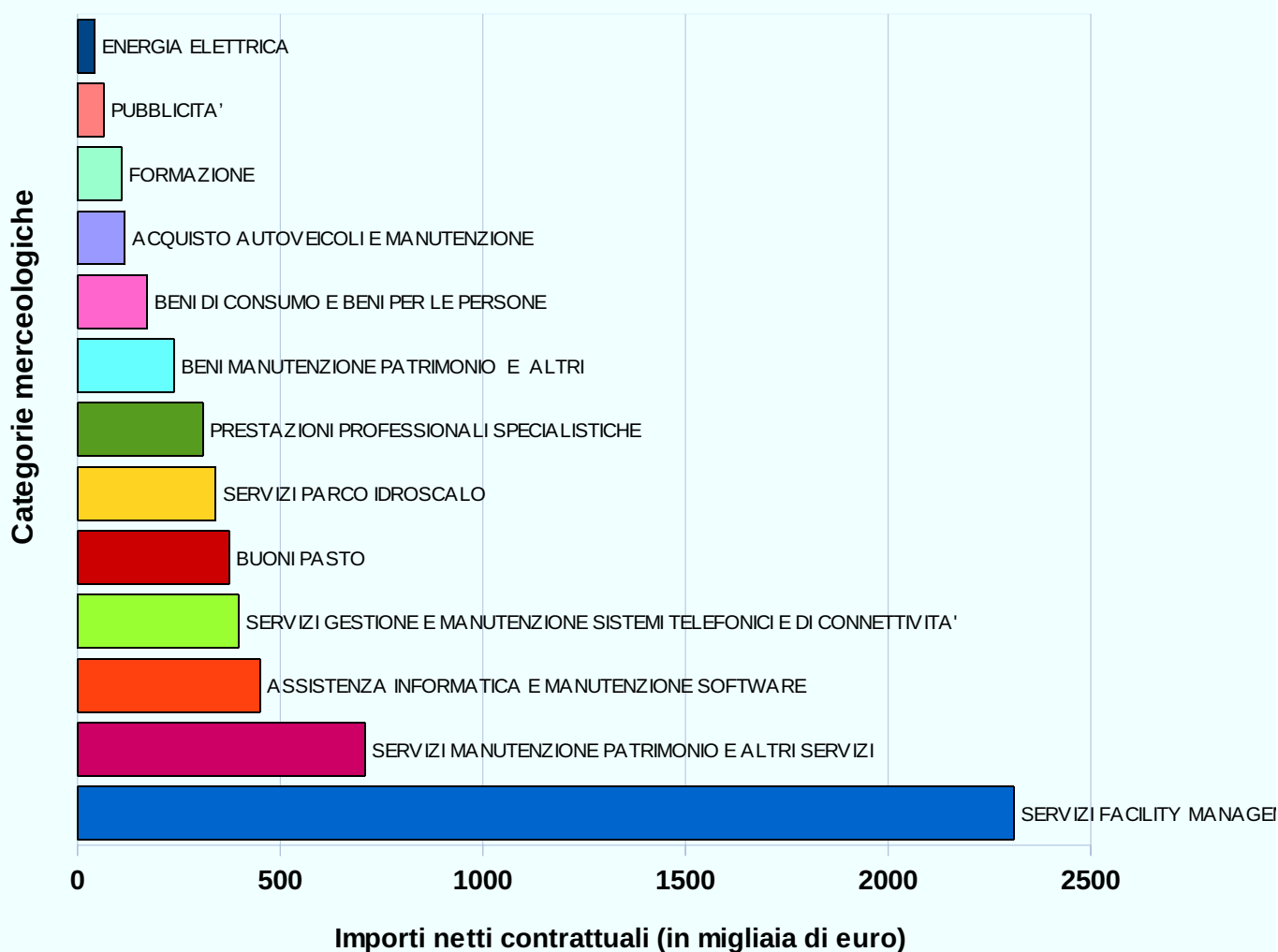
<sup>10</sup> Numero atti nel quinquennio precedente: 508 nel 2013, 329 nel 2014, 272 nel 2015, 268 nel 2016 e 256 nel 2017.

<sup>11</sup> Tale spesa, effettuata anch'essa in assenza di convenzioni Consip/Arca, 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.



Il *Grafico 13* che segue illustra la spesa relativa a procedure di acquisto in assenza di convenzioni Consip/ARCA attive, pari a € 5.496.710,67, suddividendo gli acquisti per categoria merceologica ed escludendo la conduzione e manutenzione degli impianti termici e il teleriscaldamento (per un importo netto contrattuale pari a € 4.954.948,89). La spesa per acquisti effettuati in assenza di una convenzione Consip/Arca attiva è costituita per il 83,6% da servizi e solo per il 16,4% da fornitura di beni. Le prime tre categorie merceologiche in ordine decrescente di importo netto contrattuale rappresentano più della metà (61,3%) dell'importo complessivo degli acquisti in assenza di convenzioni attive: si tratta di servizi di *facility management* (sgombero neve e trattamento antighiaccio, pulizia uffici e stabili di proprietà, vigilanza armata, trasloco e facchinaggio); servizi di *manutenzione del patrimonio* (manutenzione del verde, manutenzione delle infrastrutture e degli apparati di sicurezza degli immobili, etc.) e di *assistenza informatica e manutenzione software*. 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 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.

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



Dei 287 provvedimenti complessivi, 31<sup>12</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<sup>13</sup> (corrispondenti a 34 acquisti<sup>14</sup>) e 2 provvedimenti sono relativi ad acquisti in adesione a convenzione stipulata 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.

<sup>12</sup> I 31 provvedimenti sono così suddivisi: 28 adesioni Consip/ARCA, 2 con utilizzo parametri qualità/prezzo Consip, 1 senza l'utilizzo dei parametri Consip.

<sup>13</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>14</sup> Per "acquisto" si intende la singola tipologia di bene/servizio acquistato.

Nella *Tabella 12* sono evidenziati gli acquisti effettuati in presenza di convenzione Consip/ARCA/Soggetto aggregatore attiva, suddivisi tra le varie tipologie, con riferimento al triennio 2016/2018.

**Tabella 12 - Acquisti effettuati in presenza di convenzione Consip/Arca/Soggetto Aggregatore attiva**

Anni	Acquisti in adesione a convenzioni Consip/Arca	Acquisti in adesione a convenzioni Soggetto Aggregatore	Acquisti autonomi		TOTAL E
			con parametri prezzo/ qualità Consip	per beni/servizi non comparabili a quelli presenti in convenzione Consip	
2016	35	/	5	11	51
2017	30	/	4	2	36
2018	31	2	2	1	36

Il numero totale degli acquisti 2018 in presenza di convenzione attiva è analogo al relativo dato del 2017 e in diminuzione del 29,4% rispetto al 2016. L'adesione a convenzione risulta la modalità di acquisto più utilizzata quando si è in presenza di convenzioni attive, come negli anni precedenti.

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 nonché della Provincia di Brescia. Nel 2018 la stessa ha attivato la sua prima Convenzione nella categoria "Vigilanza armata". Per il proprio fabbisogno in questa categoria l'Ente ha pertanto provveduto all'acquisto tramite adesione alla suddetta Convenzione.

Con riferimento agli importi netti contrattuali riferiti alle tipologie di acquisti in presenza di convenzione attiva delle centrali Consip, Arca e Soggetto Aggregatore (cfr. *Tabella 2*), la spesa complessiva diminuisce del 3,1% rispetto all'anno 2017.

**Tabella 13 - Totale acquisti effettuati in presenza di convenzione attiva di Consip, ARCA e Soggetto aggregatore**

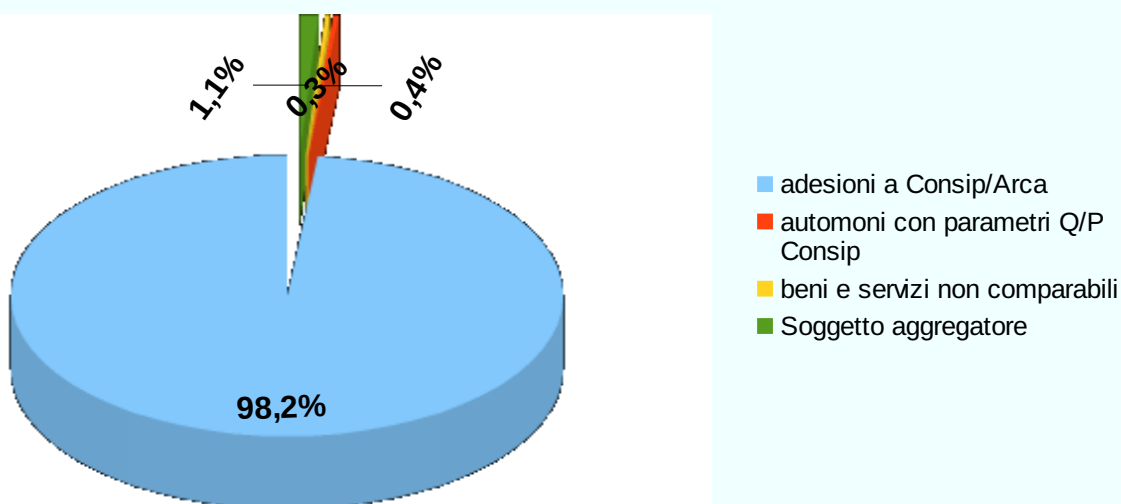
Anni	Adesione a convenzioni Consip/ARCA	Adesione a convenzione Soggetto Aggregatore	Acquisti autonomi		T O T A L E
			con parametri prezzo/qualità Consip/Arca	per beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione	
2016	16.319.804,61	/	396.769,27	772.114,87	17.488.688,75
2017	15.752.690,77	/	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

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/Arca** diminuisce del 89,4% rispetto al 2017 in quanto la spesa per l'acquisto dei buoni pasto, che nel 2017 era inclusa in questa tipologia, nell'anno 2018 risulta in parte fra gli acquisti in adesione a convenzione Consip e in parte fra gli acquisti in assenza di convenzioni Consip/Arca.

Infine, si osserva che la spesa per **acquisti di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione** è diminuita del 1,8%, mentre le adesioni a convenzioni Consip/ARCA sono diminuite del 1,4%.

La distribuzione delle quote percentuali degli importi netti contrattuali degli acquisti in presenza di una convenzione attiva (cfr. Grafico 13) evidenzia che la modalità di acquisizione è quasi sempre l'adesione alle convenzioni Consip/Arca, che rappresenta il 98,2% degli importi netti contrattuali.

**Grafico 13 – Quote importi netti contrattuali degli acquisti in presenza di convenzione attiva Consip, Arca e Soggetto aggregatore**



Nel 2018 gli **acquisti in adesione a convenzioni Consip/Arca** 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>15</sup>.

<sup>15</sup> Art. 1, comma 7, D.L. 95/2012 convertito con modificazioni dalla L. 135/2012

Le voci più importanti riguardano *i combustibili da riscaldamento, l'energia elettrica e i buoni pasto.*

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

Tipologie merceologiche	C=Consip	Importo netto contrattuale		
	A=ARCA	anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Hardware e macchine per ufficio (server, PC desktop, PC notebook, stampanti)	C	214.450,60	49.870,37	160.603,56
Acquisto software	C	-	-	49.329,35
servizi informatici di gestione e manutenzione sistemi IP	C	-	249.501,11	352.976,38
Materiale informatico( Toner, cartucce)	C	1.186,96	-	180,00
carburanti per autoveicoli	C	150.540,98	159.426,23	151.693,34
Combustibili da riscaldamento (gasolio e gas naturale)	C/A	7.755.627,00	8.215.573,77	8.027.868,85
energia elettrica	C	6.680.431,66	6.034.444,48*	5.496.221,31*
telefonia fissa e mobile	C	694.262,30	431.885,25	324.590,16
manutenzione centrali telefoniche	C	53.275,00	26.529,70	268.981,64
cancelleria e carta in risme	A	15.813,2	6.220,87	13.585,63
servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)	C	625.021,89	572.254,00	687.693,92
gestione integrata sicurezza luoghi lavoro (formazione, visite mediche)	C	9.250,00	6.985,00	-
acquisto autoveicoli	C	119.900,02	-	-
<b>Totale acquisti Consip/Arca</b>		<b>€ 16.319.804,61</b>	<b>€ 15.752.690,77</b>	<b>€ 15.533.670,16</b>

La spesa per **acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive** ammonta a € 49.854,13, in diminuzione dell'1,8% rispetto al 2017<sup>16</sup>. Tale spesa è rappresentata da un unico acquisto di apparecchiature multifunzionali da tavolo.

<sup>16</sup> Vedi Tabella 2 a pag. 5.

Nella *Tabella 15* 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 15 – Acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convezioni attive**

IMPIANTI E MACCHINARI	Prezzo complessivo (Iva esclusa)	Motivazione dell'acquisto autonomo - sintesi
Apparecchiature multifunzionali da tavolo (sistema di stampa digitale)	€ 49.854,13	Non è risultato possibile aderire alle convenzioni attivate da Consip S.p.A. denominate "Apparecchiature Multifunzione 25 - Noleggio" e "Apparecchiature Multifunzione 26 - Noleggio" in quanto le apparecchiature presenti ricomprendono macchine di rete da ufficio non idonee ad un uso intensivo, presentano caratteristiche tecniche, velocità, accessori opzionali, non funzionali al flusso di lavoro del Centro Stampa e alle tipologie di stampa richieste dagli uffici dell'Ente.
<b>TOTALE ACQUISTI € 49.854,13</b>		

### Monitoraggio ricorso al mercato elettronico

L'obbligo del ricorso al mercato elettronico o al sistema telematico messo a disposizione da Consip o da ARCA per gli acquisti di beni e servizi di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario<sup>17</sup> comporta un monitoraggio ulteriore ai fini della verifica del rispetto di tale obbligo.

La *Tabella 16* illustra la ripartizione degli acquisti effettuati facendo ricorso a strumenti di e-procurement offerti da Consip e Arca suddivisi per le tipologie di acquisti precedentemente analizzati.

**Tabella 16 – Acquisti effettuati facendo ricorso a Consip o ad altri soggetti aggregatori (importi netti contrattuali)**

Tipologia	Anno 2018			Anno 2017		
	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement
assenze convenzioni Consip/Arca	€ 10.451.659,56	€ 3.003.840,18	28,7%	€ 10.005.943,91	€ 3.523.005,90	35,2%
adesioni covenzioni Consip/Arca	€ 15.533.670,16	€ 15.533.670,16	100,0%	€ 15.752.690,77	€ 15.752.690,77	100,0%
autonomi con parametri	€ 55.360,00	€ 55.360,00	100,0%	€ 521.944,79	€ 521.944,79	100,0%
autonomi non comparabili	€ 49.854,13	€ 49.854,13	100,0%	€ 50.792,00	€ 50.792,00	100,0%
soggetto aggregatore	€ 174.590,16	€ 174.590,16	100,0%	/	/	/
<b>Totale Acquisti</b>	<b>€ 26.265.134,02</b>	<b>€ 18.817.314,63</b>	<b>71,6%</b>	<b>€ 26.331.371,47</b>	<b>€ 19.848.433,46</b>	<b>75,4%</b>
Totale acquisti da ritenere "esclusi" da e-procurement	€ 7.396.242,35			€ 6.444.298,89		
Totale acquisti da ritenere "esclusi" da e-procurement in %	28,2%			24,5%		
<b>Totale al netto degli "esclusi"</b>	<b>€ 18.868.891,67</b>	<b>€ 18.817.314,63</b>	<b>99,7%</b>	<b>€ 19.887.072,574</b>	<b>€ 19.848.433,46</b>	<b>99,8%</b>

La percentuale di acquisti facendo ricorso agli strumenti messi a disposizione da Consip o da ARCA, rispetto al totale della spesa per l'acquisto di beni e servizi, raggiunge il 71,6%, in leggera flessione rispetto all'analogo dato del 2017 (75,4%).

Si osserva che una quota degli acquisti (28,2%)<sup>18</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.

Al netto di tali acquisti, da ritenere “esclusi” dall'obbligo di ricorso agli strumenti di acquisto o negoziazione messi a disposizione da Consip o da ARCA, la percentuale di acquisti in e-procurement raggiungerebbe il 99,7% dell'ammontare complessivo degli acquisti di beni e servizi, ovvero la quasi totalità degli stessi.

---

<sup>18</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 in quanto di importo inferiore a € 1.000,00 (Iva esclusa).

#### 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 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.

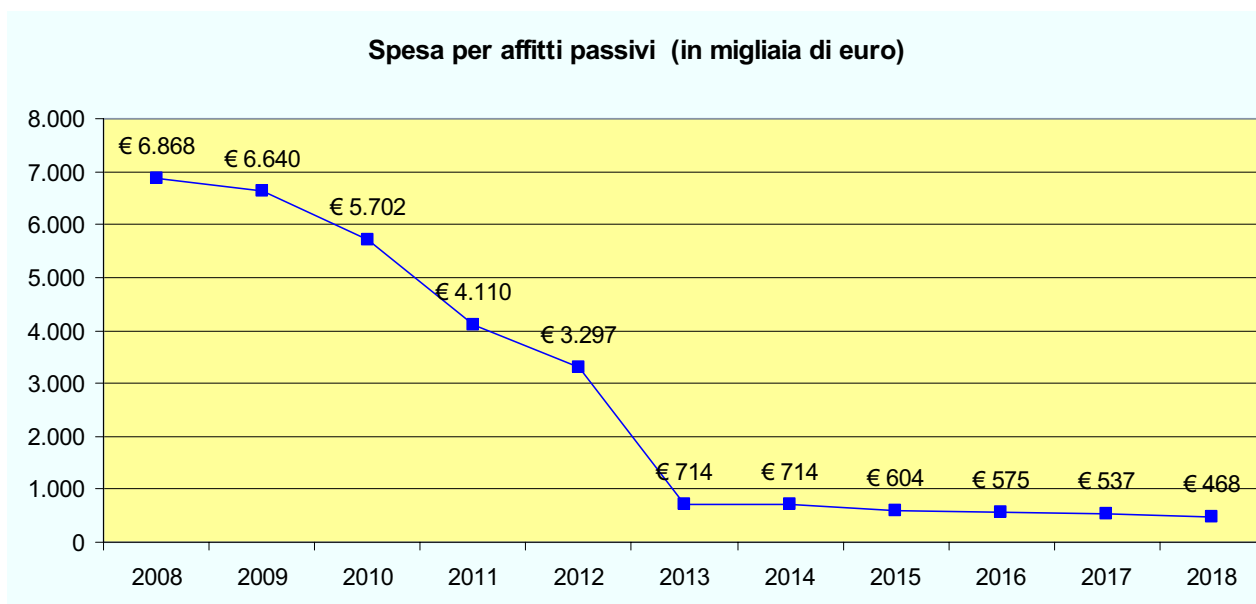
Si presentano di seguito i risultati specifici aggiornati all'esercizio 2018.

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

L'azione di razionalizzazione degli immobili in locazione passiva ha consentito di conseguire nel periodo 2008-2018 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).



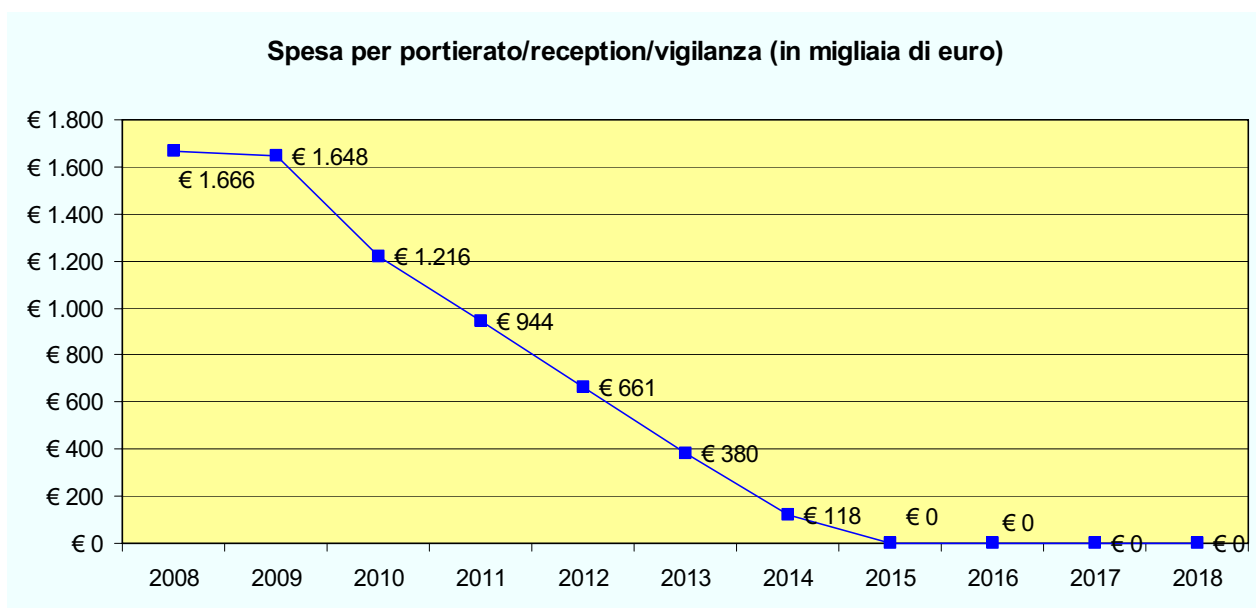
Nel 2016 era stato definito il rilascio delle sedi della Polizia metropolitana di Trezzo sull'Adda e Bollate per complessivi 17.700,00€ e della sede dell'Ufficio Territoriale dell'Agricoltura di Abbiategrasso, per un canone annuo pari a 11.390,00€, assestando la spesa a complessivi 575.000,00€ circa.



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**. Si fa presente che 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.

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

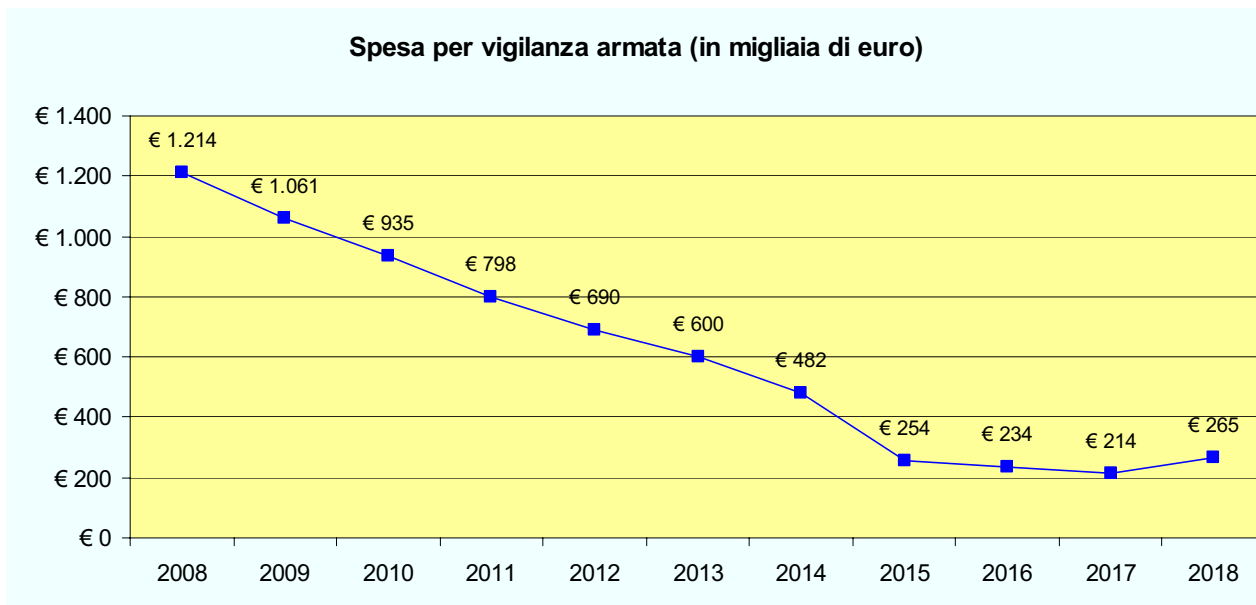
In termini economici, gli interventi di razionalizzazione hanno avuto effetti positivi sulla spesa di **Portierato/reception non armato**, che ammontava a € **1.666.000,00** nel 2008 ed è stata azzerata dal 2015. A partire infatti dal 26/08/2014 il servizio è garantito ed effettuato impiegando esclusivamente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



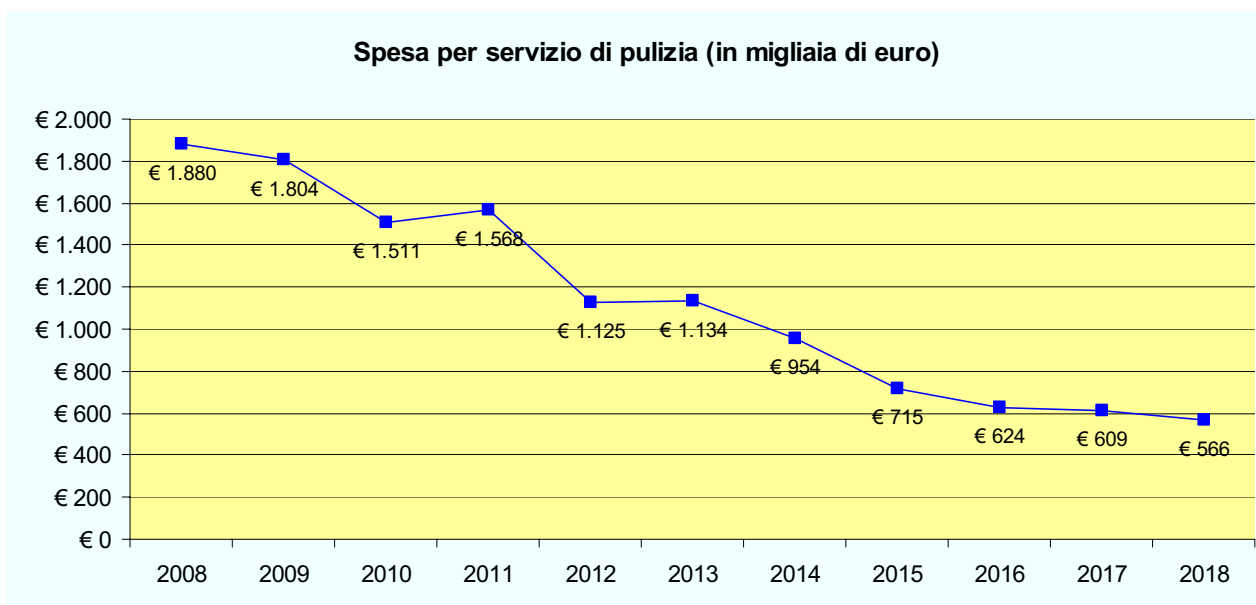
Analizzando l'andamento della spesa di **Vigilanza armata** sostenuta nel periodo 2008/2018, emerge una riduzione complessiva dei costi rispetto all'anno 2008 pari a circa **1.000.000,00€ (-82,4%)**. Nel 2017, rispetto all'anno precedente, la spesa per il servizio di Vigilanza armata (presidio armato, 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.



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%.

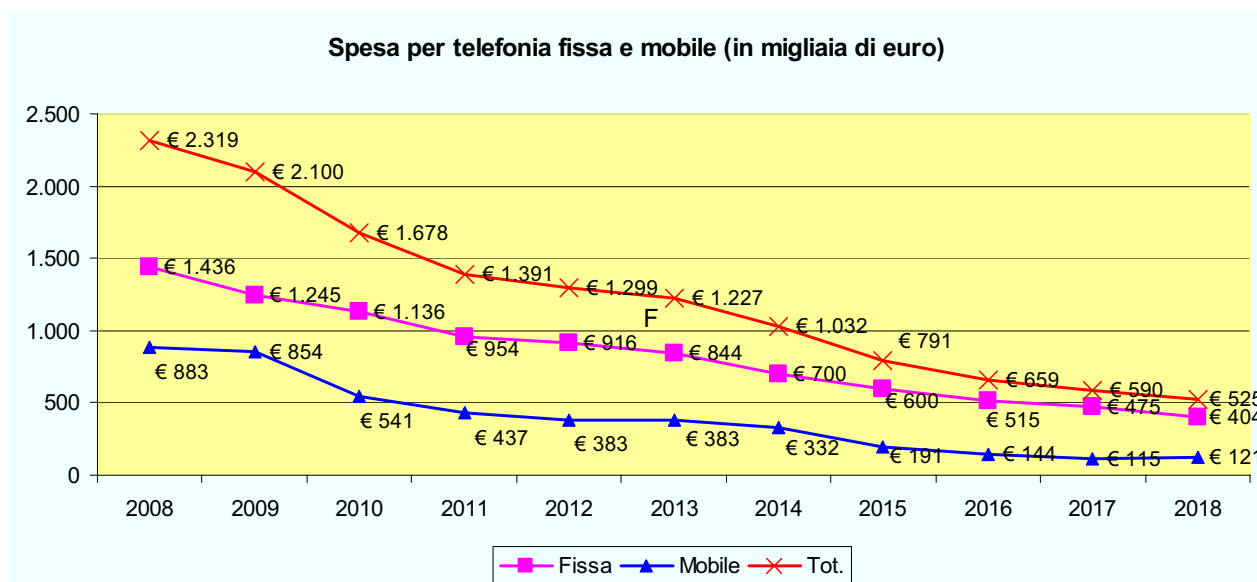


## Telefoni di servizio

Anche nell'anno 2018 la spesa complessiva relativa alla telefonia fissa e mobile ha subito un calo, confermando il trend degli ultimi anni. A consuntivo 2018 si rileva una spesa inferiore di circa 65.000 Euro rispetto all'anno 2017 e, comunque, più che dimezzata 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:

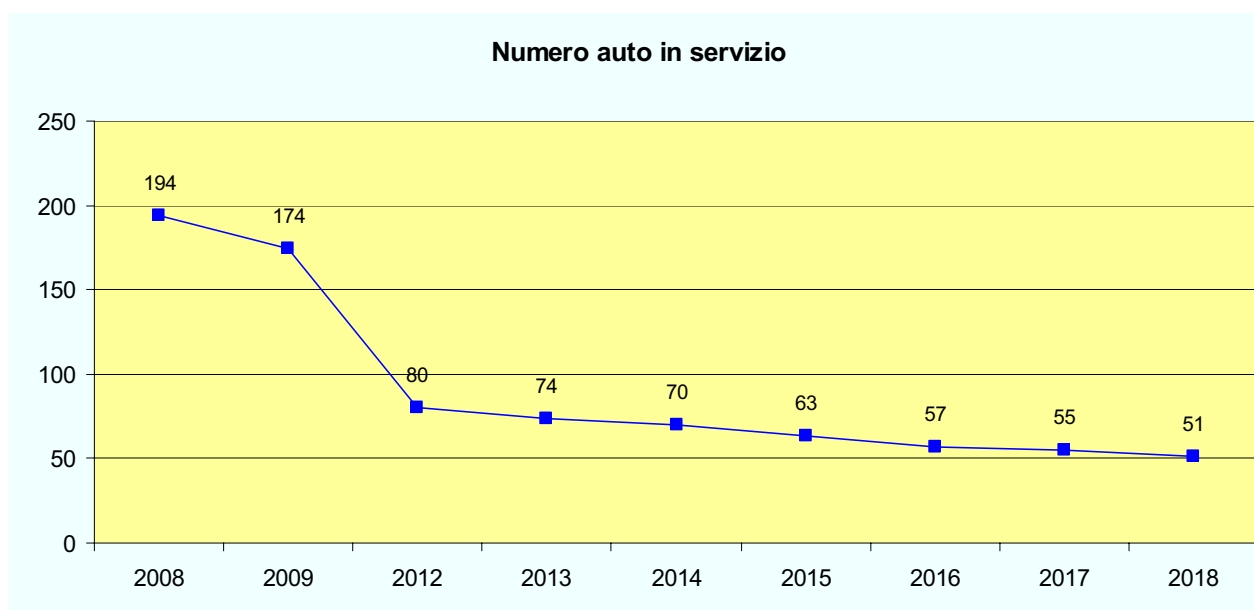
- collegamento Internet/Intranet degli uffici, dove possibile, sulla rete a larga banda della Città metropolitana di Milano e conseguente cessazione dei canoni di noleggio linee degli operatori di telefonia;
- razionalizzazione delle assegnazioni dei telefoni cellulari;
- monitoraggio costante della 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.



### ***Auto di servizio***

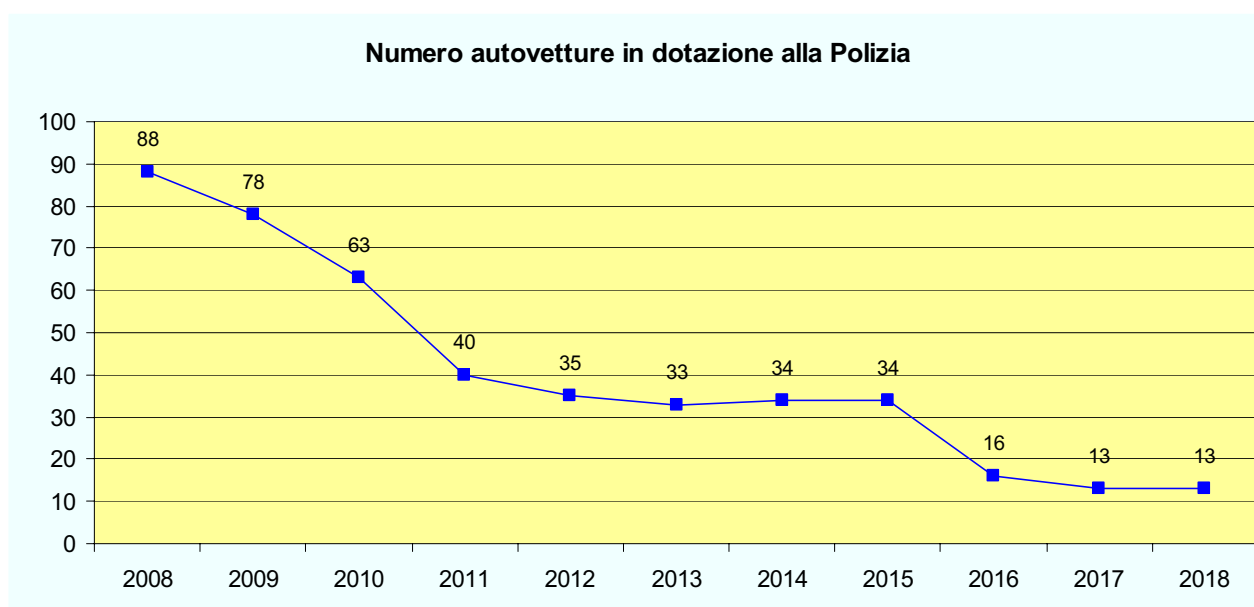
Le azioni di riduzione strutturale dei costi degli automezzi sono state intraprese sia sul fronte delle autovetture di servizio, di proprietà dell'ente, sia intervenendo sui livelli di utilizzo del mezzo proprio (dei dipendenti) per motivi di servizio. Tale ultima tipologia comporta costi connessi sia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



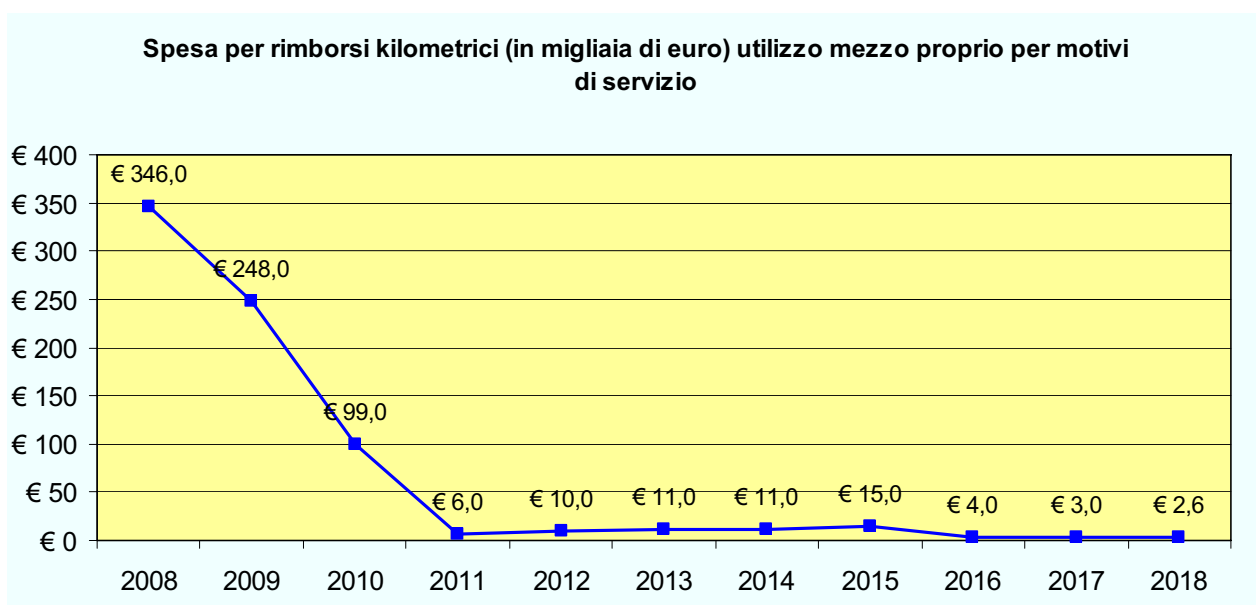
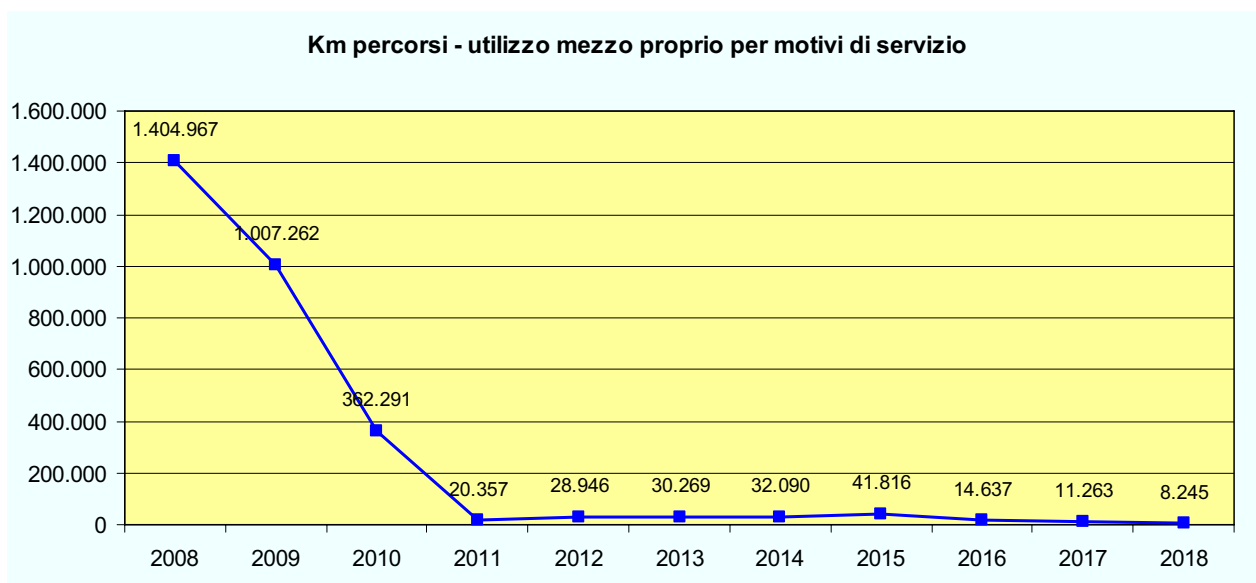
### ***Autovetture in dotazione alla Polizia***

Si attesta la riduzione delle autovetture in dotazione alla Polizia metropolitana; nel periodo 2008 – 2018 il numero complessivo è stato ridotto di **75 mezzi**, pari **all'85,2%** del parco auto iniziale (88).



### Utilizzo autovettura propria per motivi di servizio

L'intervento dell'amministrazione, in anticipo rispetto alla normativa nazionale, ha consentito, già nell'esercizio 2009, una riduzione dei costi relativi ai rimborsi chilometrici per l'utilizzo del mezzo proprio di circa 98.000€. Una volta abbattuta, a partire dal 2011 l'andamento è rimasto sostanzialmente stabile portandosi, nel 2018, a livelli minimi mai registrati precedentemente: € 2.623,70 di spesa per 8.245 Km percorsi.



Dal 2009 la spesa si è ridotta di 98.000 €, dal 2010 di 247.000 € e dal 2011 la riduzione si è portata a circa 340.000 €. Risparmi, come per le altre tipologie trattate in questo paragrafo, strutturali.

### ***Energia elettrica***

Nell'anno 2010 si è attivato il primo contratto con la Centrale Acquisti per l'erogazione dell'energia elettrica agli stabili dell'Ente, comportando una riduzione dei costi delle tariffe pari a circa il 22%. Si è proseguito con il ricorso alle centrali di acquisto CONSIP, con risparmi nell'ordine del 1,5% rispetto a singoli contratti o comunque in "Regime di Salvaguardia".

Inoltre, negli Istituti e/o Centri scolastici nei quali NON vi è presenza di attività commerciali, le forniture elettriche si qualificano come utenze ad uso domestico, a cui si applica l'aliquota I.V.A. agevolata del 10%, con minori oneri per l'Ente.

### ***Acqua potabile***

A titolo esemplificativo dello sforzo di razionalizzazione e innovazione operato dalla Città metropolitana, si segnala la riduzione dei costi dei consumi anche in virtù della contrattazione con due soli gestori (MM Milano Blu e CAP-Amiacque) rispetto ai costi storici.

### ***La riduzione dei costi della gestione calore***

Per quanto riguarda il Servizio Calore, dalla stagione 2011-2012 si è provveduto alla ricontrattazione del corrispettivo, con un risparmio di oltre € **2.000.000** rispetto alla stagione precedente, di ulteriori € **2.975.000** nella stagione 2012-2013 (da € 35.557.000 IVA compresa a € 32.582.000 IVA compresa), di ulteriori € **5.902.000** nella stagione 2013-2014 (da 32.582.000 a 26.680.000) e per il 2014-2015 si è provveduto a un radicale cambiamento di modalità di gestione degli Impianti termici: da full-service, comprensiva di interventi di manutenzione straordinaria, a gestione diretta, con gara d'appalto per la sola conduzione e manutenzione e l'acquisto diretto del combustibile da Consip. È stato realizzato internamente un sistema informativo a supporto delle nuove attività, partendo dagli elementi disponibili. Detta modalità ha consentito un risparmio rispetto alla stagione precedente di circa € **8.000.000**. Si è inoltre proceduto alla trasformazione di alcuni impianti mediante l'attivazione del teleriscaldamento, con un risparmio annuo di € **500.000,00** circa.

Si evidenzia che, a seguito di specifico Interpello n. 954-552/2016, l'Agenzia delle Entrate ha espresso parere favorevole all'applicazione dell'aliquota Iva agevolata (10%) per la fornitura di energia termica mediante teleriscaldamento degli edifici scolastici, ove non coesistano attività d'impresa rilevanti ai fini dell'IVA.

Dalla stagione 2014-2015, a seguito del significativo cambiamento di modalità di gestione degli Impianti termici, da servizio energia (contratto comprensivo di conduzione manutenzione e

combustibile), a gestione diretta, mediante contratti per la sola conduzione e manutenzione e l'acquisto del combustibile da Centrali di Committenza (Consip e Arca), si evidenzia un complessivo e progressivo risparmio. Nell'esercizio 2017 l'ulteriore riduzione dei costi è pari al 3% rispetto all'anno 2016.

Sono proseguite le attività di aggiornamento e implementazione del sistema informativo a supporto della gestione delle attività.

Nel 2017 si è inoltre proceduto alla trasformazione di ulteriori due impianti a gasolio, estremamente onerosi, mediante la conversione della centrale termica a teleriscaldamento e i cui risparmi si manifestano nell'esercizio 2018.

Nell'esercizio 2018 infatti l'ulteriore riduzione dei costi è pari al 1,5% rispetto all'anno 2017 .

Sono proseguite le attività di aggiornamento e implementazione del sistema informativo a supporto della gestione delle attività.

Nel 2018 si è inoltre proceduto alla trasformazione di ulteriori tre impianti a gasolio, estremamente onerosi, mediante la conversione della centrale termica a teleriscaldamento e i cui risparmi saranno rilevati nell'esercizio 2019.

### ***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 dei 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.

### ***Riduzione delle spese prevista dal D.L. 78/2010***

Il D.L. 78/2010, e i successivi provvedimenti, ha imposto risparmi per diverse tipologie di spesa, in percentuali differenti. Complessivamente il risparmio obbligatorio per legge a partire dall'esercizio 2010 è pari a € **4.300.000** circa, attestato dal 2014 a € 4.732.000.

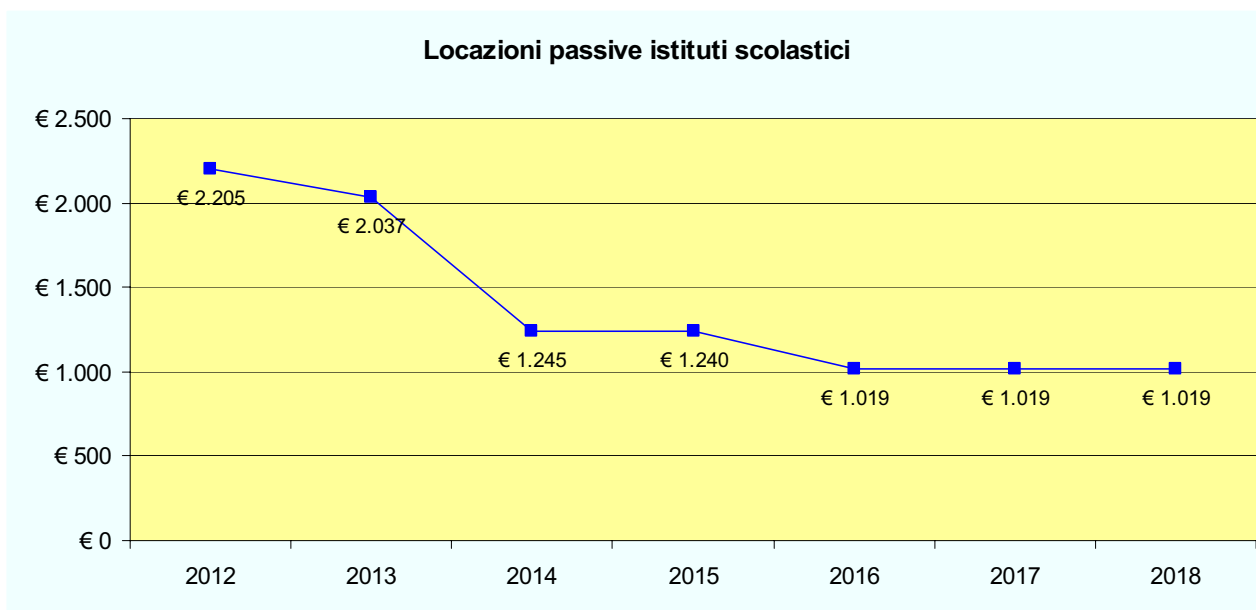
L'Ente non solo ha sempre rispettato il limite stabilito per legge ma ha sempre conseguito ulteriori risparmi pari in media a € 700.000 per gli anni dal 2010 al 2013, a € 1.000.000,00 per gli anni 2014 e 2015, a € 1.116.000,00 nel 2016, a € 1.124.000,00 nell'anno 2017 e a € 1.138.150,87 nell'esercizio 2018. Con una percentuale di impegno del budget disponibile, nell'esercizio 2018, pari al 12,7%. (Impegni Totali 2018 = €164.869,83).



### ***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%).

Negli anni 2017 e 2018 non è stata rilasciata alcuna locazione passiva per edifici scolastici, per l'impossibilità di inserire nella programmazione la realizzazione di propri edifici nei quali trasferire l'Istituto Scolastico Caravaggio e l'Istituto Mendel, ubicati in edifici in locazione passiva onerosa.



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

Nell'anno 2018 Città metropolitana di Milano ha potuto riprendere ad esercitare le proprie facoltà assunzionali, come previste dal Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2018 - 2020 approvato con decreto del Sindaco metropolitano R.G. n. 136/2018 del 7 giugno 2018.

Tali assunzioni sono state interamente orientate alla valorizzazione e riconoscimento delle professionalità interne all'ente e hanno riguardato:

- l'assunzione a tempo pieno di n.4 unità di personale già assunto con rapporto di lavoro a tempo parziale e indeterminato;
- la stabilizzazione di n. 31 unità di personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, ai sensi del piano straordinario di superamento del precariato nelle pubbliche amministrazioni previsto dall'art. 20 del D.lgs. n. 75/2017.

Le assunzioni sopra indicate non hanno modificato significativamente la complessiva spesa di personale dell'ente, in quanto trattasi di personale già dipendente dalla Città metropolitana di Milano la cui spesa era già prevista, pur su differenti capitoli, nel bilancio previsionale 2018.

Il dato inerente la spesa complessiva del personale riferito all'annualità 2018 risente tuttavia della sottoscrizione, in data 21 maggio 2018, del nuovo Contratto Colletti Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali (triennio 2016 - 2018) nonché della sottoscrizione, in data 18 dicembre 2018, del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo 2018 – 2020 per il personale dipendente della Città metropolitana di Milano. Tra gli elementi principali che hanno determinato ricadute economiche rilevanti rispetto alla complessiva spesa di personale, assume rilevanza l'aumento contrattuale della spesa di personale, nonché la liquidazione del relativo arretrato;

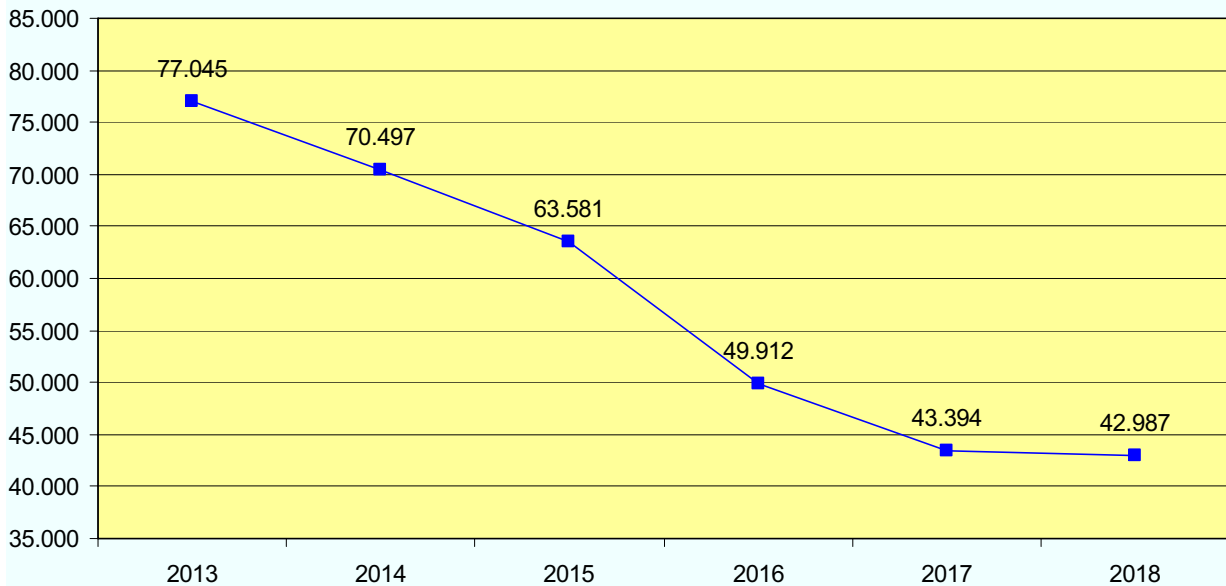
Per quanto riguarda le cessazioni di personale, si da atto che nell'anno 2018 si sono registrate cessazioni a vario titolo in misura quasi doppia rispetto al 2017.

Considerando la spesa complessiva per il personale riferita all'anno 2018, considerata al netto degli incrementi contrattuali derivanti dall'applicazione del nuovo CCNL, si conferma anche a consuntivo 2018 il trend di costante diminuzione della stessa, in calo di 406.521 Euro rispetto all'anno precedente.

## Spesa di personale

Spesa di personale al 31/12/2013	77.045.259 €
Spesa di personale al 31/12/2014	70.497.257 €
Spese di personale al 31/12/2015	63.580.518 €
Spesa di personale al 31/12/2016	49.912.527 €
Spesa di personale al 31/12/2017	43.393.652 €
Spesa di personale al 31/12/2018 al netto degli incrementi contrattuali	42.987.131 €
<b>Riduzione percentuale della spesa di personale dal 2013</b>	<b>44,2 %</b>

Andamento della spesa di personale annua (impegnato in migliaia di euro)



In termini di numero di “teste” si registra, nel periodo 2013 – 2017, una riduzione di 596 unità di personale, pari a -37,1%.

In termini di numero di “teste”, alla data del 31/12/2018 i dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato in servizio presso la Città metropolitana di Milano erano complessivamente n. 981; si registra, nel periodo 2013 – 2018, una riduzione di 627 unità di personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, passando dal 37% del 2017 al 39% di riduzione nel 2018.

### Andamento del numero di dipendenti a tempo indeterminato

