



Città  
metropolitana  
di Milano

# Referto del controllo di gestione

## 2019

luglio 2020

Direzione Generale

## INDICE

Premessa	Pag. 3
1. La misurazione dello stato di attuazione del Piano della Performance	Pag. 6
1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali	Pag. 10
1.1.2 Trasparenza	Pag. 14
1.2 Obiettivi di Programma, la capacità di realizzazione delle opere pubbliche	Pag. 21
1.3 Performance gestionali: i tempi dei procedimenti autorizzatori	Pag. 24
1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi	Pag. 27
2. Attività e output	Pag. 32
2.1 Il modello del Controllo di gestione	Pag. 32
2.2 Le Risorse Umane impiegate	Pag. 35
2.3 Gli output dell'attività	Pag. 42
3. Il rispetto dei vincoli nelle procedure di acquisto extra-Consip (risultati conseguiti attraverso l'attuazione del sistema convenzioni Consip)	Pag. 48
4. Razionalizzazione della spesa	Pag. 57

## **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 **2019** 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, a 981 al 31/12/2018 e **922 al 31/12/2019**.

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. 17/2019 del 29/1/2019, il Sindaco metropolitano ha approvato gli Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2019.

In attesa infatti che il Consiglio Metropolitano approvasse il Bilancio, secondo gli indirizzi e le strategie del Piano strategico triennale 2019 – 2021 (approvato dal consiglio Metropolitano il 23/10/2019 con delibera n. 43), si è ritenuto necessario assegnare ai Dirigenti indirizzi affinché la gestione in esercizio provvisorio per l'anno finanziario 2019, e sino all'approvazione del Bilancio di previsione e del Peg 2019, 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 2019, 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 d.lgs. 33/2013 e dalla L. 190/2012; - revisione dei Regolamenti vigenti; - rispetto dei tempi. E *obiettivi di performance organizzativa*, relativi a processi gestionali tipici delle funzioni svolte dai servizi dell'Ente in ambiti quali il miglioramento dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni a cittadini e imprese.

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

Il Consiglio metropolitano ha adottato il Documento unico di programmazione (Dup) della Città metropolitana di Milano per il triennio 2019 - 2021 e lo schema di Bilancio di previsione finanziario per il triennio 2019-2021 in data 26/03/2019 con deliberazioni rispettivamente nn. 15 e 16. I due documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono poi stati approvati in via definitiva il 01/04/2019 con le deliberazioni: n. 19 (il Dup 2019 - 2021) e n. 20 (il Bilancio di previsione 2019 - 2021), acquisiti i pareri favorevoli della Conferenza metropolitana espressi in pari data rispettivamente con le deliberazioni n. 3 e 4.

Con Decreto n. 70 del 16/04/2019 il Sindaco metropolitano ha approvato il Piano esecutivo di gestione (Peg) 2019-2021. Con i Decreti n. 174 del 14/11/2019 e n. 225 del 23/12/2019, ha approvato, rispettivamente, la Prima variazione al Peg/Piano della performance 2019-2021 conseguente alla Terza modifica alla macrostruttura della Città metropolitana (decreto sindacale n. 122 del 31/07/2019) e la Seconda variazione al Peg 2019-2021 conseguente alla variazione di assestamento generale al bilancio 2019-2021 e alla quarta modifica alla macrostruttura (decreto sindacale n. 187 del 28/11/2019).

Inoltre, in data 19/12/2019, con Decreto RG 177/2019, il Sindaco metropolitano ha approvato la Prima variazione al Piano di Alienazione e Valorizzazione immobiliare 2019/2021.

Più in dettaglio, il Peg 2019-2021 della Città metropolitana di Milano, è impostato secondo la seguente struttura:

- è articolato per Aree/Direzioni apicali e Direzioni di Progetto, i cui Direttori riferiscono direttamente al Segretario e Direttore Generale;
- nell'ambito di ciascuna Area sono indicati i Cdr di secondo livello e i relativi responsabili assegnatari degli obiettivi;
- individua il Dirigente responsabile della gestione di ciascun Centro di responsabilità (Cdr), inteso come ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente: obiettivi,

dotazioni (umane, strumentali e finanziarie) e responsabilità (sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni);

- definisce, per ciascun *Cdr*, le risorse da impiegare (in particolare finanziarie) per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
- articola, sotto il profilo contabile come disposto dal comma 2 dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, le Entrate in Titoli, Tipologie, Categorie e capitoli e le Spese in Missioni, Programmi, Titoli, Macroaggregati, capitoli. I *capitoli* costituiscono le *unità elementari ai fini della gestione e della rendicontazione* e sono raccordati al quarto livello del piano dei conti finanziario di cui all'art. 157 dlgs 267/2000. Essi presentano in coerenza con la durata temporale del Bilancio di previsione approvato, stanziamenti di competenza per il triennio.

L'Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance, in data 14/05/19, ha validato il Peg 2019-2021 della Città metropolitana di Milano.

Si rammenta che ai sensi dell'art. 169, comma 3-bis, del d.lgs 267/2000, nell'ottica della semplificazione dei documenti di programmazione degli enti locali e dei processi di pianificazione, il *Peg* unifica in modo organico il *Piano della performance* di cui all'art. 10 del 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, organizzativa e individuale, realizzata dall'Ente e degli scostamenti generatisi rispetto al Piano. L'articolo citato prevede inoltre che la predisposizione di tale documento compete alla struttura di supporto all' O.I.V.P., che è proposta dal Direttore Generale, approvata dal Sindaco metropolitano, e successivamente validata dall'O.I.V.P.

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

Dello stato di attuazione del *Piano esecutivo di gestione (Peg) 2019-2021*, alla data del 31/08/19, è stata data informativa al Sindaco, a cura del Segretario Generale, che ne ha preso atto con Decreto sindacale R.G. 173/2019 del 14/11/2019. Gli specifici report sono stati trasmessi ai Direttori Apicali, ai Direttori di Settore, ai Responsabili di Servizio e a tutto il personale, oltre che all'OIVP.



Per la misurazione dei risultati del Piano esecutivo di gestione 2019-2021, limitatamente all'anno 2019, 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 31/12/2019 (Manageriali, di Attuazione del Dup e Performance gestionali) è stata trasmessa ai Dirigenti e ai Responsabili di Servizio, che hanno avuto la possibilità di far pervenire osservazioni e integrazioni tecniche sui valori di risultato ed eventuali motivazioni degli scostamenti tra 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 approfondite dal Servizio Controllo direzionale e condivise con il Direttore Generale;
- in data 23/04/2020 la Performance 2019 (obiettivi individuali e Performance gestionali) è stata sottoposta all'O.I.V.P. che ha preso atto del processo di misurazione e si è espresso sulle motivazioni degli scostamenti presentate dai Direttori in relazione a determinati obiettivi;
- sono stati dunque definiti i risultati conclusivi e le percentuali di realizzazione degli obiettivi (manageriali, Attuativi del Dup e gestionali) del Peg 2019.

La Direzione Generale, avvalendosi della struttura di supporto all'OIVP, ha predisposto la *Relazione sulla performance 2019* che è stata approvata dal Sindaco metropolitano in data 01/06/2020 con Decreto R.G. n. 73/2020 e validata dall'O.I.V.P. in data 10/06/2020.

## 1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali

Il set di obiettivi Manageriali attribuiti nel 2019 è riportato nella *Tabella 1* che dà conto del grado di realizzazione complessiva a livello di Ente.

**Tabella 1 – Obiettivi Manageriali**

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Riscontrare entro i termini le richieste degli uffici relative ad entrate e movimenti di cassa sospesi	Risposte pervenute entro 5 gg. lavorativi / n. richieste degli Uffici finanziari	100%	<b>99,7%</b>
	Adozione entro 15 gg. lavorativi della determinazione di accertamento entrate / n. richieste Uffici	100%	<b>98,4%</b>
Trasmettere al RPCT reportistica per il montaggio delle misure previste dal PTPCT 2019-21	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	<b>98,1%</b>
Soddisfare le richieste di acquisto di forniture di beni e prestazioni di servizi destinate alle strutture dell'AA006 (acquisti di valore < ai 40.000 Euro e di valore >= ai 40.000 Euro sino alla soglia comunitaria) nonché le forniture di hardware e software sino alla soglia comunitaria destinate all'Ente	n. procedure gestite/n. acquisti programmati nell'anno (Programma biennale acquisti + Planning)	100%	<b>58,4%</b>
Soddisfare le richieste di acquisto di forniture di beni e prestazioni di servizi di competenza del Settore Appalti (acquisti di valore < ai 40.000 Euro e di valore >= ai 40.000 Euro, esclusi acquisti di hw e sw sino alla soglia comunitaria)	n. procedure gestite/ n. acquisti programmati nell'anno ( Programma biennale acquisti + "Planning")	80%	<b>95,9%</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 2019-20	Difformità rilevate dal Pool controlli in esito ai controlli a campione effettuati	Nessuna	Nessuna
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>
Assicurare la corretta alimentazione del Registro degli accessi con riferimento a tutti gli atti relativi ai procedimenti (art. 6 PTPCT 2019-2021)	(Atti registrati nel Registro accessi /atti ricevuti dalle Direzioni ) * 100	100%	<b>100%</b>
Collaborare con il Settore Programmazione e partecipazioni ( CdR ST109 ) all'attuazione dei controlli economico- finanziari previsti dal Regolamento sui controlli interni (art. 19), sugli organismi partecipati anche nell'ambito di rapporti contrattuali	Trasmissione al CdR ST109 dei dati economico-finanziari degli organismi partecipati	Entro le scadenze fissate per la comunicazione al MEF e Corte dei Conti	<b>n.r.</b>
	Riconciliazione debiti/crediti fra organismi partecipati ed Ente	Entro le scadenze fissate per l'elaborazione del Rendiconto della gestione	<b>n.r.</b>

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore di Ente obiettivo</b>	<b>Valore di Ente rilevato</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 2019-20)	Stato di avanzamento del Piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	<b>98,1%</b>
Attuare le misure di razionalizzazione stabilite dal Piano di revisione periodica (art. 20 D.Lgs 175/2016) delle partecipazioni societarie assegnate dal Nucleo Direzionale e pianificarle azioni future	Trasmissione al Settore Affari generali e supporto agli organismi istituzionali (Cdr ST107) del Report di monitoraggio delle misure di razionalizzazione attuate e di pianificazione delle azioni future	Entro il 30/09 di ogni anno	<b>100%</b>
Ridurre il costo per la gestione del contenzioso attraverso l'assunzione delle nuove cause in patrocinio diretto	%le nuove cause in patrocinio diretto sul totale delle nuove cause	>= 90% per ogni anno del triennio	<b>100%</b>
Collaborare con la Direzione Generale – Servizio Prevenzione e protezione dai rischi sui luoghi di lavoro – all'aggiornamento annuale delle Schede di valutazione dei rischi	Schede aggiornate dai Dirigenti	Entro le scadenze comunicate dalla Direzione Generale	<b>100%</b>
Assicurare l'aggiornamento annuale del Documento di valutazione dei rischi (DVR) in collaborazione con i Dirigenti dell'Ente	Schede di valutazione dei rischi aggiornate / schede da aggiornare	100%	<b>100%</b>
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%	<b>n.r.</b>
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%	<b>1,2%</b>
	%le difformità nell'alimentazione dati sulle autorizzazioni nell'applicativo 'Atti dirigenziali'	0%	<b>1,0%</b>
	%le difformità nell'alimentazione applicativo di gestione OO.PP.	0%	<b>30,1%</b>
	%le difformità nella comunicazione degli elenchi bimestrali Consip	0%	<b>n.r.</b>

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore di Ente obiettivo</b>	<b>Valore di Ente rilevato</b>
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%	<b>97,2%</b>
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%	<b>100%</b>
Trasmettere al Settore Appalti, non oltre i 6 mesi antecedenti la scadenza, gli atti necessari all'avvio delle procedure di gara per i contratti relativi ad affidamenti	n. provvedimenti comunicati nei termini / totale provvedimenti	100%	<b>50%</b>
Garantire il rispetto dei tempi di trasmissione delle determinazioni di indizione gara al Settore Appalti.	n. determinazioni di indizione trasmesse oltre 3 gg lavorativi successivi alla data del visto di regolarità contabile / totale determinazioni di indizione trasmesse	0%	<b>0%</b>
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%	<b>99,7%</b>
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	<b>100%</b>
	Esiti del monitoraggio periodico (infrannuale e annuale) trasmessi al Settore Supporto agli organi istituzionali	Entro le scadenze fissate per lo Stato di attuazione dei Programmi infrannuale e per la Relazione sulla gestione annuale	<b>100%</b>
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%	<b>100%</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 54% degli obiettivi manageriali (indicatori) è stato, a livello di ente, pienamente conseguito; registrando una flessione del 46% rispetto all'esercizio precedente

(2018 pari a 76%). Il 29% circa registra un grado di realizzazione compreso tra il 98% e 99,9%; il 4% si colloca tra 90% e 97,9%, e il 12,5% sotto il 70%.

In linea di massima si rileva un trend costante di risultato, in quanto la flessione degli obiettivi al 100% è comunque bilanciata dalla percentuale che si colloca tra il 98% e 99,9% (nel 2018 era pari al 12%). Sugli obiettivi di comportamento organizzativo (rispetto dei tempi, esaustività delle procedure di programmazione e controllo, ...), salvo un caso, si registrano performance decisamente soddisfacenti. In progressivo miglioramento inoltre anche la qualità delle informazioni inserite nei diversi database e il rispetto dei tempi (anche per questa tipologia con una sola).

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

Gli obiettivi volti a supportare il processo di razionalizzazione degli organismi partecipati confermano anche per il 2019 un grado di realizzazione pari in media al 100%.

Le altre tipologie di obiettivi sono analizzate nei capitoli successivi.

## 1.1.2 Trasparenza

Come stabilito all'art. 10, commi 1 e 3, del D.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii., la Città metropolitana di Milano ha definito i propri obiettivi in materia di trasparenza e le misure organizzative idonee ad assicurarne l'attuazione, all'interno del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019 – 2021<sup>1</sup> (PTPCT 2019 – 2021), e nello specifico all'interno della sezione “Trasparenza e integrità”.

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

Circa l'efficacia delle misure organizzative adottate in tema di *trasparenza*, nel 2019 è continuata l'azione di supporto alle strutture affinché fossero chiare le modalità con cui assolvere correttamente agli obblighi di pubblicazione.

In data 9/04/2019 l'Organismo indipendente di valutazione delle performance (OIVP) ha attestato l'adempimento degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni<sup>2</sup> in conformità alle indicazioni ed istruzioni diffuse dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con riferimento alle pubblicazioni alla data del 31/03/2019.

L'audit interno al 30/06/2019 ha dato i seguenti risultati: il 96,9% degli obblighi di pubblicazione risultava adempiuto in modo completo, il 2,7% in modo non completo, mentre lo 0,4% risultava ancora non adempiuto.

Il monitoraggio al 31/12/2019 ha evidenziato dati in linea con quelli rilevati al 30/06/2019 e precisamente: il 96% degli obblighi di pubblicazione risulta adempiuto in modo completo, il 3,1% in modo non completo, mentre gli obblighi non 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 2019 - 2021, è stata classificata la fonte informativa nelle seguenti categorie, a seconda dell'origine del dato:

---

<sup>1</sup> Approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 9 del 18 gennaio 2019

<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)

- 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 31/12/2019 emerge che nel 23,1% dei casi la pubblicazione è stata effettuata mediante banche dati o software gestionali (ossia direttamente dal soggetto che ha emesso l'atto), nel 7,7% attraverso la pubblicazione di link a siti di altri enti (si tratta della pubblicazione di alcune informazioni relative ai titolari di incarichi politici, effettuata attraverso link ai siti dei Comuni di appartenenza) mentre nella rimanente percentuale dei casi, pari al 69,2%, la pubblicazione è stata effettuata dalla Direzione Generale attraverso il Servizio preposto alla funzione "Trasparenza". In quest'ultimo caso, il 65,1% delle pubblicazioni risultano realizzate con file in formato aperto ed il 4,1% 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.

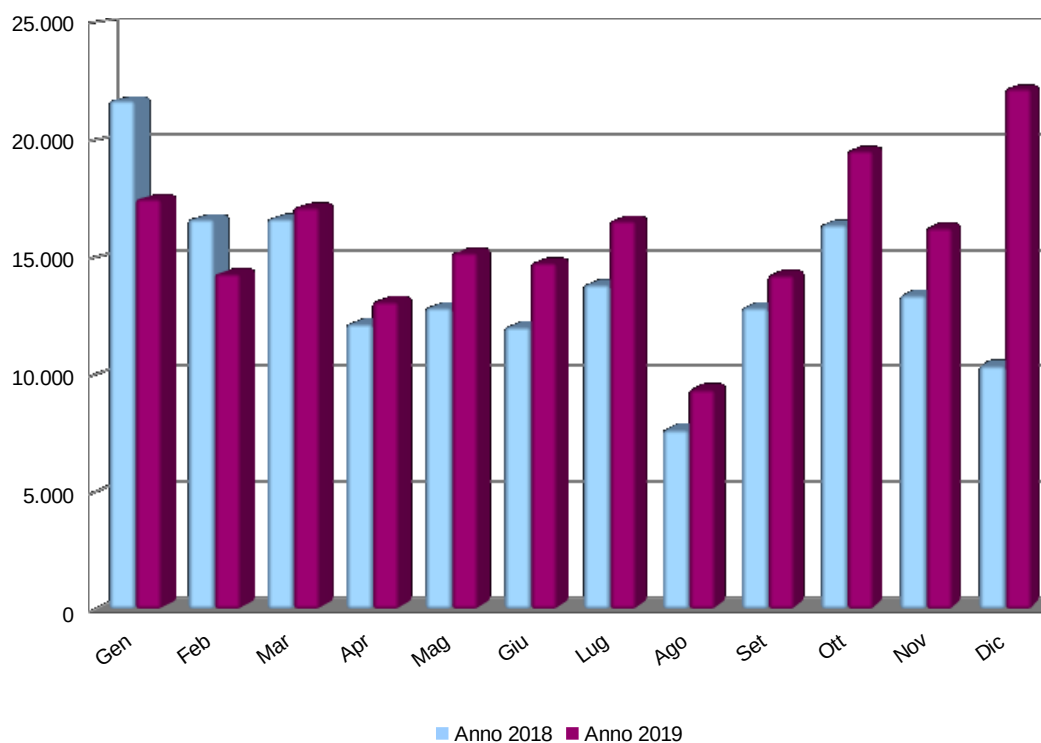
I risultati della rilevazione degli accessi hanno mostrato che i visitatori del sito (visitor sessions) nel periodo da gennaio a dicembre 2019 risultano 190.102. Essi rappresentano circa il 2,3% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti nello stesso periodo a 8.172.249.

Nel *Grafico 1* vengono messi a confronto i volumi di visualizzazioni di pagina del sito Amministrazione Trasparente degli anni 2018 e 2019: rispetto al 2018<sup>3</sup> si registra un aumento del numero di visitatori del 14,2%.

---

<sup>3</sup> Nel 2018 i visitatori del sito AT sono stati 166.442 e rappresentavano circa il 2,1% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti nello stesso periodo a 7.820.020.

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

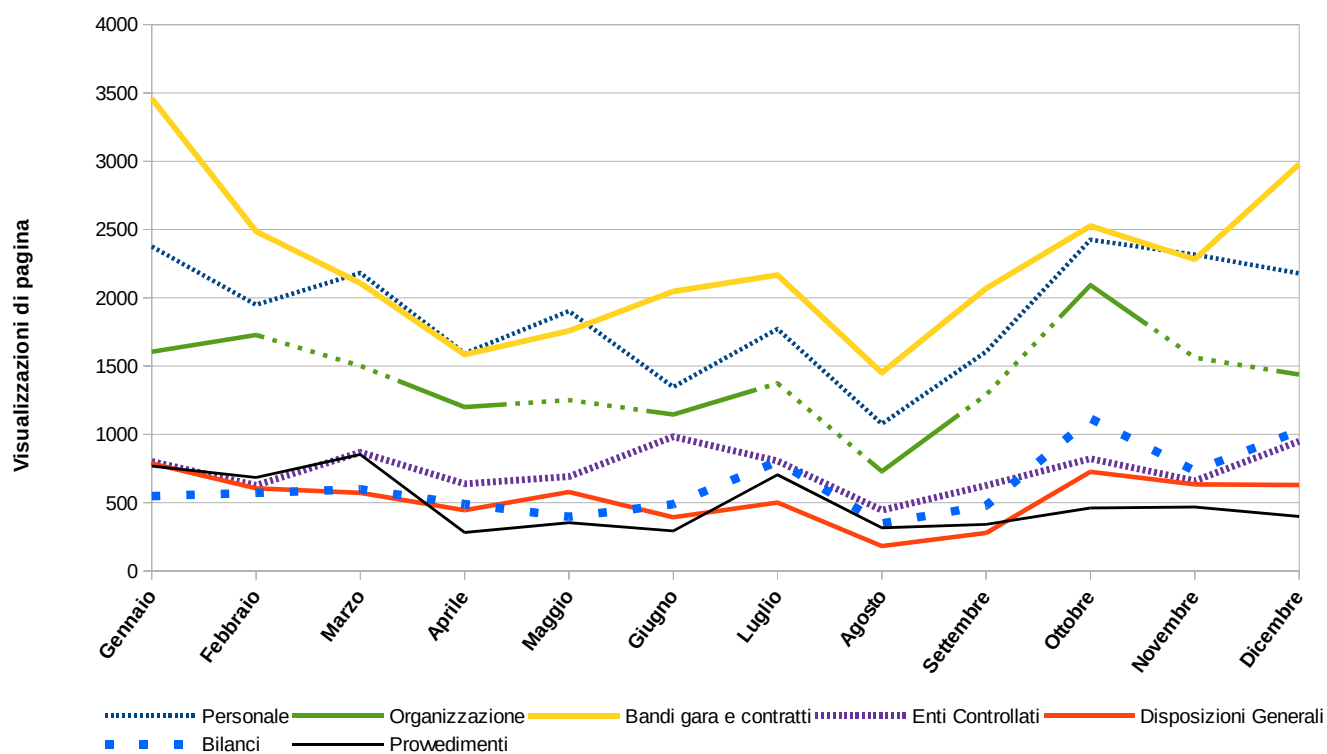


I visitatori del sito AT scelgono nel 50% dei casi una delle seguenti sotto-sezioni, in ordine decrescente: Bandi di gara e contratti, Personale, Organizzazione, Enti controllati, Bilanci, Disposizioni generali e Provvedimenti.

Il *Grafico 2* che segue illustra l'andamento degli accessi a tali sottosezioni di 1° livello nel periodo da gennaio a dicembre 2019.



Grafico 2 - Andamento pagine più visitate della sezione AT



Con riferimento agli obiettivi fissati nel PEG 2019, 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:



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
Tempi e costi realizzazione Opere Pubbliche	38 c.2	N.V.					N.V.							N.V.
Informazioni ambientali	40 c.2							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 d lgs 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 d lgs 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'URP												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
Programma triennale dei lavori pubblici e elenco annuale							100							100
Programma biennale degli acquisti di beni e servizi					100									100
Atti di conferimento incarichi e dichiarazioni insussistenza cause inconfiribilità e incompatibilità dei Dirigenti		100												100
Sistema di Misurazione e Valutazione della performance	Art.7 D Lgs 150/2009			100										100
Livelli di benessere organizzativo	PTPCT			100										100
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio						100								100
Atti governo territorio: Piani territoriali Piani di coordinamento, Piani paesistici, Strumenti urbanistici...								100				100		100
Procedimenti con cui le società in controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento	Art. 19 c.7 D.Lgs 175/2016							n.v.		n.v.	n.v.			N.V.
Costi contabilizzati	art.32 comma 2 lettera a	100												100
Informazioni su class action	Art. 1 e 4 D.Lgs. 198/2009												100	100
<b>Totale</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>99,8</b>	<b>99,7</b>	<b>99,8</b>	<b>97,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,68</b>

Nel corso del 2019 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 tutela della privacy dopo il regolamento europeo RGPD e le novità applicative nell'Ente;
- il ruolo e i compiti del RUP e le qualità di Project Manager nella pubblica amministrazione;
- la disciplina degli organismi partecipati dagli enti territoriali;
- l'istituto della Conferenza di servizi;
- l'utilizzo di nuovi applicativi per la produzione e gestione di documenti dell'Ente in formato digitale (Atti dirigenziali e Atti del Sindaco);
- i servizi della Centrale Regionale Acquisti e della Piattaforma SINTEL;
- l'attuazione del Green Public Procurement (GPP) nel Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente (SNPA);
- le principali modifiche apportate al Codice degli appalti dal DL 32/2019, dal decreto cd. Sblocacantieri e dalla legge di conversione n. 55/2019.

Inoltre, si segnala la partecipazione di alcuni dipendenti ai corsi di formazione "Valore PA" organizzati dall'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS), sui seguenti temi: Bilancio e contabilità pubblica, trasparenza e accountability nella pubblica amministrazione, gestione degli acquisti e dei contratti pubblici, gestione del documento informatico.

Nel 2019 sono pervenute all'Ente n. 3 richieste di accesso civico "semplice", ossia richieste volte ad ottenere l'adempimento di un obbligo di pubblicazione previsto per legge.

Di queste, 2 erano relative a documenti già correttamente pubblicati sul sito mentre 1 richiesta ha dato luogo ad un adeguamento nella pubblicazione.

Sono inoltre pervenute 22 richieste di accesso civico "generalizzato", ossia richieste volte ad ottenere il rilascio di documenti o dati detenuti dall'Ente ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

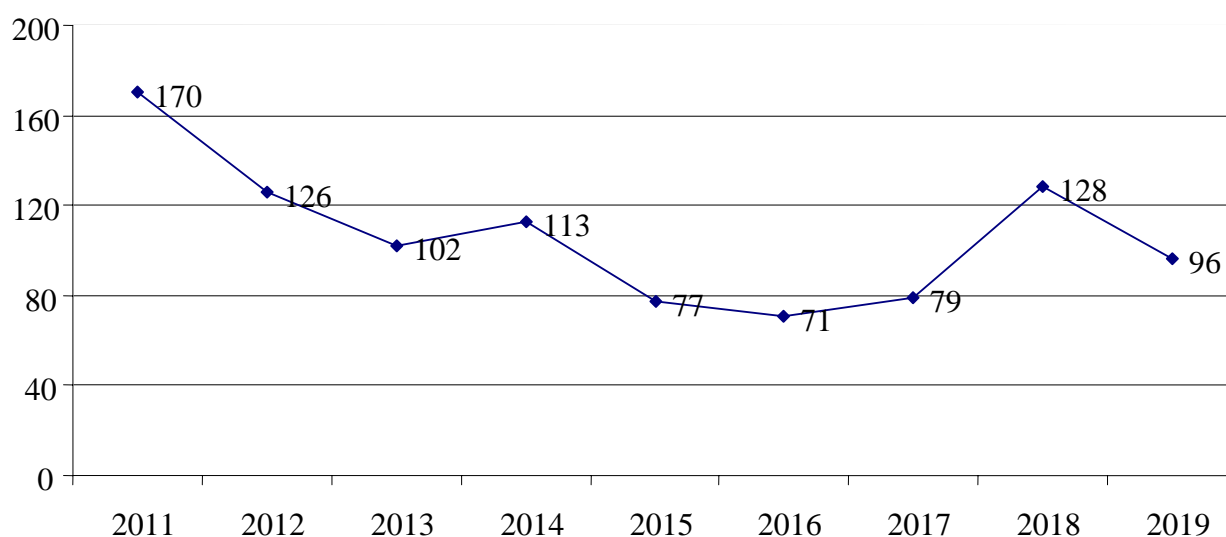
Le richieste di accesso generalizzato hanno avuto il seguente esito: 17 sono state accolte, 1 è stata archiviata in quanto l'atto autorizzatorio richiesto non risultava emesso e 4 non sono state accolte. I motivi del mancato accoglimento sono stati: in 2 casi l'insussistenza della documentazione richiesta; in 1 caso la genericità e l'indeterminatezza della richiesta e nell'ultimo caso la necessità di concludere l'attività istruttoria relativa all'episodio di inquinamento ambientale oggetto di accesso.

## 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 conseguimento 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 - 2019, 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, un significativo incremento nel 2018, da considerare un cambio di tendenza, per poi ritornare a scendere nel 2019 assestandosi quasi ai livelli del 2013.

**Grafico 3 – Opere programmate nel periodo 2011 – 2019**



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 2019 il primo aprile.

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, una flessione nel 2018 (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), e un inizio di ripresa positiva nel 2019.

**Tabella 2 - Andamento rapporto tra fase realizzata e fase programmata**

Area di intervento	2019		2018		2017		2016		2015		2014		2013	
	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	4	81,25	9	1	7	100	4	100	4	65	5	91,3	12	77,38
Mobilità ciclabile	1	0	1	100	0	0	1	100	1	100	2	100	4	97,82
Edilizia scolastica	55	78,3	86	71	45	98,72	41	92,2	42	82,61	63	71,17	42	92,12
Parco Agricolo Sud Milano (PASM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	95	2	80
Idroscalo	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100	7	95,35	6	99,9
Mobilità e Trasporti	33	55,9	31	98	27	100,21	25	89,7	29	91,43	34	72,17	34	73,75
<b>Totale Ente</b>	<b>96</b>	<b>73,8</b>	<b>128</b>	<b>66</b>	<b>79</b>	<b>99,34</b>	<b>71</b>	<b>91,85</b>	<b>77</b>	<b>85,24</b>	<b>113</b>	<b>80,34</b>	<b>102</b>	<b>78,5</b>

Si osserva che anche nel 2019 circa il 57% delle opere si concentra nell'Edilizia scolastica e circa il 34% nell'area dei Trasporti e mobilità (strade).

Entrando più nel dettaglio, si osserva che delle 96 opere complessivamente considerate nel calcolo della performance finale 27 opere, pari al 28,1%, non hanno registrato alcun avanzamento, concentrandosi nell'area dei Trasporti e viabilità con circa il 45,4% (15 su 33). Mentre nell'ambito dell'Edilizia Scolastica le 11 opere non portate in avanzamento di realizzazione corrispondono circa al 19 % delle 58 opere programmate.

Gli interventi che hanno registrato invece la piena realizzazione dell'avanzamento programmato riguardano l'ambito dell'Edilizia Scolastica (47 opere su 58, pari all'81%), ma soprattutto il Patrimonio che registra un miglioramento rispetto all'anno passato con il 50% di opere realizzate (2 opere su 4).

La successiva *Tabella 3* dà conto dei risultati operativi conseguiti negli ultimi undici 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 2009-2019**

<b>Anno di gestione</b>	<b>Opere da realizzare (ultima variazione Peg )</b>	<b>Opere da collaudare / certificare</b>	<b>Opere collaudate / certificate</b>	<b>%le realizzato/previsto</b>
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
2019	96	13	19	146,1

La percentuale delle opere concluse e rese fruibili conferma per il quarto anno consecutivo un trend crescente, ma soprattutto negli ultimi due anni un risultato ben oltre le aspettative, perché sia nel 2018 (per 3 opere) sia nel 2019 (per 6 opere) è stato conseguito un avanzamento oltre la fase prevista (fine lavori) arrivando al cre/collaudato.

### **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>1</sup> è stato quindi differenziato in base all'obiettivo predefinito. Nel caso di obiettivo con tempi ridotti rispetto lo standard di legge, il calcolo del grado di realizzazione coincide con la percentuale di atti rilasciati nei tempi obiettivo, eventualmente decurtato con la percentuale di atti rilasciati oltre i tempi di legge, quest'ultima pesata con un fattore correttivo pari a 2 (che raddoppia il peso della percentuale degli atti fuori tempo di legge); nel caso di 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 3.180, delle quali 153 (pari al 5%) sono risultate oltre i tempi obiettivo. Nel 63% 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.

---

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



**Tabella 4 – Performance gestionale 2019: 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	371	8,6 gg.	1	0,3%
da 45 a 60 giorni	1.476	31,3 gg.	107	7%
90 giorni	880	34,9 gg.	16	2%
da 105 a 150 giorni	268	79,5 gg.	21	8%
da 180 a 720 giorni	185	127,6 gg.	8	4%
<b>Totale Ente</b>	<b>3.180</b>		<b>153</b>	<b>5%</b>

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

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 2019: 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>1.091</b>				<b>63</b>	<b>5,8%</b>
	50-60 GG.	170	43 gg.	7 gg.	296 gg.	29	17,1%
	90 GG.	483	31 gg.	0 gg.	150 gg.	5	1%
	105 -150 GG.	253	80 gg.	0 gg.	1537 gg.	21	8,3%
	180 -720 GG.	185	128 gg.	1 gg.	419 gg.	8	4,3%
<b>Area Pianificazione e sviluppo economico</b>		<b>862</b>				<b>5</b>	<b>0,6%</b>
	30 GG.	20	14 gg.	3 gg.	27 gg.	0	0%
	45 GG.	495	15 gg.	1 gg.	38 gg.	0	0%
	90-120 GG	347	39 gg.	0 gg.	112 gg.	5	1,4%
<b>Area Infrastrutture</b>		<b>1.227</b>				<b>85</b>	<b>6,9%</b>
	30-60 GG.	1.162	30 gg.	0 gg.	364 gg.	79	6,8%
	90 GG	65	50 gg.	8 gg.	120 gg.	6	9,2%

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, nell'ambito della classe di tempo 50 - 60 gg (17,1%), le autorizzazioni paesaggistiche semplificate del Parco agricolo sud Milano;
- l'Area Infrastrutture e, specificamente, il procedimento di iscrizione all'Albo regionale di volontariato di protezione civile nell'ambito della classe di tempo 90 gg, (9,2%).

## 1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi

La misurazione dello stato di realizzazione degli obiettivi del Peg 2019 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 2019, per percentuale di realizzazione.

**Tabella 6 - Distribuzione degli obiettivi per percentuale di realizzazione al 31/12/2019 – 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
Obiettivi	12	2,79	3	0,70	2	0,47	7	1,63	406	94,42	430	100

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

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

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 vigente.

Nella fascia di risultato più elevata gli obiettivi individuali sono in numero superiore rispetto agli obiettivi gestionali (pari all’95% del totale della fascia), in termini percentuali le performance individuali conseguono un grado di realizzazione superiore rispetto agli obiettivi gestionali.

**Tabella 7 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione e per tipologia. Dati al 31/12/2019**

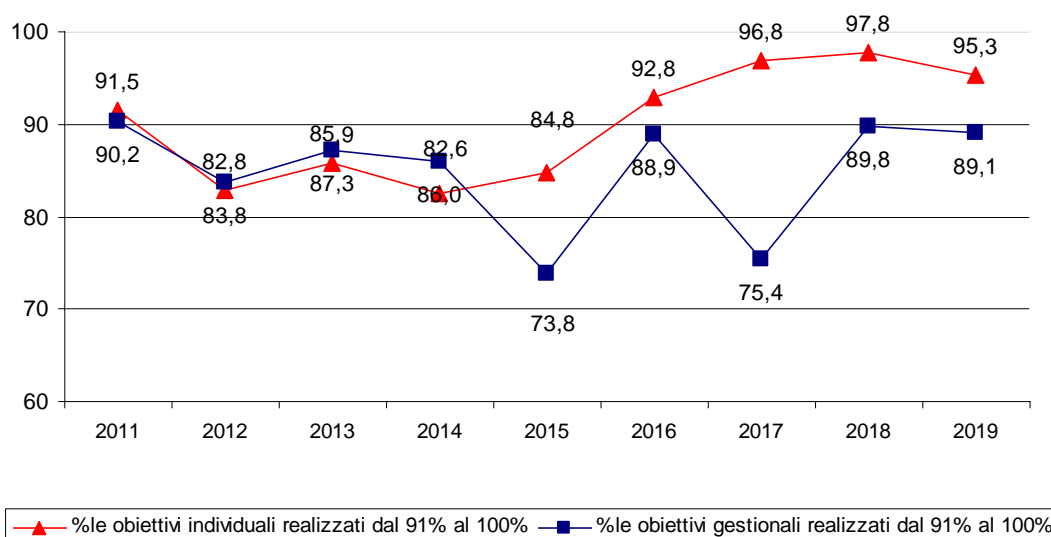
Tipologia obiettivi	Percentuale di realizzazione										N. totale obiettivi	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100		v.a.	%le
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le		
Individuali	9	2,34	0	0,00	2	0,52	7	1,82	366	95,31	384	100
Gestionali	3	6,52	2	4,35	0	0,00	0	0,00	41	89,13	46	100
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>2,79</b>	<b>2</b>	<b>0,47</b>	<b>2</b>	<b>0,47</b>	<b>7</b>	<b>1,63</b>	<b>407</b>	<b>94,65</b>	<b>430</b>	<b>100</b>

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

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

Nell'esercizio 2019 la percentuale di obiettivi con grado di conseguimento più elevato è in lieve flessione rispetto all'anno precedente, sia per la tipologia *Individuali* (-2,5%), 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.

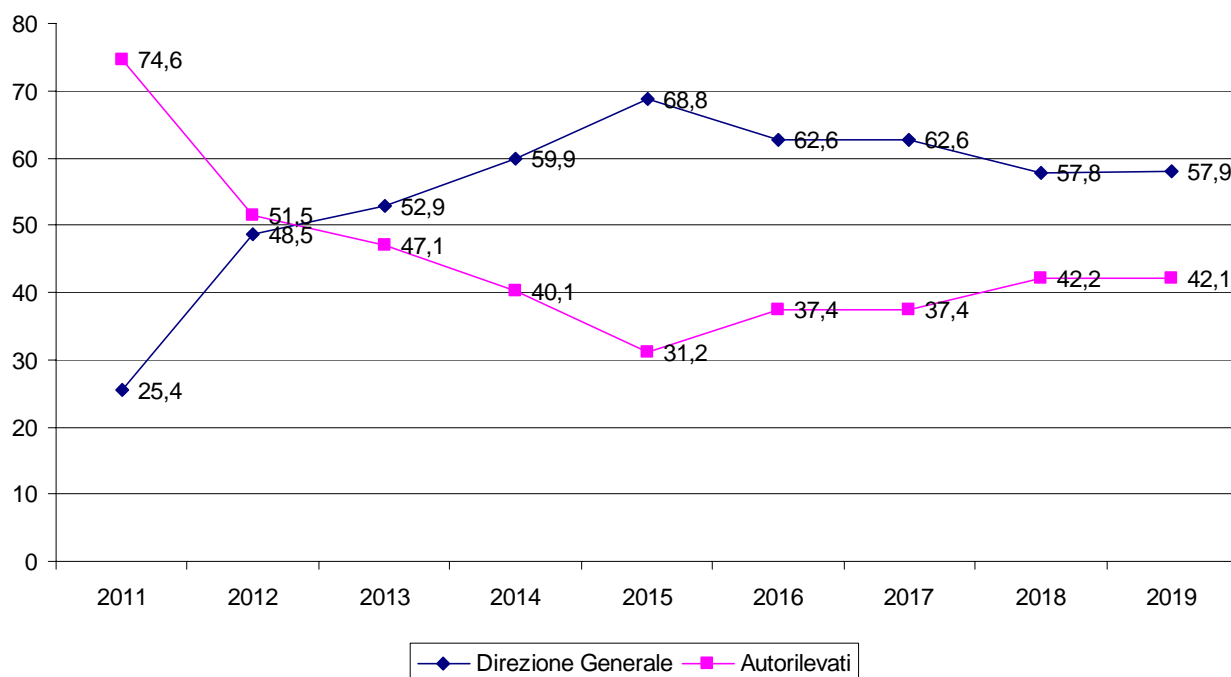
Come anticipato nelle pagine precedenti i risultati sono misurati o direttamente dalla Direzione Generale oppure dalle Direzioni Apicali, che provvedono autonomamente a indicare i valori rilevati

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 31/12/2019 – Tipologia di misurazione**

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

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



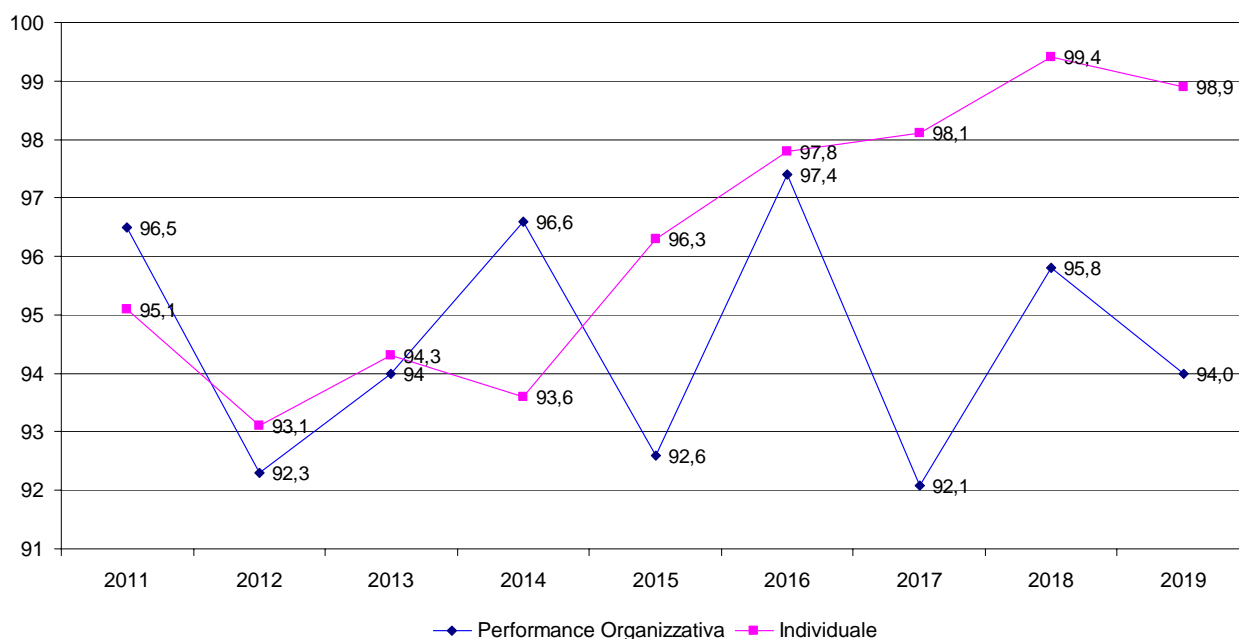
La percentuale di obiettivi misurati centralmente (pari al 57,9%) risulta in linea con il valore dell'anno precedente (nel 2018 pari a 57,8%) che era in flessione rispetto ai valori del triennio precedente (anni 2017 e 2016 pari al 62,6%, anno 2015 pari al 68,8%), ma conferma tuttavia il trend avviato nell'anno 2012 che registrava una percentuale pari al 48,5%, quasi raddoppiata rispetto al 2011 (25,4%) e successivamente in crescita costante (nel Peg 2013 pari al 52,9% e nel Peg 2014 pari al 59,9%).

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

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

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

**Grafico 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 del 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.

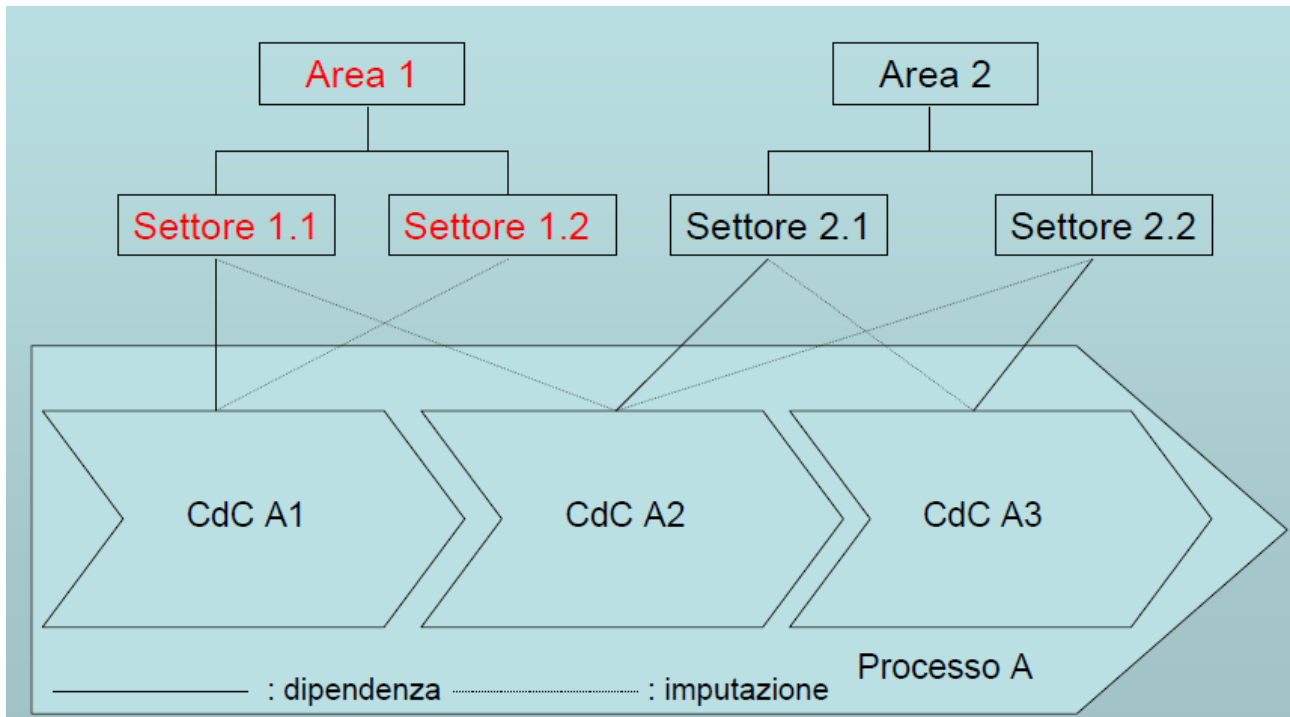
La rappresentazione dei processi operativi è finalizzata a descrivere in termini di processi di erogazione di prodotti/servizi le attività realizzate dalla struttura organizzativa. La gestione coordinata di diverse “tipologie di intervento”, che producono prodotti/servizi diretti agli utenti finali (cittadini, 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 fattori produttivi su CdC appartenenti ad altri CdR.



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

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

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

## 2.2 Le Risorse Umane impiegate

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

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

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

Pertanto per ogni attività è rilevato il costo del personale, gli FTE e le ore lavorate per ciascun periodo.

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.

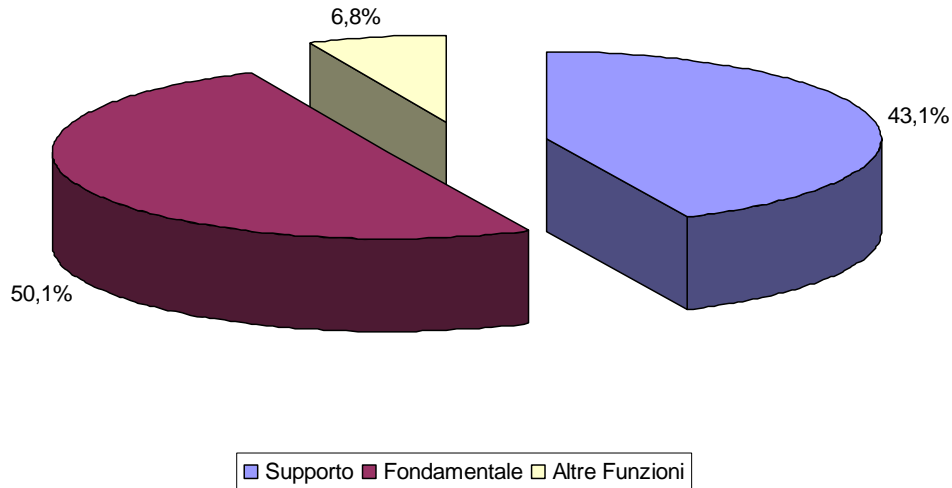
**Tabella 10**

Descrizione Macroarea	Descrizione Area	Tipologia di Attività	%
SERVIZI EROGATI ALLA COLLETTIVITA'	LAVORI PUBBLICI	Fondamentale	<b>17,7</b>
FUNZIONAMENTO	SERVIZI DI SUPPORTO	Supporto	<b>17,4</b>
SERVIZI PER CONTO DELLO STATO, AUTORIZZATIVI E IMPOSITIVI	REGOLAZIONE DI ATTIVITA PUBBLICHE E PRIVATE	Fondamentale	<b>9,3</b>
FUNZIONAMENTO	SERVIZI ECONOMICO/FINANZIARI	Supporto	<b>8,5</b>
SERVIZI EROGATI ALLA COLLETTIVITA'	PROMOZIONE E GESTIONE TUTELA AMBIENTALE	Fondamentale	<b>8,2</b>
FUNZIONAMENTO	GESTIONE DEL PERSONALE	Supporto	<b>5,7</b>
SERVIZI EROGATI ALLA PERSONA	SERVIZI PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE	Fondamentale	<b>5,0</b>
SERVIZI EROGATI ALLA PERSONA	SERVIZI PER LO SPORT, ATTIVITA' RICREATIVE E TURISMO	Altre Funzioni	<b>4,0</b>
SERVIZI EROGATI ALLA COLLETTIVITA'	SICUREZZA URBANA, ATTIVITA' DI POLIZIA LOCALE E SERVIZIO DI NOTIFICA	Fondamentale	<b>4,0</b>

Descrizione Macroarea	Descrizione Area	Tipologia di Attività	%
SERVIZI PER CONTO DELLO STATO, AUTORIZZATIVI E IMPOSITIVI	SERVIZI DEL MERCATO DEL LAVORO	Altre Funzioni	2,5
INDIRIZZO POLITICO - ISTITUZIONALE	INDIRIZZO POLITICO	Supporto	2,4
FUNZIONAMENTO	SISTEMI INFORMATIVI	Supporto	2,3
SERVIZI PER CONTO DELLO STATO, AUTORIZZATIVI E IMPOSITIVI	URBANISTICA	Fondamentale	2,3
FUNZIONAMENTO	SERVIZI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Supporto	2,0
FUNZIONAMENTO	SERVIZI LEGALI	Supporto	1,8
SERVIZI EROGATI ALLA PERSONA	SERVIZI SOCIALI, NON PROFIT E SANITA'	Fondamentale	1,6
INDIRIZZO POLITICO - ISTITUZIONALE	RAPPORTI CON L'ESTERNO	Supporto	1,5
SERVIZI EROGATI ALLA COLLETTIVITA'	GESTIONE E SMALTIMENTO DI RIFIUTI	Fondamentale	1,3
SERVIZI EROGATI ALLA COLLETTIVITA'	PROTEZIONE CIVILE	Fondamentale	0,7
INDIRIZZO POLITICO - ISTITUZIONALE	RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI	Supporto	0,6
SERVIZI PER CONTO DELLO STATO, AUTORIZZATIVI E IMPOSITIVI	TRIBUTI	Supporto	0,5
SERVIZI EROGATI ALLA PERSONA	SERVIZI PER LA CULTURA	Altre Funzioni	0,2
SERVIZI PER CONTO DELLO STATO, AUTORIZZATIVI E IMPOSITIVI	SERVIZI STATISTICI	Supporto	0,2
<b>TOTALE ENTE</b>			<b>100</b>

È interessante osservare come le prime due attività, che assorbono il 35,1% delle ore, siano legate, sebbene con prospettive differenti, al patrimonio immobiliare; da un lato nell'esercizio di una funzione fondamentale e dall'altro di una funzione di supporto alla macchina "organizzativa". Si evidenzia inoltre per entrambe un incremento di ore impiegate rispetto all'anno precedente (+0,7% la prima e +0,8% la seconda). A livello più aggregato (*Grafico 7*) si rileva un incremento di impiego del tempo lavoro sulle Funzioni Fondamentali (+7,1%) rispetto all'anno precedente, un mantenimento su quelle di Supporto (-0,2%) e una decisa flessione sulle Altre Attività (-6,9%), testimoniando dunque un trasferimento di risorse verso le Funzioni Fondamentali.

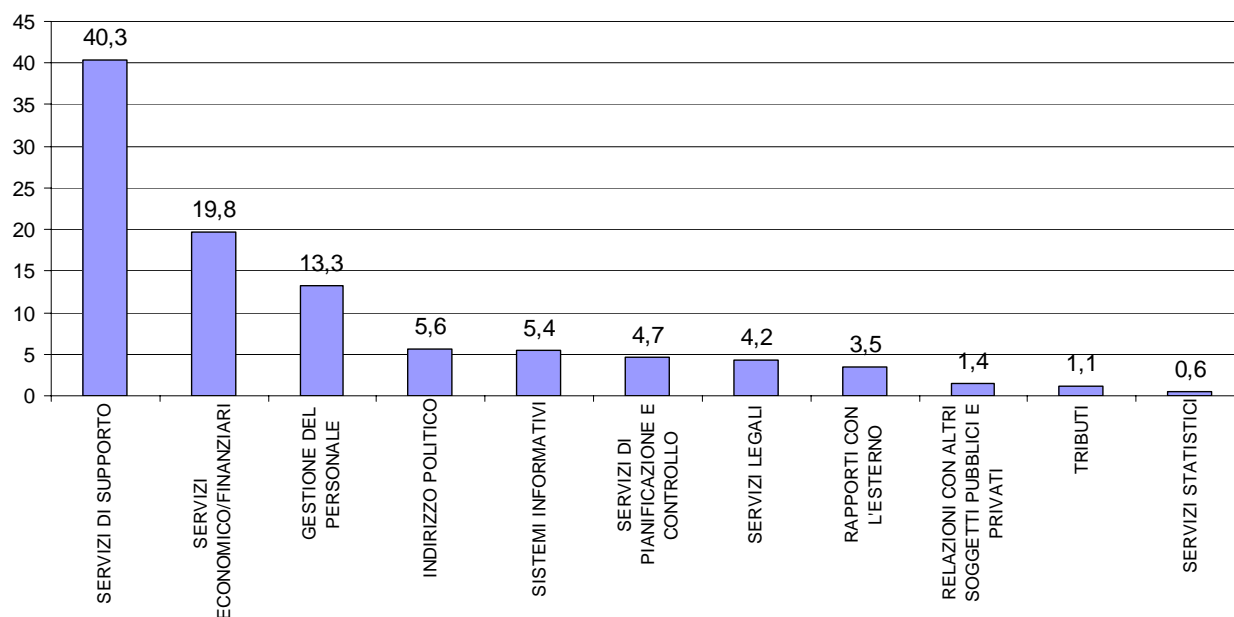
**Grafico 7**



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 cinque anni si è registrata l'uscita di oltre 660 unità di personale. Ciò premesso, le funzioni di supporto cubano complessivamente il 43% circa sul totale, che potrebbe, a tendere, ridursi a favore delle funzioni Fondamentali. Tra le attività di "Supporto", la gestione e il presidio degli edifici (Servizi di supporto a sedi istituzionali), assorbe la percentuale più elevata di risorse (circa il 358%). 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 l'8,5% del totale delle risorse impiegate, con un incremento rispetto all'anno precedente dello 0,8%. Delle attività di staff gestionale è quella con la percentuale maggiore. Tra le attività ricomprese in tale tipologia figurano quelle connesse alla gestione di appalti e contratti.

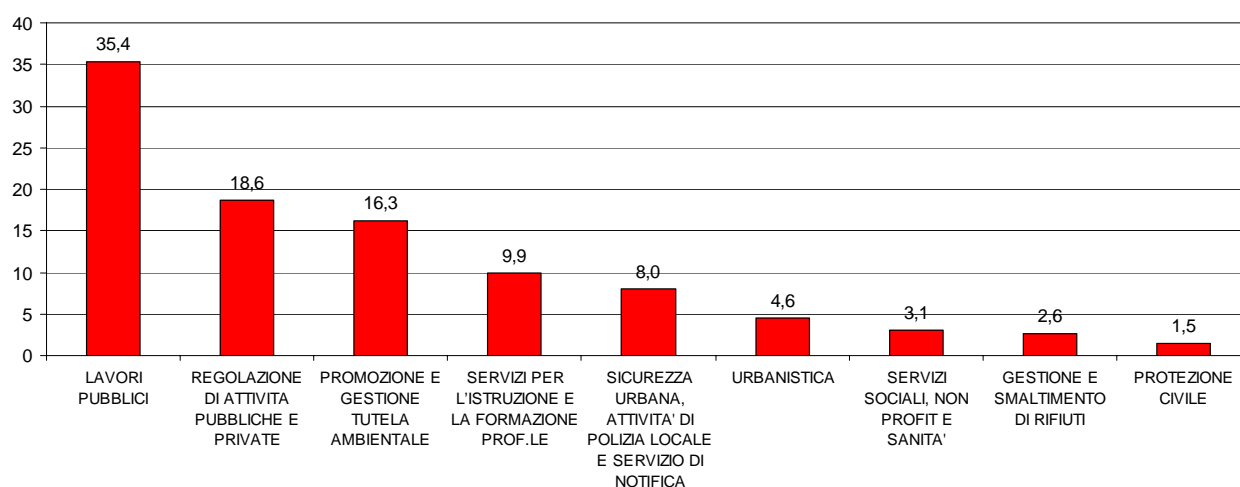
Grafico 8



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 (17,7%), e tra le attività fondamentali il 35,4%, 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* (18,6%), vale a dire l'insieme delle procedure di rilascio autorizzazioni in ambito stradale e ambientale, principalmente, oltre che TPL, e oltre alla connessa attività di vigilanza, controllo e relative sanzioni.

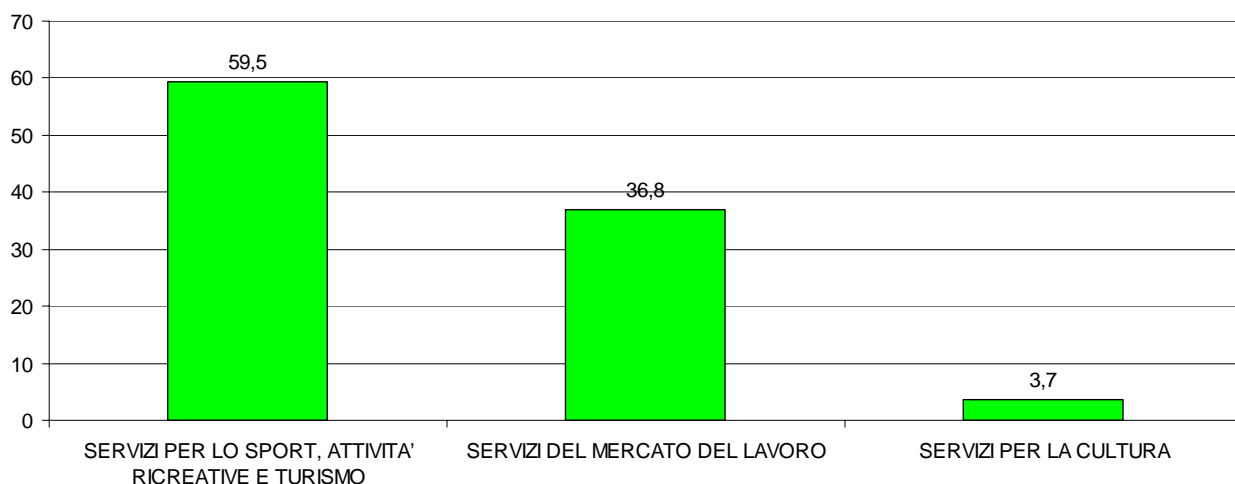
**Grafico 9**



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 nei *Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo*, che comprende, per la quasi totalità, le attività connesse alla gestione del Parco Idroscalo e dei relativi eventi, e delle funzioni residuali in materia di turismo delegate da Regione Lombardia.

Infine, l'unica attività tutt'ora gestita dall'Ente per quanto riguarda i *Servizi per la cultura*, è connessa alla Biblioteca Isimbardi.

Considerando la composizione del personale, in termini di Ruolo e Tempo Determinato, Categorie e Dirigenti, si rileva che il personale a TD, che l'anno precedente (2018) costituiva il 2,6% sul totale, è stato "azzerato"; il D.L. 75/2017 e le circolari attuative facevano infatti esplicito riferimento alla lotta al precariato; la Città metropolitana di Milano dunque, dal 2019, dopo la stabilizzazione del personale a tempo determinato, non ha più assunto personale con tale tipologia di contratto.

Circa il 74% del personale di Categoria A è impiegato nei *Servizi di supporto*. La stessa funzione impiega inoltre la maggiore percentuale di Categorie B (35%), che per il resto risultano distribuite in misura abbastanza uniforme, con maggior concentrazione nei *Lavori pubblici* e nei *Servizi economico-finanziari*. Il personale di Categoria C è impiegato per il 24% circa nei *Lavori pubblici* e nella *Regolazione di attività, pubbliche e private*. La stessa preponderanza, su queste due funzioni fondamentali, vale per la Categoria D (30,4%); cui si aggiunge la *Promozione e gestione della tutela ambientale*.

I *Servizi economico-finanziari* assorbono la maggior percentuale di Dirigenti, seguiti dai *Lavori pubblici*.

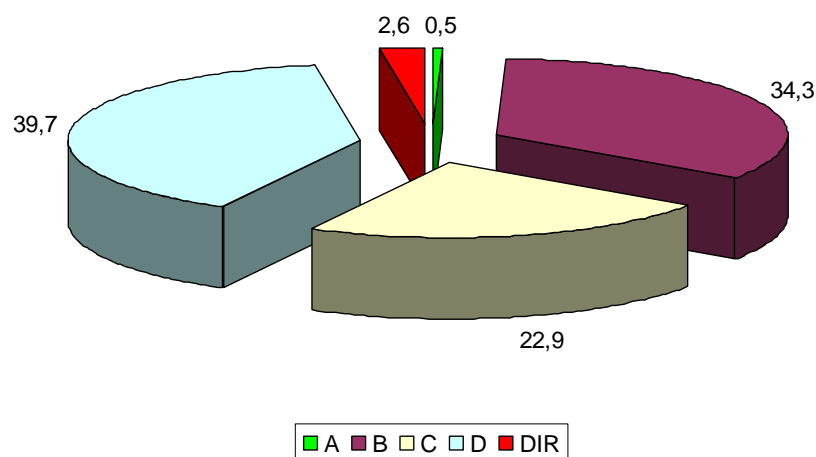
**Tabella 11**

Descrizione Area	A%	B%	C%	D%	DIR%
INDIRIZZO POLITICO	0,0	2,4	1,0	3,2	3,6
RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI	0,0	0,3	0,7	0,9	0,0
RAPPORTI CON L'ESTERNO	0,0	1,0	2,0	1,8	0,0
SERVIZI LEGALI	0,0	1,6	1,7	1,9	5,4
SERVIZI ECONOMICO/FINANZIARI	0,0	9,2	7,7	8,0	<b>17,0</b>
GESTIONE DEL PERSONALE	0,0	5,5	6,9	5,1	8,8
SISTEMI INFORMATIVI	0,0	0,7	2,8	3,6	0,0
SERVIZI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	0,0	1,5	1,4	2,9	1,5
SERVIZI DI SUPPORTO	<b>74,1</b>	<b>35,0</b>	8,0	7,3	11,0
SERVIZI STATISTICI	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0
TRIBUTI	0,0	0,6	0,0	0,8	0,0
REGOLAZIONE DI ATTIVITA PUBBLICHE E PRIVATE	0,0	6,7	12,0	10,7	1,0
URBANISTICA	0,0	1,2	0,7	4,3	0,0



Descrizione Area	A%	B%	C%	D%	DIR%
SERVIZI DEL MERCATO DEL LAVORO	0,0	3,1	2,4	1,9	5,6
SICUREZZA URBANA, ATTIVITA' DI POLIZIA LOCALE E SERVIZIO DI NOTIFICA	0,0	2,4	9,7	2,4	0,0
PROMOZIONE E GESTIONE TUTELA AMBIENTALE	0,0	4,3	5,8	12,6	13,5
LAVORI PUBBLICI	0,0	<b>11,4</b>	<b>24,4</b>	<b>19,7</b>	16,1
GESTIONE E SMALTIMENTO DI RIFIUTI	0,0	1,0	1,0	1,6	4,9
PROTEZIONE CIVILE	0,0	0,5	0,6	1,1	0,0
SERVIZI SOCIALI, NON PROFIT E SANITA'	0,0	0,9	2,1	2,0	0,0
SERVIZI PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE	0,0	6,5	4,5	3,9	5,4
SERVIZI PER LA CULTURA	0,0	0,2	0,3	0,3	0,0
SERVIZI PER LO SPORT, ATTIVITA' RICREATIVE E TURISMO	25,9	4,1	4,3	3,5	6,3
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Distribuzione % per Categorie</b>	<b>0,5</b>	<b>34,3</b>	<b>22,9</b>	<b>39,7</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 40% circa 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 2017 – 2019**, che garantisce maggiore omogeneità tra gli anni considerati, piuttosto che con gli esercizi precedenti alla riforma. Le comparazioni che seguono sono sempre riferite al 2019 rispetto al 2017, 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.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/U A	Ore lavorate	Volume Output	Ore/U A	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
INDIRIZZ O POLITICO	N. Delibere e Decreti del Sindaco	42.788,0	419	<b>99,7</b>	36.393,0	405	<b>87,5</b>	28.987,0	303	<b>90,9</b>
	N. sedute del Consiglio metropolitano		10			11			16	

Complessivamente si registra una diminuzione di circa 13.800 ore annue (-32% circa), e le ore lavorate per unità di output, rispetto al 2017, attestano una riduzione di quasi 9 punti percentuali.

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
SERVIZI LEGALI	N. pareri legali espressi	24.575	197	6,7	22.225	66	7,8	21.950	89	7,4
	N. procedure di recupero coattivo dei crediti		131			115			68	
	N. pratiche sanzionatorio sede amm.va e giudiziale		2.577			1.681			1.820	
	N. contenziosi trattati nell'anno		741			981			977	

Per i *Servizi legali* si evidenzia un livello sostanzialmente in linea delle ore lavorate per unità di output rispetto al 2018 e leggermente crescente rispetto al 2017, principalmente imputabile al calo di produzione delle *Pratiche sanzionatorie*, in sostanza la riduzione di input (-10,7%) non è proporzionale alla riduzione di output (-19%).

Per quanto concerne i *Servizi economico-finanziari* si rileva un trend di sostanziale riduzione delle ore lavorate per unità di output.

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
SERVIZI ECONOMICI/FINANZIARI	N. variazioni di bilancio effettuate nell'anno	112.302	3	5,5	99.666	8	4,0	102.549	42	3,6
	N. versamenti e N. iscritti a ruolo		3.289			2.100			1.751	
	N. Mandati + N. Reversali		15.505			20.830			21.390	
	N. controlli di regolarità contabile (Determinazioni)		1.557			1.912			4.858	
	N. contratti di acquisto stipulati (in forma pubblica, pubblico-amministrativa e privatistica)		135			83			62	

Per quanto concerne le attività connesse alla gestione dei *Tributi* si rileva un anomalo incremento delle ore lavorate per unità di output che deve essere oggetto di approfondita analisi.

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
TRIBUTI	N. sanzioni irrogate	3.583	307	10,9	7.147	231	27,4	5.920	45	100,3
	N. sanzioni rimosse		22			30			14	

Tuttavia la percentuale di sanzioni rimosse rispetto a quelle irrogate, in flessione rispetto al 2015 sino al 2017, segna un picco nel 2019; anche in questo caso si propone di approfondire, per verificare se l'impiego di maggior tempo su tale attività genera un incremento delle riscossioni.

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

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

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore/UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UA	Ore lavorate	Valore Output	Ore/UA
GESTIONE DEL PERSONALE	N. dipendenti	74.347	1.047	35,1	73.593	981	38,0	68.977	922	38,6
	N. pratiche mobilità e comandi		209			203			131	
	N. procedimenti disciplinari attivati e pendenti complessivi		9			8			10	
	N. visite fiscali effettuate		46			34			31	
	N. visite fiscali richieste		59			43			14	
	N. incontri sindacali		12			18			19	
	N. giornate di formazione - ex d.lgs. 626/94		37			46			21	
	N. dip. che hanno partecipato nell’anno a corsi di formazione		698			606			639	

Sui *Sistemi informativi* invece si rileva una significativa flessione del numero di ore lavorate (-23%) rispetto alla riduzione del proxy (N. dipendenti) che è pari a -12%, determinando nel triennio in esame una decisa riduzione delle ore lavorate per unità di personale.

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
SISTEMI INFORMATIVI	N. dipendenti	36.754	1.047	<b>35,1</b>	38.306	981	<b>39,0</b>	28.157	922	<b>30,5</b>

### Attività di linea

I volumi di output dell'area relativa alla *Regolazione di attività pubbliche e private*, con l'unica eccezione delle *Licenze per autostraporto*, per le quali si rileva un andamento stabile nel triennio, presentano nel periodo in esame un calo consistente (-44%). A fronte del quale non è corrisposta una riduzione proporzionale delle ore lavorate.

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA	Ore lavorate	Volume Output	Ore/UA
REGOLAZIONE DI ATTIVITÀ PUBBLICHE E PRIVATE	N. autorizzazioni e concessioni pubblicità sulle strade e sui veicoli	156.438	1.183	<b>67</b>	128.862	445	<b>90</b>	112.443	340	<b>87</b>
	N. licenze autotrasporto di merci conto proprio e autotrasporto conto terzi		853			820			825	
	N. autorizzazioni impianti per l'esercizio delle attività di recupero e di smaltimento rifiuti		229			155			106	
	N. autorizzazioni per gestione autoscuole - Parco autobus (immatricolazione, servizi di linea, locazioni, etc.)		59			9			25	

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

Area	Misura (u.m.)	2017			2018			2019		
		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	87.234	12	5,4	91.907	5	19,2	98.224	7	14,5
	N. controlli impianti termici a uso civile		16.020			4.780			6.745	
	N. interventi di risanamento e miglioramento ambientale - risorse idriche		2			0			6	

In ambito di *Promozione e gestione tutela ambientale* si osserva una riduzione dei volumi di output che sfiora il 58%, di fatto integralmente ascrivibile ai *Controlli sugli impianti termici ad uso civile*. Mentre le ore lavorate registrano un incremento del 13% circa. L'incremento delle ore lavorate per unità di output è inevitabile e coerente, ciò deve indurre ad effettuare una approfondita analisi.

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

Per il **2019** sono state confermate sia le procedure per l'applicazione dell'art. 26, commi 3 e 3 bis, della legge 23 dicembre 1999, n. 488, sia la centralizzazione degli acquisti, stabilita nel Piano esecutivo di gestione<sup>1</sup> e precisamente:

- gli acquisti di beni e servizi dell'Ente sono effettuati dal Provveditorato; eventuali deroghe sono ammesse solo previa autorizzazione del Provveditore all'acquisto diretto decentrato;
- in caso di convenzione Consip/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>2</sup> in tema di *spending review* che sanciscono la nullità dei contratti stipulati in violazione del citato articolo 26, comma 3.

---

<sup>1</sup> Approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 70 del 16/04/2019

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

<sup>2</sup> L'art. 1, c. 1, del 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>3</sup> per il rilascio dell'eventuale autorizzazione all'acquisto autonomo di cui al comma 516 della predetta Legge 208/2015. Inoltre, a seguito della riorganizzazione dell'Ente a partire dal 1/10/2018, sono state fornite nuove istruzioni sulle procedure da seguire per la programmazione degli acquisti di hardware, software e servizi informatici<sup>4</sup>.

Le modalità del controllo da parte della struttura deputata prevedono l'esame puntuale dei provvedimenti relativi agli acquisti in adesione alle convenzioni Consip/ARCA 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 **2019** sono stati adottati complessivamente **306** provvedimenti<sup>5</sup> relativi ad acquisti di beni e servizi: si rileva un aumento (+ **6,6%**) **rispetto al 2018 (287)** e + **19,5%** **rispetto al 2017** del numero complessivo di provvedimenti, in controtendenza rispetto al quinquennio 2013-2017 che era in netta diminuzione<sup>6</sup>. L'importo netto contrattuale complessivo degli acquisti di beni e servizi, **al netto del servizio per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento, nel 2018 era di € 21.310.185,12; quest'anno è di €28.080.627,52, con un aumento del 31,8%.**

Il maggior numero di provvedimenti **272** determinazioni dirigenziali su un totale di **306** (pari circa all' **88,9%**), 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 **31,7 %** del volume complessivo degli acquisti dell'Ente, escluso la spesa per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento<sup>7</sup>. Nell'anno 2018 la medesima tipologia di acquisti rappresentava il 25,8% del totale degli acquisti: si registra quindi un aumento della quota di acquisti in assenza di convenzioni Consip/ARCA di circa **6 punti percentuali**.

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

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

<sup>5</sup> Numero di provvedimenti di acquisto comunicati al Settore Programmazione, controllo e trasparenza.

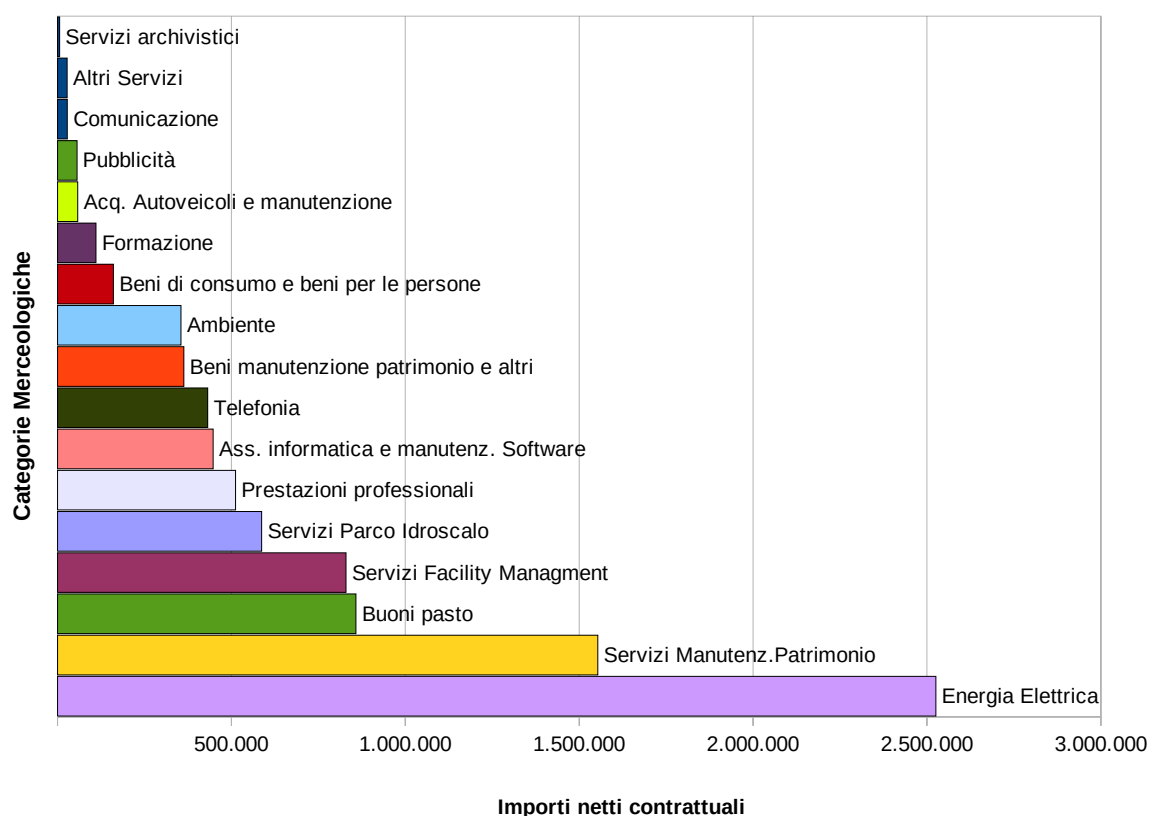
<sup>6</sup> Numero atti nel quinquennio precedente: 508 nel 2013, 329 nel 2014, 272 nel 2015, 268 nel 2016 e 256 nel 2017.

<sup>7</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 12** che segue illustra la spesa relativa a procedure di acquisto in **assenza** di convenzioni Consip/ARCA attive, pari a **€8.912.878,61**, suddividendo gli acquisti per categoria merceologica (**abbiamo deciso di inserire solo le più rappresentative dal punto di vista monetario**) ed escludendo la conduzione e manutenzione degli impianti termici e il teleriscaldamento (per un importo netto contrattuale pari a **€5.196.051,77**). La spesa per acquisti effettuati in assenza di una convenzione Consip/Arca attiva è costituita per il **79%** da servizi e solo per circa il **21%** da fornitura di beni.

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 **306** provvedimenti complessivi, **32<sup>8</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>9</sup>

<sup>8</sup> I 32 provvedimenti sono così suddivisi: 24 adesioni Consip/ARCA, 2 con utilizzo parametri qualità/prezzo Consip, 6 senza l'utilizzo dei parametri Consip.

(corrispondenti a 36 acquisti<sup>10</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.

Nella **Tabella 12** sono evidenziati i provvedimenti ~~gli acquisti~~ effettuati in presenza di convenzione Consip/ARCA/Soggetto aggregatore attiva, suddivisi tra le varie tipologie, con riferimento al quadriennio **2016/2019**.

**Tabella 12 - Provvedimenti degli acquisti effettuati in presenza di convenzione Consip/Arca/Soggetto Aggregatore attiva**

ANNI	Adesione a convenzioni Consip/ARCA	Adesione a convenzione Soggetto Aggregatore	ACQUISTI AUTONOMI		TOTALE
			con parametri prezzo/qualità Consip/Arca	per beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione	
2016	35	/	5	11	51
2017	30	/	4	2	36
2018	31	2	2	1	36
2019	24	2	2	6	34

Il numero totale dei provvedimenti nel **2019** in presenza di convenzione attiva è simile al relativo dato del 2018 e in diminuzione **del 33,3% rispetto al 2016. Si verifica un aumento degli acquisti di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzione.** L'adesione a convenzione risulta comunque 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.

<sup>9</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>10</sup> Per "acquisto" si intende la singola tipologia di bene/servizio acquistato, con un singolo provvedimento si sono acquistate più tipologie di beni/servizi

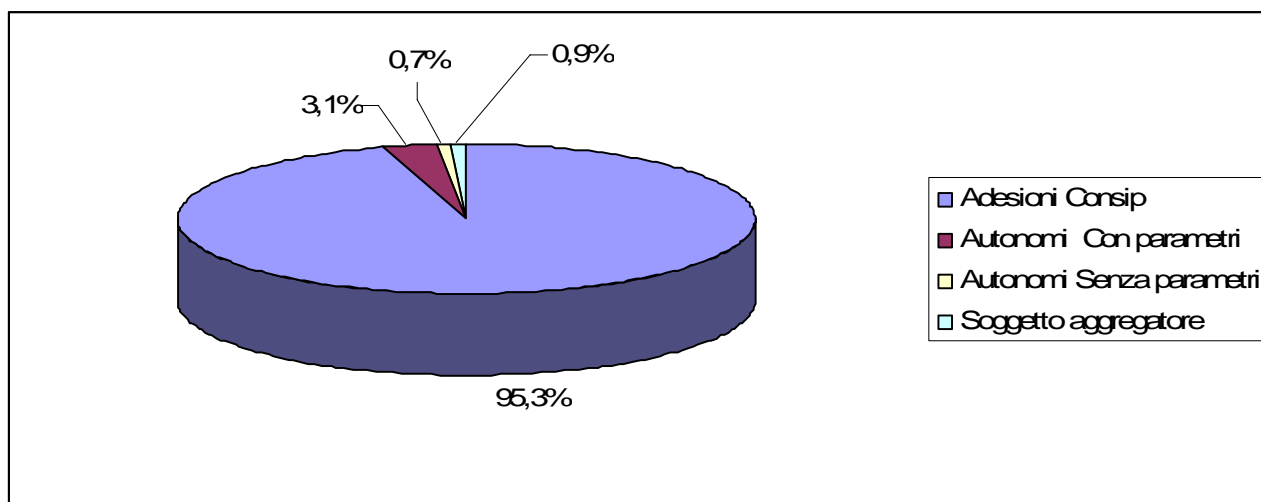
**Tabella 13 - Totale importo netto acquisti effettuati in presenza di convenzione attiva di Consip, ARCA e Soggetto aggregatore**

ANNI	Adesione a convenzioni Consip/ARCA	Adesione a convenzione Soggetto Aggregatore	ACQUISTI AUTONOMI		TOTALE
			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
2019	18.269.170,09	173.770,49	595.151,54	129.656,79	19.167.748,91

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** ritorna ad essere ai livelli del 2017 ( nel 2018 era diminuita dell'89,4% rispetto all'anno precedente in quanto la spesa per l'acquisto dei buoni pasto risultava in parte fra gli acquisti in adesione a convenzione Consip e in parte fra gli acquisti in assenza di convenzioni Consip/Arca).

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 **95,3%** degli importi netti contrattuali.

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



Come già anticipato gli **acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive sono invece aumentati, la spesa ammonta a € 129.656,79 in forte aumento, (97,4%) rispetto al 2018. Tale spesa è rappresentata da 6 acquisti, quelli con più incidenza economica riguardano il noleggio di apparecchiature digitali di fascia medio/alta; e servizi di pulizia e vigilanza armata da svolgersi presso il Parco Idroscalo.**

Nella **Tabella 14** 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 14 – Acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive**

BENE/SERVIZIO	DENOMINAZIONE CONVENZIONE	PREZZO	MOTIVAZIONE DELL'ACQUISTO AUTONOMO-SINTESI
Fotocopiatrici digitali di fascia media e alta	Consip: "Apparecchiature Multifunzione 28 e 29 - noleggio"	33.495,48	Non risulta possibile aderire alla Convenzione 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.
Carta naturale	Convenzione Arca 2017 056 - lotto 1 Carta e Cancelleria Valsecchi - Carta in risme	4.797,37	Non risulta possibile aderire alla convenzione Arcala convenzione "Carta e Cancelleria - Valsecchi - ARCA_2017_056 - Lotto 1 - Carta in Risme" perchè questa convenzione ricomprende unicamente carta da 80 g e da 75 g. Tali grammature risultano non idonee tecnicamente per le necessità del Centro Stampa
Vigilanza armata presso Idroscalo	VIGILANZA ARMATA - LOTTO 1	1.200,00	A)il servizio acquistato è una necessità una tantum e l'esigenza di disporre di una vigilanza armata per la fascia oraria sopra precisata è limitata al giorno dell'evento in oggetto mentre nell'adesione alla convenzione è insito l'affidamento di un servizio continuativo di mediolungo termine, con la contemporanea e obbligatoria attivazione preventiva di servizi gestionali quali la pianificazione e programmazione delle attività, la gestione ordini di attività a richiesta, la gestione call center b) come precisato al punto 2.2 della "Guida alla convenzione" l'utilizzo della stessa e il conseguente affidamento dei servizi in essa previsti sono subordinati all'emissione di un ordinativo di fornitura di valore almeno pari o superiore ad €40.000,00, IVA esclusa

BENE/SERVIZIO	DENOMINAZIONE CONVENZIONE	PREZZO	MOTIVAZIONE DELL'ACQUISTO AUTONOMO-SINTESI
Pulizia Igiene	pulizia e igiene ambientale	90.163,93	La convenzione non risulta pertinente alla specificità dei servizi di cui necessita il Parco e le strutture in esso presenti essendo configurata per ambienti lavorativi tradizionalmente destinati ad ufficio; la stessa prevede inoltre l'obbligo, sia nella modalità "Facility Management" che in quella "Facility management light", di acquisto di un "set minimo diservizi" in cui sono ricompresi sia servizi operativi che servizi di manutenzione. Anche tali servizi hanno caratteristiche non adeguate alle esigenze manutentive di Idroscalo che non possano essere standardizzate e riportate nell'ambito di quanto inserito in convenzione

**129.656,79**

Nel **2019** gli **acquisti in adesione a convenzioni Consip/Arca** hanno riguardato le tipologie di beni e servizi riportate nella *Tabella 15*, 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>11</sup>.

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

**Tabella 15 - Spesa per gli acquisti in adesione a convenzioni Consip/ARCA**

Tipologie merceologiche	C=Consip A=ARCA	Importo netto contrattuale			
		2016	2017	2018	2019
Hardware e macchine per ufficio (server, PC desktop, PC notebook, stampanti)	C	214.450,60	49.870,37	160.603,56	104.793,98
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	156.459,02
Combustibili da riscaldamento (gasolio e gas naturale)	C/A	7.755.627,00	8.215.573,77	8.027.868,85	8.744.262,30
Energia elettrica	C	6.680.431,66	6.034.444,48	5.496.221,31	8.143.442,62
Telefonia fissa e mobile	C	694.262,30	431.885,25	324.590,16	286.800,00
Manutenzione centrali telefoniche	C	53.275,00	26.529,70	268.981,64	619.546,16
Beni di consumo (cancelleria e carta in risme)	A	15.813,20	6.220,87	13.585,63	17.715,20

<sup>11</sup> Art. 1, comma 7, D.L. 95/2012 convertito con modificazioni dalla L. 135/2012

Servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)	C	625.021,89	572.254,00	687.693,92	196.150,82
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>16.319.759,61</b>	<b>15.752.690,78</b>	<b>15.533.724,14</b>	<b>18.269.170,09</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>12</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 2019			ANNO 2018		
	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement
Assenze Convenzioni Consip	€ 14.108.930,38	€ 4.466.959,65	31,7%	€ 10.451.659,56	€ 3.003.840,18	28,7%
Adesioni Convenzioni Consip	€ 18.269.170,09	€ 18.269.170,09	100,0%	€ 15.533.670,16	€ 15.533.670,16	100,0%
Autonomi con parametri	€ 595.151,54	€ 595.151,54	100,0%	€ 55.360,00	€ 55.360,00	100,0%
Autonomi non comparabili	€ 129.656,79	€ 129.656,79	100,0%	€ 49.854,13	€ 49.854,13	100,0%
Soggetto Aggregatore	€ 173.770,49	€ 173.770,49	100,0%	€ 174.590,16	€ 174.590,16	100,0%
<b>Totale Acquisti</b>	<b>€ 33.276.679,29</b>	<b>€ 23.634.708,56</b>	<b>71,0%</b>	<b>€ 26.265.134,01</b>	<b>€ 18.817.314,63</b>	<b>71,6%</b>

<sup>12</sup> Art. 1, comma 450, L. 296/2006 così come modificato dall'art. 7, comma 2, L. 94/2012 e poi dall'art. 22, comma 8, della L. 114/2014.

TIPOLOGIA	ANNO 2019			ANNO 2018		
Totale acquisti da ritenere esclusi da e-procurement	€ 9.641.970,73			€ 7.396.242,35		
Totale acquisti da ritenere esclusi da e-procurement in %	29,0%			28,2%		
<b>Totale al netto degli acquisti esclusi</b>	€ 23.634.708,56	€ 23.634.708,56	100,0%	€ 18.868.891,67	€ 18.817.314,63	99,7%

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%**, in leggera flessione rispetto al 2018 (71,6%).

Si osserva che una quota degli acquisti (**29%**)<sup>13</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, 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 raggiunge il 100%.

<sup>13</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 € 5.000,00 (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 2019.

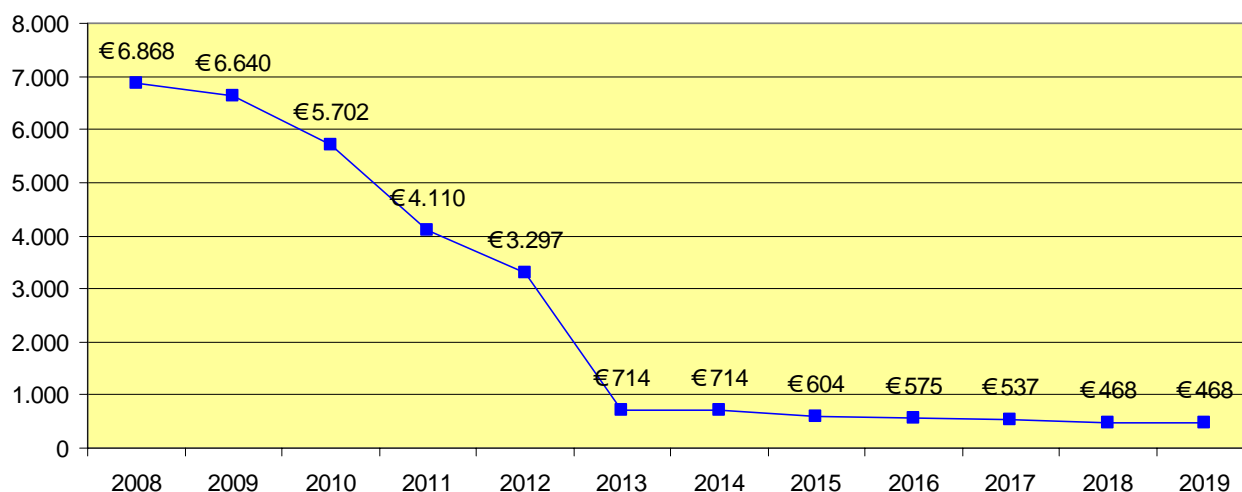
##### *La razionalizzazione delle sedi istituzionali*

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

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

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

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



Nel 2016 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.

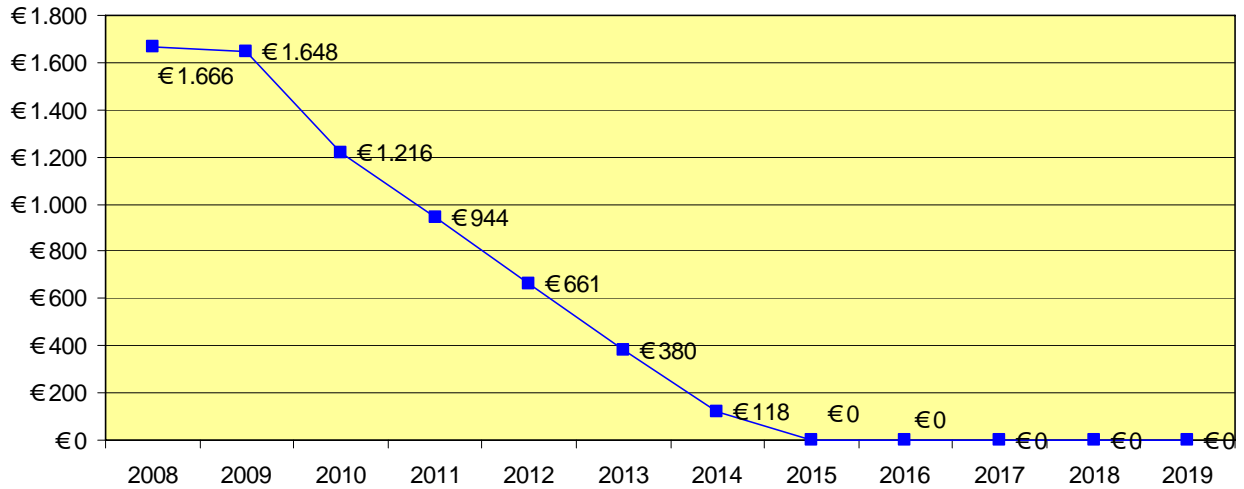
Nel 2017 è stato definito il rilascio della sede dell'Ufficio regionale scolastico per la Lombardia da Via Pola,11 alla nuova sede di Via Polesine, 13 sempre a Milano, con una riduzione, tra canone e spese condominiali, del 25% rispetto alla locazione precedente, assestando la spesa per canoni passivi 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.

Nel **2019** inoltre sono stati attivati procedimenti finalizzati alla messa a reddito di spazi di proprietà dell'Ente con la conseguente contrazione dei relativi costi gestionali attraverso l'assegnazione in uso a soggetti esterni che ne hanno fatto manifestazione di interesse : ex tesoreria provinciale in Via Corridoni, assegnazione per lo svolgimento di funzioni istituzionali a servizio delle Amministrazioni comunali che permetterà di non sostenere i costi delle spese condominiali che ammontano circa € 35.000 annue; compendio immobiliare di Villa Pendice a Bordighera, concessione di valorizzazione che consentirà all'Ente di non sostenere i costi gestionali quantificabili in circa €15.000 annue; e spazi ipogei dell'edificio n. 13 della sede di Via Soderini.

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

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

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

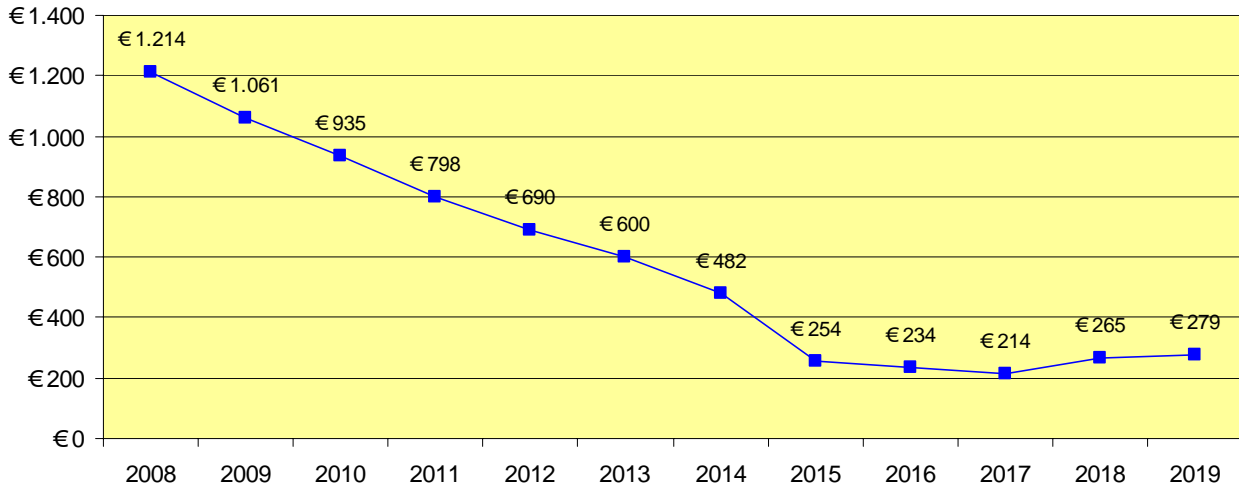


Analizzando l'andamento della spesa di **Vigilanza armata** sostenuta nel periodo 2008/2019, emerge una riduzione complessiva dei costi rispetto all'anno 2008 pari a circa **900.000,00€(-77%)**. Nel 2017, rispetto all'anno precedente, la spesa per il servizio di Vigilanza armata (presidio armato, giri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

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

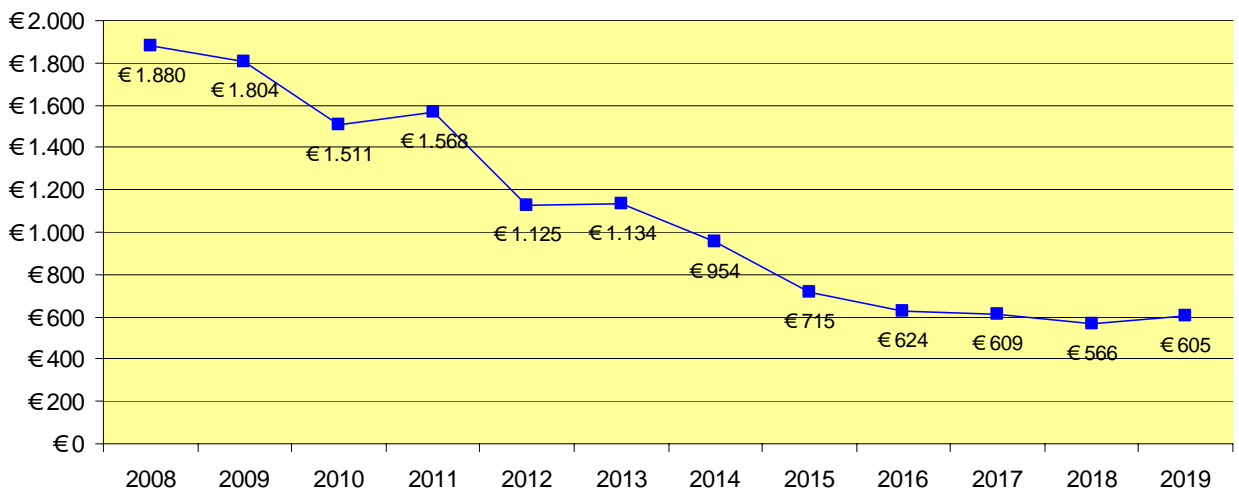
Analogamente, nell'anno 2019, l'importo della spesa dei servizi di vigilanza armata è salito, applicando il listino prezzi in vigore dall'01.04.2018, a €278.700,00 (+ 5,17% rispetto all'anno precedente) garantendo e mantenendo gli stessi servizi del 2018.

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



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

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



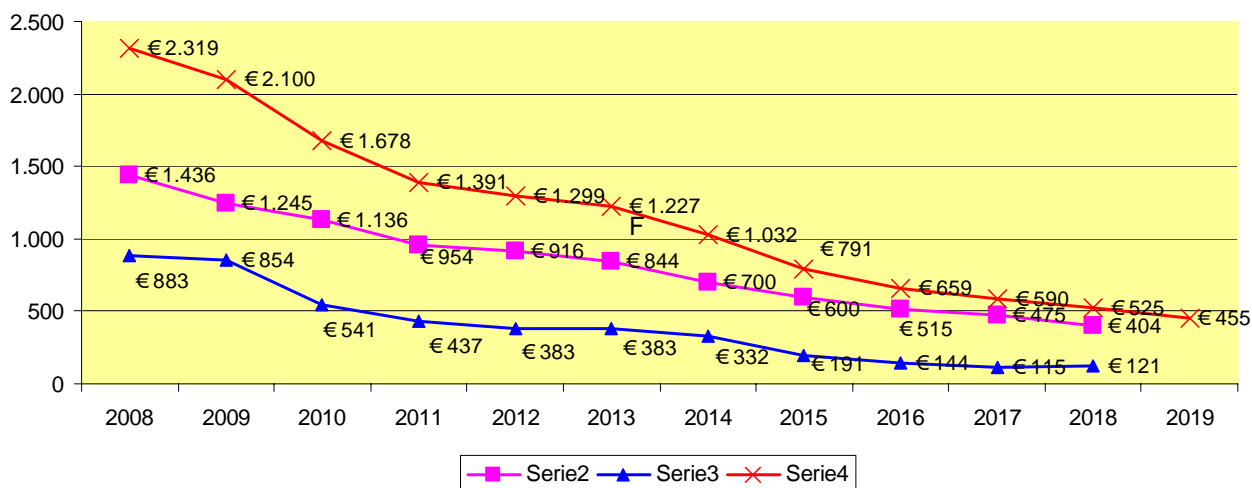
## Telefoni di servizio

Anche nell'anno 2019 la spesa complessiva relativa alla telefonia fissa e mobile ha subito un calo, confermando il trend degli ultimi anni. A consuntivo 2019 si rileva una spesa inferiore di circa 70.000 Euro rispetto all'anno 2018 e, comunque, con una riduzione di quasi il 60% 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.

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

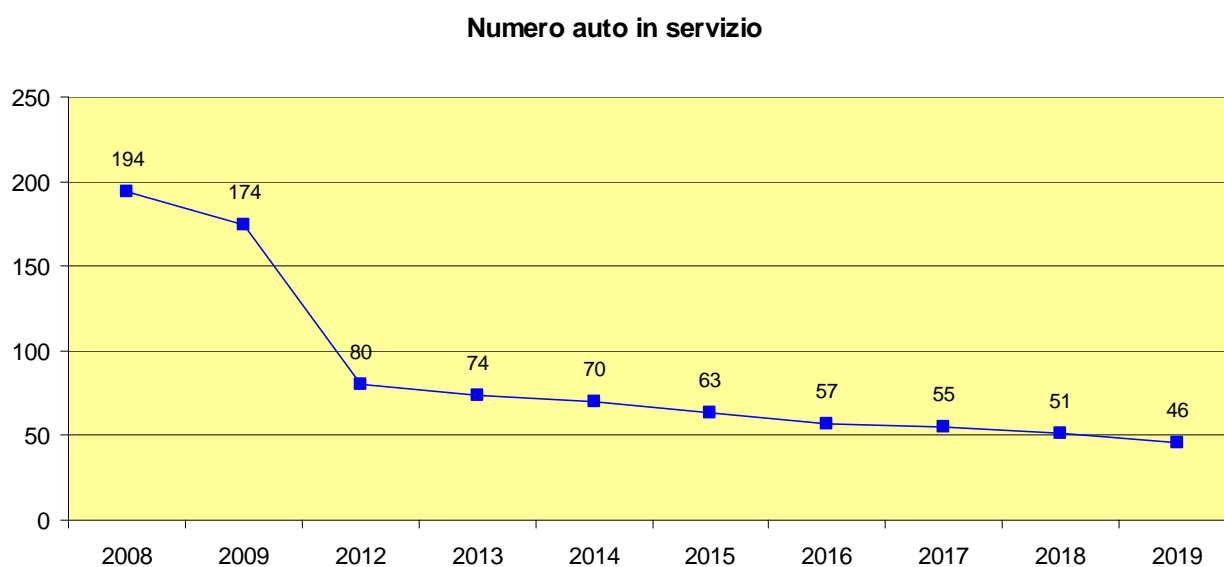


### *Auto di servizio*

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

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

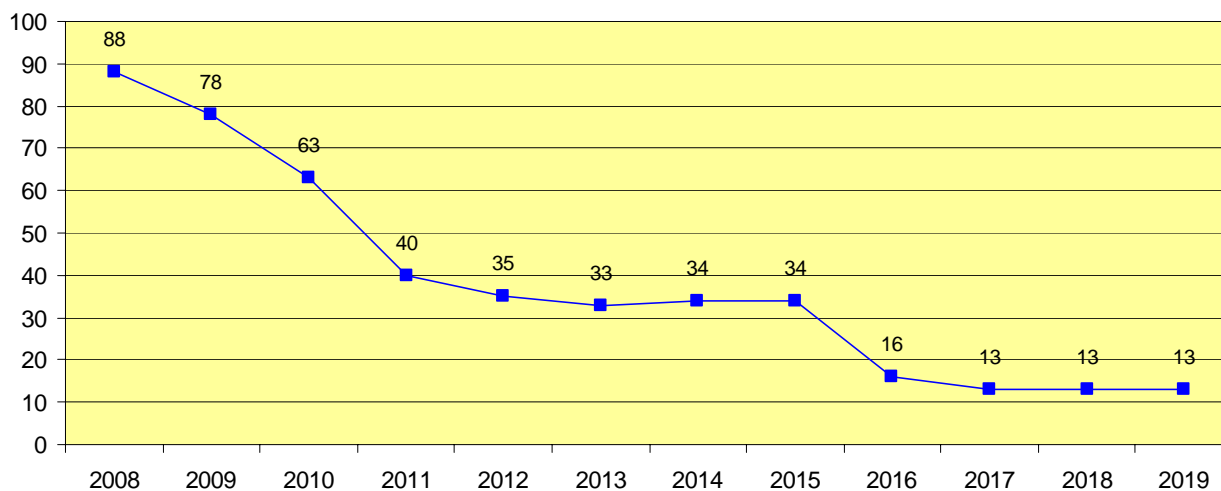
Nel 2019 le autovetture di servizio si riducono ulteriormente passando a n. **46** unità (-76,3%).



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

Si attesta la riduzione delle autovetture in dotazione alla Polizia metropolitana; nel periodo 2008 – 2019 il numero complessivo è stato ridotto di **75 mezzi**, pari **all'85,2%** del parco auto iniziale (88).

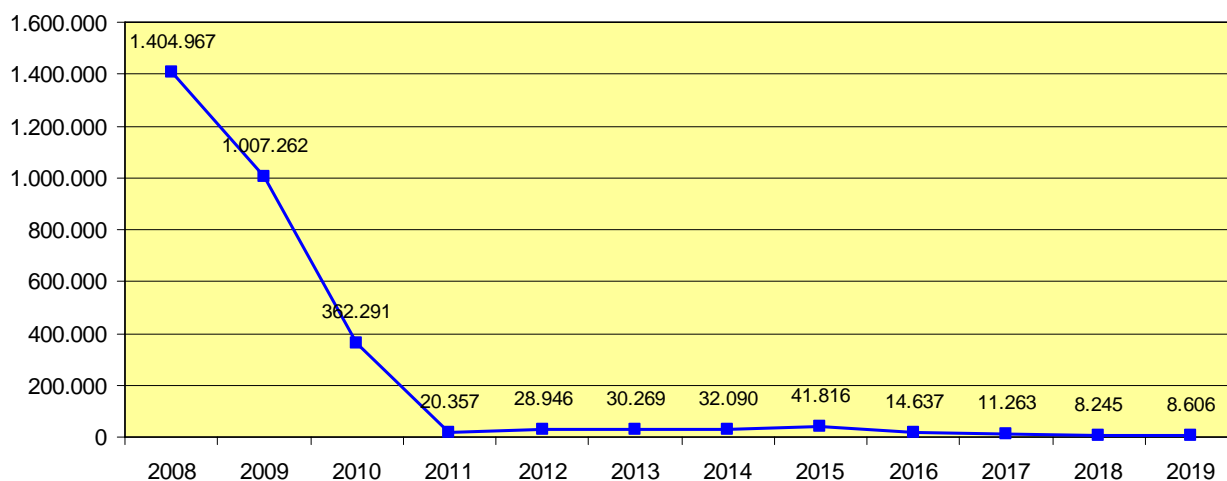
**Numero autovetture in dotazione alla Polizia**



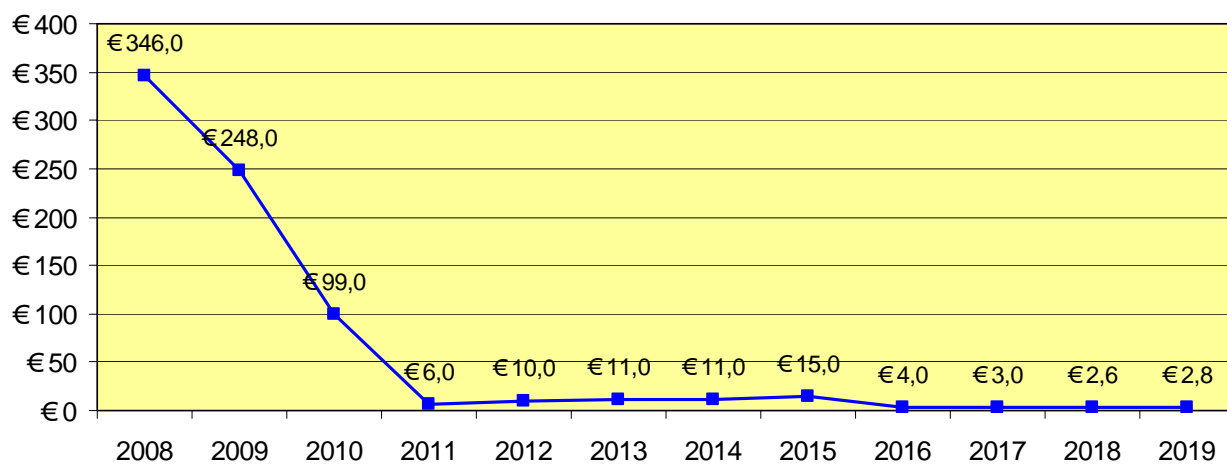
### ***Utilizzo autovettura propria per motivi di servizio***

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, confermando la stessa tendenza nel **2019**: €2.832,88 di spesa per 8.606 Km.

### Km percorsi - utilizzo mezzo proprio per motivi di servizio



### Spesa per rimborsi kilometrici (in migliaia di euro) utilizzo mezzo proprio per motivi di servizio



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*

Si conferma l'utilizzo delle centrali di acquisto CONSIP per i contratti di erogazione di energia elettrica, 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***

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.

Negli anni 2017 e 2018 si è proceduto alla trasformazione di cinque impianti a gasolio, mediante la conversione della centrale termica a teleriscaldamento, che hanno permesso una riduzione annua dei costi pari al 1,5% rispetto agli anni precedenti.

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

Nell'esercizio 2019 si conferma l'ulteriore riduzione dei costi pari al 1,5% rispetto all'anno 2018.

Al fine di perseguire la riduzione di costi e di consumi in linea con l'efficientamento energetico anche nell'anno 2019 un ulteriore impianto a metano è stato trasformato a teleriscaldamento e si è provveduto alla sostituzione di alcuni generatori a fine ciclo-vita e i cui risparmi saranno rilevati nell'esercizio 2020.

### ***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: €14.000, 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 da parte di conduttori di appartamenti dell'Ente, per canoni e spese condominiali.

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

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

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

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

### ***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.

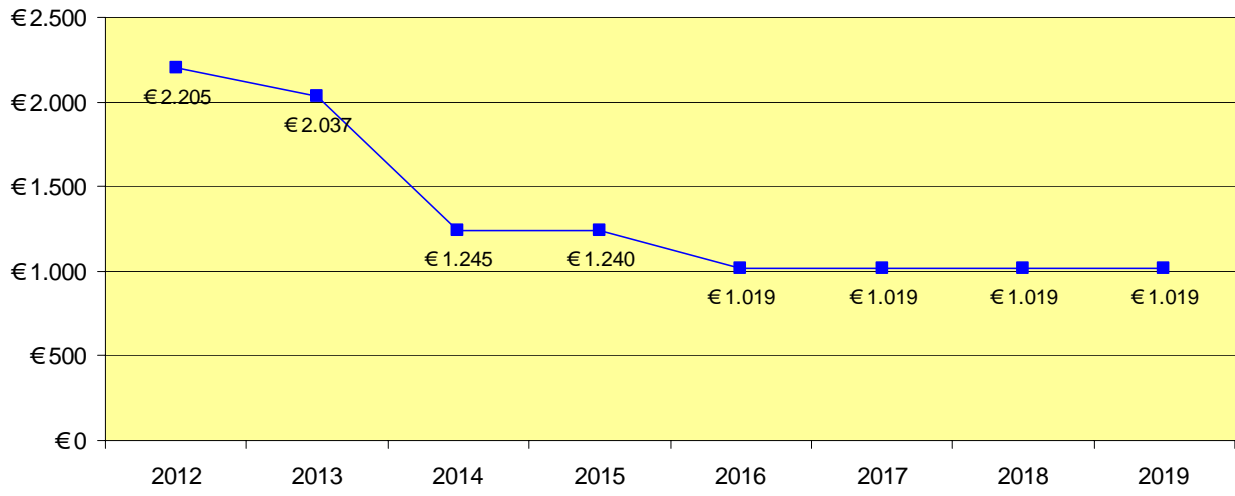
L'Ente non solo ha sempre rispettato il limite stabilito per legge ma ha sempre conseguito ulteriori risparmi pari in media a €700.000 per gli anni dal 2010 al 2013, a €1.000.000,00 per gli anni 2014 e 2015, a €1.116.000,00 nel 2016, a €1.124.000,00 nell'anno 2017, a €1.138.150,87 nell'esercizio 2018 e a € 1.126.681,13 nell'esercizio 2019. Con una percentuale di impegno del budget disponibile, nell'esercizio 2019, pari al 12,35%.

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

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

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

### Locazioni passive istituti scolastici



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

Alla data del 1 gennaio 2019 risultavano in servizio nella Città metropolitana di Milano n. 964 dipendenti, di cui n. 124 dipendenti assegnati alle funzioni delegate: Servizi sociali, Turismo, Protezione civile, Vigilanza ittico-venatoria e Politiche del lavoro, oltre a 1 Dirigente a tempo determinato.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2019 – 2021, approvato con decreto sindacale Rep. Gen. n. 31/2019 del 21 febbraio 2019 e successivamente modificato in data 16 ottobre 2019 e 31 ottobre 2019, ha previsto per l'anno 2019 il reclutamento di n. 45 unità di personale da assegnare all'esercizio delle funzioni fondamentali e di supporto oltre a n. 26 unità da assegnare alle funzioni delegate sopra indicate. In chiusura d'anno le procedure di reclutamento, inclusi i concorsi gestiti in forma centralizzata per i Comuni del territorio, risultavano avviate e in parte concluse.

Le assunzioni hanno riguardato:

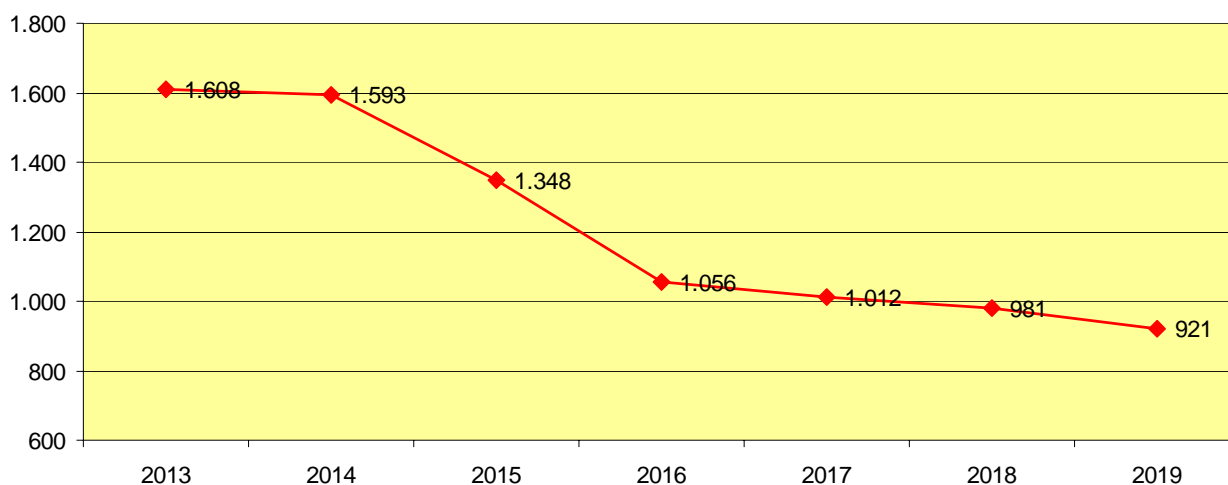
- N. 3 operatori tecnici manutentivi – cantonieri, selezionati mediante il ricorso ai Centri per l'Impiego;
- N. 7 dipendenti con profili tecnici e amministrativi, selezionati mediante procedure di mobilità volontaria tra Enti.

Le complessive n. 10 nuove unità di personale non hanno compensato le cessazioni di dipendenti avvenute a vario titolo.

In termini di numero di “teste” alla data del 31 dicembre 2019 la Città metropolitana di Milano registra complessivamente n. 921 dipendenti a tempo indeterminato in servizio, inclusi i dipendenti in comando presso altro Ente e dipendenti distaccati ad Afol, oltre ad un Dirigente a tempo determinato.

Anche nell'anno 2019 si conferma in diminuzione il numero di dipendenti in servizio a tempo indeterminato.

### Andamento del numero di dipendenti a tempo indeterminato



In termini di numero di “teste” si registra, nel periodo 2013 – 2019, una riduzione di 687 unità di personale, pari a -42,7%.

Considerando la spesa complessiva per il personale riferita all’anno 2019, considerata al netto degli incrementi contrattuali derivanti dall’applicazione del nuovo CCNL, si conferma anche a consuntivo **2019** il trend di costante diminuzione della stessa, in calo di 2.927.260 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
Spesa di personale al 31/12/2019 al netto degli incrementi contrattuali	40.059.871
<b>Riduzione percentuale della spesa di personale dal 2013</b>	<b>48,00%</b>

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

