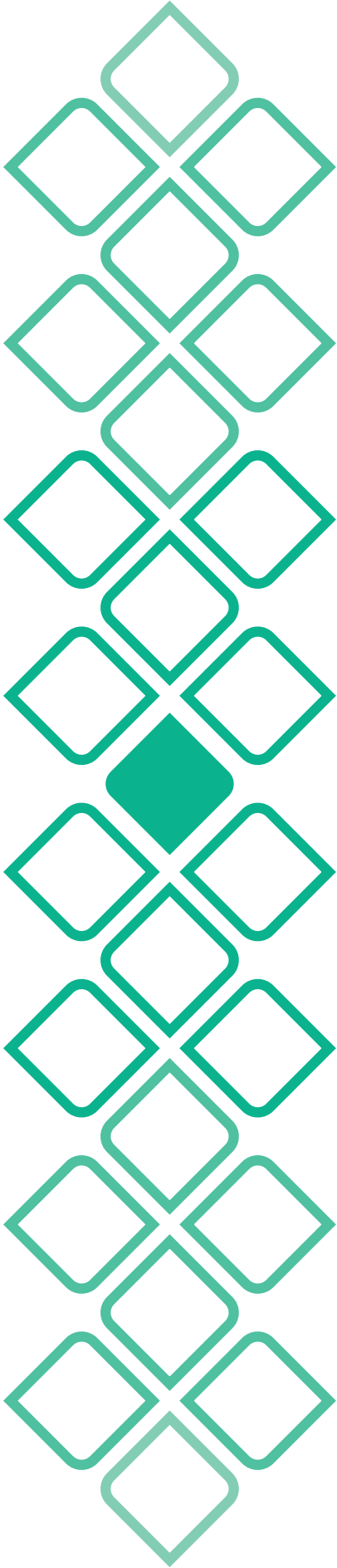




Città
metropolitana
di Milano



INDICE

Premessa	Pag. 2
1. La misurazione dello stato di attuazione del Piano della Performance	Pag. 5
1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali	Pag. 8
1.1.2 Trasparenza	Pag. 12
1.2 Obiettivi di Programma: la capacità di realizzazione delle opere pubbliche	Pag. 18
1.3 Performance gestionali: i tempi dei procedimenti autorizzatori	Pag. 21
1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi	Pag. 23
2. Attività e output	Pag. 29
2.1 Il modello del Controllo di gestione	Pag. 29
2.2 Le Risorse Umane impiegate	Pag. 32
2.3 Gli output dell'attività	Pag. 38
3. Il rispetto dei vincoli nelle procedure di acquisto extra-Consip (risultati conseguiti attraverso l'attuazione del sistema convenzioni Consip)	Pag. 45
4. La 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. L'art. 198 e l'articolo 198-bis del Testo Unico degli Enti Locali (quest'ultimo introdotto dal *D.L. 168/2004, Interventi urgenti per il contenimento della spesa pubblica*) infatti, prevedono tra i destinatari del Referto una pluralità di soggetti: Responsabili dei servizi, Amministratori e Corte dei Conti.

Per quanto possibile si è evitato di riprodurre le 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 2017 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 - tendenzialmente di supporto alle decisioni - e di soggetti esterni (es. verifiche previste dal *D.L. 168/2004*).

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad 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, PO/AP 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.

La Corte dei conti sezione delle autonomie con Delibera n. 5/SEZAUT/2017/INPR del 30/03/2017 ha approvato le Linee guida per il Referto in argomento ed il relativo Schema di Relazione. Anche per l'esercizio 2017 la Città metropolitana di Milano ha provveduto entro i termini previsti.

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, restano dunque in vigore. 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 Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 5/2017, Atti 278280\1.18\2016\6, del 18/01/2017 e trasmesso alla Corte dei Conti ed al Prefetto di Milano. 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 e a 1.012 al 31/12/2017.

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 ad 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 R.G n. 106/2017 del 20/4/2017, il Sindaco metropolitano ha approvato gli Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2017.

In attesa infatti che il Consiglio Metropolitano approvasse il Bilancio, secondo gli indirizzi e le strategie del Piano strategico triennale 2016 – 2018 (approvato dal consiglio Metropolitano il 12/05/16), si è ritenuto necessario assegnare ai Dirigenti indirizzi affinché la gestione in esercizio provvisorio per l'anno finanziario 2017, e sino all'approvazione del Bilancio di previsione e del Peg 2017, avvenisse nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica e della Legge di Stabilità 2017.

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 2017, allora in corso di elaborazione.

Si è definito pertanto un set di *obiettivi manageriali* di portata trasversale, utili a monitorare la sana gestione del nuovo Ente e il mantenimento delle buone prassi nel tempo acquisite, da assegnare alle

strutture organizzative, articolati nelle seguenti tipologie: - finanziari; - rispetto degli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione stabiliti dal dlgs 33/2013 e dalla L. 190/2012; - revisione dei Regolamenti vigenti; - rispetto dei tempi.

Oltre ad *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.

Tale programmazione è stata aggiornata dal Sindaco metropolitano, in esito al monitoraggio dell'attività effettuato al 31/08/2017, con Decreto n. 280 del 26/10/2017.

Il Consiglio metropolitano in data 12/07/2017 con deliberazione n. 33/2017, ha adottato lo schema di Documento Unico di Programmazione (Dup) per il triennio 2017-2019.

In data 30/11/2017, con deliberazione n. 58/2017, ha approvato definitivamente la Nota di aggiornamento al Dup 2017-2019, comprensiva dei documenti di programmazione settoriale e in pari data il Bilancio di previsione 2017, R.G. n. 59/2017; il Sindaco metropolitano, sulla base del Bilancio di previsione approvato dal Consiglio, con Decreto n. 334/2017 del 18/12/2017 ha approvato il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2017, confermando di fatto ai Dirigenti gli obiettivi e le risorse da impiegare nelle fasi di realizzazione.

In particolare il *Peg*:

- individua il responsabile della gestione di ciascun *Cdr*, inteso come ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente: obiettivi, risorse umane, finanziarie e strumentali (da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi) e responsabilità (sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle risorse);
- distingue gli obiettivi di performance, collegati alla programmazione triennale attraverso Programmi e Missioni del *DUP*, in due tipologie:
 - *obiettivi di Programma*, con espresso richiamo allo specifico "Ambito" del Documento Unico di Programma 2017-2019 approvato dal Consiglio;
 - *performance gestionali*, indicatori relativi alle attività ricorrenti riconducibili ai processi tipici gestiti negli Ambiti del *DUP*;

- prevede inoltre, per ogni *Cdr*, specifici *obiettivi manageriali* di carattere trasversale, stabiliti dal Direttore Generale per attuare una corretta azione amministrativa nel rispetto degli equilibri di bilancio e di altre tematiche che interessano tutte le strutture organizzative dell'ente.

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

Il titolo IV bis del vigente *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* disciplina il *Sistema di gestione della performance*. L'art. 63 stabilisce che la *Relazione sulla performance* è il documento di rappresentazione della performance e degli scostamenti generatisi rispetto al Piano della performance. L'articolo citato prevede inoltre che la predisposizione di tale documento compete alla struttura di supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne effettua la validazione, ed è proposta all'approvazione dell'organo esecutivo dell'Ente da parte del Direttore Generale.

Lo stesso articolo 63, al comma 5, prevede inoltre che le risultanze della *Relazione sulla performance* costituiscono uno degli elementi fondanti su cui poggia la relativa valutazione.

Dello stato di attuazione degli *Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2017*, alla data del 31/08/17, è stata data informativa al Sindaco, a cura del Segretario Generale, che ne ha preso atto con Decreto sindacale R.G. 280/2017 del 26/10/2017. Gli specifici report sono stati trasmessi ai Direttori Apicali, ai Direttori di Settore ed ai Responsabili di Servizio, oltre che all'OIVP.

Per la misurazione dei Risultati del *Peg* 2017, 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 31/12/2017 (Manageriali, di Programma e delle Performance organizzative) è stata trasmessa ai Dirigenti e ai Responsabili di Servizio che hanno avuto la possibilità di far pervenire osservazioni ed integrazioni tecniche sui valori di risultato ed eventuali motivazioni degli scostamenti tra valori obiettivo e valori attesi;
- successivamente alla fase di verifica e analisi degli scostamenti effettuata dalle Direzioni interessate, la misurazione della performance e le eventuali motivazioni di scostamento sono state

analizzate e condivise dal Segretario Generale e dai Direttori Apicali in specifici incontri tenuti fra il 28 febbraio e l'1 marzo 2018;

- in data 13/03/2018 la Performance (obiettivi individuali) dei Direttori apicali è stata sottoposta all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance che ha preso atto del processo di misurazione e si è espresso sulle motivazioni degli scostamenti presentate dai Direttori apicali in relazione a determinati obiettivi;
- al termine dell'iter procedurale sono stati definiti i risultati conclusivi e le percentuali di realizzazione degli obiettivi (manageriali, attuativi di programma e gestionali) del *Peg 2017* di ciascuna Direzione e di ciascun Dirigente.

Il Settore Programmazione, controllo e trasparenza, ha predisposto la Relazione sulla performance che è stata approvata dal Sindaco metropolitano in data 15/03/2018 con Decreto R.G. n. 79/2018 e validata dall'O.I.V.P. in data 5/4/2018.

1.1 Lo stato di attuazione degli obiettivi manageriali

Il set di obiettivi Manageriali attribuiti nel 2017 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
Migliorare la capacità di accertamento delle somme stanziare nel 2017 per le entrate extratributarie(titolo 3) derivanti dall'attività di controllo e repressione delle irregolarità e degli illeciti (tipologia 200) che rientrano nel calcolo del fondo crediti di dubbia esigibilità	(Accertamenti /stanziamenti definitivi di competenza)*100	>=100%	n.r.
Effettuare la ricognizione dei Residui attivi e passivi con determinazione dirigenziale entro la scadenza comunicata dall' Area finanziaria	Assunzione del provvedimento entro i termini comunicati	100%	100%
Trasmettere al RPCT reportistica per il montaggio delle misure previste dal PTPCT 2017-19	Stato di avanzamento del piano di realizzazione dell'obiettivo	100%	99,3%
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 2017-19	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	(atti trasmessi all'Urp /atti protocollati)*100	100%	100%

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
(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)			
Garantire gli adempimenti previsti dalla normativa (decreti MEF ecc.) in materia di organismi partecipanti	Trasmissione al Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazione dei dati economici-finanziari degli organismi partecipanti	Entro le scadenze fissate per la comunicazione al MEF e al collegio dei revisori	100%
Revisione delle Linee guida sul procedimento amministrativo di applicazione delle sanzioni amministrative pecuniarie di competenza della città metropolitana di Milano in collaborazione con il Settore Avvocatura (Cdr ST008)	Proposta di revisione presentata al Segretario Generale	Entro giugno 2017	100%
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 2017-19)	Stato di avanzamento del Piano di realizzazione dell'obbiettivo	100%	80,4%
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%	100%
Riscontrare le richieste degli uffici finanziari relative ad entrate sospese entro 7 giorni lavorativi	n. comunicazioni dati accertamento + nuovi accertamenti / totale richieste uffici finanziari	100%	97,2%
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%	1,6%
	%le difformità nell'alimentazione dati sulle autorizzazioni nell'applicativo 'Atti dirigenziali'	0%	3,7%
	%le difformità nella comunicazione degli elenchi bimestrali Consip	0%	6,2%
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%	96,2%
Collaborare all'applicazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione da parte degli organismi partecipati, ai sensi del D.Lgs 33/2013 e della L. 190/2012	Cfr Piano di realizzazione dell'obbiettivo	100%	100%
Trasmettere Settore Appalti, provveditorato e servizi economici, non oltre i 6 mesi antecedenti alla scadenza gli atti necessari all'avvio delle procedure di gara per i contratti in scadenza relativi ad affidamenti ricorrenti.	n. provvedimenti comunicati nei termini / totale provvedimenti	100%	50%

Obiettivo	Indicatore	Valore di Ente obiettivo	Valore di Ente rilevato
Garantire il rispetto dei tempi di trasmissione delle determinazioni di indizione gara al Settore Appalti, provveditorato e servizi economici	n. determine di indizione trasmesse oltre 3 gg lavorativi successivi alla data del visto di regolarità contabile / totale determine di indizione trasmesse	0%	0%
Garantire la produzione e l'aggiornamento tempestivo e regolare del flusso delle informazioni da pubblicare sul sito 'Amministrazione Trasparente' sulla base degli obblighi fissati ex dlgs 33/2013	Piano di realizzazione delle pubblicazioni su "Amministrazione trasparente" e apposita sezione "Informazioni ambientali"	100%	99,6%
Garantire la piena e tempestiva trasparenza dell'attività amministrativa attraverso la pubblicazione all'Albo Pretorio on line di tutti gli atti dirigenziali nel tempo obiettivo (3 giorni lavorativi)	(n. atti dirigenziali pubblicati nel tempo obiettivo/totale atti dirigenziali assunti)*100	100%	98,5%
Definire per le società ed Enti pubblici partecipati gli indirizzi e gli obiettivi gestionali coerenti con la programmazione dell'Ente monitorandone l'attuazione	Indirizzi e obiettivi trasmessi al Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazioni	Entro le scadenze fissate per la composizione del DUP	100%
	Esiti del monitoraggio periodico (infrannuale e annuale) trasmessi al Settore Supporto agli organi istituzionali e partecipazioni	Entro le scadenze fissate per lo Stato di attuazione dei Programmi infrannuale e per la Relazione sulla gestione annuale	100%
Predisporre e trasmettere al Settore supporto agli organi istituzionali e partecipazioni gli elaborati di analisi previsti dal Regolamento sul sistema dei controlli interni	Elaborati predisposti e trasmessi Settore supporto agli organi istituzionali e partecipazioni	Entro il 1/03/17 per la reportistica relativa al anno precedente ; entro il 15/09/17 per la reportistica relativa al anno in corso	100%
Predisporre e trasmettere alla Commissione consiliare, le proposte dei vigenti Regolamenti (corredate di proposta di delibera) revisionati in un'ottica di semplificazione amministrativa e di accorpamento per materia/processo	Piano di realizzazione dell'obiettivo	Entro il 31/10/17 e 31/12/17	85,7%

Lo stato di attuazione degli obiettivi, sia in itinere sia a consuntivo, è rilevato dal Settore Programmazione, Controllo e Trasparenza 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 55% degli obiettivi manageriali (indicatori) è stato, a livello di ente, pienamente conseguito; registrando un incremento del 13% circa rispetto all'esercizio 2016. Il 27% circa registra un grado di realizzazione compreso tra il 96% e oltre il 99%; il 18% si colloca tra 50% e 95%, nessuno al di sotto del 50%.

Non è stato possibile, per tempi tecnici, misurare l'unico obiettivo di natura finanziaria (cfr. Fondo crediti di dubbia esigibilità), non a carattere adempimentale. Si sottolinea che nel corso dell'esercizio precedente erano emerse alcune criticità nei procedimenti sanzionatori in fase di riscossione. Già nel corso del 2016 si è dato avvio a un processo di razionalizzazione che si è perfezionato nel 2017.

In linea di massima sugli obiettivi di comportamento organizzativo (rispetto dei tempi, esaustività delle procedure di programmazione e controllo, ...) si rilevano delle performance soddisfacenti. Migliora la qualità delle informazioni inserite nei diversi database e il rispetto dei tempi.

Per quanto concerne le procedure di acquisto tramite gara si evidenzia una percentuale di provvedimenti comunicati al Settore Appalti entro i termini previsti pari al 50%. Tale obiettivo è stato assegnato per evitare le proroghe dei contratti in essere, alla scadenza. Hanno influito negativamente sul risultato complessivo gli acquisti di servizi informatici, in quanto necessitano del parere preventivo e vincolante di un'apposita Commissione interna, che ne ha vincolato l'espressione alla necessaria approvazione del bilancio.

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

La Revisione dei regolamenti dell'Ente, nell'ottica di semplificazione amministrativa (n. 15), ha portato al completamento dell'85,7% dei Regolamenti programmati, con esclusione dei seguenti: *Regolamento per la ripartizione degli incentivi economici al personale come previsti dal nuovo Codice Appalti (dlgs 50/2016)* e *Regolamento di contabilità*, .

Gli obiettivi volti a supportare il processo di razionalizzazione degli organismi partecipati confermano anche per il 2017 un grado di realizzazione pari in media al 100%.

Le altre tipologie di obiettivi sono analizzate nel capitolo successivo.

1.1.2 Trasparenza

In seguito alle modifiche introdotte dal decreto legislativo 97/2016 all'art. 10 del decreto legislativo 33/2013, i contenuti del già previsto Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI), sono ora recepiti nell'apposita sezione "Trasparenza e integrità" del Piano triennale di prevenzione

della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Per il triennio 2017 – 2019 il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza è stato adottato dal Consiglio metropolitano nella seduta del 22 febbraio 2017.

La gestione degli obblighi in tema di trasparenza stabiliti con il decreto legislativo 33/2013 e s.m.i. ha visto il coinvolgimento dei dirigenti anche con interventi di formazione oltre che con il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione in occasione della misurazione delle performance.

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

Circa l'efficacia delle misure organizzative adottate in tema di *trasparenza*, nel 2017 è continuata l'azione di supporto alle strutture dell'Ente affinché fossero chiare le modalità con cui assolvere correttamente agli obblighi di pubblicazione.

In data 7/04/2017 l'Organismo indipendente di valutazione delle performance (OIVP) ha attestato l'adempimento degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni¹ in conformità alle indicazioni ed istruzioni diffuse dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con riferimento alle pubblicazioni alla data del 31/03/2017.

L'audit interno al 31/10/2017 ha dato i seguenti risultati: il 97,8% degli obblighi di pubblicazione risultava adempiuto in modo completo, lo 0,4% in modo non completo ed un ulteriore 1,8% risultava ancora non adempiuto.

I risultati del monitoraggio al 31/12/2017 fotografano un miglioramento, evidenziando che circa il 98,2% degli obblighi di pubblicazione viene adempiuto in modo completo, lo 0,4% in modo non completo ed un ulteriore 1,3% risulta ancora non adempiuto.

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

¹ Le attestazioni sono pubblicate alla pagina:

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.

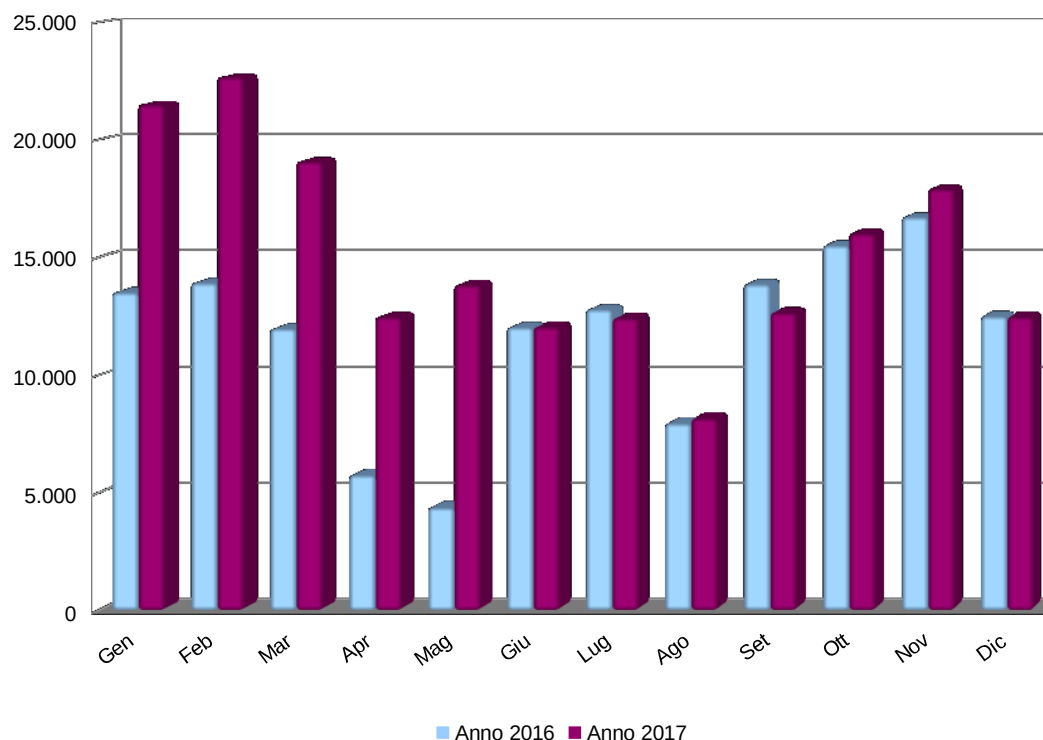
Dal monitoraggio al 31/12/2017 emerge che nel 21,6% dei casi la pubblicazione viene effettuata mediante banche dati o software gestionali (ossia direttamente dal soggetto che ha emesso l'atto), nel 7,7% attraverso la pubblicazione di link a siti di altri enti (si tratta della pubblicazione di alcune informazioni relative ai titolari di incarichi politici, effettuata attraverso link ai siti dei Comuni di appartenenza) mentre nella rimanente percentuale dei casi, pari al 70,7%, la pubblicazione viene effettuata dal Settore Programmazione controllo e trasparenza in qualità di referente della sezione Amministrazione trasparente. In particolare, il 65,9% delle pubblicazioni risultano realizzate con file in formato aperto ed il 4,8% 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 50/2013 e confermate nell’Allegato alla Delibera 1310/2016. I risultati della rilevazione degli accessi hanno mostrato che i visitatori del sito (visitor sessions) nel periodo da gennaio a dicembre 2017 risultano 181.225. Essi rappresentano circa il 2,4% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti, nello stesso periodo, a 7.446.001.

Nel *Grafico 1* vengono messi a confronto i volumi di visualizzazioni di pagina del sito Amministrazione Trasparente degli anni 2016 e 2017: rispetto al 2016² si registra un aumento del numero di visitatori del 28,6%.

² Nel 2016 i visitatori del sito AT sono stati 140.864 e rappresentavano circa l'1,4% del volume complessivo dei visitatori del sito pubblico istituzionale, ammontanti, nello stesso periodo, a 9.956.058.

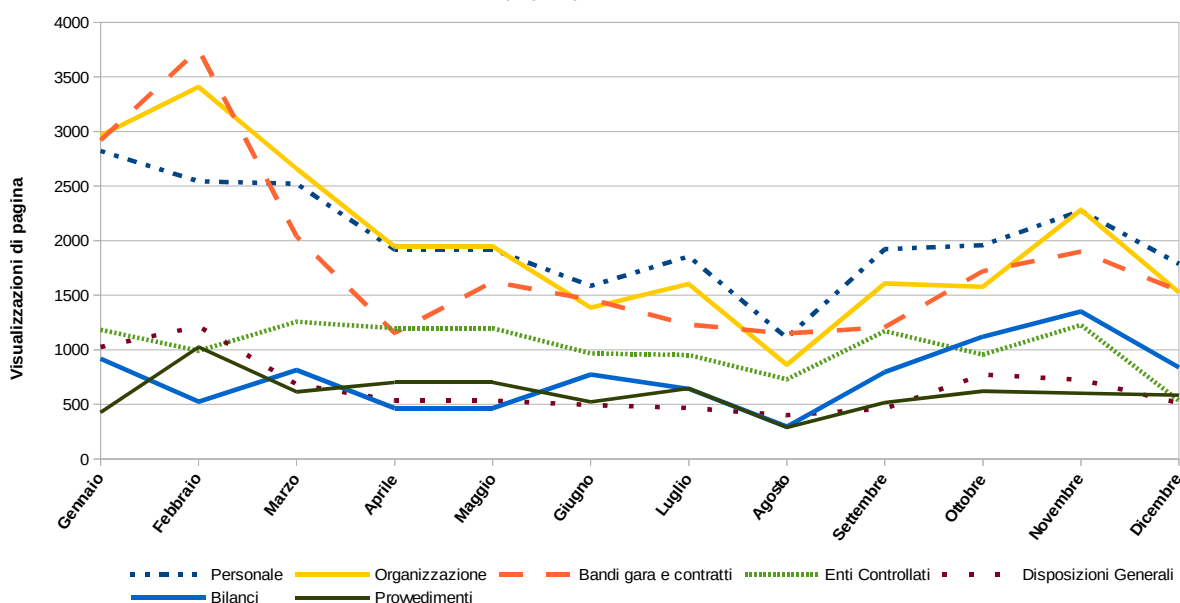
Grafico 1 - Visualizzazioni delle pagine della sezione AT



I visitatori del sito AT scelgono nel 58,6% dei casi una delle seguenti sotto-sezioni, in ordine decrescente: personale, organizzazione, bandi di gara e contratti, 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 2017.

Grafico 2 - Andamento pagine più visitate della sezione AT



Con riferimento agli obiettivi fissati nel PEG 2017, è stata misurata a fine anno la percentuale di realizzazione del rispetto degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente, così come illustrato nella seguente tabella:

Descrizione piani realizzazione	art. D.lgs 33/13	%le realizzazione obiettivo peg											Totale
		AA001	AA002	AA003	AA004	AA006	AA009	AA010	AA011	AA012	AS004	ST008	
codice obiettivo		15462	15469	15312	15313	15314	15315	15316	15317	15318	15319	15320	
Nominativi e cv dei componenti OIV	10	100											100
Documenti di programmazione strategico gestionale	12	100											100
Relazione sulla performance	10	100											100
Atti di carattere amministrativo generale	12	100											100
Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi	12	N.V											N.V
Scadenziario nuovi obblighi amministrativi	12		100							100			100
Misure integrative di prevenzione della corruzione	12 c. 1		100										100
Dati concernenti i componenti degli organi di indirizzo politico	13 e art. 14									100			100
Articolazione uffici, competenze, dirigenti responsabili di strutture, organigramma	13			100						100			100
Curricula delle PO	20 c. 1			100									100
Documento OIVP di validazione della Relazione sulla Performance	14 dlgs 150/09	100											100
Attestazione OIVP	14 dlgs 150/09	100											100
Documenti e informazioni sugli incarichi dei dirigenti	14			100									100
Provvedimenti amministrativi	15, 18, 23, 26/27 37 e art. 29	100	100	99,7	91,7	98,3	99,7	99,4	99	100	100	100	98,9
Provvedimenti degli organi di indirizzo politico su indicazione delle direzioni proponenti										100			100
Dotazione organica e costo personale tempo ind.	16			100									100
Tassi assenza e maggiore presenza	16	100		100									100
Dati relativi al personale non a tempo indeterminato	17			100									100
Incarichi conferiti ai dipendenti Ente	18			100									100
Bandi di concorso	19			N.V									N.V
Dati relativi ai premi	20			100									100
Ammontare complessivo dei premi	20			100									100
Dati contrattazione collettiva e integrativa	21			100									100
Elenco enti pubblici/privati controllati e società partecipate	22									100			100
Per ciascun Ente/Società le informazioni e i dati prescritti dall'art. 22	22									100			100
Provvedimenti di cui all'art. 22	22									100			100
Rendiconti dei gruppi consiliari, risorse trasferite o assegnate a ciascun gruppo	28									100			100
Bilancio preventivo e consuntivo	29				100								100
Informazioni identificative immobili posseduti e canoni locazione/affitto versati/percepiti	30					100							100
Relazione degli organi di revisione amministrativa e contabile	31	100											100
Rilievi della Corte dei Conti	31	100	100										100

Descrizione piani realizzazione	art. D.lgs 33/13	%le realizzazione obiettivo peg											Totale	
		AA001	AA002	AA003	AA004	AA006	AA009	AA010	AA011	AA012	AS004	ST008		
Costi contabilizzati	32	100												100
Carte dei servizi e standard di qualità dei servizi	32, c. 1							100	100					100
Ammontare complessivo dei debiti e numero delle imprese creditrici					100									100
Indicatore di tempestività dei pagamenti	33				100									100
Informazioni e documentazione concernente i singoli procedimenti, moduli e formulari	35					100	100	100	100	100	100			100
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 -Tempi e costi realizzazione Opere Pubbliche	38 c.2	N.V				N.V			N.V					N.V
Atti di governo del territorio	39						100		100					100
Informazioni ambientali	40						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. 12 c.1bis dlgs 33/2013 dlgs 39/2013		100											100
Relazione OIVP	23/2013 Civit	100		100										100
Obiettivi di accessibilità	Art 9 D.L 179/12			100							100			100
Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Art 53 dlgs 82/2005			100							100			100
Rendicontazione referenti trasparenza			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100
Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e riutilizzo dati	Art.53, c. 1 bis dlgs 82/05			100							100			100
Reperto semestrale attività di controllo successivo e regolarità amm.va			100											100
Report Consip		100												100
Referto controllo di gestione		100												100
Registro degli accessi trasmesso dall'Area Affari Istituzionali		100												100
Relazione annuale del Nucleo Direzionale relativa all'attività di controllo sugli organismi partecipati											100			100
Bilanci degli organismi partecipati relativi agli ultimi tre esercizi											100			100
Aggiornamento del 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
Totale		100	100	100	98,8	99,6	99,9	99,9	99,8	100	100	100	100	99,8

NV: non valutabile

Nel corso del 2017 è proseguita l'attività di formazione in tema di anticorruzione, trasparenza e legalità, rivolta a tutte le categorie di personale.

In particolare, oltre al completamento del percorso formativo "*Anticorruzione, trasparenza e codice di comportamento*" già intrapreso a dicembre del 2016 e prioritariamente destinato a funzionari della categoria D, è stata attuata una formazione di base sul tema della prevenzione della corruzione destinata a personale da riqualificare dopo la cessazione di un periodo di distacco presso i Centri di Formazione professionale.

Sono stati, inoltre, erogati corsi di formazione e aggiornamento specifici che hanno riguardato, in particolare:

- la materia della privacy, con riferimento al nuovo Regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (Regolamento n. 679/2016) e al necessario bilanciamento degli interessi nell'applicazione della nuova disciplina dell'accesso civico generalizzato;
- i profili di responsabilità civile, penale e amministrativo-contabile del dipendente pubblico, con l'obiettivo di sensibilizzare il personale sulle responsabilità che il loro ruolo comporta nell'attività istituzionale;
- la normativa sugli appalti e le direttive ANAC, con riguardo agli affidamenti diretti e alle procedure negoziate sottosoglia.

Dato l'interesse trasversale, i corsi sono stati indirizzati a dirigenti, Posizioni organizzative e dipendenti.

Infine, si segnala la partecipazione di alcuni dipendenti ai corsi di formazione "Valore PA" organizzati dall'Istituto nazionale previdenza sociale (INPS), sui temi dell'anticorruzione, della trasparenza, degli appalti, della privacy e della digitalizzazione nella pubblica amministrazione.

Nel 2017 sono state presentate da parte degli utenti n. 2 istanze di accesso civico semplice³ che, tuttavia, avevano ad oggetto informazioni già correttamente pubblicate sul sito e precisamente nella sezione "Provvedimenti". Si è, pertanto, provveduto a comunicare tempestivamente ai richiedenti l'indirizzo web ove poter reperire quanto richiesto.

Per quanto riguarda l'accesso civico generalizzato sono pervenute n. 15 istanze, che sono state evase entro il termine di 30 giorni previsto dalla legge. I settori interessati da quest'ultimo tipo di accesso sono stati: Ambiente, Pianificazione territoriale, Manutenzione strade, Organi istituzionali, Parchi.

³ ossia istanze volte ad ottenere la corretta pubblicazione dei dati ai sensi del D.Lgs. 33/2013

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

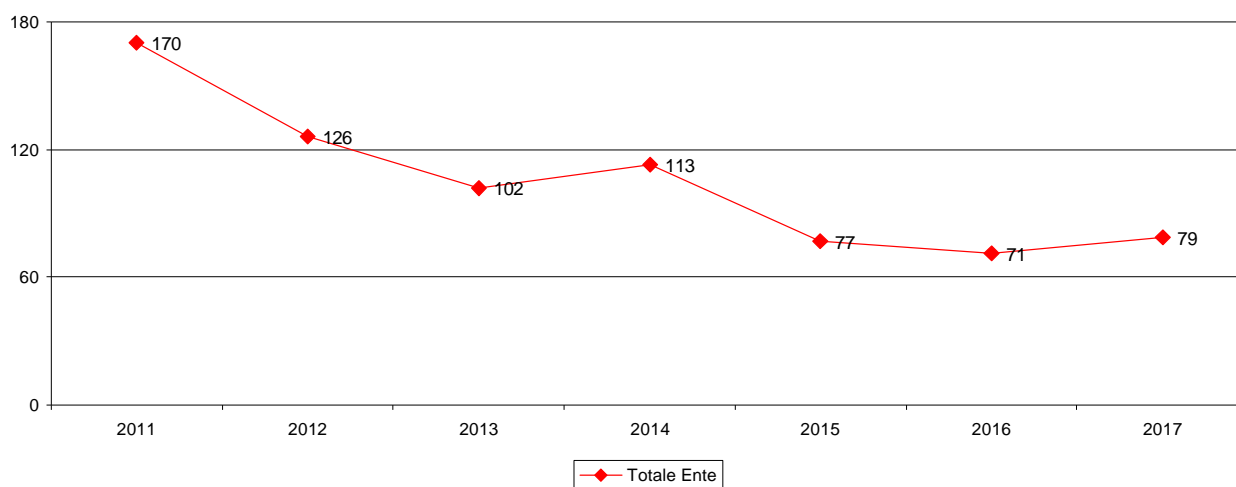
Come ogni anno le Direzioni tecniche dell'Ente sono chiamate a rispondere del raggiungimento dell'obiettivo riguardante il rispetto del piano di realizzazione delle opere pubbliche, definito nel documento di programmazione annuale (Peg) e legato agli specifici programmi contenuti nel Documento unico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

Considerando il periodo 2011-2017, si rileva che il numero complessivo di opere pubbliche programmate annualmente ha registrato un calo sensibile pari, in termini percentuali, a -53,5% rispetto al 2011, e un leggero incremento rispetto al 2016 (+11,26%).

Tabella 2 – Opere programmate nel periodo 2011 – 2017

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
170	137	135	124	77	71	79

Grafico 3 – Opere programmate nel periodo 2011 – 2017



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, come già evidenziato, è stato approvato, in data 30/11/2017, con deliberazione n. 59/2017, mentre il Sindaco metropolitano ha approvato il "Piano esecutivo di gestione 2017" il 18/12/17.

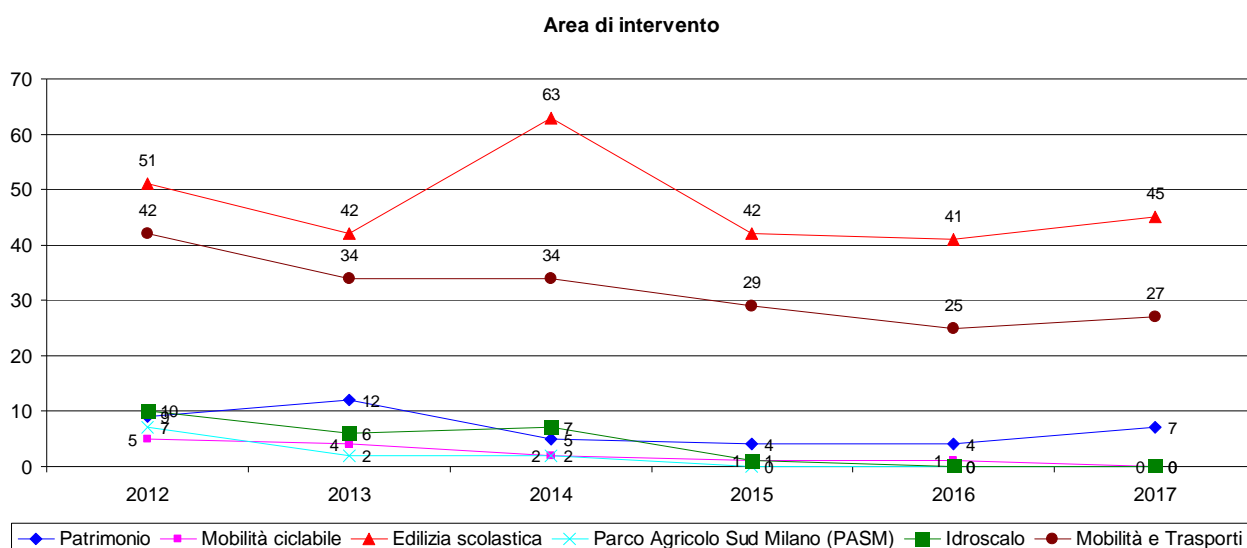
La successiva tabella 3 illustra l'andamento del rapporto fra fase realizzata e fase programmata (tanto più positivo quanto più tendente al 100%) che rivela un trend negativo fino al 2013 e una graduale ripresa a partire dal 2014, confermata nel 2017.

Tabella 3 – Rispetto dei tempi di programmazione delle opere pubbliche

Area di intervento	2017		2016		2015		2014		2013		2012	
	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta	n. opere	%le media del rapporto fra fase realizzata e prog.ta
Patrimonio	7	100	4	100	4	65	5	91,3	12	77,38	9	92,5
Mobilità ciclabile	0	0	1	100	1	100	2	100	4	97,82	5	63,81
Edilizia scolastica	45	98,72	41	92,2	42	82,61	63	71,17	42	92,12	51	97,24
Parco Agricolo Sud Milano (PASM)	0	0	0	0	0	0	2	95	2	80	7	96
Idroscalo	0	0	0	0	1	100	7	95,35	6	99,9	10	95,55
Mobilità e Trasporti	27	100,00	25	89,7	29	91,43	34	72,17	34	73,75	42	65,31
Totale Ente	79	99,34	71	91,85	77	85,24	113	80,34	102	78,5	126	89,07

Si osserva che anche nel 2017 quasi il 60% delle opere si concentra nell'Edilizia scolastica e il 34% circa nel settore Trasporti e mobilità. La contrazione delle risorse porta a concentrare gli interventi nelle aree destinate direttamente alle funzioni fondamentali del nuovo Ente.

Grafico 2 – Opere programmate nel periodo 2012 – 2017



Entrando più nel dettaglio, si osserva che delle 79 opere complessivamente considerate nel calcolo della performance finale, solo 2 (in Edilizia Scolastica), pari al 2,5%, non hanno registrato alcun avanzamento.

Gli interventi che hanno registrato invece la piena realizzazione dell'avanzamento programmato sono aumentate sensibilmente rispetto all'anno precedente e riguardano in particolare il Patrimonio (100%, 7 su 7), Edilizia Scolastica (95,5% 43 su 45) e infine Mobilità e trasporti (100% 27 su 27).

La successiva *Tabella 4* dà conto dei risultati operativi conseguiti negli ultimi nove anni in termini di opere portate a collaudo, rese quindi fruibili da parte dei cittadini.

Tabella 4 – Rispetto delle previsioni di opere da concludere (collaudate/certificate) nel periodo 2009-2016

Anni di gestione	Opere da realizzare (ultima variazione Peg)	Opere da collaudare/certificare	Opere collaudate / certificate	%le realizzato/previsto
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

La percentuale delle opere concluse e rese fruibili conferma per il terzo anno consecutivo un trend positivo.

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 autorizzazioni⁴ 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 4885, delle quali 640 (pari al 13%) sono risultate oltre i tempi obiettivo. Nel 67% 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 5 espone la quantità di autorizzazioni, i tempi medi e gli atti fuori tempo obiettivo, suddivisi per classi di tempo regolamentare di rilascio.

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

Tabella 5 – Performance gestionale 2017: le 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	625	25,4 gg.	97	16%
da 45 a 60 giorni	2.078	42,1 gg.	454	22%
90 giorni	1.165	28,1 gg.	15	1%
da 105 a 150 giorni	731	85,7 gg.	67	9%
da 180 a 720 giorni	286	234,1 gg.	7	2%
Totale Ente	4.885		640	13%

La classe 45-60 gg. registra la percentuale più alta di atti fuori termine, dovuta sostanzialmente alla tipologia relativa alle autorizzazioni/dinieghi per l'installazione di mezzi pubblicitari e segnaletica industriale e alle autorizzazioni paesaggistiche semplificate del Parco agricolo sud Milano, seguita dalla classe 30 gg. relativa ai nulla osta/dinieghi per le autorizzazioni comunali all'installazione di cartelli pubblicitari.

La Tabella 6 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 6 – Performance gestionale 2017: le 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		
Area Tutela e valorizzazione ambientale		1414				71	5%
	60 GG.	67	24 gg.	3 g.	152 gg.	1	1,5%
	90 GG.	758	28 gg.	0g.	454 gg.	14	2%
	120 -150 GG.	324	158 gg.	1 gg.	650 gg.	52	16%
	180 -720 GG.	265	374 gg.	4 gg.	527 gg.	4	1,5%
Area Promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale		483				6	1,2%

Area	Tempi regolamentari di rilascio	N. atti	Tempo rilevato			N. di atti f.t.	% fuori tempo obiettivo
			media	minimo	max		
	30 - 60 GG	24	10 gg	1 gg	26 gg	0	0%
	90 -120 GG.	459	53 gg.	1 g.	127 gg.	6	1,3%
Area Pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico		2747				563	20,5%
	30 GG.	524	28 gg.	0 g.	339 gg.	97	18,5%
	45 - 60 GG.	1906	43 gg.	0 g.	435 gg.	453	24%
	90 GG	194	28 gg.	0 g.	359 gg.	1	0,5%
	105 - 120 GG.	102	86 gg.	20 g.	156 gg.	9	9%
	150 -180 GG.	21	140 gg.	14 g.	581 gg.	3	14%
Settore Sicurezza integrata, polizia metropolitana e protezione civile		59				0	0%
	90 GG.	59	24 gg.	3 g.	79 gg.	0	0%
Area Edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana		182				0	0%
	30-60 GG.	182	24 g.	0 gg.	56 gg.	0	0%

Complessivamente le maggiori percentuali di atti fuori tempo obiettivo/legge riguardano l'Area Pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico (20,5%) e, in particolare, come già emerso, le autorizzazioni relative all'installazione di mezzi pubblicitari e segnaletica industriale, le autorizzazioni paesaggistiche semplificate del Parco agricolo sud Milano e i nulla osta per le autorizzazioni comunali all'installazione di cartelli pubblicitari.

1.4 Il grado di realizzazione degli obiettivi

La misurazione dello stato di realizzazione degli obiettivi del Peg 2017 è effettuata sia dal Settore Programmazione, Controllo e Trasparenza, su alcuni obiettivi specifici utilizzando sistemi informatici appositamente dedicati, sia dalle Direzioni che "dichiarano" i valori di consuntivo sulla base delle risultanze/documentazione dalle stesse detenuta. Tale documentazione è verificata comunque a campione, come prova documentale, dal Settore Programmazione, controllo e trasparenza.

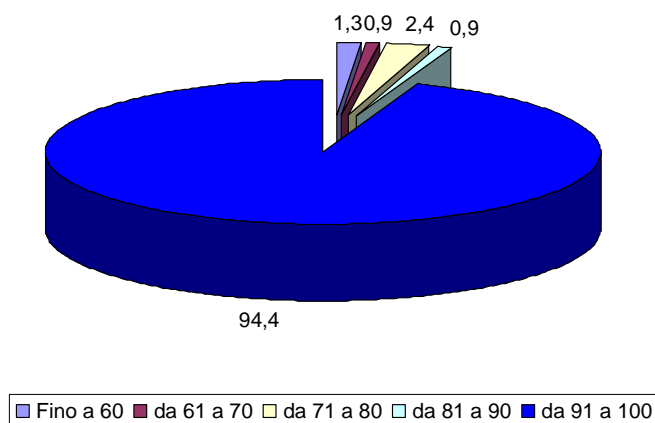
La Tabella 7 evidenzia, in sintesi, la distribuzione degli obiettivi assegnati con il Peg 2017, per percentuale di realizzazione.

Tabella 7 - Distribuzione degli obiettivi per percentuale di realizzazione al 31/12/2017 – 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	7	1,3	5	0,9	13	2,4	5	0,9	506	94,4	536	100

Circa il 94% degli obiettivi ha conseguito una percentuale di realizzazione compresa tra il 91% ed il 100%; dall'esercizio precedente tale fascia ha subito un ulteriore incremento di circa l'1,7% (nel 2015 era pari all'83,2%). Allo stesso tempo, per quanto riguarda la percentuale di realizzazione fino al 60%, prosegue il trend in diminuzione: nel 2015 era infatti pari all'8,2% e nel 2016 al 2,3%.

Grafico 4 - Distribuzione degli obiettivi al 31/12/2017 – Ente



Dettagliando la rilevazione tra Obiettivi individuali (Ob. Manageriali e di Attuazione del DUP) e Performance Gestionali (Tabella 8) 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 come 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 2016-18.

Nella fascia di risultato più elevata gli obiettivi individuali sono in numero superiore rispetto agli obiettivi gestionali (pari al 90,1% del totale della fascia), registrando, rispetto all'anno precedente, un incremento del 4%. In termini percentuali le performance individuali conseguono un grado di realizzazione decisamente superiore rispetto agli obiettivi gestionali.

Tabella 8 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione e per tipologia. Dati al 31/12/2017

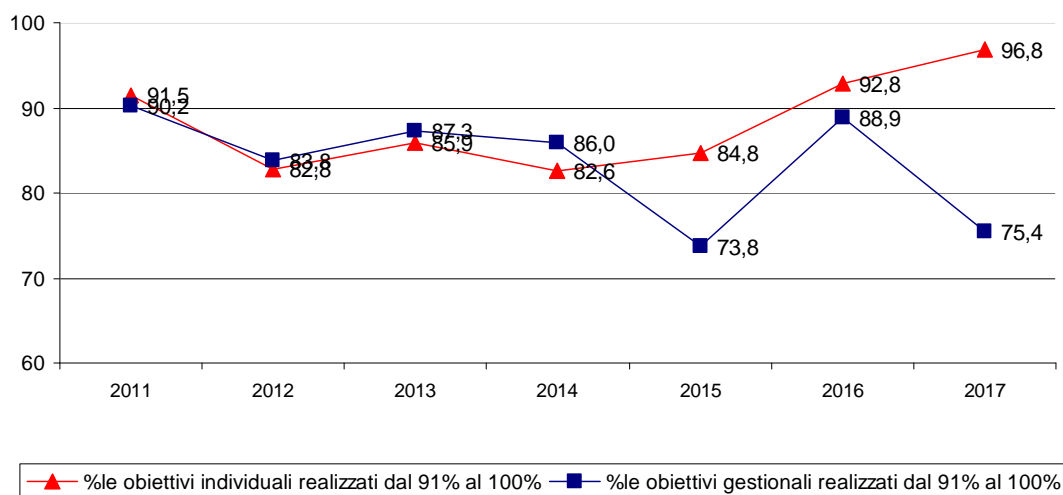
Tipologia obiettivi	Percentuale di realizzazione										N. totale obiettivi	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100		v.a.	%le
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le		
Gestionali	3	4,9	2	3,3	5	8,2	5	8,2	46	75,4	61	100
Individuali	4	0,8	3	0,6	8	1,7	0	0,0	460	96,8	475	100
Totale	7	1,3	5	0,9	13	2,4	5	0,9	506	94,4	536	100

Tabella 9 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione- Serie storica

Indicatori	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Grado di realizzazione degli obiettivi							
% obiettivi individuali realizzati dal 91% al 100%	96,8	92,84	84,77	82,59	85,85	82,84	91,48
% obiettivi gestionali realizzati dal 91% al 100%	75,4	88,89	73,81	86,00	87,25	83,78	90,22

Nell'esercizio 2017 la percentuale di obiettivi con grado di conseguimento più elevato è ulteriormente in rialzo rispetto all'anno precedente per la tipologia *Individuali* (+4%), mentre per la Performance organizzativa, dopo la decisa flessione registrata nel 2015 (-12,2%), e la ripresa nel 2016 – quasi ai livelli del 2011 - si rileva il secondo livello più basso del periodo in esame.

Grafico 5 - Distribuzione obiettivi per percentuale di realizzazione- Serie storica



L'andamento dei gradi di realizzazione delle due tipologie di performance evidenzia un allineamento a partire dall'esercizio 2011, 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. Nel 2015, a livello di Performance organizzative, si registra il livello più basso nei sei anni in analisi, confermato nel 2017. Ciò è stato determinato da algoritmi di penalizzazione

specifici per i casi di mancato rispetto dei tempi di legge o di tempi di processo particolarmente rilevanti. Nal 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 il ritorno a livelli di performance oltre il 90%, ulteriormente ampliato nel 2017, mai più conseguito dall’anno 2011, può essere motivato, come anticipato in Premessa, 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.

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 dal Settore Programmazione, controllo e trasparenza oppure dalle Direzioni Apicali, che provvedono autonomamente ad indicare i valori rilevati nelle schede relative allo stato di attuazione. La Tabella successiva dettaglia le tipologie di andamento degli obiettivi in relazione al soggetto che ne effettua la misurazione.

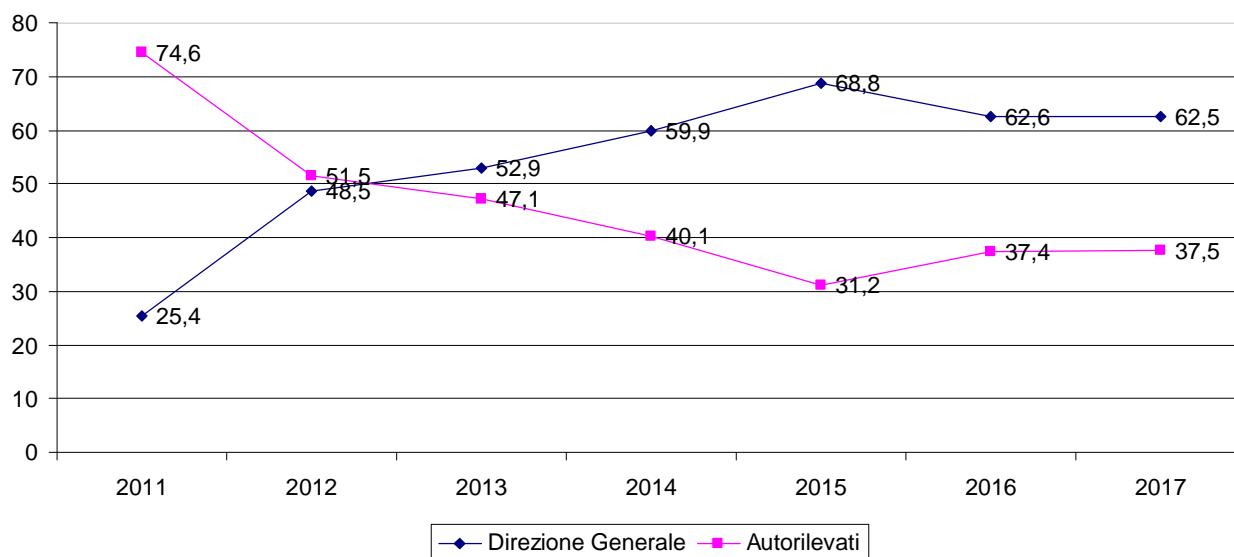
Tabella 10 - Distribuzione degli obiettivi al 31/12/2017 –Tipologia di misurazione

Tipologia misurazione degli obiettivi	Percentuale di realizzazione										N. totale obiettivi	
	Fino a 60		da 61 a 70		da 71 a 80		da 81 a 90		da 91 a 100			
	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le	v.a.	%le
Direzione Generale	7	2,1	5	1,5	12	3,6	5	1,5	306	91,3	335	100
Autorilevati	0	0,0	0	0,0	1	0,5	0	0,0	200	99,5	201	100
Totale	7	1,3	5	0,9	13	2,4	5	0,9	506	94,4	536	100

L’analisi esposta evidenzia che la percentuale degli obiettivi con un alto grado di conseguimento è superiore per gli “autorilevati” rispetto a quelli misurati centralmente (+8,2). Allo stesso tempo si rileva che per le fasce di realizzazione inferiori al 90% gli obiettivi autorilevati si attestano a una percentuale prossima allo 0 (0,5%) mentre per quelli rilevati a livello centrale si rileva quasi il 9%.

La percentuale di obiettivi misurati dal Settore P, C. e T. (Direzione Generale) è pari al **62,5%**, in linea con il valore dell’esercizio precedente.

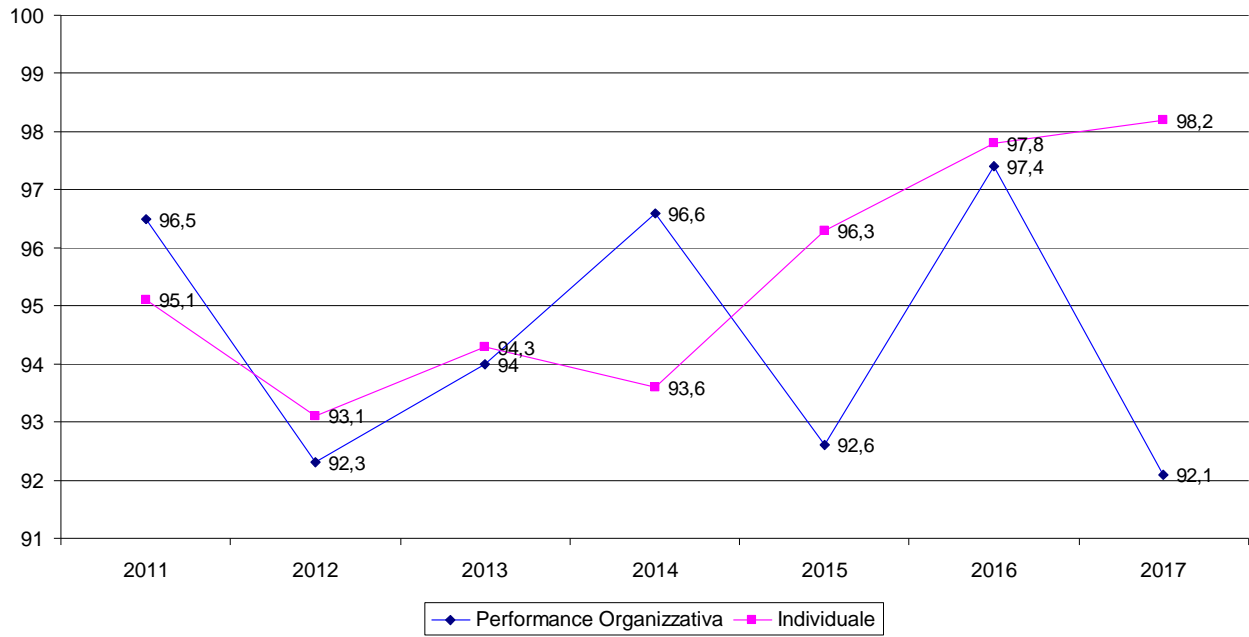
Grafico 6 - Distribuzione degli obiettivi – Tipologia di misurazione, serie storica



Il *Grafico 6* 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, ed il progressivo incremento di questi ultimi; con una lieve flessione dall’anno 2016. Considerando infine la Performance complessiva a **livello di Ente**, distinta in **Individuale** e **Organizzativa**, si rileva un incremento costante della prima a partire dal 2014 e un andamento a picchi per la seconda.

La rappresentazione del fenomeno dimostra e trova fondamento in quanto già sottolineato nelle pagine precedenti. Vale a dire dall’applicazione o meno, per dare spazio al recupero di arretrati, di algoritmi di penalizzazione specifici per i casi di mancato rispetto dei tempi di legge o di tempi di processo particolarmente rilevanti e dall’incremento degli obiettivi di natura “adempimentale”. Soprattutto nella tipologia dei manageriali.

Grafico 7 – Performance di Ente – Serie storica



2. Attività e Output

2.1 Il modello di controllo di gestione

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

1. Orientamento del sistema a supporto delle decisioni

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

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

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

3. Componenti principali del sistema di Controllo di Gestione

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

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

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

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

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

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

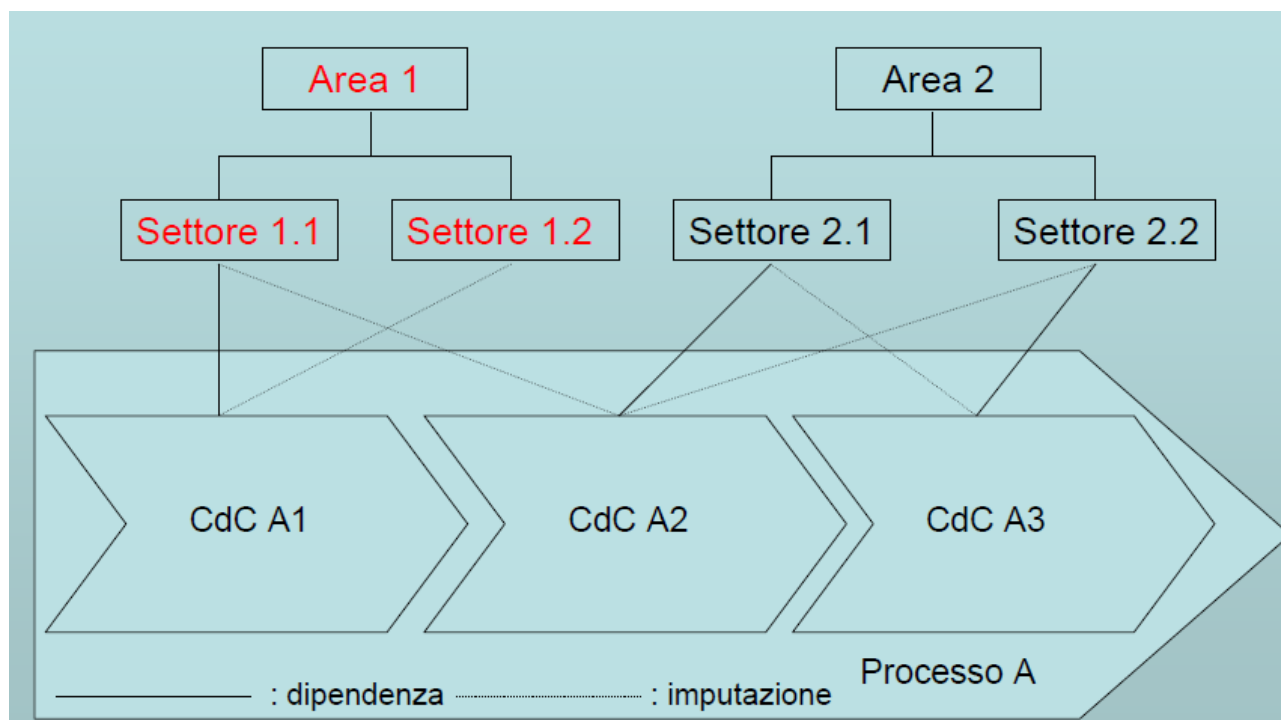
La rappresentazione dei processi operativi è finalizzata a descrivere in termini di processi di erogazione di prodotti/servizi le attività realizzate dalla struttura organizzativa. La gestione coordinata di diverse "tipologie di intervento", che producono prodotti/servizi diretti agli utenti finali (cittadini,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

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

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

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

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



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

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

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

2.2 Le Risorse Umane impiegate

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

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

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

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

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

La Tabella 11 riporta la "classifica" delle ore lavorate complessivamente, espresse in percentuale, dettagliando per le 23 Aree e Tipologia di attività (secondo la classificazione della Ragioneria Generale dello Stato), e Tipologia di attività.

Tabella 11

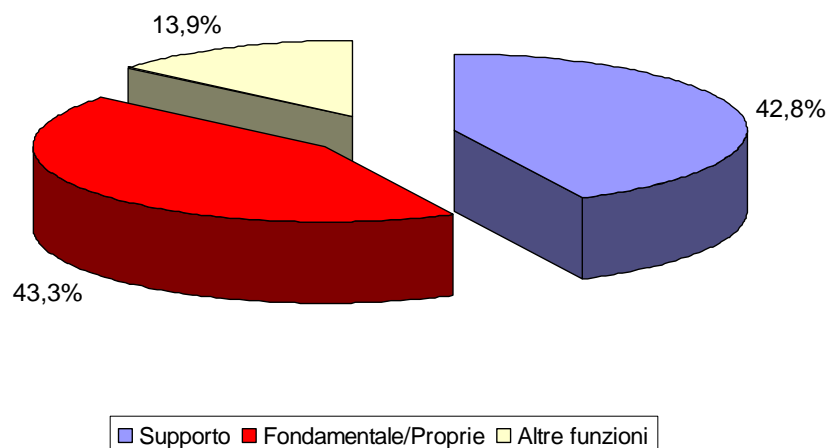
Descrizione Macroarea	Descrizione Area	Tipologia Attività	%
Servizi erogati alla collettività	Lavori pubblici	Fondamentale	16,6
Funzionamento	Servizi di supporto	Supporto	15,9
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Regolazione attività, pubbliche e private	Fondamentale	11,4
Funzionamento	Servizi economico/finanziari	Supporto	8,2
Servizi erogati alla collettività	Promozione e gestione tutela ambientale	Fondamentale	6,4
Funzionamento	Gestione del personale	Supporto	5,4
Servizi erogati alla persona	Servizi per l'istruzione e la formazione professionale	Altre funzioni	4,8
Servizi erogati alla collettività	Sicurezza urbana, attività di polizia locale e notifica	Fondamentale	3,9
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi del mercato del lavoro	Altre funzioni	3,7
Servizi erogati alla persona	Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo	Altre funzioni	3,4
Funzionamento	Sistemi informativi	Supporto	3,3
Indirizzo Politico - Istituzionale	Indirizzo politico	Supporto	3,1
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Urbanistica	Fondamentale	2,9

Descrizione Macroarea	Descrizione Area	Tipologia Attività	%
Funzionamento	Servizi di pianificazione e controllo	Supporto	2,1
Funzionamento	Servizi legali	Supporto	1,8
Indirizzo Politico - Istituzionale	Rapporti con l'esterno	Supporto	1,7
Servizi erogati alla collettività	Gestione e smaltimento rifiuti	Fondamentale	1,7
Servizi erogati alla persona	Servizi sociali, non profit e sanità	Altre funzioni	1,6
Indirizzo Politico - Istituzionale	Relazioni con altri soggetti pubblici e privati	Supporto	0,9
Servizi erogati alla collettività	Protezione civile	Fondamentale	0,4
Servizi erogati alla persona	Servizi per la cultura	Altre funzioni	0,3
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Tributi	Supporto	0,3
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi statistici	Supporto	0,1
			100

È interessante osservare come le prime quattro attività, che assorbono il 52,2% delle ore, forniscano una rappresentazione della complessiva distribuzione del tempo lavoro: un sostanziale equilibrio tra attività di supporto e attività fondamentali.

Per un'analisi più compiuta segue grafico di sintesi per tipologia di attività.

Grafico 8



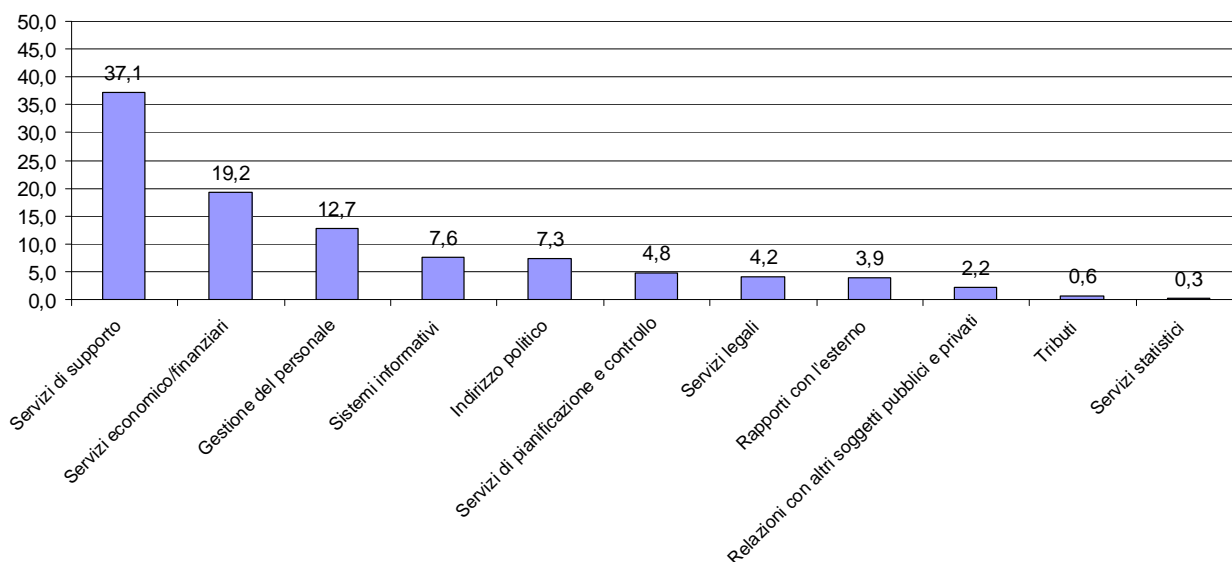
Le ore lavorate si concentrano, sostanzialmente nella stessa misura, su due tipologie: funzioni fondamentali/proprie e funzioni di supporto. Si rammenta che il processo di definizione delle funzioni e di ridefinizione della dotazione organica è di fatto ancora in corso, e che negli ultimi due anni si è registrata l'uscita di oltre 500 unità di personale. Ciò premesso le funzioni di supporto cubano complessivamente il 43% circa sul totale. Tale dimensione deve essere valutata anche in

considerazione del ruolo della Città metropolitana, tra le cui nuove funzioni tenderà ad assumere una dimensione rilevante l'attività di "supporto" ai Comuni.

Tra le attività di "Supporto", la gestione e la piccola manutenzione degli edifici (Servizi di supporto a sedi istituzionali), assorbe la percentuale più elevata di risorse (circa il 16%). 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% circa del totale delle risorse impiegate. Delle attività di staff gestionale è quella con la percentuale maggiore. Tra le attività ricomprese in tale tipologia sono comprese quelle connesse alla gestione di appalti e contratti.

Grafico 9

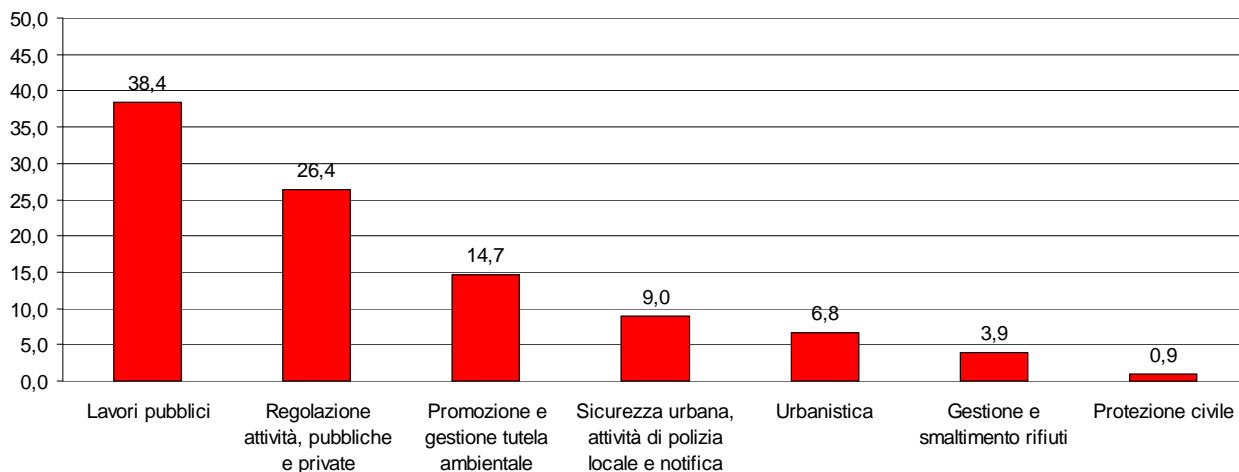


Considerando l'insieme delle attività di supporto si rileva inoltre che la percentuale di tempo lavoro a supporto degli organi politici è all'incirca pari a quella impiegata nella gestione dei sistemi informativi. Come sarà evidenziato nelle pagine successive, è utile il confronto con gli esercizi precedenti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

Tra le attività **fondamentali** i *Lavori pubblici* assorbono, a livello di Ente, la percentuale maggiore (quasi il 17%) e comprendono sia le opere relative all'edilizia scolastiche sia quelle relative alla rete stradale. Segue, in ordine di dimensione in tale tipologia, la *Regolazione di attività pubbliche e private* (26,4%); vale a dire l'insieme delle procedure di rilascio autorizzazioni in ambito stradale e

ambientale, principalmente, oltre che TPL, perlomeno sino al 2017, oltre alla connessa attività di vigilanza, controllo e relative sanzioni.

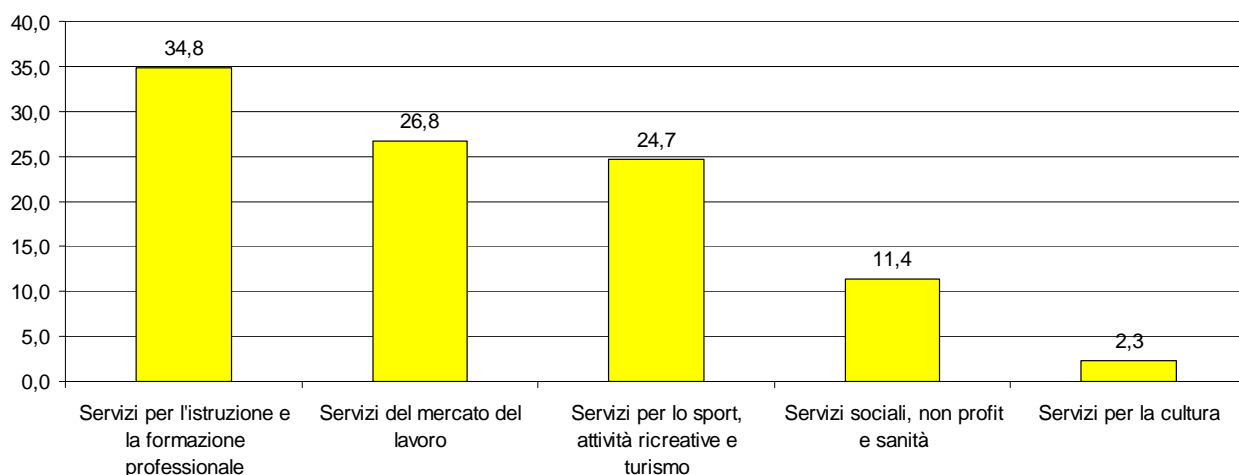
Grafico 10



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, per quel che rileva CmM, Regione Lombardia) o di iniziativa dell'Ente e che non rientrano tra le funzioni fondamentali.

Grafico 11



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

I *Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo* si compongono, per la quasi totalità, delle attività connesse alla gestione del Parco Idroscalo e dei relativi eventi, e delle funzioni residuali in materia di turismo delegate da Regione Lombardia. I *Servizi sociali* si riferiscono a deleghe della Regione e, in minima parte, ancora per il 2017, alla chiusura del Centro Assistenza Minori. Infine, l'unica attività tutt'ora gestita dall'Ente per quanto riguarda i *Servizi per la cultura*, è connessa alla Biblioteca Isimbardi.

Considerando la composizione del personale, in termini di Ruolo e Tempo Determinato, Categorie e Dirigenti, si rileva che circa l'80% del personale di Categoria A è impiegato nei *Servizi di supporto*. La stessa funzione impiega inoltre la maggiore percentuale di Categorie B, seguita dai *Servizi economico-finanziari*. Il personale di Categoria C è impiegato per circa il 35% nei *Lavori pubblici* e nella *Regolazione di attività, pubbliche e private*. La stessa preponderanza, su queste due funzioni fondamentali, vale per la Categoria D (32,5%); dopo le quali seguono i *Servizi economico-finanziari*. Il personale a tempo determinato è impiegato per quasi il 70% nella *Regolazione di attività, pubbliche e private* e *Lavori pubblici*. Questi ultimi assorbono anche la maggior percentuale di Dirigenti, seguiti a ruota dai *Servizi economico-finanziari*.

Tabella 12

Descrizione Macroarea	Descrizione Area	A%	%B	%C	%D	%DET	%DIR	Tipologia Attività
Indirizzo Politico - Istituzionale	Indirizzo politico		3,8	2,1	3,7	0,0	1,1	Supporto
Indirizzo Politico - Istituzionale	Relazioni con altri soggetti pubblici e privati		0,7	1,6	0,8	0,0	0,0	Supporto
Indirizzo Politico - Istituzionale	Rapporti con l'esterno		1,5	1,6	1,9	3,0	0,0	Supporto
Funzionamento	Servizi legali		1,6	2,0	2,0	0,0	3,3	Supporto
Funzionamento	Servizi economico/finanziari		9,5	7,4	7,8	3,2	15,0	Supporto
Funzionamento	Gestione del personale		5,2	5,8	5,8	0,0	8,8	Supporto
Funzionamento	Sistemi informativi		2,2	3,7	4,2	1,2	3,4	Supporto
Funzionamento	Servizi di pianificazione e controllo		1,1	1,4	3,5	0,0	3,3	Supporto
Funzionamento	Servizi di supporto	79,8	33,1	8,4	6,0	6,0	8,4	Supporto

Descrizione Macroarea	Descrizione Area	A%	%B	%C	%D	%DET	%DIR	Tipologia Attività
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi statistici		0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	Supporto
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Tributi		0,6	0,0	0,2	0,0	0,0	Supporto
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Regolazione attività, pubbliche e private		8,0	11,9	12,3	40,5	0,0	Fondamentale/Proprie
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Urbanistica		2,0	0,8	5,3	0,0	5,2	Fondamentale/Proprie
Servizi per conto dello Stato, autorizzativi e impositivi	Servizi del mercato del lavoro		4,9	3,8	2,8	1,9	4,7	Altre funzioni
Servizi erogati alla collettività	Sicurezza urbana, attività di polizia locale e notifica		1,8	9,8	2,4	1,1	1,8	Fondamentale/Proprie
Servizi erogati alla collettività	Promozione e gestione tutela ambientale		3,4	4,0	10,0	11,1	9,4	Fondamentale/Proprie
Servizi erogati alla collettività	Lavori pubblici		6,8	23,3	20,2	28,3	15,8	Fondamentale/Proprie
Servizi erogati alla collettività	Gestione e smaltimento rifiuti		1,4	2,3	1,3	2,6	4,8	Fondamentale/Proprie
Servizi erogati alla collettività	Protezione civile		0,3	0,4	0,6	0,0	0,0	Fondamentale/Proprie
Servizi erogati alla persona	Servizi sociali, non profit e sanità		1,3	1,1	2,4	0,0	0,2	Altre funzioni
Servizi erogati alla persona	Servizi per l'istruzione e la formazione professionale		7,3	4,4	2,8	1,0	11,9	Altre funzioni
Servizi erogati alla persona	Servizi per la cultura		0,2	0,5	0,4	0,0	0,0	Altre funzioni
Servizi erogati alla persona	Servizi per lo sport, attività ricreative e turismo	20,2	3,4	3,7	3,4	0,0	2,9	Altre funzioni
TOTALE		100	100	100	100	100	100	

2.3 Gli output dell'attività

Il sistema di Controllo di Gestione prevede, per ogni Centro di Costo, una o più “misure”. Ci limiteremo, nella trattazione che segue, alle sole misure quantitative, che danno origine a indicatori di efficienza tecnica o economica.

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

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

Alcuni esempi di indicatori per Aree danno evidenza di come in alcune attività, di tipo parametrico, lo sforzo impiegato dall'organizzazione abbia garantito il mantenimento o miglioramento dei livelli di efficienza. Si riporta il **triennio 2015 – 2017**, periodo di profondo cambiamento che tuttavia garantisce maggiore omogeneità tra gli anni considerati, piuttosto che con gli esercizi precedenti alla riforma. Le comparazioni che seguono sono sempre riferite al 2017 rispetto al 2015, salvo diversamente indicato.

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

ATTIVITA' DI SUPPORTO

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output
INDIRIZZO POLITICO	N. delibere	49.773	422	113	45.233	402	108	42.788	419	100
	N. sedute del Consiglio metropolitano		18			16			10	

Complessivamente si registra una diminuzione di circa 7.000 ore annue (-14%), mentre le ore lavorate per unità di output si riducono del 12% circa, i volumi di output del 3% ca.

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

Per i *Servizi legali* si evidenzia un andamento stabile.

Per quanto concerne i *Servizi economico-finanziari* si rileva una sostanziale stabilità della produttività tra gli anni 2015 e 2017, e un picco nel 2016. Fenomeno quest'ultimo che dovrebbe essere approfondito.

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

Per quanto concerne le attività connesse alla gestione dei *Tributi* si rileva, con riferimento alle ore lavorate, un andamento in controtendenza, mentre, sul versante efficienza tecnica, si registra un netto miglioramento.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output
TRIBUTI	N. sanzioni irrogate	2.373	106	20	2.920	280	10	3.583	307	11
	N. sanzioni rimosse		11			10			22	

Tuttavia la percentuale di sanzioni rimosse rispetto a quelle irrogate è in flessione rispetto al 2015, attestandosi nel triennio come segue:

2015	2016	2017
10,4%	3,6%	7,2%

Sulla *Gestione del personale* si rileva un modesto incremento delle ore lavorate per unità di output. Per tale funzione, in particolare, come evidenziato nelle premesse a questo paragrafo, l'impatto della riforma avviata con la legge n. 56/2014, e soprattutto della legge n. 190/2014, "Legge di stabilità 2015", che ha imposto tagli lineari del valore finanziario della Dotazione organica (-30%), ha comportato principalmente nell'anno 2015 uno sforzo massiccio e mai visto prima nella storia delle autonomie locali: si è infatti dato avvio al processo di accompagnamento in uscita del personale (245 unità nel solo 2015) attraverso pensionamenti e mobilità. I volumi di output delle *Pratiche previdenziali* rendono evidenza dell'anomalo picco di attività.

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

Si ritiene che si sia verificato uno straordinario incremento di produttività nel 2015, più che un lieve decremento negli anni successivi. Difatti, normalizzando sulla media del volume di output del biennio 2016/2017, il valore delle ore lavorate per unità di output è pari a 19 anche nel 2015.

Sui *Sistemi informativi* invece si rileva una flessione del numero di ore lavorate non proporzionale al proxy (N. dipendenti). Con un peggioramento del livello di efficienza. Ciò può dipendere da una “rigidità” del fattore umano, in termini di professionalità. Il dato induce a ritenere che si passano ad adottare strategie alternative sotto il profilo organizzativo.

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output
SISTEMI INFORMATIVI	N. dipendenti	40.599	1.348	30,1	37.606	1.092	34,4	36.754	1.047	35,1

ATTIVITA' DI LINEA

I volumi di output dell'area relativa alla *Regolazione di attività pubbliche e private*, con l'unica eccezione delle *Autorizzazioni impianti per l'esercizio delle attività di recupero e di smaltimento rifiuti*, per la quale si rileva un incremento pari a +101%, presentano nel triennio in esame un calo consistente. A fronte del quale non è corrisposta una riduzione proporzionale delle ore lavorate.

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

Area	Misura (u.m.)	2015			2016			2017		
		Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output	Ore lavorate	Valore Output	Ore per unità di output
REGOLAZIONE DI ATTIVITA PUBBLICHE E PRIVATE	N. autorizzazioni e concessioni pubblicità sulle strade e sui veicoli	201.765	1.499	12,6	172.704	2.016	55,5	156.438	1.183	67,3
	N. licenze autotrasporto di merci conto proprio e autotrasporto conto terzi		3.881			784			853	
	N. licenze/abilitazioni/ tesserini annuali per l'esercizio della caccia e della pesca		10.430			34			0	
	N. autorizzazioni impianti per l'esercizio delle attività di recupero e di smaltimento rifiuti		114			205			229	
	N. autorizzazioni per gestione autoscuole - Parco autobus (immatricolazione, servizi di linea, locazioni,etc.)		63			70			59	

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

efficientamento dei processi. Anche focalizzando l'attenzione solo sugli anni 2016 e 2017, escludendo dunque gli strascichi che possono essere determinati dal trasferimento delle funzioni Caccia e Pesca alla Regione Lombardia, la flessione del livello di efficienza resta significativa.

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

In ambito di *Promozione e gestione tutela ambientale* si osserva una riduzione dei volumi di output pari al 45% circa, di fatto integralmente ascrivibile ai *Controlli sugli impianti termici ad uso civile*. Il livello di efficienza tuttavia, a fronte della riduzione di ore lavorate, resta, in linea di massima, stabile nel triennio.

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

Per il 2017 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 gestione⁵ 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 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 s.m.i.), tenuto conto anche delle successive disposizioni⁶ in tema di *spending review* che sanciscono la nullità dei contratti stipulati in violazione del citato articolo 26, comma 3.

⁵ Con Decreto del Sindaco metropolitano n. 334 del 18/12/2017 di approvazione del Piano esecutivo di gestione (*Peg*) è stato previsto uno specifico obiettivo di centralizzazione del processo di acquisizione di beni e servizi (Ob. n. 15541). Tale obiettivo era stato precedentemente previsto anche nel documento "Indirizzi per la gestione in esercizio provvisorio 2017" approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 106 del 20/04/2017.

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

⁶ L'art. 1, c.1, del DL 6/7/12, n. 95, convertito in L. 7/8/12, n. 135, stabilisce che i contratti posti in essere dal 15 agosto 2012 in violazione dell'art. 26, c. 3, L. 488/99, 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 interne⁷ per il rilascio dell'eventuale autorizzazione all'acquisto autonomo di cui al comma 516 della predetta Legge 208/2015.

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 2017 sono stati adottati complessivamente 256 provvedimenti⁸ relativi ad acquisti di beni e servizi: si evidenzia un lieve calo (-4,48% rispetto al 2016 e -5,88% rispetto al 2015) del numero complessivo di provvedimenti di acquisto di beni e servizi confermando il trend del quinquennio 2013-2017 in netta diminuzione⁹. L'importo netto contrattuale complessivo degli acquisti di beni e servizi diminuisce del 4,59% rispetto a quello dell'anno precedente, al netto del servizio per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento.

Il maggior numero di provvedimenti, 224 determinazioni dirigenziali su un totale di 256 (pari al 87,50%), ha avuto ad oggetto acquisti, anche multipli, di beni e servizi non previsti nelle convenzioni Consip/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 22,77% del volume complessivo degli acquisti dell'Ente, escluso la spesa per la conduzione e manutenzione degli impianti termici e per il teleriscaldamento¹⁰. Nell'anno 2016 la medesima tipologia di acquisti rappresentava il 21,06% del totale degli acquisti: l'aumento della quota di acquisti in assenza di convenzioni (circa 1,7 punti percentuali in più) è dovuta principalmente al servizio di pulizia delle sedi dell'Ente che nello scorso anno era stato qualificato come acquisto autonomo non comparabile con quelli presenti in convenzione. Nel 2017 tale acquisto è stato qualificato come acquisto in assenza di convenzione, in attesa dell'aggiudicazione della procedura di gara in ambito comunitario per l'affidamento di servizi

⁷ 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.

⁸ Numero di provvedimenti di acquisto comunicati al Settore Programmazione, controllo e trasparenza.

⁹ Numero atti nel quinquennio precedente: 508 nel 2013, 329 nel 2014, 272 nel 2015 e 268 nel 2016.

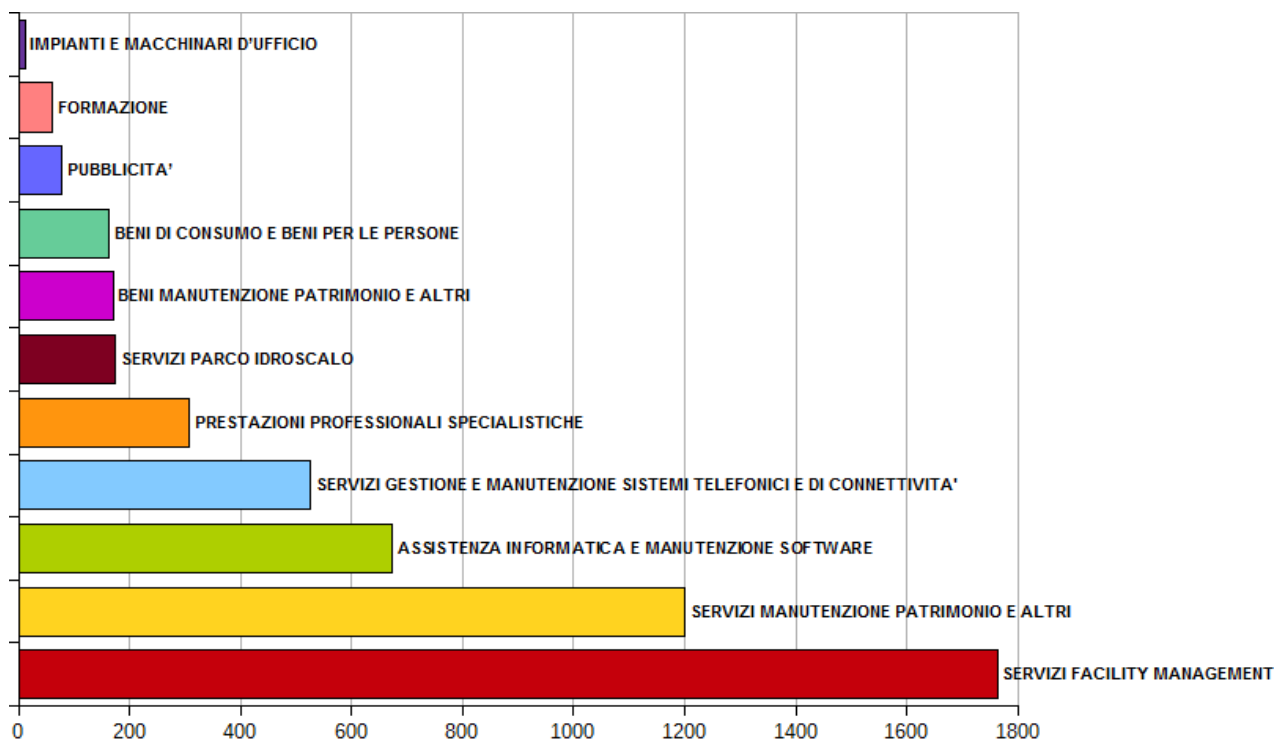
¹⁰ Tale spesa, effettuata anch'essa in assenza di convenzioni Consip/Arca, essendo di notevole impatto monetario e pressoché costante nel tempo, viene esclusa dal calcolo della percentuale degli acquisti in assenza di convenzioni al fine di monitorare più approfonditamente l'andamento di questi ultimi.

di pulizia e prestazioni accessorie indetta dalla Città metropolitana di Milano in qualità di soggetto aggregatore, ai sensi dell'art. 9 del D.L. 66/2014 convertito, con modificazioni, nella L. 89/2014.

Il Grafico 12 che segue illustra la spesa relativa a procedure in assenza di convenzioni attive, suddividendo gli acquisti per categoria merceologica ed escludendo la conduzione e manutenzione degli impianti termici e il teleriscaldamento (per un importo netto contrattuale pari a € 5.193.403,61). La spesa complessiva di € 4.812.540,30 è costituita per il 96,38% da servizi e solo per il 3,62% da fornitura di beni. Le prime tre categorie merceologiche in ordine decrescente di importo netto contrattuale rappresentano oltre i due terzi (69,73%) dell'importo complessivo degli acquisti in assenza di convenzioni attive: si tratta di servizi di facility management (sgombero neve e trattamento antighiaccio, pulizia, telegestione, vigilanza e manutenzione impianti antintrusione, trasloco e facchinaggio); servizi di manutenzione del patrimonio (manutenzione del verde, degli automezzi di servizio, dei condizionatori e apparati di sicurezza antincendio etc.) e di assistenza informatica e manutenzione software.

Per quanto riguarda i beni e i servizi informatici e di connettività, ricompresi nelle categorie “Servizi gestione e manutenzione sistemi telefonici e di connettività” e “Assistenza informatica e manutenzione software”, si è rilevato che tutti gli acquisti sono stati effettuati facendo ricorso agli strumenti di acquisto e di negoziazione di Consip o dei soggetti aggregatori, ivi comprese le centrali di committenza regionali, pertanto nel rispetto dell'art. 1, comma 512, della Legge 208/2015 e s.m.i.

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



I valori sopra riportati fanno riferimento agli importi contrattuali netti e sono espressi *in* migliaia di euro.

Dei 256 provvedimenti complessivi, 32¹¹ sono relativi ad acquisti di beni e servizi per i quali era attiva una convenzione *Consip* o una convenzione della centrale regionale acquisti ARCA¹², ed hanno ad oggetto 36 acquisti¹³.

Nella Tabella 13 sono evidenziati gli acquisti effettuati in presenza di convenzione *Consip/ARCA* attiva, suddivisi tra le varie tipologie, con riferimento al triennio 2015/2017.

Tabella 13 - Acquisti effettuati in presenza di convenzione *Consip/Arca* attiva

Anni	Acquisti in adesione a convenzioni	Acquisti autonomi			TOTALE
		con parametri prezzo/ <i>Consip</i>	per qualità	beni comparabili a quelli in convenzione	
2015	29	3		12	44
2016	35	5		11	51
2017	30	4		2	36

Il numero totale degli acquisti 2017 in presenza di convenzione diminuisce del 29,41% rispetto al 2016 e del 18,18% rispetto al 2015. L'adesione a convenzione risulta la modalità di acquisto più utilizzata quando si è in presenza di convenzioni attive, come negli anni precedenti.

Con riferimento agli importi netti contrattuali riferiti alle tipologie di acquisti in presenza di convenzione *Consip/Arca* attiva (cfr. *Tabella 14*), la spesa complessiva diminuisce del 6,65% rispetto all'anno 2016.

¹¹ I 32 provvedimenti sono così suddivisi: 26 adesioni *Consip/ARCA*, 4 con utilizzo parametri qualità/prezzo *Consip*, 2 senza l'utilizzo dei parametri *Consip*.

¹² Con legge regionale 28 dicembre 2007, n. 33, la centrale regionale acquisti provvede a stipulare le convenzioni di cui all'art. 26 della L. 23/12/99, 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.

¹³ Per "acquisto" si intende la singola tipologia di bene/servizio acquistato.

Tabella 14 - Totale acquisti effettuati in presenza di convenzione Consip o ARCA attiva

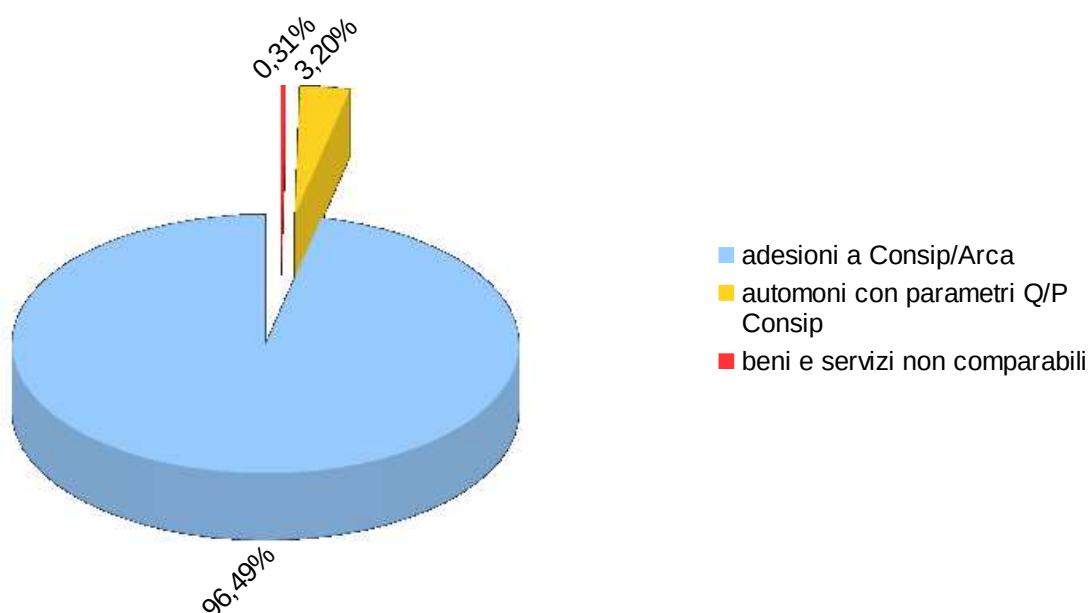
Anni	Adesione a convenzioni Consip/ARCA	A c q u i s t i a u t o n o m i		T O T A L E
		con parametri prezzo/qualità Consip	per beni/servizi non comparabili a quelli presenti in convenzione	
2015	16.051.483,21	1.445.578,16	899.299,69	18.396.361,06
2016	16.319.804,61	396.769,27	772.114,87	17.488.688,75
2017	15.752.690,77	521.944,79	50.792,00	16.325.427,56

Rispetto alle varie modalità di acquisto, si rileva che la spesa per gli **acquisti di beni e servizi non comparabili a quelli presenti in convenzione Consip/Arca** diminuisce del 93,42% rispetto al 2016 in quanto non sono più previste le spese per la fornitura di beni e servizi al Centro Assistenza Minori (CAM) servizio dismesso a fine 2016, e, come già sopra evidenziato, la spesa per la pulizia degli stabili dell'Ente, precedentemente inclusa in questa tipologia di acquisti, nell'anno corrente risulta fra gli acquisti in assenza di convenzioni Consip/Arca.

Infine, si osserva che la spesa per acquisti autonomi con l'utilizzo dei parametri prezzo/qualità Consip è aumentata del 31,55%, mentre le adesioni a convenzioni Consip/ARCA sono diminuite del 3,48%.

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 96,49% degli importi netti contrattuali.

Grafico 13 – Quote importi netti contrattuali degli acquisti in presenza di convenzione Consip/Arca attiva



Nel 2017 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, gas, carburanti, combustibili per riscaldamento, telefonia) per le quali sussiste l'obbligo di acquisizione centralizzata¹⁴.

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		
		anno 2015	anno 2016	Anno 2017
hardware e macchine per ufficio (server, PC desktop, PC notebook, stampanti)	C	236.789,64	214.450,60	49.870,37
servizi informatici di gestione e manutenzione sistemi IP	C	-	-	249.501,11
Materiale informatico(Toner, cartucce)	C	-	1.186,96	-

¹⁴

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

Tipologie merceologiche	C=Consip A=ARCA	Importo netto contrattuale		
		anno 2015	anno 2016	Anno 2017
carburanti per autoveicoli	C	227.923,05	150.540,98	159.426,23
Combustibili da riscaldamento (gasolio e gas naturale)	C	8.011.517,69	7.755.627,00	8.215.573,77
energia elettrica	A (2015) C (2016 - 2017)	6.841.595,53	6.680.431,66	6.034.444,48*
telefonia fissa e mobile	C	615.703,28	694.262,30	431.885,25
manutenzione centrali telefoniche	C	74.927,34	53.275,00	26.529,70
cancelleria e carta in risme	A	18.718,75	15.813,2	6.220,87
servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)	C	-	625.021,89	572.254,00
gestione integrata sicurezza luoghi lavoro (formazione, visite mediche)	C	24.307,93	9.250,00	6.985,00
sorveglianza sanitaria	C	-	-	-
acquisto autoveicoli	C	-	119.900,02	-
Totale acquisti Consip/Arca		16.051.483,21	16.319.804,61	15.752.690,77

* Dato non definitivo in quanto la società erogatrice non ha ancora fatturato completamente l'annualità 2017.

La spesa impegnata per la *fornitura di combustibili da riscaldamento* aderendo a convenzioni attive ha riguardato tutto il patrimonio immobiliare dell'Ente (immobili adibiti ad uso ufficio e abitazione, edifici scolastici e Idroscalo).

L'acquisto del gasolio da riscaldamento è avvenuto mediante adesione alla convenzione Consip "Carburanti extrarete e gasolio da riscaldamento, edizione 9, lotto 8" mentre per l'approvvigionamento di gas metano si è aderito alla convenzione Consip "Gas Naturale, edizione 8, lotto 2" e alla convenzione ARCA Lombardia "Gas- Naturale edizione 2".

L'importo considerato per la fornitura di gasolio da riscaldamento è l'importo effettivamente impegnato per l'anno 2017. E' stato calcolato un risparmio sull'analogo costo extra-Consip che oscilla dal 11,9% al 15,8% prendendo come riferimento il prezzo del gasolio rilevato dalla CCIAA di Milano nel periodo che si riferisce alla settimana di affidamento della fornitura.

Per quanto riguarda il gas naturale il costo equivalente extra Consip non risulta facilmente determinabile perché nel mercato libero le offerte fluttuano con andamento non prevedibile.

La spesa complessiva impegnata nel 2017 per la fornitura di combustibili da riscaldamento risulta aumentata del 5,93% rispetto al 2016.

Per quanto riguarda l'*energia elettrica*, l'Ente ha aderito alle convenzioni Consip "Energia elettrica 13 – lotto 2" e "Energia elettrica 14 – lotto 2".

Come indicato in Tabella 3, il dato relativo alla spesa per energia elettrica nel 2017 non è definitivo pertanto non è possibile effettuare una comparazione con il dato del 2016; tuttavia, sulla base delle stime effettuate, ci si attende una spesa complessiva in linea con quella del 2016.

Per i servizi di *telefonia fissa e mobile* sono stati stimati risparmi rispetto ai prezzi di servizi fungibili extra-consip analoghi ai risparmi del 2016¹⁵: il 23% in meno per la telefonia fissa negli uffici, istituti scolastici, centri di formazione professionale e centri per l'impiego ed il 26% per la telefonia mobile.

L'adesione alle convenzioni per il rifornimento di *carburanti* per autoveicoli tramite buoni acquisto ha comportato risparmi percentuali dallo 0,06% allo 0,7% sul prezzo del carburante extra Consip.

I risparmi percentuali conseguiti attraverso le convenzioni Consip per l'acquisto di *hardware* (PC portatili e tablet e PC desktop) vanno dal 34% al 35% rispetto ai prezzi extra Consip; *per il noleggio di apparecchiature multifunzionali* il risparmio è pari al 50% rispetto ai prezzi reperibili sul catalogo MEPA; *per i servizi informatici di gestione e manutenzione di sistemi ip e postazioni di lavoro* il risparmio calcolato è del 41,44%; *per i servizi di manutenzione delle centrali telefoniche* il risparmio è del 3,15%; *per la fornitura di carta in risme* i risparmi vanno dal 3% al 9%; *per i buoni pasto* il risparmio conseguito è del 18,56%; infine *per i servizi di formazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro* il risparmio ottenuto è del 13,77%.

Gli acquisti autonomi con utilizzo dei parametri di prezzo-qualità Consip/ARCA sono relativi per il 78% dell'importo netto complessivo al servizio sostitutivo mensa mediante buoni pasto cartacei.

¹⁵ Per la telefonia fissa negli uffici, istituti scolastici, centri di formazione professionale e centri per l'impiego, sono stati stimati risparmi, rispetto ai servizi fungibili extra-consip, del 24% negli anni 2016 e 2015 e del 23% nell'anno 2014. Per la telefonia mobile i risparmi sono stati stimati al 26% negli anni 2016, 2015 e 2014.

L'acquisto dei buoni pasto è avvenuto per la prima parte dell'anno mediante adesione alla convenzione Consip "Buoni pasto 7 - Lotto 1" e per la seconda parte dell'anno mediante acquisto autonomo con utilizzo dei parametri Consip in quanto il lotto 1 della Convenzione si è esaurito anzitempo e non era possibile aderire al lotto 7 (lotto accessorio) all'epoca non ancora attivo. Pertanto l'Ente ha affidato il servizio mediante procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara ai sensi dell'art. 63, comma 2, lettera c), del D.lgs. 50/2016 alla società aggiudicataria della Convenzione Consip - lotto 1 - esaurito, mantenendo le stesse condizioni precedentemente praticate ossia lo sconto del 18,56% sul valore nominale del buono pasto. Tale sconto risulta, in ogni caso, maggiore dello sconto previsto dal lotto 7 (lotto accessorio), pari al 16,59% sul valore nominale del buono pasto.

Fra gli acquisti autonomi con utilizzo di parametri prezzo-qualità si trovano anche i seguenti: *noleggio materiale hardware*, da cui emerge un risparmio del 29,33% rispetto ai prezzi Consip; *gestione integrata della sicurezza sui luoghi di lavoro (Servizio sorveglianza sanitaria)*, che ha comportato un risparmio del 35%; *Servizio di comunicazione ed organizzazione eventi* per il quale si è risparmiato il 54,43% rispetto ai prezzi della Convenzione ARCA e, infine, il *servizio sostitutivo mensa mediante buoni pasto cartacei* che, come sopra evidenziato, ha comportato un risparmio del 2,40%, pari alla differenza tra lo sconto sul valore nominale del buono pasto previsto dalla Convenzione Consip (Lotto 7 accessorio) e lo sconto ottenuto mediante l'acquisto autonomo. Il volume complessivo degli acquisti autonomi utilizzando i parametri prezzo-qualità Consip/ARCA ammonta a € 521.944,79 e risulta un risparmio medio del 24,71% rispetto ai prezzi Consip/ARCA (cfr. Tabella 16).

Tabella 16 - Risparmi conseguiti utilizzando i parametri prezzo-qualità Consip/ARCA

Tipologia acquisti	beni/servizi	Risparmio 2015		Risparmio 2016		Risparmio 2017	
		v.a.	%le	v.a.	%	v.a.	%
Arredi		-	-	€ 2.414,25	34,03	-	-
Personal computer e altro materiale HD		70,47	31,40	-	-	-	-
Noleggio apparecchiature multifunzionali da tavolo		-	-	€ 6.251,67	29,33	€ 31.265,19	29,33
Gestione integrata sicurezza luoghi lavoro		-	-	€ 251,52	29,94	-	-
Gestione integrata sicurezza luoghi lavoro		€ 3.200,00	30,43	-	-	-	-
Gestione integrata sicurezza luoghi lavoro		-	-	€ 5482,26	13,74	€ 21.484,62	35,00
Servizio di comunicazione ed organizzazione eventi		-	-	-	-	€ 1.433,40	54,43

Tipologia beni/servizi acquistati	Risparmio 2015		Risparmio 2016		Risparmio 2017	
	v.a.	%le	v.a.	%	v.a.	%
Servizi di pulizia e altri servizi per scuole e centri	-	-	-	-	-	-
Servizi di posta elettronica e posta elettronica	-	-	-	-	-	-
Buoni pasto (comprende tipologia da € 7,00 e	16.736,67	5	€ 16,826,92	5	€ 9.960,00	2,40
<i>Risparmio medio in %</i>	22,28%		22,41%		24,71%	
TOTALE RISPARMIO	€ 18.168,92		€ 31.226,62		€ 64.143,21	

Gli acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convenzioni attive sono stati 2 per una spesa complessiva di € 50.79200, in diminuzione del 93,42% rispetto al 2016¹⁶. Nella *Tabella 17* tali acquisti sono raggruppati per categoria merceologica con l'indicazione, in sintesi, della motivazione dell'acquisto autonomo, ossia della non-comparabilità con i prodotti/servizi presenti in convenzioni attive. Ciascun 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 17 – Acquisti autonomi di beni/servizi non comparabili con quelli presenti in convezioni attive

IMPIANTI E MACCHINARI	Prezzo complessivo (Iva esclusa)	Motivazione dell'acquisto autonomo - sintesi
Apparecchiature multifunzionali da tavolo (sistema di stampa digitale)	€ 50.792,00	Non è risultato possibile aderire alle convenzioni attivate da Consip S.p.A. denominate "Apparecchiature Multifunzione 24 - Noleggio" , "Apparecchiature Multifunzione 25 - Noleggio" e "Apparecchiature Multifunzione 26 - Noleggio" in quanto le apparecchiature presenti ricomprendono macchine di rete da ufficio non idonee ad un uso intensivo, presentano caratteristiche tecniche, velocità, accessori opzionali, non funzionali al flusso di lavoro del Centro Stampa e alle tipologie di stampa richieste dagli uffici dell'Ente.
TOTALE ACQUISTI	€ 50.792,00	

¹⁶

Vedi Tabella 2 e relativo commento a pag. 5.

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 comunitario¹⁷ comporta un monitoraggio ulteriore ai fini della verifica del rispetto di tale obbligo.

La *Tabella 18* 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 18 – Acquisti effettuati facendo ricorso a Consip o ad altri soggetti aggregatori (importi netti contrattuali)

Tipologia	Anno 2017			Anno 2016		
	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement	Totale Acquisti	Acquisti con e-procurement	% Acquisti con e-procurement
assenze convenzioni Consip/Arca	€ 10.005.943,91	€ 3.523.005,90	35,21%	€ 9.797.424,34	€ 4.040.789,53	41,24%
adesioni covenzioni Consip/Arca	€ 15.752.690,77	€ 15.752.690,77	100,00%	€ 16.319.804,61	€ 16.319.804,61	100,00%
autonomi con parametri	€ 521.944,79	€ 521.944,79	100,00%	€ 396.769,27	€ 396.769,27	100,00%
autonomi non comparabili	€ 50.792,00	€ 50.792,00	100,00%	€ 772.114,87	€ 772.114,87	100,00%
Totale Acquisti	€ 26.331.371,47	€ 19.848.433,46	75,38%	€ 27.286.113,10	€ 21.529.478,28	78,90%
Totale acquisti da ritenere "esclusi" da e-procurement	€ 6.444.298,89			€ 4.553.500,71		
Totale acquisti da ritenere "esclusi" da e-procurement in %	24,47%			16,69%		
Totale al netto degli "esclusi"	€ 19.887.072,58	€ 19.848.433,46	99,81%	€ 22.732.612,38	€ 21.529.478,28	94,71%

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 75,38%, in leggera flessione rispetto all'analogo dato del 2016.

Si osserva che una quota degli acquisti (24,47%) 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:

- fornitore con diritti di esclusiva;

¹⁷ 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.

- “monopolio naturale” come nel caso dell'allacciamento alla rete di teleriscaldamento e dell'erogazione del fluido vettore;
- abbonamento a specifiche riviste/banche dati on-line;
- iscrizione a corsi di formazione a catalogo per il personale;
- personalizzazioni di software già in uso nell'Ente (moduli applicativi) la cui sostituzione comporterebbe cospicui investimenti in termini di risorse economiche ed umane per recuperare tutte le personalizzazioni ed integrazioni precedentemente realizzate;
- proroghe contrattuali in attesa di riattivazione di convenzione Consip sospesa per ricorsi contro l'aggiudicatario oppure nelle more della conclusione di procedura di gara indetta dall'Ente in qualità di soggetto aggregatore;
- servizi professionali di importo inferiore alla soglia di € 40.000,00;
- interventi di somma urgenza e urgenza.

Al netto di tali acquisti, da ritenere “esclusi” dall'obbligo di ricorso agli strumenti di acquisto o negoziazione messi a disposizione da Consip o da ARCA, la percentuale di acquisti in e-procurement raggiungerebbe il 99,81% dell'ammontare complessivo degli acquisti di beni e servizi, ovvero la quasi totalità degli stessi.

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 2017.

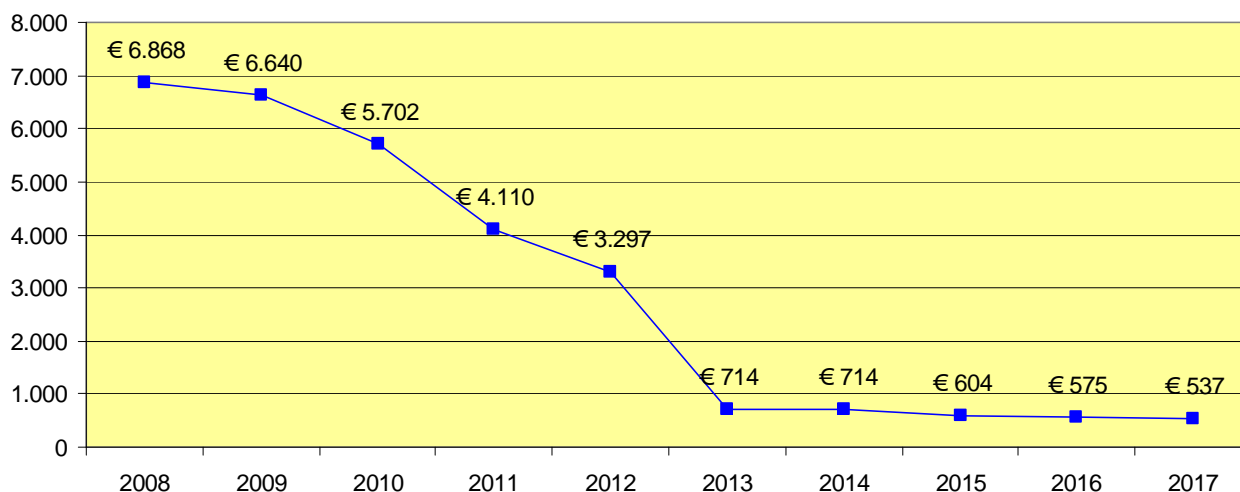
La razionalizzazione delle sedi istituzionali

L'azione di razionalizzazione degli immobili in locazione passiva ha consentito di conseguire nel periodo 2008-2017 un risparmio strutturale pari a complessivi **€ 6.331.250,00 (-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 5.221.000,00€ (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

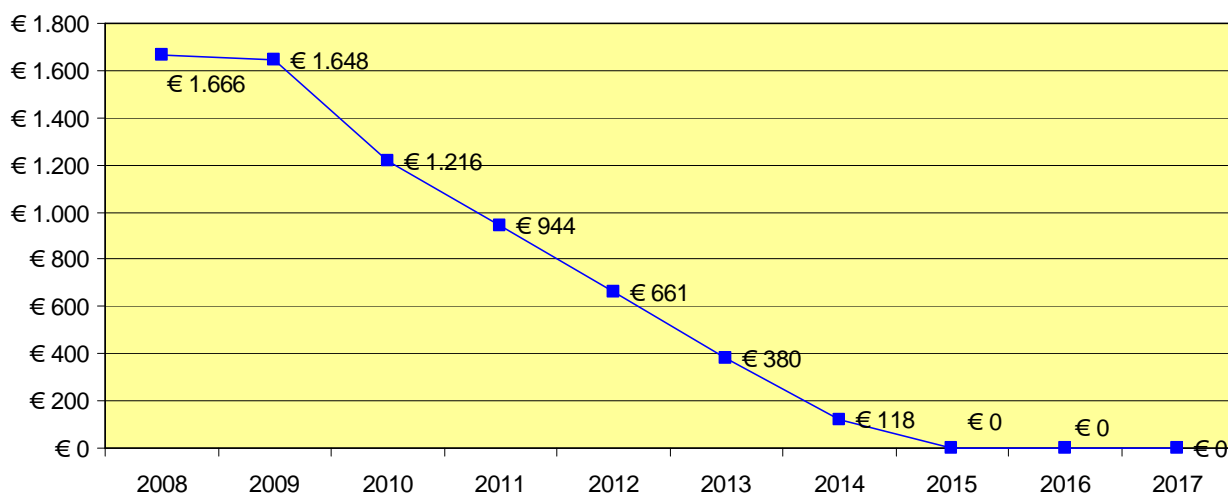
Abbiategrasso, per un canone annuo pari a 11.390,00€, assestando la spesa a complessivi 575.000,00€ circa.

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 partire dall'anno **2018**, in € 311.850 (Canone annuale di via Polesine € 260.000,00 ed € 51.850,00 relativo al magazzino di via Mecenate 90 Milano). Si fa presente che la somma riguardante il canone di Via Polesine, essendo l'immobile locato adibito a sede dell'U.R.S. per la Lombardia, viene ripartita tra tutte le Province Lombarde, compresa la Città metropolitana di Milano, obbligati per legge ai sensi del comma 3 dell'art. 613 del T.U. n. 297/1994, e sostenuta pertanto con il contributo degli altri enti, per la loro quota di competenza.

Razionalizzazione dei servizi e degli acquisti

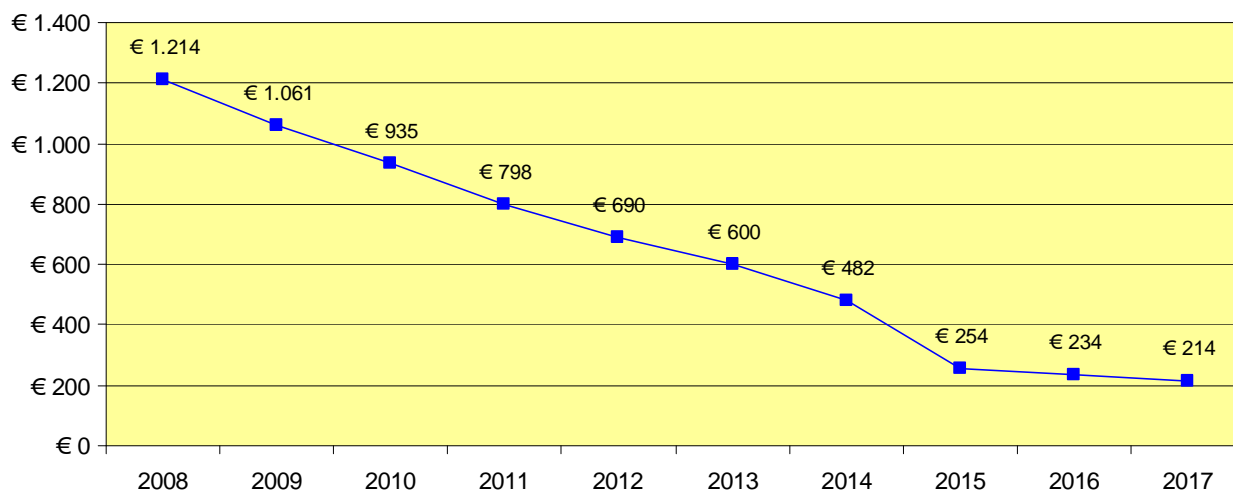
In termini economici, gli interventi di razionalizzazione hanno avuto effetti positivi sulla spesa di **Portierato/reception non armato**, che ammontava a € **1.666.000,00** nel 2008 ed è stata azzerata dal 2015. A partire infatti dal 26/08/2014 il servizio è garantito ed effettuato impiegando esclusivamente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

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



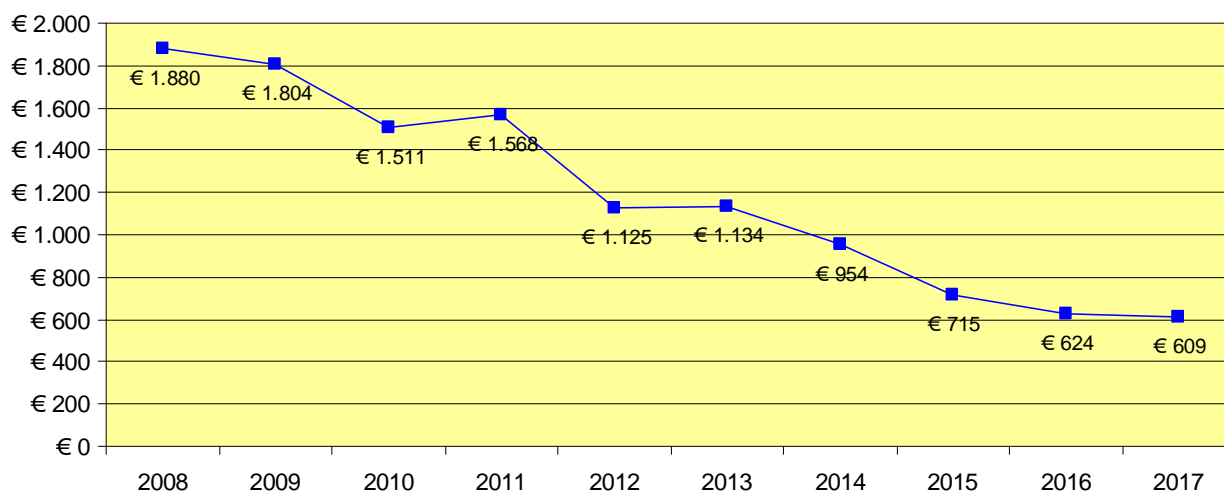
Analizzando l'andamento della spesa di **Vigilanza armata** sostenuta nel periodo 2008/2017, emerge una riduzione complessiva dei costi rispetto all'anno 2008 pari a **€ 1.000.000,00 (-82,4%)**. Nel 2017, rispetto all'anno precedente, la spesa per il servizio di Vigilanza armata (presidio armato, giri ispettivi, servizi di teleallarme) è stata ulteriormente ridotta di un importo pari a €. 20.000,00. Tale riduzione è stata determinata dalla riduzione del servizio derivante dalla chiusura del Centro Assistenza Minori di Via Pusiano.

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%)**.

Spesa per servizio di pulizia (in migliaia di euro)



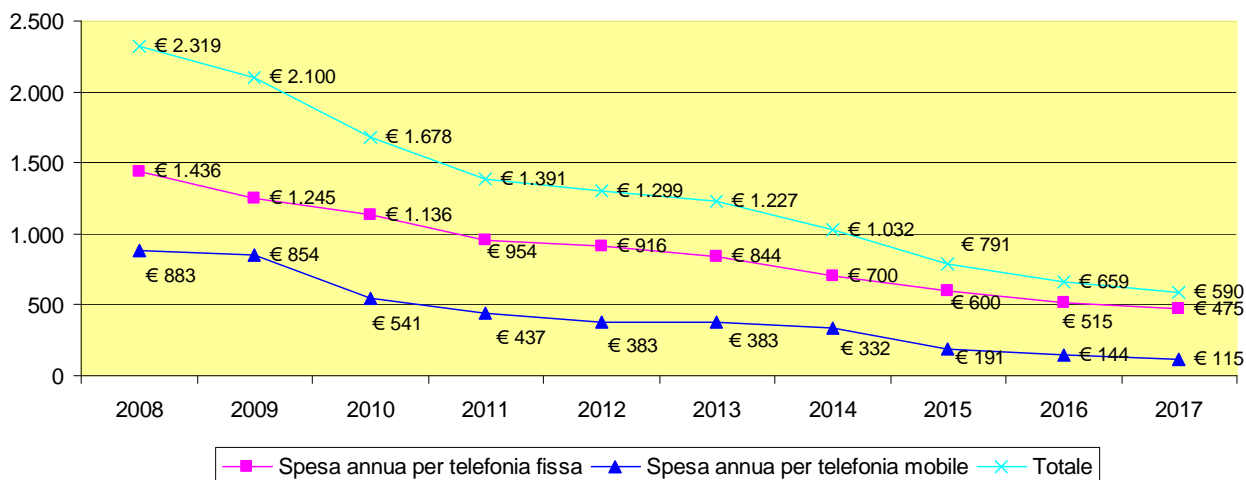
Telefoni di servizio

Anche nell'anno 2017 la spesa complessiva relativa alla telefonia fissa e mobile ha subito un calo, confermando il trend degli ultimi anni. A consuntivo 2017 si rileva una spesa inferiore di circa 70.000 Euro rispetto all'anno 2016 e, comunque, più che dimezzata nell'ultimo quinquennio.

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

- collegamento Internet/Intranet degli uffici, dove possibile, sulla rete a larga banda della Città metropolitana di Milano e conseguente cessazione dei canoni di noleggio linee degli operatori di telefonia;
- razionalizzazione delle assegnazioni dei telefoni cellulari;
- monitoraggio costante della spesa di telefonia, attraverso l'elaborazione di report periodici ed analisi dei consumi e flussi analitici di traffico, finalizzata ad azioni preventive ed immediate di ottimizzazione della spesa;
- dismissione di linee ed utenze in base alle reali esigenze di utilizzo degli uffici, Istituti scolastici e sedi di competenza.

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

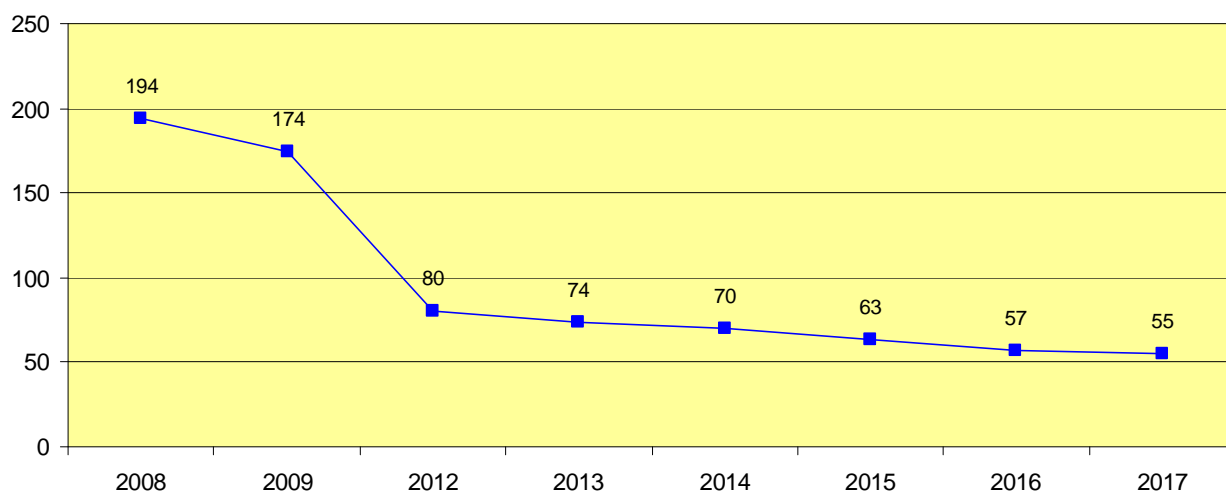


Auto di servizio

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, con una riduzione in valore assoluto pari a n. **139** autovetture (-71,6%).

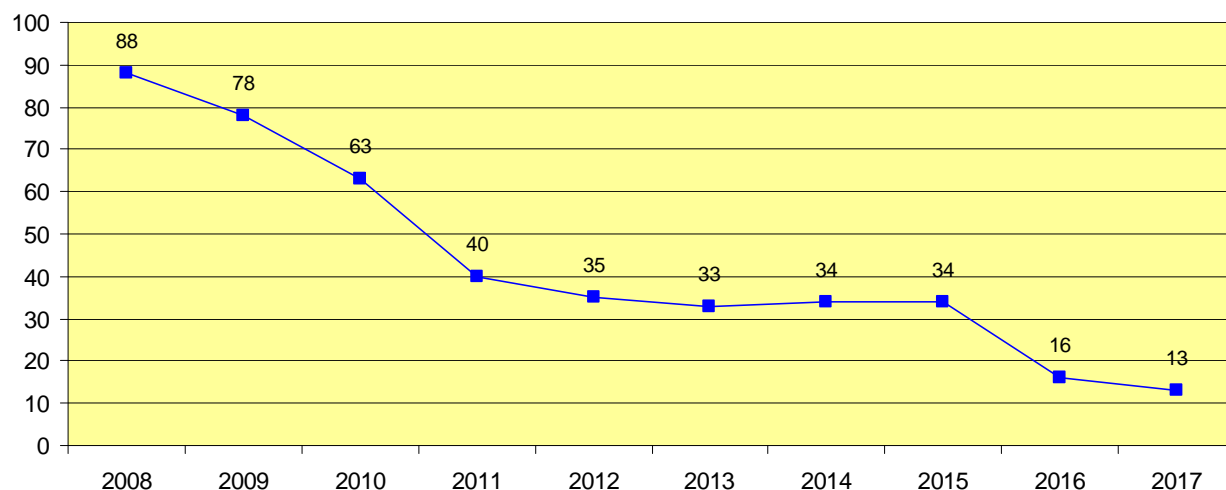
Numero auto in servizio



Autovetture in dotazione alla Polizia

Prosegue la riduzione delle autovetture in dotazione alla Polizia metropolitana; nel periodo 2008 – 2017 il numero complessivo è stato ridotto di **75 mezzi**, pari **all'85,2%** del parco auto iniziale (88).

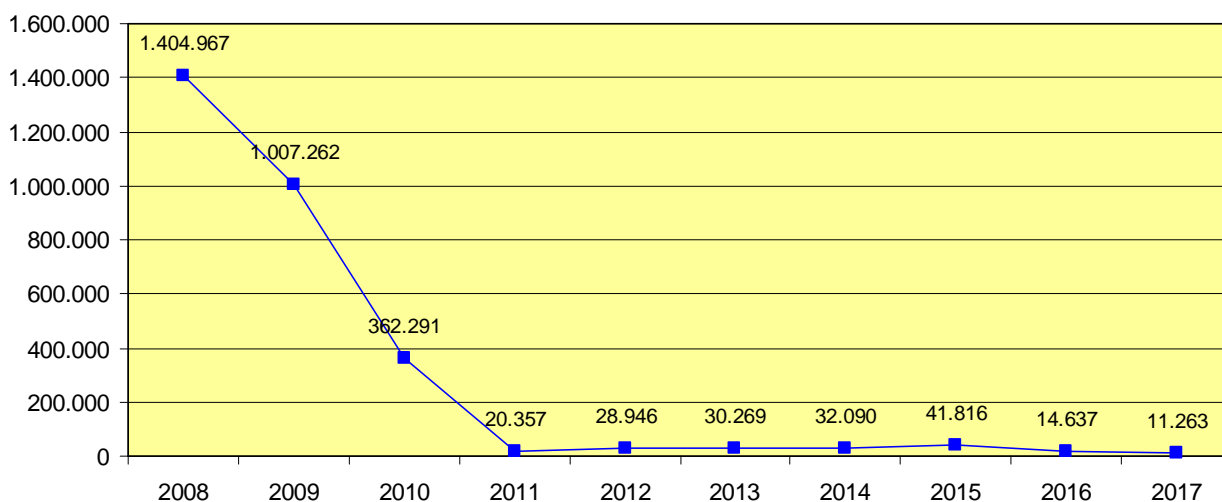
Numero autovetture in dotazione alla Polizia



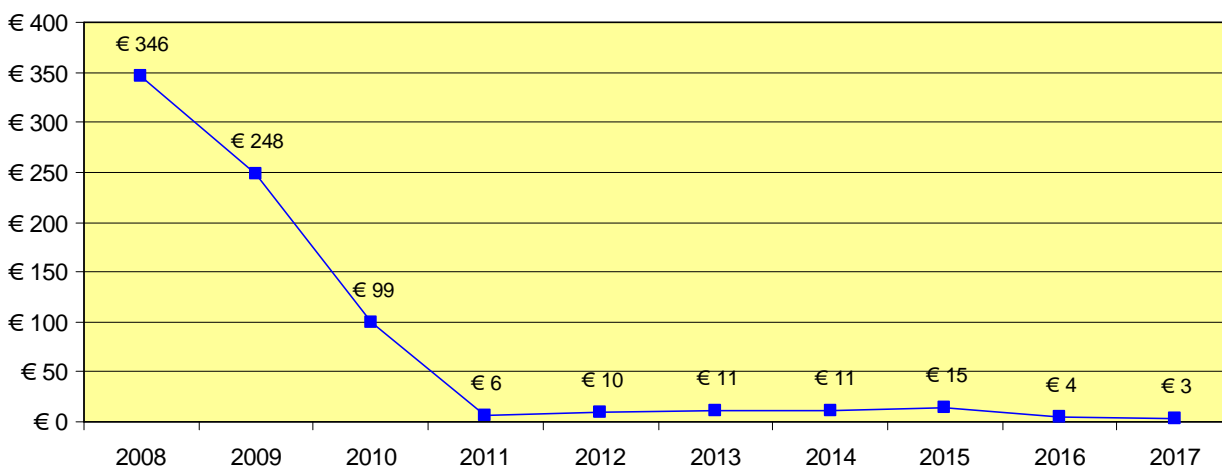
Utilizzo autovettura propria per motivi di servizio

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€. A consuntivo 2017, rispetto all'anno 2008, si sono registrati risparmi di spesa pari a circa 343.000,00€, con una riduzione percentuale pari al 99% circa. Risparmi, come per le altre tipologie trattate in questo paragrafo, strutturali.

Km percorsi - utilizzo mezzo proprio per motivi di servizio



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



Energia elettrica

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

Inoltre, a seguito di ricognizione tecnica, è risultato che gli Istituti e/o Centri scolastici nei quali NON vi è presenza di attività commerciali, sono n. 149 su un totale di n. 165. In questi edifici le forniture elettriche si qualificano come utenze ad uso domestico, a cui si applica l'aliquota I.V.A. agevolata del 10%, con un minore onere pari a circa **€ 320.000** annuali.

Acqua potabile

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

La riduzione dei costi della gestione calore

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

Si evidenzia che, a seguito di specifico Interpello n. 954-552/2016, l'Agenzia delle Entrate ha espresso parere favorevole all'applicazione dell'aliquota Iva agevolata (10%) per la fornitura di

energia termica mediante teleriscaldamento degli edifici scolastici, ove non coesistano attività d'impresa rilevanti ai fini dell'IVA.

Dalla stagione 2014-2015, a seguito del significativo cambiamento di modalità di gestione degli Impianti termici, da servizio energia (contratto comprensivo di conduzione manutenzione e combustibile), a gestione diretta, mediante contratti per la sola conduzione e manutenzione e l'acquisto del combustibile da Centrali di Committenza (Consip e Arca), si evidenzia un complessivo e progressivo risparmio. Nell'esercizio 2017 l'ulteriore riduzione dei costi è pari al 3% rispetto all'anno 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel 2017 l'Ente ha recuperato per crediti pregressi ulteriori € **2.432.318,49** di cui € 2.401.684,17 da parte del Ministero per le Caserme, e € 30.634,32 da parte dei conduttori di appartamenti dell'Ente, per canoni e spese condominiali.

In chiusura dell'anno 2017 si dà riscontro del recupero del corrispettivo per gas naturale da riscaldamento, che si avrà nell'esercizio 2018, 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.

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.

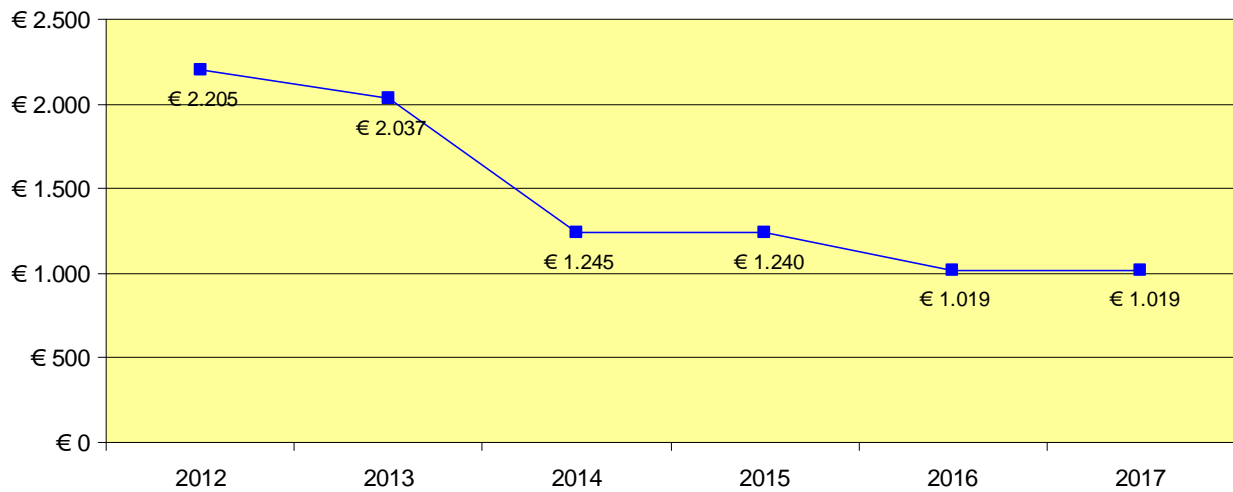
L'Ente non solo ha sempre rispettato il limite stabilito per legge ma ha sempre conseguito ulteriori risparmi pari in media a € 700.000 per gli anni dal 2010 al 2013, a € 1.000.000,00 per gli anni 2014 e 2015, a € 1.116.000,00 nel 2016 e a € 1.124.000,00 nell'anno 2017. Con una percentuale di impegno del budget disponibile, nell'esercizio 2017, pari all'14% circa.

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%).

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

Locazioni passive istituti scolastici



Riduzione dotazione organica e spese di personale

La Città Metropolitana di Milano, come noto, ha portato a termine il percorso di riduzione della spesa del personale ex Lege 190/14, assestandosi ad una riduzione del 35,12% del valore finanziario della dotazione organica del personale di ruolo all'08/04/2014.

Complessivamente infatti la dotazione di personale dell'Ente ha subito una riduzione, non solo in relazione alle funzioni oggetto di riordino, ma anche su quelle proprie e di supporto, per effetto di dimissioni volontarie, mobilità e pensionamenti, comportando anche una perdita di risorse e competenze professionali, stante l'inattuabilità, dal 2012, di assunzioni di nuovo personale.

Dato il quadro normativo ancora in evoluzione relativamente al processo di riordino, si sottolinea che a oggi, in merito alle funzioni di politiche attive del lavoro, tutti i dipendenti assegnati sono

ancora inseriti nel contingente dell'Ente, in attesa di transitare in capo a Regione Lombardia, così come disciplinato dalla Legge n. 205/2017.

Per quanto riguarda lo svolgimento di funzioni inerenti gli studenti con disabilità, la Regione è intervenuta con propria legge prevedendo che il personale a tempo indeterminato delle Province e della Città Metropolitana di Milano preposto allo svolgimento di tali funzioni confluisse, previo accordo, in apposito elenco della dotazione regionale al fine di garantire l'adeguato svolgimento delle funzioni previste. A seguito dell'Accordo Bilaterale del 27 luglio 2017 tra Regione Lombardia e Città metropolitana di Milano, sono state individuate 9 unità di personale a tempo indeterminato della Città metropolitana di Milano preposto allo svolgimento dei servizi per gli studenti con disabilità che sono state trasferite nei ruoli regionali dal 01/10/2017.

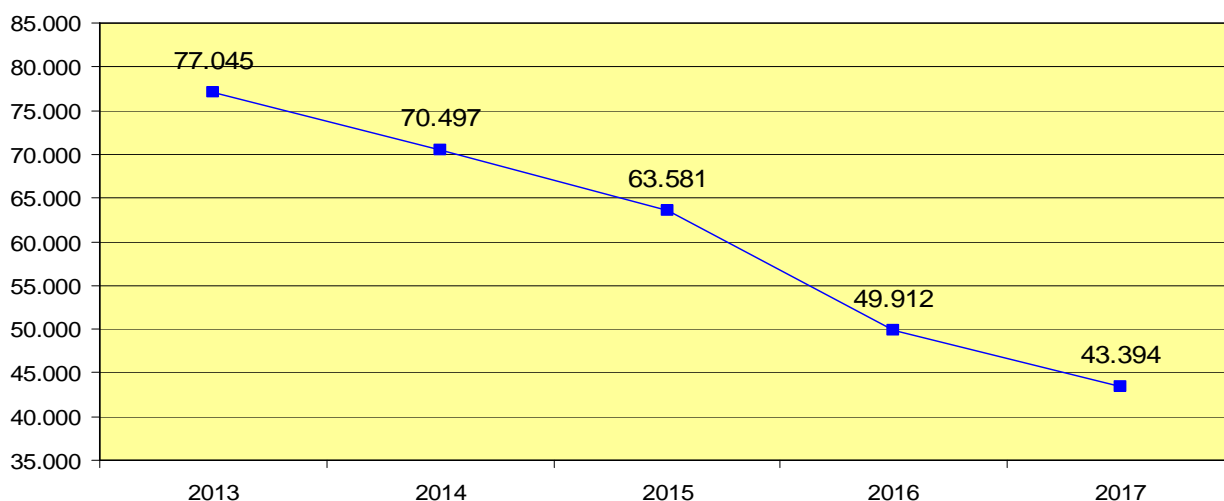
Conseguentemente a quanto sopra descritto, si rileva un progressivo e costante calo della spesa di personale; a consuntivo 2017 si registrerà una spesa inferiore di oltre 6mln di Euro rispetto all'anno 2016 *.

Spesa di personale

Spesa di personale al 31/12/2013	77.045.259,43 €
Spesa di personale al 31/12/2014	70.497.257,11 €
Spese di personale al 31/12/2015	63.580.518,00 €
Spesa di personale al 31/12/2016	49.912.527,00 €
Spesa di personale al 31/12/2017 *	43.393.652,00 €
Riduzione percentuale della spesa di personale nell'ultimo quinquennio	- 43,7 %

(*) Spesa provvisoria, in attesa dell'approvazione del Rendiconto dell'esercizio 2017

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



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

Andamento del numero di dipendenti a tempo indeterminato

