

3.1 Sistema ed esiti dei Controlli Interni

Con propria deliberazione n. 1 del 13/01/2016 e s.m.i., la Giunta comunale ha proceduto alla "Ridefinizione della struttura organizzativa e alle integrazioni al Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi".

Nel contesto del medesimo atto si è provveduto, altresì, alla rivisitazione del Sistema dei Controlli Interni, con l'assegnazione della funzione attinente al "Coordinamento dei Controlli Interni, ai sensi del Tuel" alla Direzione Risorse Umane e Finanziarie, a cui sono assegnate, altresì, le funzioni di controllo attinenti

- al "Controllo sugli equilibri finanziari di cui all'art.147 quinquies del Tuel",
- all' "Esercizio del controllo analogo, congiuntamente alla Direzione incaricata delle verifiche e controlli sui servizi affidati alla partecipata di riferimento"
- e allo "Sviluppo del sistema di controllo della Qualità, al fine di migliorare gli standard qualitativi dei servizi comunali".

Nel suddetto documento di Giunta sono inoltre previste le altre tipologie di controlli interni di cui all'art.147 del Tuel.

Art. 147-bis del Tuel

Controllo di regolarita' amministrativa e contabile

1. Il controllo di regolarita' amministrativa e contabile e' assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni responsabile di servizio ed e' esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarita' tecnica attestante la regolarita' e la correttezza dell'azione amministrativa. Il controllo contabile e' effettuato dal responsabile del servizio finanziario ed e' esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarita' contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.

2. Il controllo di regolarita' amministrativa e' inoltre assicurato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale e modalita' definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, sotto la direzione del segretario, in base alla normativa vigente. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.

3. Le risultanze del controllo di cui al comma 2 sono trasmesse periodicamente, a cura del segretario, ai responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarita', nonche' ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, e al consiglio comunale.

Con determinazione n.644 del 09.04.2013 è stata istituita un'apposita unità di progetto (tuttora operativa), facente capo al Segretario Generale, con il compito di attuare il controllo di regolarità amministrativa nella fase successiva, nel rispetto di quanto

stabilito all'articolo 6 del Regolamento dei Controlli Interni dell'Ente (approvato con deliberazione C.C. n.1 del 17.01.2013). Con successiva determinazione n.1992 del 28.11.2014, ne è stata rivista la composizione e si è provveduto, altresì, all'approvazione dello schema di scheda tecnica per la verifica degli atti amministrativi.

Con deliberazione della G.C. n.74 del 28.03.2013 è stata adottata la metodologia semplificata (preventiva all'acquisizione di un metodo innovativo), per la verifica degli atti amministrativi secondo i criteri della revisione aziendale; con determinazione n.862 del 24.05.2014 si è proceduto all'approvazione della metodologia ordinaria di verifica successiva degli atti amministrativi e del relativo documento tecnico, elaborato secondo i criteri della revisione aziendale.

Art. 147 del Tuel

Controllo di Gestione

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

... omissis ...

Così come chiaramente delineato nel contesto delle linee guida della Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti, per il referto annuale del Sindaco per i Comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti sul funzionamento dei controlli interni (ex art. 148 del Tuel), "in vista dell'implementazione di un efficace sistema di controllo di gestione, appare centrale la predisposizione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale affidabile ed in grado di fornire informazioni circa l'efficienza gestionale in termini di costi e di ricavi nonché circa l'adeguatezza delle risorse utilizzate, in relazione alle attività svolte e, soprattutto, ai risultati conseguiti".

Le linee guida proseguono poi nel chiarire che "L'Ente è tenuto, altresì, ad adottare (nel contesto del PEG) un elenco di obiettivi con i relativi indicatori, riportanti valori target da perseguire per ciascun obiettivo... omissis ... Gli obiettivi devono rappresentare non una "mera" ricognizione delle funzioni intestate ai diversi settori in cui l'Ente risulta articolato, ma una sintesi dei livelli di efficacia e di efficienza che si intendono conseguire per ciascun servizio o attività. Tali obiettivi devono discendere dall'attività di programmazione dell'Ente ed essere in linea con gli strumenti a tal fine adottati".

Pur non essendo stata declinata la funzione del controllo di gestione, nel contesto della citata deliberazione G.C. n. 1 del 13/01/2016 e s.m.i., la stessa è da considerarsi rientrante nell'ambito di quelle facenti capo alla Direzione Risorse Umane e Finanziarie (determinazione della medesima Direzione n.219 del 29/01/2016, pubblicata in data 01/02/2016).

Controllo strategico

1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici. L'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 può esercitare in forma associata la funzione di controllo strategico.

2. L'unità preposta al controllo strategico, che è posta sotto la direzione del direttore generale, laddove previsto, o del segretario comunale negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

Con la citata deliberazione n. 1 del 13/01/2016 e s.m.i., la Giunta comunale ha assegnato la funzione del "supporto tecnico al controllo strategico" al Servizio Autonomo Gabinetto del Sindaco e Segreterie particolari, facente capo al Segretario Generale, nell'ambito della macrofunzione "Controllo Strategico"; con il medesimo atto al Servizio citato sono state altresì assegnate le funzioni inerenti alla "definizione degli obiettivi dell'amministrazione" e alla "elaborazione e presentazione di rapporti periodici sullo stato di attuazione delle strategie dell'amministrazione comunale, secondo gli indirizzi contenuti nel programma di mandato, al fine di perseguirne l'efficacia" (macroazione "Supporto alla definizione degli indirizzi di programmazione generale e strategica"), nonché quelle attinenti alla "definizione degli indirizzi di programmazione generale e di programmazione strategica" e alla "elaborazione delle politiche pubbliche e valutazione della loro attuazione" (macroazione "Sviluppo di studi e progetti direttamente correlati al programma di mandato e verifica della loro fattibilità").

Controllo sugli equilibri finanziari

1. Il controllo sugli equilibri finanziari è svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario e mediante la vigilanza dell'organo di revisione, prevedendo il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del direttore generale, ove previsto, del segretario e dei responsabili dei servizi, secondo le rispettive responsabilità.

2. Il controllo sugli equilibri finanziari è disciplinato nel regolamento di contabilità dell'ente ed è svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla

realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione.

3. Il controllo sugli equilibri finanziari implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni.

Si fa rinvio al Regolamento di Contabilità dell'ente (deliberazione C.C. n. 156 del 22/12/2014).

Art.147-quater del Tuel

Controlli sulle società partecipate non quotate

1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.

2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.

3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.

4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica ((, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni)). ((83))

5. Le disposizioni del presente articolo si applicano, in fase di prima applicazione, agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti, per l'anno 2014 agli enti locali con popolazione superiore a 50.000 abitanti e, a decorrere dall'anno 2015, agli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti, ad eccezione del comma 4, che si applica a tutti gli enti locali a decorrere dall'anno 2015, secondo le disposizioni recate dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati.

AGGIORNAMENTO (83)

Il D.Lgs. 23 giugno 2011, n. 118, come modificato dal D.Lgs. 10 agosto 2014, n. 126, ha disposto (con l'art. 80, comma 1) che la presente modifica si applica, "ove non diversamente previsto nel presente decreto, a decorrere dall'esercizio finanziario 2015, con la predisposizione dei bilanci relativi all'esercizio 2015 e successivi".

Con propria deliberazione n.183 del 30/06/2015 la Giunta Comunale ha deciso di attivare un sistema informativo per l'esercizio del controllo sulle società partecipate (art.147 quater, comma 2 del D.Lgs.n.267/2000 e s.m.i.), focalizzando l'attenzione sui rapporti finanziari tra il Comune e le sue società partecipate, nonché sulla situazione contabile, gestionale ed organizzativa delle stesse.

Tali tipologie di controlli fanno capo alla Direzione Risorse Umane e Finanziarie, che - come sopra specificato - gestisce anche i rapporti economici/amministrativi con le società partecipate, mentre, sempre nel contesto del succitato atto, è stato stabilito che "il sistema informativo idoneo per rilevare i contratti di servizio e la qualità dei servizi dovrà essere definito dai singoli uffici responsabili del servizio affidato, predisponendo apposita relazione annuale".

Art. 147 del Tuel

Controllo della Qualità

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

... omissis ...

e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

... omissis ...

Così come chiaramente delineato nel contesto delle linee guida della Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti, il controllo di qualità "deve tener conto della tipicità dei bisogni, cui si deve dare risposta, e delle esigenze di trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa. La misurazione della qualità, quindi della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, obbliga gli enti a perseguire obiettivi adeguati, individuando preventivamente i relativi standard".

I controlli attinenti al processo di qualità, pur non essendo ancora a sistema, sono effettuati con l'ausilio dei consueti metodi di monitoraggio ("stella della qualità", applicata alle unità organizzative, customer satisfaction per i servizi all'utenza, CAF - Common Assessment Framework, finalizzato al monitoraggio delle macro-azioni di miglioramento dell'Ente).

3.1.1 – Controllo di Gestione

La dichiarazione di dissesto finanziario (deliberazione C.C. n. 61 del 12/07/2012) dell'Ente ha comportato l'applicazione della normativa definita nel contesto del titolo VIII del D.Lgs.n.267/2000 (Tuel), riguardante gli *Enti locali deficitari o dissestati*.

Con la conseguente mancata approvazione del bilancio di previsione per l'esercizio 2012, la Giunta comunale non ha proceduto all'approvazione del PEG; il 2012 è stato, quindi, un anno anomalo anche dal punto di vista della programmazione esecutiva e del conseguente processo di valutazione della dirigenza, che, in assenza di obiettivi assegnati, ha lavorato sulla base delle funzioni/attività di competenza.

Nelle more dell'approvazione delle ipotesi di bilancio stabilmente riequilibrato, in assenza del bilancio di previsione annuale per l'esercizio 2013, pur non essendo ancora possibile procedere alla predisposizione del P.E.G. con la procedura definita nel contesto dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000 e s.m.i., la Giunta comunale ha ritenuto comunque necessario procedere all'approvazione di un documento di programmazione esecutiva per il suddetto esercizio.

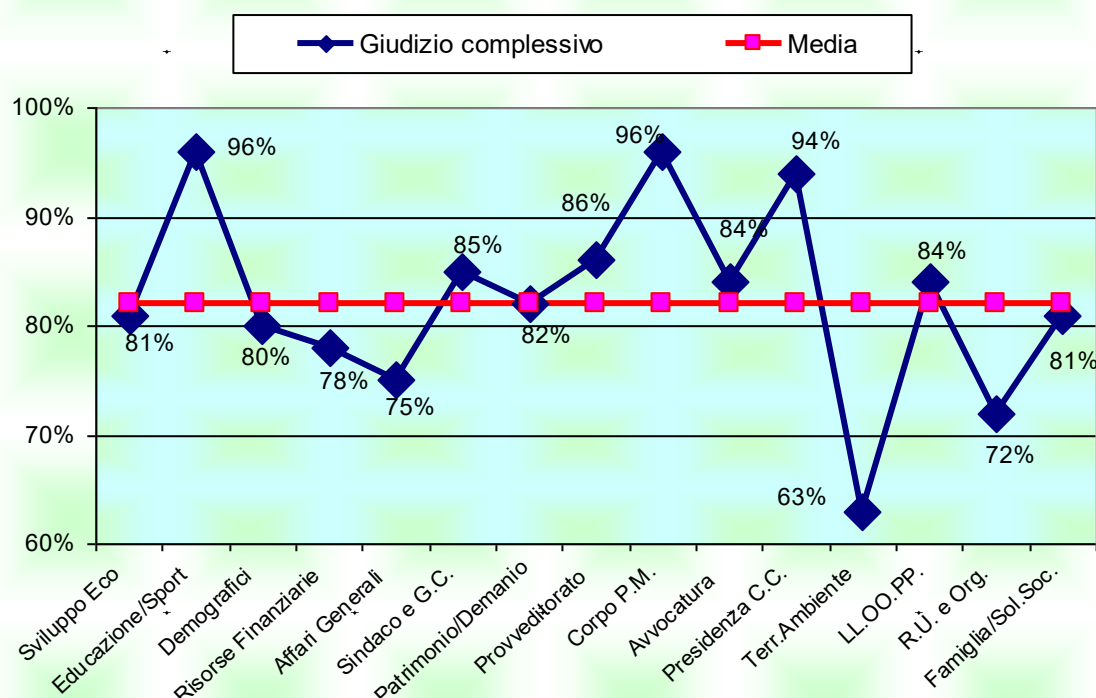
Con propria deliberazione n. 252 del 18/10/2013, l'Organo esecutivo ha pertanto approvato il "Documento di Programmazione Esecutiva annuale per l'esercizio 2013", quale fase fondamentale del processo di indirizzo metodologico di lavoro della struttura organizzativa, nonché quale leva essenziale, a disposizione dell'Amministrazione Comunale, per orientare il sistema organizzativo alla realizzazione degli obiettivi finalizzati al risanamento dell'Ente.

Il Nucleo di Valutazione dell'Ente è stato coinvolto nella fase di predisposizione del suddetto documento con cui, conseguentemente alla sua approvazione, sono stati assegnati tre obiettivi trasversali a ciascuna Direzione e al Servizio Autonomo Avvocatura, che hanno avuto adeguato sviluppo nel corso dell'esercizio, anche perché già in itinere.

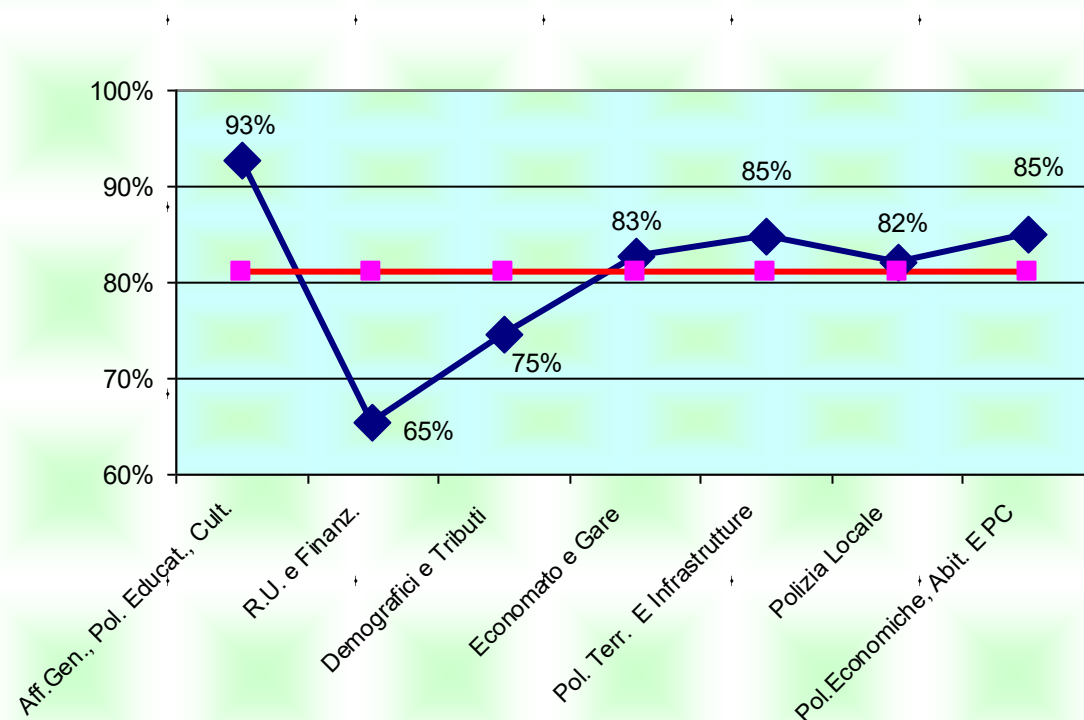
Il primo obiettivo, attinente alla "Ridefinizione della Mappatura dei Procedimenti e dei Processi della Direzione", era teso a "ridefinire l'organizzazione della struttura comunale attraverso una mappa aggiornata di procedimenti e processi, anche al fine di verificare la congruità della dotazione organica (n° risorse umane assegnate e relativi profili) derivante dall'assegnazione del personale alle Direzioni e la sua eventuale redistribuzione".

Il secondo, inerente alla "Razionalizzazione della spesa/internalizzazione dei servizi, finalizzata al risanamento dell'Ente", era teso a "conseguire - attraverso la ricognizione dei servizi necessari per l'Ente e la razionalizzazione delle procedure - il contenimento della spesa, pur garantendo la massima qualità possibile delle prestazioni rese"; infine, il terzo obiettivo assegnato riguardava il monitoraggio della qualità interna, attraverso il metodo della "Stella della Qualità" o, in alternativa, quello della customer satisfaction, finalizzato a "garantire e implementare le forme di partecipazione e consultazione degli utenti, per sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra il Comune e i cittadini/utenti". Nello specifico, l'utilizzo ragionato dello strumento "Stella della Qualità", con l'analisi critica dei parametri oggetto di monitoraggio (comfort per gli utenti, dotazioni tecniche, rapporto con gli utenti, gestione delle attività, controllo delle attività, personale del servizio, integrazione con gli altri uffici, efficacia organizzativa interna), effettuata nel corso degli anni attraverso il metodo dell'autovalutazione da parte dei responsabili, ha consentito di rilevare il mantenimento degli standard qualitativi, in termini di perseguimento della situazione ottimale definita, come rappresentato dai seguenti grafici, da cui si evince la situazione di sintesi del monitoraggio della qualità interna, rilevata nel 2012 (media 82%) a confronto con quella del 2016 (media 81,1%).

Città di Alessandria Giudizio complessivo - anno 2012



Città di Alessandria Giudizio complessivo - anno 2016



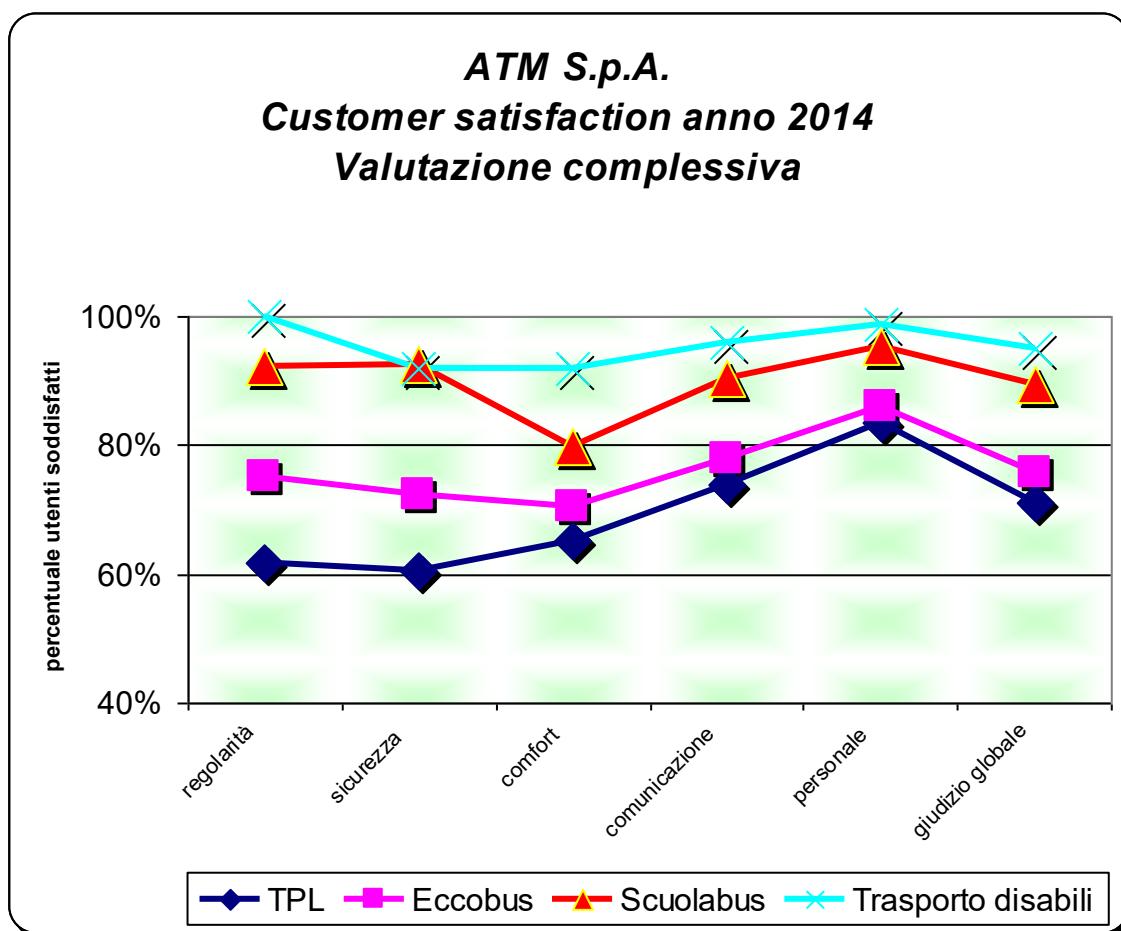
Riguardo, invece, alla customer satisfaction, si riportano i dati di sintesi dei giudizi espressi dagli utenti di alcuni dei servizi monitorati negli ultimi anni.

GLI EMOTICON
(Giudizio complessivo sulla valutazione dei Servizi, espresso dal campione degli utenti)



Anagrafe e Statistica (2015)	76%	22%	2%
Biblioteca (2015)	72%	26%	2%
Stato Civile (*)	92%	4%	4%
URP (2016)	79%	14%	7%

(*) media rilevazioni I (dal 29/03/2016 al 15/04/2016) e II fase (dal 26/09/2016 al 14/10/2016) di somministrazione questionari



Con l'esercizio 2014, per quel che attiene alla programmazione esecutiva, si è tornati alla normalità, dopo l'avvenuta approvazione dei bilanci stabilmente riequilibrati.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), per il suddetto esercizio, nella sua versione definitiva, approvata con deliberazione n. 342 del 16/12/2014, era stato addirittura preceduto da un PEG Provvisorio, atto che la Giunta aveva ritenuto di vagliare nelle more dell'approvazione del bilancio di previsione 2014 (avvenuta in data 29/09/2014), in ottemperanza all'invito formulato dalla Sezione Autonomie della Corte dei Conti, al fine di sopperire all'assenza degli strumenti di programmazione previsti dall'ordinamento.

Ai Direttori dell'Ente sono stati assegnati due obiettivi trasversali, comuni a tutte le Direzioni, ed un obiettivo specifico, tenuto conto delle funzioni peculiari delle singole Direzioni.

In particolare, il primo obiettivo, attinente al *completamento/affinamento della mappatura dei procedimenti*, derivava essenzialmente dalla necessità dell'applicazione delle regole attinenti all'anticorruzione e alla trasparenza e, con il suo raggiungimento, si è portato a termine il processo avviato con il documento di programmazione esecutiva del 2013. Con il secondo obiettivo, invece, quello inerente al *monitoraggio dei contratti in essere aventi ad oggetto l'acquisto o la fornitura di beni e servizi*, si è cercato, attraverso la rinegoziazione delle prestazioni contrattuali, di giungere alla riduzione della spesa (come poi attestato dai dati di bilancio) o, comunque, di ottenere prestazioni/forniture migliori in termini quali/quantitativi.

Alle Direzioni, con il coordinamento e la diretta responsabilità di quella preposta ai Servizi Finanziari, è stato altresì affidato il delicato compito di garantire il monitoraggio costante degli equilibri finanziari dell'Ente, con le modalità stabilite dall'allora vigente Regolamento di Contabilità.

Ciò che ha maggiormente caratterizzato l'impostazione data al programma di mandato, ribadita, in particolare attraverso il suo aggiornamento effettuato con deliberazione del Consiglio Comunale n.88 del 06/08/2015, è stata la volontà di non consentire che le necessità tecnico-politiche del dissesto prendessero il sopravvento sulla progettualità. Il suddetto documento, pertanto, è stato sviluppato essenzialmente su tre macro-obiettivi. Il primo, configurabile nella *salvaguardia dell'occupazione* (in ambito comunale e delle partecipate), in uno scenario nazionale difficile. Il secondo, attinente alla *razionalizzazione delle aziende erogatrici di servizi e partecipate*. Infine il terzo, a medio termine, rivolto al *rientro nei vincoli imposti per il rispetto del patto di stabilità interno*, obiettivo già raggiunto nell'anno 2014.

Anche nel 2015, così come avvenuto nell'anno precedente, l'Organo esecutivo, con la propria deliberazione n.166 del 16/06/2015 ad oggetto "Direttive generali di indirizzo per l'azione amministrativa e per l'attività gestionale – esercizio 2015: Approvazione", nelle more dell'approvazione del bilancio di previsione (avvenuta con deliberazione C.C. n.96 del 17/08/2015), ha assegnato ai Direttori e ai Responsabili dei Servizi Autonomi gli obiettivi gestionali, successivamente confermati con la deliberazione G.C. n.225 del 09/09/2015, con cui è stato approvato il PEG 2015. Nel contesto di quest'ultimo atto è stato altresì specificato che "in fase di prima applicazione del D.Lgs. n. 118 del 23/06/2011, come modificato dal D.Lgs. n.126 del 10/08/2014, gli obiettivi, già assegnati ai Responsabili e in questa sede confermati, sono riferiti ai progetti della R.P.P. ritenuti prioritari dall'Amministrazione comunale e il cui risultato atteso è previsto per il corrente esercizio, nelle more dell'approvazione del redigendo Documento Unico di Programmazione, di cui all'art.170 del Tuel, e, nello specifico, della sua Sezione Operativa (DUP – Se.O)". Tra questi, si evidenziano, in particolare, i seguenti obiettivi, il cui espletamento è stato ritenuto, nel complesso, adeguato dal Nucleo di Valutazione: la "*Ridefinizione delle funzioni dei rapporti gestionali con l'Azienda Speciale Costruire Insieme, con il conseguente sviluppo delle azioni di controllo sull'organismo partecipato, ai sensi dell'art.147 quater del D.Lgs.n.267/2000 e s.m.i.*", la "*Prosecuzione dello sviluppo delle fasi del processo di razionalizzazione del sistema educativo comunale, anche attraverso il riutilizzo di spazi resi disponibili per nuove finalità, nel rispetto del cronoprogramma*

definito nel contesto del protocollo d'intesa stipulato dal Comune con la Provincia di Alessandria, la Regione Piemonte ed il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (deliberazione G.C. n.280 del 05/11/2013)", il "recupero evasione ICI - aree edificabili", la "stesura di un piano-programma triennale degli acquisti di beni e servizi, nonché delle misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo degli automezzi del Comune", la predisposizione del "piano triennale dei servizi riferito al trasporto pubblico locale", lo "studio di Sistemi innovativi di telecontrollo e infomobilità per la gestione della mobilità urbana".

Alle Direzioni, in riferimento al più generale piano di informatizzazione della P.A., definito dall'AgID e recepito e contestualizzato nell'Ente con la deliberazione G.C. n.45 del 17/02/2015, sono stati altresì assegnati (e, conseguentemente, avviati nel corso dell'esercizio dalle stesse Direzioni) vari obiettivi attinenti la digitalizzazione/dematerializzazione di procedure peculiari (in primis, quelle del protocollo informatico, del flusso documentale e del SUAP, Sportello Unico per le Attività Produttive).

Obiettivo comune alle Direzioni competenti per materia è stato invece quello della *rivisitazione dei contratti di servizio con le partecipate*, nell'ottica della razionalizzazione della spesa. Carattere innovativo ha invece assunto quello della *"Redazione del Regolamento per la partecipazione nel governo e nella cura dei beni comuni"* per "diffondere nell'Ente e nei rapporti con i cittadini, in forma singola e associata, la cultura della condivisione nella gestione dei beni che soddisfano bisogni e interessi comuni, attraverso l'attività di comunicazione, di ascolto, di elaborazione progettuale, da regolamentare in modo flessibile e aperto all'innovazione".

Particolare rilievo ha poi avuto l'obiettivo inerente alla *"Concessione di gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare ai sensi dell'art. 278 del D.P.R. 207/2010"*, raggiunto nel rispetto degli indirizzi contenuti nella deliberazione n.371 del 23/12/2014, con cui la Giunta Comunale ha ritenuto di dichiarare di pubblico interesse la proposta finalizzata all'affidamento degli interventi di efficientazione energetica e dell'esecuzione di tutti i servizi relativi alla gestione e manutenzione del sistema edificio-impianto degli immobili comunali. Analogo iter è stato seguito anche riguardo all'obiettivo attinente all'espletamento delle procedure per la *"Realizzazione di un sistema di teleriscaldamento nella città di Alessandria"*, ai sensi dell'art. 153 comma 19, D.Lgs. 163/2006 e s.m.i..

Senza dubbio fondamentale, considerata la situazione contingente, si è rivelato l'espletamento dell'obiettivo attinente a *"Sistemi software per la nuova contabilità: implementazione conseguente all'introduzione dell'armonizzazione contabile (D.Lgs. n.118/2011 e s.m.i.)"*.

Con propria deliberazione n.228 del 08/08/2016, l'Organo esecutivo ha approvato il PEG 2016-2018, contenente obiettivi finalizzati "ad orientare il sistema organizzativo alla realizzazione degli obiettivi operativi, definiti nel contesto della Sezione Operativa della nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione (DUP), approvata con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 55 del 18/05/2016". Nel contesto della succitata deliberazione si è "dato atto inoltre che, con l'individuazione di specifici obiettivi di P.E.G.:

si è ottemperato agli indirizzi delineati per dare piena attuazione ai processi di digitalizzazione, in applicazione di quanto disposto dal D.P.C.M. del 13/11/2014, dalla L.n.124 del 07/08/2015 e dai conseguenti decreti delegati, così come già stabilito con la propria deliberazione n.72 del 02/03/2016 ad oggetto "Attuazione Codice Amministrazione digitale. Provvedimenti";

si è ottemperato a quanto disposto nel contesto del D.Lgs.n.33 del 14/03/2013 e s.m.i., come modificato dal D.Lgs.n.97/2016 (cd. FOIA Act), riguardo agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni, che fanno capo alla dirigenza e che pertanto risultano coerenti con il vigente Piano Triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) 2016-2018".

Anche nel 2016 si è proseguito con l'espletamento di obiettivi pluriennali, finalizzati alla razionalizzazione della spesa (telefonia mobile, parco automezzi, acquisto beni/servizi), nonché con le attività di recupero evasione, significative non soltanto nel settore tributi, bensì anche nell'ambito del servizio di refezione scolastica, laddove tali operazioni hanno prodotto le seguenti entrate aggiuntive:

- per l'A.S. 2014/ 2015: importo complessivo pari ad € 117.561,27
 - per l'A.S. 2015/ 2016: importo complessivo pari ad € 61.829,65
- per un totale complessivo di recupero evasione pari a € 179.390,92.

Molto rilevante, sul fronte dei lavori pubblici, si è dimostrato il rispetto dei termini di *“Definizione degli accordi patrimoniali con l’ATC del Piemonte Sud inerenti Piazza Santa Maria di Castello”*, stante l’impellenza di affidare i lavori di sistemazione della omonima piazza, recentemente inaugurata. Altrettanto significativo il conseguito rispetto dei termini fissati, nel contesto dell’obiettivo attinente a *“Adeguamento dello Stadio comunale “Moccagatta” - concessione in uso”* per la redazione della bozza convenzionale di definizione degli accordi patrimoniali con la società sportiva *“Alessandria Calcio 1912”* finalizzati allo sviluppo tecnico ed economico del progetto, sia definitivo che esecutivo, che è parte preponderante delle condizioni della convenzione de qua.

Altro ambizioso obiettivo, quello denominato *“Marengo Hub - da periferia a Comunità. Innovare luoghi pubblici per includere e connettere cittadini e bisogni”*, il cui progetto, redatto in tempi brevissimi, è stato trasmesso alla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Programma Periferie Urbane – Governo) per l’ottenimento del contributo previsto dal bando (di riqualificazione urbana e sicurezza delle periferie inerenti il miglioramento del decoro urbano, la manutenzione, il riuso e la rifunzionalizzazione di aree pubbliche e/o di strutture edilizie esistenti, la sicurezza territoriale, il potenziamento dei servizi per l’inclusione sociale, l’adeguamento di infrastrutture culturali, educative e la mobilità sostenibile).

Particolare attenzione si è posta, altresì, nell’espletamento delle attività inerenti agli obiettivi riguardanti la *“Implementazione di un sistema di monitoraggio dei nuovi equilibri di finanza pubblica”* e il *“Coordinamento dei controlli sui Soggetti partecipati attraverso il monitoraggio periodico e l’implementazione del bilancio consolidato”*, mentre carattere innovativo ha avuto la realizzazione dello *“Sviluppo e attuazione della prima fase delle attività previste in tema di Agenda Digitale, mediante l’intervento sulla comunicazione a livello di social network e sul sito istituzionale dell’Ente”*.

Come sopra specificato, uno dei tre macro-obiettivi definiti nel contesto delle linee programmatiche dell’Amministrazione è da ricondursi alla *salvaguardia dell’occupazione*. A tal fine, nel contesto della Relazione Previsionale e Programmatica 2014-2016, era stato introdotto il progetto di *sviluppo organizzativo* dell’Ente, il cui iter, avviato con la deliberazione della Giunta comunale n.326 del 20/11/2014, era poi stato completato con la deliberazione n. 12 del 28/01/2015, con l’approvazione dello *“Sviluppo Organizzativo del Comune di Alessandria, della Macrostruttura e dell’assetto delle funzioni”*.

A quest’ultima deliberazione ne era seguita un’altra, la n.80 del 17.03.2015, ad oggetto *“Deliberazione G.C. del 28/1/2015 n.12 - Adeguamento delle variabili strutturali dell’organizzazione al nuovo progetto di Sistema operativo per il controllo direzionale”*, in cui, tra l’altro, è stata approvata la riaggregazione delle funzioni gestionali nelle macro-funzioni istituzionali, riconducibili ai contenuti delle Missioni e Programmi di Bilancio nella nuova contabilità armonizzata, secondo le Linee Programmatiche di Mandato.

Il *“Sistema operativo per il controllo direzionale”*, come definito nel suddetto atto, si fonda su tre variabili, attraverso un percorso a *“doppio sbocco”*:

- 1) le combinazioni produttive:
 - a) dai procedimenti alle funzioni
 - b) dalle macrofunzioni alle Direzioni strutturali organizzative
- 2) le strutture organizzative (con individuazione delle responsabilità dei procedimenti):
 - a) dai procedimenti ad uffici permanenti e/o UdP (unità di progetto)
 - b) dai servizi strutturali alle Direzioni strutturali organizzative *“middle level management”*
- 3) il controllo direzionale (per la valutazione delle performance e delle responsabilità aziendali):
 - a) dalle funzioni aziendali e gestionali al catalogo dei prodotti/risorse impiegate per funzione aziendale
 - b) dagli obiettivi gestionali per Direzione al PEG/Piano delle Performance con approccio balance scorecard.

La balance scorecard è lo strumento di supporto nella gestione strategica dell'Ente che permette di tradurre le strategie aziendali in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità; in tale analisi non sono presenti soltanto indicatori di carattere economico finanziario bensì, attraverso un articolato cruscotto di controllo, sono individuate quattro "prospettive":

- analisi economico-finanziaria
- impatto sulla "clientela"/utenza
- reingegnerizzazione dei processi/procedimenti interni
- definizione, monitoraggio e sviluppo delle azioni di miglioramento.

Per ciascuna delle suddette "prospettive" si deve procedere alla definizione di obiettivi, con risultati attesi chiari e realizzabili, misurabili attraverso l'introduzione di adeguati indicatori di risultato e standard di performance.

Con propria deliberazione n.1 del 13/01/2016 e s.m.i., la Giunta comunale ha poi modificato l'assetto organizzativo generale dell'Ente, alla luce dei contenuti del Piano Comunale di prevenzione della corruzione, procedendo ad una ulteriore riaggregazione delle macro-funzioni istituzionali e delle funzioni gestionali, con particolare rilievo negli ambiti tecnici, con la conseguente ridefinizione delle tre Direzioni tecniche e la rotazione degli incarichi dirigenziali delle figure tecniche di riferimento e del relativo personale.

Negli ultimi anni, nell'ambito degli Enti Locali si è assistito ad una significativa riduzione del numero dei dipendenti, causata essenzialmente dai vincoli assunzionali imposti dal legislatore e finalizzati al contenimento della spesa pubblica, con la conseguente carenza di ricambio generazionale e l'innalzamento dell'età media.

E, in questi anni, il nostro Comune non è stato scevro da tale fenomeno, come ineluttabilmente evidenziato dai seguenti dati:

Categoria	n° dipendenti di ruolo	
	31 dicembre 2011 (*)	31 marzo 2017 (**)
Dirigenti	9	8
Cat. D	167	144
Cat. C	320	273
Cat. B	181	159
Cat. A	34	28
totale	711	612

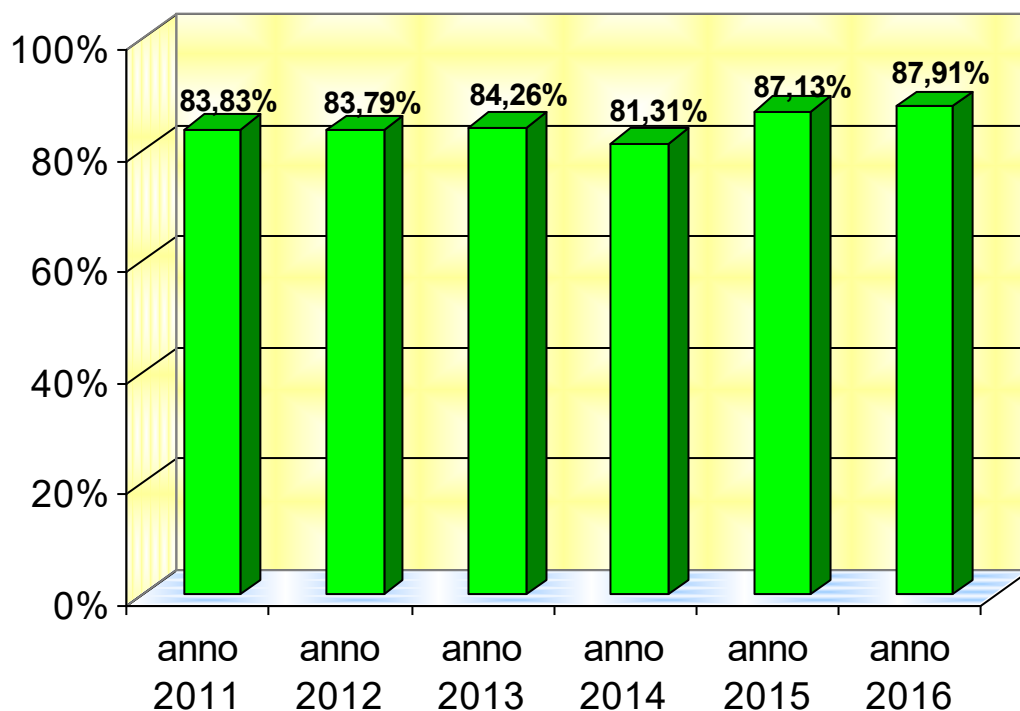
(*) Oltre ai 711 dipendenti di ruolo l'Ente, sempre alla data del 31 dicembre 2011, poteva disporre di 63 dipendenti del comparto assunti a tempo determinato e di 5 dirigenti a contratto.

(**) L'Ente non dispone di personale a tempo determinato; a decorrere dal 1° febbraio 2016, uno dei dirigenti dell'Ente è stato incaricato della Direzione dell'ASM Costruire Insieme.

Per completezza di esposizione, nei grafici di pagina seguente si presentano i dati attinenti il trend della forza lavoro dei dipendenti dell'Ente (tratti dalle tabelle delle assenze mensili del personale, pubblicate sul sito internet istituzionale), nonché quelli attinenti al trend delle ore di straordinario effettuate (intese come ore di eccedenza dedotte dalle timbrature), comprendenti le ore di straordinario ordinario ed elettorale retribuite, elaborati sulla base di apposite estrazioni effettuate nell'ambito della banca dati del sistema informativo del personale.

Si acclude, altresì, in appendice, il report attinente al trend delle *quantità* rappresentative dei prodotti individuati nell'ambito delle attività prevalenti e facenti capo alle varie unità organizzative monitorate.

Città di Alessandria Trend % media Forza Lavoro



Direzione	2016	2015	2014	2013	2012	2011
organico medio	628	636	647	678	763	792
ore straordinario effettuate (*)	49.974	37.580	42.088	49.076	54.439	61.597
ore straordinario elettorale retribuite (**)	11.155	136	6.414	10.896	9.575	10.067
ore straordinario ordinario retribuite (***)	2.705	3.734	1.892	291	6.951	12.554

(*) Le ore di straordinario effettuate (ore di eccedenza) sono dedotte dalle timbrature (il personale della scuola non timbra)

(**) Il totale delle ore di straordinario elettorale del 2015 è da attribuirsi esclusivamente al personale del Servizio Elettorale, a fronte di attività svolte per conto dei Comuni del Circondario elettorale

(***) Il totale delle ore di straordinario ordinario retribuite del 2016 non include le ore richieste in pagamento a dicembre, in quanto non conteggiate alla data di estrazione dei dati, effettuata dal Servizio competente