



CITTA' DI MONCALIERI
Organizzazione Programmazione e Controllo

**REFERTO
DEL
CONTROLLO
DI GESTIONE**

ANNO 2021

SOMMARIO

PREMESSA	PAG. 3
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	PAG. 3
SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	PAG. 5
STATO DEI CONTROLLO INTERNI	PAG. 6
STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI	PAG. 7
GRADO DI REALIZZO DEGLI OBIETTIVI	PAG. 8
INDICATORI DI RISULTATO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	PAG. 8
RELAZIONE CONSUNTIVO PEG 2021	PAG. 1 - 967

PREMESSA

Il 2021 è stato l'anno in cui l'amministrazione, insediatasi per il primo mandato nel Giugno 2015 e confermata a seguito della tornata elettorale dell'autunno 2020, ha aperto il quinquennio del mandato elettorale con l'aggiornamento e innovazione dei documenti di programmazione.

I documenti di programmazione 2021-2023 sono stati adottati dal Consiglio Comunale nella seduta del 6 aprile 2021, n. 30 e n. 31, improntati allo sviluppo dei progetti definiti con le linee programmatiche 2020-2025, presentate dal Sindaco il 5 novembre 2020 (delibera CC 123/2020).

Con deliberazione n. 110 del 8 aprile 2021 la Giunta Comunale ha adottato il PEG finanziario 2022, con obiettivi in continuità rispetto al PEG 2020. Il 2 agosto 2021, con deliberazione n. 296, la Giunta Comunale ha aggiornato gli obiettivi e adottato il PEG 2021-2023, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti dal Consiglio.

Per tutto il 2021 è proseguita l'emergenza sanitaria, a fasi di gravità alterne, e l'attività amministrativa dell'ente ha proseguito per contenere e gestire tale situazione. Le stesse priorità dell'amministrazione, così come i nuovi obiettivi di mandato, si sono orientati verso la gestione dell'emergenza e la ridefinizione di assetti stabili in conseguenza di tutto ciò che è accaduto nel corso dell'anno precedente, oltre che nella necessità di cogliere le opportunità di ripresa e sviluppo messe a disposizione dal governo centrale e dalla UE.

La struttura gestionale ha riposto all'emergenza adottando e consolidando strumenti e misure organizzative sperimentate nell'anno precedente. In particolare, il lavoro in remoto e le misure di contenimento imposte dal governo hanno consentito di dare una forte spinta alla digitalizzazione e dematerializzazione di processi e documenti, accelerando la transizione al digitale dell'ente. Nel 2021 è anche stato adottato un nuovo software di gestione della programmazione e valutazione, che ha richiesto un lungo lavoro di impostazione, iniziato appunto con il nuovo mandato elettorale.

Nel corso dell'anno 2021 c'è stato un momento di verifica degli obiettivi, tra ottobre e novembre, che ha portato ad una variazione di PEG il 15 dicembre 2021, deliberazione della Giunta Comunale n. 514.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La definizione del vertice direzionale dell'ente si fonda sul principio di distinzione delle funzioni attribuite:

agli attori organizzativi "politici" (Sindaco e Giunta);

agli attori organizzativi "tecnici" (Segretario generale, Conferenza dei dirigenti, dirigenti e posizioni organizzative).

Al Sindaco e alla Giunta spettano il compito di indirizzo della gestione e di verifica del grado di raggiungimento dei risultati.

Agli attori tecnici è attribuita, in via esclusiva, la gestione nonché la connessa responsabilità sul raggiungimento dei risultati attesi, una volta negoziata la fattibilità degli obiettivi all'interno del P.E.G.

La struttura organizzativa del Comune è articolata per settori. I settori costituiscono l'elemento maggiormente stabile della struttura organizzativa e definiscono gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione.

All'inizio del 2021 la struttura organizzativa vigente è quella definita con deliberazione GC 175 del 28 maggio 2020.

All'inizio del 2021 viene assunto un dirigente a tempo determinato ex art. 110 TUEL, in sostituzione di un altro dirigente a tempo determinato dimissionario, a copertura del posto vacante del settore Tutela ambientale e protezione civile. Sono ancora scoperti i servizi di Gestione infrastrutture, ad interim ad un altro dirigente in organico e successivamente attribuiti in parte ad interim al nuovo dirigente ex 110, e il settore Servizi alla persona e patrimonio, i cui servizi sono distribuiti ad interim ai dirigenti in organico.

Con deliberazione n. 119 del 19 aprile 2021, la Giunta comune rivede la macrostruttura a seguito dell'assunzione di un nuovo dirigente a tempo determinato ex art. 110. Contestualmente rimane vacante l'Unità speciale Progetti Speciali di mandato.

La macrostruttura da aprile 2021 è così articolata:

- Settore *Servizi di Direzione e gestione infrastrutture* comprende i servizi di direzione trasversali: oltre a segreteria generale e organi istituzionali, protocollo e archivio, personale, organizzazione, Urp e avvocatura (servizi attribuiti al Segretario Generale con funzione dirigenziali) accorpa la manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare e infrastrutturale relativo alle strade, agli impianti sportivi e al verde pubblico, alle nuove opere negli ambiti citati e alla sicurezza del lavoro e degli edifici, la gestione e valorizzazione del patrimonio comunale e l'assistenza abitativa (servizi attribuiti a interim a dirigenti in organico).
- Settore *Risorse Finanziarie* comprende i servizi finanziari, i tributi e la funzione di controllo degli organismi partecipati.
- Settore *Appalti contratti di servizio igiene urbana e trasporti* comprende il servizio appalti, la centrale acquisti e attività negoziale e contrattualistica dell'ente, competenze in materia di contratti di servizio (ciclo dei rifiuti e trasporti).
- Settore *Polizia locale*.
- Settore *Tutela ambientale e protezione civile* comprende servizi di tutela ambientale e tutela dell'assetto idrogeologico, unitamente alla Protezione Civile.
- Settore *Sviluppo e gestione del territorio* comprende i servizi di gestione urbanistica, gestione attività economiche e di edilizia privata, oltre al S.I.T., archivio edilizio e vigilanza edilizia.
- Settore *Servizi di comunità e Promozione della Città* comprende il servizio cultura e rapporti con le città gemellate, servizio istruzione, giovani e sport, servizio asili nido e biblioteca.
- Settore *Servizi alla persona e innovazione della città* comprende i servizi demografici e cimiteriali, politiche sociali e lavoro, CED e smart cities.
- Unità *Progetti Speciali di Mandato* con la finalità di realizzare specifici progetti temporanei e strategici per l'Amministrazione, legati alle linee programmatiche di mandato, vacante.

Al Segretario Comunale sono attribuite le funzioni dirigenziali di direzione di una parte dei Servizi di Direzione.

Nel corso del 2021 si è provveduto a rivedere parzialmente l'assetto delle Posizioni Organizzative con deliberazione GC 111 del 8 aprile 2021.

Pertanto, al 31 dicembre 2021, la struttura direzionale risulta la seguente:

Posizione	31/12/2021
Segretario Comunale, con funzioni dirigenziali	1
Dirigenti di settore	7
- di cui a contratto ex-art. 110 D.Lgs. 267/00	2
Posizioni organizzative assegnate	18

SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

L'attività di pianificazione, programmazione e controllo è coordinata dal Segretario Generale in quanto Presidente della Conferenza dei dirigenti, organismo preposto alla impostazione generale della pianificazione e della verifica dell'attuazione dei programmi (oltre che dirigente del Servizio Organizzazione programmazione e controllo).

I settori e i servizi, rivolti a soddisfare i bisogni espressi dall'utenza o strumentali e di supporto all'organizzazione interna, sono il punto di riferimento per:

- a. la programmazione delle attività;
- b. la gestione delle attività, diretta o mediante delega gestionale ad unità organizzative subordinate;
- c. responsabilità gestionale sul conseguimento degli obiettivi loro assegnati;
- d. il controllo di gestione sul grado di conseguimento degli obiettivi.

Il servizio preposto al supporto della direzione per il coordinamento del processo e lo sviluppo del sistema di pianificazione, programmazione e controllo del Comune di Moncalieri è il Servizio Organizzazione, pianificazione e controllo. La funzione di supporto in esame impegna, parzialmente rispetto al tempo complessivamente lavorato, quattro dipendenti, di cui una in posizione organizzativa. Nel luglio 2021 una dipendente si è trasferita in comando presso altro ente, lasciando il posto scoperto.

La programmazione 2021 è costituita dai documenti programmatici: il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il piano esecutivo di gestione (PEG).

Come già detto, la programmazione 2021 si è attuata con un nuovo strumento informatico, che consente il decentramento delle funzioni di caricamento e verifica degli obiettivi, oltre che la valutazione dei dipendenti.

I documenti sono redatti sulla base di quanto stabilito nell'allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 "Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio".

Il DUP è articolato in due sezioni, parte strategica (SES), con orizzonte temporale pari al mandato, e parte operativa (SEO), con orizzonte temporale pari al bilancio di previsione. Ciascun obiettivo, così come le risorse agli stessi collegate, è definito per Missione e Programma, secondo la classificazione ministeriale.

Il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa dell'ente e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione

- a. supporto per la redazione degli altri documenti di programmazione e budgeting;
- b. orientamento e vincolo per le successive deliberazioni del Consiglio Comunale e della Giunta;

- c. presupposto del controllo strategico;
- d. base di riferimento per gli strumenti di controllo sullo stato di attuazione dei programmi e sul rendiconto di gestione.

Come già anticipato, la pianificazione contenuta nel DUP viene declinata in obiettivi esecutivi (gestionali) all'interno del PEG. A ciascun centro di responsabilità sono assegnati obiettivi diversi che concorrono alla realizzazione di obiettivi di livello superiore (esecutivi e strategici). Più centri di responsabilità possono concorrere alla realizzazione del medesimo obiettivo (obiettivi trasversali).

Il primo livello di responsabilità gestionale (centri di responsabilità assegnatari di obiettivi e risorse, con il PEG approvato dalla Giunta comunale) coincide con i settori di macrostruttura. Il processo di delega gestionale, dai dirigenti ai loro collaboratori (PO responsabili dei servizi), si sviluppa quindi a partire dal PEG, secondo la disciplina adottata.

Gli obiettivi di gestione sono classificati in base a missione, programma, obiettivo strategico, obiettivo operativo e Centri di responsabilità utilizzatori finali e di supporto, per garantire il raccordo tra i diversi elementi all'interno del sistema informativo integrato di pianificazione e controllo.

Nei report di controllo sono rendicontati, per i diversi destinatari, ai diversi livelli di analiticità necessari, gli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi programmati, considerate le variazioni intercorse in esercizio.

Ciò consente di individuare:

- le responsabilità connesse alla realizzazione degli obiettivi e all'impiego delle risorse assegnate, corrispondenti ai Centri di responsabilità finali (responsabili dell'utilizzo delle risorse per la realizzazione degli obiettivi) e ai Centri di responsabilità di supporto (responsabili dei procedimenti di spesa e trasversali)
- gli indicatori da monitorare per verificare lo stato di realizzo degli obiettivi

I report di controllo sul raggiungimento degli obiettivi sono di supporto anche al nucleo di valutazione per la valutazione della dirigenza.

STATO DEI CONTROLLI INTERNI

Il Consiglio Comunale, con deliberazione n. 20 del 8 Febbraio 2013, ha adottato il Regolamento per l'esercizio del Controllo interno, ai sensi dell'art. 147 comma 4 del TUEL.

Il regolamento riordina e articola i cinque livelli di controllo interno previsti dalla norma:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile: svolto in via preventiva da ciascun responsabile e, limitatamente al controllo di regolarità amministrativa in via successiva, dall'organo di controllo interno;
- controllo di gestione: consiste nel monitorare e valutare a consuntivo il grado di realizzo gli obiettivi gestionali programmati nel PEG misurato dagli indicatori e dai target attesi, nel controllare alcune tipologie di costo, nello svolgere le rilevazioni e i controlli ai sensi della legge.

La misurazione dell'economicità della gestione (con riferimento ai dati di spesa) è effettuata solo per alcuni centri di costo ritenuti più significativi (servizi a domanda individuale – uffici giudiziari – centri sociali).

Al controllo di gestione è attribuita, a decorrere dal 2011 ai sensi del vigente Regolamento di direzione, modificato in recepimento del D. Lgs. 150/2009 con deliberazione n. 414/2011, la funzione di supporto all'organismo di valutazione, di verifica e certificazione del grado di realizzo delle performance realizzato da ciascun centro di responsabilità;

- controllo sugli equilibri finanziari: svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario;
- controllo strategico: svolto sotto la direzione del Segretario Generale, si effettua in riferimento alle missioni e programmi richiamate nella programmazione di livello strategico (DUP). Gli obiettivi, classificati in strategici o operativi, di sviluppo o mantenimento, sono correlati a indicatori atti alla misurazione di efficacia ed efficienza: in particolare gli indicatori esprimono l'efficacia esterna dell'attività amministrativa (capacità di soddisfare i bisogni mediante risultati coerenti con le aspettative dei cittadini), l'efficacia interna (rapporto tra obiettivi e risultati) e l'efficienza (rapporto tra impiego di risorse e risultati).
- controllo sulle società partecipate: si tratta di un controllo diffuso, attribuito al Dirigente "rationae materie" e coordinato, dal Dirigente del settore Risorse Finanziarie con il supporto del servizio Organizzazione, programmazione e controllo.

L'amministrazione si avvale del supporto del Nucleo di Valutazione per la valutazione dei dirigenti e la graduazione delle posizioni, oltre che per la verifica dell'efficacia degli strumenti di programmazione e controllo.

STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Lo stato di attuazione degli obiettivi è effettuato in due passaggi:

- la proposta di presa d'atto dello stato di attuazione degli obiettivi strategico-operativi definiti nel DUP 2021-2023 è stata sottoposta dalla Giunta al Consiglio Comunale che ha deliberato con provvedimento n. 81 del 29 luglio 2021;
- la verifica dell'attuazione degli obiettivi esecutivi (gestionali) definiti nel PEG è stata effettuata nei mesi di ottobre/novembre 2021, ed ha portato, dopo l'esame del Nucleo di Valutazione, alla variazione di PEG adottata dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 514 del 15 dicembre 2021.

La verifica finale dell'attuazione degli obiettivi esecutivi del PEG è documentata nella relazione a consuntivo degli obiettivi di PEG, per settori e centri di responsabilità.

In generale, i report di controllo (in corso di gestione e a consuntivo) rispettano la struttura dei documenti di pianificazione, programmazione e budgeting.

Sono cioè organizzati:

- per Missioni e Programmi, mantenendo la medesima struttura dei documenti di pianificazione e programmazione (DUP e Bilanci annuale e pluriennale) per la rendicontazione dovuta al Consiglio Comunale, secondo competenza
- per Centri di responsabilità, mantenendo la medesima struttura dello strumento di budgeting (PEG), per il controllo più analitico di gestione, di esclusiva competenza dei responsabili della gestione e della Giunta.

Il rendiconto della gestione, suddiviso per settori e centri di responsabilità, si articola per ciascun responsabile della gestione, ovvero centro di responsabilità assegnatario dei progetti – Dirigente di Settore ed è così composto:

1. grafico del grado di realizzo degli obiettivi programmati assegnati dalla Giunta per centro di responsabilità (settore)
2. relazione su stato di realizzo degli obiettivi programmati, organizzato per missioni/programmi/obiettivi strategici/obiettivi operativi con riferimento agli indicatori di risultato previsti nel PEG (valori obiettivo). Per ciascun obiettivo è riportato il grado di raggiungimento dello stesso in percentuale ed il punteggio ricondotto sulla base della graduazione definita nel sistema di valutazione delle performance.

Per quanto riguarda i quadri finanziari, si fa riferimento al rendiconto approvato dal Consiglio Comunale in data 21 giugno 2022 con deliberazione n. 70.

GRADO DI REALIZZO DEGLI OBIETTIVI

Il grado di realizzo degli obiettivi programmati, riportato nel rendiconto della gestione per ciascun centro di responsabilità, misura gli obiettivi realizzati rispetto a quanto programmato, calcolati sulla base della metodologia richiamata nell'allegata Relazione di rendicontazione della performance organizzativa. E' espresso in termini percentuali determinati sulla media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi di progetto. Dal computo sono esclusi gli obiettivi non realizzati per cause esterne al servizio, non governabili dal responsabile della gestione (classificati con il termine FEC).

In media nell'ente gli obiettivi programmati di gestione ordinaria risultano in media realizzati al **99,79%**, mentre gli obiettivi di performance al **99,34%**.

Gli obiettivi sono espressi con indicatori il più possibile misurabili in modo da oggettivamente permettere la verifica del raggiungimento del risultato. Ciò permette, in sede di rendicontazione, di valutare, sulla base dei valori target degli indicatori, il grado di raggiungimento del risultato, esprimendolo in percentuale. I diversi obiettivi non sono ponderati ma hanno un medesimo peso nel calcolo totale del raggiungimento del risultato per ciascun responsabile. Come segnalato anche dal Nucleo di Valutazione, occorre inserire nel sistema di valutazione degli obiettivi un sistema di ponderazione, che misuri la reale portata e innovatività degli obiettivi anche in relazione alla valutazione dei dipendenti.

INDICATORI DI RISULTATO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

La raccolta avviata negli anni degli indicatori quantitativi di attività e di servizio consente un'analisi sull'andamento dei servizi e alcune verifiche sull'utilizzo del personale addetto all'erogazione dei servizi.

In termini di miglioramento dell'intero sistema, ribadendo quanto anticipato rispetto agli indicatori di efficacia e strategici, si richiama l'attenzione sui seguenti aspetti:

- in termini di contenuti (obiettivi espressi in termini misurabili e puntuali) i documenti di programmazione e budgeting sono in continua evoluzione, per ridurre al minimo approssimazioni e obiettivi generici; si segnala che gli interventi per il miglioramento del sistema di definizione degli obiettivi dovrebbero riguardare l'assegnazione degli obiettivi, che dovrebbero essere più sfidanti e ambiziosi, la definizione degli indicatori atti a misurare la reale portata dell'obiettivo e la graduazione degli obiettivi stessi, con indicazione di un peso e priorità;

- le variazioni in corso di gestione sono monitorate per garantire le corrispondenti modifiche programmatiche;
- l'integrazione tra contabilità economica e analitica non consente ad oggi rilevazioni automatiche. Attualmente le rilevazioni, risolte manualmente, sono concentrate sulle utenze e su centri di costo di particolare interesse, per i quali i servizi richiedono informazioni specifiche.

Moncalieri, 29 giugno 2022

Il Responsabile del servizio
Organizzazione, Programmazione e controllo
Dott.ssa Paola Ferrario