



CITTA' DI TRAPANI

Provincia di Trapani

Medaglia d'Oro al Valor Civile

REFERTO QUADRIMESTRALE SUL CONTROLLO DI GESTIONE

I QUADRIMESTRE 2022 (dati dal 01/01/2022 al 30/04/2022)
Redatto ai sensi dell'art. 147-ter e dell'art. 198 del D.Lgs. n. 267/2000

Servizio “Controllo di Gestione e Strategico”



Sommario

Cap. 1	PREMESSA.....	3
Cap. 2	CONTENUTO E LOGICA ESPOSITIVA DEL REFERTO	5
Cap. 3	ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....	10
Par. 1	Popolazione - Situazione Demografica E Aspetti Statistici.....	10
Par. 2	Disponibilità e gestione delle risorse umane.....	12
Par. 3	Azioni nei confronti di società e organismi partecipati rientranti nel “GAP” Gruppo Amministrazione Pubblica	15
Cap. 4	REFERTO CONTROLLO DI GESTIONE	17
Par. 1	Controllo di Gestione.....	17
Par. 2	Monitoraggio sulla <i>Customer Satisfaction</i>	36
Par. 3	Servizi a domanda individuale e tempestività pagamenti	42
Par. 4	Efficienza attività amministrativa	43
Cap. 5	CONCLUSIONI DEL REFERTO E AZIONI CORRETTIVE PROPOSTE	45

Cap. I PREMESSA

L'art. 196 del D.Lgs. n. 267/2000 (TUEL), rubricato "Controllo di gestione", dispone: *"Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali, ad esclusione dei comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti, applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità. 2. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi."*

L'articolo richiamato recepisce le novità introdotte dall'entrata in vigore del D.Lgs. 118/2011 ed in particolare l'applicazione del Principio contabile della programmazione contenuto nell'Allegato n. 4/1, al Documento Unico di Programmazione (in seguito DUP), presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, nel rispetto del principio del coordinamento e della coerenza dei documenti di bilancio. Al paragrafo 4.2 di tale Allegato viene specificato che *"considerato che l'elaborazione del DUP presuppone una verifica dello stato di attuazione dei programmi, contestualmente alla presentazione di tale documento si raccomanda di presentare al Consiglio anche lo stato di attuazione dei programmi, da effettuare, ove previsto, ai sensi dell'articolo 147-ter del TUEL"*.

Il DUP rappresenta lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa dell'Ente. Il documento si compone di due sezioni, la prima abbraccia un orizzonte temporale pari a quello del mandato amministrativo (Sezione Strategica – SeS), la seconda pari a quello del bilancio di previsione (Sezione Operativa – SeO). In particolare, la Sezione Strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione.

Nel primo anno del mandato amministrativo, individuati gli ambiti strategici generali, sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato, conseguenti ad un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

Nella SeS sono indicati inoltre gli strumenti attraverso i quali l'ente locale intende rendicontare il proprio operato nel corso del mandato in maniera sistematica e trasparente, per informare i cittadini del livello di realizzazione dei programmi, di raggiungimento degli obiettivi e delle collegate aree di responsabilità politica o amministrativa.

Il Comune di Trapani, con deliberazione di Consiglio comunale n. 29 del 01/03/2013 e s.m.i., ha approvato il Regolamento sui controlli interni, volto a disciplinare il sistema dei controlli normato dal TUEL, nel rispetto del principio di distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione. Le tipologie di controllo si sviluppano in modo integrato attraverso idonee forme di collaborazione e sinergia che, pur garantendo l'indipendenza di ciascuna, consentano lo sviluppo di piani di lavoro coordinati e la messa a disposizione dei dati e delle informazioni da ognuno elaborate.

Al fine di dare ulteriore impulso ai controlli interni, introducendo le innovazioni normative nel corso intervenute ed al fine di adeguarle alla struttura organizzativa del Comune di Trapani per consentire un funzionamento organico, il regolamento sui controlli interni subirà una radicale modifica in quanto è stato proposto al Consiglio Comunale, nell'esercizio finanziario 2022, un nuovo schema di regolamento per i controlli interni (deliberazione della Giunta Comunale n. 173 del 23/05/2022 e proposta di deliberazione per il Consiglio Comunale n. 2869/2022). Anche il Sistema di Valutazione della Performance ed il Regolamento Performance è in corso di radicale cambiamento ed è stato trasmesso per avviare il confronto sindacale ai sensi di quanto previsto dal CCNL prima di proporlo al Consiglio Comunale per l'approvazione.

Con la deliberazione di G.M. n. 42 del 12/03/2022 e ss.mm.ii. è stata ridefinita la macrostruttura dell'ente e contestualmente approvate le nuove linee funzionali ed il nuovo Organigramma dell'ente. Con la medesima deliberazione il Servizio 04 "Controllo Strategico e di Gestione" che a sua volta comprende al proprio interno gli Uffici 8 "Controllo Strategico" e 9 "Controllo di Gestione", secondo quanto stabilito dall'art. 147-ter del TUEL e dal vigente Regolamento comunale per il funzionamento dei controlli interni, è stato allocato all'interno della "Segreteria Generale – Attuazione programma di Governo" e dotato di personale a partire dal mese di aprile 2022.

La macrostruttura ha poi subito ulteriori modifiche, da ultimo, con la deliberazione della Giunta Comunale n. 228 del 21/06/2022 ed il successivo Decreto Sindacale n. 39 del 28/06/2022 con il quale sono stati attribuiti gli incarichi dirigenziali ai dirigenti dei Settori.

Cap. 2 CONTENUTO E LOGICA ESPOSITIVA DEL REFERTO

Il vigente regolamento sul funzionamento dei controlli interni, all'art. 7, prevede l'elaborazione di relazioni periodiche (referti) riferite all'attività complessiva dell'Ente, alla gestione di aree di attività, alla gestione dei singoli servizi o centri di costo o di singoli programmi e progetti.

La realizzazione del presente report è caratterizzata da diverse fasi:

1. Reperimento delle fonti informative riferite al periodo oggetto del controllo;
2. Lettura e conseguente analisi dei documenti;
3. Sintesi e stesura del documento.

Per la realizzazione del presente referto si è pertanto partiti dalla corretta impostazione di una contabilità economica per centri di costo. Ogni singolo servizio è stato inserito all'interno di un unico centro di costo ed un unico centro di ricavo comprendente tutte le voci di costo e di ricavo (dirette ed indirette) necessarie alla corretta individuazione della efficienza dei servizi.

Al fine poi di verificare la gestione complessiva dei servizi oggetto di controllo - oltre ai dati contabili desunti dalla piattaforma di gestione "Finanziaria" in uso preso l'Ente dalla quale sono stati estratti i dati relativi agli stanziamenti, agli impegni, ai pagamenti, alle liquidazioni (per i costi) ed agli stanziamenti, agli accertamenti, alle riscossioni (per i ricavi) - si è fatto riferimento a dati extracontabili che permettessero la creazione di indici e parametri atti a consentire una facile ed immediata lettura dei risultati raggiunti e della reale efficienza dei servizi. Oltre all'individuazione dell'effettivo tasso di copertura dei servizi a domanda individuale.

Sulla base delle analisi svolte e dei dati trattati ed elaborati si è avuto modo di verificare alcuni punti di forza, che occorre utilizzare come base di partenza per un continuo miglioramento, ma anche diversi punti di debolezza nei confronti dei quali vengono suggerite delle azioni correttive.

Un'altra importante fonte di dati utilizzata per la stesura del presente referto è rappresentata dall'Efficientometro che è un progetto ideato e realizzato da Osservatorio Permanente sulle Amministrazioni Pubbliche che, sulla base dei dati inseriti su BDAP e SIOPE, permette di avere una fotografia aggiornata relativamente all'andamento delle entrate e delle uscite riferite ad un periodo intercorrente tra il 2017 ed il 2022.

Il documento inizia con una breve premessa, una esposizione sui contenuti ed una puntuale analisi sui fattori interni ed esterni all'ente quali la situazione demografica, il territorio e le strutture, i servizi offerti e la gestione delle risorse mediante una comparazione che dimostra l'andamento statistico di tali fattori durante il periodo considerato nel referto.

Nella seconda parte del documento viene effettuato un puntuale controllo sulla gestione dei servizi (costi e ricavi, efficienza amministrativa, analisi di customer satisfaction) rappresentato attraverso l'utilizzo di tabelle, grafici e schemi al fine di integrare la parte descrittiva con uno strumento di più facile ed immediata lettura.

In questa fase della relazione la difficoltà principale è stata l'assenza di un piano degli obiettivi provvisorio che consentisse una prima fase di analisi. Ciò in quanto il bilancio di previsione 2021/2023 ed il PEG 2021/2023 sono stati approvati solamente nel mese di maggio 2022 (con oltre un anno di ritardo) ed il bilancio di previsione 2022/2024 è ancora in fase di elaborazione. Il termine per l'approvazione è stato prorogato al 31/08/2022 e, pertanto, il PEG 2022/2024, considerato che non è ancora stato proposto lo schema di bilancio di previsione 2022/2024 alla Giunta Comunale, non verrà sicuramente approvato prima della fine del mese di ottobre 2022.

A tal fine, il Segretario Generale, dal momento in cui le modifiche alla Macro Struttura hanno incardinato il Servizio di controllo di gestione e strategico presso la Segreteria Generale, ha dato impulso alla formazione di un piano dettagliato degli obiettivi 2022, almeno provvisorio, per come stabilito espressamente dal D.Lgs. 150/2009. Tale attività si è estrinsecata nell'avvio di una negoziazione degli obiettivi con i dirigenti dell'ente e gli Assessori, cercando di coinvolgere l'OIV, per come previsto dal vigente regolamento sul funzionamento dei controlli interni.

Nello specifico si è proceduto con i seguenti step:

- a) con nota prot. n. 32343 del 15/04/22 avente ad oggetto "*Controlli interni, controllo strategico e di gestione. Definizione Piano della Performance 2022/2024 e Piano Dettagliato degli Obiettivi.*" veniva richiesta la trasmissione degli obiettivi da assegnare alle strutture organizzative di diretta responsabilità dei dirigenti indicando, per ogni singolo obiettivo, la caratteristica di obiettivi strategici per l'Ente direttamente discendenti dal Programma di Governo, obiettivi diretti all'incremento degli standard qualitativi/quantitativi connessi all'ordinaria amministrazione, obiettivi intersettoriali e/o di gruppo, obiettivi operativi del DUP, obiettivi esecutivi del PEG e con la specifica, per ognuno di essi, del grado di rilevanza (alta, media, bassa) ai fini dell'attribuzione del peso ponderale;
- b) con nota prot. n. 43143 del 23/05/2022 avente ad oggetto "*Controlli interni, controllo strategico e di gestione. Definizione Piano della Performance 2022/2024 e Piano Dettagliato degli Obiettivi. – Rif. ns. prot. n. 32343 del 15/04/2022.*" si sollecitava quanto già richiesto con prot. n. 32343/2022 di cui sopra e mai ricevuto;
- c) con nota prot. n. 44248 del 25/05/2022 avente ad oggetto "*Controlli interni, controllo strategico e di gestione. Piano Esecutivo di gestione provvisorio 2022, Piano degli obiettivi e della performance provvisori 2022. – Rif. ns. prot. n. 32343 del 15/04/2022 e prot. n. 43143 del 23/05/2022.*" si chiedeva, ai servizi Finanziari, la trasmissione dei tabulati relativi al PEG provvisorio 2022;

Non essendo pervenuto alcun riscontro alle note di cui alle lettere a), b) e c) del precedente paragrafo, con la nota prot. n. 44950 del 27/05/2022 avente ad oggetto "*Controlli interni, controllo strategico e di gestione. Trasmissione Piano della Performance 2022/2024 e Piano Dettagliato degli Obiettivi 2022 provvisorio. – Rif. ns. prot. n. 32343 del 15/04/2022 e 43143 del 23/05/2022.*" il Segretario Generale trasmetteva (al Sindaco, agli Assessori, ai dirigenti, al Collegio dei Revisori dei Conti ed all'OIV) lo schema di Piano della Performance 2022/2024 e le schede obiettivo del Piano Dettagliato degli Obiettivi 2022 provvisorio (autonomamente predisposte) al fine di avviare una fase di negoziazione degli obiettivi da assegnare ai settori di diretta responsabilità dei dirigenti e la proposizione di eventuali modifiche e/o integrazioni che si ritenesse necessario apportare rispetto a quanto elaborato negli schemi trasmessi restando in attesa di indicazioni che consentissero la definizione del procedimento nei tempi previsti dalle normative vigenti.

Non avendo ricevuto alcun riscontro da nessuno, si è proceduto ad inoltrare la proposta di deliberazione n. 3175 del 16/06/2022 che scontava parere contabile contrario (con motivazioni poco sostenibili). La temporanea assenza per motivi di salute ha rallentato il processo di approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi Provvisorio in quanto il Vice Segretario Generale non ha ritenuto di dover adottarlo nell'immediato (mail del 20/07/2022) e attendere il rientro del Segretario Generale titolare o, eventualmente del Segretario generale reggente. Con determinazione n. 542 del 22/07/2022 del Prefetto di Palermo è stato disposto l'incarico al Dott. Vito Antonio Bonanno della supplenza a scavalco presso la Segreteria del Comune di Trapani dal 22 luglio al 31 agosto 2022 e con il successivo Decreto Sindacale n. 46 del 29/07/2022 si prende atto della suddetta nomina. A seguito di tale nomina è stata inserita sulla piattaforma di gestione degli atti amministrativi in uso presso il Comune di Trapani, la proposta di deliberazione della Giunta Comunale n. 3991 del 29/07/2022.

La mancanza del Piano Dettagliato degli Obiettivi rende le fasi successive di controllo molto problematiche perché diventa difficile definire un valore atteso di prestazione senza aver attribuito degli indicatori misurabili alle attività svolte. L'indicatore è infatti uno strumento che consente di sintetizzare in un valore un fenomeno complesso e articolato come una scelta politica (riassunta in un obiettivo strategico) ma il passaggio da un concetto complesso all'indicatore è sempre incompleto e parziale; non sempre infatti è possibile sintetizzare i risultati raggiunti da un obiettivo in un valore (indicatore) senza perdere parte dell'informazione.

Nella terza parte vengono mostrate le conclusioni derivanti dalle analisi effettuate e le azioni correttive suggerite al fine di superare le criticità rilevate.

Nel presente referto viene effettuata un'analisi relativa al primo quadrimestre del corrente esercizio finanziario, anche se occorre segnalare le importanti criticità rilevate nel reperimento dei dati da parte dei Settori Comunali. Invero, il comma 4 dell'art. 147 del D.Lgs. 267/2000 e successive modifiche ed integrazioni stabilisce che

“Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il segretario dell'ente, il direttore generale, laddove previsto, i responsabili dei servizi e le unità di controllo, laddove istituite.”

La *ratio* normativa è quella di istituire un sistema integrato di controlli all'interno dell'Ente che consenta una visione globale dell'andamento dei servizi, della soddisfazione degli utenti, della “salute” finanziaria dell'Ente. Il Controllo di Gestione è una delle fasi dei controlli interni e tutte le strutture organizzative dell'ente stesso dovrebbero collaborare per consentire l'ordinato ed efficiente funzionamento dei controlli effettuando tutte le attività di propria competenza previste dalle norme e dai regolamenti. Attività che puntualmente vengono richieste con specifiche note riportanti scadenze e step, ma che puntualmente non vengono effettuate, vengono effettuate in ritardo o in maniera errata. Non sono stati ricevuti, nonostante i diversi solleciti, i report quadrimestrali sull'attività svolta di cui all'art. 7-bis del vigente Regolamento sul funzionamento dei controlli interni.

Tale condizione, oltre ad impedire il corretto funzionamento dei controlli, implica una notevole quantità di lavoro aggiuntivo per l'unità preposta ai controlli stessi in quanto il reperimento dei dati è spesso un'attività di ricerca a vuoto. Sarebbe auspicabile diffondere la cultura dei controlli interni quale attività fondamentale per l'Ente e per gli Amministratori nella considerazione che non si tratti solamente di “meri” adempimenti burocratici ma di strumenti fondamentali per il buon andamento della Pubblica Amministrazione e per offrire un'azione amministrativa economica, efficace ed efficiente.

A tal fine sono state indette 2 giornate formative sul funzionamento dei controlli interni nel mese di luglio 2022 (determinazione dirigenziale del Segretario Generale n. 1904 del 31/05/2022) che non ha registrato una grossa partecipazione da parte dei dirigenti e dei responsabili dei servizi (e titolari di P.O.) tutti chiamati a partecipare.

Nell'effettuazione dei controlli si è avuto modo di appurare che non è stata predisposta la relazione di inizio mandato, pertanto, il riferimento principale rispetto agli ambiti strategici ed agli obiettivi è il Programma di Governo del Sindaco, nel quale sono stati individuati 7 ambiti strategici, corrispondenti agli indirizzi strategici, che hanno definito l'idea di città che l'Amministrazione comunale intende realizzare. Ogni ambito raggruppa quei settori di competenza dell'Ente la cui integrazione è funzionale al raggiungimento delle finalità prefissate. L'individuazione dell'ambito è pertanto utile anche per delineare forme di gestione e organizzazione delle attività e del personale. Di seguito una sintetica riproposizione degli ambiti strategici inseriti nel programma di Governo e riportati nei DUP:

1. ***Uffici e servizi pubblici - il cittadino al centro, il lavoro come priorità:*** mette insieme i settori relativi alla riconfigurazione dell'assetto organizzativo e della cultura al fine di: risanare e far ripartire la macchina amministrativa, contenere la spesa e realizzare economie di scala, anche in collaborazione con i comuni limitrofi e l'esternalizzazione di alcuni servizi, informatizzare e digitalizzare uffici e servizi con il potenziamento del sito web istituzionale, realizzare e attuare il piano di formazione e riqualificazione del personale, effettuare investimenti ed ottenere co-finanziamenti mirati a sostegno delle iniziative simboliche e di rinnovamento culturale con il reimpiego dei beni confiscati alla mafia ed alla criminalità organizzata, garantire una buona Carta dei Servizi e/o potenziare e migliorare quelle già esistenti, all'assetto del territorio, all'ambiente, alla sicurezza, alla mobilità e all'edilizia pubblica.
2. ***Benessere, sostenibilità e sicurezza - difendiamo il territorio ed esaltiamone le bellezze:*** l'obiettivo finale è quello di migliorare la qualità della vita e fare di Trapani una città pulita, sostenibile, sicura restituendo il valore e l'importanza del rispetto delle regole mediante politiche di tutela e riqualificazione ambientale del territorio e della costa, tutela dell'agricoltura e della pesca. Ma altresì politiche e interventi finalizzati a migliorare il servizio di raccolta e smaltimento rifiuti urbani, miglioramento e regolarità del servizio di spazzamento stradale, lavaggio di strade, piazze e marciapiedi, ma anche lo sviluppo di politiche finalizzate all'aumento del riciclo, del riuso e alla riduzione dei consumi/rifiuti. Fondamentale il controllo dei territori ed il miglioramento della sicurezza e delle attività di vigilanza con anche interventi specifici per la tutela degli animali e servizi connessi.
3. ***Infrastrutture strategiche. Viabilità e Mobilità - per vivere meglio il presente pensando al futuro:*** l'obiettivo si prefigge il raggiungimento di uno standard prestazionale che consenta di migliorare la

qualità della vita dei suoi cittadini ma anche di essere facilmente fruita da visitatori e turisti migliorando la viabilità interna/esterna e i collegamenti urbani pubblici facilitandone l'utilizzo e rilanciare il sistema portuale ed aeroportuale.

4. ***Urbanistica, Lavori pubblici e Grandi Opere - riqualifichiamo e risaniamo la nostra città:*** l'obiettivo finale è la rigenerazione dei contesti urbani, la riqualificazione del patrimonio abitativo, il potenziamento e l'accessibilità delle reti di strutture e di servizi socio educativi, socio sanitari e sanitari territoriali, per consentire il raggiungimento di un elevato grado di innovazione sociale, di accessibilità delle opportunità di inclusione, di crescita della qualità della vita, di contrasto delle povertà e della marginalità sociale mediante la revisione e la predisposizione del Piano regolatore e dei piani strategici (PP, PCDU, PUDM, PUMS, PAES, etc.) e interventi urgenti con il contestuale rilancio complessivo delle progettualità legate alla programmazione POR-FESR 2014- 2020 ed il potenziamento dei sistemi a rete idrica, fognaria, metano. Di fondamentale importanza anche la sicurezza nelle scuole ed il miglioramento dei servizi socio-educativi.
5. ***Inclusione e innovazione sociale:*** l'obiettivo è quello di potenziare i servizi sociali e rigenerare spazi abbandonati da destinare a giovani anziani, disabili perseguendo una strategia di inclusione e innovazione sociale, che rimetta al centro le persone, gli spazi e le interazioni/relazioni che si potranno realizzare di conseguenza riprogrammando le funzioni del Distretto socio-sanitario D50 integrando la programmazione del Piano di Zona con altri strumenti di programmazione e fonti di finanziamento comunitari, nazionali, regionali e locali (PAC, PO FESR, PO FSE, Risorse comunali proprie, PON Inclusione, etc.), politiche di innovazione sociale e un Piano di rigenerazione urbana.
6. ***Turismo e Cultura: destinazione "Trapani":*** l'obiettivo intende consentire alla città di Trapani di diventare capitale delle Culture Euro-Mediterranee cercando di "rendere fruibile" in modo funzionale e appetibile il patrimonio paesaggistico, storico, monumentale di cui la città dispone, realizzando circuiti di visita tematici, riqualificando e rigenerando i beni e i monumenti "negati" ai turisti e alla cittadinanza con un'idea chiara rispetto alla gestione "sostenibile" e "produttiva" dei beni. Pertanto occorre procedere con la valorizzazione del patrimonio paesaggistico e storico-monumentale, i necessari interventi di valorizzazione e rilancio del patrimonio turistico-culturale e paesaggistico- naturalistico, azioni, attività e iniziative volte a favorire l'aumento del numero di corse di linea tra la città e l'aeroporto di Palermo e l'aeroporto e la città di Trapani.
7. ***Obiettivo frazioni - da Misiliscemi alle altre realtà, per una Comunità in Comune:*** con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità e le attrattive dimenticate (siti di interesse naturalistico, storico ed archeologico) e salvaguardare le identità culturali territoriali.

Nel medesimo Programma di Governo, che contiene le Linee Programmatiche dell'Amministrazione comunale insediata in seguito alla tornata elettorale del giugno 2018, gli ambiti strategici sono stati a loro volta suddivisi in **20 obiettivi strategici** rappresentanti i traguardi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. In particolare, gli obiettivi strategici fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione a medio e a lungo termine. Con il primo Documento Unico di Programmazione 2018-2020 in seguito all'insediamento della nuova Amministrazione, approvato con deliberazione del Commissario Straordinario con i poteri del Consiglio Comunale n. 87 del 20.04.2018, ed i successivi DUP 2019/2021 (del. CC n. 101 del 16.09.2019), 2020/2022 (del. CC n. 67 del 29/09/2020) e 2021/2023 (del. CC n. 99 del 25/03/2022) sono stati definiti gli obiettivi operativi che i singoli Settori avrebbero dovuto raggiungere nell'arco temporale annuale in raccordo alle risorse stanziare nel bilancio di previsione e che vengono assegnati ai dirigenti responsabili con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano degli Obiettivi e della Performance.

Con le deliberazioni n. 107 del 31/05/2018 del Commissario Straordinario con i poteri della Giunta Comunale, modificata dalla deliberazione della Giunta Comunale successivamente insediata n. 147 del 18/10/2018, n. 352 del 21/10/2019, n. 313 del 15/10/2020, n. 238 del 15/07/2021 la Giunta comunale procedeva all'approvazione dei Piani della performance e degli obiettivi, unitamente al PEG, delle annualità 2018, 2019, 2020 e provvisori 2021, definitivamente approvato con la deliberazione n. 176 del 25/05/2022, attraverso i quali gli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Documento Unico di

Programmazione venivano declinati in obiettivi di gestione definendone fasi, tempi di realizzazione e indicatori per la misurazione dei risultati intermedi e finali.

Da qui la difficoltà ad effettuare il controllo quadrimestrale nel corso di questo esercizio finanziario in quanto non è ancora stato approvato il Piano Dettagliato degli Obiettivi, nemmeno in maniera provvisoria, per le motivazioni sopra richiamate.

Gli ambiti strategici definiti nelle Linee Programmatiche dell'Amministrazione per il quinquennio 2018/2023 e gli obiettivi operativi definiti in sede di approvazione dei documenti di programmazione rinnovati annualmente, a causa dell'esplosione della pandemia da Sars-Cov2, hanno subito dei contraccolpi tanto inaspettati ed imprevedibili, quanto forieri di uno shock immediato ed improvviso che ha investito tutto il tessuto economico e sociale del territorio ed ha sicuramente inciso in maniera negativa, soprattutto negli esercizi finanziari 2020 e 2021, sull'attività amministrativa dell'ente che hanno provocato una continua revisione dei programmi e della struttura organizzativa dell'Ente.

Cap. 3 ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

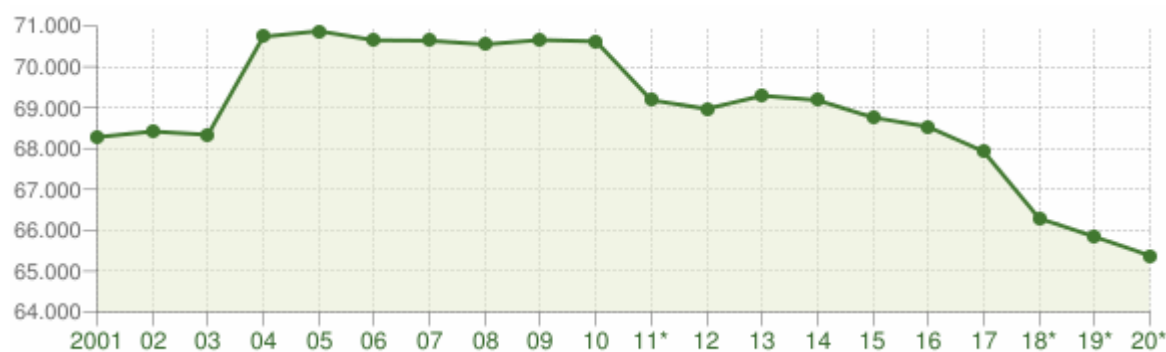
Par. I POPOLAZIONE - SITUAZIONE DEMOGRAFICA E ASPETTI STATISTICI

Trapani ha sviluppato nel tempo una fiorente attività economica legata all'estrazione e al commercio del sale, giovandosi della sua posizione naturale, proiettata sul Mediterraneo, e del suo porto, antico sbocco commerciale. L'economia oggi si basa sul terziario, sulla pesca (anticamente quella del tonno rosso, con la mattanza), e sulle attività legate al commercio e al turismo il cui flusso è condizionato anche dal concreto funzionamento dell'aeroporto.

Il Comune è l'ente locale che rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. L'andamento demografico nel complesso incide sulle decisioni del Comune sia nell'erogazione dei servizi che nella politica degli investimenti.

La composizione demografica locale evidenzia tendenze, quali l'invecchiamento, che un'Amministrazione deve saper interpretare prima di pianificare gli interventi. L'andamento demografico nel complesso, ma soprattutto il saldo naturale e il riparto per sesso ed età, sono fattori importanti che incidono sulle decisioni del Comune sia per quanto riguarda l'erogazione dei servizi che la politica degli investimenti.

Viene pertanto riportato un grafico sull'andamento della popolazione residente nel Comune di Trapani dal 2001 al 31/12/2020 e, quindi, ricomprendendo il periodo interessato dal monitoraggio che evidenzia, soprattutto nell'ultimo triennio, una tendenza costante alla riduzione della popolazione residente.



Andamento della popolazione residente

COMUNE DI TRAPANI - Dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

(*) post-censimento

Figura I – (andamento popolazione residente)

Nella tabella in basso si riporta pertanto il dettaglio numerico e percentuale della variazione della popolazione residente al 31 dicembre di ogni anno per il periodo 2018/2020.

Anno	Data rilevamento	Popolazione residente	Variazione assoluta	Variazione percentuale
2017	31 dicembre	67.923	-605	-0,88%
2018*	31 dicembre	66.289	-1.634	-2,41%
2019*	31 dicembre	65.841	-448	-0,68%
2020*	31 dicembre	65.378	-463	-0,70%

Tabella I – Variazione popolazione (2018/2020)

Le tabelle appena mostrate indicano la tendenza demografica decrescente in atto.

All'analisi numerica e statistica pura dei dati relativi alla popolazione del territorio del Comune di Trapani ed all'andamento demografico occorre in ogni caso affiancare le considerazioni sulla nascita di un nuovo comune, per distacco dal Comune di Trapani, avvenuta con Legge Regionale n. 3 del 10/02/2021 con la quale è stato istituito il nuovo Comune di Misiliscemi.

Gli effetti derivanti dalla scissione del Comune di Misiliscemi, sia sulla consistenza della popolazione che sulla situazione economico/finanziaria del Comune di Trapani, sono ancora in fase di studio. Occorrerà verificare, alla luce delle modifiche sostanziali nella popolazione residente, anche i parametri relativi alle facoltà assunzionali con la modifica della fascia di appartenenza rispetto alla popolazione totale, i servizi che ricadono nel Comune di Misiliscemi e vengono forniti ancora dal Comune di Trapani, le variazioni delle entrate e delle uscite in merito all'erogazione dei servizi, alle tasse ed ai tributi.

Par. 2 DISPONIBILITÀ E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Ogni Comune fornisce alla propria collettività un ventaglio di prestazioni che sono, nella quasi totalità, erogazione di servizi. La fornitura di servizi si caratterizza, nel pubblico come nel privato, per l'elevata incidenza dell'onere del personale sui costi totali d'impresa. **I più grossi fattori di rigidità del bilancio sono proprio il costo del personale e l'indebitamento.** Nell'organizzazione di un moderno ente locale, la definizione degli obiettivi generali è affidata agli organi di derivazione politica mentre ai dirigenti ed ai responsabili dei servizi spettano gli atti di gestione. Gli organi politici esercitano sulla parte tecnica un potere di controllo seguito dalla valutazione sui risultati conseguiti.

Il grafico che segue (grafico I) mostra il fabbisogno di personale che un Ente come il Comune di Trapani, considerata la popolazione residente e tutti i fattori di correlazione, necessiterebbe avere in organico rispetto invece alla dotazione effettiva del personale in servizio, suddivisa per categorie giuridiche di appartenenza, alla data dell'1/01/2022 e del 30/06/2022 (Fonte: Ruolo personale dipendente al 10/07/2022 estratto dal servizio Gestione del personale).

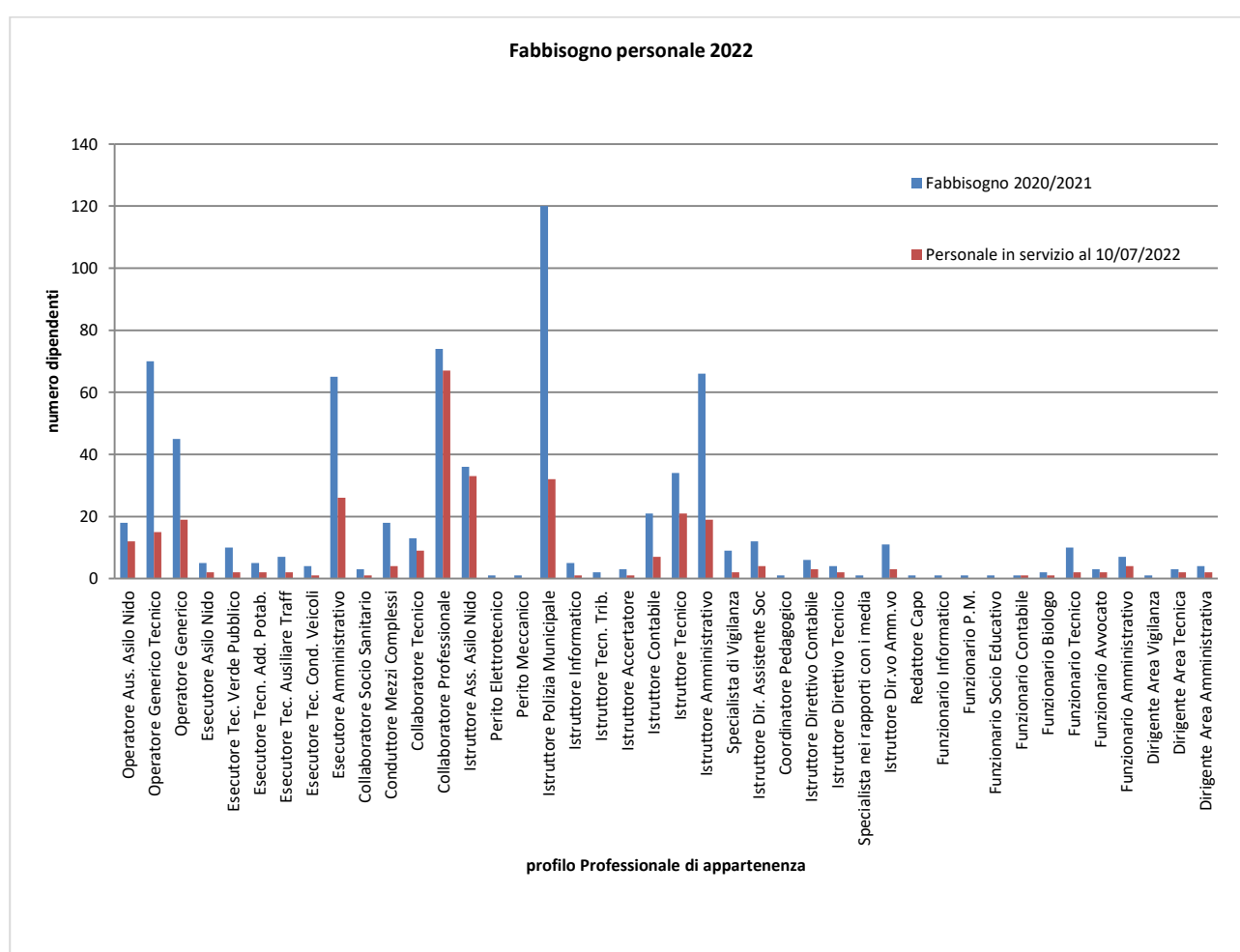


Grafico I – Personale in servizio/fabbisogno – al 10/07/2022

Di seguito viene invece mostrata l'analisi specifica della carenza di personale per profilo professionale di appartenenza che evidenzia, per alcune categorie giuridiche, una preoccupante percentuale di carenza (grafico 2):

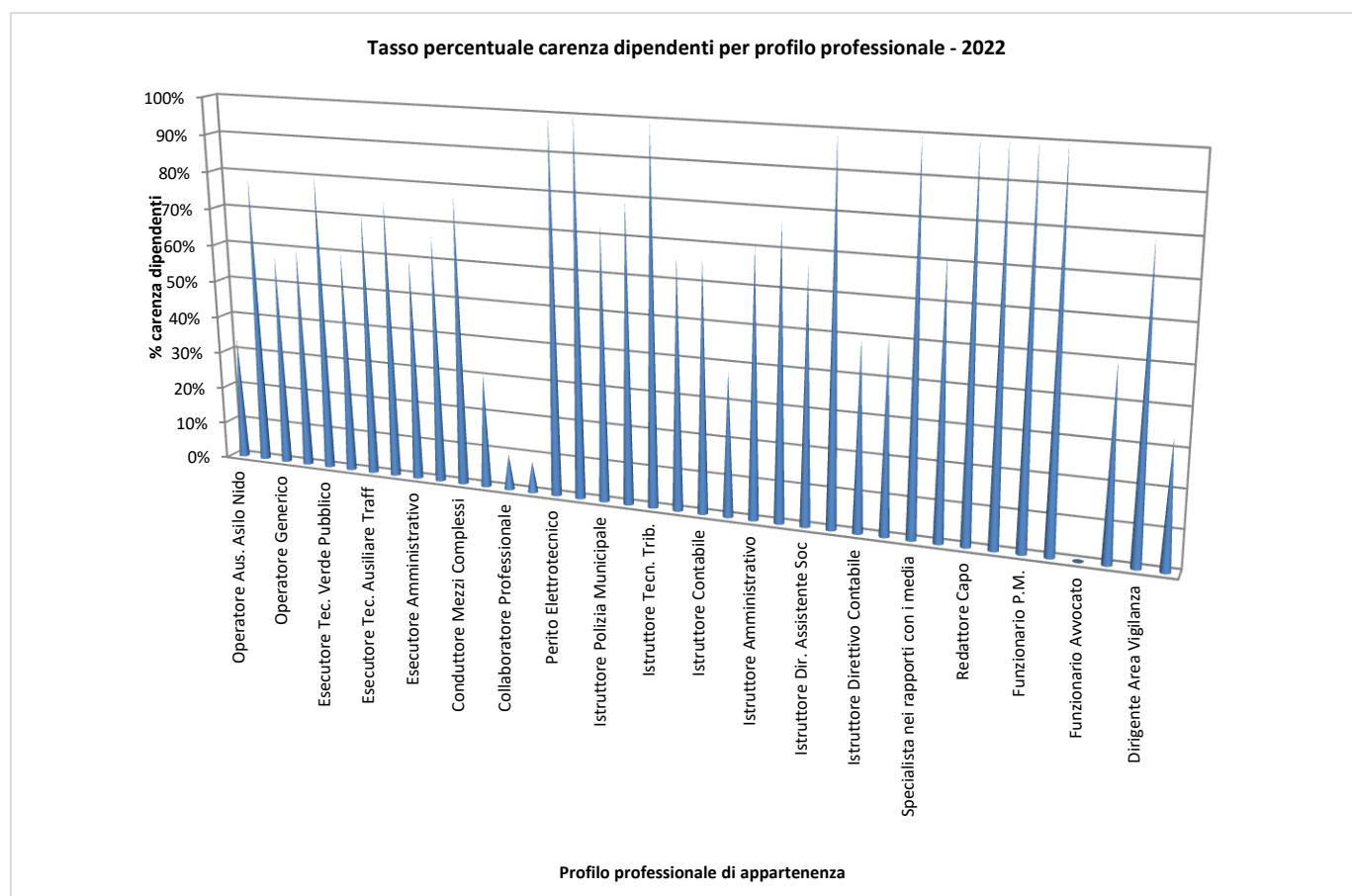


Grafico 2 – Situazione carenza personale per profilo professionale – anno 2022

Al fine di fornire una esatta panoramica dell'andamento del fenomeno oggetto di studio nel corso dell'attuale consiliatura appare opportuno rappresentare che il trend relativo alla disponibilità delle risorse umane è in netto calo nell'ultimo quinquennio come dimostra il seguente grafico (grafico 3):

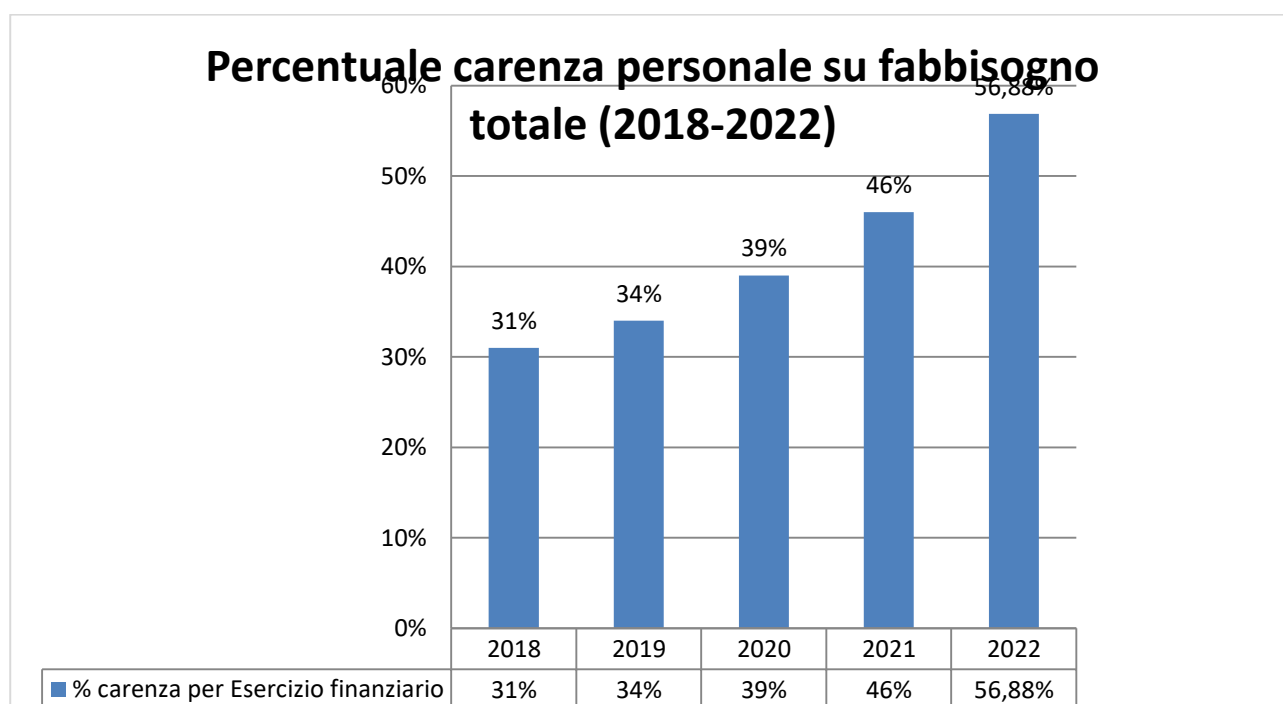


Grafico 3 – Situazione carenza personale rispetto al fabbisogno totale – anni 2018-2022

A tali statistiche occorre, solo per informazione aggiuntiva, indicare la presenza di n. 4 unità di personale con contratto a tempo determinato, tra cui 1 dirigente, e n. 28 unità di personale ASU.

Nonostante a partire dall'esercizio finanziario 2020 è stata introdotta una nuova disciplina per l'adozione dei Piani Triennali dei Fabbisogni di Personale ed un differente metodo di calcolo delle facoltà assunzionali degli Enti Locali (D.M. 17 marzo 2020, di attuazione dell'art. 33, comma 2, del decreto-legge n. 34 del 2019) che consentono, per gli enti "virtuosi" e comunque nel rispetto di tutti i limiti di finanza pubblica e degli equilibri di bilancio, l'aumento delle proprie capacità di assunzione, la tendenza mostrata nelle analisi grafiche è di costante aumento del divario percentuale tra le unità di personale necessarie al corretto, efficace ed efficiente funzionamento dell'ente e quelle effettivamente in servizio.

Le procedure concorsuali avviate nel corso dell'esercizio finanziario 2020 non sono state ancora concluse e, nei casi in cui sono state concluse, non si è proceduto alla stipula dei contratti ed alle assunzioni a causa della mancata approvazione dei documenti contabili di programmazione che impongono il divieto di assunzione paralizzando l'attività amministrativa.

Le pochissime unità di personale contrattualizzate a tempo determinato (art. 90 e 110 d.lgs 267/2000) non consentono di porre rimedio ad una voragine nella carenza di personale dell'ente.

Tale condizione è divenuta insostenibile se si prendono in considerazione le reali esigenze dell'Ente in termini di dotazione organica per consentire una economica, efficace ed efficiente gestione dei servizi e la carenza del personale che, come si evince dal grafico che mette in confronto gli anni dal 2018 al 2022, fa registrare una curva di aumento esponenziale per ogni categoria giuridica e professionale. Si è passati da una carenza totale di personale di circa il 31% nel 2018 a circa il 57% del dato al 10/07/2022. Dato del 2022 che, per effetto dei nuovi pensionamenti subirà un ulteriore incremento senza l'assunzione di nuovo personale.

A ciò bisogna aggiungere il tasso di assenza dei dipendenti per malattia, congedi ordinari e straordinari che riducono ulteriormente l'apporto di ogni singola unità di personale ai procedimenti.

**Par. 3 AZIONI NEI CONFRONTI DI SOCIETÀ E ORGANISMI PARTECIPATI RIENTRANTI NEL
“GAP” GRUPPO AMMINISTRAZIONE PUBBLICA**

Il 2017 è stato un anno di importanti cambiamenti normativi sul versante della disciplina delle partecipazioni pubbliche, caratterizzato dalla prima attuazione delle novità introdotte dal D.Lgs n. 175/2016 (Testo Unico sulle Società Partecipate Pubbliche – TUSPP). Sulla base delle indicazioni contenute in tale testo normativo, il Consiglio comunale ha approvato il nuovo regolamento per i controlli sugli organismi partecipati e le variazioni agli Statuti degli organismi partecipati che si sono resi necessari.

Inoltre, sempre sulla scorta delle disposizioni del nuovo TUSP e, nello specifico dell'art. 24, il Consiglio Comunale, con la deliberazione n. 94/2017, ha approvato la ricognizione e revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dal Comune di Trapani. Si è poi proceduto alle razionalizzazioni periodiche annuali disposte attraverso le deliberazioni consiliari n. 105/2018, n. 157/2019, n. 103/2020 e n. 157/2021.

Dalla revisione è emerso che:

- per 12 società partecipate direttamente o indirettamente dall'ente non è stata necessaria alcuna azione di razionalizzazione;
- 1 società risulta in fase di liquidazione in conseguenza della deliberazione consiliare n. 105/2018;

Si riporta lo schema delle operazioni di ricognizione e razionalizzazione degli organismi partecipati inserito nella deliberazione di Consiglio Comunale n. 157/2021:

NOME PARTECIPATA	CODICE FISCALE PARTECIPATA	QUOTA DI PARTECIPAZIONE	BREVE DESCRIZIONE	ESITO DELLA RICOGNIZIONE	NOTE
A.T.M. S.p.A.	1805620810	100%	Gestione trasporto pubblico e parcheggi a pagamento	mantenere senza razionalizzazione	Società controllata
Trapani Servizi S.p.A.	1976500817	100%	Gestione e raccolta dei rifiuti solidi urbani	mantenere senza razionalizzazione	Società controllata
S.R.R. Trapani provincia Nord ATO 17	2484440819	22,46%	Gestione integrata dei rifiuti urbani	mantenere senza razionalizzazione	Società partecipata
Terra dei Fenici S.p.A.	2088000811	7,98%	Gestione dei rifiuti solidi urbani	mantenere senza razionalizzazione	Società partecipata
Gal Elimos Terra degli Elimi	2412550812	3,81%	Promozione e sviluppo aree rurali	mantenere senza razionalizzazione	Società partecipata
Biblioteca Fardelliana	80003810811	100%	Gestione, custodia e conservazione del patrimonio librario	mantenere senza razionalizzazione	Ente strumentale controllato
Consorzio I.T.A.	2041520814	100%	Promozione attività industriali - ricerca e tecnologia avanzata	non mantenere la partecipazione	Ente strumentale controllato
Ente Luglio Musicale Trapanese	1141350817	98,30%	Promozione attività culturali	mantenere senza razionalizzazione	Ente strumentale controllato
Consorzio Universitario Provincia di Trapani	236960811	34,38%	Istruzione Universitaria	mantenere senza razionalizzazione	Ente Strumentale Partecipato
Fondazione G.a.c. Torri e Tonnare del litorale trapanese	93068190813	12,72%	Promozione e sviluppo turistico nel settore della pesca	mantenere senza razionalizzazione	Ente Strumentale Partecipato
Fondazione Distretto Turistico Sicilia Occidentale	93064690816	5,50%	Promozione e sviluppo turistico - valorizzazione risorse naturali e produzioni enogastronomiche	mantenere senza razionalizzazione	Ente Strumentale Partecipato
Associazione Strada del vino Erice D.O.C.	2354320810	1,37%	Promozione produzioni vitivinicole ed agricole	mantenere senza razionalizzazione	Ente Strumentale Partecipato
Associazione Antiracket e Antiusura	9305420815	-	Sensibilizzazione su racket, estorsioni, usura	mantenere senza razionalizzazione	Ente Strumentale Partecipato

Figura 2 – Ricognizione e razionalizzazione Organismi Partecipati - (2021)

Le operazioni di razionalizzazione di detta società partecipata sono ancora in corso.

L'assegnazione di obiettivi gestionali alle società e organismi partecipati non è stata effettuata pertanto non è possibile proporre il monitoraggio sugli obiettivi raggiunti ed i relativi target.

Quest'ultima attività è prevista in capo al Dirigente del I° Settore – Servizio Società Partecipate e Controllo Analogo – alla quale è stata richiesta e più volte sollecitata la predisposizione dei medesimi obiettivi da inserire nel DUP 2022/2024. Invero, le linee funzionali approvate con la deliberazione di Giunta Comunale n.

341/2019, attualmente vigenti per come da ultimo modificate con la deliberazione della Giunta Comunale n. 228/2022, stabiliscono che il Servizio “Società partecipate e controllo analogo” provvede alla “*Definizione degli obiettivi gestionali da assegnare alle società partecipate da parte dell’amministrazione comunale, in collaborazione con i Settori competenti*”.

Da evidenziare inoltre le importanti criticità sollevate dalla Corte dei Conti nelle deliberazioni n. 208/2021 sui controlli sugli organismi partecipati e n. 1/2022 sulla gestione degli Organismi Partecipati. Su tali rilievi non è stata prodotta alcuna relazione di riscontro da parte del dirigente del I° Settore per come richiesto dal Segretario Generale nel comitato di direzione del 14/01/2022 (verbale 1/2022). In tale sede infatti le medesime deliberazioni sono state illustrate e condivise a tutti i dirigenti al fine di riscontrare ognuno per la parte di propria competenza.

Cap. 4 REFERTO CONTROLLO DI GESTIONE

Par. I CONTROLLO DI GESTIONE

Il D.L. n. 174 del 10.10.2012, convertito con modificazioni nella legge n. 213 del giorno 07/12/2012, ha ampliato e definito i controlli interni degli Enti Locali richiedendo agli stessi Enti di individuare un sistema informativo ritenuto maggiormente idoneo a rilevare:

- 1) i criteri di organizzazione del controllo interno di gestione;
- 2) i criteri di organizzazione del controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- 3) i criteri di organizzazione del controllo strategico.

In ottemperanza alla normativa sopra menzionata il Comune di Trapani si è dotato di un regolamento per la disciplina dei controlli interni (Del. CC del 2013 e ss.mm.ii.). Il suddetto Regolamento è in corso di sostituzione integrale in quanto è all'Ordine del Giorno del Consiglio Comunale il nuovo Regolamento per la disciplina dei controlli interni che è stato adeguato alle novità normative introdotte in materia di controlli interni (soprattutto sui controlli di regolarità amministrativa in fase successiva e sulla misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi offerti) ed alla nuova struttura organizzativa dell'Ente che è profondamente diversa rispetto a quella adottata all'epoca dell'approvazione del regolamento vigente. E' in fase di approvazione anche il nuovo sistema di valutazione ed integrità della performance. E' invece stato adottato il regolamento sui controlli delle società partecipate (deliberazione del Consiglio Comunale n. 79 del 9 novembre 2020) all'interno del quale è stato definito un sistema strutturato di *customer satisfaction* e di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi offerti dagli organismi partecipati.

Il quadrimestre oggetto del presente report è stato caratterizzato da diversi mutamenti organizzativi interni dovuti principalmente alla carenza di personale ed alla necessità di adeguare l'attuale dotazione organica per consentire all'Ente una efficace, economica ed efficiente fornitura di servizi alla collettività amministrata. La struttura dell'Ente ha infatti subito una radicale mutazione a partire dalla deliberazione della Giunta Comunale n. 341 del 11 ottobre 2019 e tutte le successive modifiche ed integrazioni con le quali sono stati configurati e articolati la macrostruttura ed il modello organizzativo dell'Ente e sono state definite le nuove linee funzionali di competenza delle macrostrutture, da ultimo con la deliberazione della Giunta Comunale n. 228 del 21/06/2022.

La rilevazione intermedia dello stato di attuazione dei programmi e del grado di raggiungimento degli obiettivi è al momento particolarmente difficoltosa in quanto l'Ente non ha approvato il PEG ed il piano dettagliato degli obiettivi 2022/2024, nemmeno provvisoriamente per il 2022. Le motivazioni sono state esplicitate al superiore capitolo 2. Gli obiettivi che verranno assegnati per il corrente esercizio finanziario conterranno per la prima volta un raccordo diretto con gli ambiti strategici del Programma di Governo. Inoltre, a partire dal PIAO 2023 si procederà all'individuazione di obiettivi operativi triennali, nella considerazione che non sarà più necessario attendere l'approvazione del PEG triennale per l'approvazione del Piano della Performance, entrambi soppressi. A mero titolo di esempio nell'esercizio 2021 il PEG 2021/2023 (approvato nel 2022) non è stato approvato e, pertanto, non è stato possibile inserire obiettivi triennali.

Il Servizio "Controllo di gestione e strategico", precedentemente allocato sotto la responsabilità del dirigente del I° Settore (contrariamente a quanto stabilito dal TUEL e dal Regolamento sul funzionamento dei controlli interni, come rilevato anche dalla Corte dei Conti in sede di controlli) è stato incardinato presso la "Segreteria Generale" e dotato di personale a far data dal 01/04/2022 in seguito all'adozione della Deliberazione della Giunta Comunale n. 42/2022. La situazione ereditata non ha consentito l'immediata attuazione dei controlli in quanto non è stata effettuata alcuna relazione di consegne del Servizio da chi se ne occupava in precedenza, non era presente una banca dati, non era presente una contabilità analitica per centri di costo e non vi erano dati relativi ai servizi sui quali poter effettuare dei controlli, per come rilevato nella deliberazione della Corte dei Conti n. 208/2021/VSGC.

Al fine di ottenere i dati che consentano una efficace implementazione dei controlli con il popolamento delle schede di controllo prodotte, sono stati richiesti ai vari settori dell'Ente, secondo quanto previsto dal TUEL e

dal vigente Regolamento del funzionamento dei controlli interni, tutti i dati contabili ed extracontabili relativi ai ricavi ed ai costi diretti ed indiretti dei servizi da sottoporre a controllo. Nello specifico:

- con nota prot. n. 35341 del 28/04/2022 venivano richiesti, entro il termine perentorio del 16 maggio, i dati riferiti all'intero esercizio finanziario 2021 ed al primo quadrimestre 2022 di seguito indicati:
 - Proventi dei servizi;
 - Costi dei servizi compresi i costi per il personale e per le utenze;
 - I mezzi finanziari acquisiti;
 - I ricavi dei servizi a carattere produttivo;
 - con la distinzione, per ogni singolo centro di costo, dei dati finanziari di seguito indicati:
 - per l'entrata le somme accertate, con distinzione della parte riscossa e di quella ancora da riscuotere;
 - per la spesa le somme impegnate, con distinzione della parte pagata e di quella ancora da pagare e di quella impegnata con imputazione agli esercizi successivi rappresentata dal fondo pluriennale vincolato.

Si specificava infine che i dati richiesti avrebbero dovuto essere inviati con cadenza quadrimestrale al Servizio "Controllo di gestione e strategico" senza ulteriori richieste.

- Dopo oltre 2 mesi dalla richiesta senza aver ricevuto alcun riscontro alla stessa, con nota prot. n. 59846 del 21/07/2022, si sollecitava la trasmissione di quanto richiesto prioritariamente per i seguenti servizi da sottoporre al controllo di gestione:
 - Refezione scolastica (IV Settore);
 - Asili nido (IV Settore);
 - Impianti sportivi (IV Settore);
 - Trasporto Pubblico (VII Settore);
 - Servizio Idrico Integrato (VI Settore);
 - Gestione dei rifiuti (V Settore).

Per una maggiore agevolazione nel fornire i dati richiesti venivano allegati dall'Ufficio Controllo di gestione e strategico i fogli di calcolo relativi ai servizi di refezione scolastica, asili nido, impianti sportivi, trasporto pubblico locale, Servizio idrico Integrato e Gestione dei rifiuti con i dati contabili ed extra contabili di interesse da inserire che potevano essere integrati con dati che si ritenesse utile comunicare ai fini del controllo dei costi e dei ricavi. Venivano allegati altresì le estrazioni contabili dei capitoli di spesa, per centro di costo, e dei capitoli di entrata, per centro di ricavo, (dopo la creazione della contabilità analitica per centri di costo e centri di ricavo) dei singoli servizi richiesti, ricavate dalla piattaforma di gestione finanziaria "Halley". Per i centri di costo sono state estratte le voci di bilancio degli esercizi 2021 e 2022 relative agli stanziamenti iniziali ed assestati, agli impegni, alle liquidazioni ed ai pagamenti distinguendo gli importi in c/competenza dal FPV. Anche per i centri di ricavo sono state estratte le voci di bilancio degli esercizi 2021 e 2022, relative agli stanziamenti iniziali ed assestati, agli accertamenti ed agli incassi distinguendo gli importi in c/competenza dal FPV. Inoltre, qualora fossero state riscontrate difformità nella creazione della contabilità analitica per centri di costo e per centri di ricavo si invitava a comunicarle prontamente. Si ribadiva infine l'importanza dei dati richiesti in quanto in assenza degli stessi non sarebbe stato possibile procedere alla ultimazione del report quadrimestrale sul controllo di gestione da presentare agli organi di governo. Ciò nella considerazione che tale attività, prevista dalle norme di legge e dai regolamenti, è altresì oggetto di attenzione da parte degli organi di controllo esterno.

- Il mancato reiterato riscontro a quanto richiesto, spingeva l'Ufficio Controllo di gestione e strategico a dare nuovo impulso all'attività di controllo. Invero, con la nota prot. n. 63479 del 05/08/2022 che richiamava tutte le precedenti appena citate ai superiori punti, veniva reiterata ancora una volta la richiesta dei dati e la sollecita trasmissione degli stessi significando che, ai fini di un controllo continuo ed efficace, sarebbe stato necessario che i medesimi dati fossero trasmessi con cadenza quadrimestrale senza necessità di ulteriori richieste.

Al fine di consentire una consultazione sintetica delle operazioni effettuate nella costruzione di una contabilità analitica per centri di costo e centri di ricavo che consenta la valutazione sulla efficacie, efficiente ed economica gestione dei servizi mediante l'osservazione di dati di natura economica e non solo finanziaria, si riporta di seguito lo schema prodotto mediante l'attuazione degli step procedurali di cui alle lettere dalla a) alla g) del presente Paragrafo I e relativa alla struttura generale (figura 3).

Per evitare di appesantire e rendere meno agevole la lettura del presente referto soprattutto agli *stakeholder* esterni, lo schema di contabilità per centri di costo e centri di ricavo creata non presenterà l'indicazione dei singoli capitoli di entrata e di spesa inseriti (1359 voci) in quanto nella fase attuale del documento non risulta necessario:

Centro di responsabilità	Centro di costo	Descrizione	Stanz.Ass.Risorse 2022
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	2.1	SUPPORTO ALLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO (SPESE CORRENTI)	561.038,54
1 - Affari Generali	5.1	AFFARI GENERALI SPESE CORRENTI	923.562,84
1 - Affari Generali	6.1	UFFICIO LEGALE (SPESE CORRENTI)	693.155,96
1 - Affari Generali	9.1	RISORSE UMANE (SPESE CORRENTI)	1.495.005,90
2 - Servizi finanziari e tributari	11.0	GESTIONE ECONOMICA	35.181.636,59
2 - Servizi finanziari e tributari	11.1	GESTIONE ECONOMICA (SPESE CORRENTI)	1.885.055,10
2 - Servizi finanziari e tributari	12.1	ECONOMATO E PROVVEDITORATO (SPESE CORRENTI)	59.259,64
1 - Affari Generali	14.1	PERSONALE (SPESE CORRENTI)	10.000,00
2 - Servizi finanziari e tributari	15.0	SERVIZIO TRIBUTI	800.000,00
2 - Servizi finanziari e tributari	15.1	SERVIZIO TRIBUTI (SPESE CORRENTI)	628.693,23
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	18.1	GESTIONE PATRIMONIO (SPESE CORRENTI)	673.377,91
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	18.2	GESTIONE PATRIMONIO (SPESE IN C/CAPITALE)	132.838,40
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	22.1	UFFICIO TECNICO (SPESE CORRENTI)	1.255.479,79
4 - Servizi al cittadino	26.1	SERVIZI DEMOGRAFICI (SPESE CORRENTI)	1.215.401,18
4 - Servizi al cittadino	27.1	SERVIZI STATISTICI (SPESE CORRENTI)	133.202,32
2 - Servizi finanziari e tributari	30.1	UTENZE - SPESE CORRENTI	64.420,00
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	32.0	SERVIZIO IDRICO INTEGRATO	50.000,00
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	32.1	SERVIZIO IDRICO INTEGRATO SPESE CORRENTI	100.000,00
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	33.1	SERV.PROTOCOLLO NOTIFICHE PUBBLICAZIONE (SPESE CORRENTI)	77.121,62
1 - Affari Generali	35.1	COSTI GEN.E COMUNI DEL PERSONALE (SPESE CORRENTI)	476.569,40
2 - Servizi finanziari e tributari	36.1	COSTI COMUNI GENERALI (SPESE CORRENTI)	17.484.410,09
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	39.1	UFFICI GIUDIZIARI (SPESE CORRENTI)	98.177,08
4 - Servizi al cittadino	40.1	ASILI NIDO (SPESE CORRENTI)	500,00
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	42.1	POLIZIA MUNICIPALE (SPESE CORRENTI)	3.066.868,18
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	42.2	POLIZIA MUNICIPALE (SPESE IN CONTO CAPITALE)	22.000,00
4 - Servizi al cittadino	46.1	SCUOLA DELL'INFANZIA (SPESE CORRENTI)	235.011,99
4 - Servizi al cittadino	46.2	SCUOLA DELL'INFANZIA (SPESE IN CONTO CAPITALE)	2.877.752,73
4 - Servizi al cittadino	47.1	SCUOLA PRIMARIA (SPESE CORRENTI)	345.088,95
4 - Servizi al cittadino	47.2	SCUOLA PRIMARIA (SPESE IN C/CAPITALE)	2.057.800,00
4 - Servizi al cittadino	48.1	SCUOLA SECONDARIA DI I GRADO (SPESE CORRENTI)	2.569.260,86
4 - Servizi al cittadino	49.0	ASS.SCOLASTICA, TRASPORTO, REFEZIONE ED ALTRI SERVIZI	2.000,00
4 - Servizi al cittadino	49.1	ASSIST.SCOLASTICA, TRASPORTO E ALTRI SERVIZI (SPESE CORRENTI)	2.602.007,40
4 - Servizi al cittadino	51.0	SERVIZI GENERALI DI AMMINISTRAZIONE U.O.A. SERVIZI SOCIALI	27.825,47
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	52.1	BIBLIOTECHE, MUSEI E PINACOTECHE (SPESE CORRENTI)	435.000,00
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	53.1	TEATRI E ATTIVITA' CULTURALI (SPESE CORRENTI)	666.854,51
4 - Servizi al cittadino	54.1	AREA HANDICAP (SPESE CORRENTI)	529.096,00
4 - Servizi al cittadino	58.1	PISCINE COMUNALI (SPESE CORRENTI)	11.815,85
4 - Servizi al cittadino	59.1	IMPIANTI SPORTIVI (SPESE CORRENTI)	277.976,76
4 - Servizi al cittadino	60.1	SPORT E RICREAZIONE (SPESE CORRENTI)	23.700,00
4 - Servizi al cittadino	60.2	SPORT E RICREAZIONE (SPESE IN CONTO CAPITALE)	65.789,38
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	62.1	SERVIZI TURISTICI (SPESE CORRENTI)	73.432,98
5 - Servizi alla città	66.1	ARREDO URBANO E VERDE PUBBLICO (SPESE CORRENTI)	1.000,00
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	67.1	SERVIZIO SISTR NODO COMUNALE (SPESE CORRENTI)	8.800,00
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	67.2	SERVIZIO SISTR NODO COMUNALE (SPESE IN C/CAPITALE)	25.000,00
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	68.1	VIABILITA' SPESE CORRENTI	1.204.675,79
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	68.2	VIABILITA' SPESE C/CAPITALE	14.999.052,11
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	70.1	ILLUMINAZIONE PUBBLICA (SPESE CORRENTI)	1.491.996,58
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	70.2	ILLUMINAZIONE PUBBLICA (SPESE IN C/CAPITALE)	1.044.263,00
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	72.1	TRASPORTI PUBBLICI (SPESE CORRENTI)	3.835.817,77
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	74.1	URBANISTICA E GESTIONE DEL TERRITORIO SPESE CORRENTI	524.317,52
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	74.2	URBANISTICA E GESTIONE DEL TERRITORIO SPESE IN C/CAPITALE	4.662.000,00
5 - Servizi alla città	76.1	CANILE MUNICIPALE (SPESE CORRENTI)	1.020.342,98
7 - Polizia Municipale - Tutela del territorio - Protezione Civile	77.1	PROTEZIONE CIVILE SPESE CORRENTI	677.368,95
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	79.1	ACQUEDOTTO SPESE CORRENTI	4.583.198,59
6 - PNRR - Progettazione, gestione e attuazione fondi PNRR - Lavori pubblici - Appalti e contratti - Servizio Idrico Integrato	79.2	ACQUEDOTTO SPESE IN C/CAPITALE	20.700.000,00
5 - Servizi alla città	80.1	FOGNATURE E DEPURAZIONE SPESE CORRENTI	1.687.708,04
5 - Servizi alla città	81.1	SPURGO POZZI NERI (SPESE CORRENTI)	2.390,00
5 - Servizi alla città	84.1	SMALTIMENTO RIFIUTI SPESE CORRENTI	14.024.193,93
5 - Servizi alla città	85.1	IMPIANTO DI RICICLAGGIO DEI RIFIUTI (SPESE CORRENTI)	700.000,00
5 - Servizi alla città	88.1	GESTIONE VERDE PUBBLICO E ALTRI SERVIZI PER L'AMBIENTE (SPESE CORRENTI)	705.138,70
5 - Servizi alla città	88.2	GESTIONE VERDE PUBBLICO E ALTRI SERVIZI PER L'AMBIENTE (SPESE IN C/CAPITALE)	275.000,00
4 - Servizi al cittadino	90.1	ASILI NIDO (SPESE CORRENTI)	1.293.474,51
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	91.1	SUAP (SPESE CORRENTI)	161.204,51
4 - Servizi al cittadino	92.1	SERVIZI PER I MINORI (SPESE CORRENTI)	401.633,46
4 - Servizi al cittadino	93.1	SERVIZI SOCIALI SPESE CORRENTI	5.537.532,84
4 - Servizi al cittadino	93.2	SERVIZI SOCIALI SPESE IN C/CAPITALE	2.288.696,14
0 - Segreteria generale - Attuazione Programma di Governo	94.1	DISTRETTO SOCIO-SANITARIO D50 (SPESE CORRENTI)	981.782,83
5 - Servizi alla città	96.1	SERVIZI CIMITERIALI SPESE CORRENTI	569.911,75
3 - Urbanistica - SUAP - Gestione beni patrimoniali - abusivismo edilizio	97.1	COMMERCIO ED ATTIVITA' ECONOMICHE (SPESE CORRENTI)	167.651,21
TOTALE GENERALE			163.462.337,86

Figura 3 – (Contabilità analitica per totali)

[illegible]

Si riporta di seguito, a mero titolo di esempio, la scheda relativa ad un centro di costo con le voci di bilancio indicate:

Figura 5 – (Scheda servizio Contabilità per centro di costo)

In seguito al mancato reperimento di tutti i dati, dovuto alla scarsa collaborazione degli uffici comunali nella trasmissione di quanto richiesto e più volte sollecitato per come in precedenza analiticamente esposto, si è provveduto autonomamente al recupero ed alla successiva comparazione degli stessi, alla creazione di indici e grafici che consentissero di avere una fotografia sull'andamento dei servizi sottoposti al controllo.

Nello specifico, considerato che in questo Ente il controllo di gestione non è mai stato operato in maniera così analitica e puntuale, si è preferito indirizzare inizialmente il controllo in maniera dettagliata sui seguenti servizi:

- Refezione scolastica;
- Asili Nido;
- Sport e Impianti sportivi;
- Servizio Idrico Integrato;

REFEZIONE SCOLASTICA

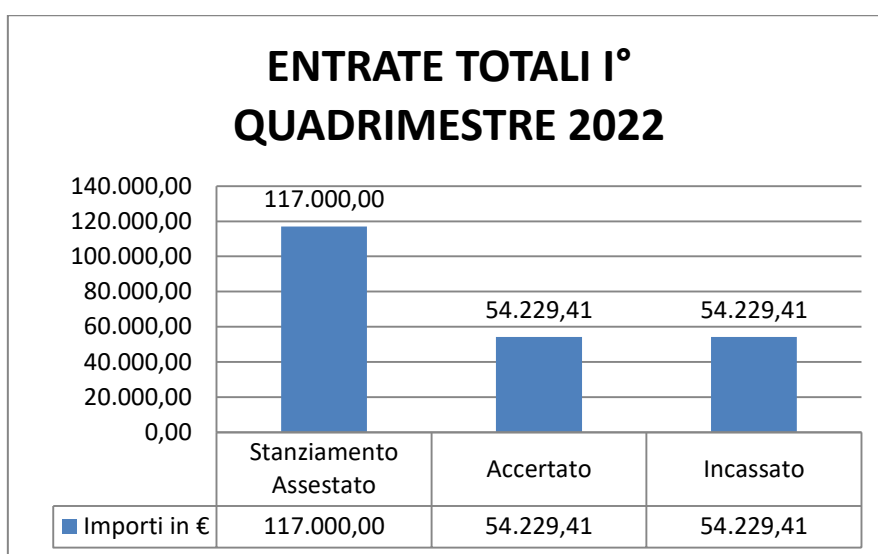


Grafico 4 – entrate refezione scolastica

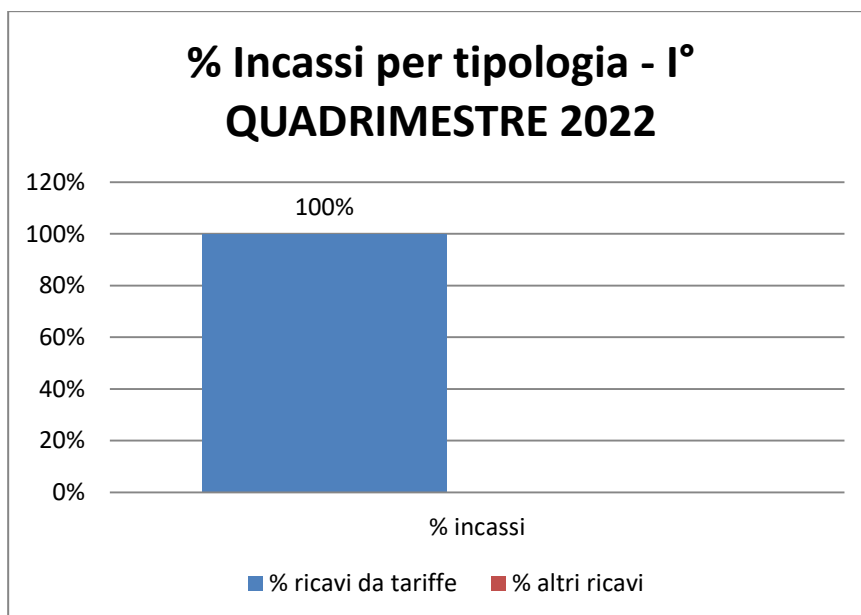
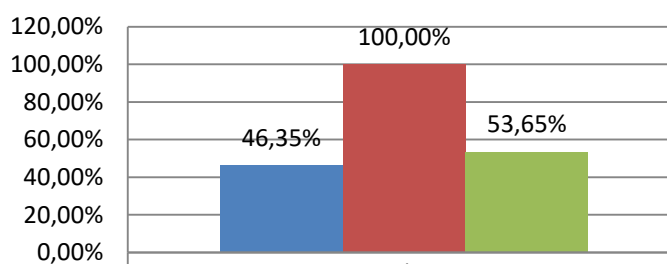


Grafico 5 – entrate refezione scolastica

ENTRATE INCASSATE - I° QUADRIMESTRE 2022



% accertamenti su stanziato	46,35%
% ricavi su accertamenti	100,00%
% da accertare	53,65%

Grafico 6 – entrate refezione scolastica

USCITE TOTALI I° QUADRIMESTRE 2022

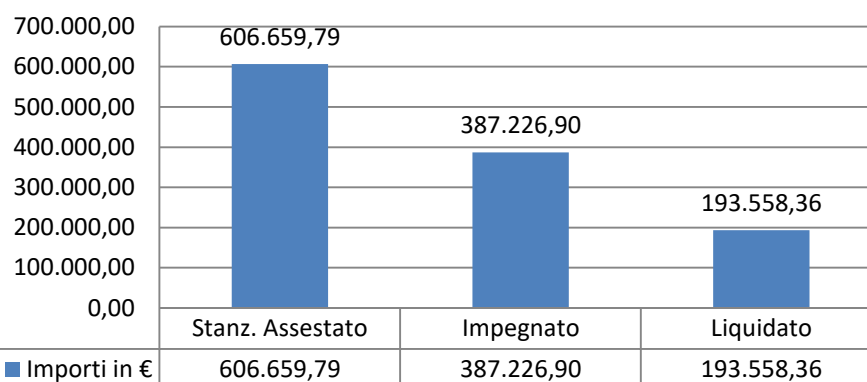


Grafico 7 – uscite refezione scolastica

DETTAGLIO USCITE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

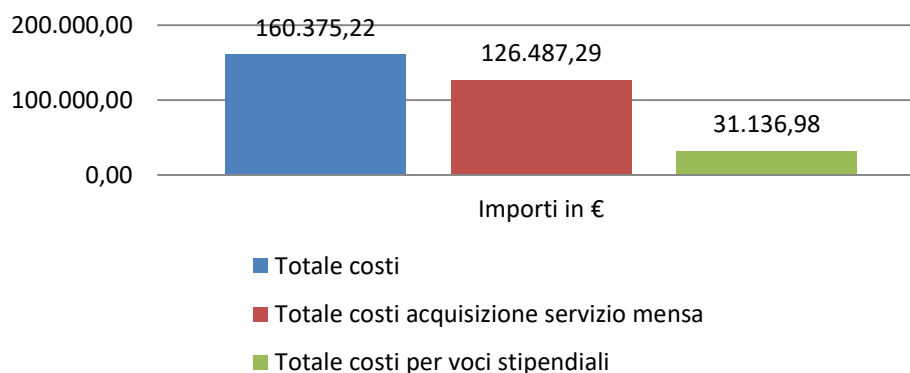


Grafico 8 – uscite refezione scolastica

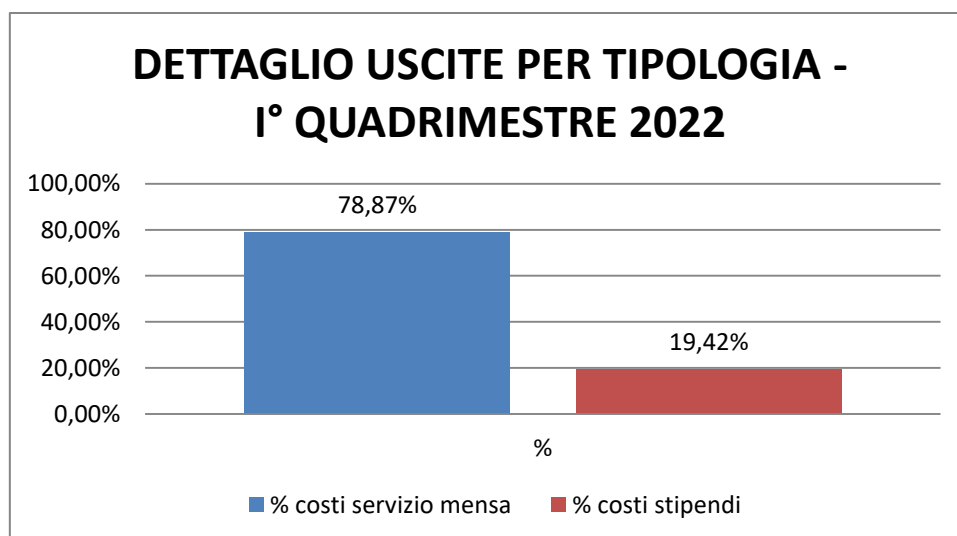


Grafico 9 – uscite refezione scolastica

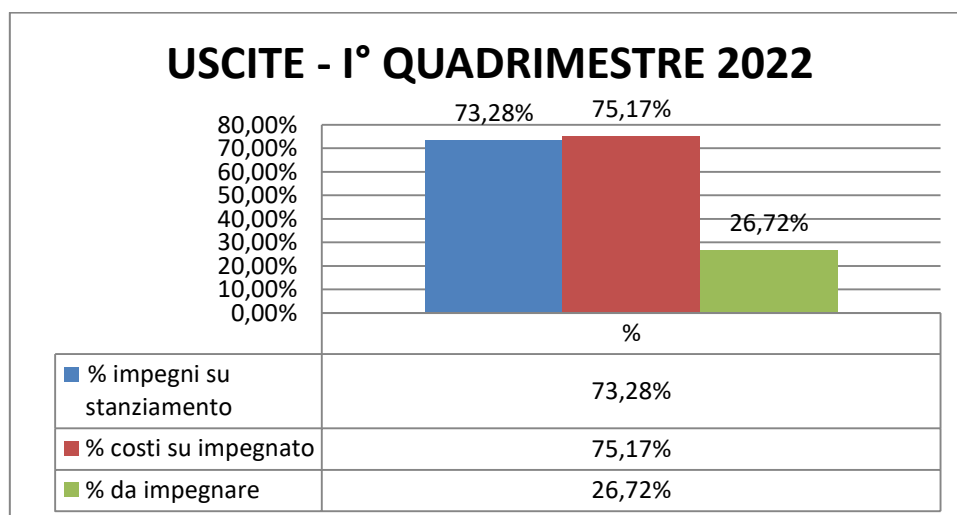


Grafico 10 – uscite refezione scolastica

Se si prendono come riferimento le proiezioni del primo quadrimestre 2022 si registra un tasso di copertura del servizio in una percentuale che oscilla attorno al 33%. Ma a consuntivo la percentuale dovrebbe notevolmente incrementare in quanto mentre le spese per l'acquisizione del servizio da terzi sono considerate per l'intero esercizio finanziario, le entrate fanno riferimento solamente al periodo di frequenza scolastica fino al termine del quadrimestre.

ASILI NIDO

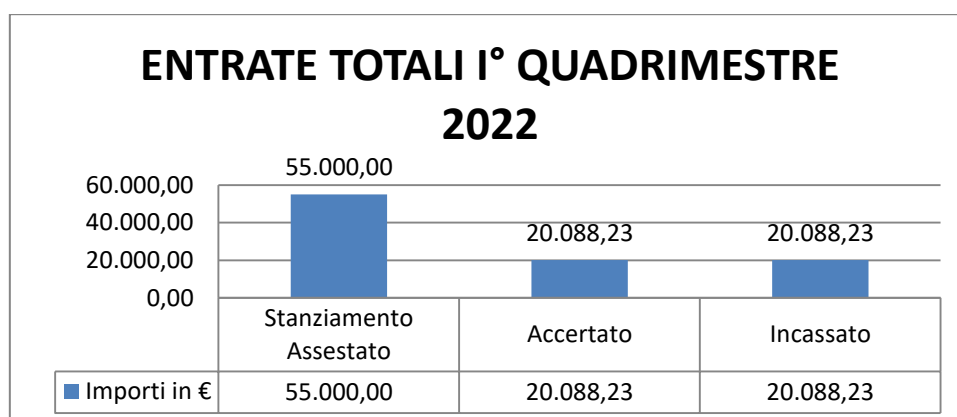


Grafico 11 – entrate Asili nido

DETTAGLIO ENTRATE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

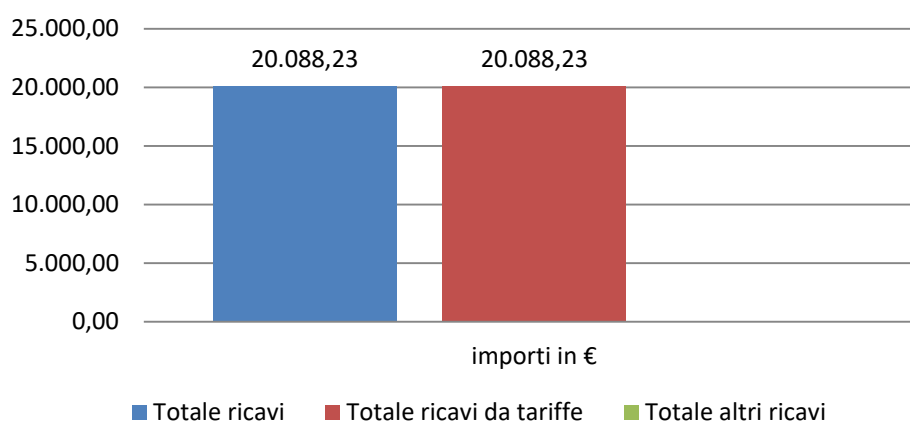


Grafico I2 – entrate Asili nido

% Incassi per tipologia - I° QUADRIMESTRE 2022

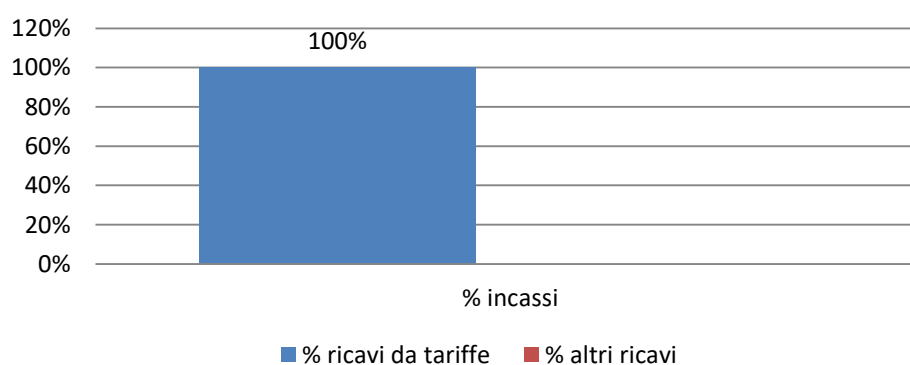


Grafico I3 – entrate Asili nido

ENTRATE INCASSATE - I° QUADRIMESTRE 2022

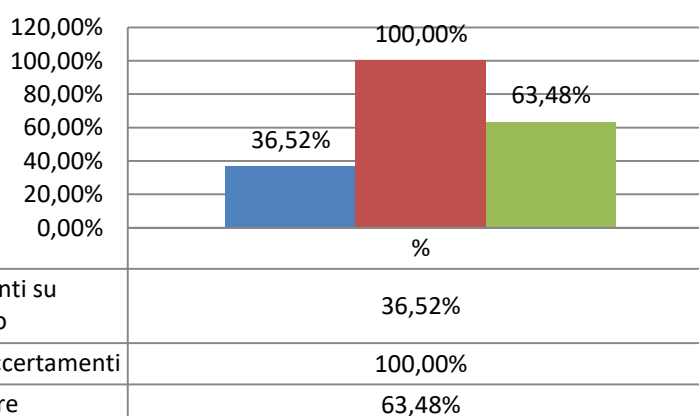


Grafico I4 – entrate Asili nido

USCITE TOTALI I° QUADRIMESTRE 2022

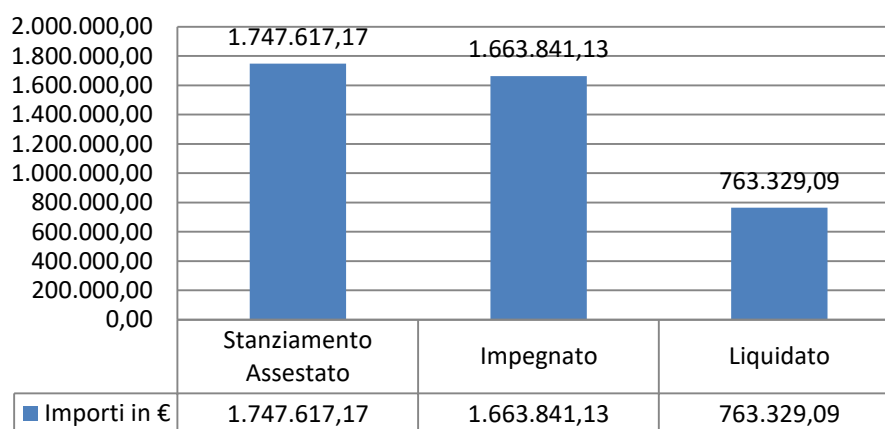


Grafico I5 – uscite Asili nido

DETTAGLIO USCITE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

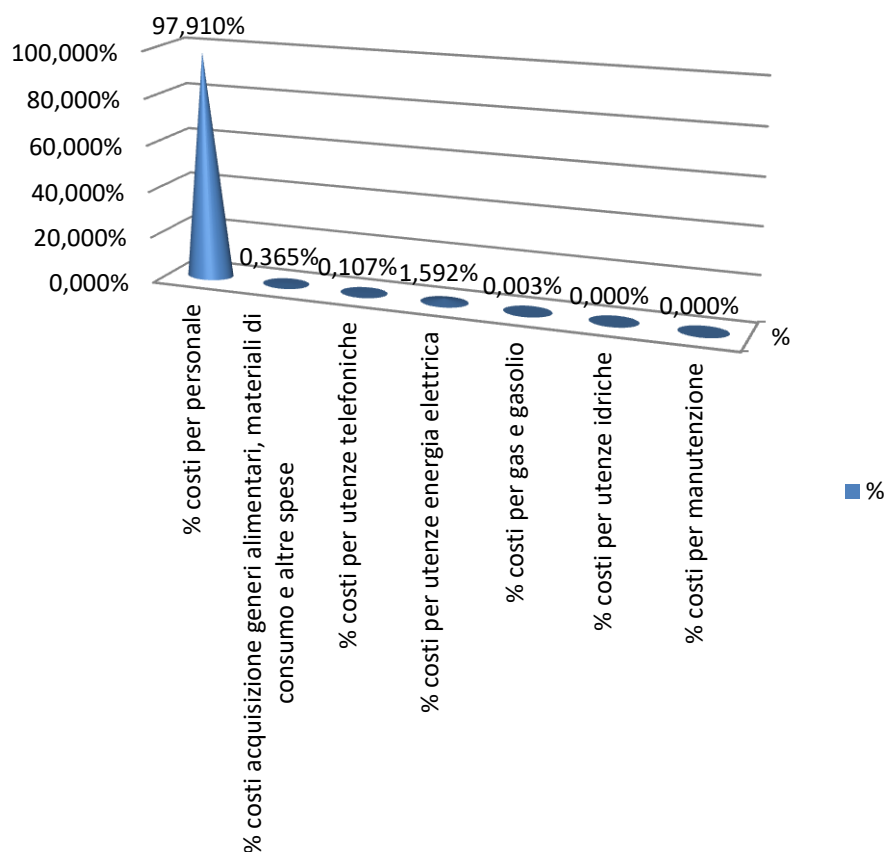


Grafico I6 – uscite Asili nido

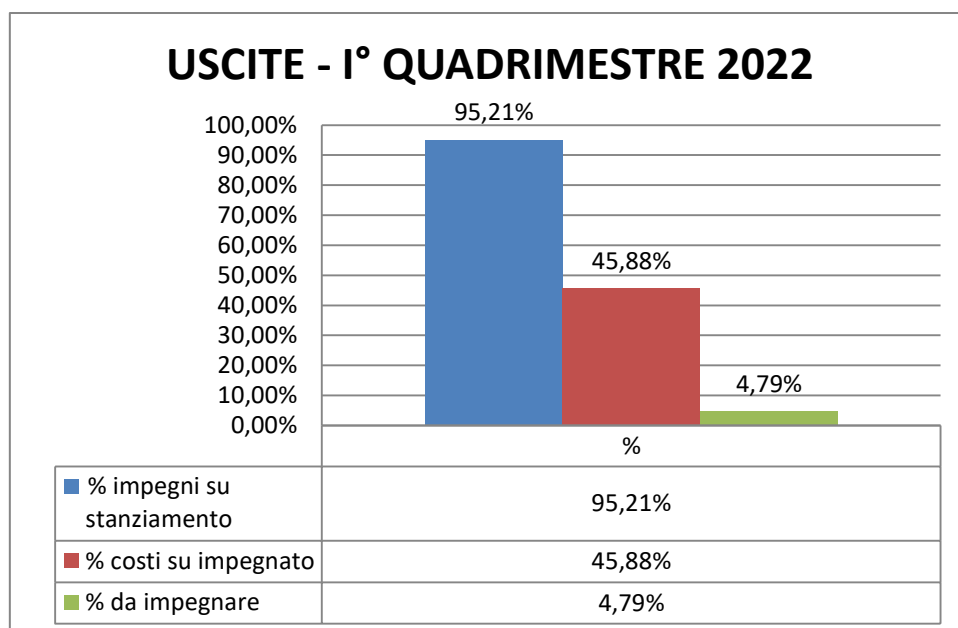


Grafico I7 – uscite Asili nido

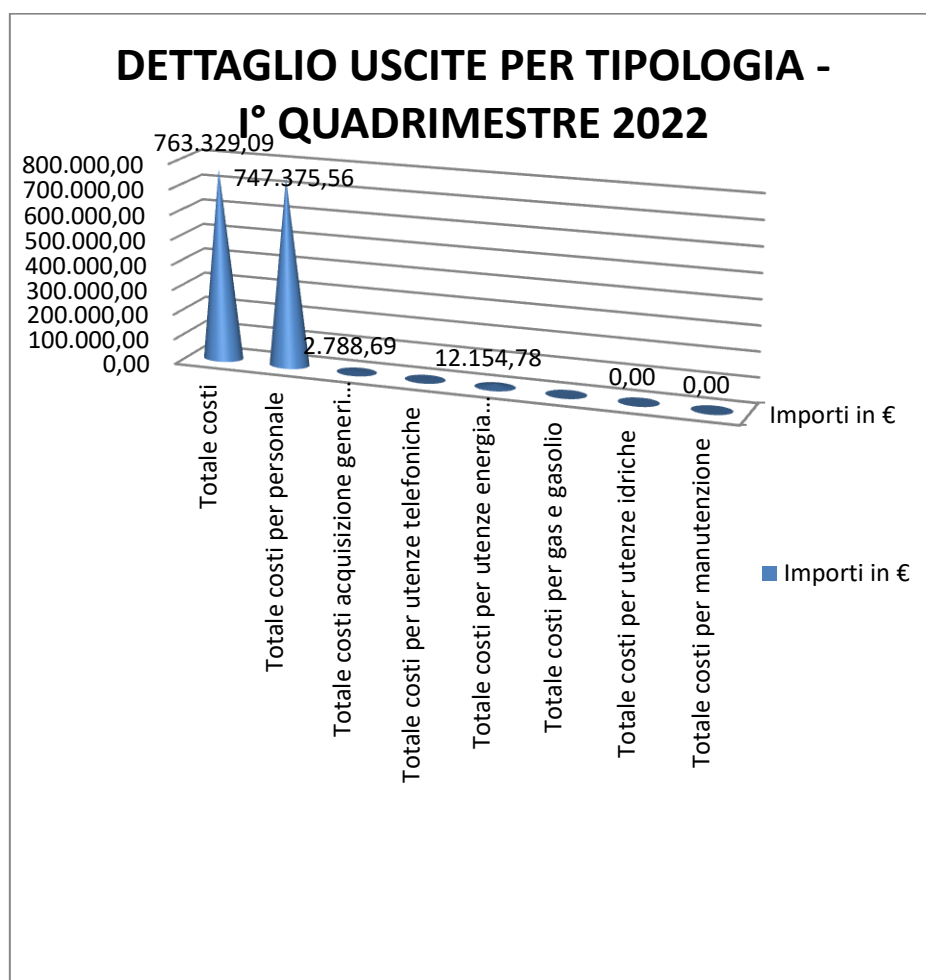


Grafico I8 – uscite Asili nido

Se si prendono come riferimento le proiezioni del primo quadrimestre 2022 si registra un tasso di copertura del servizio in una percentuale che oscilla attorno al 2,63%. Tale percentuale, osservando l'andamento del servizio ed effettuando un confronto rispetto alla storicità del dato registrato negli ultimi 3 consuntivi approvati, difficilmente potrà migliorare continuando con l'attuale gestione.

ENTRATE TOTALI I° QUADRIMESTRE 2022

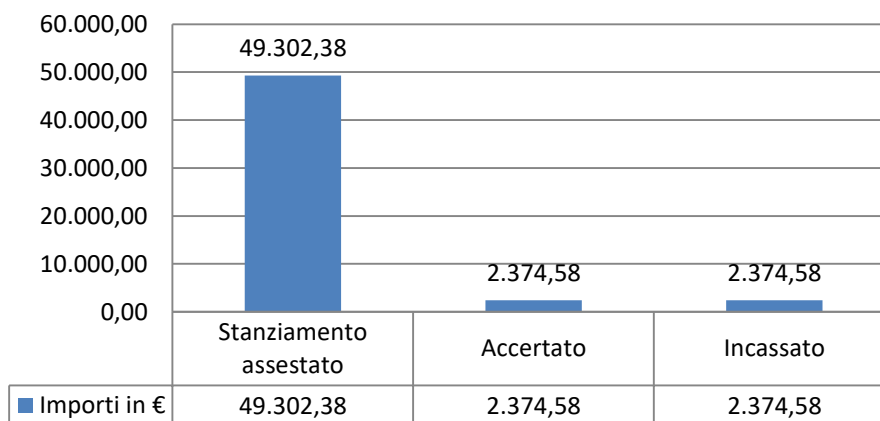


Grafico 19 – entrate Sport e impianti sportivi

DETTAGLIO ENTRATE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

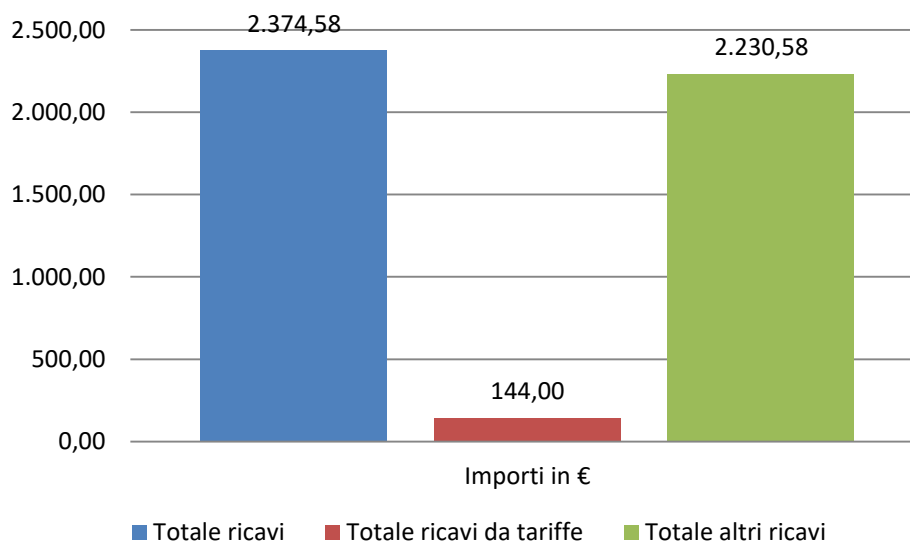


Grafico 20 – entrate Sport e impianti sportivi

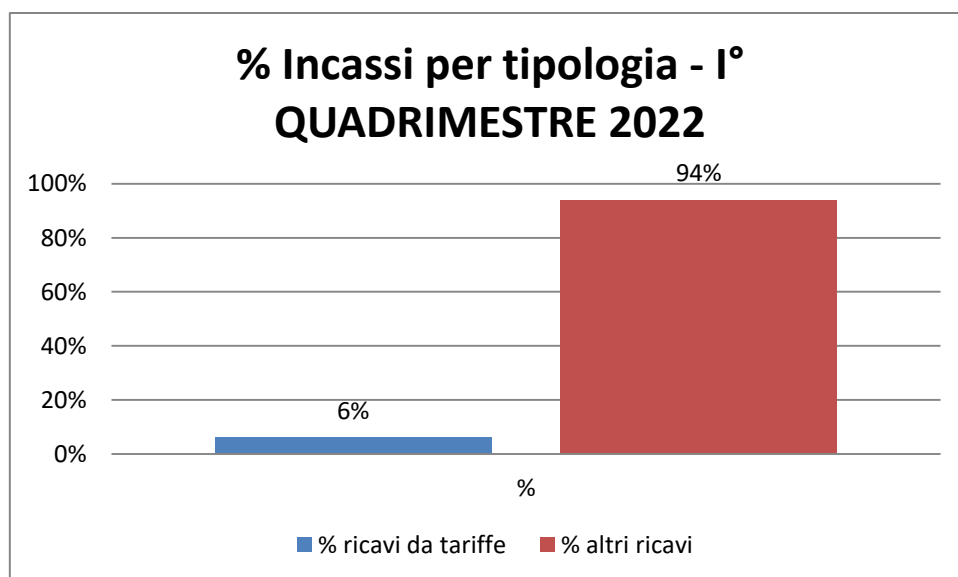


Grafico 21 – entrate Sport e impianti sportivi

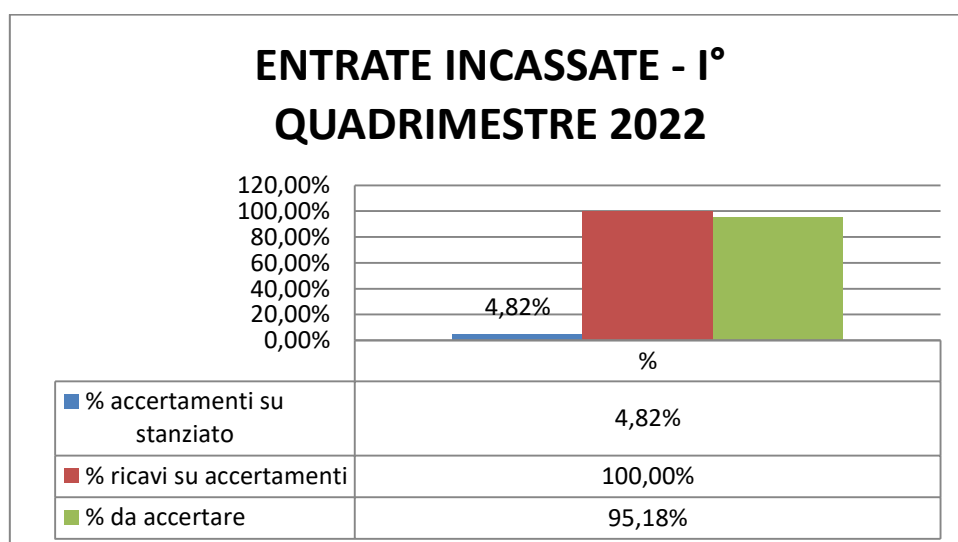


Grafico 22 – entrate Sport e impianti sportivi

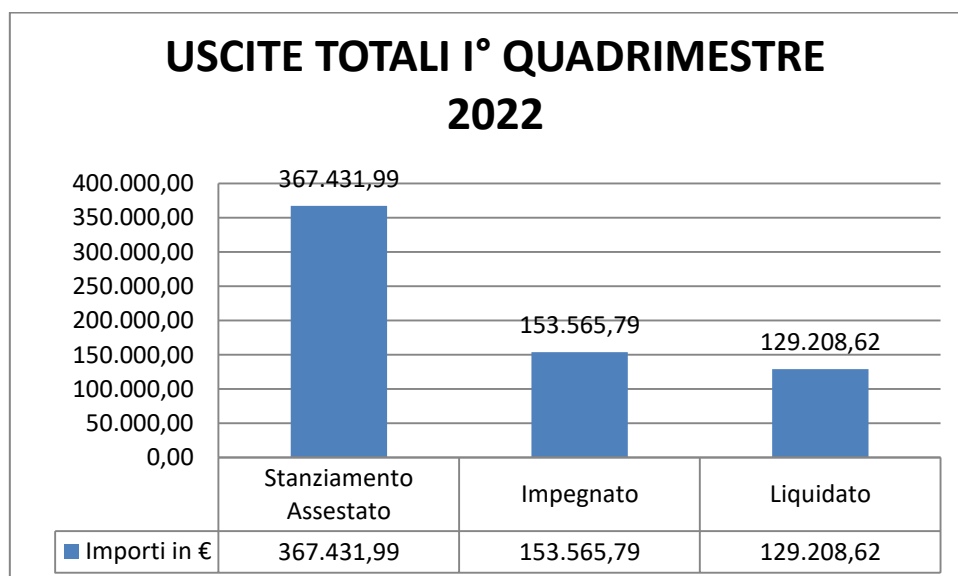


Grafico 23 – uscite Sport e impianti sportivi

DETTAGLIO USCITE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

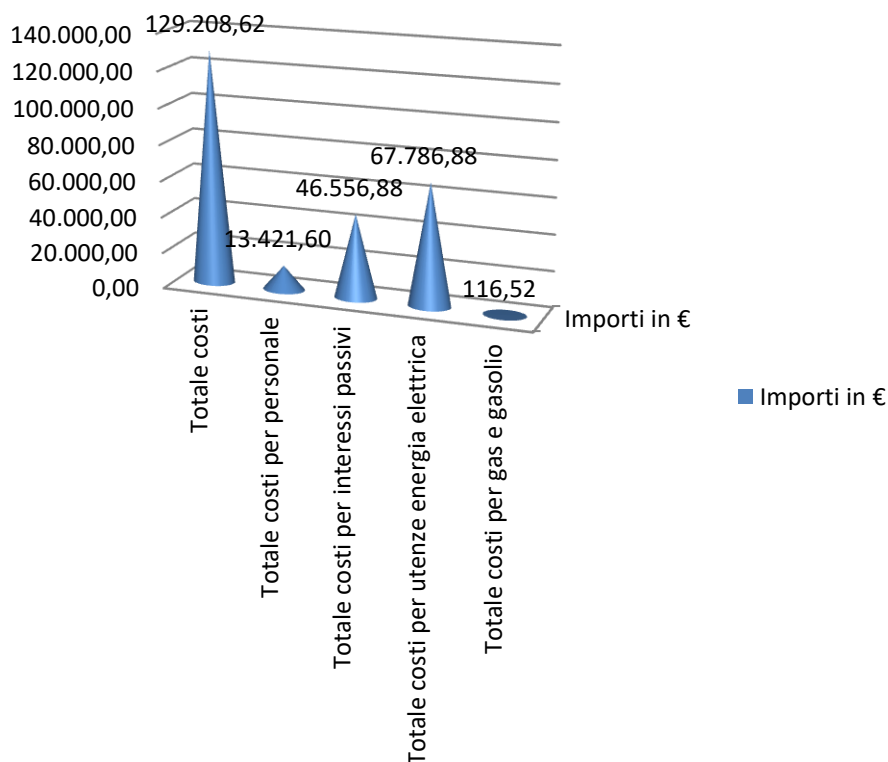
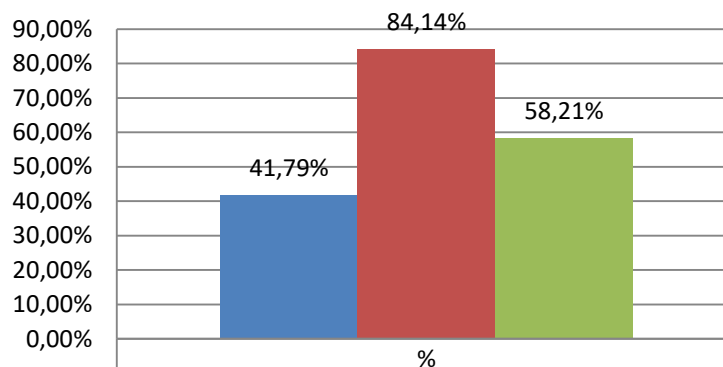


Grafico 24 – uscite Sport e impianti sportivi

USCITE - I° QUADRIMESTRE 2022



% impegni su stanziamento	41,79%
% costi su impegnato	84,14%
% da impegnare	58,21%

Grafico 25 – uscite Sport e impianti sportivi

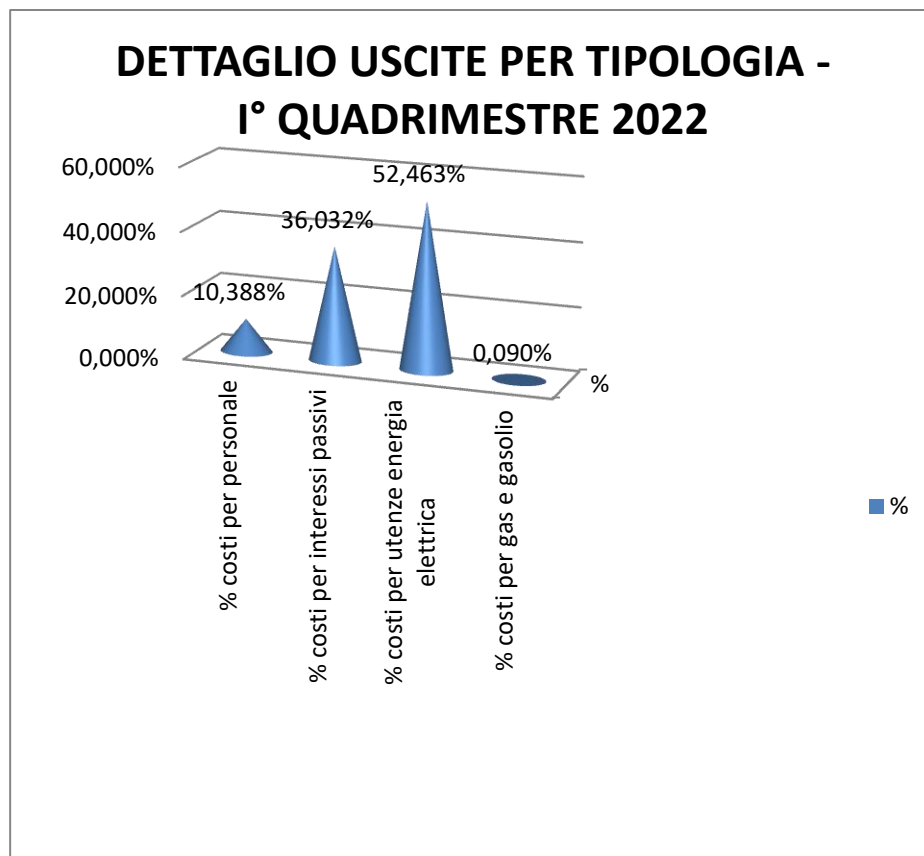


Grafico 26 – uscite Sport e impianti sportivi

Se si prendono come riferimento le proiezioni del primo quadrimestre 2022 si registra un tasso di copertura del servizio in una percentuale che oscilla attorno al 1,81%. Tale percentuale, osservando l'andamento del servizio ed effettuando un confronto rispetto alla storicità del dato registrato negli ultimi 3 consuntivi approvati, difficilmente potrà migliorare continuando con l'attuale gestione nella considerazione che la fonte principale di entrata fa riferimento ai contributi sportivi.

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

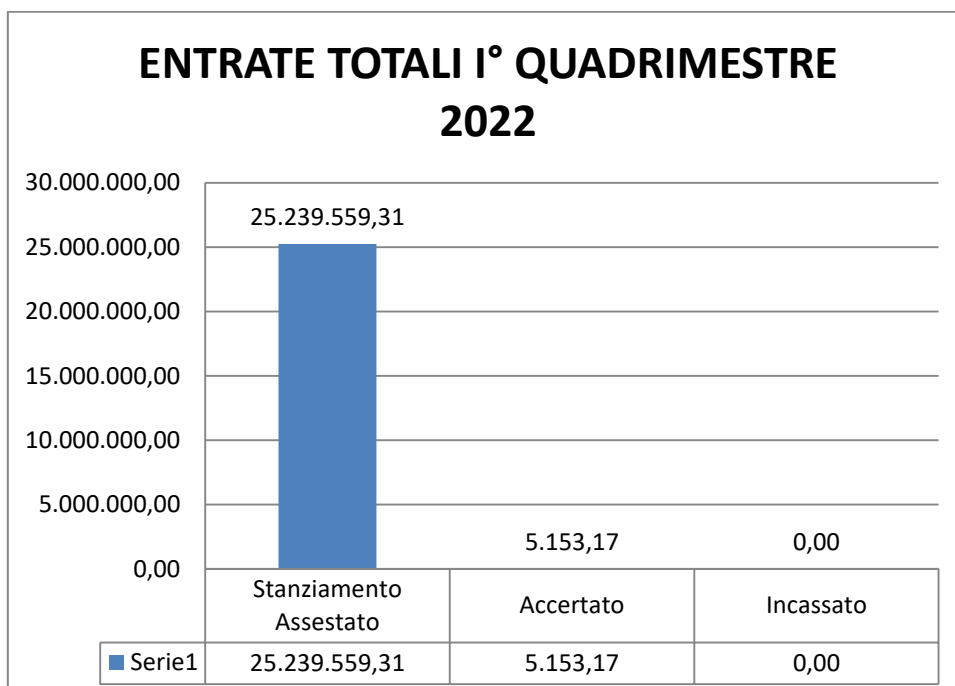


Grafico 27 – entrate Servizio Idrico Integrato

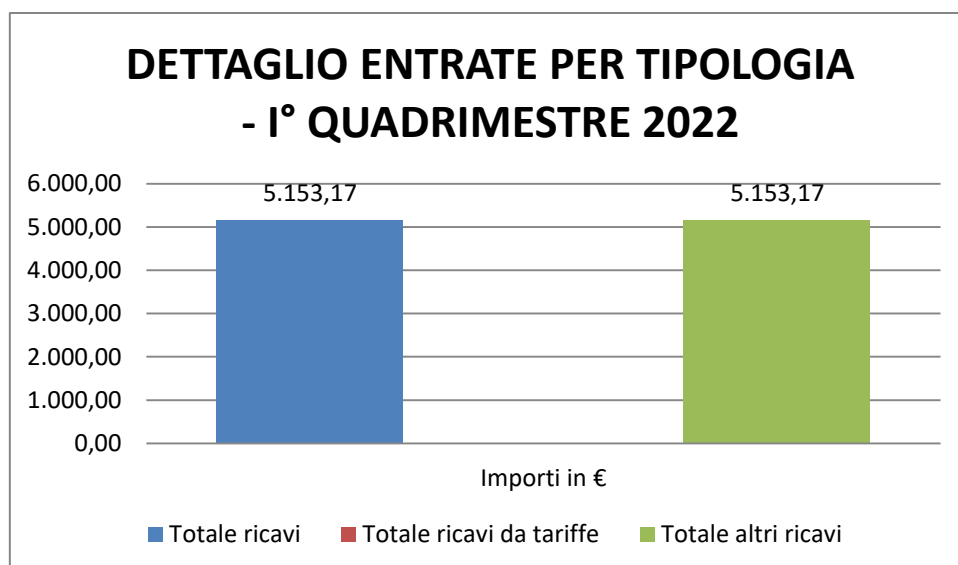


Grafico 28 – entrate Servizio Idrico Integrato

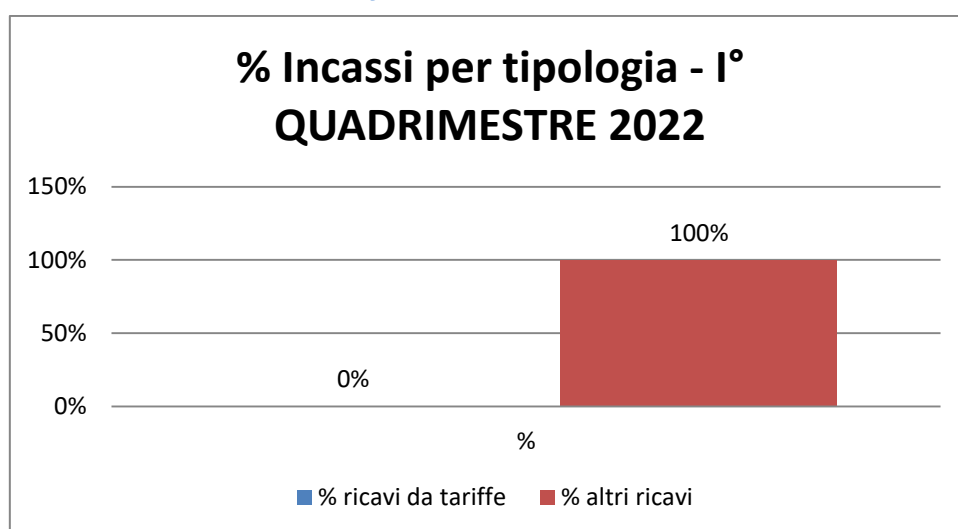


Grafico 29 – entrate Servizio Idrico Integrato

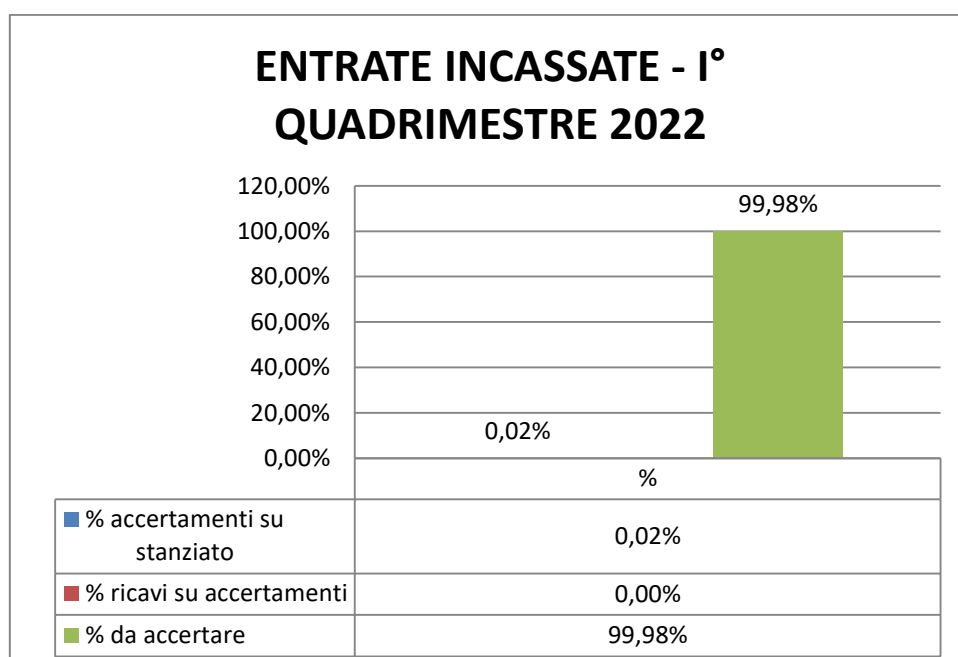


Grafico 30 – entrate Servizio Idrico Integrato

USCITE TOTALI I° QUADRIMESTRE 2022

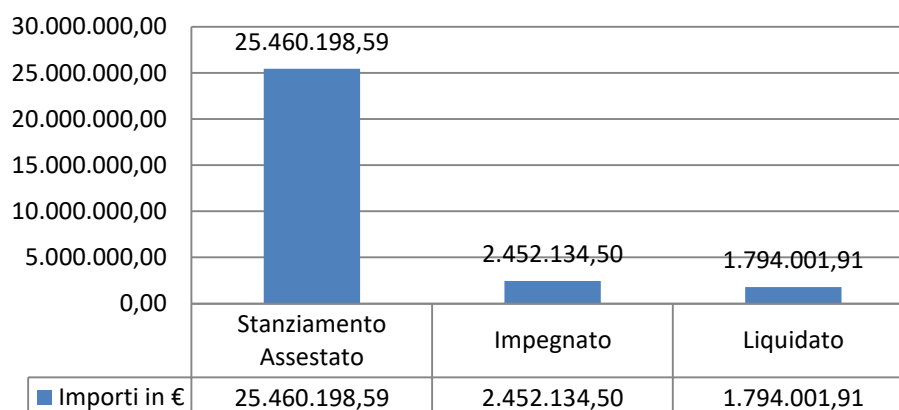


Grafico 31 – uscite Servizio Idrico Integrato

DETTAGLIO USCITE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

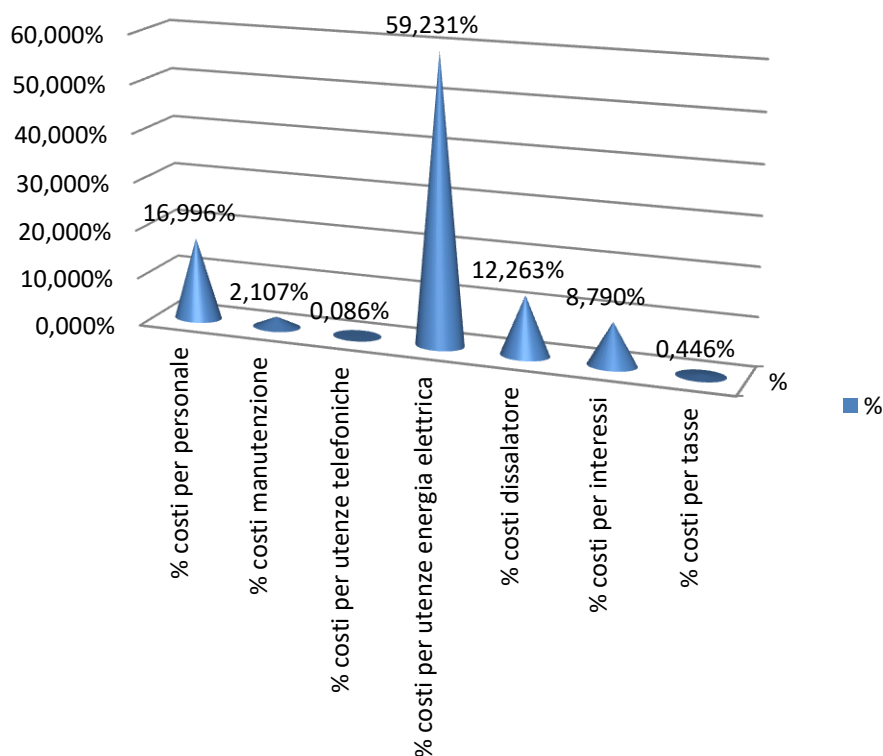


Grafico 32– uscite Servizio Idrico Integrato

USCITE - I° QUADRIMESTRE 2022

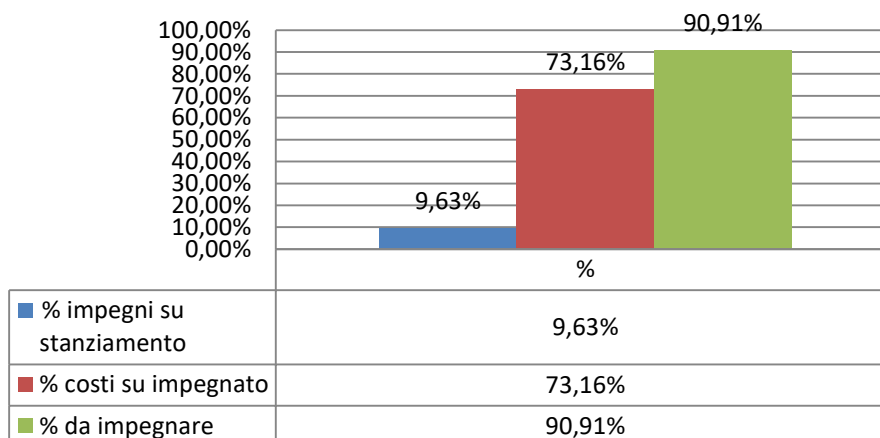


Grafico 33 – uscite Servizio Idrico Integrato

DETTAGLIO USCITE PER TIPOLOGIA - I° QUADRIMESTRE 2022

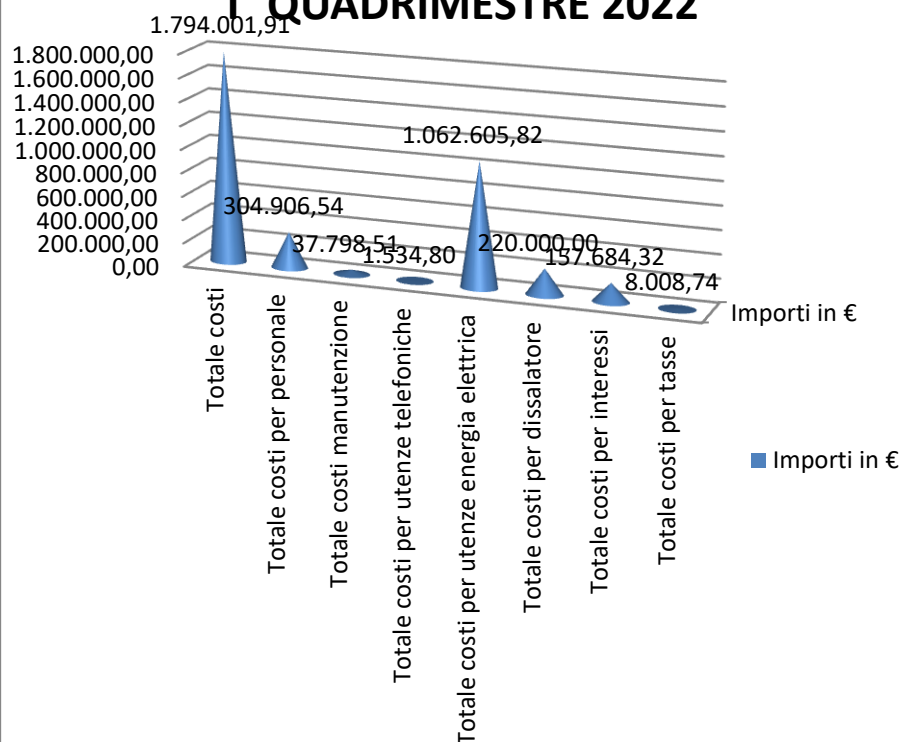


Grafico 34 – uscite Servizio Idrico Integrato

Se si prendono come riferimento le proiezioni del primo quadrimestre 2022 si registra una preoccupante tendenza al mancato accertamento e, conseguentemente, al mancato incasso delle entrate. Tale trend è stato registrato anche per l'esercizio 2021 dove è stato riscontrato che a fronte di accertamenti per un importo totale di € 3.904.644,34 non è stato incassato nulla. Il tasso di copertura del servizio oscilla al di sotto di un preoccupante 1%. Tale percentuale potrà migliorare solo con una gestione più puntuale delle entrate.

In ultimo, non è possibile effettuare un'analisi sul grado di raggiungimento degli obiettivi del 2022 per il primo quadrimestre in quanto, per il corrente esercizio finanziario, non è ancora stato approvato il piano dettagliato degli obiettivi per le motivazioni ampiamente descritte nei superiori paragrafi ed alle quali si rimanda integralmente.

Par. 2 MONITORAGGIO SULLA *CUSTOMER SATISFACTION*

L'analisi della *customer satisfaction*, relativa al primo quadrimestre dell'esercizio 2022, viene rappresentata, per singolo servizio, con un grafico rappresentante la percentuale di soddisfazione degli utenti. Tale dato è stato trattato singolarmente per ogni categoria di domanda somministrata con i questionari ed infine, in maniera complessiva, mediante la proposizione di un grafico contenente una media aritmetica dei punteggi ottenuti dai singoli servizi ed una media aritmetica totale:

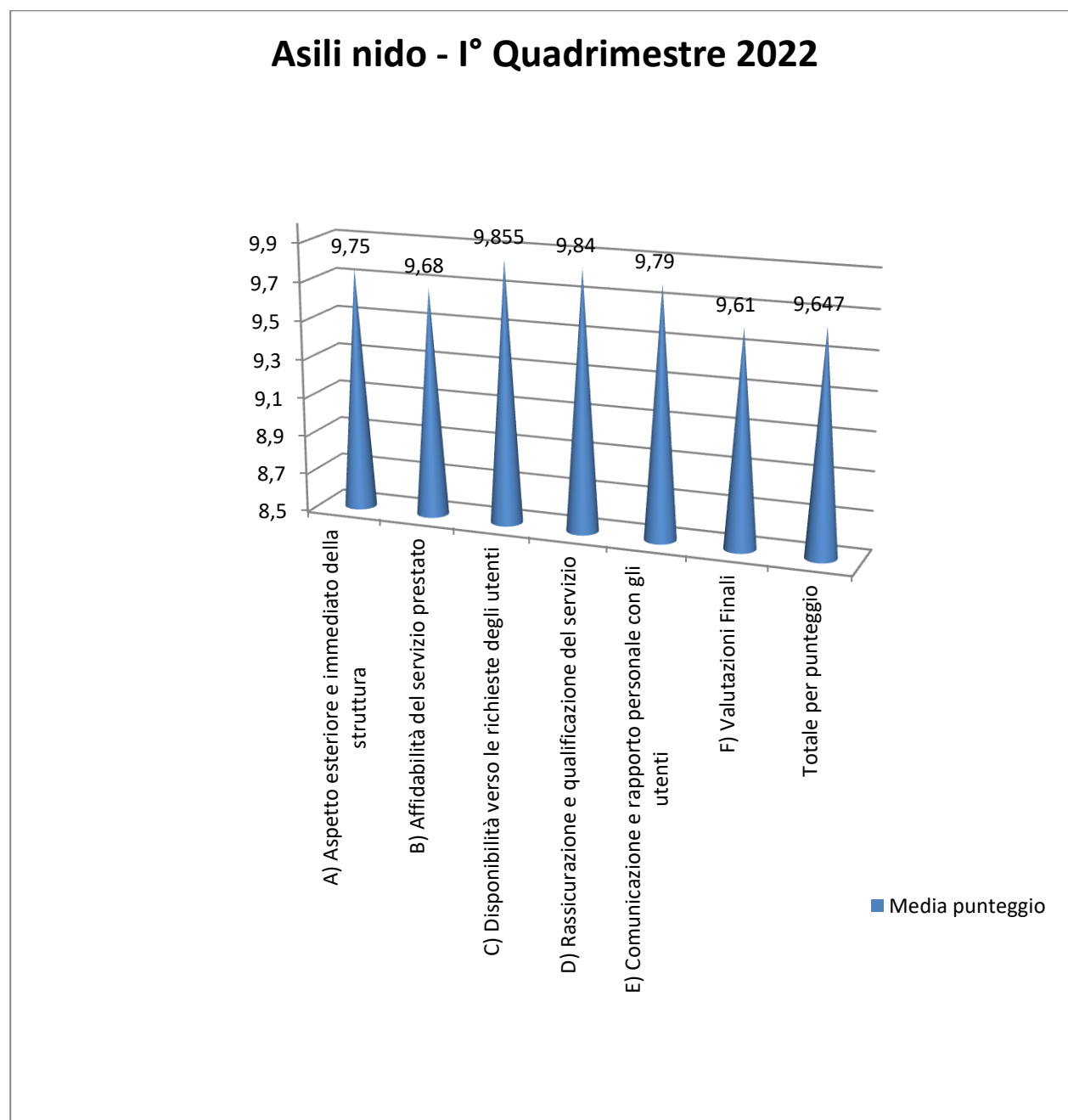


Grafico 35 – *Customer Satisfaction* (Fonte: Questionari utenti)

Informazioni Varie- 1° Quadrimestre 2022

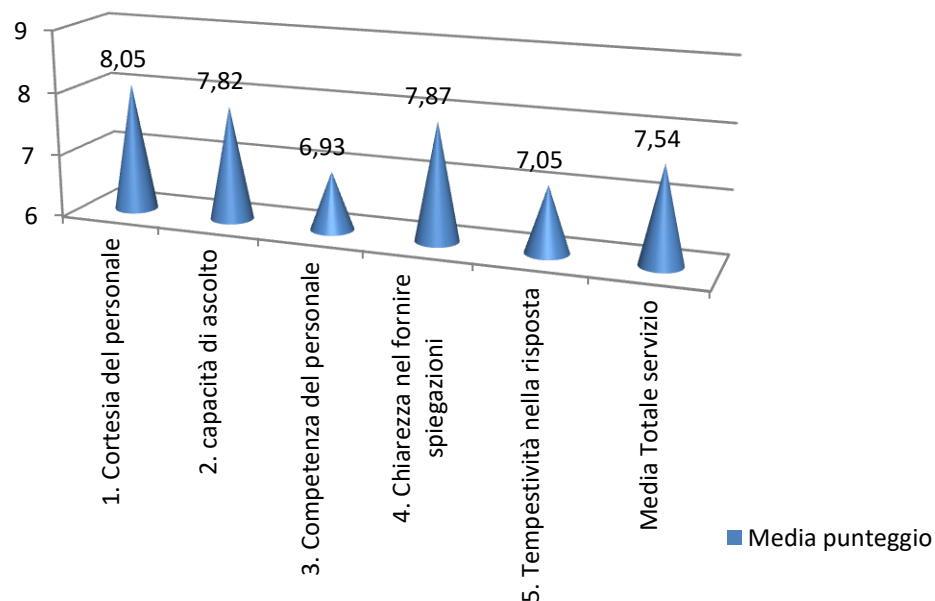


Grafico 36 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Manutenzione Marciapiedi - 1° Quadrimestre 2022

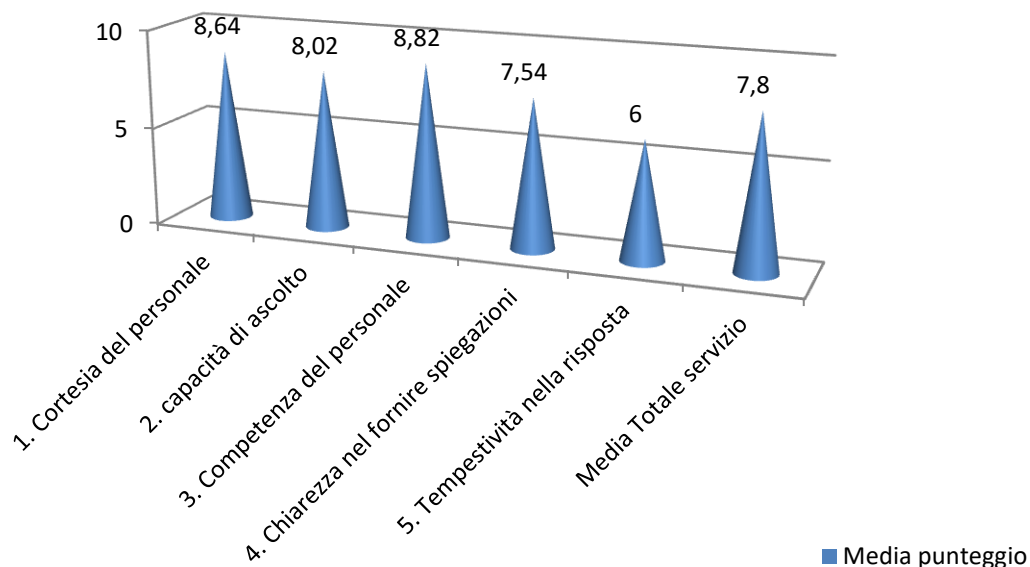


Grafico 37 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Ambiente e Fognature - I° Quadrimestre 2022

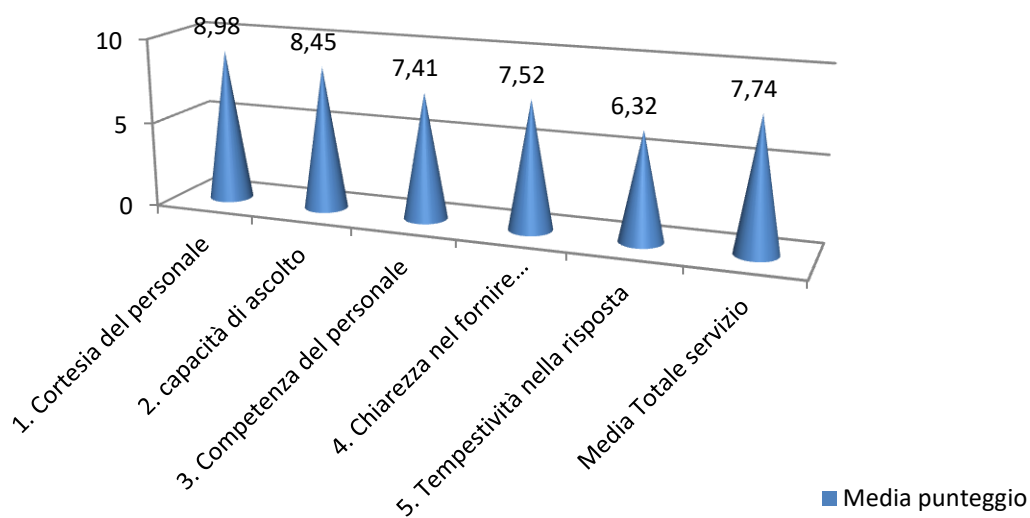


Grafico 38 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Polizia Municipale - I° Quadrimestre 2022

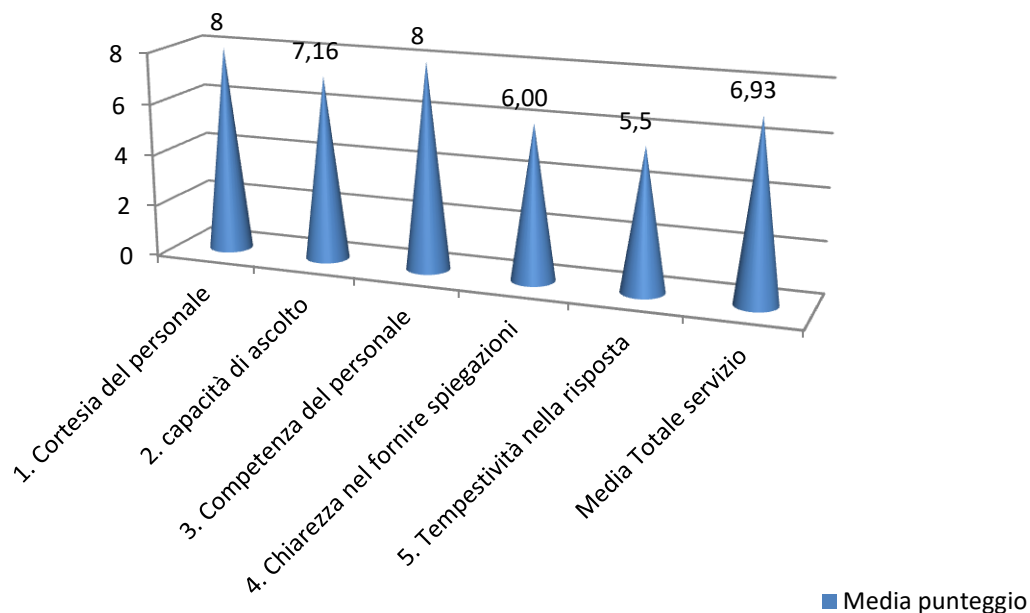


Grafico 39 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Acquedotto - I° Quadrimestre 2022

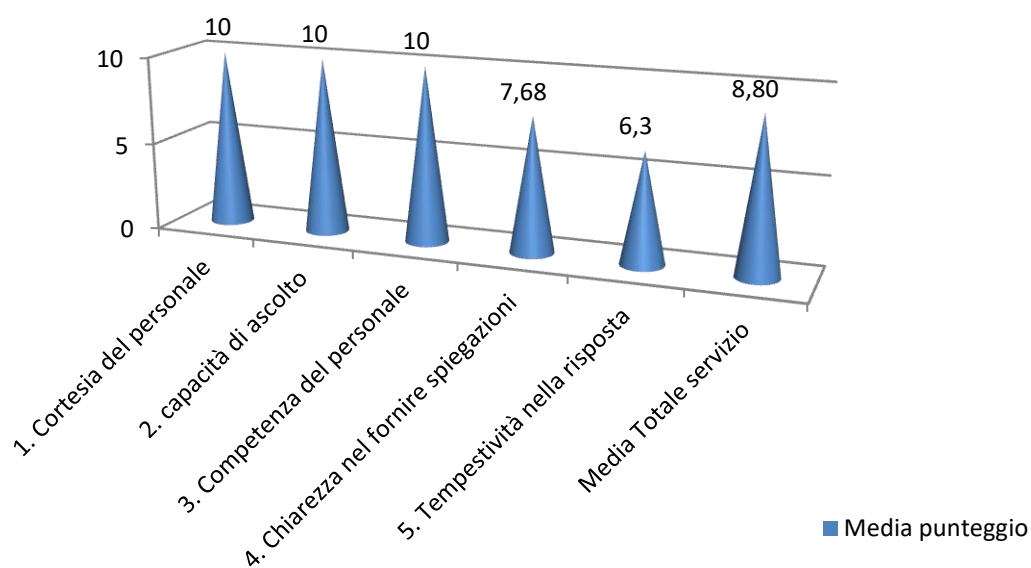


Grafico 40 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Tributi - I° Quadrimestre 2022

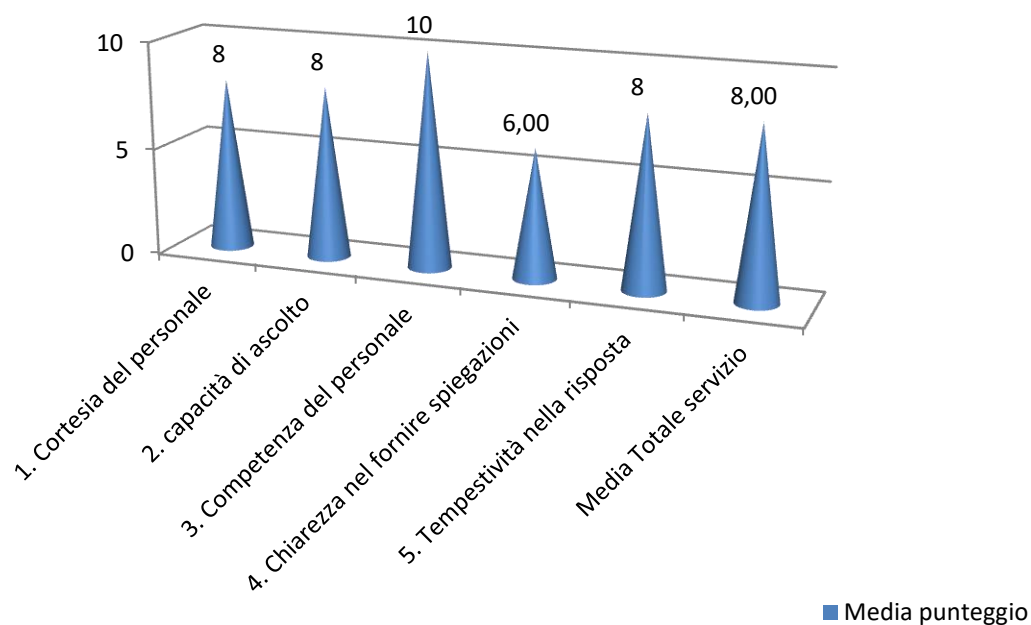


Grafico 41 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Altri Servizi Comunali - I° Quadrimestre 2022

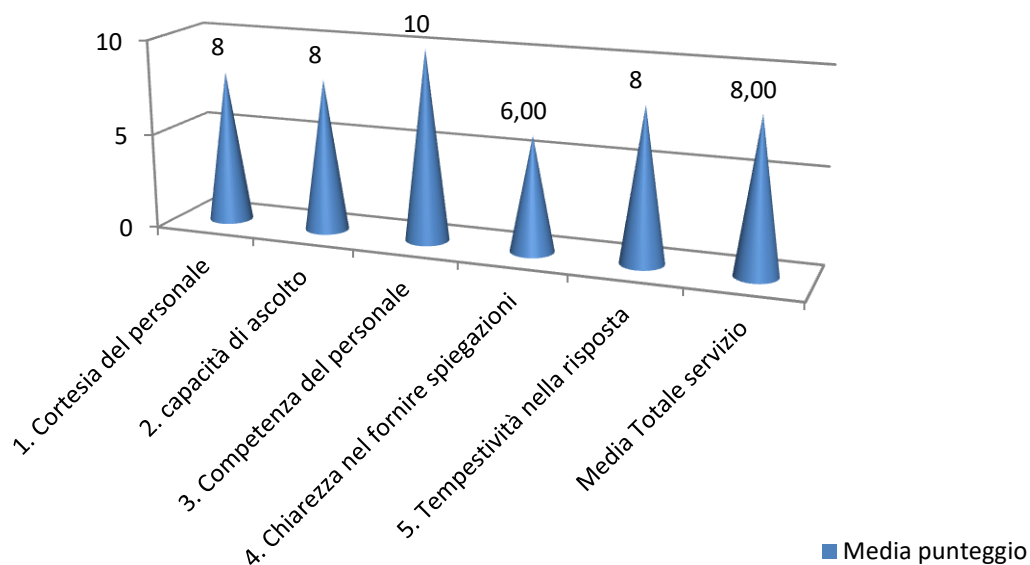


Grafico 42 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Servizi Sociali - I° Quadrimestre 2022

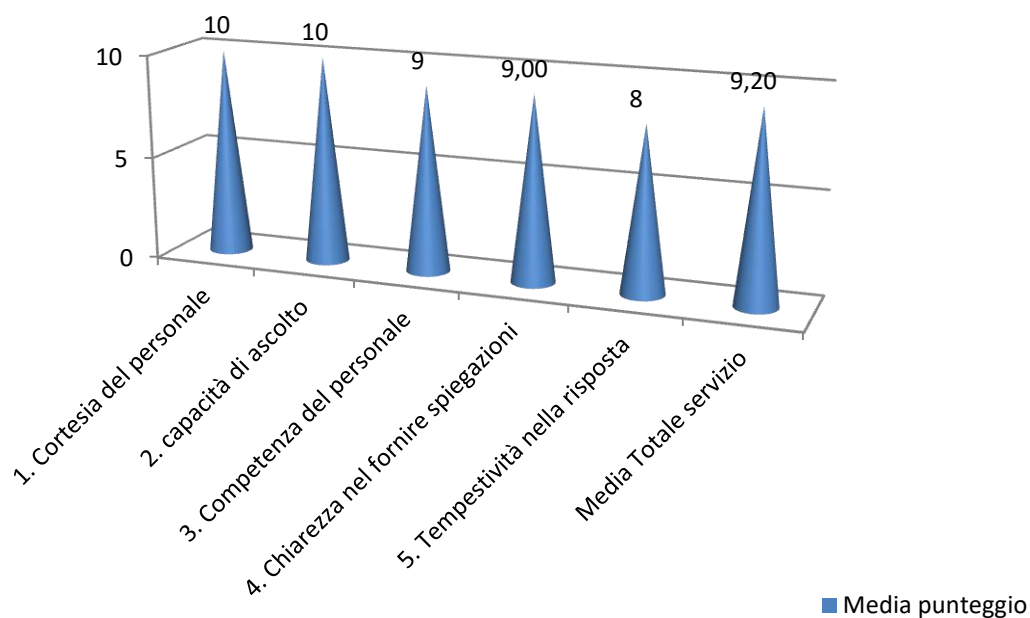


Grafico 43 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Media punteggio soddisfazione utenti (range: da 1 a 10)

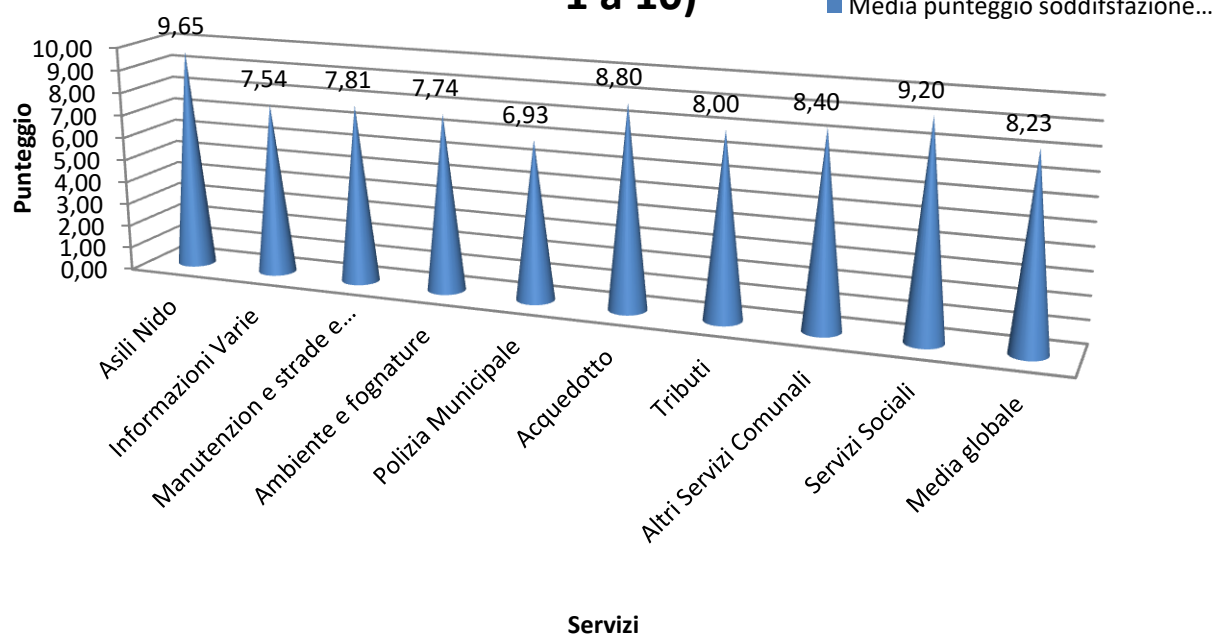


Grafico 44 – Customer Satisfaction (Fonte: Questionari utenti)

Par. 3 SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE E TEMPESTIVITA' PAGAMENTI

L'andamento dei tassi di copertura dei servizi offerti al cittadino e dei servizi a domanda individuale nel triennio 2018/2020 (ultimi 3 consuntivi approvati) sono stati desunti dai referti sul controllo di gestione per la parte economico/finanziaria prodotti dagli uffici Finanziari per gli esercizi 2018, 2019 e 2020. Per l'esercizio 2021 i tassi di copertura, desunti sulla base delle proiezioni del servizio controllo di gestione e strategico (in quanto il rendiconto 2021 non è ancora stato approvato), mostrano una tendenza al ribasso ad eccezione del servizio di refezione scolastica.

Infatti, il trend del tasso di copertura del servizio di refezione scolastica si attesta intorno al 50% nell'ultimo quadriennio con un andamento costante. Il tasso di copertura dei servizi quali gli impianti sportivi e gli asili nido, che registrano un dato di partenza piuttosto basso, hanno mostrato un andamento nel medio-lungo periodo tendente alla diminuzione a causa di diversi fattori.

Tali condizioni vengono sostanzialmente confermate nelle proiezioni effettuate mediante il controllo di gestione sui risultati intermedi al primo quadrimestre 2022 e che vengono esplicitati al superiore paragrafo I.

Di seguito una rapida rappresentazione della tempestività dei pagamenti registrata nell'ultimo quinquennio (dal 2018 al I° trimestre 2022), rilevata dalla pubblicazione dei dati nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale del Comune di Trapani. Nel grafico viene mostrato il trend nel corso degli anni sull'andamento della tempestività dei pagamenti che nel 2018 registrava un ritardo di 8,32 giorni, ma negli esercizi successivi si è invertita la tendenza facendo registrare un anticipo di 3,16 giorni nel 2019, un anticipo di 6 giorni nel 2020, un anticipo di 2 giorni nel 2021 ed il dato relativo al I° trimestre 2022 conferma tale trend con un anticipo di 2,62 giorni.

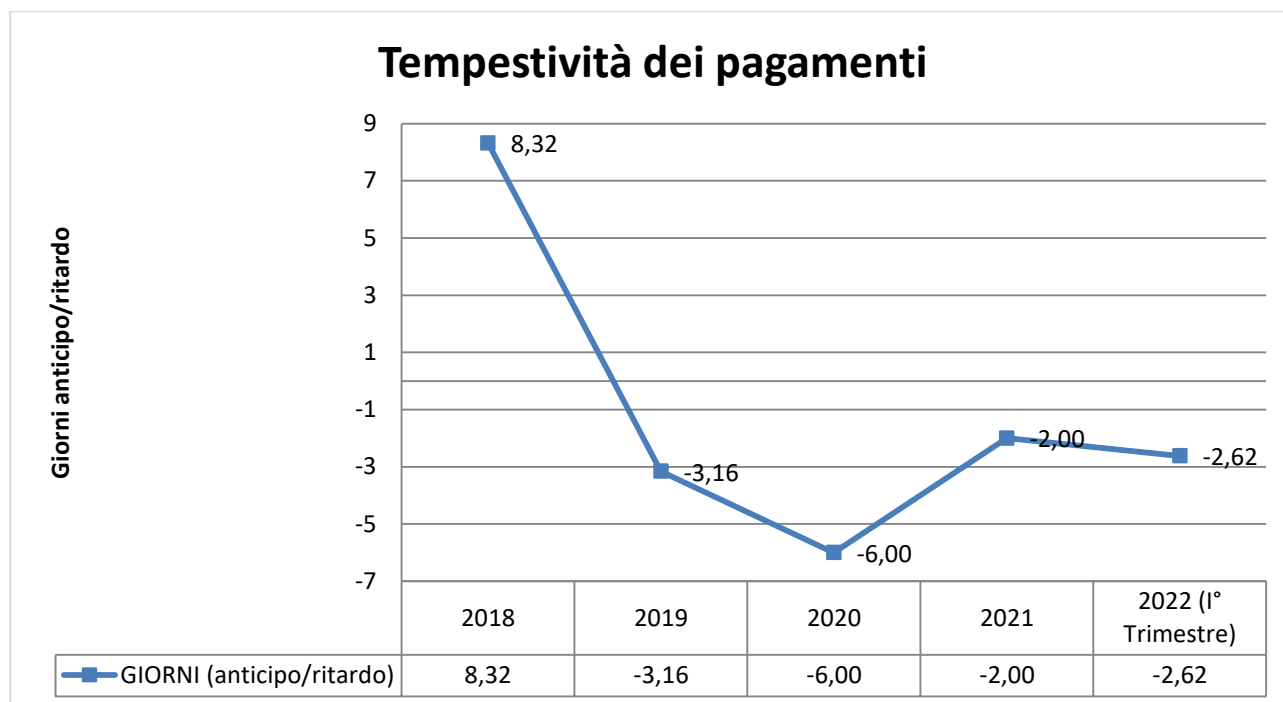


Grafico 45 – Tempestività dei pagamenti – trend dal 2018 al I° trimestre 2022 (Fonte: Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale)

Par. 4 EFFICIENZA ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

Con riferimento all'efficienza dell'attività amministrativa sono state prese in considerazione alcune fattispecie che possono direttamente essere ricollegate sia alla gestione organizzativa interna dell'Ente riferita alla macro struttura che all'andamento delle principali attività di riscossione delle entrate in quanto fondamentali, a fronte della spesa che l'Ente deve effettuare per le attività istituzionali, a mantenere gli equilibri di bilancio.

La struttura organizzativa dell'Ente, a partire dalla adozione della deliberazione della Giunta Comunale n. 341 del 19/10/2019 con la quale sono stati approvati il nuovo organigramma e le nuove linee funzionali, ha subito nel tempo numerose modifiche volte al superamento delle criticità nel corso del tempo emerse anche a causa della carenza di personale. Solo nel corso del I° quadrimestre 2022, oggetto della presente analisi, sono state adottate 2 deliberazioni di Giunta Comunale di modifica alla macrostruttura ed altre 2 nel successivo quadrimestre non ancora concluso. Tali continue modifiche se da un lato tendono a risolvere momentaneamente le emorragie di personale in alcuni servizi, creano difficoltà gestionali dovute anche alla continua modifica degli strumenti di programmazione e, conseguentemente, dei controlli e delle verifiche sullo stato di attuazione dei programmi.

Entrando nello specifico dell'attività amministrativa delle strutture operative dell'Ente (Settori) tradotta nella adozione di determinazioni dirigenziali avente carattere prettamente gestionale, ai fini del controllo, è stata effettuata un'estrazione degli atti adottati dal 01/01/2022 al 30/04/2022.

Di tutte le determinazioni adottate, una elevata percentuale pari al 10% ha scontato un parere di regolarità contabile contrario con la conseguenza che la determinazione dirigenziale non è mai diventata esecutiva come mostrato nei grafici che seguono:

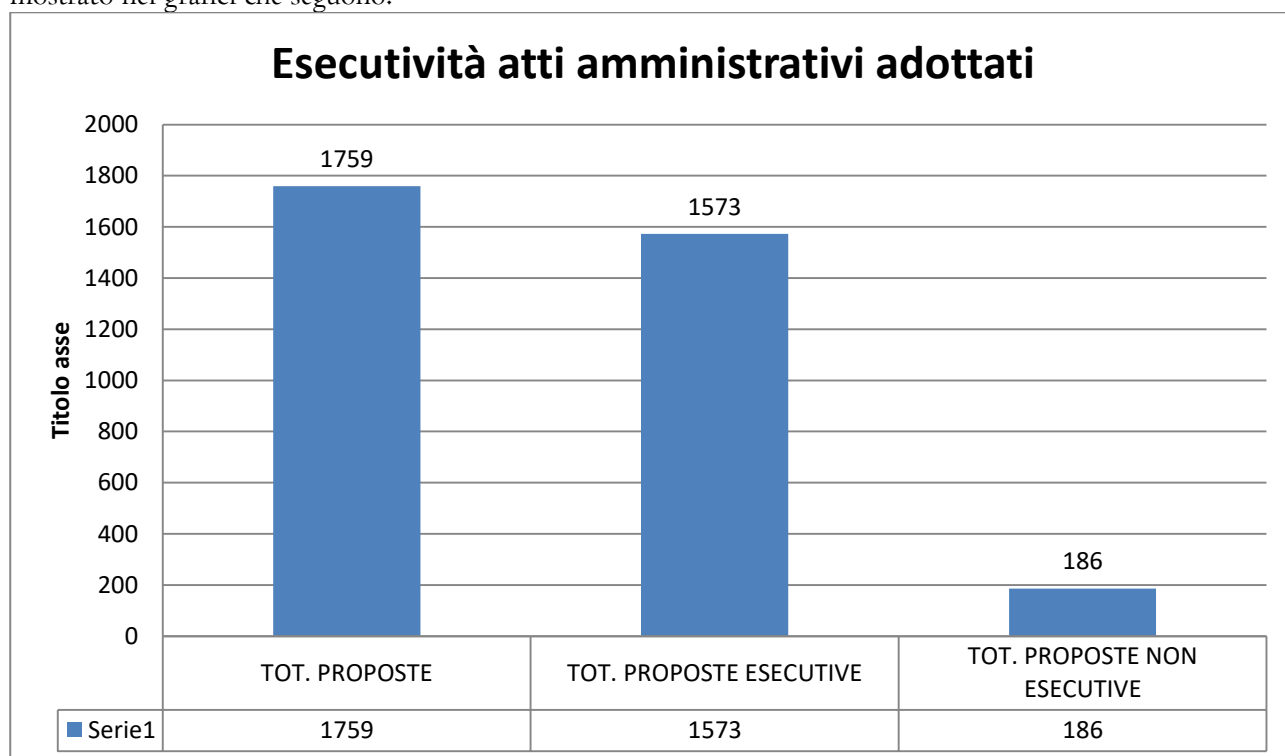


Grafico 46– Esecutività atti amministrativi adottati (determinazioni) (Fonte: Estrazione FinMatica – SFERA)

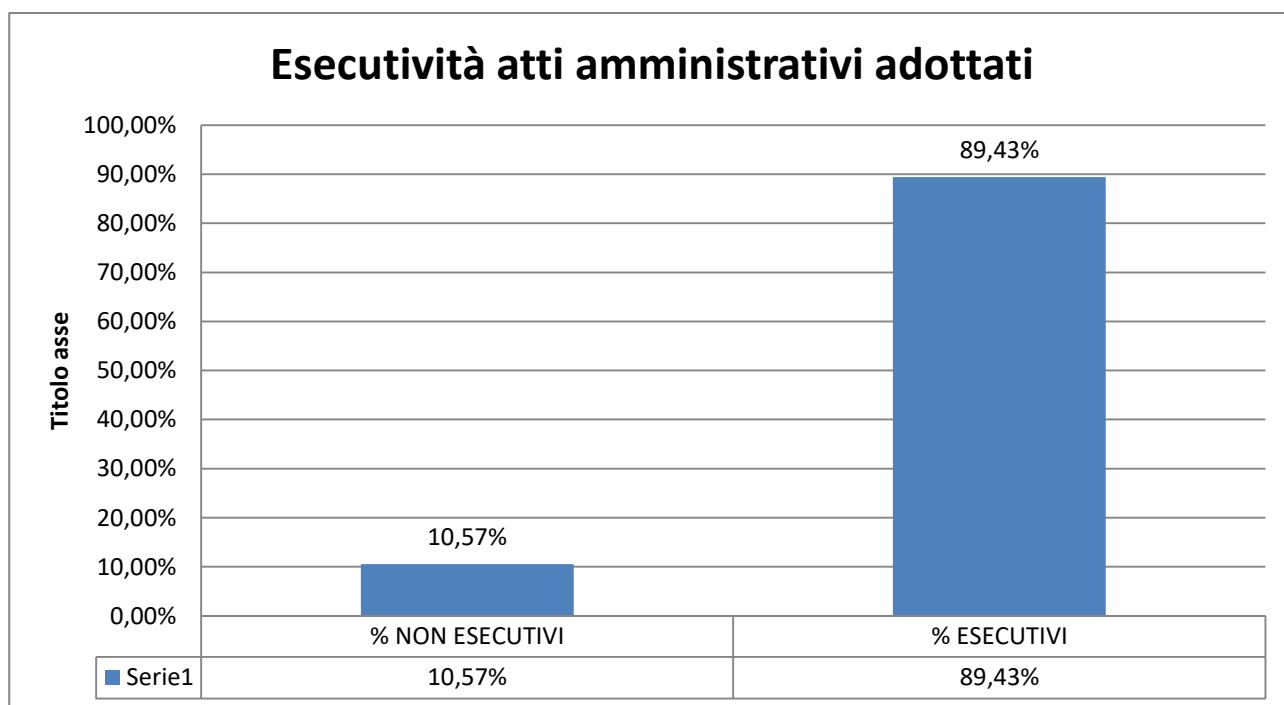


Grafico 47 – Esecutività atti amministrativi adottati (deter minazioni) (Fonte:Estrazione FinMatica – SFERA)

Al fine di verificare altresì il grado di incidenza di non esecutività delle determinazioni dirigenziali di ogni singolo servizio in relazione al numero totale delle determinazioni proposte, si è proceduto ad effettuare una analitica estrazione per ogni singolo Servizio, ottenendo un'indicazione di massima sulla percentuali di atti non esecutivi a seguito di apposizione del visto di regolarità contabile contrario.

Da ciò si è ricavato un dato che consente di verificare come pochi servizi vantano una percentuale di atti adottati del 100% rispetto a quelli proposti. La maggior parte dei servizi, invece, ha una percentuale di determinazioni dirigenziali “non esecutive” che oscilla in media tra l'8% ed il 10%. Si passa infatti da una percentuale minima del 2,87% ad una percentuale decisamente alta pari al 39,44% con alcuni valori intermedi pari al 19%, 21% e 28%.

Con riferimento alle attività di gestione e riscossione delle entrate si è proceduto ad effettuare un'estrazione, dalla banca dati della piattaforma “Efficientometro” istituita dall'Osservatorio Permanente sulle Amministrazioni Pubbliche, dei dati relativi alle principali entrate dell'Ente con particolare riferimento a quelle proprie del bilancio comunale ed alla capacità di riscossione delle stesse al fine di verificare la reale consistenza delle entrate da riscuotere rispetto a quelle accertate. Al fine poi di avere un quadro sul trend storico e sull'andamento nel corso del tempo è stata effettuata un'estrazione che consentisse una comparazione dei dati dell'ultimo quinquennio.

Si parte con un indicatore sintetico dell'andamento degli incassi per macro aree. Gli indicatori “verdi” segnalano un buon andamento degli incassi”, conseguentemente gli indicatori “rossi” segnalano criticità che occorre superare. Successivamente si mostra una panoramica di dettaglio delle varie voci inserite nella macro aree per come mostrato nelle tabelle che seguono:

**FONTE: elaborazione su dati prelevati da <https://www.siope.it>
archivio alimentato dal Comune e gestito dalla Banca d'Italia e RGS**

INCASSI

(effettuati da Gennaio 2017 al 2022)

TASSE COMUNALI



**SERVIZI, FITTI,
MULTE, ETC.**



**CONTRIBUTO DA
STATO, REGIONI,
ETC.**



**ENTRATE UNA
TANTUM**



ENTRATE UNA TANTUM

Anni 2017-2022

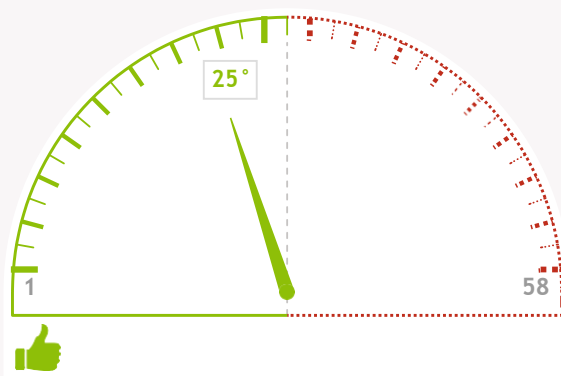
aggiornato con gli incassi effettuati al

31 luglio 2022

importi medi su base annua

TRAPANI è al **25°** posto fra i 58 Comuni da 60 a 100 mila abitanti

il confronto è effettuato sulla base della
MINORE DIPENDENZA DA ENTRATE OCCASIONALI

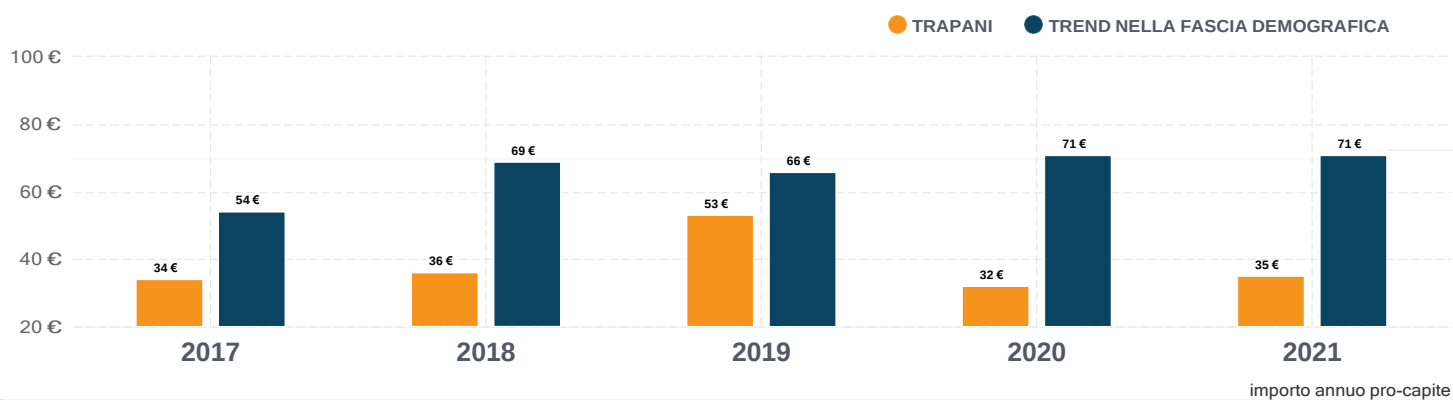


pro-capite

€ 37

importo medio annuo

TREND NEGLI ANNI



CAUSALE DI PAGAMENTO		Periodo dal 2017 a luglio 2022 <i>media annua in euro</i>	2017 <i>in euro</i>	2018 <i>in euro</i>	2019 <i>in euro</i>	2020 <i>in euro</i>	2021 <i>in euro</i>	da gennaio a luglio 2022 <i>in euro</i>
1	DIRITTI REALI vendita	1.194.593	1.259.912	1.154.956	1.315.570	1.228.246	1.369.022	342.107
2	ENTRATE PER INVERSIONE CONTABILE IVA	785.314	822.477	809.308	770.495	626.147	764.118	592.126
3	ACQUISIZIONE A BILANCIO DA DEPOSITI BANCARI	284.938	24.762	187.682	1.327.183	51.275		
4	RIMBORSO DA AMMINISTRAZIONI CENTRALI per somme versate in eccesso	38.106	111.468	62.101	12.704	15.906	10.245	337
5	RIMBORSO DA AMMINISTRAZIONI LOCALI per somme versate in eccesso	33.995	22.669	51.242	14.350		101.546	
6	ENTRATE DIVERSE per somme in conto capitale incassate in eccesso	28.203	21.639	8.875	36.709	26.476	63.767	
7	RIMBORSO DA IMPRESE per somme versate in eccesso	26.052	32.455	24.490	14.960	52.255	13.463	7.835
8	RIMBORSO DA ISP per somme versate in eccesso	22.334				87.678	37.019	
9	CREDITI A BREVE RISCOSSI DA REGIONI a tasso agevolato	10.279		57.392				
10	RIMBORSO DA IMPRESE per somme in conto capitale incassate in eccesso	9.390				50.404	2.024	
11	RIMBORSO DA ENTI PREVIDENZIALI per somme versate in eccesso	9.134	12.159	14.713	10.637	58	2.882	10.547
12	RIMBORSO DA PRIVATI per somme versate in eccesso	6.778	7.222	10.962	8.094	3.281	3.821	4.463
13	FABBRICATI A USO ABITATIVO vendita	5.548		20.043			10.932	

14	RIMBORSO IVA A CREDITO	4.870					1.937	25.254
15	BENI DIVERSI vendita	658			3.673			
16	INTROITI PER AZIONE DI REGRESSO VERSO TERZI	436	1.407	682				343
17	RIMBORSO DA PRIVATI per somme in conto capitale incassate in eccesso	391			2.185			
TOTALE		2.461.019	2.316.169	2.402.445	3.516.561	2.141.725	2.380.777	983.013
ABITANTI		66.912	67.923	66.289	65.841	67.141	67.141	67.141
PRO-CAPITE		37	34	36	53	32	35	15

CONTRIBUTO DA STATO, REGIONI, ETC.

Anni 2017-2022

aggiornato con gli incassi effettuati al

31 luglio 2022

importi medi su base annua

TRAPANI è al **33°** posto fra i 58 Comuni da 60 a 100 mila abitanti

il confronto è effettuato sulla base della
MINORE DIPENDENZA DA STATO, ETC.

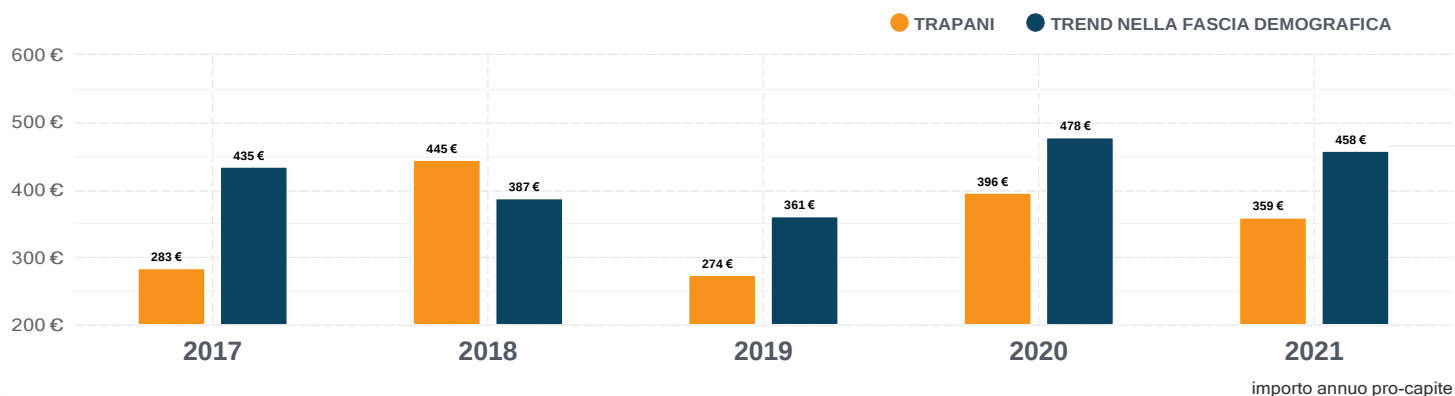


pro-capite

€ 322

importo medio annuo

TREND NEGLI ANNI



CAUSALE DI PAGAMENTO		Periodo dal 2017 a luglio 2022 media annua in euro	2017 in euro	2018 in euro	2019 in euro	2020 in euro	2021 in euro	da gennaio a luglio 2022 in euro
1	CONTRIBUTI PER SPESA CORRENTE	12.902.568	8.348.680	17.914.872	9.497.659	17.108.641	16.452.433	2.717.050
2	FONDO DI SOLIDARIETA' COMUNALE a favore dei territori con minore capacità fiscale	6.529.774	8.028.608	7.849.695	7.593.052	7.446.095	5.540.455	
3	CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI	1.965.797	2.716.600	3.157.578	952.295	2.008.320	2.140.907	
4	IRPEF TRASFERITA in compartecipazione	125.916	153.450	549.584				
TOTALE		21.524.055	19.247.339	29.471.730	18.043.006	26.563.056	24.133.795	2.717.050
ABITANTI		66.912	67.923	66.289	65.841	67.141	67.141	67.141
PRO-CAPITE		322	283	445	274	396	359	40

ATO,
ETC.

SERVIZI, FITTI, MULTE, ETC.

Anni 2017-2022

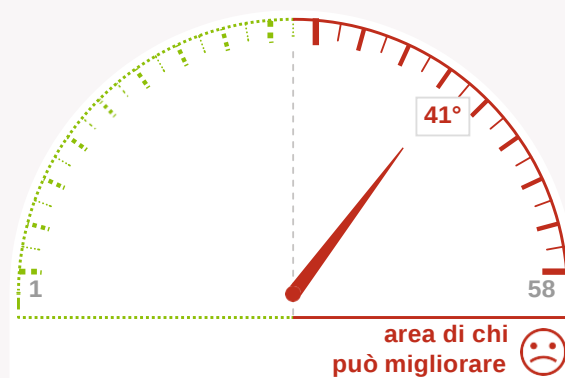
aggiornato con gli incassi effettuati al

31 luglio 2022

importi medi su base annua

TRAPANI è al **41°** posto fra i 58 Comuni da 60 a 100 mila abitanti

il confronto è effettuato sulla base del
MAGGIORE INTROITO

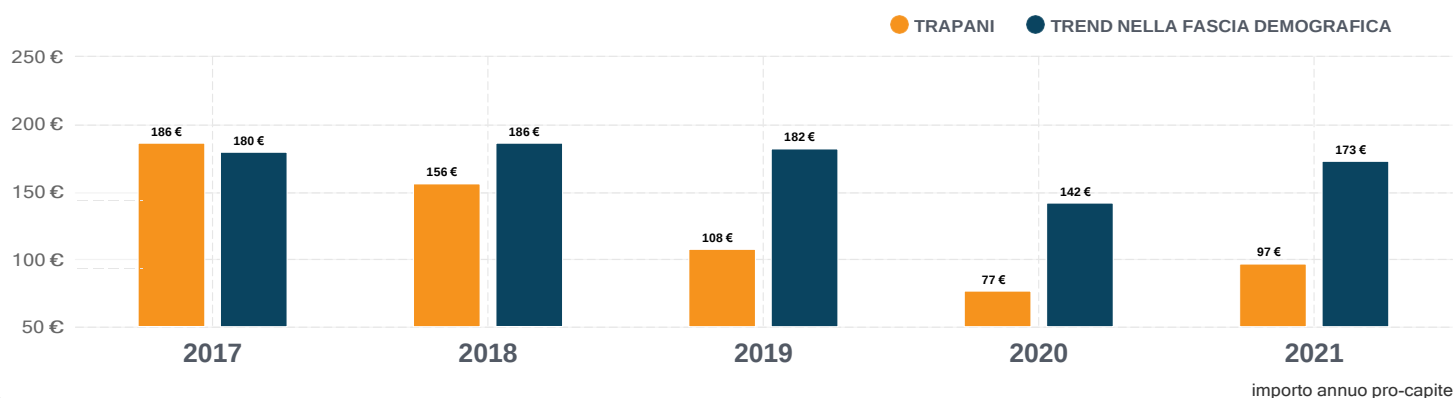


pro-capite

€ 119

importo medio annuo

TREND NEGLI ANNI



FONTE
elaborazione su dati prelevati da

SERVIZI, FITTI, MULTE, ETC.

<https://www.siope.it>

archivio alimentato dal Comune e gestito dalla Banca d'Italia e RGS

CAUSALE DI PAGAMENTO	Periodo dal 2017 a luglio 2022 media annua in euro	2017 in euro	2018 in euro	2019 in euro	2020 in euro	2021 in euro	da gennaio a luglio 2022
1 ENERGIA, ACQUA, GAS E RISCALDAMENTO vendita	2.816.865	7.132.630	5.049.605	2.382.960	741.556	420.745	
2 PROVENTI PER SERVIZI DIVERSI voce residuale	1.050.860	556.443	808.420	818.424	1.495.050	1.143.904	1.045.063
3 PERMESSI DI COSTRUIRE	980.887	1.409.238	1.024.278	873.032	755.081	1.228.778	186.211
4 CONTRAVVENZIONI STRADALI, ETC. al cittadino	897.547	1.420.292	1.115.917	968.694	640.418	794.822	71.159
5 COSAP	524.294	395.151	407.296	434.570	310.506	921.915	457.869
6 AUTORIZZAZIONI proventi per servizi resi	261.876	263.388	311.058	269.640	262.353	314.429	41.272
7 DIRITTI DI SEGRETERIA E ROGITO proventi per servizi resi	170.185	269.933	242.520	174.435	135.409	104.787	23.115
8 DANNI RISARCITI da Privati	132.611	125.812	138.052	101.347	19.704	207.330	148.167
9 RIMBORSO DIPENDENTI IN COMANDO PRESSO ALTRO ENTE	130.136	57.833	119.808	50.499	1.937	334.951	161.565

10	ENTRATE CORRENTI DIVERSE voce residuale	125.307	146.839	256.308	88.945	64.688	97.998	44.855
11	FITTO FABBRICATI, ETC.	123.638	120.118	139.004	126.379	201.510	96.327	6.975
12	MENSE proventi per servizi resi	112.286	101.059	110.428	121.337	85.575	150.668	57.864
13	CONTRAVVENZIONI STRADALI, ETC. alle imprese	110.014	82.915	99.133	138.649	68.127	97.476	127.949
14	INTERESSI ATTIVI	98.800	245.239	185.528	46.750	23.353	35.816	14.950
15	TRASPORTI FUNEBRI, POMPE FUNEBRI, ILLUMINAZIONE VOTIVA proventi per servizi resi	64.886	89.460	62.263	59.352	63.368	68.216	19.621
16	PARCHEGGI E PARCHIMETRI proventi per servizi resi	44.126	37.532	47.655	50.390	51.253	54.893	4.648
17	RESIDENZE ANZIANI proventi per servizi resi	43.906	77.375	46.901	35.023	29.689	41.723	14.433
18	FONDI INCENTIVANTI LEGGE MERLONI	43.228	19.658		66.735	28.101	69.626	57.239
19	ASILI NIDO proventi per servizi resi	41.317	43.495	45.234	48.514	25.363	47.038	21.042
20	RILASCIO DOCUMENTI E DIRITTI DI SEGRETERIA proventi per servizi resi	35.109	10.888	42.607	47.677	30.056	42.630	22.166
21	DIVIDENDI DA SOCIETA' PUBBLICA CONTROLLATA classificata fra le Amministrazioni Locali	27.750					154.937	
22	CONTROLLO IRREGOLARITA' FAMIGLIE voce residuale	19.393	19.073	25.668	25.825	17.831	17.409	2.473

23	CONTRAVVENZIONI STRADALI, ETC. alla PA	19.132	98		89.330	17.390		
24	IMPIANTI SPORTIVI proventi per servizi resi	17.232	660	9.941	49.817	6.375	29.276	144
25	SMALTIMENTO RIFIUTI TOSSICO-NOCIVI proventi per servizi resi	11.857				66.201		
26	INDENNIZZI DI ASSICURAZIONE SU BENI IMMOBILI	5.499	3.308	18.068	1.506	6.300	1.522	
27	MERCATI E FIERE proventi per servizi resi	5.044		12.250	4.374	1.227	6.815	3.496
28	INDENNIZZI DI ASSICURAZIONE SU BENI MOBILI	5.034	1.129	26.475	500			
29	CONCESSIONI SU BENI	4.352	24.297					
30	DANNI RISARCITI DA IMPRESE	2.109			620	1.963		9.194
31	INDENNIZZI DI ASSICURAZIONE CONTRO DANNI voce residuale	2.069			10.000	1.550		
32	CONTROLLO IRREGOLARITA' PRESSO IMPRESE voce residuale	1.996	1.719	2.071	3.248	2.052	2.006	48
33	PROVENTI PER SERVIZI ISPETTIVI E DI CONTROLLO	1.758	258	4.352	4.946	207	52	
34	SPURGO POZZI NERI proventi per servizi resi	1.174	1.727	211	461	1.422	2.057	675
35	NOLEGGIO DI BENI MOBILI	544	3.038					

36	ALBERGHI proventi per servizi resi	278				1.553		
37	CONTRAVVENZIONI STRADALI, ETC. a Istituzioni Sociali Private	243	375	360	464	156		
38	SERVIZI DI COPIA E STAMPA	227	147	188	182	213	438	98
39	INDENNIZZI DI ASSICURAZIONE CONTRO DANNI DIVERSI	179	1.000					
40	CONTROLLO IRREGOLARITA' PRESSO ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE voce residuale	12	18	28	6	6	11	
41	CONTROLLO IRREGOLARITA' PRESSO ENTI PUBBLICI voce residuale	6	8		28			
TOTALE		7.933.767	12.662.152	10.351.626	7.094.660	5.157.544	6.488.593	2.542.292
ABITANTI		66.912	67.923	66.289	65.841	67.141	67.141	67.141
PRO-CAPITE		119	186	156	108	77	97	38

TASSE COMUNALI

Anni 2017-2022

aggiornato con gli incassi effettuati al

31 luglio 2022

importi medi su base annua

TRAPANI è al **37°** posto fra i 58 Comuni da 60 a 100 mila abitanti

il confronto è effettuato sulla base del
MAGGIORE IMPORTO

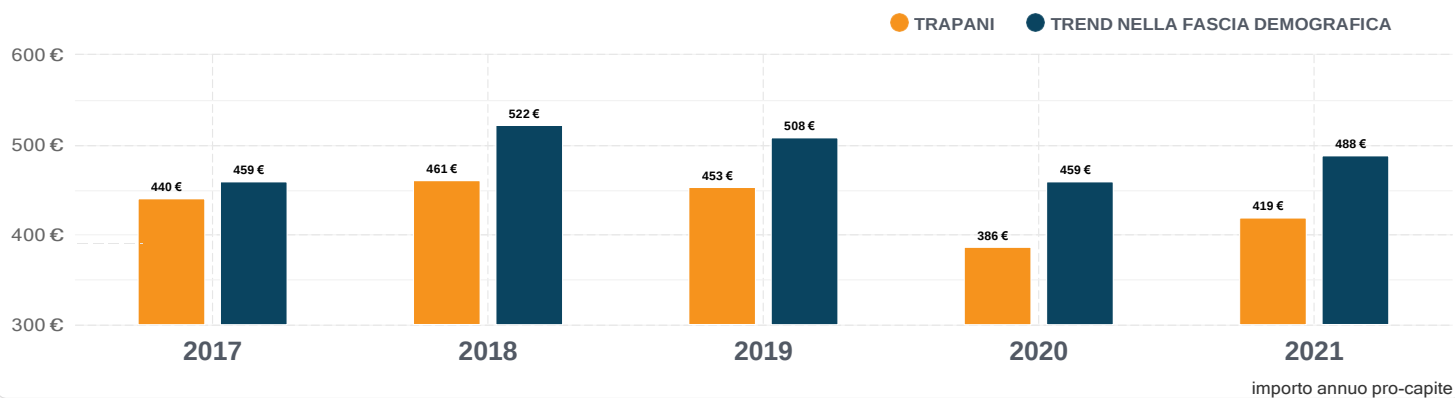


pro-capite

€ 407

importo medio annuo

TREND NEGLI ANNI

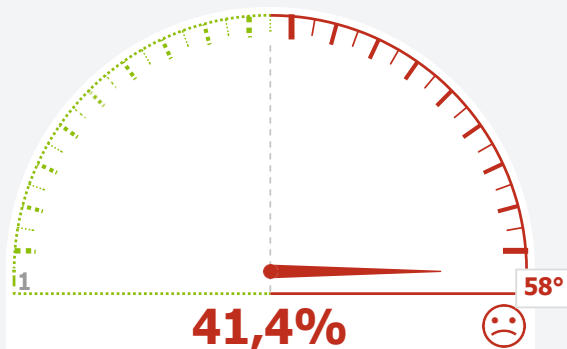


CAUSALE DI PAGAMENTO		Periodo dal 2017 a luglio 2022 <i>media annua in euro</i>	2017 <i>in euro</i>	2018 <i>in euro</i>	2019 <i>in euro</i>	2020 <i>in euro</i>	2021 <i>in euro</i>	da gennaio a luglio 2022 <i>in euro</i>
1	IMU riscossione spontanea	12.000.494	13.010.1 19	13.011.8 78	13.189.7 18	12.981.0 30	13.091.5 20	1.718.49 2
2	TASSA RIFIUTI	8.665.627	8.669.39 0	10.093.6 95	9.588.66 9	6.399.69 7	9.206.55 0	4.425.08 4
3	ADDIZIONALE IRPEF riscossione spontanea	4.227.618	4.438.28 3	4.388.59 3	4.447.38 9	4.716.22 7	4.620.68 2	993.025
4	IMU recuperi	896.702	774.960	1.099.65 1	989.148	874.938	799.325	468.562
5	ICI recuperi	423.913	1.480.68 6	612.518	158.939	49.069	64.008	1.630
6	TOSAP riscossione spontanea	361.330	550.736	517.491	578.852	368.628	1.720	
7	IMPOSTA DI SOGGIORNO riscossione spontanea	292.810	333.785	281.935	378.580	199.912	319.692	120.951
8	IMPOSTA PUBBLICITA' E AFFISSIONI riscossione spontanea	219.407	356.579	311.838	315.973	230.309	10.323	
9	TOSAP recuperi	51.922	87.478	97.119	75.017	15.188	14.180	918
10	IMPOSTA PUBBLICITA' E AFFISSIONI recuperi	33.254	65.175	19.833	33.375	66.940	346	
11	ICI riscossione spontanea	26.204	51.043	86.499	8.421		344	
12	TASI riscossione spontanea	19.853	37.664	37.259	32.232	2.890	794	8
13	TASSE DIVERSE - VOCE RESIDUALE riscossione spontanea	8.767	5.203	4.702	7.114	11.591	20.340	

14	TASI recuperi	1.713				1.282	4.711	3.569
15	TASSE DIVERSE - VOCE RESIDUALE recuperi	429	1.687	692	15			
16	TRIBUTO PROVINCIALE PROTEZIONE E IGIENE AMBIENTALE riscossione spontanea	5	19	8				
	TOTALE	27.230.048	29.862.806	30.563.712	29.803.443	25.917.700	28.154.535	7.732.238
	ABITANTI	66.912	67.923	66.289	65.841	67.141	67.141	67.141
	PRO-CAPITE	407	440	461	453	386	419	115

CONSISTENZA SOSPESI AL 31 LUGLIO 2022 DA REGOLARIZZARE

SOSPESI NON CONTABILIZZATI



la percentuale rileva

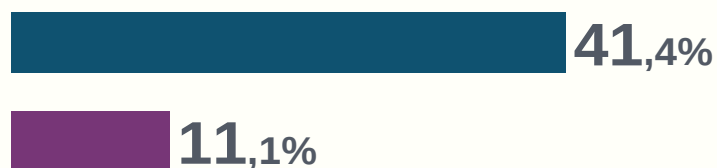
l'incidenza dei Sospesi contabili rispetto alla somma fra Entrate giacenti sul conto di tesoreria per i Titoli I e VI e i sospesi da regolarizzare, con riguardo agli incassi registrati alla data di osservazione dei dati

benchmark

■ TRAPANI ■ FASCIA DEMOGRAFICA

TREND

+ = -



+30,3%



la formula

SOSPESI DA REGOLARIZZARE

ENTRATE TITOLI DA I A VI + SOSPESI DA REGOLARIZZARE

il calcolo

€ 9.890.250
€ 23.864.842 %

consistenza negli anni

€/mgl

QUOTA AL 31 LUGLIO DA REGOLARIZZARE

2018 0

2019 0

2020 0

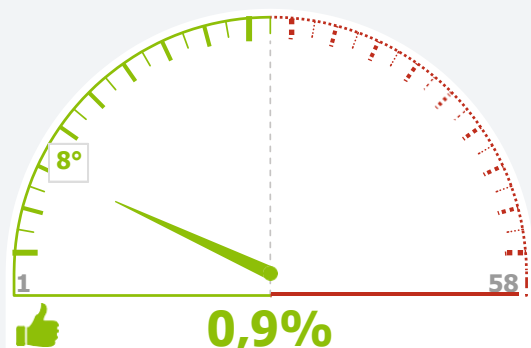
2021 177

2022 9.890

IMPOSTA DI SOGGIORNO

INCASSI AL 31 LUGLIO 2022

IMPOSTA DI SOGGIORNO



la percentuale rileva

la consistenza degli incassi
rispetto alle Entrate Correnti

benchmark

■ TRAPANI ■ FASCIA DEMOGRAFICA

TREND

+ = -

0,9%

0,6%

+0,3%



la formula

RISCOSSO

ENTRATE CORRENTI

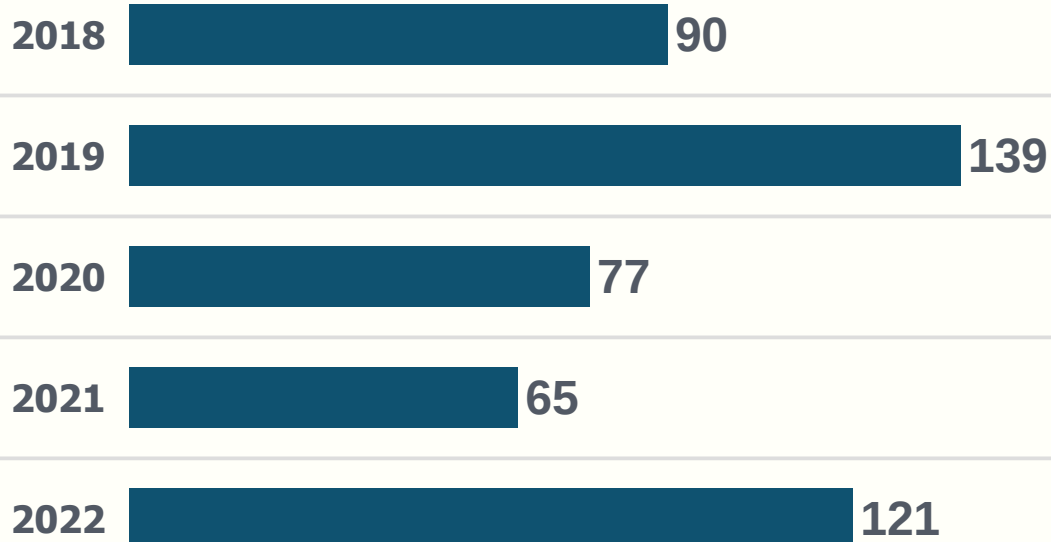
il calcolo

€ 120.951
€ 13.446.273 %

consistenza negli anni

€/mgl

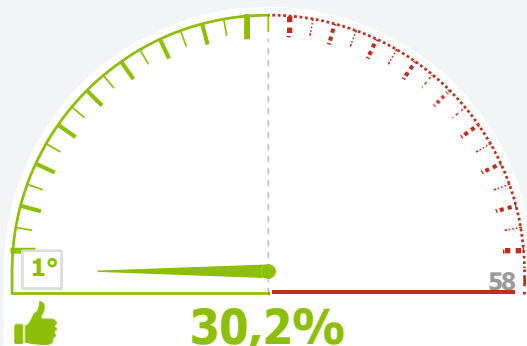
INCASSI AL 31 LUGLIO



TARI ORDINARIA

INCASSI AL 31 LUGLIO 2022

TARI ORDINARIA



la percentuale rileva

la consistenza degli incassi
rispetto alle Entrate Correnti

benchmark

■ TRAPANI ■ FASCIA DEMOGRAFICA

TREND

+ = -

30,2%

10,9%

+19,3%



la formula

RISCOSSO

ENTRATE CORRENTI

il calcolo

$$\frac{€ 4.062.484}{€ 13.446.273} \%$$

consistenza negli anni

€/mgl

INCASSI AL 31 LUGLIO

2018 4.844

2019 5.103

2020 873

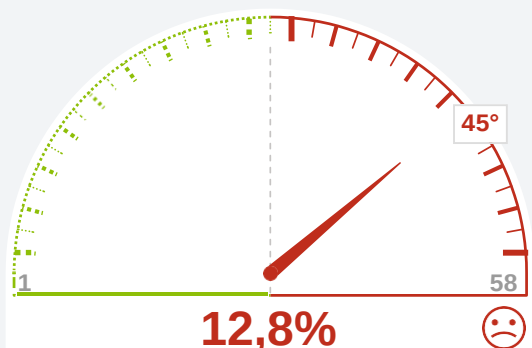
2021 2.926

2022 4.062

IMU-ICI-TASI ORDINARIA

INCASSI AL 31 LUGLIO 2022

IMU-ICI-TASI ORDINARIA



la percentuale rileva

la consistenza degli incassi
rispetto alle Entrate Correnti

benchmark

■ TRAPANI ■ FASCIA DEMOGRAFICA

TREND

+ = -

12,8%

20,2%

-7,4%



la formula

RISCOSSO

ENTRATE CORRENTI

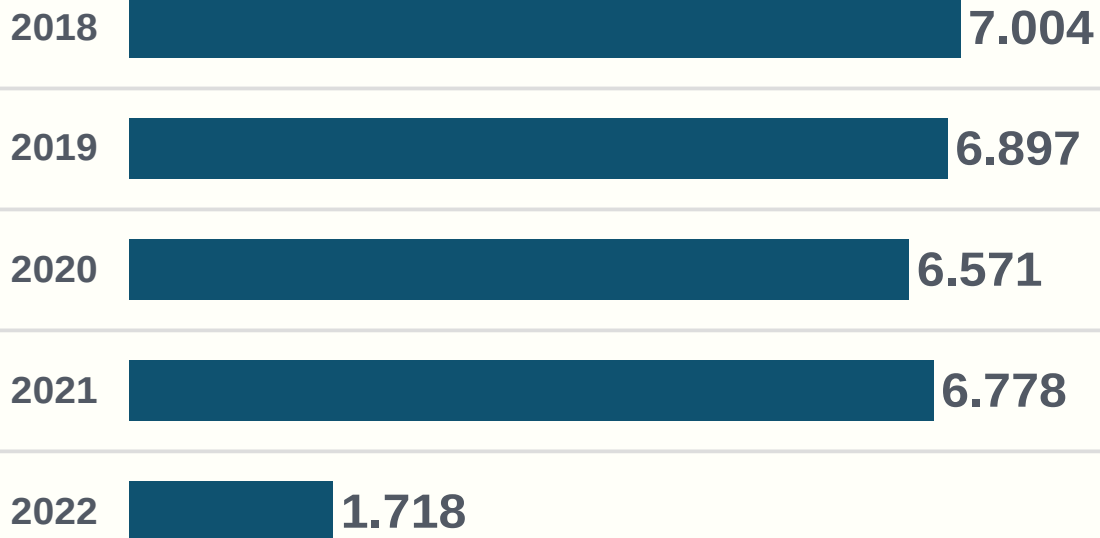
il calcolo

$$\frac{€ 1.718.500}{€ 13.446.273} \%$$

consistenza negli anni

€/mgl

INCASSI AL 31 LUGLIO



Cap. 5 CONCLUSIONI DEL REFERTO E AZIONI CORRETTIVE PROPOSTE

Il presente referto quadrimestrale, concomitante con lo svolgimento dell'attività amministrativa, è finalizzato ad orientare l'attività stessa e a rimuovere eventuali disfunzioni per garantire l'ottenimento dei seguenti risultati:

- a) la corretta individuazione degli obiettivi effettivamente prioritari per la collettività amministrata;
- b) il perseguimento degli obiettivi nei modi e nei tempi più opportuni sotto l'aspetto dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità;
- c) l'imparzialità, il buon andamento e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Le principali difficoltà riscontrate nell'attività di controllo e nella predisposizione del referto sono dovute alla mancata approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi come ampiamente esplicitato nel presente referto e la dispersione dell'informazione ed alla disomogeneità della stessa che ha richiesto uno sforzo di ricerca e selezione delle fonti utili a raccontare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di consentire all'Amministrazione di utilizzare le verifiche eseguite per ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, rielaborando i dati raccolti in modo funzionale alla finalità del documento e alla sua lettura.

Ai fini del controllo di gestione, come già esplicitato nei precedenti capitoli del presente referto, la situazione ereditata dalla precedente gestione non ha consentito l'immediata attuazione dei controlli in quanto non è stata effettuata alcuna relazione di consegne, non era presente una banca dati, non era presente una contabilità analitica per centri di costo e non vi erano dati relativi ai servizi sui quali poter effettuare dei controlli, per come rilevato nella deliberazione della Corte dei Conti n. 208/2021/VSGC.

Si è pertanto proceduto con i seguenti step:

- 1) verifica dei regolamenti sul funzionamento dei controlli interni e sul sistema di misurazione e valutazione della performance;
- 2) predisposizione di un nuovo regolamento per il funzionamento dei controlli interni che è attualmente all'ordine del giorno del Consiglio Comunale (proposta di deliberazione n. 2869 del 01/06/2022);
- 3) predisposizione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance che è stato trasmesso al dirigente del I° Settore per l'attivazione del confronto sindacale ai sensi dell'art. 5 del vigente CCNL Enti Locali e per ottenere il parere vincolante dell'OIV;
- 4) predisposizione di un referto sul monitoraggio dei programmi, mai prodotto in precedenza, dal momento dell'insediamento dell'attuale Amministrazione e fino al 31/12/2021, al fine di consentire un raccordo logico di continuità con i referti che verranno prodotti a partire da questo esercizio finanziario di cui la Giunta Comunale ha preso atto con la deliberazione n. 231 del 21/06/2022;
- 5) predisposizione del presente report quadrimestrale (I° quadrimestre 2022) sul controllo di gestione e strategico.

Per l'attivazione del controllo di gestione si è quindi proceduto alla creazione di una contabilità analitica per centri di costo e per centri di ricavo affiancata alla contabilità finanziaria dell'Ente mediante l'attuazione dei seguenti step:

- i. Creazione dei centri di responsabilità che, sostanzialmente, fanno riferimento ai 7 Settori istituiti con la macro struttura dell'Ente adottata con la deliberazione della Giunta Comunale n. 341/2019 e s.m.i.;
- ii. Creazione di singoli centri di ricavo e singoli centri di costo per ogni servizio con uno specifico codice alfanumerico ed una specifica descrizione;
- iii. Inserimento all'interno dei centri di ricavo e dei centri di costo di tutti i capitoli di entrata e di spesa del Piano Esecutivo di Gestione e della contabilità finanziaria;

- iv. Attribuzione dei centri di ricavo e dei centri costo ai singoli centri di responsabilità al fine di attribuire esattamente tutte le componenti di costo e di ricavo relative ad uno specifico servizio ad un unico centro di responsabilità a cui è collegato il centro di ricavo ed il centro di costo;
- v. Creazione di schede per il controllo di gestione che contengono dati contabili ed extracontabili che consentono la puntuale analisi dell'andamento della gestione del servizio, della corretta quantificazione dei costi e dei ricavi e la creazione di grafici e tabelle che rendano fruibili ai lettori i risultati del controllo;
- vi. estrazione dalla piattaforma di gestione "Finanziaria" in uso presso l'Ente, per singolo centro di costo istituito, delle voci previsionali e assestate in c/competenza, in Fondo Pluriennale Vincolato e in totale relative agli stanziamenti, agli impegni, alle liquidazioni;
- vii. estrazione dalla piattaforma di gestione "Finanziaria" in uso presso l'Ente, per singolo centro di ricavo istituito, delle voci previsionali e assestate in c/competenza, in Fondo Pluriennale Vincolato e in totale relative agli stanziamenti, agli accertamenti, alle riscossioni;
- viii. richiesta dei dati extracontabili ai settori interessati dai servizi oggetto di controllo (vedi Capitolo 4 – Paragrafo I)

All'analisi descrittiva è stata affiancata una batteria di grafici, tabelle e schemi finalizzati ad integrare, principalmente con indicatori di chiara comprensione, il quadro conoscitivo sullo stato dell'arte e sulle criticità che devono essere affrontate e superate.

L'assenza di una batteria di indicatori specifici preventivamente elaborata in fase di programmazione ed assegnazione degli obiettivi per misurare i risultati raggiunti, le attività svolte e gli eventuali scostamenti, ha determinato non poche difficoltà: non solo nell'elaborazione dell'indicatore ma soprattutto nel reperimento di informazioni utili, nella maggior parte dei casi non condivise dagli Uffici dell'Ente, ad analizzare il fenomeno attraverso lo strumento stesso dell'indicatore. Si è avuto modo di constatare altresì l'assenza di collegamento tra gli ambiti strategici, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi che rende difficoltosa, a consuntivo, l'attività di monitoraggio del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici a cui sono riferiti più obiettivi operativi. Da non sottovalutare nemmeno l'assenza di collegamento tra le Missioni ed i Programmi dei singoli obiettivi ed i centri di costo della contabilità finanziaria dell'Ente. Tutto quanto descritto crea inevitabilmente delle consistenti criticità nell'attività di controllo e monitoraggio che verranno superate nella nuova impostazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi che conterrà la diretta specificazione dell'ambito strategico al quale si riferiscono gli obiettivi operativi.

Un'altra importante criticità deriva dalla mancata approvazione dei documenti contabili da parte dell'Ente nei termini stabiliti dalle leggi e dai regolamenti. L'assenza del bilancio di previsione triennale e, conseguentemente del PEG triennale, non consente l'individuazione di obiettivi triennali in sede di previsione provvisoria. Tale criticità dovrebbe essere altresì superata con l'introduzione del PIAO che prevede l'inserimento degli obiettivi nel medesimo documento entro il 31/01 di ogni esercizio finanziario non ancorando più tale attività all'approvazione del PEG.

Sebbene gli obiettivi rendicontati non siano stati misurati da indicatori specifici, elaborati in fase di programmazione, atti a mostrare con immediatezza gli effetti delle azioni intraprese, la maggior parte di questi obiettivi sono stati declinati nei Piani della Performance 2018, 2019, 2020 e 2021 opportunamente misurati e valutati nelle rispettive Relazioni (fino al 2020 in quanto il ciclo della performance 2021 non si è ancora concluso), rilevando un livello di conseguimento globale medio/alto pertanto, come si evince dai grafici relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi proposte nel presente Report (Paragrafo 2, Capitolo 4), la maggior parte delle informazioni e dati sono stati estrapolati dalle schede di performance rendicontate in dette relazioni. Le azioni correttive vengono invece descritte nel prosieguo del presente Capitolo 5.

Nelle attività di formazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi e di verifica delle performance raggiunte occorre registrare una quasi totale assenza di negoziazione degli obiettivi tra i dirigenti, la Giunta ed il Segretario Generale. Assente l'assistenza dell'OIV in tale fase cruciale della programmazione. Le attività si

riducono in una proposta di obiettivi da parte dei dirigenti che sostanzialmente vengono approvati dalla Giunta Comunale.

In contrasto poi rispetto a quanto stabilito dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e dal vigente regolamento per il funzionamento dei controlli interni, risulta totalmente assente la collaborazione dei dirigenti nella conclusione del ciclo della Performance in quanto: i dipendenti non vengono valutati nei tempi previsti; non vengono forniti i dati sulla valutazione delle attività svolte nell'esercizio precedente che, solo in seguito ad innumerevoli solleciti da parte degli uffici preposti, vengono trasmessi e tale situazione di notevole ritardo nelle attività di rendicontazione e autovalutazione comporta un notevole ritardo nella conclusione del ciclo della performance; non vengono fornite in tempo le relazioni sul ciclo della performance e sul grado di raggiungimento degli obiettivi raggiunti unitamente alle relazioni delle Posizioni Organizzative. Tutto ciò nonostante i numerosi solleciti. Come ultima conseguenza che tali criticità comportano, vi è il patologico ritardo nelle attività di liquidazione del salario accessorio ai dipendenti comunali.

E' quindi auspicabile che già da quest'anno si definiscano, in fase di programmazione, le modalità di monitoraggio prevedendo non solo un'analisi descrittiva delle attività svolte ma anche la definizione di strumenti atti a misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi individuati con il DUP. Tale auspicio non sarà di facile applicazione nell'immediato in quanto siamo già nella seconda metà del 2022 in una condizione di ritardo nell'approvazione del rendiconto dell'esercizio finanziario 2021 (scadenza 30/04/2022) e ormai anche del bilancio di previsione 2022/2024 (il cui termine per l'approvazione è stato posticipato al 31/08/2022 e, conseguentemente il PIAO al 31/12/2022) e altresì in una situazione di incertezza implementata dalla carenza di personale dirigenziale.

In questa sezione del documento vengono fornite inoltre le conclusioni sulle analisi e sul monitoraggio dei capitoli 3 e 4 e dei sub paragrafi e le azioni correttive proposte.

Con riferimento al Capitolo 3 "Analisi del contesto e delle risorse":

Par. 1 Popolazione - Situazione Demografica E Aspetti Statistici: Il monitoraggio ha evidenziato una costante tendenza alla riduzione della popolazione totale residente nell'ultimo quinquennio. Tale condizione è stata notevolmente amplificata in seguito alla nascita del nuovo Comune di Misiliscemi per distacco dal Comune di Trapani ed i cui effetti, da un punto di vista soprattutto dell'impatto sui servizi e sugli equilibri economico/finanziari, deve essere ancora valutato al termine della raccolta di tutti i dati necessari.

Le azioni correttive da intraprendere al fine di mitigare tali effetti sulla capacità di fornire servizi adeguati sono molteplici perché dovrà anche essere presa in considerazione la necessità di modificare alcuni parametri, quali ad esempio le fasce di collocamento dell'ente di cui al DM 17 marzo 2020 di attuazione dell'art. 33, comma 2, del decreto-legge n. 34 del 2019, per il calcolo delle facoltà assunzionali, ma in generale per tutte quelle aree di intervento che sono legate alle fasce della popolazione per come definite dal D.Lgs. 267/2000.

Par. 2 Disponibilità e gestione delle risorse umane: Il monitoraggio sui fabbisogni standard di personale mostra una preoccupante carenza di unità soprattutto per alcuni profili professionali ed in alcune aree specifiche. La tendenza dell'ultimo triennio, ma in generale dell'ultimo quinquennio, caratterizzata da un elevato numero di dipendenti collocati in quiescenza senza un adeguato *turn-over*, è in costante calo ed i grafici rappresentano una differenza sostanziale tra le unità di personale che sarebbe necessario avere al fine di garantire dei servizi in maniera efficace e le unità effettivamente in servizio. A ciò si aggiunge che il personale in servizio deve assumere un carico di lavoro in alcuni casi eccessivo con difficoltà nella fruizione dei congedi ordinari ed un accumulo spropositato degli stessi nel lungo periodo. Tale condizione, per gli esercizi 2020 e 2021 si è accentuata a causa della pandemia da Sars-cov2 che per lunga parte soprattutto del 2020 ha svuotato gli Uffici Comunali con i dipendenti che hanno svolto la propria attività lavorativa in regime di Smart Working. Le procedure concorsuali avviate nel corso dell'esercizio 2020 non sono state concluse, ma anche qualora fossero state concluse, la mancata approvazione dei documenti di programmazione finanziaria crea delle importanti criticità nei procedimenti di assunzione e di stipula dei contratti.

Le azioni correttive da intraprendere sono sicuramente legate ad una visione di lungo periodo nella predisposizione dei piani dei fabbisogni del personale che tengano conto dei prossimi pensionamenti anche in relazione all'età media del personale in servizio, tutto nel rispetto dei vincoli imposti in tema di facoltà assunzionali e della situazione economica e finanziaria con il mantenimento degli equilibri di bilancio. A tal fine è fondamentale, anche in questo caso, avviare tutte le azioni necessarie per adottare gli atti di programmazione economico/finanziaria entro i termini stabiliti dalle leggi e dai regolamenti.

Sarebbe auspicabile che l'Ufficio Gestione del Personale effettuasse una puntuale statistica dell'età media dei dipendenti con una proiezione dei pensionamenti che si prevede di effettuare nell'arco temporale di almeno 5 anni al fine di predisporre degli adeguati strumenti che consentano un ricambio generazionale ed evitino il blocco dell'azione amministrativa dell'Ente.

Sarebbe inoltre necessario, da parte di tutti i settori, effettuare una ricognizione puntuale dei carichi di lavoro assegnati ad ogni singola unità di personale verificando la produttività oraria rispetto alle presenze in servizio ed alle attività assegnate al fine di effettuare una puntuale ricognizione ed indirizzare le risorse umane disponibili verso quelle attività fondamentali.

Par. 3 Azioni nei confronti di società e organismi partecipati rientranti nel "GAP" Gruppo Amministrazione

Pubblica: La situazione che emerge dal monitoraggio sulla gestione degli organismi partecipati evidenzia delle criticità rilevanti. Il nuovo regolamento per i controlli sugli organismi partecipati, approvato con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 79/2020, scandisce in maniera puntuale tutte le attività che devono essere effettuate affinché siano garantiti tutti i controlli preventivi, concomitanti e successivi i quali consentirebbero una puntuale fotografia della situazione economico, finanziaria e patrimoniale degli organismi partecipati e, conseguentemente, gli effetti sugli equilibri finanziari del Comune di Trapani.

Le azioni correttive da intraprendere sono pertanto le seguenti:

- puntuale rispetto di quanto previsto dal TUSP (D.Lgs. 175/2016);
- attuazione di quanto stabilito dal regolamento comunale vigente. Nello specifico, tra le altre cose, occorrerà definire, da parte del dirigente del I° Settore in collaborazione con gli altri dirigenti dell'Ente per come stabilito dalle vigenti linee funzionali, preventivamente gli obiettivi strategici e gestionali da assegnare agli organismi partecipati;
- ottenere dagli organismi partecipati, in tempo utile, tutta la documentazione richiesta ai fini del controllo;
- garantire tutte le fasi di controllo previste dal più volte citato regolamento che prevede altresì le analisi di *customer satisfaction* da parte degli organismi partecipati che occorrerà incentivare in maniera decisa.

Al fine di dare impulso a tale attività è fondamentale che il Dirigente del Settore ove è incardinato il Servizio "Società Partecipate e Controllo Analogo" metta in attuazione quanto previsto dal vigente regolamento per i controlli sugli organismi partecipati.

E' inoltre di fondamentale importanza che il Dirigente del Settore ove è incardinato il Servizio "Società Partecipate e Controllo Analogo" produca dettagliate e specifiche relazioni sui punti di criticità sollevati dalla Corte dei Conti sia in merito ai controlli che in merito alla gestione degli Organismi Partecipati e che i settori che gestiscono i rapporti contrattuali con gli organismi partecipati mediante un contratto di servizio effettuino una revisione puntuale dei medesimi contratti verificandone la convenienza mediante precise ed analitiche ricerche di mercato che consentano di motivarne adeguatamente la scelta del ricorso al contratto di servizio con gli organismi partecipati anziché con società terze.

Con riferimento al Capitolo 4 "Controllo di gestione":

Par. I Controllo di gestione: Dall'analisi effettuata ai fini del controllo di gestione emergono diverse criticità nella gestione di alcuni servizi.

La creazione di una contabilità analitica per centri di costo e di ricavo, prima assente, è stata fondamentale per consentire di effettuare un'analisi puntuale sull'andamento dei servizi sottoposti a controllo in quanto l'individuazione dei dati contabili ed extra contabili ha consentito la corretta e completa quantificazione di costi e ricavi dei singoli servizi verificandone l'effettiva efficacia.

Le difficoltà incontrate nella predisposizione ed avvio del controllo di gestione nella fase attuale sono state ampiamente esplicitate ai precedenti capitoli I e 4 del presente referto.

Con riferimento alle criticità legate al reperimento dei dati da parte dei Settori interessati dai Servizi oggetto di controllo, ma più in generale all'intera attività amministrativa dell'Ente nel suo complesso, occorre necessariamente che ogni settore trasmetta i dati necessari aggiornati ogni quadrimestre, come previsto anche dal vigente regolamento di funzionamento dei controlli interni. La mancata trasmissione dei dati equivale ad una impossibilità materiale di effettuare i controlli. Tale circostanza evidenzia una scarsa propensione delle strutture organizzative al monitoraggio delle attività che vengono svolte quotidianamente. La richiesta di dati non deve essere interpretata come un semplice adempimento da effettuare o considerata come un'attività "censoria" da parte degli organi di controllo. Bensì deve essere considerata come un'opportunità per migliorare i servizi e rendere un'attività più efficiente, efficace, economica e rispondente ai bisogni della collettività.

Si osserva che le attività di monitoraggio interne ai settori dovrebbero essere costanti da parte dei responsabili delle singole strutture e delle macro aree, secondo le proprie competenze, in quanto la valutazione dei risultati raggiunti non può prescindere da una preventiva conoscenza delle attività svolte, delle criticità riscontrate, delle presenze in servizio, delle disfunzioni in termini di accertamento e riscossione delle entrate e di impegno delle spese rispetto alle risorse assegnate con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. Se tali attività, come auspicato e come dovrebbe in realtà verificarsi, venissero effettuate dai responsabili delle varie strutture con carattere di continuità, al momento della richiesta dei dati da parte degli organi di controllo la loro trasmissione sarebbe immediata. Vieppiù, dovrebbero essere trasmessi con periodicità quadrimestrale senza necessità di ulteriori richieste.

In tal senso le criticità potrebbero essere superate mediante un impulso a tali azioni correttive esplicitate.

Con riferimento ai controlli sui singoli servizi, i grafici prodotti dall'elaborazione e dalla lavorazione dei dati mostrano, soprattutto per alcuni servizi che prevedono entrate da tariffe, una differenza consistente tra le entrate accertate e le entrate riscosse con preoccupanti percentuali dei tassi di riscossione. Appare banale ricordare che le entrate non riscosse producono una elevata mole di residui attivi che, nel tempo, se non adeguatamente revisionati in seguito alla individuazione di entrate di dubbia e difficile esazione, comportano un aumento spropositato del Fondo Crediti Dubbia Esigibilità ed una paralisi dell'attività amministrativa.

Nello specifico dei servizi:

- I. **Servizio Idrico Integrato:** da un primo monitoraggio effettuato sulla gestione del Servizio Idrico Integrato, parzialmente inserito nel referto sull'attuazione dei programmi dal 2018 al 2021 di cui alla deliberazione della Giunta Comunale n. 231 del 21/06/2022, sono state riscontrate notevoli criticità. Tra le più importanti occorre rilevare:
 - il mancato aggiornamento della banca dati degli utenti che non consente la corretta fatturazione e la corretta notifica degli avvisi di pagamento con una elevatissima percentuale di scarto da parte dello SDI;
 - mancata fatturazione dagli esercizi 2020 e 2021;
 - conseguente mancata consegna degli avvisi di pagamento per il 2020 e 2021;
 - mancata consegna degli avvisi di pagamento del 2012 (già reiterati nel 2017) e del 2017 ai fini dell'interruzione della prescrizione;
 - mancata regolarizzazione dei sospesi relativi all'esercizio finanziario 2021 ed al primo quadrimestre del 2022.

Tali criticità hanno fatto rilevare, per come meglio esplicitato nei grafici contenuti al paragrafo di riferimento, alla data del 31/07/2022 per l'esercizio 2021 un incasso, per tariffe del SII, di € 698,06 a fronte di accertamenti in entrata per € 3.904.644,34 (tasso di incasso rispetto all'accertato pari allo 0,001%) e, per l'esercizio finanziario 2022 un accertamento in entrata, per tariffe del SII, pari a zero.

In seguito a tali verifiche, considerato che il DUP 2022/2024 è ancora in fase di elaborazione per la mancata trasmissione di dati da parte dei Settori comunali, si è proceduto ad inserire una modifica dei

programmi relativamente al Servizio Idrico Integrato e, nelle more dell'approvazione del DUP e del PDO, è stata costituita una Unità di Progetto intersettoriale (deliberazione della Giunta Comunale 296 del 05/08/2022) composta da dipendenti del II e del VI Settore (Decreto del Sindaco n. 47 del 05/08/2022 e determinazione dirigenziale n. 2767 del 05/08/2022) alla quale vengono assegnati obiettivi specifici al fine di superare le criticità riscontrate e, nello specifico:

- regolarizzazione dei sospesi di entrata del Servizio Idrico integrato del 2021;
- regolarizzazione dei sospesi di entrata del Servizio Idrico integrato del 2022;
- revisione ordinaria dei residui;
- aggiornamento della banca dati del Servizio Idrico Integrato, al fine di migliorare la capacità di riscossione;
- porre in riscossione il Canone idrico integrato dovuto per gli esercizi 2020 e 2021 entro la fine del corrente esercizio finanziario;
- emissione delle fatture per i nuovi allacci e per l'approvvigionamento idrico a mezzo autobotte su richiesta del cliente;
- Notifiche anni pregressi - interruzione prescrizione, per le annualità indicate dal Servizio Idrico Integrato;

e i seguenti risultati attesi:

- inserimento, entro il 15.12.2022, nel software di gestione delle notifiche degli avvisi di pagamento notificati nel 2021;
- inserimento, entro il 15.12.2022, nel software di gestione delle notifiche degli avvisi di pagamento notificati entro il 31.10.2022;
- regolarizzazione, entro il 26.08.2022, dei sospesi di entrata del Servizio Idrico integrato del 2021;
- regolarizzazione, entro il 23.12.2022, dei sospesi di entrata del Servizio Idrico integrato al 31/10/2022;
- regolarizzazione, entro il 31.1.2023, dei sospesi di entrata del Servizio Idrico integrato del 2022;
- revisione ordinaria dei residui del canone idrico entro il 28.02.2023;
- inserimento in almeno il 30% delle utenze dei dati catastali delle unità immobiliari servite entro il termine della consiliatura;
- inserimento entro il 31.12.2022 nel software di gestione dei nuovi contratti, delle utenze cessate, nonché delle vulture/subentri, presentate alla data del 2.12.2022;
- aggiornamento banca dati per l'emissione delle fatture del 2020 entro il 23.9.2022;
- emissione, entro il 4.10.2022, delle fatture del canone idrico per la lista di carico dell'esercizio 2020;
- invio delle fatture emesse per le liste di carico per l'esercizio 2020 allo SDI, entro 2 giorni dall'emissione;
- sistemazione, entro 2 giorni dall'invio allo SDI, delle posizioni scartate sulle fatture emesse nel 2020;
- consegna avvisi di pagamento relativi alla lista di carico del 2020 al soggetto incaricato delle notifiche entro il 19.10.2022;
- aggiornamento banca dati per l'emissione delle fatture del 2021 entro il 03.11.2022;
- emissione, entro il 16.11.2022, delle fatture del canone idrico per la lista di carico dell'esercizio 2021;
- invio delle fatture emesse per le liste di carico per l'esercizio 2021 allo SDI, entro 2 giorni dall'emissione;
- sistemazione, entro 2 giorni dall'invio allo SDI, delle posizioni scartate sulle fatture emesse nel 2021;
- consegna avvisi di pagamento relativi alla lista di carico del 2021 al soggetto incaricato del recapito entro il 28.11.2022;

- emissione delle fatture per i nuovi allacci e per l'approvvigionamento idrico a mezzo autobotte a richiesta del cliente a decorrere dal 1° ottobre 2022;
- affidamento, entro il 30.09.2022, del servizio di stampa, imbustamento e recapito degli avvisi di pagamento del canone idrico dell'esercizio 2020, mediante raccomandata A.R.;
- affidamento, entro il 15.11.2022, del servizio di stampa, imbustamento e recapito degli avvisi di pagamento del canone idrico dell'esercizio 2021, mediante posta ordinaria;
- consegna, entro il 21/11/2022, al soggetto incaricato del recapito delle notifiche per i canoni idrici non pagati per l'esercizio 2012, già notificati entro il termine prescrizione di cinque anni, con ricerca di eventuale nuovo recapito del debitore;
- consegna, entro il 21/11/2022, al soggetto incaricato del recapito delle notifiche per i canoni idrici non pagati per l'esercizio 2017, con ricerca di eventuale nuovo recapito del debitore;

Le azioni correttive relative al Servizio Idrico Integrato sono pertanto molteplici e la modifica dei programmi con l'attribuzione di specifiche attività da ultimare potrebbe risolvere le criticità in quanto, in seguito al recupero di tutte le attività pregresse da parte dell'Unità di Progetto, a regime il servizio dovrebbe funzionare in maniera efficiente senza ulteriori modifiche.

Tali condizioni verranno verificate al termine del secondo ciclo di controlli in seguito alle prime scadenze degli obiettivi dell'Unità di Progetto.

2. **Asili nido:** Con riferimento agli asili nido si ribadisce quanto già esplicitato nel referto di cui alla deliberazione di G.C. n. 231/2022 nella parte in cui si sosteneva la tesi secondo la quale la componente di costo che incide maggiormente nella gestione del servizio asili nido e che determina un tasso di copertura del servizio a domanda individuale molto basso è quella del personale dipendente che svolge le funzioni all'interno degli asili nido comunali con il profilo professionale di Istruttore Ass. Asilo Nido (ben oltre € 800.000,00 per ogni esercizio) a fronte di entrate da tariffe esigue (circa 47.000 € nel 2021).

Per gli effetti, occorrerebbe valutare una gestione esternalizzata del servizio che consenta comunque il mantenimento degli standard di qualità attualmente garantiti dalla gestione diretta ed evidenziati dalla percentuale di soddisfazione dell'utenza riportata nelle analisi di customer satisfaction del capitolo 4.

I risvolti positivi di tale forma di gestione affidata a terzi, qualora fattibile, potrebbero riguardare la riconversione del personale degli asili nido, in carico al bilancio dell'ente e per la quasi totalità di categoria giuridica C, in attività amministrative che presentano un'importante emorragia di personale con una parziale e temporanea risoluzione dei problemi di carenza di personale di cui al paragrafo 2 del capitolo 3 del presente referto.

Inoltre le tariffe resterebbero determinate e introitate dallo stesso Ente che affida il servizio a terzi. L'adozione di una decisione in tal senso dovrebbe essere ponderata da un'attenta analisi preventiva sulla esternalizzazione del servizio mediante la costruzione di un *business plan* che consenta di valutarne tutti gli aspetti da parte del IV Settore ove il servizio è incardinato.

Nelle more di tale valutazione occorrerebbe altresì revisionare le tariffe ed i tassi di copertura del servizio.

3. **Refezione scolastica:** con riferimento al servizio di refezione scolastica occorre segnalare che la gestione del servizio mediante affidamento esterno a terzi sembrerebbe garantire un discreto livello qualitativo del servizio a fronte di una copertura dei costi accettabile.
4. **Sport e impianti sportivi:** i controlli effettuati su tale servizio hanno mostrato una preoccupante dipendenza dai contributi del credito sportivo. La movimentazione delle voci di entrata da tariffe è irrisoria sia da un punto di vista degli accertamenti che, conseguentemente degli incassi. Ciò è probabilmente dovuto ad un sottodimensionamento nell'utilizzo degli impianti sportivi comunali.

Le azioni correttive in questo caso dovrebbero partire da una revisione, da parte del settore in cui è incardinato il servizio, delle tariffe e da una ricognizione di tutti gli impianti sportivi utilizzabili e fruibili al fine di verificarne la modalità di gestione (diretta o in affidamento a terzi). La verifica dovrebbe essere estesa anche agli impianti sportivi al momento non fruibili per le più diverse motivazioni e verificare se è conveniente, e in quali forme, renderli fruibili.

Par. 2 Monitoraggio sulla Customer Satisfaction: Le analisi di *customer satisfaction* di cui al presente documento evidenziano un risultato medio/alto del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi oggetto di

indagine. Alcuni servizi, tra l'altro con una considerevole quantità di questionari sottoposti, hanno un risultato eccellente e compensano, nella globalità, dei risultati meno brillanti in altri servizi ma comunque sempre al di sopra della sufficienza. Nella considerazione che le attività legate ai servizi oggetto di indagine vengono svolte da un numero sempre inferiore di dipendenti in servizio e gli standard di qualità nell'offerta sono sempre in aumento, il risultato è più che soddisfacente. Si è avuto modo di constatare che in tutti i questionari non è stata compilata dagli utenti la sezione relativa ai suggerimenti ai fini del miglioramento del servizio, nonostante la stessa fosse presente in tutti i questionari somministrati.

Le azioni correttive suggeriscono la predisposizione di analisi di *customer satisfaction* anche in via telematica sul sito istituzionale dell'Ente con metodologie ritenute più idonee. Un suggerimento potrebbe essere la metodologia CSAT (*Customer Satisfaction Score*) che può prevedere l'attribuzione di un punteggio in una scala da 1 a 10 e/o l'individuazione di tre simboli di colore rosso, giallo e verde che caratterizzano il grado di soddisfazione dell'utente. Inoltre sarebbe auspicabile incentivare, per ogni questionario, la compilazione della sezione dedicata ai suggerimenti per migliorare il servizio.

Anche in questo caso è stata prevista una modifica nei programmi in quanto le analisi di *customer satisfaction* sono state inserite nel progetto di Piano Dettagliato degli Obiettivi quale obiettivo trasversale comune a tutti i settori e con un'incidenza ed un peso ponderale consistente ai fini della valutazione della performance. All'interno del PDO è anche stato previsto, in capo al dirigente del Servizio Gestione del Personale l'effettuazione di almeno una analisi del grado di soddisfazione dei dipendenti comunali.

Inoltre nel nuovo regolamento sul funzionamento dei controlli interni in discussione al Consiglio Comunale (proposta di deliberazione n. 2869/2022) è stato inserito un intero paragrafo composto da 3 articoli che regolamentano le attività di *customer satisfaction* all'interno dell'Ente.

Par. 3 Servizi a domanda individuale: L'analisi sui servizi a domanda individuale è stata effettuata, per il quadrimestre a cui il presente referto, sulla base dell'analisi dei costi e dei ricavi effettuata con il controllo di gestione di cui al capitolo 4 ed al quale si rimanda.

L'andamento del tasso di copertura dei servizi a domanda individuale negli anni pregressi evidenzia la gestione in perdita di tutti i servizi monitorati ad eccezione dei servizi relativi alla "Fognatura", "Nettezza urbana" ed "Acquedotto". Questi ultimi presentano un tasso di copertura totale dei costi del servizio. Gli altri servizi monitorati d'altro canto presentano un tasso di copertura estremamente basso ad esclusione del servizio di "Mensa scolastica" che nel breve considerato oscilla tra il 48% ed il 60%. Particolarmente deficitario il tasso di copertura dei servizi di "Asilo nido" per i quali le uscite hanno un carattere di stabilità nel tempo attestandosi intorno ad un valore di € 750.000,00 per anno a fronte di entrate mai superiori ad € 50.000,00 per anno. Particolare osservazione merita anche il servizio "Impianti sportivi" che oscilla, nel triennio oggetto di analisi, un tasso di copertura vicino al 14% nel 2018, che sale a circa il 21% nel 2019 per poi crollare vertiginosamente intorno al 5% nel 2020 anche se quest'ultimo risultato è condizionato dalla chiusura degli impianti a causa della pandemia da Covid-19 che non ha ridotto i costi di gestione ma ha fatto registrare un netto calo nell'introito delle tariffe.

La tendenza registrata negli ultimi anni rispecchia la proiezione effettuata per il I° quadrimestre 2022.

Le azioni correttive in questo caso suggeriscono una urgente revisione delle tariffe dei servizi a domanda individuale, non revisionate negli ultimi anni, da parte dei settori in cui sono incardinati i medesimi servizi con l'ausilio dei servizi finanziari al fine di valutarne l'impatto anche in relazione alle modalità di gestione diretta del servizio o esternalizzata da parte di terzi ed una organizzazione dei servizi che consentano una migliore gestione della spesa pubblica e possano ridurre i costi mantenendo efficiente il servizio per l'utenza.

Par. 4 Efficienza amministrativa: L'analisi sulla reale capacità dell'Ente di realizzare le attività istituzionali devono essere considerate nel loro complesso. Si è proceduto, ai fini del presente referto, ad un controllo esclusivo sulla quantità di atti amministrativi che non diventano esecutivi in quanto scontano un parere di regolarità contabile contrario. La percentuale totale oscilla intorno al 10% che è un dato abbastanza elevato se si considera che parliamo di un solo quadrimestre di controllo. Occorrerebbe pertanto che chi propone le determinazioni dirigenziali effettui un preventivo consulto con i servizi finanziari al fine di verificare la

correttezza contabile degli atti ed evitare un appesantimento del processo amministrativo che comporta notevoli ritardi nella conclusione dei procedimenti.

Il controllo è proseguito con la verifica, mediante l'utilizzo della piattaforma "Efficientometro", della capacità di riscossione delle entrate dell'Ente e della composizione sia delle entrate che delle spese del bilancio dell'Ente indipendentemente dai contributi ministeriali e regionali.

Si è avuto modo di verificare delle criticità nei tassi di riscossione delle entrate e soprattutto nella regolarizzazione dei sospesi già per tutto l'esercizio 2021 e anche per il primo quadrimestre 2022 oggetto del presente referto.

Occorrerà organizzare in maniera efficace l'attività di regolarizzazione dei sospesi per quei servizi che sono in difetto in tali attività (come già fatto per il Servizio Idrico Integrato) e occorrerà dare un notevole impulso alle attività di riscossione delle entrate.

Si ricorda infatti che il mantenimento degli equilibri di bilancio non può prescindere da una elevata percentuale di incassi rispetto alle previsioni di entrata. Inoltre, l'elevata mole di entrate accertate e non riscosse, crea nel tempo una quantità eccessiva di residui attivi che alterano le risultanze del bilancio. Tali entrate inoltre, quando dichiarate di dubbia e difficile esazione, comporteranno un inevitabile aumento del Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità che irrigidisce il bilancio e limita la capacità di spesa dell'Ente e, conseguentemente, limita i servizi forniti alla collettività amministrata.