

Comune dell'Aquila
Report di Controllo di Gestione sullo stato di
avanzamento dell'azione amministrativa
Anno 2018

Il Responsabile del Servizio
Enrico Sevi

Il Segretario Generale
Alessandra Macrì

Indice

Premessa	p.	3
1. Introduzione e inquadramento normativo	p.	4
2. La metodologia del controllo di gestione	p.	8
2.1 La programmazione nel Comune dell’Aquila	p.	8
2.2 Il monitoraggio degli obiettivi	p.	9
3. La programmazione: gli obiettivi operativi e gli indicatori del controllo di gestione 2018	p.	11
4. Il monitoraggio: le risultanze del Controllo di Gestione per il 2018	p.	14
5. Principali evidenze, conclusioni e linee di intervento	p.	17
5.1 Principali evidenze del controllo di gestione 2018	p.	17
5.2 Proposte di intervento per la programmazione di gestione 2018	p.	17

Allegato 1: controllo di gestione 2018; dettaglio stato di avanzamento obiettivi operativi e di gestione

Premessa

Il presente report sul controllo di gestione realizzato ai sensi dell’art. 147 comma 2 e degli artt. 196 e ss. del D. Lgs. 267/2000, costituisce **un rendiconto dell’attività svolta nel 2018 rispetto agli obiettivi fissati nel PEG e nel Piano Performance, restituendo un’analisi in termini di efficacia, efficienza ed economicità dello stato di avanzamento dell’azione amministrativa.**

In questa sede, risulta indispensabile precisare che le ipotesi e le conclusioni qui riportate dipendono strettamente dall’ambito normativo di riferimento e dalla specifica metodologia che le ha definite, non possono quindi trovare diretta applicazione in situazioni e finalità diverse da quelle cui si riferiscono e senza un’attenta valutazione dei limiti di seguito riportati. Nello specifico, per quel che riguarda **l’ambito normativo di riferimento**, giova sottolineare che **il presente report è definito ai sensi e per le finalità di cui al sistema di controlli previsto dal D. Lgs. 267/2000 così come circoscritto nei regolamenti del Comune dell’Aquila.**

Per quel che riguarda invece la metodologia di analisi, è bene precisare che **il presente report si basa sull’applicazione di un metodo innovativo e in evoluzione che intende misurare su parametri di efficacia, efficienza ed economicità, il grado raggiungimento degli obiettivi fissati nel programma di mandato e nel PEG – Piano della Performance 2018.** In particolare, per eliminare il rischio di un inadeguato utilizzo dei risultati presentati e anche per offrire degli spunti di riflessione utili a migliorare il complessivo sistema di programmazione e controllo del Comune dell’Aquila, si riportano a titolo esemplificativo e non esaustivo alcune avvertenze delle quali è necessario tener conto per una lettura consapevole del presente documento:

- per ciascun settore non vengono considerate tutte le attività svolte nel corso dell’anno, ma soltanto quelle definite nel PEG 2018;
- le evidenze mostrate nel presente report sono frutto di diversi fattori, molti dei quali esogeni al settore cui è stato affidato l’obiettivo e che comunque sfuggono al suo controllo diretto; in questo senso, il presente report rileva il solo grado di raggiungimento degli obiettivi, senza nulla asserire in merito alle responsabilità dei risultati raggiunti;
- alcuni obiettivi sono intrinsecamente intersettoriali e poiché il loro raggiungimento dipende dall’operato di più di un settore, non possibile individuare una responsabilità univoca.

1. Introduzione e inquadramento normativo

Negli ultimi anni il legislatore è intervenuto più volte per migliorare il funzionamento interno delle Amministrazioni e guidarle verso lo sviluppo di procedure e processi in grado di incrementarne in modo strutturale i livelli di efficacia ed efficienza. Questo intento appare ben evidente nel caso dei controlli interni, relativamente ai quali il legislatore attraverso le innovazioni disposte al TUEL dal d.lgs. n. 118/2011, dal D.L. 213/2012 e dal d.lgs. n. 126 del 2014, ha da una parte ridotto l’attività di controllo in capo agli organi esterni all’Ente e dall’altra parte predisposto lo sviluppo di un sistema di controlli interno all’amministrazione che operi come generale garanzia per l’ottenimento di adeguati livelli di efficacia ed economicità e come principale difesa contro l’emergenza di comportamenti devianti e non virtuosi.

In questa nuova ottica, l’attività di controllo condotta dalla Corte dei Conti sposta la sua attenzione dal controllo sui singoli atti ad una verifica dell’adeguatezza del complessivo sistema di controllo predisposto dall’Ente. A finire sotto la lente di ingrandimento, quindi, non è più il singolo atto dell’amministrazione, ma il complessivo sistema di controlli messo in piedi per garantire legittimità, efficacia, efficienza e economicità a tutti gli atti dell’amministrazione. Non a caso, infatti, i controlli esterni previsti dall’art. 148 del TUEL vengono effettuati dalla Corte dei Conti non con un controllo diretto sugli atti del Comune, ma verificando il referto annuale sui controlli interni che il Sindaco redige annualmente.

Sui controlli interni, **l’art. 147 del TUEL** come novellato dal D. L. 174/2012 e s.m.i., testualmente recita:

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

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

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

b) valutare l’adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell’indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l’attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l’attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;

d) verificare, attraverso l’affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all’articolo 170, comma 6, la redazione del bilancio consolidato, l’efficacia, l’efficienza e l’economicità degli organismi gestionali esterni dell’ente;

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

Gli articoli successivi delineano un sistema di controllo basato su quattro tipologie:

- a. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile
- b. Il controllo strategico

- c. Il controllo di gestione
- d. Il controllo sulle società partecipate
- e. Il controllo del permanere degli equilibri finanziari
- f. Il controllo di qualità sui servizi erogati.

Per quel che riguarda **il controllo di regolarità amministrativa e contabile**, previsto dall’art. 147 bis del D. Lgs. 267/2000, questa forma di controllo è quella, secondo tradizione, più diffusa negli enti locali. Si tratta di un controllo diretto a garantire che l’azione amministrativa si svolga nel rispetto dei principi di legittimità, regolarità e correttezza e interessa tutti i Comuni indipendentemente dalla loro dimensione demografica. Detto controllo distingue una fase preventiva, esercitata attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell’azione amministrativa e attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria, da una successiva, svolta, secondo i principi della revisione aziendale, sotto la direzione del segretario comunale.

Il controllo di gestione (art. 196-198 bis del D. Lgs. 267/2000) è volto a verificare l’efficacia, l’efficienza e l’economicità dell’azione amministrativa ed è attualmente obbligatorio per tutti i Comuni a prescindere dalla dimensione demografica. È un controllo ciclico che conosce diverse fasi al suo interno. In particolare per un suo corretto funzionamento è necessario che l’impostazione dell’attività di controllo sia preceduta da una precisa definizione degli obiettivi gestionali, di breve periodo, affidati ai responsabili di servizio con il piano esecutivo di gestione, o con il piano dettagliato degli obiettivi. Affinché l’attività di controllo possa essere realmente efficace, è necessario che esso venga supportato da un buon sistema informativo da cui ricavare le informazioni ed i dati necessari.

Il controllo strategico mira a operare un confronto tra gli obiettivi stabiliti nel programma di mandato e nella relazione previsionale e programmatica, ed i risultati conseguiti dalla struttura, attraverso una contestuale individuazione e disamina delle ragioni che hanno comportato eventuali scostamenti.

Per quel che riguarda **il controllo sulle società partecipate** (art. 147-quater) esso deve essere svolto dagli Enti Locali partendo dalla definizione di obiettivi gestionali per ciascuna società partecipata e predisponendo un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i dati necessari ad effettuare con periodicità un monitoraggio completo sull’andamento di dette società, al fine di evidenziare gli eventuali «scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell’ente»

Il controllo del permanere degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno è disciplinata dall’art. 147-quinques del TUEL, rappresenta una sub-categoria del controllo di regolarità amministrativa e contabile ed è realizzato attraverso una costante attività di coordinamento e vigilanza da parte del responsabile finanziario.

Il controllo di qualità sui servizi erogati è una tipologia di controllo finalizzata a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni all’ente, che fruiscono dei servizi erogati dal Comune e dai suoi organismi gestionali esterni.

Focalizzandoci sul controllo di gestione, è utile fare riferimento alla Deliberazione n. 5/SEZAUT/2017/INPR della Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti concernenti linee guida per il referto annuale del sindaco sul funzionamento dei controlli interni, la quale chiarisce che: *“Il controllo di gestione è un controllo “direzionale”, inteso a rilevare lo scostamento tra obiettivi e risultati, informando i responsabili preposti a decidere, al fine di adottare i conseguenti provvedimenti correttivi.”*

In particolare il controllo di gestione si compone di due fasi principali: una prima di definizione degli obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione (la programmazione), ed una successiva di

monitoraggio dell’attività svolta (il controllo) volto a verificare il grado di allineamento dell’attività svolta rispetto a quella programmata e a formulare le necessarie contromisure gestionali in sede di programmazione.

Per quel che riguarda la prima fase, la definizione degli obiettivi, l’Allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 attribuisce questo compito al PEG stabilendo che «il Peg rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione».

Sulle modalità di definizione degli obiettivi, è utile fare riferimento alle Linee guida per il referto annuale del sindaco sul funzionamento del sistema dei controlli interni (art. 148 tuel), approvate dalla Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti per l’esercizio 2015 nella Adunanza del 4 febbraio 2016: «[...] L’ente è tenuto, altresì, ad adottare un elenco di obiettivi con i relativi indicatori, riportanti valori target da perseguire per ciascun obiettivo. A tale riguardo, l’ente dovrà curare la predisposizione di un adeguato Piano esecutivo di gestione (PEG), ai sensi dell’art. 169 del TUEL. [...] Gli obiettivi devono rappresentare non una "mera" ricognizione delle funzioni intestate ai diversi settori in cui l’ente risulta articolato, ma una sintesi dei livelli di efficacia ed efficienza che si intendono conseguire per ciascun servizio o attività. Tali obiettivi devono discendere dall’attività di programmazione dell’ente ed essere in linea con gli strumenti a tal fine dallo stesso adottati.»

In modo coerente, l’art 96 del regolamento di contabilità del Comune dell’Aquila specifica che la prima fase del controllo di gestione risiede nella «definizione degli obiettivi gestionali e di performance e del relativo sistema degli indicatori di output, outcome ed economicità» mentre il 22 dispone che «gli obiettivi di gestione sono esplicitati in modo da consentire l’attivazione delle responsabilità di gestione e di risultato in capo ai soggetti individuati all’interno della struttura dell’ente».

In linea con le previsioni di legge e regolamentari, nel PEG Piano performance del Comune sono riportati gli obiettivi stabiliti nel PEG Piano della Performance 2018, i rispettivi indicatori di misurazione distinti in indicatori di efficacia, di efficienza e di economicità, e gli specifici valori obiettivo (target) per il 2018.

Per quel che riguarda la seconda fase del controllo di gestione dedicata al monitoraggio dell’attività svolta, il comma 2 dell’art. 196 del TUEL specifica che « 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». Il successivo comma 3 specifica che è necessario che il controllo di gestione ponga in evidenza i risultati distinti per settore (o centro di costo): «Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, ove previsti, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi.» In aggiunta l’art. 94 del regolamento di contabilità del Comune dell’Aquila riporta che esso «consiste nella verifica, nel corso ed al termine della gestione, dello stato di attuazione degli obiettivi annuali».

In coerenza con le citate previsioni normative, nel paragrafo 4 viene descritto il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel PEG Piano della Performance 2018. Per quel che riguarda l’analisi delle risorse acquisite e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, al momento non è stata condotta una specifica correlazione con i dati contabili e quindi un’analisi specifica delle risorse impiegate rispetto agli obiettivi.

Infine, appare utile soffermarsi sulla particolare attenzione che il legislatore ha riservato alla rilevazione e alla successiva pubblicità dei risultati raggiunti nel controllo di gestione. L’art. 198 del TUEL dispone che

«La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.»

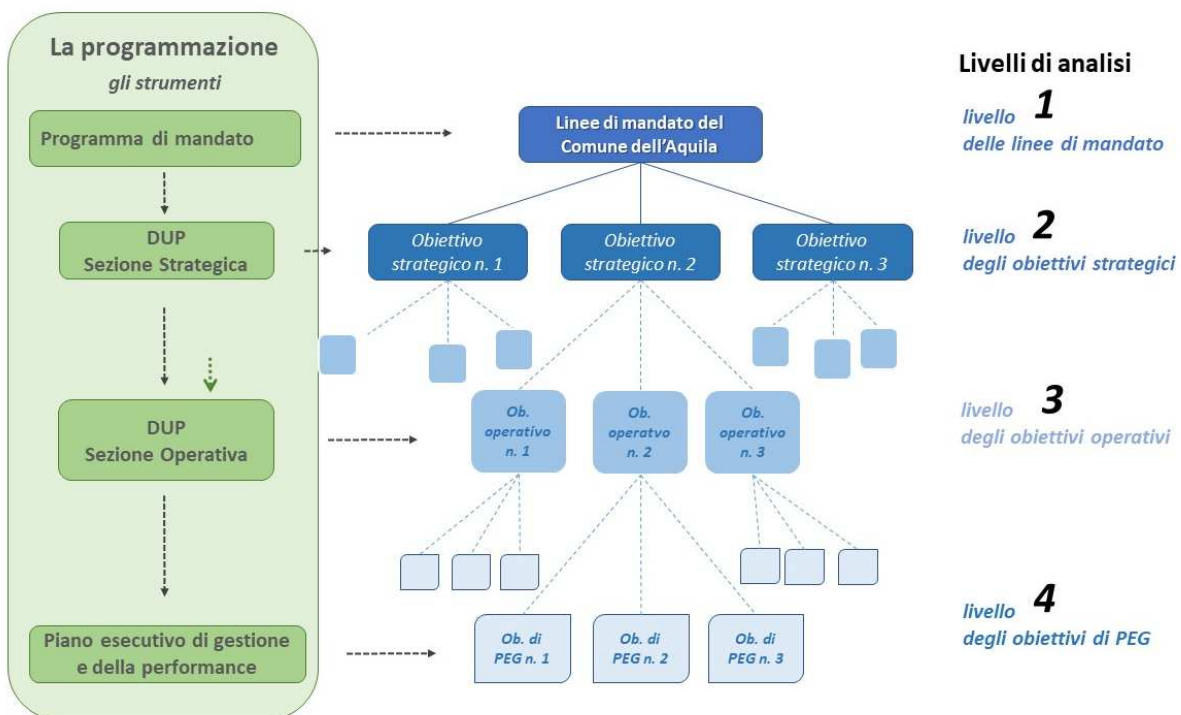
2. La metodologia del controllo di gestione

Il quadro normativo presentato nel precedente paragrafo, descrive con chiarezza come l’intento del legislatore sia stato quello di arricchire l’attività di programmazione e controllo degli Enti Locali, attraverso una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e il successivo monitoraggio della adeguatezza dei risultati raggiunti. Lo scopo del controllo è quindi quello di verificare quanto le azioni intraprese siano effettivamente funzionali agli obiettivi definiti e, in presenza di eventuali scostamenti, di fornire agli amministratori e alla parte tecnica dell’amministrazione comunale gli elementi necessari per la definizione di adeguate linee di intervento.

2.1 La programmazione nel Comune dell’Aquila

Le Linee guida per il referto annuale del sindaco sul funzionamento del sistema dei controlli interni (art. 148 tuel), approvate dalla Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti per l’esercizio 2015 nella Adunanza del 4 febbraio 2016, indicano che «gli obiettivi devono discendere dall’attività di programmazione dell’ente ed essere in linea con gli strumenti a tal fine dallo stesso adottati».

Figura 1. Metodologia del controllo di gestione per il 2018: attività di programmazione per la definizione degli obiettivi.



La figura 1 riporta la metodologia utilizzata nel presente report sul controllo di gestione mostrando come gli obiettivi siano organizzati **in un sistema gerarchico nel quale coesistono un livello superiore, costituito dagli obiettivi di mandato, un livello inferiore costituito dagli obiettivi strategici di collegamento, un livello intermedio nel quale si collocano gli obiettivi operativi ed infine un livello più in basso nel quale rientrano gli obiettivi di gestione.**

Si realizza quindi un sistema di condizionamento “a cascata” con la programmazione operativa che diventa diretta declinazione della programmazione strategica cosicché:

- ciascun obiettivo di mandato è articolato in uno o più obiettivi strategici;
- ciascun obiettivo strategico è articolato in uno o più obiettivi operativi di collegamento;
- ciascun obiettivo operativo è articolato in uno o più obiettivi di gestione o di PEG.

Il sistema così descritto assicura che vi sia coerenza tra i diversi livelli di programmazione e quindi tra gli obiettivi “genitori” di livello superiore e gli obiettivi “figli” di livello inferiore.

Per quel che attiene agli strumenti di programmazione, a garanzia della coerenza tra gli stessi, anche in questo caso viene rispettato il processo gerarchico con il programma di mandato che viene progressivamente declinato nei DUP e successivamente nei PEG dei diversi anni, definendo gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi di collegamento e gli obiettivi di PEG o di gestione.

2.2 Il monitoraggio degli obiettivi

Secondo le indicazioni delle Linee guida per il referto annuale del sindaco sul funzionamento del sistema dei controlli interni (art. 148 tuel), «attraverso il controllo di gestione l’ente verifica lo stato di attuazione degli obiettivi programmati». Coerentemente con quanto visto in sede di programmazione, anche in questo caso è utile fare ricorso ad un approccio gerarchico che, a seconda dell’oggetto di analisi e dell’arco temporale cui l’obiettivo si riferisce, consente di dividere l’attività di controllo in due sezioni differenti:

- il **controllo strategico**, relativo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo;
- il **controllo di gestione**, dedicato alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di breve periodo (tipicamente nell’ordine di un anno o frazioni di anno).

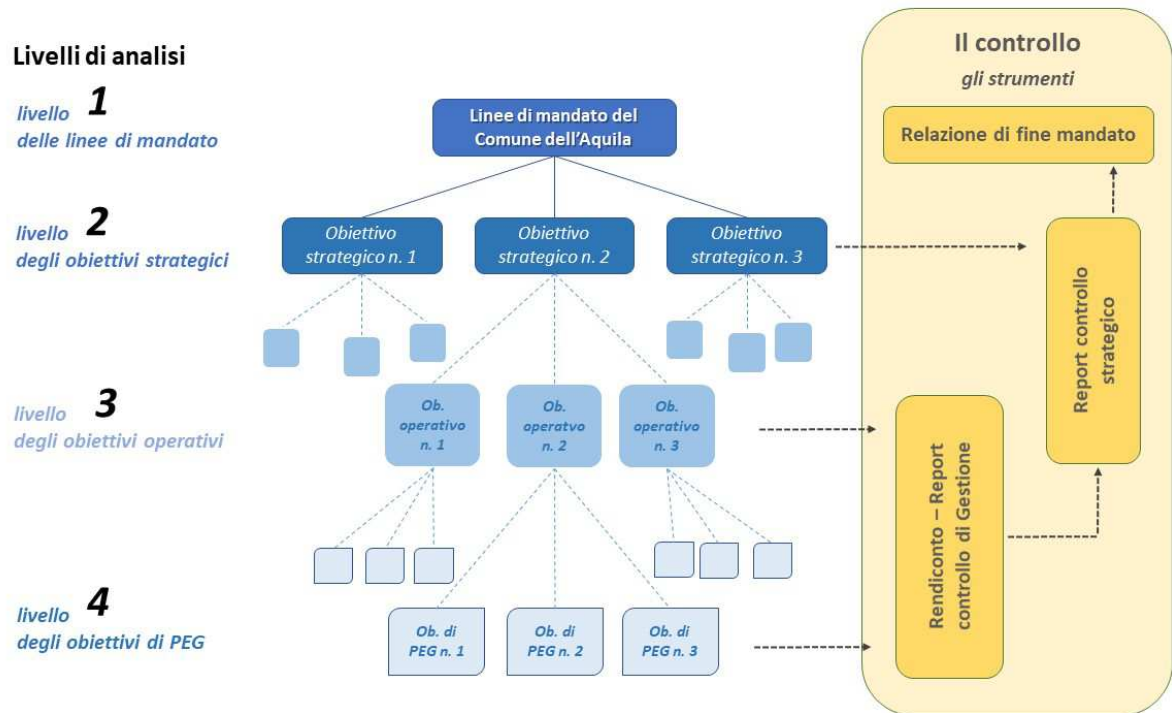
La fig. 2 descrive graficamente il modo in cui si differenziano i due tipi di controllo:

- il controllo strategico opera su due livelli di analisi, quello superiore degli obiettivi strategici, verificandone le ricadute a livello di avanzamento delle linee di mandato, e quello inferiore degli obiettivi operativi;
- il controllo di gestione si colloca in una dimensione operativa, verificando i risultati conseguiti al livello degli obiettivi operativi di collegamento e a quello più basso degli obiettivi di gestione;

Nel sistema gerarchico così descritto, mentre in sede di programmazione si verifica un condizionamento dall’alto verso il basso, in sede di monitoraggio dei risultati la dipendenza si realizza in direzione opposta: il grado di raggiungimento dell’obiettivo superiore è costituito direttamente dal grado di raggiungimento ottenuto negli obiettivi di livello inferiore che lo compongono.

Per quel che riguarda la fonte dei dati per il monitoraggio degli obiettivi, nel presente report sul controllo di gestione, derivano dallo stesso data set utilizzato per la relazione sulla performance, derivanti in parte dai dati comunicati in sede di rendicontazione degli obiettivi secondo il format richiesto dal Segretario Generale, e in parte, nei casi in cui la richiamata rendicontazione non sia stata prodotta, dalle relazioni che i dirigenti hanno trasmesso all’OIV relazionando sull’attività svolta nel 2018.

Figura 2. Metodologia del controllo di gestione 2018: monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi.



Nelle prossime pagine si proseguirà illustrando l’attività svolta dal Comune dell’Aquila tenendo distinti il momento della programmazione (paragrafo 3) da quello del monitoraggio dei risultati (paragrafo 4).

3. La programmazione: gli obiettivi operativi e gli indicatori del controllo di gestione nel 2018

Come anticipato, il controllo di gestione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi posti su due diversi livelli di analisi: gli obiettivi strategici (obiettivi di secondo livello) e gli obiettivi operativi (di terzo livello). Inoltre, all’interno del sistema gerarchico già descritto, gli obiettivi della programmazione operativa sono diretta declinazione delle finalità definite nel Programma di Mandato 2017-2022 (obiettivi di primo livello) che vengono esclusi dall’analisi del presente report. Per completezza, la tabella 1 riporta l’elenco degli obiettivi di mandato corredati da una breve descrizione.

Tabella 1. Gli obiettivi del Programma di Mandato 2017 – 2022.

Obiettivo	Descrizione
1. IDENTITÀ	Si fonda sul presupposto di riconoscere alla memoria storica il ruolo di elemento primario della coesione sociale, ma anche una consistente occasione di sviluppo. Rientrano in questa linea programmatica tematiche quali la città-territorio con la costituzione della consulta dei quartieri, l’incentivazione e la tutela delle istituzioni e delle attività culturali, così come il sostegno alla formazione universitaria, fondamentale punto di forza dell’economia del territorio
2. INCLUSIONE	L’Aquila come città accessibile può diventare un grande esperimento di “progettazione sociale”. In questo ambito il principale obiettivo è quello di disegnare L’Aquila come una città accogliente per tutti, cittadini e turisti, curando esigenze quali “il fabbisogno collettivo di natura”, la messa a regime dei grandi luoghi di aggregazione polivalenti (Piazza d’Armi o il Parco del Sole) o il disability manager.
3. RICOSTRUZIONE	Attuare un processo di ricostruzione della città fondato su regole semplificate e snelle, e sulla definizione di un sistema urbano dotato di nuova vitalità.
4. SVILUPPO	Avviata con decisione la fase di ricostruzione, ormai terminata nella periferia ma anche in buona parte del centro storico, questa amministrazione ha di fronte il difficilissimo obiettivo di ri-fondare la sostenibilità economica e sociale della città, facendo in modo che i palazzi, le strade, le fabbriche e gli uffici tornino a popolarsi di gente.
5. LA RIORGANIZZAZIONE	La linea di mandato attiene alla necessità di efficientamento dell’ente in termini sia di macrostruttura e di ridisegno delle competenze assegnate ai settori, sia di ristrutturazione dei singoli processi organizzativi, sia di ridisegno della localizzazione degli uffici e della logistica. Attengono allo stesso ambito i processi di ristrutturazione delle società partecipate e di razionalizzazione delle entrate e delle spese.

Per il dettaglio sugli obiettivi fissati, si rimanda al PEG Piano della Performance 2018 approvato con DGC n. 125 del 19.04.2018 e in particolare all’allegato 1, nel quale per ogni obiettivo operativo è riportato il dettaglio su:

- l’obiettivo strategico cui si riferisce,
- i parametri utilizzati per la misurazione,
- il tipo di indicatore (codificando con 1 gli indicatori di efficacia, con 2 gli indicatori di efficienza e con 3 gli indicatori di economicità),
- il target Obiettivo per il 2018,
- la descrizione del risultato raggiunto nel 2016 e nel 2017, ove disponibile,
- il peso attribuito all’obiettivo operativo all’interno dell’obiettivo strategico.

In estrema sintesi, nel PEG Piano della Performance 2018, vengono utilizzati complessivamente **28 obiettivi strategici** dettagliati in **86 obiettivi operativi** declinati a loro volta in **145 obiettivi di gestione o di PEG**. Per la rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi sono stati utilizzati 268 indicatori che fungono da parametri di misurazione dell’attività svolta. A seconda delle caratteristiche delle attività che essi rilevano, gli indicatori sono stati distinti in:

- **indicatori di efficacia (intesa come grado di raggiungimento dell’obiettivo),**
- **indicatori di efficienza (intesa come consumo di risorse utilizzate rispetto a un dato risultato),**
- **indicatori di economicità (intesa come risparmio di risorse),**
- **indicatori di output (intesa come risultato, specifica attività da raggiungere).**

In questo modo, è stata effettuata una opportuna distinzione tra attività che hanno effetti sui miglioramenti nella qualità dei servizi prodotti (riconducibili all’efficacia) e al completamento di specifici risultati (risultati di output), e altre attività che invece si concretizzano in un contenimento sull’uso delle risorse o in una razionalizzazione delle spese (incidendo quindi sull’efficienza e sull’economicità). Questa distinzione tra le tipologie di indicatori, consente una dettagliata analisi della gestione dell’Ente e, conseguentemente, una più precisa individuazione degli interventi migliorativi. Ricorrendo a indicatori di tipologie diverse, si può ad esempio diagnosticare che un’organizzazione raggiunga risultati importanti in termini di soddisfazione degli utenti (elevati livelli di efficacia), ma per far questo consumi un eccessivo quantitativo di risorse (bassi livelli di efficienza ed economicità). Nella situazione opposta, può invece verificarsi un notevole contenimento dei costi (elevata efficienza ed economicità), ma che l’organizzazione si dimostri totalmente incapace di soddisfare i propri utenti (bassi livelli di efficacia).

È bene precisare che non sempre è facile l’individuazione univoca della tipologia di appartenenza dell’indicatore, e questo perché alcune attività riescono contemporaneamente ad avere effetti su più di un parametro. Per le finalità di cui al presente report, si è proceduto codificando gli indicatori sulla base di un principio di prevalenza, individuando cioè la tipologia rispetto alla quale gli effetti dell’attività oggetto di misurazione si manifestano in modo prevalente. Ciò nonostante, l’operazione di attribuzione delle tipologie comunque porta con sé un intrinseco e non riducibile grado di discrezionalità.

Per quel che riguarda il fattore economicità, a causa dei vincoli riportati nell’introduzione, la presente versione del report di gestione si focalizza sul grado di raggiungimento degli obiettivi e non analizza direttamente dati concernenti l’utilizzo delle risorse economiche da parte dei diversi centri costo. In questo contesto, gli indicatori di economicità qui utilizzati si riferiscono comunque a specifici obiettivi di risultato.

Facendo riferimento agli obiettivi operativi dettagliati nell’allegato 1, nel presente controllo di gestione sono stati utilizzati complessivamente **268 indicatori** di cui:

- **152 indicatori di efficacia (pari al 57% degli indicatori);**
- **95 indicatori di efficienza (pari al 35% degli indicatori);**
- **4 indicatori di economicità (pari al 1% degli indicatori);**
- **17 indicatori di output (pari al 17% degli indicatori).**

Il sistema di indicatori mostra quindi una maggiore attenzione verso l’efficacia, che in termini di percentuale incide per oltre la metà, e una minore rilevanza per gli aspetti legati all’efficienza. In effetti,

la minore attenzione verso i principi di efficienza ed economicità può in parte certamente attribuirsi alla circostanza nella quale i dirigenti, partendo da livelli di economicità ed efficienza già stabiliti nel bilancio di previsione, in sede di definizione degli obiettivi si mostrino naturalmente più inclini verso la definizione di obiettivi legati all’efficacia. Appare comunque opportuno segnalare l’attuale squilibrio affinché in sede di programmazione venga dedicata maggiore attenzione agli obiettivi di efficienza ed economicità.

4. Il monitoraggio: le risultanze del Controllo di Gestione per il 2018

L'allegato 1 riporta dettagliatamente il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di gestione misurato in base agli indicatori programmati. In aggiunta, aggregando i risultati dei diversi obiettivi di gestione, l'allegato 1 riporta anche il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e, ad un successivo livello di aggregazione, la performance ottenuta dagli obiettivi strategici.

Nella successiva tabella 2 sono riassunte le principali statistiche sui risultati complessivi che consentono di addivenire ad una misura complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi procedendo da diversi direzioni.

Per una prima lettura dei dati, è infatti utile ragionare in termini di numero complessivo di obiettivi raggiunti. In questa direzione, la tabella 2 mostra come su un totale di 145 indicatori relativi al 2018, 77 sono stati completamente raggiunti, hanno cioè ottenuto una percentuale di raggiungimento pari al 100%, mentre 68 obiettivi non sono stati completamente raggiunti. Operando un rapporto tra obiettivi raggiunti e obiettivi complessivi, si ottiene in questo modo una prima misura del grado di raggiungimento degli obiettivi che nel 2018 risulta pari al 53%.

Da un differente punto di vista, al fine di offrire indirizzi rilevanti per la programmazione delle linee di intervento, appare utile focalizzare l'attenzione sui singoli 68 obiettivi che risultano non raggiunti e analizzare gli stessi in termini di tipologia di indicatore, distinguendo in particolare tra indicatori di efficacia, di efficienza, di economicità e di output. In questo caso, risultano non raggiunti il 44% degli obiettivi di efficacia (33 obiettivi non raggiunti su 75), il 56% degli obiettivi di efficienza (29 indicatori non raggiunti su 52), il 33% degli obiettivi di output (5 obiettivi non raggiunti sul totale di 15) mentre infine in termini di economicità non risulta raggiunto un solo obiettivo su tre.

Osservando quindi la percentuale di obiettivi raggiunti interamente sul totale degli obiettivi assegnati, complessivamente per il 2018 si registra un livello medio di efficienza e di efficacia, accanto a risultati migliori in termini di economicità e di output.

Tabella 2. Principali evidenze dati complessivi.

N. Obiettivi gestionali	145
N. indicatori per obiettivi gestionali	268
N. obiettivi gestionali raggiunti (percentuale di raggiungimento pari al 100%)	77
N. obiettivi gestionali non raggiunti (percentuale di raggiungimento minore del 100%)	68
Percentuale obiettivi gestionali raggiunti su totale*	<u>53%</u>
Media grado di raggiungimento obiettivi gestionali*	82%
Media ponderata grado di raggiungimento obiettivi gestionali**	<u>80%</u>

* media semplice, pari alla somma del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi gestionali diviso il totale;

** poiché il peso attribuito ad ogni obiettivo gestionale segnala la sua rilevanza all’interno dell’obiettivo operativo di collegamento, è utile fare riferimento ad una media che ponderi il risultato raggiunto nell’obiettivo di riferimento, sulla base del peso attribuito allo stesso.

I dati risultano abbastanza differenti se invece di fare riferimento alla percentuale di obiettivi interamente raggiunti, si osserva invece il grado di raggiungimento di ognuno di esso, inteso come stato di avanzamento dell’azione amministrativa. In questo modo, partendo dal grado di raggiungimento ottenuto sui singoli obiettivi gestionali come riportati nell’allegato 1, viene eseguita una media semplice dei valori ottenuti su ciascun indicatore, ottenendo così una percentuale di raggiungimento complessivo degli obiettivi gestionali pari al 82%, come riportato in tab. 2.

Tuttavia, avendo il PEG Piano della Performance 2018 attribuito agli obiettivi gestionali un peso diverso a seconda della loro rilevanza all’interno dell’obiettivo operativo di riferimento, come riportato nell’allegato 1, per le finalità del presente controllo di gestione, appare più opportuno fare riferimento ad una media ponderata sulla base dei pesi attribuiti. Tale media ponderata, come riportato in tabella 2, per il 2018 risulta pari al 80%, in coerenza con i dati già riscontrati in sede di controllo strategico e relazione sulla performance approvata con delibera di giunta comunale n. 283 del 01/07/2019.

Complessivamente, tenendo conto della necessità di considerare la diversa attribuzione di pesi ai diversi obiettivi, nel presente report si propone di fare riferimento ad un **grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi di gestione** misurato attraverso la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi che per il 2018 è risultata **pari all’80%**.

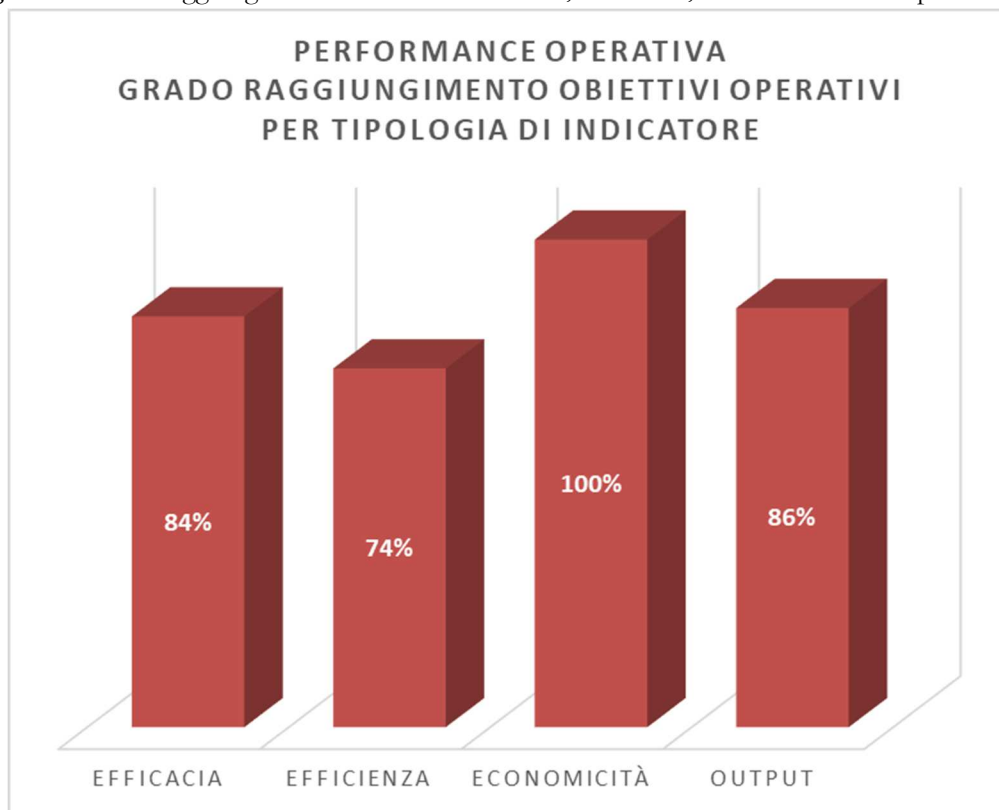
In aggiunta, per approfondire la diagnosi dell’attività gestionale svolta sul 2018, appare utile **disaggregare i risultati in base alla tipologia di indicatori di efficacia, efficienza, economicità e output**. La tabella 4 riporta la media ponderata sulle diverse tipologie di indicatori mentre la figura 3 descrive i medesimi risultati in forma grafica.

Tabella 4. Grado di raggiungimento degli obiettivi di efficacia, efficienza e produttività.

Grado di raggiunto obiettivi gestionali di efficacia [media ponderata]	84%
Grado di raggiunto obiettivi gestionali di efficienza [media ponderata]	74%
Grado di raggiunto obiettivi gestionali di economicità [media ponderata]	100%
Grado di raggiunto obiettivi gestionali di output [media ponderata]	86%
Grado di raggiunto obiettivi operativi complessiva [media ponderata]	80%

I risultati per tipologia di indicatori mostrano che, relativamente ai dati a disposizione, la gestione 2018 ha restituito valori soddisfacenti in termini di efficacia, efficienza ed output (grado di raggiungimento tra il 74% e l'86%) e più positivi in termini di economicità (con un grado di raggiungimento pari all'100%)¹.

Figura 3. Grado raggiungimento obiettivi di efficacia, efficienza, economicità ed output – annualità 2018.



Pur all'interno dei limiti illustrati in premessa, i dati qui presentati configurano interessanti indicazioni in termini di future linee di intervento, con particolare riferimento alla possibilità, per l'amministrazione, di raggiungere ampi margini di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza ed economicità dell'azione svolta.

¹ Tali risultati risultano coerenti con la precedente analisi sulle tipologie degli obiettivi non raggiunti, dalla quale è emersa la performance meno positiva in termini di efficienza dell'azione amministrativa.

5. Principali evidenze e proposte di intervento

Partendo dalle indicazioni dell’art. 148 del D. Lgs. 267/2000 (« [...] attraverso il controllo di gestione l’ente verifica lo stato di attuazione degli obiettivi programmati»), in questo report sul controllo di gestione è stato misurato il grado di attivazione dell’azione programmata nel PEG 2018 al fine di definire utili linee di intervento gestionali e organizzative. Pur all’interno dei limiti evidenziati in premessa, l’analisi svolta fornisce delle evidenze che possono fornire utili spunti di riflessione di tipo organizzativo e gestionale.

5.1 Principali evidenze del controllo di gestione 2018 sullo stato di avanzamento dell’azione amministrativa

Si riassumono di seguito le principali evidenze emerse nel presente report:

- La gestione attivata dal Comune dell’Aquila nel 2018 ha consentito di ottenere un **grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali pari all’80%**;
- Distinguendo per tipologia, i risultati dell’attività svolta appaiono poco omogenei. In effetti i risultati migliori sono stati raggiunti in termini di **economicità (grado di raggiungimento pari al 100%)**, mentre si mostrano decisamente meno positivi sia i dati relativi all’**efficacia (grado di raggiungimento pari all’84%)** che misura la capacità di un ente di raggiungere gli obiettivi stabiliti, sia i risultati ottenuti nell’**efficienza (grado di raggiungimento pari all’74%)**;
- In termini di completo raggiungimento dei singoli obiettivi operativi, su un totale di 145 obiettivi, risultano raggiunti 77 obiettivi (corrispondenti al 53% del totale), mentre 68 (pari al 47%) risultano non completamente raggiunti;
- L’analisi degli obiettivi non raggiunti per tipologia conferma i risultati già presentati: anche in questo caso i risultati meno positivi emergono in termini di **efficacia e di efficienza**.

5.2 Proposte di intervento per la programmazione strategica e gestionale

Le evidenze emerse nel presente report sul controllo di gestione, consentono di formulare delle utili proposte di intervento da sottoporre all’attenzione della Giunta Comunale.

1. In sede di programmazione, è necessario che i dirigenti, d’intesa con gli assessori di riferimento, rivolgano maggiore attenzione a interventi in grado di migliorare l’efficienza dell’azione amministrativa, e a seguire a fattori che attengono all’efficacia;
2. Per un corretto monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi, si ritiene indispensabile che i Dirigenti relazionino con cadenza semestrale offrendo anche specifici spunti di riflessione su particolari eccellenze e criticità dell’attività svolta;
3. In aggiunta, si ritiene essenziale che la definizione degli obiettivi venga effettuata in anticipo rispetto alle annualità precedenti per far in modo che, a prescindere dal momento dell’approvazione del bilancio di previsione, buona parte degli obiettivi diventino efficaci entro l’inizio dell’anno solare al quale si riferiscono. Tale misura appare indispensabile visto che negli ultimi anni i ritardi nell’approvazione del bilancio e del conseguente PEG hanno consentito di definire gli obiettivi quando ormai risultava trascorsa già una buona parte dell’anno di gestione.

Controllodi Gestione 2018 - Allegato 1 - Dettaglio Stato di avanzamento obiettivi operativi e di gestione

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
1.1.1	Valorizzazione Perdonanza Celestiniana	100%	90%	PB.PEG.2018.10	Perdonanza, Candidatura Unesco e Realizzazione Edizione 2018	100%	90%	1	output	Politiche per il Benessere della Persona
1.2.1	Promozione e realizzazione di interventi/azioni culturali	50%	40%	PB.PEG.2018.08	Consolidamento dell'identità e della memoria storica cittadina, promozione e realizzazione degli eventi, sostegno alle iniziative delle associazioni	100%	40%	1	output	Politiche per il Benessere della Persona
1.2.2	Attività culturali programma restart	50%	90%	SG.PEG.2018.08	Programma Restart – predisposizione nuovo avviso 2018	50%	90%	1	efficacia	Segreteria Generale
1.2.2	Attività culturali programma restart			SG.PEG.2018.09	Programma Restart - chiusura rendicontazioni 2016 e 2017	50%	90%	1	efficacia	Segreteria Generale
1.3.1	Istruzione prescolastica, servizi ausiliari all'istruzione	35%	90%	PB.PEG.2018.07	Programmazione informatizzazione servizi a domanda di pre ed inter-scuola e di trasporto scolastico, completamento digitalizzazione e controllo gestione pagamenti buoni pasto	100%	90%	1	efficienza	Politiche per il Benessere della Persona
1.3.2	Accesso ai livelli di istruzione mediante risorse proprie e derivate	15%	100%	PB.PEG.2018.09	Ampliamento e sviluppo Progetto Scuola Internazionale	100%	100%	1	efficacia	Politiche per il Benessere della Persona
1.3.4	Manutenzione edifici scolastici	25%	85%	OP.PEG.2018.04	Intervento di ricostruzione della scuola elementare di Anschia	50%	80%	5	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
1.3.4	Manutenzione edifici scolastici			OP.PEG.2018.05	Lavori di ricostruzione della scuola primaria di Pettino "Mariele Ventre"	50%	90%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
1.3.5	Consentire maggiore diffusione attività agonistica			OP.PEG.2018.02	Lavori di completamento del Palazzetto dello Sport in località Centi Colella – II lotto	40%	20%	4	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
1.3.5	Consentire maggiore diffusione attività agonistica			OP.PEG.2018.03	Lavori di completamento dell'area sportiva di Piazza D'Armi	30%	80%	5	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
1.3.5	Consentire maggiore diffusione attività agonistica	25%	56%	OP.PEG.2018.01	Realizzazione degli spogliatoi al campo polivalente di Piazza d'Armi	30%	100%	5	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.1	Valorizzazione sistemi rurali-ambientali	33%	57%	OP.PEG.2018.10	Valorizzazione Riserva del Fiume Vera	33%	50%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.1	Valorizzazione sistemi rurali-ambientali			OP.PEG.2018.11	Bonifica aree colpite da incendio a San Giuliano	33%	30%	1	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.1	Valorizzazione sistemi rurali-ambientali			OP.PEG.2018.12	Pulitura e Messa in sicurezza dei boschi	34%	90%	1	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.2	Realizzazione di spazi attrezzati	33%	70%	OP.PEG.2018.13	Recupero e valorizzazione parchi e giardini città e frazioni	50%	40%	3	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.2	Realizzazione di spazi attrezzati			OP.PEG.2018.14	Interventi di arredo urbano attrezzature ludiche	50%	100%	1	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.1.3	Manutenzione e messa in sicurezza del territorio	33%	100%	OP.PEG.2018.15	Ripuliture, messe in sicurezza dei canali di scolo, dei corsi d'acqua, strade rurali e fontanili	100%	100%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.2.2	Ottimizzazione accessibilità urbana	100%	50%	RBP.PEG.2018.02	Individuazione soluzioni per sostenere l'autonomia della persona con disabilità	100%	50%	1	efficienza	Ricostruzione Beni Pubblici
2.3.1	Miglioramento ambiente urbano	100%	73%	OP.PEG.2018.16	Gestione rifiuti abbandonati	33%	100%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.3.1	Miglioramento ambiente urbano			OP.PEG.2018.17	Campagne di educazione ambientale	33%	100%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.3.1	Miglioramento ambiente urbano			OP.PEG.2018.18	Opere di sviluppo turistico a San Pietro della Lenca e valorizzazione area cimiteriale di Pescomaggiore	34%	20%	1	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.4.1	Accesso-Interventi/misure per facilitare inclusione e autonomia	70%	100%	PB.PEG.2018.05	Interventi e misure per facilitare inclusione e autonomia della persona	100%	100%	1	efficacia	Politiche per il Benessere della Persona
2.4.2	Servizi territoriali a carattere comunitario	30%	100%	PB.PEG.2018.06	Asili Nido comunali e servizi innovativi prima infanzia - Aggiornamento e formazione	100%	100%	1	efficacia	Politiche per il Benessere della Persona
2.5.1	Nuovo contratto servizio AMA Spa	50%	100%	VC.PEG.2018.07	Stipula di un nuovo contratto di servizio con AMA spa con scadenza prevista al 2027	100%	100%	1	output	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
2.5.2	Rilancio Mission AMA Spa	50%	100%	VC.PEG.2018.08	Adozione delle misure necessarie a ridurre i costi della società e più in generale ogni operazione utile alla fusione con la società TUA spa	100%	100%	1	economicità	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
2.6.1	Incrementare il livello di interazione e collaborazione con interlocutori interni ed esterni	14%	100%	PM.PEG.2018.07	Interazione con altri settori del comune, istituzioni esterne all'ente e associazioni: educazione stradale	23%	100%	1	output	Polizia Municipale
2.6.1	Incrementare il livello di interazione e collaborazione con interlocutori interni ed esterni			PM.PEG.2018.08	Interazione con altri settori del comune, istituzioni esterne all'ente e associazioni: sottoscrizione di protocolli d'intesa	15%	100%	1	output	Polizia Municipale

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
2.6.1	Incrementare il livello di interazione e collaborazione con interlocutori interni ed esterni			PM.PEG.2018.09	Interazione con altri settori del comune, istituzioni esterne all'ente e associazioni: Organizzare in modo coordinato viabilità e segnaletica	12%	100%	2	efficacia	Polizia Municipale
2.6.1	Incrementare il livello di interazione e collaborazione con interlocutori interni ed esterni			PM.PEG.2018.10	Standardizzazione delle procedure in occasione di eventi di rilievo	50%	100%	1	efficienza	Polizia Municipale
2.6.2	Prevenzione e presidio del territorio	19%	90%	PM.PEG.2018.11	Rilascio permessi di circolazione	50%	100%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.2	Prevenzione e presidio del territorio			PM.PEG.2018.12	Attività di polizia giudiziaria	50%	80%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.3	Aumentare la presenza degli agenti su centro e periferie	13%	89%	PM.PEG.2018.13	Potenziamento e rinnovo mezzi e attrezzature: armi e armeria	20%	85%	2	efficacia	Polizia Municipale
2.6.3	Aumentare la presenza degli agenti su centro e periferie			PM.PEG.2018.14	Potenziamento e rinnovo mezzi e attrezzature: Dotazioni strumentali	20%	100%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.3	Aumentare la presenza degli agenti su centro e periferie			PM.PEG.2018.15	Potenziamento e rinnovo mezzi e attrezzature: mezzi di servizio	20%	70%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.3	Aumentare la presenza degli agenti su centro e periferie			PM.PEG.2018.16	Sicurezza stradale	20%	90%	2	efficacia	Polizia Municipale
2.6.3	Aumentare la presenza degli agenti su centro e periferie			PM.PEG.2018.17	Vigilanza in materia amministrativa/commerciale/ambientale	20%	100%	2	efficacia	Polizia Municipale
2.6.4	Migliorare la percezione della sicurezza da parte dei cittadini	11%	100%	PM.PEG.2018.18	Sicurezza integrata nella città dell'Aquila	100%	100%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.5	Partecipazione al processo di ricostruzione e sviluppo della città	14%	100%	PM.PEG.2018.19	Vigilanza sui cantieri – Ricostruzione Post sisma: Rilascio pareri O.S.P. e Cantierizzazioni	50%	100%	1	efficacia	Polizia Municipale
2.6.5	Partecipazione al processo di ricostruzione e sviluppo della città			PM.PEG.2018.20	Vigilanza sui cantieri – Ricostruzione Post sisma: Controlli su adempimenti	50%	100%	2	efficacia	Polizia Municipale
2.6.6	Implementazione strumenti di Videosorveglianza	14%	20%	CUC.PEG.2018.06	Procedura di gara per i servizi di Videosorveglianza	100%	20%	2	efficacia	Centrale Unica di Committenza
2.6.7	Manutenzione ordinaria e straordinaria della viabilità comunale nell'ambito delle risorse disponibili	14%	70%	OP.PEG.2018.07	Accordi quadro per la realizzazione di interventi di manutenzione e ripristino delle pavimentazioni stradali e pertinenze	50%	100%	5	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
2.6.7	Manutenzione ordinaria e straordinaria della viabilità comunale nell'ambito delle risorse disponibili			OP.PEG.2018.09	Manutenzione viabilità comunale: Strada di collegamento S.Elia – Gignano e parcheggi e di attestazione in località Gignano – Lotto "A"	50%	40%	7	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
3.1.1	Monitoraggio fondi ricostruzione privata e verifica residui	50%	80%	BP.PEG.2018.03	Costituzione di un apposito ufficio all'interno del Servizio, incaricato della gestione contabile post-sisma	100%	80%	1	efficienza	Bilancio e Razionalizzazione
3.1.2	Incremento efficacia ed efficienza dei processi di ricostruzione	50%	30%	RP.PEG.2018.02	Implementare l'autovalutazione con il modello "CAF"	100%	30%	2	efficacia	Ricostruzione Privata Centro e Frazioni
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi	100%	64%	RU.PEG.2018.10	Strategie Urbane Sostenibili	12,5%	75%	5	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.11	Piano Urbano Mobilità Sostenibile 2017-2027	12,5%	95%	1	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.12	Parcheggi Pubblici	12,5%	40%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.13	Piste polifunzionali e Biciplan	12,5%	60%	3	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.14	Mobilità elettrica	12,5%	60%	2	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.15	Trasporto Pubblico Locale su gomma	12,5%	100%	3	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.16	Metrobus	12,5%	50%	2	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
3.2.1	Piano di mobilità basato sullo scambio intermodale e su un nuovo piano dei parcheggi			RU.PEG.2018.17	Masterplan Abruzzo, patti per il sud	12,5%	30%	2	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.3.1	La pianificazione urbanistica per una città bella e accogliente	100%	90%	RU.PEG.2018.01	Nuovo Piano Regolatore Comunale	20%	50%	2	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.3.1	La pianificazione urbanistica per una città bella e accogliente			RU.PEG.2018.02	Implementazione SIT	20%	100%	1	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.3.1	La pianificazione urbanistica per una città bella e accogliente			RU.PEG.2018.03	Indirizzo e supporto alla ricostruzione pubblica e privata	20%	100%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.3.1	La pianificazione urbanistica per una città bella e accogliente			RU.PEG.2018.04	Monitoraggio e controllo abusivismo edilizio	20%	100%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.3.1	La pianificazione urbanistica per una città bella e accogliente			RU.PEG.2018.05	Monitoraggio dei tempi e modi dell'attività istruttoria e del rilascio di autorizzazioni, titoli edili e condoni	20%	100%	1	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
3.4.1	Delegazione amica	50%	100%	PP.PEG.2018.07	Delegazione Amica	100%	100%	4	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale
3.4.2	Ricostruzione delle frazioni	50%	50%	RP.PEG.2018.01	Ricostruzione unitaria e coordinata delle frazioni. Progetto pilota	100%	70%	2	efficienza	Ricostruzione Privata Centro e Frazioni
3.5.1	Trasparenza quadro economico finanziamento OOPP	15%	100%	BP.PEG.2018.07	Trasferimento dell'archivio cartaceo delle schede di lavoro nel software contabile	100%	100%	1	efficienza	Bilancio e Razionalizzazione
3.5.2	Interventi per il diritto alla casa	13%	100%	PB.PEG.2018.03	Realizzazione di interventi per l'attuazione del diritto alla casa	30%	100%	1	output	Politiche per il Benessere della Persona
3.5.2	Interventi per il diritto alla casa			PB.PEG.2018.04	Progetto CASE e MAP - Ricognizione complessiva assegnazioni immobili ed attuazione degli interventi connessi agli esiti delle relative risultanze	70%	100%	2	output	Politiche per il Benessere della Persona
3.5.3	Manutenzione Progetto CASE e MAP	13%	100%	OP.PEG.2018.06	Gestione dell'attività manutentiva del complesso immobiliare Progetto CASE	100%	100%	2	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
3.5.4	Ricostruzione edifici pubblici	13%	100%	RBP.PEG.2018.03	Piano sviluppo ed implementazione degli strumenti di gestione dei procedimenti di opere pubbliche secondo metodologie di Project Management	100%	100%	1	efficienza	Ricostruzione Beni Pubblici
3.5.5	Contenimento spese locazione uffici	10%	100%	BP.PEG.2018.08	Progressivo contenimento della spesa sostenuta per i contratti di locazione di uffici e depositi comunali	100%	100%	1	efficienza	Bilancio e Razionalizzazione
3.5.6	stipula atti di cessione / ricognizione degli immobili ai sensi del d.c.d.r. n. 43/2011 e legge n. 160/2016	13%	100%	BP.PEG.2018.09	Stipula atti di cessione / ricognizione degli immobili oggetto di acquisto delle abitazioni equivalenti	100%	100%	1	efficacia	Bilancio e Razionalizzazione
3.5.7	rinnovo contratti di locazione degli edifici sede di uffici comunali	13%	80%	BP.PEG.2018.10	Adozione degli atti di rinnovo dei contratti di locazione degli edifici sedi degli uffici comunali.	100%	80%	1	efficacia	Bilancio e Razionalizzazione
3.5.8	Progetto CASE e MAP	13%	100%	OT.PEG.2018.02	Valorizzazione Progetto CASE e MAP	100%	100%	1	efficacia	Intersettoriale
3.7.1	Aggiornamento del Piano di Emergenza	50%	10%	OP.PEG.2018.19	Approvazione del nuovo piano di emergenza comunale	100%	10%	1	efficienza	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
3.7.2	Comunicazione ed informazione alla popolazione	50%	75%	OP.PEG.2018.20	Campagne di diffusione della protezione civile nelle scuole	50%	50%	1	efficienza	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
3.7.2	Comunicazione ed informazione alla popolazione			OP.PEG.2018.21	Realizzazione di una brochure informativa	50%	100%	1	efficacia	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
3.8.1	Nuovo contratto servizio ASM Spa	33%	70%	VC.PEG.2018.09	Stipula di un nuovo contratto di servizio con asm spa contenente le disposizioni previste nel regolamento controllo analogo sulle società in house del Comune di L'Aquila	100%	70%	1	output	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
3.8.2	Indagine customer satisfaction	33%	100%	VC.PEG.2018.10	Effettuare un'indagine finalizzata ad individuare un parametro che indichi la soddisfazione dei cittadini relativo al servizio di gestione rifiuti ed eventuali suggerimenti	100%	100%	1	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
3.8.3	Efficientamento raccolta differenziata	33%	20%	OP.PEG.2018.22	Completamento/realizzazione di 2 Centri di Raccolta dei Rifiuti in zone Est ed Ovest di L'Aquila	100%	20%	3	efficienza	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
4.1.2	Sgravi fiscali e sostegno imprese	100%	100%	RU.PEG.2018.07	Bandi comunitari	100%	100%	2	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
4.3.1	Riqualificazione del commercio su area pubblica	100%	100%	RU.PEG.2018.09	Incentivazione nascita dei mercati rionali	100%	100%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
4.4.1	Valorizzazione aeroporto dei Parchi	100%	90%	RU.PEG.2018.18	Riprogrammazione gestione per valorizzazione aeroporto a scopi emergenziali di protezione civile e soccorso alpino	100%	90%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
4.5.1	Sostegno alle produzioni locali	100%	100%	RU.PEG.2018.06	Marketing Urbano	100%	100%	1	efficacia	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
4.7.1	Valorizzazione patrimonio sportivo	100%	70%	CUC.PEG.2018.05	Procedure di gara per l'efficientamento delle infrastrutture sportive	100%	70%	2	efficacia	Centrale Unica di Committenza

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
4.8.1	Valorizzazione e promozione turistica del territorio	100%	100%	PB.PEG.2018.01	Valorizzazione della Montagna e delle Aree Interne	60%	100%	1	output	Politiche per il Benessere della Persona
4.8.1	Valorizzazione e promozione turistica del territorio			PB.PEG.2018.02	Promozione e Sostegno Raduno Annuale Alpini	40%	100%	1	output	Politiche per il Benessere della Persona
4.9.1	Valorizzazione trasporto pubblico locale su fune	50%	30%	RU.PEG.2018.19	Predisposizione nuovo Contratto di Servizio relativo al trasporto pubblico locale su fune	100%	30%	3	efficienza	Rigenerazione Urbana Mobilità e sviluppo
4.9.2	Valorizzazione e potenziamento del comprensorio del Gran Sasso	50%	40%	RBP.PEG.2018.01	Piano di sviluppo sostenibile del comprensorio del Gran Sasso	100%	40%	1	efficienza	Ricostruzione Beni Pubblici
5.1.18	Nuove regole e procedure per la corretta amministrazione economico-finanziaria del comune	4%	80%	BP.PEG.2018.04	Approvazione nuovo regolamento di Contabilità	100%	80%	1	output	Bilancio e Razionalizzazione
5.1.1	Nuovo atto di indirizzo controllo analogo	4%	100%	VC.PEG.2018.01	Predisposizione regolamento controllo analogo sulle società in house del Comune di L'Aquila	40%	100%	2	output	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.1	Nuovo atto di indirizzo controllo analogo			VC.PEG.2018.02	Predisposizione e gestione albo per l'individuazione degli amministratori, sindaci e revisori delle società' in house	30%	100%	1	output	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.1	Nuovo atto di indirizzo controllo analogo			VC.PEG.2018.03	Iscrizione delle società' in house del Comune dell'Aquila nell'albo anac	30%	100%	1	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.10	Potenziamento integrazione e coordinamento uffici	3%	85%	SG.PEG.2018.01	Monitoraggio del primo utilizzo degli strumenti di programmazione e gestione	50%	70%	2	efficienza	Segreteria Generale
5.1.10	Potenziamento integrazione e coordinamento uffici			SG.PEG.2018.02	Introduzione strumenti di programmazione e gestione uniformi	50%	100%	2	efficienza	Segreteria Generale
5.1.11	Potenziamento integrazione e coordinamento vertici	3%	80%	SG.PEG.2018.03	Introduzione sistema di report strategico	100%	80%	1	efficienza	Segreteria Generale
5.1.12	Programmazione e controllo gestione e performance	4%	90%	SG.PEG.2018.04	Introduzione sistema di monitoraggio obiettivi di gestione	50%	80%	1	efficienza	Segreteria Generale
5.1.12	Programmazione e controllo gestione e performance			SG.PEG.2018.06	Predisposizione piano esecutivo di gestione e della performance	50%	100%	2	efficienza	Segreteria Generale
5.1.13	Nuovo sistema dei controlli interni	4%	30%	SG.PEG.2018.05	Nuovo regolamento controlli interni e prima implementazione	100%	30%	3	efficienza	Segreteria Generale
5.1.14	Controllo attività amministrativa	4%	90%	SG.PEG.2018.07	Monitoraggio attuazione piano anticorruzione	100%	90%	1	efficienza	Segreteria Generale
5.1.15	Riqualificazione personale	4%	55%	PP.PEG.2018.08	Progressioni economiche del personale	50%	20%	3	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale
5.1.15	Riqualificazione personale			PP.PEG.2018.09	Selezioni personale non dirigenziale/ attuazione piano assunzionale	50%	90%	4	efficienza	Politiche per il Cittadino e Personale
5.1.16	Determinazione avanzo di amministrazione	4%	100%	BP.PEG.2018.01	Riaccertamento ordinario dei residui attivi e passivi	100%	100%	1	efficienza	Bilancio e Razionalizzazione
5.1.17	affidamento risorse economiche e strumentali fin dall'inizio dell'esercizio 2019	4%	80%	BP.PEG.2018.02	Predisposizione dello schema di bilancio di previsione 2019/2021 entro l'esercizio 2018	100%	80%	1	efficienza	Bilancio e Razionalizzazione
5.1.24	Aggiornamento regole per l'acquisto economale	4%	80%	BP.PEG.2018.05	Approvazione nuovo regolamento servizio economato	100%	80%	1	output	Bilancio e Razionalizzazione
5.1.19	Contenimento spese	4%	70%	CUC.PEG.2018.02	Predisposizione bandi- tipo per uniformare gli atti delle distinte procedure di gara	100%	70%	2	efficienza	Centrale Unica di Committenza
5.1.2	Definizione Obiettivi società partecipate	3%	100%	VC.PEG.2018.04	Definizione obiettivi come da regolamento controllo analogo sulle società in house del Comune di L'Aquila	50%	100%	1	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.2	Definizione Obiettivi società partecipate			VC.PEG.2018.05	Predisposizione atto d'indirizzo 2018-2020	50%	100%	2	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.20	Qualificazione del personale dell'Ente	4%	100%	CUC.PEG.2018.03	Elaborazione ed illustrazione di linee guida sui principali istituti del Codice degli appalti al personale dell'Ente	100%	100%	2	efficienza	Centrale Unica di Committenza
5.1.21	Applicazione nuovo CCNL Funzioni Locali	4%	100%	PP.PEG.2018.10	Relazioni Sindacali e Contrattazione Decentrata	33%	100%	3	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale
5.1.21	Applicazione nuovo CCNL Funzioni Locali			PP.PEG.2018.11	Applicazione e approfondimento nuovi Istituti Contrattuali al personale in servizio	33%	100%	2	efficienza	Politiche per il Cittadino e Personale
5.1.21	Applicazione nuovo CCNL Funzioni Locali			PP.PEG.2018.12	Adeguamenti contrattuali al personale in quiescenza	34%	100%	2	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
5.1.22	Monitoraggio contenzioso	4%	100%	ASA.PEG.2018.01	Realizzazione sistema di report del contenzioso	50%	100%	2	efficienza	Avvocatura Sezione Specializzata Personale, Appalti e Espropri
5.1.22	Monitoraggio contenzioso			AUC.PEG.2018.01	Realizzazione sistema di report del contenzioso	50%	100%	2	efficienza	Avvocatura Sezione Usi Civici
5.1.23	Controllo aree che generano contenziosi	4%	100%	ASA.PEG.2018.02	coordinamento intersettoriale e sistema amministrazione attiva per riduzione del contenzioso	50%	100%	1	efficacia	Avvocatura Sezione Specializzata Personale, Appalti e Espropri
5.1.23	Controllo aree che generano contenziosi			AUC.PEG.2018.02	coordinamento intersettoriale e sistema amministrazione attiva per riduzione del contenzioso	50%	100%	1	efficacia	Avvocatura Sezione Usi Civici
5.1.26	Rilevazione della soddisfazione dell'utente	4%	50%	OT.PEG.2018.01	Introduzione strumenti di rilevazione della soddisfazione dell'utente	100%	50%	2	efficacia	Tutti i settori
5.1.25	Aggiornare le procedure per la piena informatizzazione del servizio di tesoreria	4%	100%	BP.PEG.2018.06	Affidamento nuovo servizio di tesoreria	100%	100%	1	efficacia	Bilancio e Razionalizzazione
5.1.27	Riduzione Spese	4%	90%	OT.PEG.2018.03	Razionalizzazione delle spese	100%	90%	1	efficienza	Tutti i settori
5.1.28	Prevenzione della Corruzione	4%	90%	OT.PEG.2018.04	Adempimenti interventi previsti dal Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	100%	90%	2	efficienza	Tutti i settori
5.1.29	La gestione della performance organizzativa e individuale	4%	40%	OT.PEG.2018.05	Utilizzo strumenti di programmazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	100%	40%	3	efficienza	Tutti i settori
5.1.3	Contenimento spese partecipate	4%	100%	CUC.PEG.2018.01	Gestione unificata gare Società partecipate	50%	100%	2	efficienza	Centrale Unica di Committenza
5.1.3	Contenimento spese partecipate			VC.PEG.2018.06	Unificazione spese società partecipate	50%	100%	1	economicità	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.1.30	Supporto attività istituzionale post sisma 2009	4%	70%	OT.PEG.2018.07	Supporto attività Organi di Governo Post sisma 2009	100%	70%	3	efficacia	Tutti i settori
5.1.4	Gestione contenzioso	4%	40%	AG.PEG.2018.01	Realizzazione sistema di report del contenzioso	50%	40%	2	efficienza	Avvocatura Generale
5.1.4	Gestione contenzioso			AG.PEG.2018.02	coordinamento intersettoriale e sistema amministrazione attiva per riduzione del contenzioso	50%	40%	2	efficienza	Avvocatura Generale
5.1.6	Sviluppare una cultura manageriale nella gestione del corpo	4%	81%	PM.PEG.2018.01	Implementazione fondi p.m. e Razionalizzazione delle spese: Monitoraggio Entrate	25%	75%	2	efficienza	Polizia Municipale
5.1.6	Sviluppare una cultura manageriale nella gestione del corpo			PM.PEG.2018.02	Implementazione fondi p.m. e razionalizzazione delle spese: razionalizzazione	25%	90%	2	economicità	Polizia Municipale
5.1.6	Sviluppare una cultura manageriale nella gestione del corpo			PM.PEG.2018.03	Realizzazione di una procedura per la gestione dei dati personali	25%	60%	2	efficienza	Polizia Municipale
5.1.6	Sviluppare una cultura manageriale nella gestione del corpo			PM.PEG.2018.04	Implementazione degli strumenti manageriali	25%	100%	1	output	Polizia Municipale
5.1.9	Elevare qualitativamente le risorse umane	4%	100%	PM.PEG.2018.06	Sviluppo professionale	100%	100%	2	efficacia	Polizia Municipale
5.2.1	Progressiva riduzione tassazione	50%	88%	ET.PEG.2018.01	Implementazione attività di controllo sul territorio	30%	100%	2	efficienza	Equità Tributaria
5.2.1	Progressiva riduzione tassazione			ET.PEG.2018.02	Rimborsi IMU annualità 2012-2017	20%	100%	3	efficacia	Equità Tributaria
5.2.1	Progressiva riduzione tassazione			ET.PEG.2018.03	Bonifica banca dati TARI	20%	100%	2	efficienza	Equità Tributaria
5.2.1	Progressiva riduzione tassazione			ET.PEG.2018.04	Revisione Regolamento Comunale CIMP, pubbliche affissioni e COSAP	30%	60%	1	efficacia	Equità Tributaria
5.2.2	Riscossione Canoni e Utenze Progetto CASE	50%	75%	ET.PEG.2018.05	Recupero morosità' utenze progetto CASE	40%	100%	2	efficienza	Equità Tributaria
5.2.2	Riscossione Canoni e Utenze Progetto CASE			ET.PEG.2018.06	Implementazione banca dati canone locazione progetto CASE e MAP	30%	16%	2	efficienza	Equità Tributaria
5.2.2	Riscossione Canoni e Utenze Progetto CASE			ET.PEG.2018.07	Recupero morosità' canone di compartecipazione progetto CASE e MAP e monitoraggio riscossioni	30%	100%	3	efficienza	Equità Tributaria
5.3.1	Elevare il livello di innovazione e di informatizzazione delle procedure	25%	90%	PM.PEG.2018.05	Informatizzazione delle procedure	100%	90%	2	efficienza	Polizia Municipale
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi	25%	97%	PP.PEG.2018.01	Migrazione della banca dati anagrafica nella ANPR	16%	100%	2	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale

OBIETTIVO OPERATIVO				OBIETTIVO DI PEG				INDICATORI		SETTORE
id ob. Op	nome ob. Op	Peso Ob. Op	Perf	id ob. PEG	nome ob. PEG	Peso ob. PEG	Performance	N.	Tipo	
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi			PP.PEG.2018.02	Aggiornamento piattaforma telematica di gestione documentale	16%	100%	3	efficienza	Politiche per il Cittadino e Personale
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi			PP.PEG.2018.03	Pubblicazione degli atti all'albo pretorio tramite integrazione con SIGED	17%	100%	3	efficienza	Politiche per il Cittadino e Personale
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi			PP.PEG.2018.04	Migrazione caselle di posta	17%	100%	3	efficienza	Politiche per il Cittadino e Personale
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi			PP.PEG.2018.05	Piattaforma della conoscenza comunale	17%	100%	3	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale
5.3.2	Aggiornamento e integrazione sistemi informativi			PP.PEG.2018.06	Dematerializzazione atti di Consiglio e ordinanze sindacali	17%	80%	3	efficacia	Politiche per il Cittadino e Personale
5.3.3	Informatizzazione archivio storico cimiteriale	25%	100%	OP.PEG.2018.23	Informatizzazione su software gestionale dei dati conservati nei registri relativi ai loculari e alle concessioni cimiteriali	100%	100%	1	efficienza	Opere Pubbliche, Ambiente e Sport
5.3.4	Gestione informatizzata e telematica delle procedure di gara	25%	50%	CUC.PEG.2018.04	Affidamento del servizio di gestione telematica delle procedure di gara	100%	50%	2	efficienza	Centrale Unica di Committenza
5.4.1	Adeguamento sezione trasparenza siti società partecipate	100%	100%	VC.PEG.2018.12	Adeguamento della sezione "Società Trasparente" dei siti internet delle Partecipate	100%	100%	2	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.5.1	Ripristino House organ del Comune	50%	100%	VC.PEG.2018.11	Ripresa delle pubblicazioni dell'house organ (giornale del Comune) e dei servizi giornalistici attraverso la web tv	70%	100%	3	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.5.1	Ripristino House organ del Comune			VC.PEG.2018.15	"Call for papers", buone pratiche nella comunicazione – partecipazione all'iniziativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri	30%	100%	2	efficacia	Valorizzazione e Controllo Società Partecipate e CSA
5.5.2	Comunicazione Istituzionale dell'Ente	50%	50%	OT.PEG.2018.06	Comunicazione Istituzionale	100%	50%	3	efficacia	Tutti i settori