

PROPOSTA DI ADESIONE Alle misure per il riequilibrio finanziario di province, città metropolitane e comuni capoluogo di provincia - Art. 43 Decreto Legge 17 maggio 2022, n. 50

PREMESSA

Il rendiconto della gestione 2021 del Comune di Salerno si è chiuso con un risultato di amministrazione di € 266.276.773,93, il quale, per effetto dei seguenti accantonamenti e vincoli di legge e per investimenti di eseguito elencati:

- FCDE: € 197.107.813,23;
- FAL: € 221.716.493,42;
- FONDO RISCHI CONTENZIOSO: € 5.920.750,0;
- ACCANTONAMENTO SOC. PARTECIPATE: € 700.000,0
- ALTRI ACCANTONAMENTI: € 7.114.024,47
- FONDO DEBITI COMMERCIALI: 1.307.622,77
- PARTE VINCOLATA : 3.039
- PARTE VINCOLATA INVESTIMENTI: 2.366.433,80

ha determinato un disavanzo di amministrazione pari ad euro – 169.967.402,76.

Trattasi, in quota parte, di un disavanzo di natura tecnica, per il cui ripiano si è stabilito di procedere nel seguente modo:

- relativamente a € 99.564.187,3, relativo alla ricostituzione del Fondo Anticipazione di Liquidità, resasi necessaria per effetto della sentenza della Corte Costituzionale n.4/2020, il ripiano è determinato in 10 anni così come consentito dall'art. 52 del D.L. 73/2021, convertito con modificazioni nella legge 106/2021;

- relativamente a € 41.140.469,58, derivanti dal maggiore disavanzo da FCDE (Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità), il ripiano è stato determinato in 15 anni e approvato con la delibera n. 8 del 27/07/2020, così come consentito dal D.L. 162/2019 art. 39 quater convertito con legge n. 8 del 28/02/2020;

- relativamente a € 7,331.001,04, pari al disavanzo tecnico residuale derivante dal riaccertamento straordinario dei residui effettuato nel 2015, il ripiano trentennale è stato approvato con delibera di consiglio n. 29 del 20/05/2016;

- relativamente a € 380.762,44, trattasi di disavanzo da cancellazione automatica dei crediti fino a 5.000 euro risultanti da carichi iscritti a ruolo dal 2000 al 2010 da ripianare in dieci anni a partire dal 2022, come da piano approvato con la citata delibera di giunta n. 98 del 15/04/2022.

Il totale complessivo delle suddette voci di disavanzo tecnico risulta essere pari ad € 148.416.420,36, pertanto il disavanzo di esercizio, derivante dalla differenza tra il risultato di amministrazione e i suddetti disavanzi tecnici, risulta pari a € - 21,550,982,40 e dovrà essere ripianato nell'esercizio in corso di gestione e negli esercizi successivi non oltre la durata della consiliatura.

La genesi del disavanzo

Alla base del significativo disavanzo del Comune di Salerno vi è l'attuazione del federalismo fiscale avviato, alla luce della riforma del titolo V della Costituzione, con la legge 42 del 2009 e successivi interventi legislativi. Nell'ultimo decennio, i trasferimenti erariali sono passati da circa 64.1 milioni nel 2010 a 33.6 nel 2021, mentre il prelievo fiscale (ICI/IMU + TASI) è passato da circa 20 milioni nel 2010 a 30.7 nel 2021. Dunque la riduzione dei trasferimenti erariali non è stata compensata dall'aumento del prelievo fiscale: per ciascun anno dal 2011 in

poi, le entrate, tra prelievo fiscale e trasferimenti, si sono ridotte, rispetto al 2010, in media di circa 14,4 milioni.

Le difficoltà finanziarie sono state aggravate dalla scarsa capacità di riscossione delle entrate da parte del Comune, sia in fase ordinaria che in fase coattiva. Quest'ultima ha registrato nel tempo un miglioramento, a partire dal 2011 con l'istituzione di un Ufficio Speciale per il recupero crediti presso l'Avvocatura, e successivamente con il ricorso, nel 2016, ad un agente di riscossione privato.

Sulla riscossione si rileva una criticità territoriale, che tuttora permane, come comprovato dal fatto che lo stesso agente di riscossione (SOGET) ha performance superiori in altri Enti presso cui opera, ad esempio Settimo Torinese e Catanzaro. L'Ente è stato penalizzato anche dalle recenti manovre di rottamazione delle cartelle fiscali, che hanno annullato i debiti di importo residuo fino a mille euro e fino a 5000 euro senza distinzione di natura e titolarità impositiva. La ripetuta sanatoria sulle inesigibilità dei residui non riscossi, con esclusione di ogni forma di valutazione sull'operato dell'Agente nazionale della riscossione, al di là degli effetti deleteri attinenti ai profili premiali del mancato adempimento, di disparità di trattamento e di incentivo all'evasione nel medio-lungo termine, ha colpito in modo significativo il Comune di Salerno, che nel complesso ha stralciato circa 35 milioni di cartelle esattoriali per il 2018 e circa 4 milioni nel 2021. Ad aggravare le difficoltà della riscossione è intervenuta nel 2020 la pandemia, che ha comportato una significativa riduzione delle attività economiche, un rallentamento del lavoro degli uffici e la sospensione della riscossione coattiva.

A fronte della riduzione delle entrate l'Ente ha operato in termini di efficientamento dei processi al fine di salvaguardare il livello dei servizi offerto. Nel complesso si è passati da un livello di spesa corrente pari a circa 185 milioni nel 2010 ad un livello di circa 164,7 milioni nel 2021. Nel dettaglio, le voci più significative sono le seguenti: per l'acquisto di beni e servizi si è passati da circa 95,1 milioni nel 2010 a circa 94,9 milioni nel 2021, mentre i trasferimenti correnti si sono ridotti dai 10,1 milioni circa del 2010 a 6,9 milioni nel 2021. La riduzione più rilevante si è avuta nel costo del personale, che si è ridotto da circa 64,6 milioni nel 2010 a circa 39,2 milioni nel 2021 nonostante gli ampi spazi assunzionali disponibili: la dotazione organica è diminuita, dal 2010 al 2022, da 1374 a 853 unità, con un rapporto dipendenti/abitanti di 1:160.

La riduzione delle uscite connessa alle azioni di razionalizzazione non ha comunque compensato, in termini di cassa, la diminuzione delle entrate in relazione al disallineamento temporale tra flussi in entrata e in uscita. I problemi si sono aggravati a seguito dell'applicazione dei principi contabili previsti dal decreto legislativo n.118 del 2011, con il riaccertamento straordinario dei residui e l'istituzione del Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità, di anno in anno crescente. Il Comune ha fatto ricorso alle anticipazioni di liquidità, di volta in volta previste da specifiche norme di legge per il pagamento di debiti certi, liquidi ed esigibili, con conseguente appesantimento della spesa annuale per la quota di rimborso del capitale e interessi passivi per un importo medio di 8,82 milioni di euro come da tabella riportata in calce al presente documento (all. 1).

Nel complesso, la constatazione che l'emergere e il consolidarsi nel tempo del disavanzo sia riconducibile prevalentemente a cause esogene, non esclude l'esistenza di ampi margini di miglioramento organizzativo-gestionale: proponiamo dunque un piano di rientro che, per ognuno degli spazi di intervento individuati dal legislatore, parta da un'analisi diacronica delle dinamiche organizzative ed economico-finanziarie per individuare spazi di miglioramento e sviluppo.

MISURE

Di seguito si riportano le misure indicate nella legge 30 dicembre 2021, n. 234, e le applicazioni proposte per il Comune di Salerno. Molte di queste sono già avviate, alcune da mesi, altre da anni.

a) «istituzione, con apposite delibere del Consiglio comunale, di un incremento dell'addizionale comunale all'IRPEF, in deroga al limite previsto dall'articolo 1, comma 3, del decreto legislativo 28 settembre 1998, n. 360, e di un'addizionale comunale sui diritti di imbarco portuale e aereoportuale per passeggero».

La partita della riscossione delle entrate è un asse cruciale su cui poggia il piano di rientro. Si prevede la costituzione di gruppi di lavoro sulle Entrate per la realizzazione di progetti-obiettivo che includano lo sviluppo dell'informatizzazione delle entrate tributarie, patrimoniali e dei servizi gestiti direttamente dall'Ente, nonché l'unificazione delle banche dati (attualizzazione e bonifica anagrafiche con eliminazione di ridondanze e ripetizioni) e la cooperazione con altri soggetti (CCIAA, Enel, Inps, Registro, Agenzia delle Entrate).

La proposta prevede la possibilità di inserimento dell'incremento delle aliquote dell'Addizionale Comunale all'IRPEF nella misura dello 0,1% nel 2023, dello 0,3% nel 2024 e nel 2025, dello 0,1% nel 2026 e un ritorno all'aliquota ordinaria a partire dal 2027 nonché di un'addizionale comunale sui diritti di imbarco portuale nella misura di 1,50 euro per passeggero, con un impatto complessivo riportato nella tabella allegata (all. 2).

b) «valorizzazione delle entrate, attraverso la ricognizione del patrimonio, l'incremento dei canoni di concessione e di locazione e ulteriori utilizzi produttivi da realizzare attraverso appositi piani di valorizzazione e alienazione, anche avvalendosi del contributo di enti ed istituti pubblici e privati».

Si prevede l'istituzione di gruppi di lavoro sul Patrimonio per la realizzazione di progetti-obiettivo che includano le -seguenti misure:

1) censimento delle strutture e dei terreni nella proprietà o disponibilità del Comune, nonché messa a regime del modulo "Patrimonio" nel sistema informativo comunale SIMEL, anche nella prospettiva di predisporre ipotesi di regolarizzazione (nel caso in cui, dall'attività di ricognizione, emergano irregolarità catastali e/o urbanistiche e/o manutentive e/o locative) e di intervento/gestione per una piena valorizzazione economica (oltre che sociale e ambientale);

2) definizione delle strategie di valorizzazione del patrimonio, comprensive anche dell'utilizzo delle soluzioni innovative connesse al conferimento dei beni in fondi immobiliari di investimento (es. Invimit, Cassa Depositi e Prestiti); analisi dell'impatto delle iniziative di valorizzazione del patrimonio sul territorio e del possibile adeguamento degli strumenti regolativi dell'assetto del territorio, in chiave di garanzia per la piena coerenza delle scelte di valorizzazione con le dinamiche urbanistiche di contesto; proposta di aggiornamento del Piano delle alienazioni e delle valorizzazioni di immobili e terreni non funzionali alle esigenze dell'Ente;

3) adozione di un regolamento per la disciplina della concessione/locazione/affitto di beni immobili comunali o nella disponibilità del Comune, sulla base del quale pervenire alla condivisione degli immobili concessi ad associazioni (Palazzo delle Associazioni); adozione di un regolamento sulle antenne;

- 4) scadenario dei contratti in essere e rinegoziazione a scadenza con adeguamento dei canoni di locazione e concessione, con una revisione in particolare di quelli a titolo gratuito o a canone agevolato, anche in ossequio al Programma di mandato del Sindaco;
- 5) regolarizzazione della occupazione senza titolo degli alloggi di Edilizia Residenziale Pubblica.
- 6) manifestazione d'interesse per proposte di project financing sull'efficientamento energetico;
- 7) Servizi cimiteriali: Ricerca, diffida e procedimento per la decadenza dei diritti relativi alle sepolture in stato di incuria ed abbandono, evidenza pubblica per la nuova assegnazione delle sepolture abbandonate, realizzazione di nuovi loculi, accordi con congreghe.

c) «incremento della riscossione delle proprie entrate, prevedendo, fermo quando disposto dall'articolo 1, commi 784 e seguenti, della legge 27 dicembre 2019, n. 160:

1) in presenza di delibera che attribuisce l'attività di recupero coattivo delle predette entrate a soggetti terzi, ivi compresa l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'affidamento a questi ultimi, almeno trenta mesi prima del decorso del termine di prescrizione del relativo diritto, dei carichi relativi ai crediti maturati e esigibili a decorrere dalla data di sottoscrizione dell'accordo previsto dal presente comma. Nei primi due anni di attuazione dell'accordo l'affidamento dei predetti crediti deve essere effettuato almeno venti mesi prima;

2) con deliberazione adottata a norma dell'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, condizioni e modalità di rateizzazione delle somme dovute, fissandone la durata massima in 24 rate mensili, anche in deroga all'articolo 1, commi 796 e 797, della citata legge n. 160 del 2019 e all'articolo 19 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602. Nei primi due anni di attuazione dell'accordo la durata massima della rateizzazione può essere fissata in 36 rate mensili».

Si prevede l'istituzione di gruppi di lavoro sulla riscossione per la realizzazione di progetti-obiettivo che includano le seguenti misure:

1) analisi storica della riscossione ordinaria in conto competenza e in conto residui per ciascuna entrata rispetto ai relativi accertamenti; benchmarking con enti simili per dimensione e area geografica sui tempi medi di riscossione ordinaria, e individuazione di criticità e correttivi; ottimizzazione del flusso procedimentale dalla fase di accertamento a quella di riscossione, con introduzione di percorsi uniformi digitalizzati, previsione di modelli di determina e ogni altro atto (lettere di cortesia, lettere di messa in mora per tipologia di entrata, modelli di sollecito, ecc.), con applicazione ove possibile dei principi dell'economia comportamentale; analisi e revisione dei regolamenti e di ogni disposizione regolante le entrate.

2) Azioni (anche sul territorio) volte al contrasto dell'evasione ed elusione e all'incremento della base imponibile; attività di segnalazione su evasione erariale.

3) Istituzione di un gruppo di lavoro per lo smaltimento delle pratiche arretrate (condono edilizio, bonus 110%, diritti edificabili alienabili da parte del Comune) e le attività istruttorie per le riscossioni entrate conseguenti a nuovo PUC, PUA, oneri di urbanizzazione.

4) Analisi storica della riscossione coattiva per ciascuna entrata rispetto ai relativi accertamenti. Benchmarking (tenendo conto dell'area geografica), individuazione di criticità e correttivi. Perfezionamento del capitolato di gara (ad es. incentivo per superamento di una certa soglia di riscossione). Modifica del regolamento per la riscossione, in particolare in relazione alle modalità di rateizzazione e alla riduzione dei tempi di consegna dei ruoli al concessionario secondo quanto previsto dalla normativa.

d) «riduzioni strutturali del 2 per cento annuo degli impegni di spesa di parte corrente della missione 1 « Servizi istituzionali, generali e di gestione », ad esclusione dei programmi 04, 05 e 06, rispetto a quelli risultanti dal consuntivo 2019».

Al fine di preservare i servizi all'utenza, si prevede il parziale inserimento della misura nell'accordo con una riduzione, a partire dal 2025, delle spese di parte corrente della missione 1.

e) «completa attuazione delle misure di razionalizzazione previste nel piano delle partecipazioni societarie adottato ai sensi dell'articolo 24 del testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, di cui al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, e integrale attuazione delle prescrizioni in materia di gestione del personale di cui all'articolo 19 del medesimo testo unico».

1) Rafforzamento del monitoraggio, attraverso il controllo analogo delle partecipazioni societarie e l'assegnazione di obiettivi annuali e pluriennali, dell'economicità della gestione e il corretto svolgimento delle procedure di acquisto, nonché della completa implementazione del software gestionale di controllo e monitoraggio delle società partecipate e dei reciproci rapporti;

2) Sviluppo attività per il mercato nei limiti di legge per le società incluse nel perimetro del consolidamento

3) analisi dei costi e conseguente ipotesi di razionalizzazione, basata sull'ottimizzazione degli spazi e sulla centralizzazione delle funzioni che possono beneficiare di economie di scala e di specializzazione (acquisti, manutenzione, gestione del personale, servizi legali, sicurezza e interoperabilità dei sistemi informatici), fusione in un'unica holding

«f) misure volte:

1) alla riorganizzazione e allo snellimento della struttura amministrativa, ai fini prioritari di ottenere una riduzione significativa degli uffici di livello dirigenziale e delle dotazioni organiche, nonché dei contingenti di personale assegnati ad attività strumentali, e di potenziare gli uffici coinvolti nell'utilizzo dei fondi del PNRR e del Fondo complementare e nell'attività di accertamento e riscossione delle entrate;

2) al conseguente riordino degli uffici e organismi, al fine di eliminare duplicazioni o sovrapposizioni di strutture o funzioni;

3) al rafforzamento della gestione unitaria dei servizi strumentali attraverso la costituzione di uffici comuni;

4) al contenimento della spesa per il personale in servizio, ivi incluse le risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, in misura proporzionale all'effettiva riduzione delle dotazioni organiche, al netto delle spese per i rinnovi contrattuali;

5) all'incremento della qualità, della quantità e della diffusione su tutto il territorio comunale dei servizi erogati alla cittadinanza; a tal fine l'amministrazione è tenuta a predisporre un'apposita relazione annuale».

1) Riduzione di una unità di personale dirigenziale, e potenziamento degli uffici tecnici per l'adesione ai bandi PNRR attraverso assunzioni di ingegneri a tempo determinato, nonché potenziamento dell'ufficio patrimonio e dell'ufficio tributi per il miglioramento delle entrate;

2) riorganizzazione degli uffici con eliminazione di ridondanze e inefficienze in una logica lean - six sigma, in particolare riorganizzazione degli uffici responsabili di entrate (tributarie, extratributarie, patrimoniali), per la ottimale gestione delle entrate e del potenziale gettito;

3) rafforzamento della gestione unitaria dei servizi, in particolare sviluppo degli uffici polifunzionali (servizio di consulenza e calcolo IMU, possibilità di presentazione diretta di dichiarazione TARI, con lavorazione diretta in loco da parte dell'operatore, FAQ urbanistica, ecc.), reali e telematici;

4) adeguamento dei fondi del personale al numero di dipendenti in servizi

5) reingegnerizzazione dei processi di erogazione dei servizi maggiormente strategici con finalità di riduzione dei costi e miglioramento della qualità dei servizi, in una logica value-based.

g) «razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi occupati dagli uffici pubblici, al fine di conseguire una riduzione della spesa per locazioni passive».

1) Riorganizzazione degli uffici dell'Ente, estesa anche alle società partecipate, che si rende necessaria alla luce delle innovazioni tecnologiche, delle mutate esigenze dei cittadini/utenti e dell'evoluzione del quadro normativo nei diversi settori di operatività del Comune, oltre che in risposta alle esigenze di contenimento dei costi (riduzione/azzeramento fitti passivi).

2) Razionalizzazione mediante accorpamento delle sedi scolastiche.

h) «incremento degli investimenti anche attraverso l'utilizzo dei fondi del PNRR, del Fondo complementare e degli altri fondi nazionali ed europei, garantendo un incremento dei pagamenti per investimenti nel periodo 2022-2026, rispetto alla media del triennio precedente, almeno pari alle risorse assegnate a valere sui richiamati fondi, incrementate del 5 per cento e, per il periodo successivo, ad assicurare pagamenti per investimenti almeno pari alla media del triennio precedente, al netto dei pagamenti a valere sul PNRR e sul Fondo complementare».

1) Potenziamento degli uffici tecnici e preposti alla gestione dei fondi comunitari al fine di massimizzare la partecipazione ai bandi del PNRR nel periodo 2022 – 2026 e della nuova agenda comunitaria 2021 – 2027. Si riportano di seguito le candidature in essere e le iniziative in corso di valutazione:

- Candidatura del Comune ai seguenti bandi PNRR:

- Avviso Parchi e Giardini Storici del Ministero della Cultura - Presentata proposta con D.G.C. N. 62 del 10/03/2022, per la Villa Comunale dai Settori Ambiente e Politiche Sociali;
- Domanda di Ammissione a finanziamento di progetti da parte degli ambiti sociali territoriali al fine di favorire attività di inclusione sociale per soggetti fragili e vulnerabili- Presentata proposta il 30/03/2022. Sono stati presentati progetti che attengono a tutte e 3 le linee di investimento e ad alcuni sub. Il comune di Salerno ha partecipato come comune capofila dell'Ambito territoriale sociale insieme ad altri due ATS (Buccino e Cava);
- Avviso per la realizzazione ed adeguamento di impianti sportivi. (Cluster 1 e 2) Presentata proposta ad Aprile;
- Avvisi per Edilizia Scolastica, Palestre, Mense, Asili Nido - Presentate dal Settore Manutenzione 3 proposte su 4 avvisi disponibili;
- Agenzia coesione territoriale. Avviso pubblico per la manifestazione di interesse per la candidatura di idee progettuali da ammettere ad una procedura negoziale finalizzata al finanziamento di interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione di siti per la

creazione di ecosistemi dell'innovazione nel Mezzogiorno. Presentata in data 25.03.2022, proposta relativa al recupero degli Edifici Mondo Mondo e Palazzo San Massimo.

- Salerno Pulita: Candidatura su bandi MITE, PNRR, Regionali, Bonus Sud ecc. per intervento di rewamping, efficientamento e potenziamento degli impianti di trattamento integrato anaerobico/aerobico della frazione organica di proprietà del Comune di Salerno e gestito alla società Salerno Pulita SpA, in modo da ridurre i fermi nonché per intervento di ampliamento e riconversione a biogas dell'impianto, in modo da accrescere i corrispettivi per l'immissione in rete del biometano. Allargamento dell'ambito di conferimento ad altri comuni limitrofi, in modo da accrescere gli introiti.
- Salerno Mobilità: ricerca bando per automazione del controllo delle soste, sviluppo attività per il mercato (20%).
- Censimento delle superfici utilizzabili per il fotovoltaico e valutazione adesione a bandi GSE e proposte di finanza di progetto per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e delle strutture a carico del Comune. Elaborazione di progettualità unitarie di intervento sugli edifici scolastici (che comprendono vulnerabilità, adeguamento sismico e risparmio energetico), fino a utilizzare tutte le opportunità di finanziamento disponibili, con impatto sui consumi energetici, sulla sicurezza degli edifici, sulla possibilità di partecipare ai bandi PNRR.
- Compimento del Programma di riqualificazione urbana (PICS) finanziato dalla Regione Campania per 4 milioni di euro per coprire un terzo dell'illuminazione pubblica entro il primo anno, con richiesta di estensione sino a coprire i due terzi. Eventuale partnership con soggetti privati per l'installazione di lampioni a LED in modo da raggiungere la copertura totale, eventualmente che ospitino anche sensori atti a rilevare il traffico e/o l'inquinamento, in cambio del versamento di un canone all'Ente.

2) Efficientamento delle procedure di spesa e rendicontazione attraverso un sistema centralizzato di gestione e controllo dei progetti che garantisca:

- accelerazione delle procedure di affidamento, impegno e spesa
- rispetto dei tempi contrattuali e dei tempi medi di pagamento delle fatture connesse agli stati di avanzamento lavori

3) Analisi e programmazione del fabbisogno di cassa, con priorità sugli investimenti finanziati dal PNRR, per una gestione ottimale delle risorse vincolate e minimizzazione del ricorso all'anticipazione di tesoreria sulla base dei meccanismi di erogazione dei contributi in acconto e a rimborso delle spese effettivamente sostenute

4) Analisi dei finanziamenti esterni (Stato, Regione, PNRR o altri bandi) e della rendicontazione condotta, con individuazione dei casi di mancata o incompleta rendicontazione, presentazione SAL, evasione dell'accredito.

«i) ulteriori interventi di riduzione del disavanzo, di contenimento e di riqualificazione della spesa, individuati in piena autonomia dall'ente».

1. Incremento del tasso di copertura delle spese per i servizi a domanda individuale:
Dal 2022: aumento delle tariffe dei servizi mensa (copertura al 50% dei costi), trasporti scolastici (copertura al 25% dei costi del trasporto), palestre (10%). Dal 2023: asili nido, con aumenti proporzionati all'incremento del costo del personale per adeguamento CCNL.
2. Istituzione di gruppi di lavoro per la realizzazione di piani di razionalizzazione della spesa che includono le seguenti misure: riduzione dei consumi di energia elettrica (negli uffici comunali, nelle strutture pubbliche a carico dell'Ente, e di pubblica

illuminazione), idrici (uffici comunali, strutture pubbliche a carico dell'Ente, piscine, fontanini, bocche antincendio, innaffiamento), di riscaldamento e raffreddamento (uffici comunali, strutture pubbliche a carico dell'Ente, piscine), di noleggio delle autovetture e di carburante, di fotocopie e di stampa, di telefonia fissa e mobile e di connettività, di pulizia (uffici comunali e strutture pubbliche a carico dell'Ente), nonché ogni altra spesa caratterizzata da forniture di importo significativo effettuata in modo continuativo e per periodi lunghi. Tra queste: attribuzione chiara dei contatori alle utenze, analisi dei dati disaggregati dei consumi, proposte di intervento sugli *outliers* (es. sostituzione di rubinetti con altrettanti dotati di limitatore di portata; sostituzione di rubinetti o tubi con perdita; chiavi d'arresto; sostituzione di apparecchi illuminanti con apparecchi a risparmio energetico); piano di monitoraggio periodico dei contatori; invio di lettere di sensibilizzazione agli utenti (uffici scolastici, asili e altre strutture comunali); sospensione dell'erogazione durante le ore di chiusura delle strutture; redazione di un decalogo di buone pratiche per il risparmio energetico e idrico; analisi dei contratti in essere, incluso il fotovoltaico e comparazione tra tutte le opzioni percorribili (ricorso alle ESCo, a Consip o a evidenze pubbliche) per la costruzione e la manutenzione di impianti, o l'ammodernamento degli impianti obsoleti; analisi dei dati di utilizzo delle autovetture e delle fotocopiatrici, e conseguente piano di razionalizzazione secondo criteri condivisi; analisi dei costi relativi ai sinistri e piano di interventi per il contenimento.

3. Direttiva per l'indicazione, in fase di affidamento di lavori o manutenzioni, di criteri preferenziali orientati al risparmio energetico o integrazione dei lavori in essere con dette azioni di risparmio anche attraverso l'uso dei ribassi di gara. Decalogo anche per i piccoli interventi di manutenzione.
4. Interventi organizzativi per la riduzione dei tempi di pagamento in un'ottica di riduzione degli interessi passivi, e di riduzione/azzeramento del fondo garanzia debiti commerciali: aggregazione di fatture relative alle utenze, valutazione del rifiuto cessioni e della possibilità di liquidare forfettariamente una percentuale dell'importo fatturato, reingegnerizzazione congiunta con le partecipate (Salerno Solidale e Salerno Pulita) delle procedure di pagamento delle relative fatture; riunione con Ifel e Ragioneria dello Stato per sensibilizzare sulla problematica della cessione fatture, e per risolvere problemi tecnici relativi alla piattaforma debiti commerciali (in particolare, sbloccare fatture liquidate ancora presenti in piattaforma); responsabilizzazione dei dirigenti in merito alla riduzione dei tempi di pagamento attraverso l'assegnazione degli obiettivi di PEG o altri strumenti organizzativi e la programmazione finanziaria di entrate e spese.
5. Ristrutturazione di mutui, rinegoziazione interessi con i creditori, diverso utilizzo di posizioni aperte cdp.
6. Riduzione/eliminazione di acquisti diretti per importi da 5.000 a 139.000 finalizzata all'ottenimento di ribassi.
7. Centralizzazione gare per acquisti sopra-soglia (eventualmente anche con partecipate).
8. Razionalizzazione della spesa corrente per i servizi sociali (anche in sinergia con progetti finanziati su bandi nazionali ed europei).
9. Aumento delle aliquote dell'IMU per le categorie: *abitazioni principali di lusso A1, A8, A9 e pertinenze; immobili in comodato e in locazione a canone concordato; aree fabbricabili*); aumento del canone unico patrimoniale per passi carrabili e accessi a raso; aumento delle superfici concesse ai pubblici esercizi o titolari di concessioni o di autorizzazioni di suolo pubblico, eventuale previsione dell'acconto TARI.
10. Monitoraggio sinistri (attraverso videosorveglianza, verifiche ai pronto soccorso, transazioni e velocità pagamenti). Valutazione contratto brokeraggio e ipotesi alternative.

CONCLUSIONE

In considerazione del fatto che le misure astrattamente razionali possono generare conseguenze inattese e strategie di disapplicazione da parte degli attori, si adatterà un orientamento all'apprendimento di fronte alla parzialità delle realizzazioni e dalle "resistenze" al cambiamento eventualmente emergenti (nelle diverse forme, attive e passive, in cui si possono manifestare): queste resistenze saranno considerate non solo come causa di rallentamento o distorsione delle misure di ripiano, ma anche come un meccanismo selettivo che consente alle organizzazioni di adattarsi alle novità: tale processo di mutuo adattamento tra innovazione e contesto non è altro che apprendimento.

L'interpretazione del piano di rientro come processo di apprendimento ha un potenziale euristico rilevante, ed è densa di implicazioni sul piano metodologico e pratico.

Sul piano metodologico, l'interpretazione proposta porta ad abbandonare l'approccio tradizionale al governo delle amministrazioni pubbliche, che considera le misure di ripiano come variabili esogene indipendenti, e le organizzazioni come ricettori delle stesse (variabili dipendenti), secondo una prospettiva lineare e deterministica che si concentra sull'individuazione e misurazione degli impatti delle prime sulle seconde, o sulla proposizione di tecniche e strumenti per contrastare gli ostacoli. In luogo di una modellistica semplificatrice che propone scorciatoie nella riduzione della complessità economica e sociale, viene avvalorato un approccio che si focalizza sui processi generativi delle innovazioni, e prende in considerazione, non già gli *impatti*, ma i *processi di adozione*, ossia le forme di *accoglienza* che vengono poste in essere nei confronti delle misure, attivando processi di apprendimento.

Sul piano operativo, l'interpretazione proposta, sgombrando il campo dalle concezioni tradizionali e riduttive di innovazione, mette in guardia dai rischi connessi alla decisione di affidarsi all'imposizione dall'alto di terapie univoche e di guidare l'innovazione lungo binari predefiniti. Essa d'altra parte non porta a concludere semplicisticamente con la richiesta di una generica flessibilità per dominare la complessità, ma piuttosto indirizza verso un approccio pragmatico e sperimentale, che considera le misure come ipotesi da perfezionare, con un orientamento costante all'autocorrezione e all'aggiornamento delle conoscenze, e nella pratica quotidiana induce a continuare a lavorare, attraverso un processo di mutuo adattamento, sia del contesto che degli interventi proposti. L'importante non è tanto il successo dei singoli interventi o piani d'azione, quanto lo sforzo incessante nel ricontestualizzare e ricalibrare gli interventi sui nuovi temi emergenti. Nell'insistere, gli attori sperimentano le proprie capacità e pongono in essere processi di apprendimento, sia sul rapporto di congruità tra mezzi e fini, che sugli obiettivi stessi e sulla loro auspicabilità. Tale percorso sarà sostenuto da processi formativi rivolti ai componenti dei gruppi di lavoro delle tematiche oggetto dei vari progetti-obiettivo, che consentiranno non solo di ampliare le competenze ma anche di creare momenti di riflessione collettiva e di consolidamento dell'apprendimento sulle esperienze di innovazione. Inoltre, considerato che gli assi portanti delle misure proposte implicano processi di digitalizzazione, è previsto un significativo investimento sulla formazione informatica. L'Ente ha aderito al progetto Syllabys – competenze digitali per la PA, il programma di assessment e formazione digitale rivolto ai dipendenti pubblici, nell'ambito del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", prevedendo la formazione di 424 dipendenti (2 dirigenti, 13 di categoria B, 300 di categoria C, 109 di categoria D).

In tale prospettiva si prevede un monitoraggio continuo e una rimodulazione periodica delle misure (con deliberazione del consiglio comunale), alla luce degli impatti rilevati e mantenendo fermo l'impegno al ripiano del disavanzo nei tempi previsti. In particolare, ove dovesse trovare accoglienza l'emendamento ANCI che prevede un contributo finanziario

annuale per gli Enti Locali aderenti al Patto, si rivaluteranno le misure proposte, con particolare riguardo a quelle relative all'aumento del carico fiscale per i cittadini.

Il dirigente di Ragioneria
dott. Raffaele Lupacchini

L'assessore al Bilancio
prof.ssa Paola Adinolfi

Il Sindaco
arch. Vincenzo Napoli

Allegato 1

COSTO ANNUALE DELLE ANTICIPAZIONI DI LIQUIDITA'								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Interessi passivi FAL	3.462.248,95	3.823.200,73	3.863.486,69	3.760.714,88	3.655.384,97	3.547.424,98	4.089.955,19	3.165.170,80
rimborso mutui parte capitale FAL	4.195.428,65	5.122.118,37	5.081.832,41	5.184.604,22	5.289.934,13	5.397.894,12	5.508.558,29	5.439.886,56
TOT	7.657.677,60	8.945.319,10	8.945.319,10	8.945.319,10	8.945.319,10	8.945.319,10	9.598.513,48	8.605.057,36

Allegato 2

TABELLA DI RIPIANO DEL DISAVANZO

Bilancio	TOTALE	QUOTA ANNUALE DI DISAVANZO						num. anni di rientro	Anno di chiusura
		2022	2023	2024	2025	2026	2027		
DISAVANZO	169.967.402,76	7.615.387,45	14.279.773,14	20.886.787,68	20.886.787,68	20.886.787,68	16.576.591,20		
FAL	99.564.187,30	-	6.664.385,69	13.271.400,23	13.271.400,23	13.271.400,23	13.271.400,23	10	31/12/2030
FCDE	41.140.469,58	2.938.604,97	2.938.604,97	2.938.604,97	2.938.604,97	2.938.604,97	2.938.604,97	15	31/12/2035
Canc Credit< 5.000	380.762,44	38.076,24	38.076,24	38.076,24	38.076,24	38.076,24	38.076,24	10	31/12/2031
Riaccert. Straord	7.331.001,04	328.509,76	328.509,76	328.509,76	328.509,76	328.509,76	328.509,76	23	31/12/2044
Disav. Di esercizio	21.550.982,40	4.310.196,48	4.310.196,48	4.310.196,48	4.310.196,48	4.310.196,48	-	5	31/12/2026

ANNO	QUOTA ANNUALE DISAVANZO	AUMENTO ENTRATE DI CUI ALLA LETTERA A	AUMENTO ALTRE ENTRATE COMUNALI	RIDUZIONE SPESE
2022	7.615.387,45	-	4.865.387,45	2.750.000,00
2023	14.279.773,14	2.432.000,00	9.097.773,14	2.750.000,00
2024	20.886.787,68	5.796.000,00	11.240.787,68	3.850.000,00
2025	20.886.787,68	5.796.000,00	10.208.787,68	4.882.000,00
2026	20.886.787,68	2.432.000,00	7.614.000,00	10.840.787,68
2027	16.576.591,20	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2028	16.576.591,20	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2029	16.576.591,20	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2030	16.576.591,20	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2031	3.305.190,97	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2032	3.267.114,73	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2033	3.267.114,73	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2034	3.267.114,73	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2035	3.267.114,73	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2036	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2037	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2038	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2039	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2040	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2041	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2042	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2043	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20
2044	328.509,76	-	3.500.000,00	13.076.591,20