

METODOLOGIA REALIZZAZIONE BILANCIO DI MANDATO

Può un'amministrazione porsi l'obiettivo di puntare alla massima trasparenza nella propria azione nei confronti del cittadino? Può un Sindaco porre i propri cittadini in grado di valutare in corso d'opera le scelte compiute per attuare le promesse elettorali, quando queste rappresentano ancora delle sfide che possono incappare in "criticità" e quindi anche non andare a buon fine?

Il principale obiettivo del "Bilancio intermedio di mandato" su Web è proprio quello di render conto dell'operato dell'Amministrazione, delle scelte compiute, in tempo reale e anche quindi delle possibili criticità, rifuggendo dalla logica rendicontativa tipica di fine mandato, del consuntivo inteso come elencazione dei progetti andati a buon fine, secondo una criticabile logica autoreferenziale.

Consentire cioè, al cittadino di valutare in corso d'opera come si stanno realizzando, o meno, i programmi dell'Amministrazione, come sono utilizzate le risorse a disposizione, sia a livello macro, per grandi aggregati, sia nel dettaglio navigando all'interno del singolo capitolo degli indirizzi, al singolo programma o alle azioni realizzate o ancora in corso.

La metodologia:

Il Sindaco si presenta agli elettori con un "programma amministrativo" e, una volta eletto, lo sottopone all'approvazione del Consiglio comunale come previsto dal Testo Unico dell'Ordinamento degli enti locali secondo una filosofia che tende a diffondere la logica della programmazione anche all'attività politica.

La normativa, tuttavia, non prevede nessuno strumento specifico in grado di consentire una lettura a consuntivo dell'attività svolta, e quindi degli obiettivi conseguiti, in grado di dare una rappresentazione generale di ciò che è stato fatto, cioè di mettere in evidenza il realizzato rispetto ad un punto di partenza e del cammino percorso da lì in poi.

L'idea di Bilancio di mandato, è legata a questa finalità nell'ottica della trasparenza.

Il Bilancio intermedio di mandato su Web, di cui credo la nostra sia la prima esperienza a livello nazionale, va oltre rendendo non solo disponibili al cittadino le informazioni sullo stato di avanzamento dei programmi a cadenze periodiche (trimestrali), ma anche e soprattutto prima che le azioni siano realizzate.

Con il bilancio intermedio il Sindaco e la Giunta possono dimostrare in corso d'opera, da un lato (nella prima sezione):

a) **com'è stato realizzato** (o si sta realizzando) **il programma iniziale**, e questo aspetto viene sviluppato attraverso l'analisi delle azioni compiute dall'amministrazione in riferimento alla "pietra

miliare” gli indirizzi politici di mandato 2001-2006 approvati dal consiglio comunale nel settembre 2001.

Il documento di indirizzi politici di mandato, del settembre 2001, è stato scomposto e sintetizzato e codificato assegnando un codice a ciascun capitolo e a ciascuna sezione del capitolo. In sede di programmazione annuale i documenti di Programmazione principali (Relazione revisionale e Piano esecutivo di gestione) sono stati implementati in modo che le azioni messe in cantiere fossero codificate e rese coerenti con gli indirizzi politici iniziali. In tal modo già dal 2002 era possibile per l'amministrazione verificare quali programmi erano partiti, e quale era il loro grado di attuazione.

Grazie a una formazione capillare sulle tecniche di project management ciascuna azione (obiettivo) complesso è stata scomposta in fasi e sottofasi indicando i tempi previsti di realizzazione, il servizio responsabile del progetto o della fase trasversale, e il peso della fase rispetto all'intero obiettivo.

Un software appositamente realizzato consente la gestione decentrata dei progetti e una lettura dell'avanzamento degli stessi anche a livello centrale (Controllo di Gestione) in corso d'opera, in modo da evidenziare gli scostamenti con quanto programmato.

Per i progetti prioritari, quelli che caratterizzano il mandato dell'Amministrazione tale verifica è quotidiana .

Si è contemporaneamente sviluppato un “sistema integrato di valutazione dei risultati” che ha collegato, per tutto il personale, la retribuzione di risultato o compenso incentivante alla produttività, alla realizzazione dei risultati attesi.

Si sono curati molto i contenuti , la forma e la comunicazione all'intera struttura dei contenuti dei documenti di programmazione approvati sempre con anticipo rispetto all'avvio dell'esercizio.

La metodologia ha consentito, di rendere “coerenti” i documenti di programmazione con la mission dell'ente, aspetto molto spesso critico per l'ente locale, ha consentito una diffusione in molti settori dell'ente di una metodologia di lavoro per squadra superando le logiche settoriali e privilegiando i risultati attesi dal cittadino utente.

Ha consentito di individuare e risolvere per tempo numerose criticità legate alla gestione contemporanea di numerosi progetti tipica dell'ente locale.

Nella seconda sezione il cittadino può prendere visione di

b) **come sono cambiati i servizi** e le prestazioni erogate dall'ente per effetto della gestione dell'Amministrazione.

Questa seconda sezione presenta una batteria di indicatori tipica del Controllo di Gestione e presuppone l'attivazione di:

- un sistema di Contabilità analitica economica (nel nostro caso di tipo integrato alla finanziaria), molto simile a quella dell'impresa privata, in grado di monitorare i costi e i proventi di tutti i servizi dell'ente, di cui solo poche Amministrazioni a livello nazionale si sono dotate. Un efficace sistema di ribaltamento dei costi comuni ed ausiliari.
- un sistema di gestione e monitoraggio dell'attività ordinaria tramite di indicatori di attività e performance utilizzati anche per assegnare obiettivi di miglioramento dell'attività, dato lo standard esistente (es. per l'ufficio Edilizia privata: il numero di domande di concessione pervenute, il grado di evasione della stessa, i tempi medi di evasione, la % di concessioni rilasciate oltre i tempi standard ecc.).

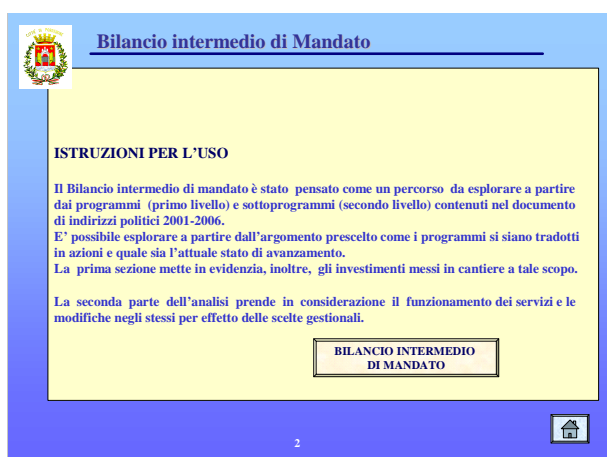
Fatta questa premessa, lo strumento tecnico Bilancio intermedio di mandato, realizzato interamente internamente dal servizio Controllo di Gestione, con i programmi di Ms office automation, non ha fatto altro che mettere a disposizione del cittadino, in estrema sintesi quanto messo in cantiere negli ultimi tre anni (a costo 0 lavoro totalmente interno di circa un mese realizzato accanto alla normale attività) e la sintesi del sistema di indicatori e contabilità analitica realizzato con continue implementazioni e miglioramenti negli ultimi 10 anni.

Il fine aziendale (interno) della metodologia, tipica del Controllo di Gestione, mutuata dall'azienda privata e opportunamente adattata all'ente locale, è quello di avere a disposizione uno strumento di guida e governo dell'attività dell'ente secondo logiche tipiche aziendali orientate ai risultati.

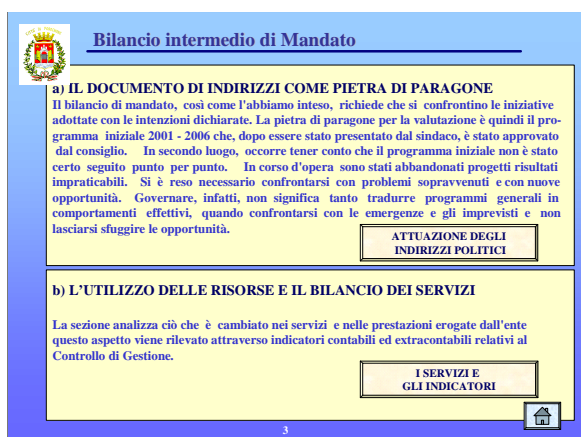
Uno strumento in grado di fornire utili spunti di riflessione sull'adeguatezza delle scelte compiute, offrire l'occasione per valutare com'è cambiato lo scenario nel frattempo e consentire un'eventuale efficace riprogrammazione dell'indirizzo politico futuro.

ESEMPIO DI UTILIZZO DELLO STUMENTO

Vediamo un esempio di navigazione attraverso il documento intermedio di mandato:



Brevi istruzioni espongono le modalità di utilizzo.



Si entra quindi nel menù principale dove è possibile scegliere il percorso da seguire.

- **Attuazione del programma iniziale**
- **Il Bilancio dei servizi**

Bilancio intermedio di Mandato
 DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

Le Cifre sono riferite solo agli investimenti

Clicca su una sezione

1 - INNOVARE IL MODO DI GOVERNARE	
2 - POLITICHE PER L'AMBIENTE	€ 48.884.817
3 - L'IMMAGINE DELLA CITTA'	€ 19.927.800
4 - LA CITTA' SOLIDALE	€ 1.000.000
5 - POLITICHE PER I GIOVANI	€ 217.000
6 - POLITICHE PER LA PUBBLICA ISTRUZIONE	
7 - POLITICHE PER LA CULTURA	€ 24.282.942
8 - POLITICHE PER LO SPORT E IL TEMPO LIBERO	€ 5.476.374
9 - IL COMUNE E LE IMPRESE	
10 - LA CITTA' AMICA	
11 - IL COMUNE DEI CITTADINI	€ 150.000

2

Entriamo quindi nella sezione dell'attuazione dei programmi e facciamo un esempio a partire da uno degli assi: **Politiche per l'ambiente**, che come vedete ha assorbito risorse di parte investimento per quasi 49 milioni di euro (dei cento milioni circa complessivi).

Bilancio intermedio di Mandato
 DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

2 - POLITICHE PER L'AMBIENTE
 L'AMBIENTE IN CUI VIVIAMO

- PROGETTO "CITTA' SANE"
- AZIONI PER LA RIDUZIONE INQUINAMENTO ATMOSFERICO
- MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE
- PROGRAMMA DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI PUBBLICI
- CENTRALITA' DEL SISTEMA DEL VERDE E DELL'ACQUA
- IL VERDE NEL CONNETTIVO URBANO
- OPERE A DIFESA DEL TERRITORIO DA CRITICITA' AMBIENTALI

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

6

Navigando all'interno degli indirizzi politici sarà possibile ad esempio esplorare la sezione relativa a "**Opere a difesa del territorio da criticità ambientali**", dove potremo consultare tutti gli interventi già realizzati o in corso di realizzazione in tal senso.



Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L'AMBIENTE

► OPERE A DIFESA DEL TERRITORIO DA CRITICITA' AMBIENTALI

SETTORE	DATA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	IMPORTO	INDICATORI	PROSEGUE
Lavori pubblici e ambiente	2003	Manutenzione straordinaria fossi. Importo € 125.000. Entro il 31/01/2005.	125.000	% di realizzazione: 60	2004
Ciclo integrato delle acque	2003	Realizzazione argine di protezione depuratore via Malignani - primo lotto - entro ottobre 2003 - € 200.000 Cont. Prot. Civile	200.000	% di realizzazione: 95	2004
Lavori pubblici e ambiente	2003	Ricalibratura e pulizia dei corsi d'acqua minori. € 170.000. Entro il 30/06/2004. I Lotto.	170.000	% di realizzazione 90	2004
Lavori pubblici e ambiente	2003	Ricalibratura e pulizia dei corsi d'acqua minori - II Lotto. Importo € 330.000,00. Entro il 26/06/2004.	330.000	% di realizzazione: 62	2004
Lavori pubblici e ambiente	2004	Realizzazione di un diversivo a difesa delle aree delle discariche per il trasferimento di portate dal Meduna al Noncello. Importo € 2.550.000,00. Entro il 16/01/2008.	2.550.000	% di realizzazione: 5	



Sono a disposizione informazioni sul **settore interessato**, **sull'anno di avvio dell'attività**, una sintetica **descrizione del risultato atteso dall'attività** stessa, l'eventuale **importo** se si tratta di progetti che comprendono investimenti e **la percentuale di realizzazione dell'azione**.

Nel caso di progetti pluriennali viene esposta nell'ultima colonna l'informazione sulla prosecuzione negli anni successivi.

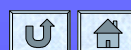


Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L'AMBIENTE

► OPERE A DIFESA DEL TERRITORIO DA CRITICITA' AMBIENTALI

SETTORE	DATA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	IMPORTO	INDICATORI	PROSEGUE
Ciclo integrato acque	2004	Opere di difesa dalle esondazioni del depuratore comunale di Pordenone sito in Via Malignani II Lotto. Importo € 710.000,00 . Entro il 11/12/2004	710.000	% di realizzazione: 38	
Lavori pubblici e ambiente	2004	Sistemazione argini difesa di Vallenoncello dalle acque di esondazione provenienti dal fiume Meduna e dal Noncello. Importo € 2.340.000,00. Entro il 16/01/2008.	2.340.000	% di realizzazione: 5	
Lavori pubblici e ambiente	2004	Sopraelevazione strada statale 251 per favorire il deflusso delle acque nell'area golenare del Meduna. Importo € 2.250.000.	2.250.000	% di realizzazione: 5	
TOTALE AMBIENTE			8.675.000		



Appositi pulsanti ci facilitano la navigazione all'interno del documento.

Ritorniamo ora al menù principale e selezioniamo un altro esempio nelle **“Politiche per l’ambiente”**: **Manutenzione delle strade e infrastrutture a rete.**

Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L’AMBIENTE
L’AMBIENTE IN CUI VIVIAMO

- > PROGETTO “ CITTA’ SANE “
- > AZIONI PER LA RIDUZIONE INQUINAMENTO ATMOSFERICO
- > **MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE**
- > PROGRAMMA DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI PUBBLICI
- > CENTRALITA’ DEL SISTEMA DEL VERDE E DELL’ACQUA
- > IL VERDE NEL CONNETTIVO URBANO
- > OPERE A DIFESA DEL TERRITORIO DA CRITICITA’ AMBIENTALI

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 6

Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L’AMBIENTE
L’AMBIENTE IN CUI VIVIAMO

MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE

- > **VIABILITA’**
- > AMBIENTE
- > RETI

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 9

Selezioniamo la voce **viabilità**.

Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L’AMBIENTE
> **MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE**

SETTORE	DATA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	IMPORTO	INDICATORI	PROSEGUE
VIABILITA' E PARCHEGGI					
Lavori pubblici e ambiente	1999	Riqualificazione della via di accesso a Vallenoncello	1.446.079	% di realizzazione: 100	
Lavori pubblici e ambiente	1999	Opere di arredo, pavimentazione e sottoservizi di Corso Garibaldi, P.tta Cavour, Via Mazzini, P.zza XX Settembre e zone limitrofe. I e II stralcio	5.681.026	% di realizzazione: 100	
Lavori pubblici e ambiente	2000	Costruzione sottopasso Via Levade. Importo € 1.639.940,85. Entro il 27/06/2003.	1.639.941	% di realizzazione: 95	2004
Lavori pubblici e ambiente	2000	Ponte sul Noncello località Torre. Importo € 510.656,80. Entro il 25.07.2003.	510.657	% di realizzazione: 95	2004
Lavori pubblici e ambiente	2002	Manutenzione straordinaria rete di illuminazione pubblica. Importo € 242.841,04.	242.841	% di realizzazione: 100%	

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 10

PAGINA SUCC.

E andremo a consultare gli interventi effettuati o in corso d’opera in tal senso.

Scorrendo avremo modo di vedere che alcuni interventi sono stati ultimati mentre altri sono ancora in corso.



Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L'AMBIENTE

>MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE

SETTORE	DATA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	IMPORTO	INDICATORI	PROSEGUE
VIABILITA' E PARCHEGGI					
Lavori pubblici e ambiente	2002	Interventi di manutenzione straordinaria e rifacimento tratti di ill. pubblica Importo € 206.582,76.	206.583	% di realizzazione: 70	2004
Lavori pubblici e ambiente	2002	Manutenzione straordinaria semafori. Importo € 154.937,06. Entro il 18/02/2004.	154.937	% di realizzazione: 100	
Lavori pubblici e ambiente	2002	Segnaletica strade - Importo € 154.937,07	154.937	% di realizzazione: 100	
Lavori pubblici e ambiente	2002	Manutenzione straordinaria strade cittadine 2002 - Importo € 774.685,35	774.685	% di realizzazione: 100	2003-2004
Lavori pubblici e ambiente	2003	Sostituzione programmata cablatura centralini semaforici obsoleti e spostamento sistema centralizzato vigili urbani. Importo € 150.000. Entro il 28/09/2004	150.000	% di realizzazione: 70	2004

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 11

PAGINA PREC.
PAGINA SUCC.



(seguono 2 diapositive con i progetti della sezione fino al totale)



Bilancio intermedio di Mandato

2 – POLITICHE PER L'AMBIENTE

>MANUTENZIONE DELLE STRADE E INFRASTRUTTURE A RETE

SETTORE	DATA	DESCRIZIONE OBIETTIVO	IMPORTO	INDICATORI	PROSEGUE
VIABILITA' E PARCHEGGI					
Lavori pubblici e ambiente	2004	Sistemazione in sicurezza uscita parcheggio Marcolin con via Codafora. Importo € 500.000,00. Entro il 02/06/2005.	500.000	% di realizzazione: 40	
Lavori pubblici e ambiente	2004	Manutenzione straordinaria tratto Pontebbana. Importo € 100.000,00. Entro il 11/07/2005.	100.000	% di realizzazione: 24	
Lavori pubblici e ambiente	2004	Lavori di adeguamento del Ponte Marchi per installazione di nuove tubazioni impiantistiche. Importo € 96.226,78. Entro il 30/04/2004.	96.227	% di realizzazione: 87	
Lavori pubblici e ambiente	2004	Manutenzione straordinaria strade 2004. Importo € 250.000,00. Entro il 03/11/2005.	250.000	% di realizzazione: 63	
TOTALE VIABILITA' E PARCHEGGI			17.594.263		

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 14

PAGINA PREC.



Possiamo inoltre analizzare trasversalmente per macro aggregati come i 100 milioni di euro circa gestiti nel periodo sono stati destinati per tipologia di intervento:

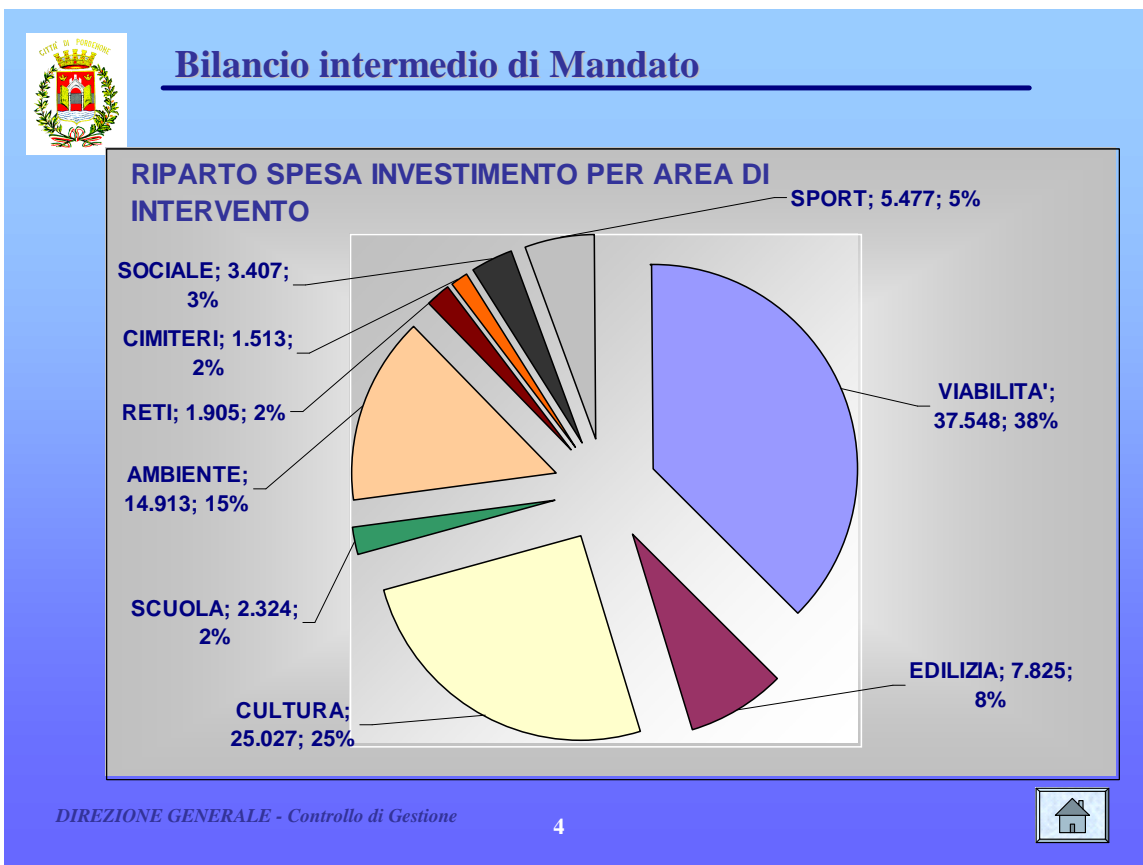
Bilancio intermedio di Mandato
DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

INVESTIMENTI

	Viabilità	Edilizia	Cultura	Scuola	Ambiente	Reti	Cimiteri	Sociale	Sport	TOTALE
<2002	9.278		315		4.563	75	1.013	764		16.008
2002	7.990	5.595	18.778	824		123		2.190	1.695	37.195
2003	18.589	2.079	5.705		4.250	1.307		196	3.367	35.493
2004	1.691	151	229	1.500	6.100	400	500	257	415	11.243
TOTALE	37.548	7.825	25.027	2.324	14.913	1.905	1.513	3.407	5.477	

TOTALE GENERALE €99.939

Dati espressi in migliaia di Euro 3





Bilancio intermedio di Mandato

a) IL DOCUMENTO DI INDIRIZZI COME PIETRA DI PARAGONE

Il bilancio di mandato, così come l'abbiamo inteso, richiede che si confrontino le iniziative adottate con le intenzioni dichiarate. La pietra di paragone per la valutazione è quindi il programma iniziale 2001 - 2006 che, dopo essere stato presentato dal sindaco, è stato approvato dal consiglio. In secondo luogo, occorre tener conto che il programma iniziale non è stato certo seguito punto per punto. In corso d'opera sono stati abbandonati progetti risultati impraticabili. Si è reso necessario confrontarsi con problemi sopravvenuti e con nuove opportunità. Governare, infatti, non significa tanto tradurre programmi generali in comportamenti effettivi, quando confrontarsi con le emergenze e gli imprevisti e non lasciarsi sfuggire le opportunità.

ATTUAZIONE DEGLI
INDIRIZZI POLITICI

b) L'UTILIZZO DELLE RISORSE E IL BILANCIO DEI SERVIZI

La sezione analizza ciò che è cambiato nei servizi e nelle prestazioni erogate dall'ente questo aspetto viene rilevato attraverso indicatori contabili ed extracontabili relativi al Controllo di Gestione.

I SERVIZI E
GLI INDICATORI

3

Torniamo all'inizio e entriamo nel bilancio dei servizi.



Bilancio intermedio di Mandato

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

CLICCA PER ACCEDERE

SERVIZI GENERALI	Esplora i costi	CASA SERENA CENTRO ANZIANI	Esplora i costi
MUSEI E BIBLIOTECHE	Esplora i costi	URBANISTICA EDILIZIA COMM.	Esplora i costi
SERVIZI CULTURALI	Esplora i costi	AMBIENTE	Esplora i costi
SERVIZI SPORTIVI	Esplora i costi	LAVORI PUBBLICI PATRIMONIO	Esplora i costi
SERVIZI SCOLASTICI	Esplora i costi	VIABILITA'	Esplora i costi
SERVIZI DEMOGRAFICI	Esplora i costi	GIUSTIZIA	Esplora i costi
SERVIZI PRODUTTIVI	Esplora i costi	RIFIUTI	Esplora i costi
SERVIZI SOCIALI	Esplora i costi		

Consulta Report Sintetico Costi

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

137

Anche in questo caso siamo guidati nel percorso e possiamo consultare i dati a livello macro o a livello di dettaglio.



Bilancio intermedio di Mandato

ANALISI DEI COSTI PER MACRO AREE

	1999	2000	SCOSTAMENTO		2001	SCOSTAMENTO		2002	SCOSTAMENTO		2003	SCOST.
			Valore Assoluto	%		Valore Assoluto	%		Valore Assoluto	%		
Servizi Generali	6.057	7.587	1.529	25,25%	8.843	1.257	16,56%	7.572	-1.272	-14,38%	9.189	1.617
Musei e Biblioteca	1.510	1.582	72	4,74%	1.585	3	0,22%	1.527	-58	-3,66%	1.724	197
Servizi Culturali	903	806	-97	-10,74%	799	-7	-0,87%	2.061	1.262	157,97%	1.956	-105
Servizi Sportivi	1.989	2.036	47	2,39%	2.022	-15	-0,72%	2.252	230	11,37%	2.397	145
Servizi Scolastici	6.763	5.246	-1.516	-22,42%	5.491	245	4,66%	5.750	259	4,71%	6.002	252
Servizi Demografici	1.040	837	-204	-19,56%	1.206	369	44,05%	933	-273	-22,63%	1.139	206
Servizi Produttivi	5.471	6.157	686	12,54%	6.489	331	5,38%	6.134	-355	-5,47%	6.491	358
Servizi Sociali	4.202	4.954	752	17,89%	6.555	1.601	32,31%	4.737	-1.818	-27,74%	6.395	1.658
Casa Serena e Cen. Anziani	5.735	6.012	277	4,83%	6.184	172	2,85%	6.297	113	1,82%	6.248	-48
Urbanistica Edilizia Commercio	1.891	1.783	-108	-5,70%	1.422	-361	-20,27%	1.541	120	8,41%	1.589	48
Ambiente	1.369	1.340	-29	-2,11%	1.627	287	21,38%	1.828	201	12,36%	2.042	214
Lavori Pubblici e Patrimonio	4.531	5.023	492	10,85%	4.222	-801	-15,96%	5.978	1.757	41,61%	6.455	477
Viabilità	1.512	1.716	204	13,50%	1.974	259	15,07%	2.618	643	32,57%	2.431	-186
Giustizia	816	792	-24	-2,91%	865	73	9,16%	972	107	12,35%	1.160	188
Rifiuti	2.462	2.725	263	10,67%	2.849	124	4,55%	3.550	700	24,59%	3.325	-225
TOTALE	46.253	48.598	2.345	5,07%	52.132	3.534	7,27%	53.747	1.616	3,10%	58.544	4.797

Dati espressi in milioni di Euro

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione

153



La sezione mette in evidenza l'utilizzo delle risorse per il funzionamento della macchina ordinaria.

Bilancio intermedio di Mandato

CENTRI DI COSTO

- SCUOLE MATERNE
- SCUOLE ELEMENTARI
- SCUOLE MEDIE
- SCUOLE SUPERIORI
- ASSISTENZA SCOLASTICA
- REFEZIONI SCOLASTICHE
- TRASPORTI SCOLASTICI
- ASILI NIDO

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 232

Andiamo ad esplorare il servizio refezioni scolastiche.

Bilancio intermedio di Mandato

SETTORE IV - ATTIVITA' CULTURALI E SCUOLE
REFEZIONI E TRASPORTI SCOLASTICI
 Centro di Costo n. 36501 - Refezioni Scolastiche

Tipologia: A domanda individuale
 Centro di costo: Finale

a) **Attività del centro**
 Il servizio erogato in gestione diretta a 7 scuole dell'infanzia ha mantenuto costante, da parte degli operatori addetti, l'impegno di garantire la qualità igienica e nutrizionale dei pasti prodotti con puntuale applicazione del Piano di Autocontrollo in ottemperanza a quanto sancito dal D.Lgs 156/97. Sono stati raccolti e monitorati numerosi dati ed eseguito un piano di campionamento microbiologico e chimico che ha confermato la professionalità delle cucine comunali e la rispondenza dei prodotti alimentari a quanto previsto dai contratti in vigore. Tutti i prodotti alimentari consegnati dai fornitori sono stati controllati dalle cucine con particolare attenzione all'etichettatura dei prodotti provenienti da agricoltura biologica. Sono stati confezionati 262.913 pasti ed erogato il servizio a tutte le scuole richiedenti. E' stata istituita la Commissione Mensa, composta da rappresentanti dei diversi soggetti istituzionali interessati (Famiglia, Scuole, Amministrazione Comunale e Consiglio Comunale) con un ruolo consultivo in merito alla verifica del rispetto degli standards qualitativi, alla promozione di iniziative culturali ed educative nell'ambito della refezione scolastica.

b) **Risorsa umana assegnata**

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Numero medio addetti	9,75	8,72	-10,56%	10,12	16,06%
Ore lavorate	14.805	13.663	-7,71%	13.551	-0,82%

Note: anno 2003 n.2 unità multicentro - n.2 unità P.T. - n. 1 unità in aspettativa per 1 mese ciascuna

c) **Rendiconto dalla Contabilità economica - analitica**

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Costi diretti					
Personale	388.411,22	249.670,77	-35,72%	240.156,68	-3,81%
Acquisto di beni e materiali di consumo	246.049,36	188.380,55	-23,44%	153.187,75	-18,00%
Servizi	466.227,85	697.993,96	49,71%	758.656,33	8,26%
Trasferimenti	3.755,67	0,00	-100,00%	0,00	0,00%
Imposte e tasse	15.336,70	15.166,75	-1,11%	15.678,68	3,38%
Oneri straordinari della gestione corrente	0,00	0,00	0,00%	2.939,32	100,00%
Ammortamenti	5.774,50	6.058,22	4,91%	12.408,15	104,82%
Costi ripartiti	3.027,47	6.021,50	88,90%	12.821,24	112,92%
Costi totali	1.128.582,79	1.163.291,85	3,08%	1.192.848,19	2,54%

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 243

PAGINA SUCC.

Una breve presentazione dell'attività del servizio precede l'esposizione dei dati.

Vengono esposti i costi e i ricavi del servizio e il risultato di gestione. I principali indicatori e il numero di addetti.

Bilancio intermedio di Mandato

Refezioni Scolastiche

Ricavi diretti

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Proventi da vendita buoni pasto					
Adulti	16.858,70	52.856,44	213,53%	69.084,74	30,70%
Sc. Materne	177.053,82	183.791,87	3,81%	200.938,96	9,33%
Sc. Elementari	339.122,13	362.492,74	6,83%	387.201,94	6,82%
Sc. Medie	30.771,53	28.638,02	-6,93%	25.981,54	-9,35%
Totale	563.806,18	634.369,55	12,52%	683.187,18	7,70%
Trasferimenti (2003 Contr. Latiero casareo)	11.429,19	2.170,49	-81,01%	7.052,80	224,94%
Proventi diversi	595,99	1.697,70	184,85%	424,61	-74,99%
Altri ricavi	28.431,47	0,00	-100,00%	0,00	0,00%
Trasferimenti regionali biologico	146.485,54	138.139,00	-5,70%	130.000,00	-5,89%
Ricavi totali	679.149,09	718.237,74	5,76%	820.664,59	14,26%
Risultato netto complessivo	-484.142,76	-445.054,11	-8,07%	-372.183,60	-16,37%

(Sono esclusi i costi amministrativi, i consumi forfettari dei punti cottura e i costi indiretti)

d) **Indicatori diversi**

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
N. pasti preparati direttamente	121.353	88.457	-27,11%	90.820	2,67%
N. pasti in appalto	116.981	161.652	38,19%	168.334	4,13%
Totale	238.334	250.109	4,94%	259.154	3,62%
% Incidenza pasti gestione diretta	50,92%	35,37%	-30,54%	35,04%	-0,91%
% Incidenza pasti in appalto	49,08%	64,63%	31,68%	64,96%	0,50%
Numero pasti preparati per ora lavorata	11,94	9,32	-21,98%	10,86	16,57%

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Mancato introito per utenti morosi	-28.431,35	-52.646,85	85,17%	-44.537,69	-15,40%
% di incidenza sul totale fatturato	4,94%	8,30%	68,02%	6,76%	-18,53%

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 244

PAGINA PREC. PAGINA SUCC.

Le famiglie possono prendere visione di quanto costa all'amministrazione un pasto erogato nelle mense scolastiche, di quanto è il loro contributo con l'acquisto del buono pasto (51% circa nel 2003), di quanto contribuisce la regione e gli altri enti (18% circa nel 2003) e del costo che rimane a carico del comune (pari al 31% nel 2003)

Bilancio intermedio di Mandato

Refezioni Scolastiche

Analisi costi medi

	2001		2002		2003	
	Materne	Elementari	Materne	Elementari	Materne	Elementari
Costo medio per pasto gestione diretta	5,40	5,53	6,51	6,00	6,00	6,00
Costo medio per pasto gestione in appalto	3,76	3,76	3,66	3,66	3,65	3,65

Analisi riassuntiva gestione

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Costi gestione diretta	689.591,00	554.084,13	-19,88%	544.578,34	-1,72%
Ricavi gestione diretta	339.632,90	183.791,87	-45,89%	200.938,96	9,33%
% copertura	49,24%	33,17%	-32,64%	36,90%	11,24%
Costi gestione in appalto	438.892,30	609.207,72	38,81%	648.269,85	6,41%
Ricavi appalto	339.516,18	391.130,76	15,20%	413.163,48	5,63%
% copertura	77,36%	64,20%	-17,00%	63,73%	-0,73%

Grado di copertura dei costi del servizio

	2001	2002	Sc. %	2003	Sc. %
Copertura costi diretti con ricavi da buoni pasto	50,98%	49,42%	-3,06%	51,48%	4,17%
Copertura costi diretti rimborso Stato personale insegnante	1,49%	4,54%	204,17%	5,79%	27,46%
Copertura costi diretti con trasferimenti (Apea e Biologico)	13,99%	12,06%	-13,80%	11,49%	-4,74%
Copertura costi diretti con entrate diverse	0,05%	0,15%	178,35%	0,04%	-75,61%
Quota costi diretti a carico comune**	33,48%	33,83%	1,04%	31,20%	-7,76%

* (Sono esclusi i costi amministrativi, i consumi forfettari dei punti cottura e i costi indiretti)

DIREZIONE GENERALE - Controllo di Gestione 245

PAGINA PREC.

Discorso analogo per tutti gli altri servizi.