



COMUNE DI PORDENONE
Direzione Generale – Controllo di Gestione

WORKSHOP

**“PIANIFICAZIONE E CONTROLLO
NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE LOCALE,
ESPERIENZE E RISULTATI”**

L'esperienza del Comune di Pordenone

IL COMUNE DI PORDENONE

- **50.500** residenti
- **519** dipendenti
- **66 milioni** di entrate correnti



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL C.D.G.

Direzione Generale

Controllo di Gestione

**Referente
CDC1**

**Referente
CDC2**

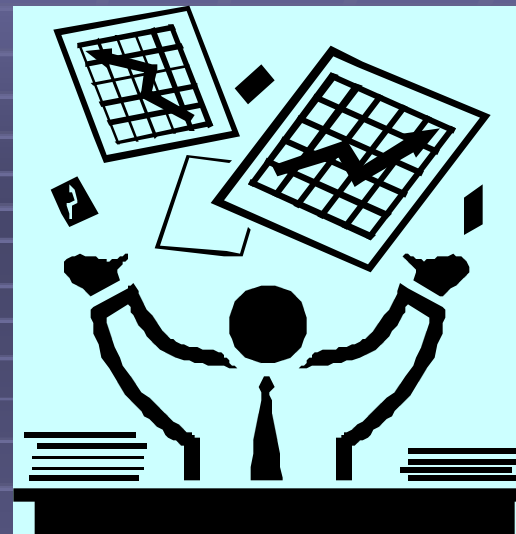
**Referente
CDC3**

**Referente
CDC4**

**Referente
CDC5**

LE COMPETENZE DEL C.D.G.

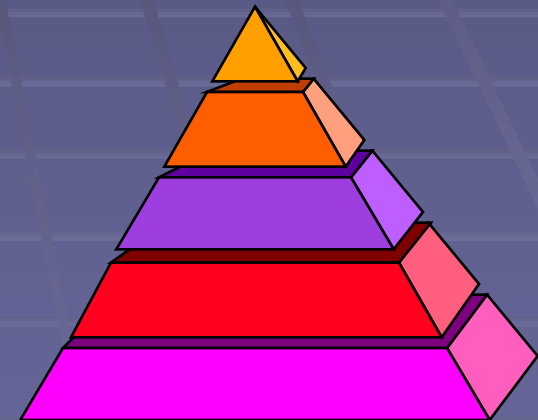
- Programmazione
- Predisposizione P.E.G.
- Stato attuazione obiettivi
- Contabilità Analitica
- Referto del C.d.G. (art. 198 T.U.)



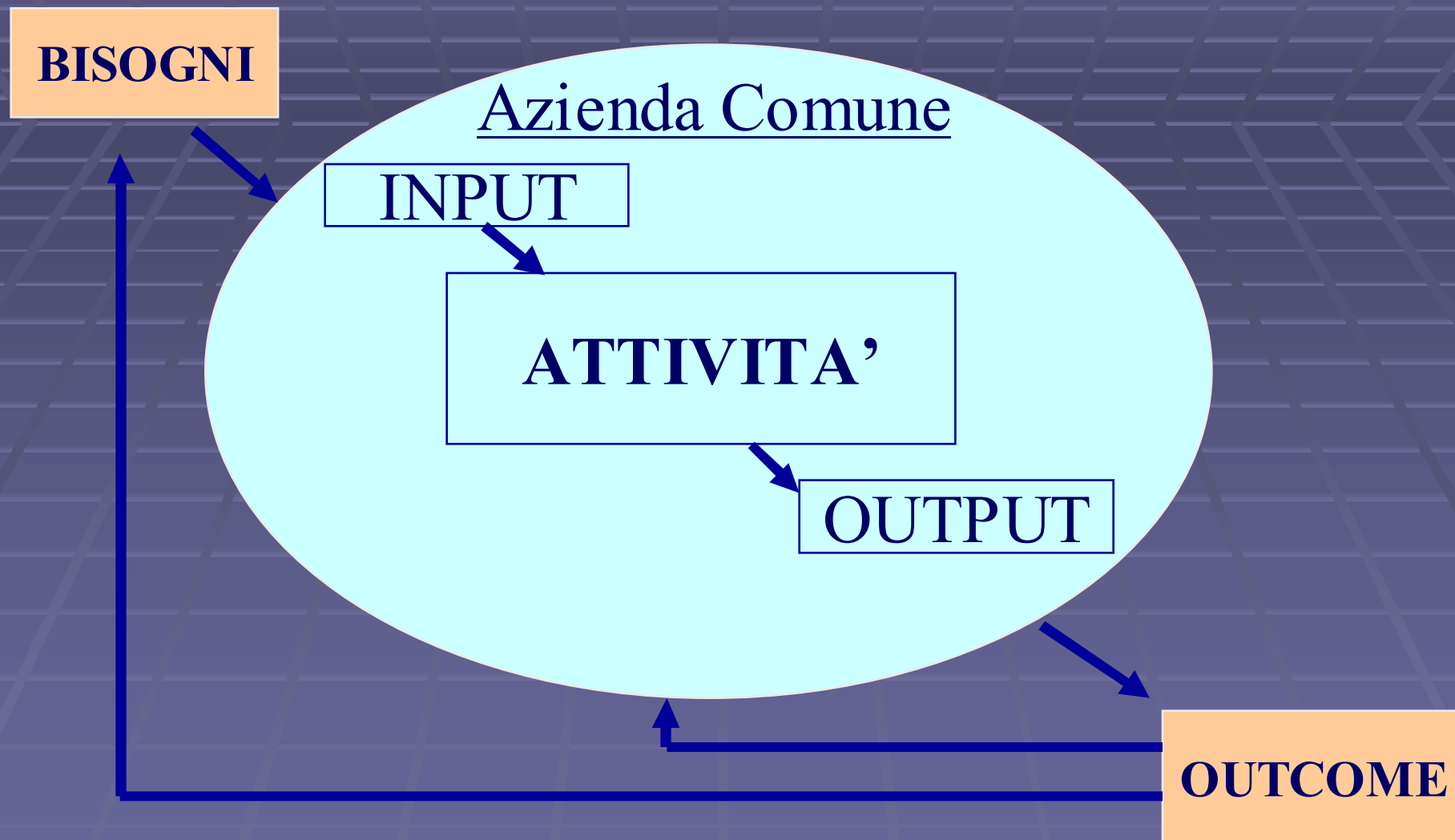
- Componente nucleo strategico
- Componente nucleo formaz. bilancio
- Report periodici
- Report a richiesta
- Analisi degli scostamenti
- Bilancio di Mandato

LA MAPPA DEI CENTRI DI COSTO

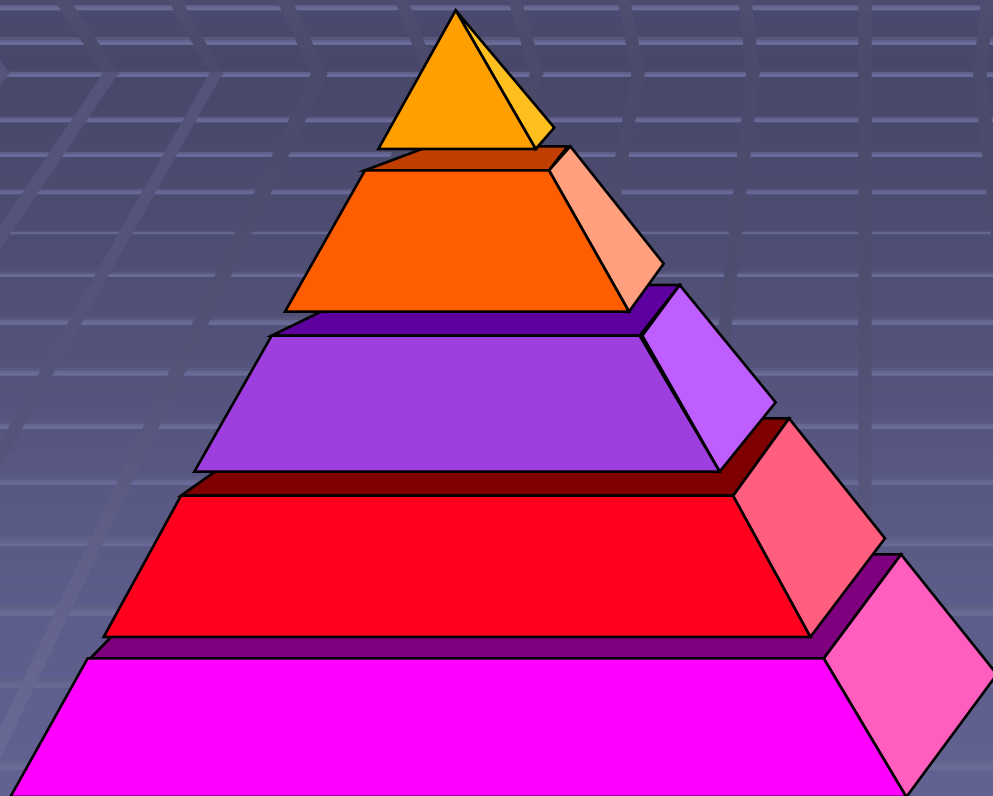
- 55 centri di costo
- 40 centri di costo **produttivi**
- 14 centri di costo **comuni o ausiliari**
- 1 centro costi generali
- centri di costo fittizi



IL CONTROLLO DI GESTIONE NEL COMUNE DI PORDENONE



IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE



COERENZA TRA:

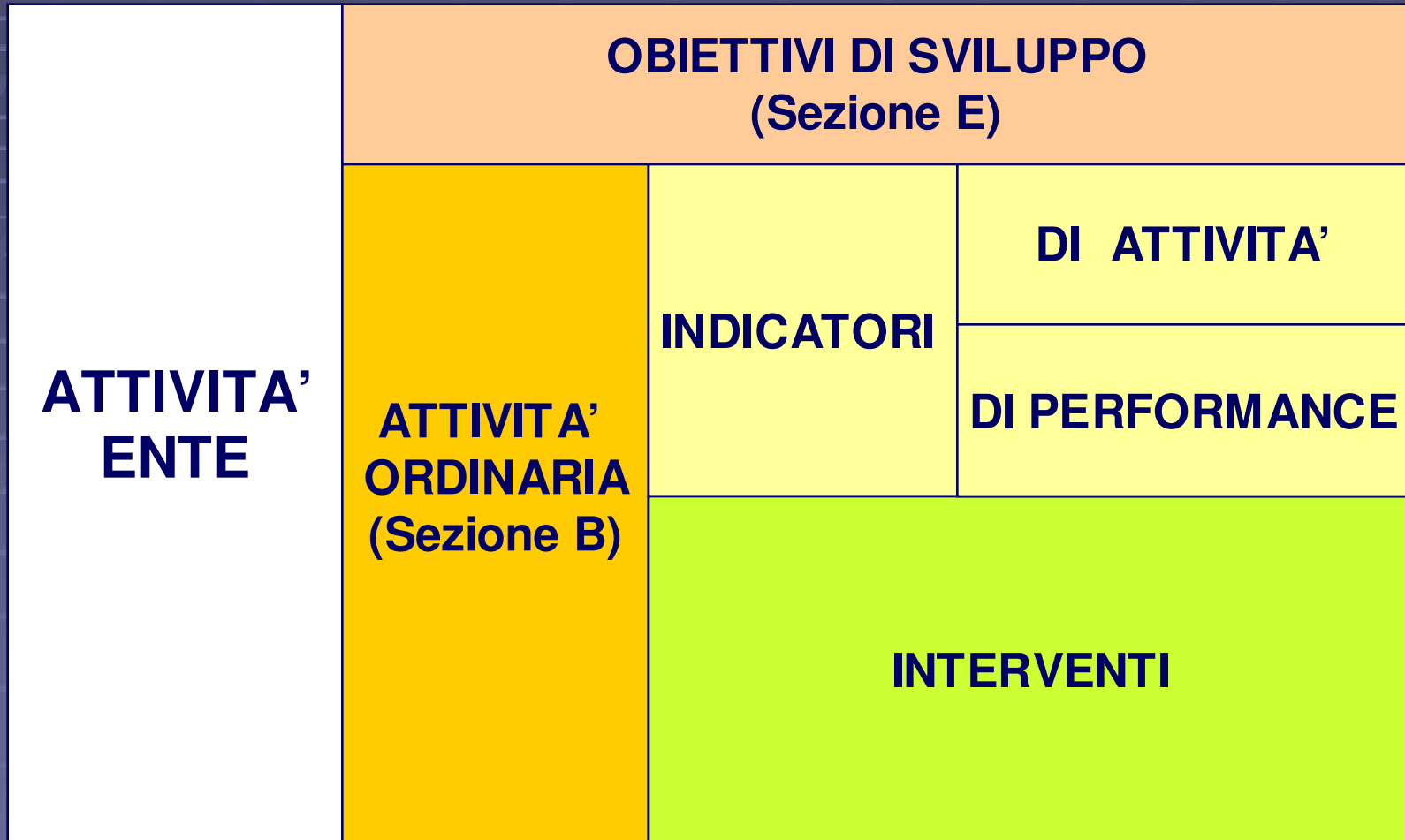
- Obiettivi
- Misurazioni
- Decisioni

ai vari livelli della
struttura organizzativa

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE



LA PROGRAMMAZIONE NEL P.E.G.



LA PROGRAMMAZIONE NEL P.E.G.

LE SEZIONI DELLA SCHEDA PER CENTRO

A – Relazione del responsabile

B – Attività elementari e indicatori e interventi

C – Risorse umane assegnate

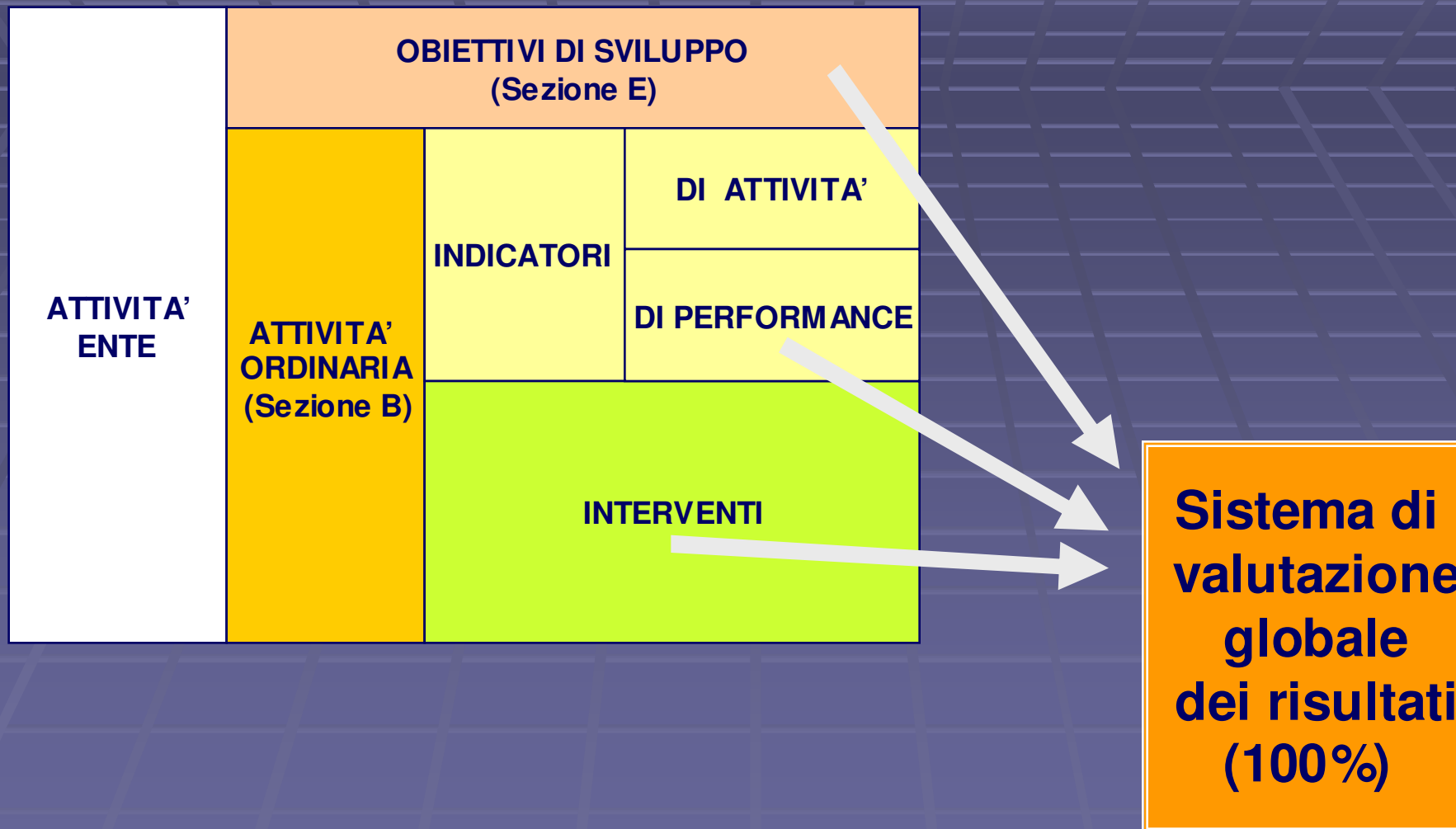
D – Incarichi e collaborazioni esterne

E – Obiettivi di sviluppo

F G – Immobili e beni strumentali assegnati

H I – Entrate e Spese

LA VALUTAZIONE “GLOBALE” DEI RISULTATI



GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO: I CINQUE NO

- 1) obiettivi **privi coerenza con i programmi** dell'Amministrazione, desumibili dai documenti generali di programmazione.
- 2) obiettivi **generici** per i quali non è stato individuato il risultato atteso o per i quali non siano state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere.
- 3) obiettivi che corrispondono ad **adempimenti amministrativi obbligatori** (o normale attività) senza che sia evidenziato quantitativamente il miglioramento atteso.
- 4) obiettivi che più che risultati attesi, descrivono delle **finalità di destinazione della spesa**.
- 5) obiettivi privi di indicatore o **con indicatori non idonei** a misurare in modo obiettivo il raggiungimento del risultato atteso.

LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

Introduzione di una metodologia che fosse di aiuto per la gestione e il monitoraggio di tanti progetti attivi contemporaneamente:
il Project Management

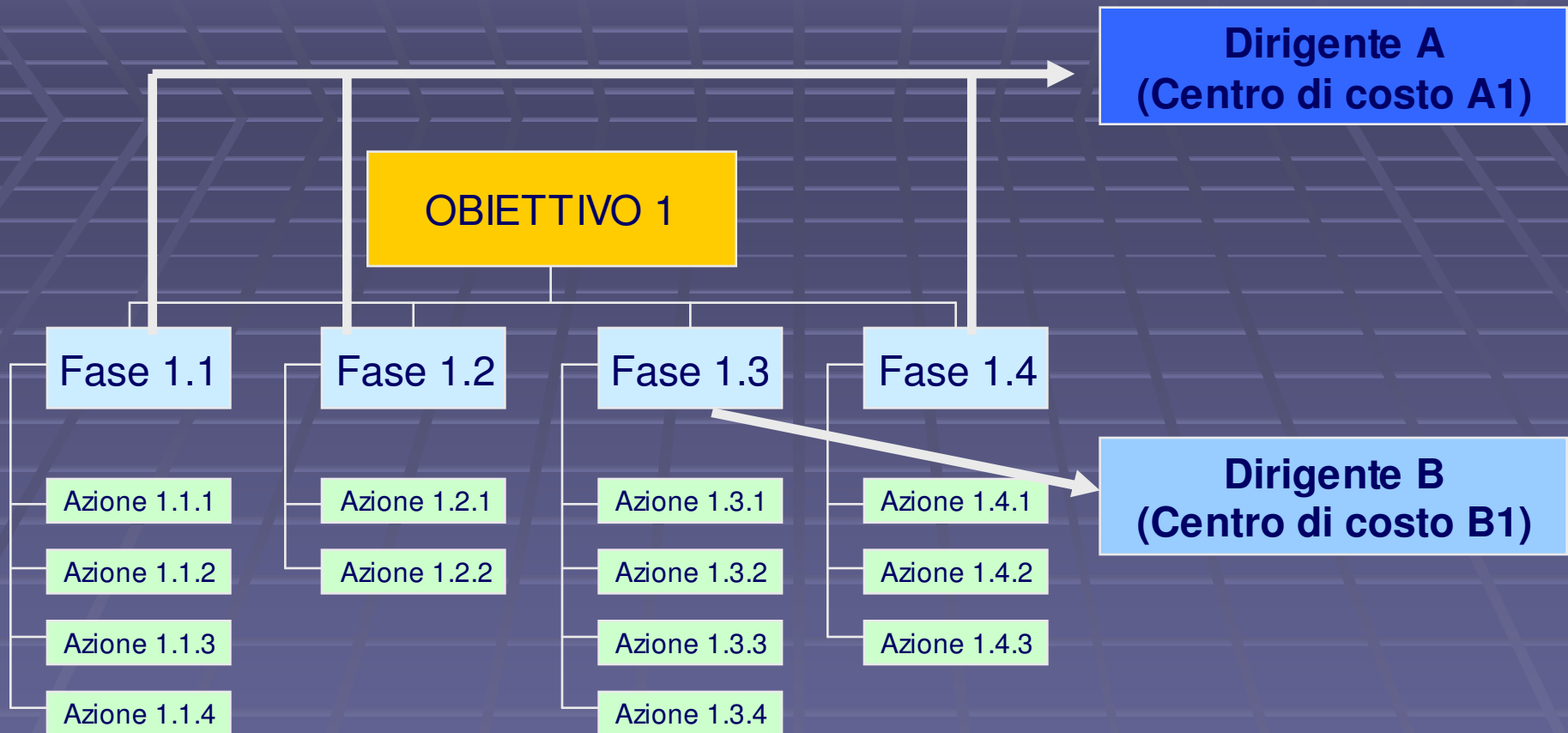


- 1) Assegnazione di un nome e definizione di un Responsabile di progetto
- 2) Definizione del risultato atteso (COSA)
- 3) Definizione della finalità (PERCHE')
- 4) Definizione di inizio e fine progetto (QUANDO)
- 5) Definizione delle fasi (e tempi) del progetto
- 6) Definizione dei vincoli (tempi, costi, qualità, ecc.)
- 7) Definizione degli Stakeholder

LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO



LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO



LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

Babele 3.0 - [Piano degli obiettivi]

Comune di Pordenone

Strutture Report Strumenti Utilità Pianifica Finestre Messaggistica

Cerca in Descrizione

Dati generali

Descrizione	Stato	Grado di real...	Inizio previsto	Fine prevista	Inizio effettivo	Fine effettiva	Obiet...	Note	2003		
									I° Trim.	II° Trim.	III° T
00000 Piano degli Obiettivi 2003	!		01/01/2003	31/12/2003							
00000 Interventi	!		01/01/2003	31/12/2003							
00000 Obiettivi	!		01/01/2002	31/12/2004							
00015 - Obiettivi Direzione Strategica	!		01/01/2003	31/12/2003							
00030 - Obiettivi Gabinetto del Sindaco	!		01/01/2003	31/12/2003							
00050 - Obiettivi Personale	!		01/01/2003	31/12/2003							
00065 - Obiettivi Rapporti con U.E. Reti di Città	!		01/01/2003	31/12/2003							
00070 - Obiettivi Statistica	!		01/01/2003	31/12/2003							
00080 - Obiettivi Informagiovani	!		01/01/2003	31/12/2003							
00091 - Obiettivi Contabilità Generale	!		01/01/2003	31/12/2003							
00092 - Obiettivi Controllo di Gestione	!		01/01/2003	31/12/2004							
00105 - Obiettivi Sicurezza e Qualità	!		01/01/2003	31/12/2003							
00110 - Obiettivi Tributi	!		01/01/2003	31/12/2003							
00120 - Obiettivi Affari Legali	!		01/01/2003	31/12/2003							
00160 - Obiettivi Polizia Municipale	!		01/01/2003	31/12/2003							
00170 - Obiettivi Biblioteca civica	!		01/01/2003	31/12/2003							
00170 - OB 1 - QUADERNI DELLA BIBLIOTECA	!		01/01/2003	31/12/2003	01/01/2003	05/11/2003		TITOLO:			
00170 - OB 2 - ARCHIVIO FUMETTISTI LOCALI	!		01/01/2003	31/12/2003	01/01/2003	15/12/2003		TITOLO:			
00170 - OB 3 - REALIZZAZIONE NUOVA SEDE BIBLIOTEC	!		01/01/2003	31/12/2003	10/10/2003			Apertura			
00170 - OB 4 - MOSTRA GRAFICA PNLEGGE.IT	!		05/08/2003	18/09/2003	05/08/2003	18/09/2003		{\rtf1\vansi\			
00260 - Obiettivi Ufficio Sport e Tempo Libero	!		01/01/2003	31/12/2003							
00410 - Obiettivi Pompe Funebri	!		01/01/2003	31/12/2003							
00420 - Obiettivi Servizi Cimiteriali	!		01/01/2003	31/12/2003	01/01/2003	31/08/2003					
00441 - Obiettivi Asili nido	!		01/01/2003	31/12/2003							
00446 - Obiettivi Associazionismo	!		01/01/2003	31/12/2003							
00447 - Obiettivi Servizi Rivolti agli Animali	!		01/01/2003	31/12/2003							
00450 - Obiettivi Centro Anziani di Torre	!		01/01/2003	31/12/2003							
00460 - Obiettivi Casa Sere...	!		01/01/2003	31/12/2003							

Utente: Loris Canale connesso alle ore 11.32.30

BLOC MAIUSC BLOC NUM INS 12.25 18/02/2004

LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

Babele 3.0 - [Proprietà]

Comune di Pordenone

Strutture Report Strumenti Utilità Pianifica Finestre Messaggistica

Dialogo con i partecipanti

Piano degli obiettivi
00511 - OB 02 - REALIZZAZIONE ROTATORIE

Menu Fasi

Dati generali
Campi aggiuntivi
Partecipanti
Scadenze
Beni e risorse
Indicatori
Risorse finanziarie
Movimenti contabili
Espressioni
Personale
Articoli
Fasi
Documenti allegati
Valutazione
Note

Evidenza dei partecipanti

Descrizione	Inizio previ...	Fir								
00511 - OB 02 - REALIZZAZIONE ROTATORIE	17/02/2003	24								
02.001 AFFIDAMENTO INCARICHI	17/02/2003	03/04/2003	17/02/2003	03/10/2003	17/02/2003	03/04/2003				
02.002 PROGETTO PRELIMINARE	03/10/2003	01/12/2003	03/10/2003	24/11/2003	03/10/2003	01/12/2003				
02.002.01 Rilievi topografici	03/10/2003	07/11/2003	03/10/2003	31/10/2003	03/10/2003	07/11/2003				
02.002.02 Redazione progetto preliminare	03/10/2003	07/11/2003	03/10/2003	07/11/2003	03/10/2003	07/11/2003				
02.002.03 Acquisizione pareri	10/11/2003	15/11/2003	07/11/2003	20/11/2003	10/11/2003	15/11/2003				
02.002.04 Istruttoria d'Ufficio e proposta per la deliberazione	17/11/2003	20/11/2003	07/11/2003	10/11/2003	17/11/2003	20/11/2003				
02.002.05 Redazione delibera ed approvazione progetto definitivo	21/11/2003									
02.002.06 Imputazione di spesa	26/11/2003									
02.002.07 Approvazione in Giunta	01/12/2003									
02.003 PROGETTO DEFINITIVO	02/12/2003									
02.004 FINANZIAMENTO OPERA CON MUTUO	17/02/2004	13/03/2004				17/02/2004	13/03/2004			
02.006 APPALTO	06/04/2004	16/07/2004				04/04/2004	23/08/2004			
02.007 ESECUZIONE LAVORI	16/07/2004	26/06/2005				23/08/2004	05/01/2005			
02.008 COLLAUDI	26/06/2005	24/09/2005				05/01/2005	05/04/2005			
02.009 RENDICONTAZIONE	26/06/2005	24/09/2005				05/01/2005	05/04/2005			
02.005 PROGETTO ESECUTIVO	18/02/2004	05/04/2004								

Indicatori

Allegati (Es. Budget progetto)

Utente: Loris Canale connesso alle ore 11.32.30

BLOC MAIUSC BLOC NUM INS 12.59 18/02/2004

LA LETTURA DEI RISULTATI PER GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

Codice attività	D	<i>REALIZZAZIONE DI UNA CARTA PER GLI ANZIANI DELLA CITTA' CHE INGLOBI ED IMPLEMENTI LE CARTE DEL SAD E DI CASA SERENA GIA' REALIZZATE Entro il 31/12/2004.</i>	% di realizzazione:
Codice obiettivo	1		

FASI DELL'OBIETTIVO		PESO FASE	UFFICIO DI COMPETENZA*	DATA PREVISTA INIZIO ATTIVITA'	DATA PREVISTA TERMINE ATTIVITA'	NOTE
01)	1. GESTIONE DEL PROGETTO	25%	SSC	1 gennaio 2004	31 dicembre 2004	
05)	2 PREDISPOSIZIONE TECNICA DELLA CARTA	50%	SSC	31 gennaio 2004	15 marzo 2004	
08)	3 DEFINIRE LA PROPOSTA	15%	SSC	31 marzo 2004	31 dicembre 2004	
11)	4. PUBBLICIZZAZIONE E DISTRIBUZIONE	10%		1 dicembre 2004	31/12/ 2004	

Totale da realizzare 100

LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO

Babele 3.0 - [Proprietà]

Comune di Pordenone

Strutture Report Strumenti Utilità Pianifica Finestre Messaggistica

Piano degli obiettivi
00092 - OB 1 - BABELE ON LINE

Menu **Valutazione** Nuovo Elimina Applica

Descrizione	Dati generali		Parametri di valut...	Valutazione				Indicatore grafico
	Priorità		01.03.04 - Realiz...	Valutato	Peso	Tipo di V...	Grado di realizza...	
00092 - OB 1 - BABELE ON LINE	104		0	<input type="checkbox"/>	100	Somma sui figli	91	
01.01 - DEFINIZIONE STRUTTURA DEL SISTEMA	0			<input type="checkbox"/>	24	Somma sui figli	24	
01.02 - INSERIMENTO STRUTTURA DI MONITORAGGIO IN BABELE	0	0	0	<input type="checkbox"/>	10	Somma sui figli	10	
01.03 - REALIZZAZIONE CORSI PROJECT M.	0	0	0	<input type="checkbox"/>	15	Somma sui figli	15	
01.04 - COLLEGAMENTO CON SOFTWARE GESTIONE RISORSE UMANE	0	0	0	<input type="checkbox"/>	12	Somma sui figli	12	
01.05 - ATTIVAZIONE MONITORAGGIO SPERIMENTALE SETTORI CULTURA E SOCIALE	0			<input type="checkbox"/>	9	Somma sui figli	9	
01.06 - ATTIVAZIONE MONITORAGGIO PER TUTTO L'ENTE	0			<input type="checkbox"/>	6	Somma sui figli	6	
01.07 - RICOGNIZIONE 31 MAGGIO	0	0	0	<input type="checkbox"/>	2	Manuale	2	
01.08 - IMPLEMENTAZIONE CRUSCOTTO E REPORT	0	0	0	<input type="checkbox"/>	6	Somma sui figli	6	
01.09 - AGGIORNAMENTO SOFTWARE	0	0	0	<input type="checkbox"/>	5	Somma sui figli	4	
01.10 - TESTING BABELE 3.0	0	0	0	<input type="checkbox"/>	2	Manuale	1	
01.11 - ATTIVAZIONE COLLEGAMENTO CON CONTABILITA' FINANZIARIA ED ANALITICA	0	0	0	<input type="checkbox"/>	7	Somma sui figli	0	
01.12 - RICOGNIZIONE 31 AGOSTO	0	0	0	<input type="checkbox"/>	2	Somma sui figli	2	
01.13 - PROCEDURA A REGIME	0	0	0	<input type="checkbox"/>	0	Manuale		

Utente Admin connesso alle ore 9.57.01 BLOC MAIUSC BLOC NUM INS 11.34 19/02/2004

LA VALUTAZIONE “GLOBALE” DEI RISULTATI

% di raggiungimento	Rilevanza obiettivo							
	100	101	102	103	104	105	106	
0-50% (non raggiunto)	0	0	0	0	0	0	0	
51-75%	0	0	0	0	16	19	25	
76-90%	5	10	20	25	35	40	50	
91-100% (raggiunto)	7	14	28	35	49	56	70	

Interventi di P.E.G.: 5 punti (solo a completo raggiungimento)

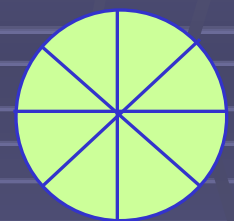
Indicatori: 9 punti (solo a completo raggiungimento)

LA VALUTAZIONE "GLOBALE" DEI RISULTATI

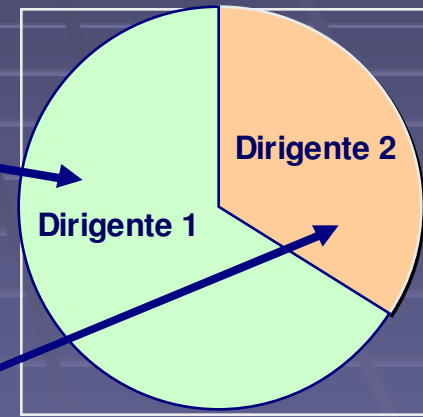
Centro 1
(8 dipendenti)

1 obiettivo (106)	70
3 interventi	15
4 indicatori	36
TOTALE	121

Personale non dirigente



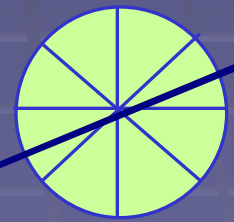
Dirigenti



Centro 2
(8 dipendenti)

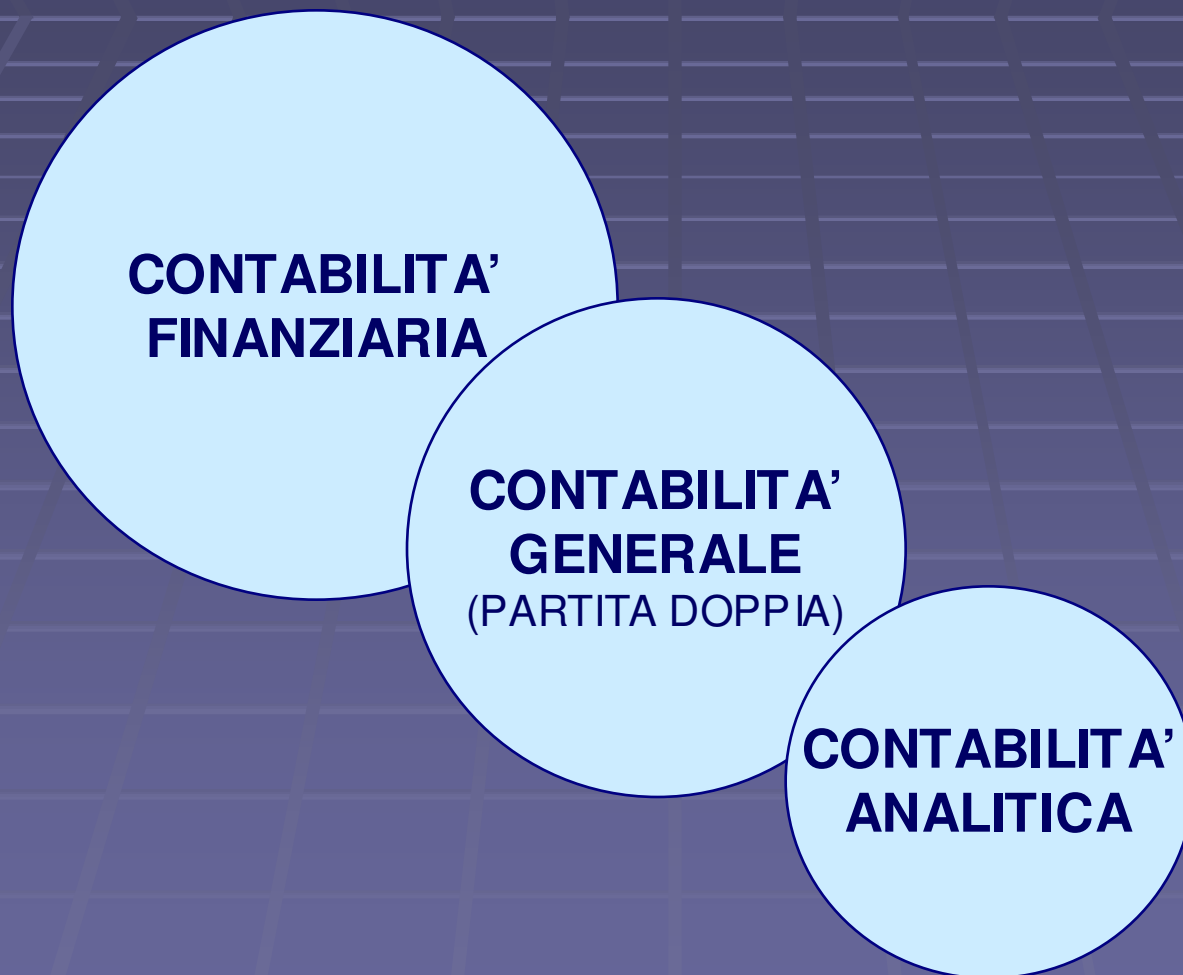
1 obiettivo (100)	7
2 interventi	10
5 indicatori	45
TOTALE	62

= 100%



183 punti (100%)

IL SISTEMA CONTABILE INTEGRATO



CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI REGISTRAZIONE

- registrazione in partita doppia tramite l'ausilio di causali preimpostate
- registrazione centralizzata al momento ricevimento della fattura
- contemporanea registrazione fiscale, finanziaria, economica, analitica
- per trasferimenti e stipendi registrazione al momento dell'emissione del mandato

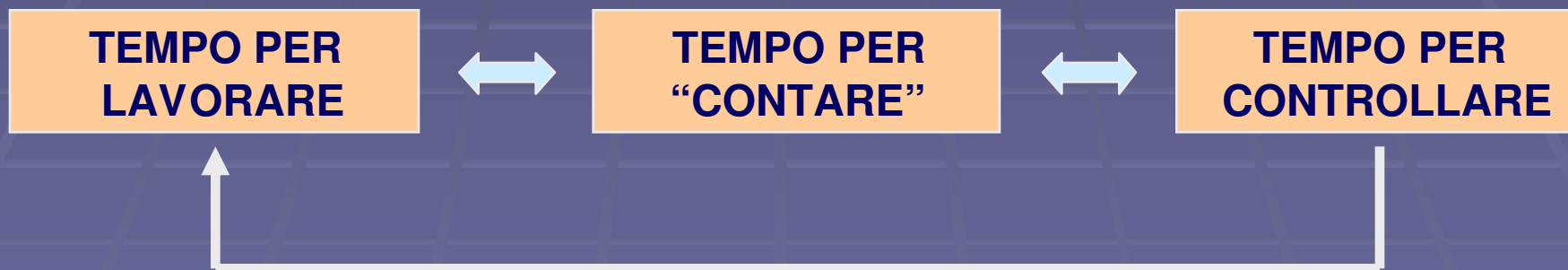
IL PIANO DEI CONTI DI CONTABILITA' ANALITICA

Il Piano dei conti (fattori produttivi) è articolato su due livelli:

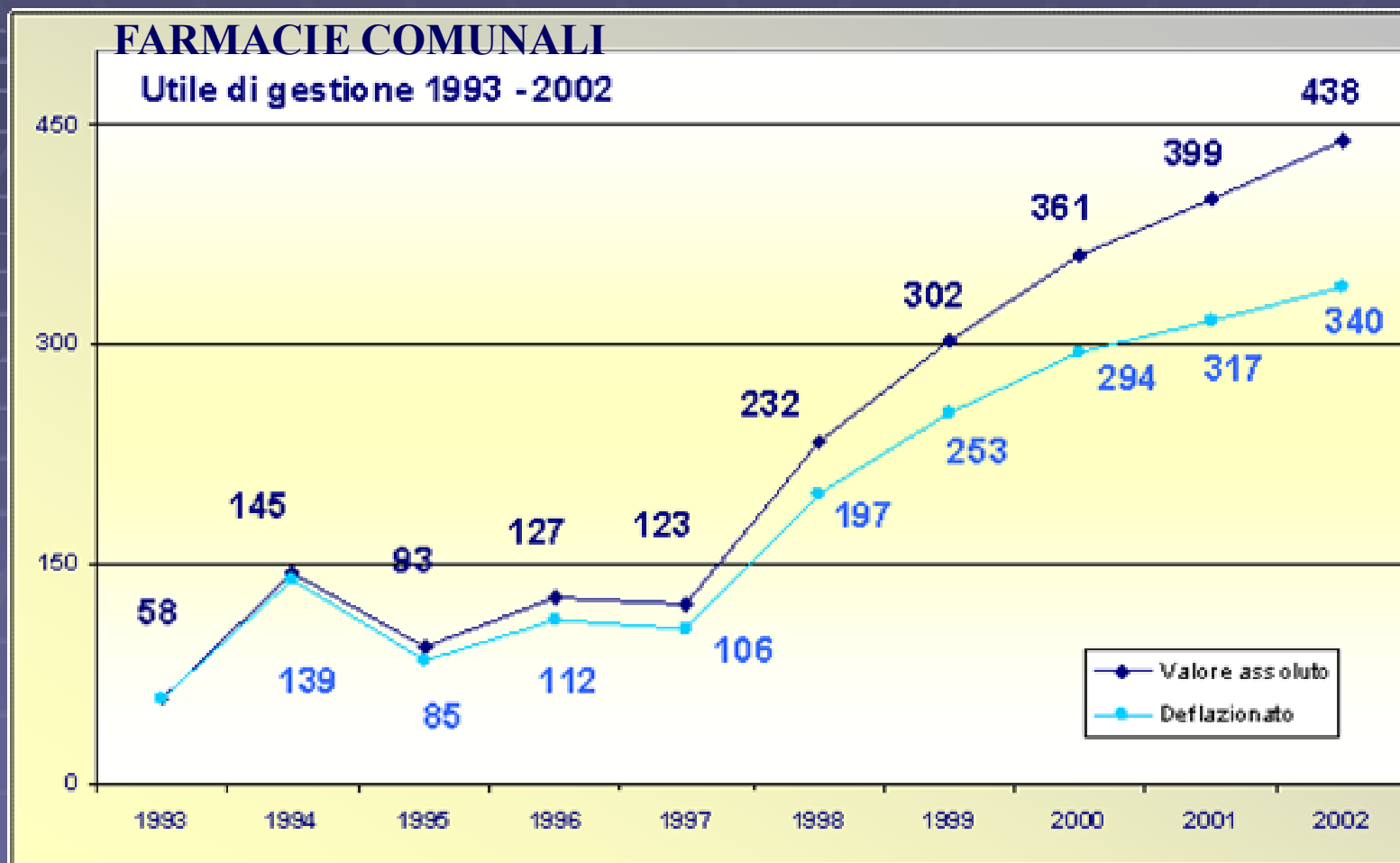
- **Conto** (Es. Manutenzioni ordinarie)
- **Sottoconto** (Es. Manut. strade, segnaletica ecc.)

prevede circa 250 tipologie di costo

IL SISTEMA INFORMATIVO



L'UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI





Rendiconto della Gestione 2001

ASILI NIDO – Contabilità analitica

**Estratto
Presentazione
del Sindaco
al Consiglio C.**

d) Rendiconto dalla Contabilità economica - analitica

Costi diretti*

	2000	2001	Sc. %	2002	Sc. %
Personale	738.616,00	763.444,66	3,36%	822.161,57	7,69%
Acquisto di beni e materiali di consumo	58.435,55	71.422,89	22,23%	53.605,22	-24,95%
Servizi	96.992,16	99.895,68	2,99%	86.126,74	-13,78%
Locazioni	0,00	0,00	0,00%	641,81	100,00%
Trasferimenti	0,00	0,00	0,00%	725,40	100,00%
Interessi passivi ed oneri finanziari diversi	6.796,06	5.836,48	-14,12%	5.168,06	-11,45%
Imposte e tasse	15.982,28	30.215,83	89,06%	20.427,55	-32,39%
Oneri straordinari della gestione corrente	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ammortamenti	31.700,64	34.364,01	8,40%	30.850,91	-10,22%
Costi ripartiti	2.685,58	1.369,64	-49,00%	3.548,05	159,05%
Costi totali	951.208,25	1.006.549,19	5,82%	1.023.255,31	1,66%

*comprendono anche i costi dell'ampliamento posti nido

Ricavi diretti (comprensivi anche dei ricavi ampliamento posti nido)

	2000	2001	Sc. %	2002	Sc. %
Proventi diversi	0	0		558,94	100,00%
Rette	196.284,09	182.163,64	-7,19%	195.019,14	7,06%
Trasferimenti regionali	323.122,81	305.197,11	-5,55%	320.736,57	5,09%
Ricavi totali	519.406,90	487.360,75	-6,17%	516.314,65	5,94%
Risultato gestione nidi <small>(Sono esclusi i costi indiretti)</small>	-431.801,35	-519.188,44	20,24%	-506.940,66	-2,36%
Costi relativi ad Attività collegate agli asili nido					
Centro gioco Girasole	0	0	0,00%	40.369,27	100,00%
Centro gioco verde	0	0	0,00%	22.982,38	
Altre attività svolte	0	0	0,00%	7.070,29	100,00%
Totale generale costi	951.208	1.006.549	5,82%	1.093.677	8,66%
Risultato netto generale	-431.801	-519.188	20,24%	-577.363	11,20%



Rendiconto della Gestione 2001

ASILI NIDO – Indicatori di risultato

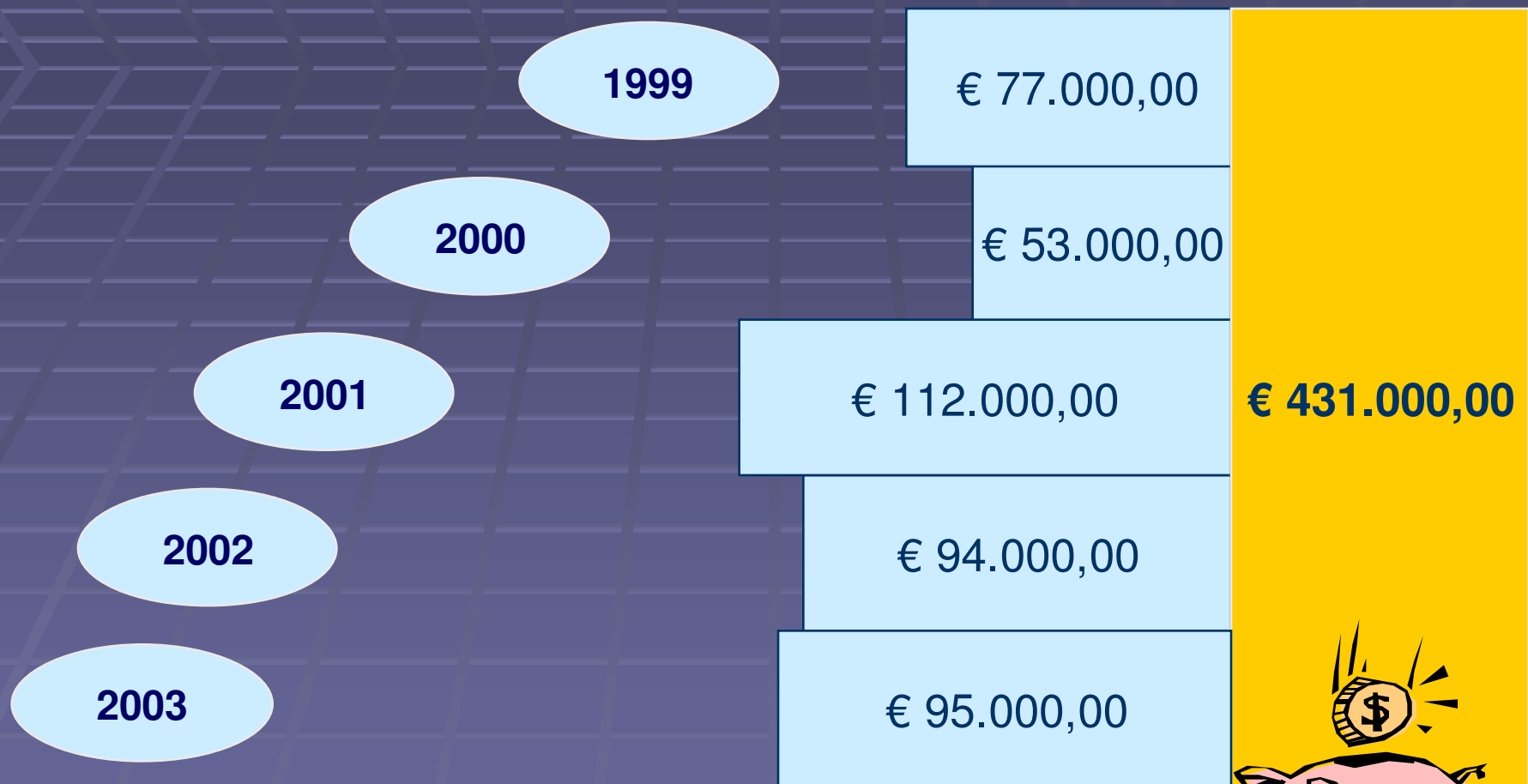
**Estratto
Presentazione
del Sindaco
al Consiglio C.**

e) Indicatori diversi

	2000	2001	Sc. %	2002	Sc. %
Numero medio iscritti (anno solare)					
Asilo nido L'Aquilone	46	45	-2,17%	45	0,00%
Asilo nido Il Germoglio	53	51	-3,77%	52	1,96%
	99	96	-3,03%	97	1,04%
(Ampliamento posti nido)					
Comune di Porcia	1	1	0,00%	1	0,00%
Cooperativa Melarancia	15	15	0,00%	15	0,00%
Totali	16	16	0,00%	16	0,00%
Costo medio per iscritto (escluso ampliamento posti nido Porcia e Melarancia)	9.140,08	9.990,12	9,30%	10.854,72	8,65%
Copertura costi diretti con ricavi da rette	20,64%	18,10%	-12,30%	19,06%	5,31%
Copertura costi diretti con trasferimenti	33,97%	30,32%	-10,74%	31,34%	3,38%
Quota costi diretti a carico comune (oltre ai costi indiretti)	45,40%	51,58%	13,63%	49,60%	-3,85%
Grado soddisfacimento domanda * compresi gli inseriti in prima e seconda istanza	45,45%	44,40%	-2,32%	45,45%	2,37%

* riferito agli anni scolastici '99/'00-'00/'01-'01/'02-

L'UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI: l'opzione IRAP sulle attività commerciali



IL PERSONALE DELL'ENTE NEL PERIODO 1994 - 2004

NUMERO DIPENDENTI

Personale Part Time riportato ad unità
intera (2 P.T. a 18h =1)



Dato Aggiornato a novembre 2003

Comune di Pordenone – Controllo di Gestione

LE CONDIZIONI FAVOREVOLI CHE HANNO DETERMINATO L'AVVENTO DEL C.D.G.

- la presenza di persone, Amministratori e Dirigenti, che credono nell'utilità del sistema**
- un'adeguata impostazione tecnica del sistema informativo**
- una capillare e costante sensibilizzazione sui vantaggi dello strumento nella fase di avvio**
- un'adeguata professionalità**