



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.

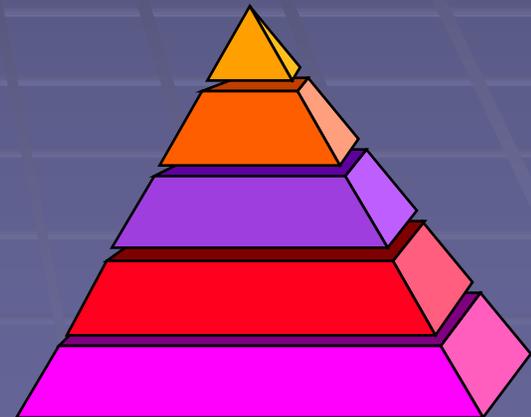
- Programmazione
- Predisposizione P.E.G.
- Stato attuazione obiettivi
- Contabilità Analitica
- Referto del C.d.G. (art. 198 T.U.)



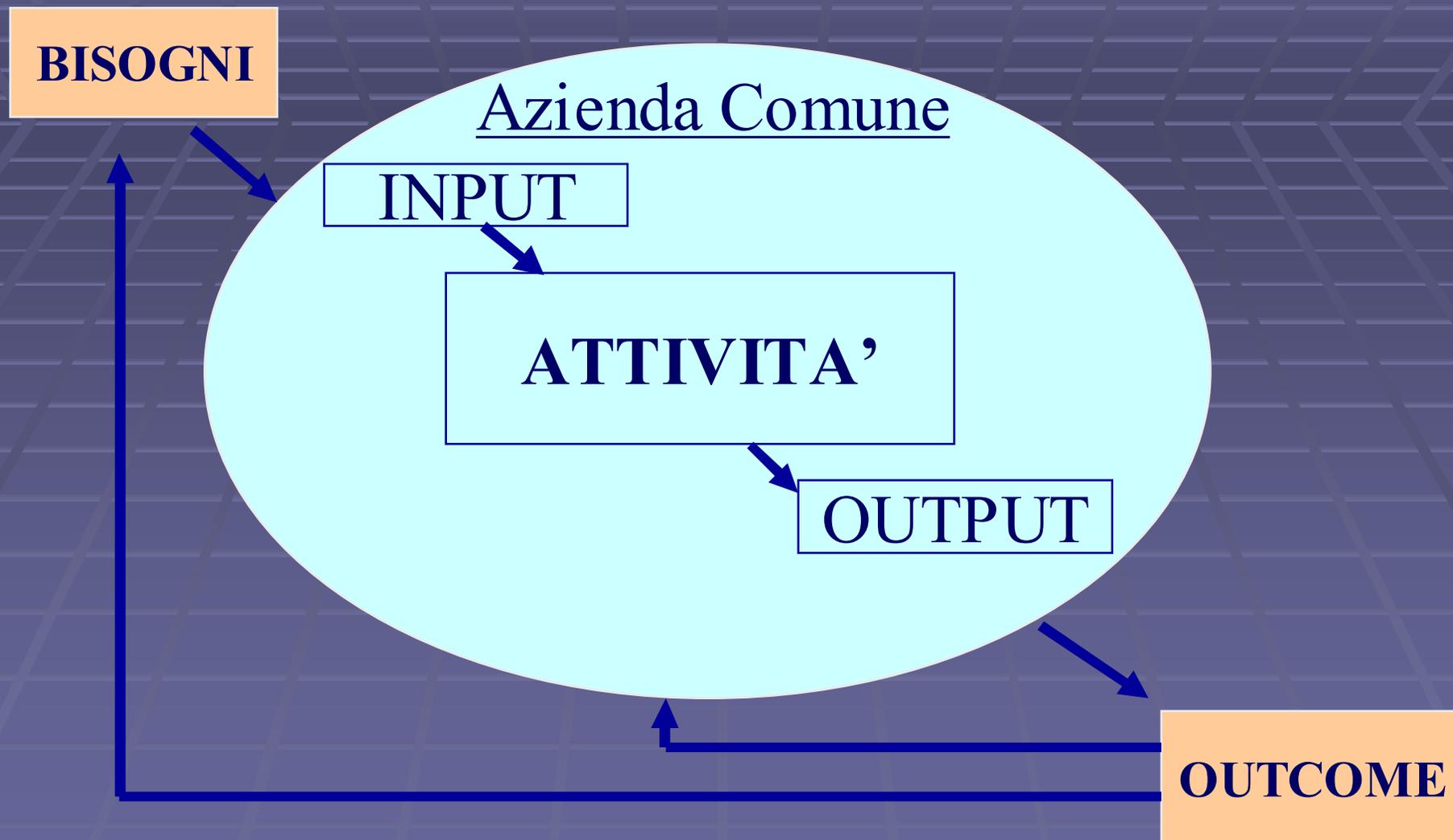
- Componente nucleo strategico
- Componente nucleo formaz. bilancio
- Report periodici
- Report a richiesta
- Analisi degli scostamenti
- Bilancio di Mandato

## LA MAPPA DEI CENTRI DI COSTO

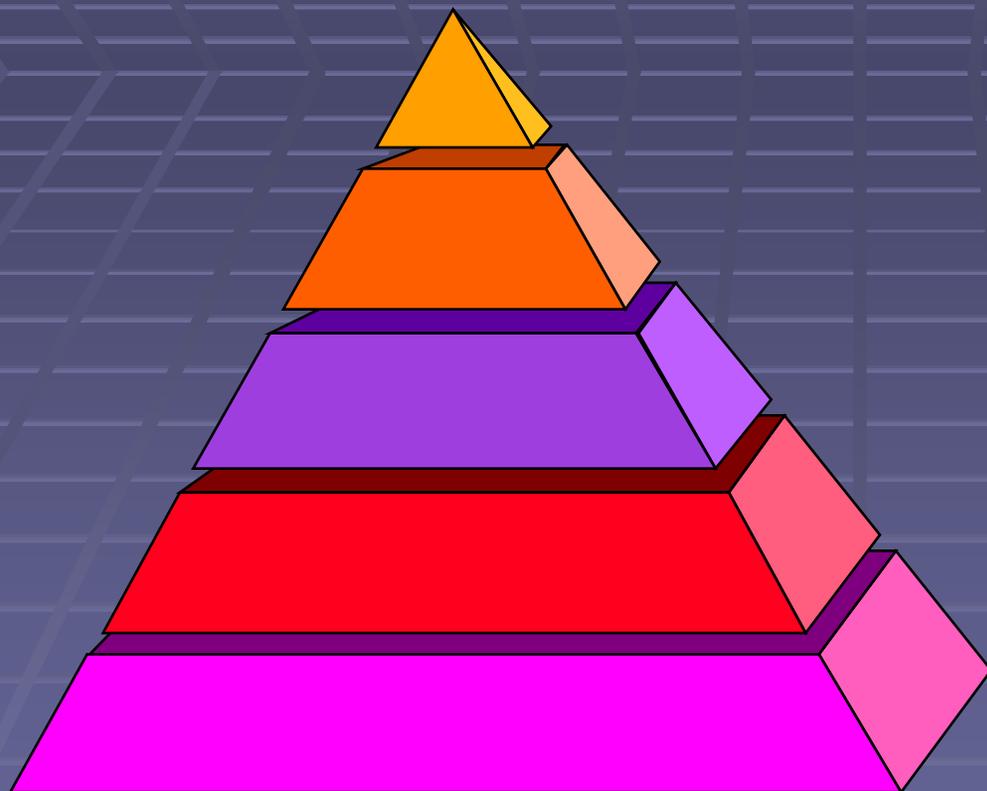
- 55 centri di costo
- 40 centri di costo **produttivi**
- 14 centri di costo **comuni o ausiliari**
- 1 centro costi generali
- centri di costo fittizi



# IL CONTROLLO DI GESTIONE NEL COMUNE DI PORDENONE



## IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE



### COERENZA TRA:

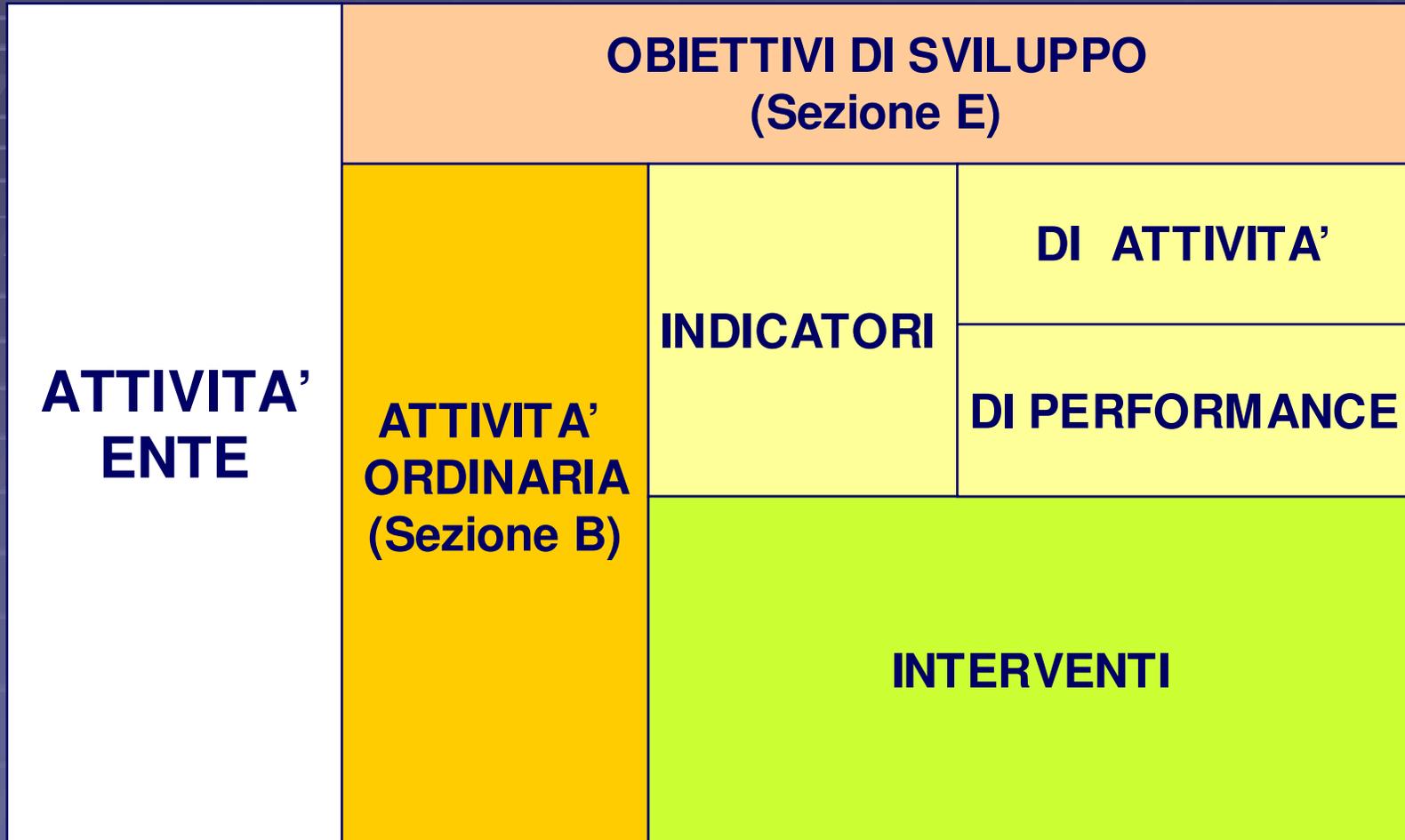
- **Obiettivi**
- **Misurazioni**
- **Decisioni**

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**

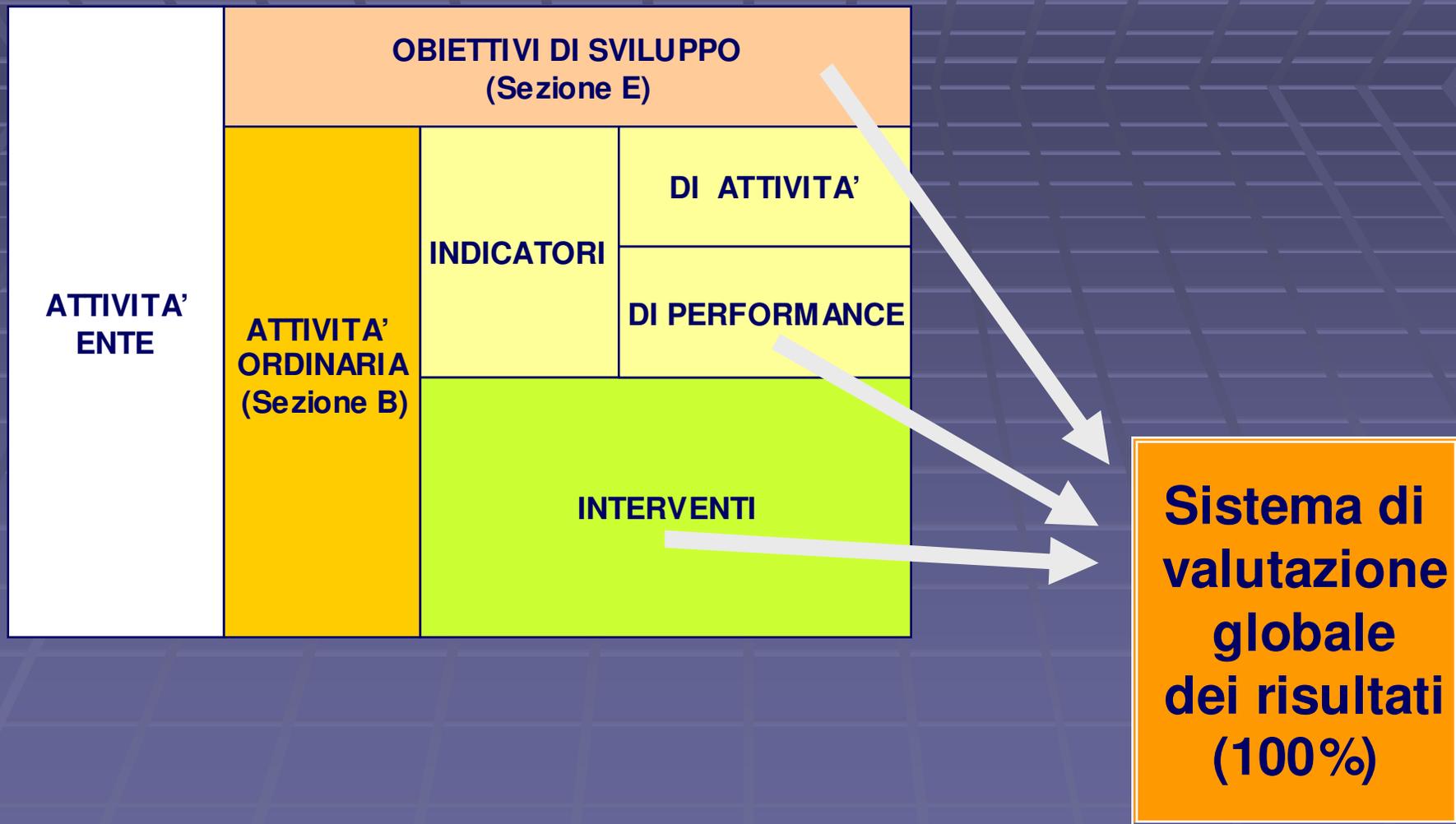
**D – Incarichi e collaborazioni esterne**

**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**

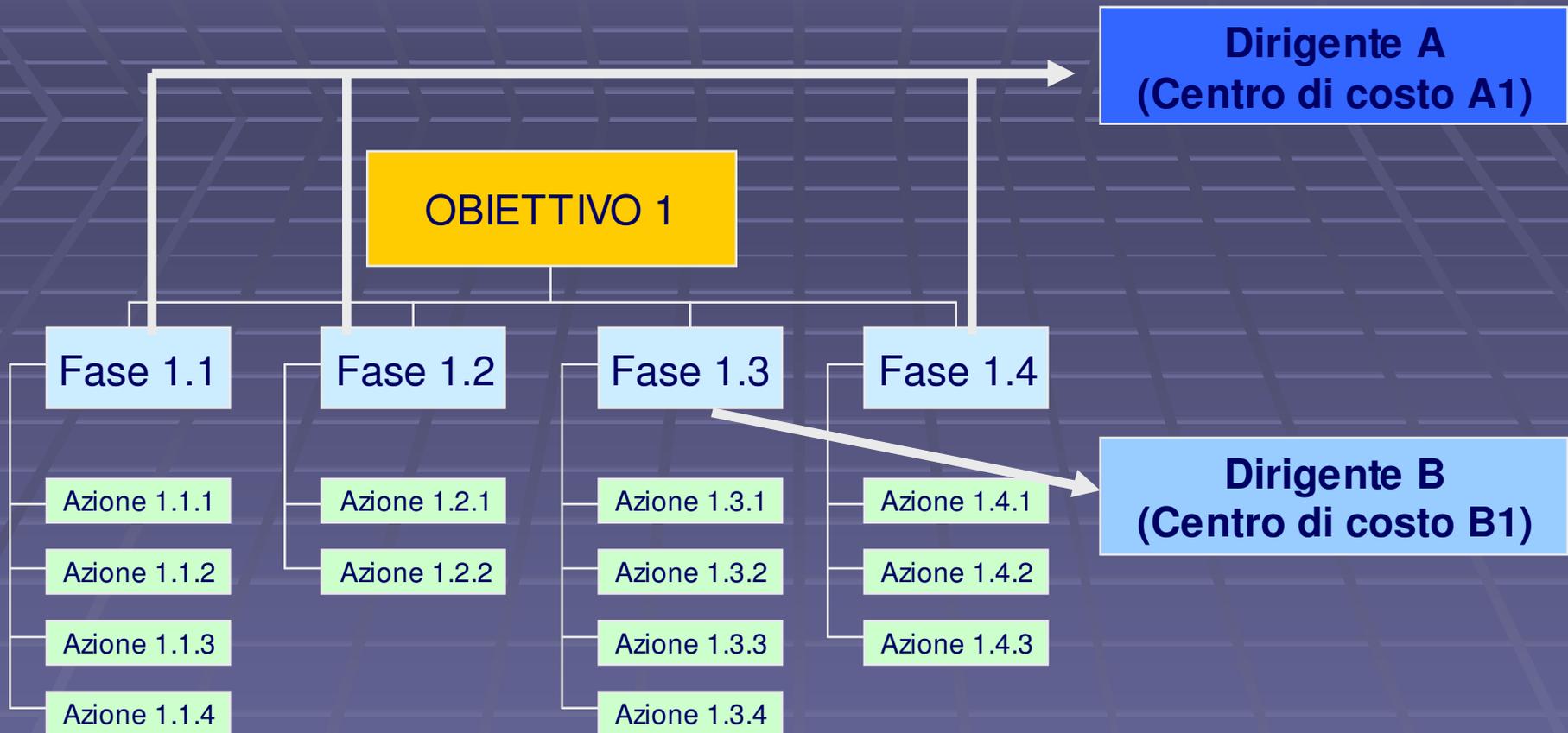


- 1) Assegnazione di un nome e definizione di un Responsabile di progetto
- 2) Definizione del risultato atteso (COSA)
- 3) Definizione della finalità (PERCHE')
- 4) Definizione di inizio e fine progetto (QUANDO)
- 5) Definizione delle fasi (e tempi) del progetto
- 6) Definizione dei vincoli (tempi,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

2003

Descrizione	Stato	Grado di real...	Inizio previsto	Fine prevista	Inizio effettivo	Fine effettiva	Obiet...	Note	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	<b>D</b>	<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	<b>1</b>		

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 LENTE	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)

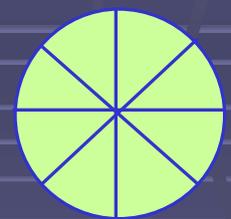
**Indicatori: 9 punti** (solo a completo raggiungimento)

# LA VALUTAZIONE "GLOBALE" DEI RISULTATI

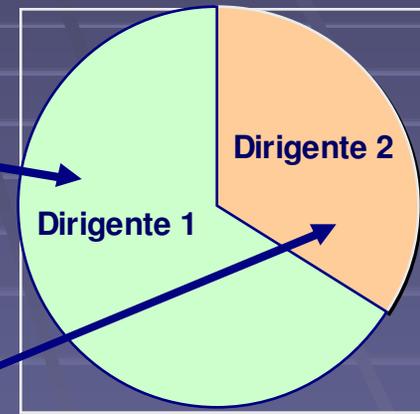
**Centro 1**  
(8 dipendenti)

1 obiettivo (106)	70
3 interventi	15
4 indicatori	36
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>

**Personale non dirigente**



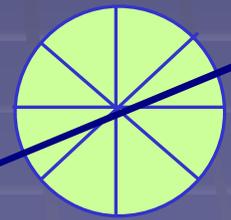
**Dirigenti**



**Centro 2**  
(8 dipendenti)

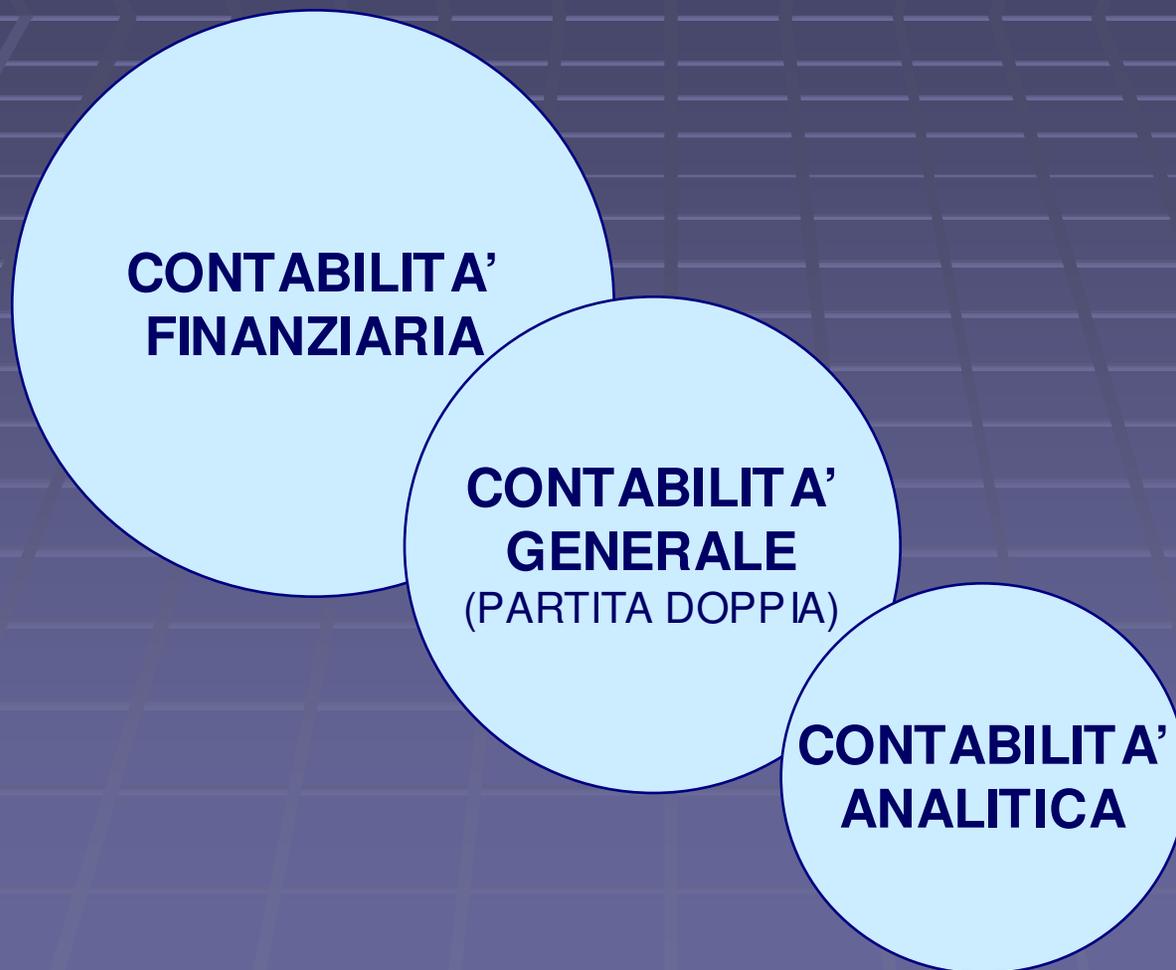
1 obiettivo (100)	7
2 interventi	10
5 indicatori	45
<b>TOTALE</b>	<b>62</b>

**Personale non dirigente**



**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:*

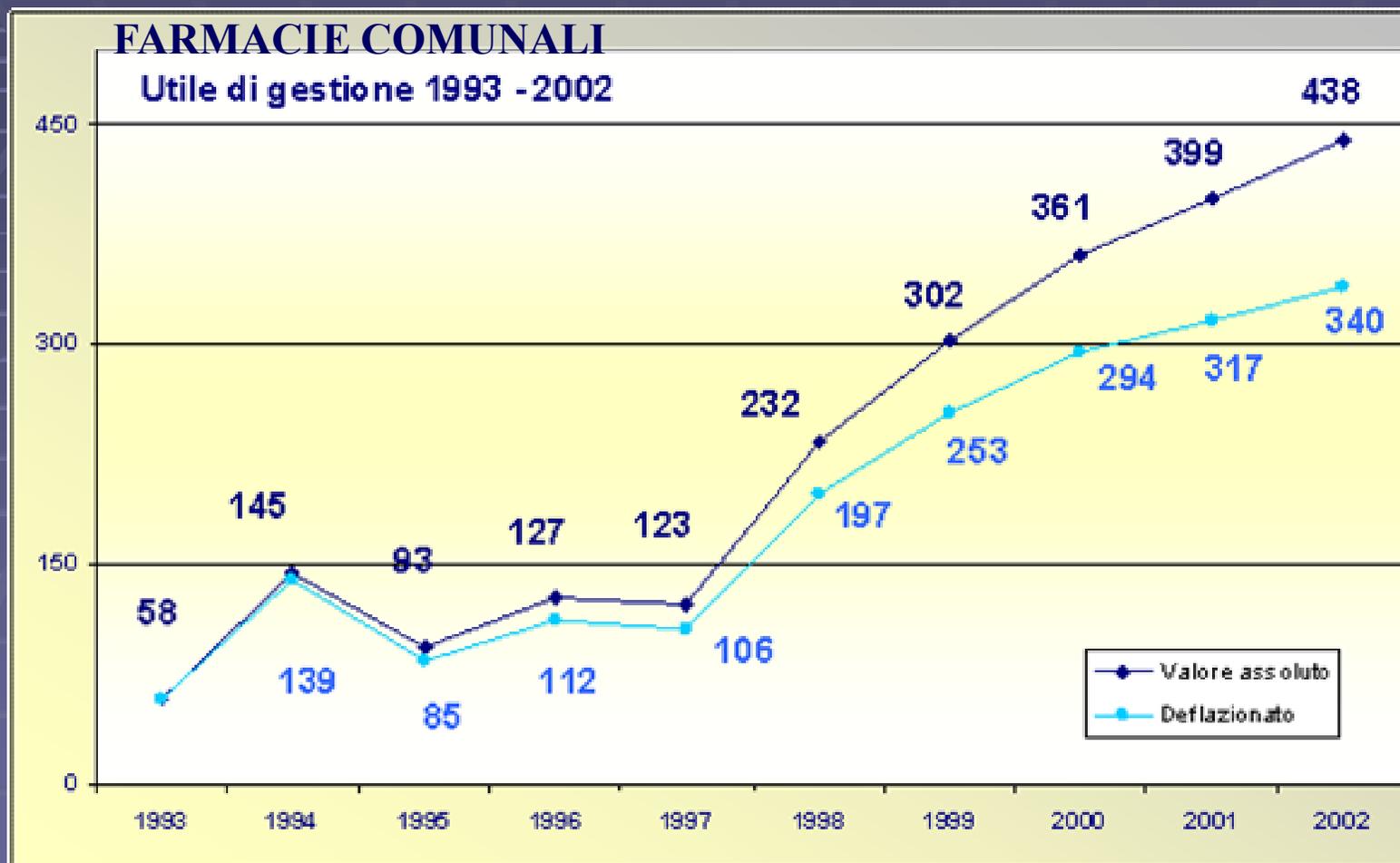
- **Conto** (Es. Manutenzioni ordinarie)
- **Sottoconto** (Es. Manut. strade, segnaletica ecc.)

*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	2000	2001	Sc. %	2002	Sc. %
<b>Costi diretti*</b>					
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%
<b>Costi totali</b>	<b>951.208,25</b>	<b>1.006.549,19</b>	<b>5,82%</b>	<b>1.023.255,31</b>	<b>1,66%</b>

\*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%
<b>Ricavi totali</b>	<b>519.406,90</b>	<b>487.360,75</b>	<b>-6,17%</b>	<b>516.314,65</b>	<b>5,94%</b>
<b>Risultato gestione nidi</b>	<b>-431.801,35</b>	<b>-519.188,44</b>	<b>20,24%</b>	<b>-506.940,66</b>	<b>-2,36%</b>
<small>(Sono esclusi i costi indiretti)</small>					
<b>Costi relativi ad Attività collegate agli asili nido</b>					
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%
<b>Totale generale costi</b>	<b>951.208</b>	<b>1.006.549</b>	<b>5,82%</b>	<b>1.093.677</b>	<b>8,66%</b>
Risultato netto generale	-431.801	-519.188	20,24%	-577.363	11,20%



# Rendiconto della Gestione 2001

## ASILI NIDO – Indicatori di risultato

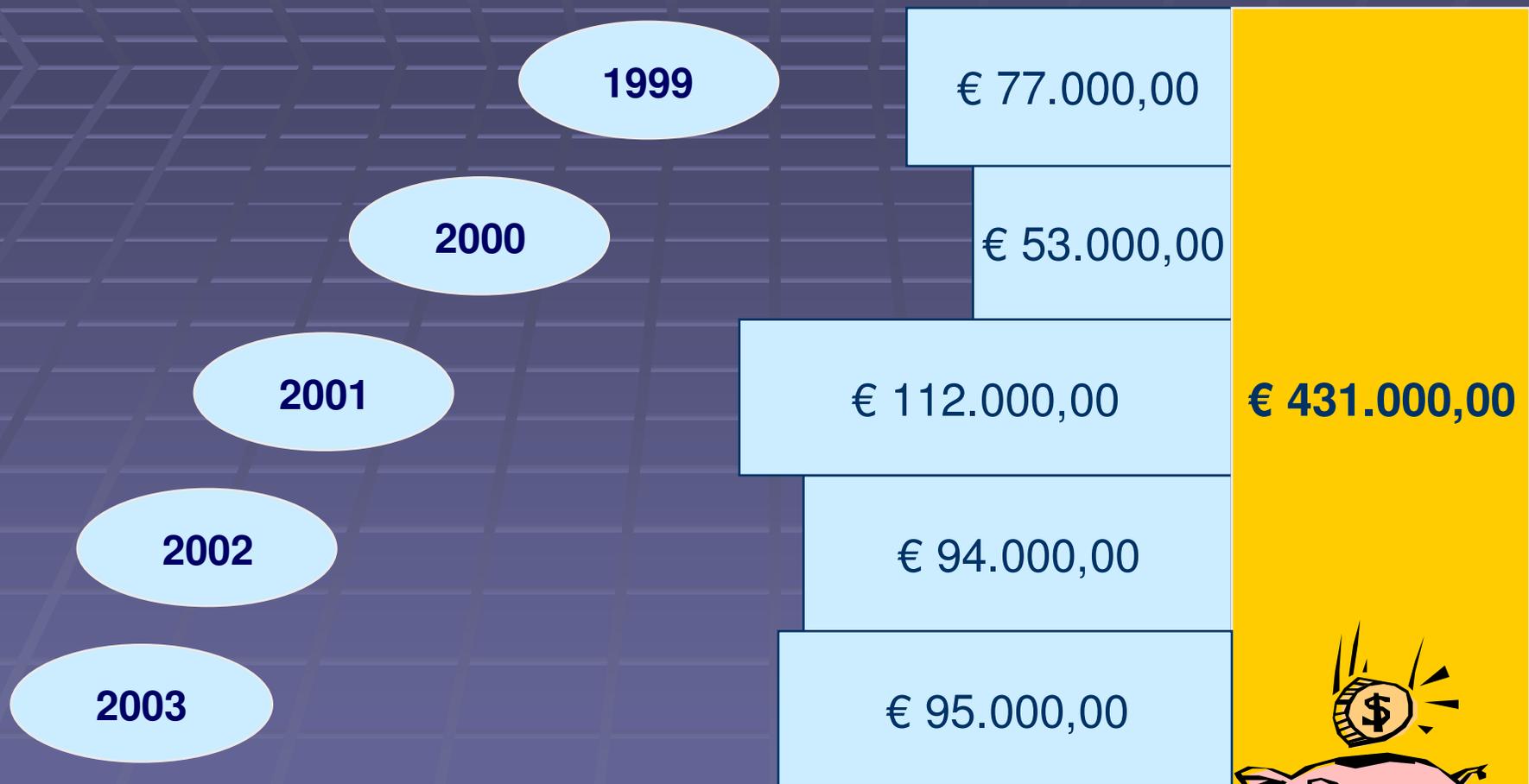
**Estratto  
Presentazione  
del Sindaco  
al Consiglio C.**

### e) Indicatori diversi

	2000	2001	Sc. %	2002	Sc. %
<b>Numero medio iscritti</b> (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	<b>-3,03%</b>	97	<b>1,04%</b>
<b>(Ampliamento posti nido)</b>					
Comune di Porcia	1	1	0,00%	1	0,00%
Cooperativa Melarancia	15	15	0,00%	15	0,00%
<b>Totali</b>	16	16	<b>0,00%</b>	16	<b>0,00%</b>
 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-

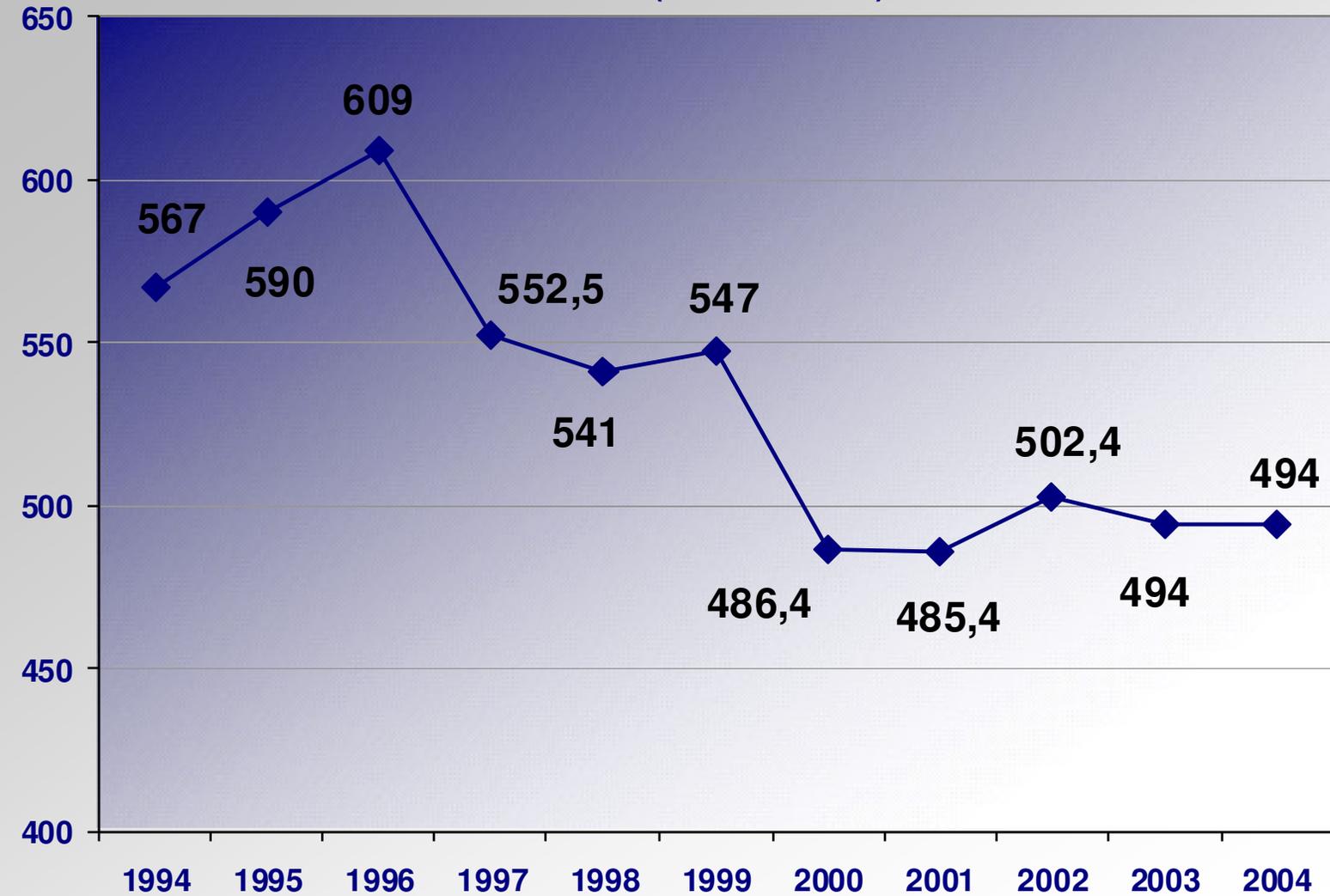
# L'UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI: l'opzione IRAP sulle attività commerciali



# 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**