

**Il Piano Esecutivo di Gestione 2011
della Provincia di Perugia**



PROVINCIA DI PERUGIA
Direzione Generale

**Linee guida per l'impostazione del
Piano Esecutivo di Gestione 2011**

Giugno 2010

Introduzione

Il percorso del PEG 2011

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)¹, è lo strumento che garantisce concreta attuazione al processo di pianificazione delle attività della Provincia. Si tratta di una catena il cui anello iniziale è costituito dal Programma di Mandato del Presidente per il quinquennio 2009-2014, presentato al Consiglio Provinciale nella seduta del 22 ottobre 2009. Di seguito, si sarebbe dovuto predisporre il Piano Generale di Sviluppo, che avrebbe dovuto tradurre in progetti ed interventi gli obiettivi strategici individuati dalla Giunta. Tuttavia, si è deciso di rinviare l'approvazione di tale documento di pianificazione strategica sia per ragioni di carattere normativo (L. 15/2009 e successivo D.Lgs. 150/2009 "Brunetta") che di opportunità politica legata alla necessità di valutare con attenzione la situazione generale dell'Ente e individuare le azioni prioritarie in grado di assicurare un'inversione di tendenza e di produrre effetti di ripresa duraturi.

Il bilancio di previsione e il Piano esecutivo di gestione relativi all'esercizio 2010, sono stati predisposti tenendo conto delle mere esigenze gestionali della struttura in quanto la loro approvazione è avvenuta contestualmente alla revisione del modello organizzativo la cui idoneità a creare le condizioni per migliorare le prestazioni dell'Ente doveva essere testata per poter procedere alla rivisitazione del processo di programmazione generale dell'Ente.

La Direzione generale ha, quindi, avviato un importante progetto di innovazione finalizzato a migliorare la qualità dei servizi resi e a realizzare un'amministrazione più vicina al cittadino. Si tratta, da un lato di rivedere il sistema dei controlli interni, dall'altro di introdurre la cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, mediante la costruzione di un adeguato sistema di valutazione della performance.

Il modello pianificatorio proposto dalla Direzione generale per il Peg 2011 realizza la programmazione operativa con l'articolazione dei programmi in obiettivi, questi ultimi assegnati, insieme alle risorse, ai responsabili delle strutture organizzative (Direttori e Dirigenti). La pianificazione del PEG è l'espressione di un "patto", una sorta di contratto tra Amministrazione e struttura Provinciale nel quale, a fronte della esplicitazione della volontà politica, si definiscono obiettivi e responsabilità e si attribuiscono le risorse umane, finanziarie e strumentali. Il Piano dettagliato degli obiettivi, che riporta la descrizione puntuale di ciascun obiettivo articolato per attività e per fasi, il dettaglio della allocazione delle risorse umane,

finanziarie e strumentali e gli indicatori di *performance* e di risultato, è considerato parte integrante del PEG, rispecchiando l'esigenza dell'Amministrazione di esprimere un indirizzo diretto e univoco.

Tale impostazione del PEG garantisce una migliore pianificazione e consente la realizzazione di un controllo di gestione più aderente alle esigenze della nuova Amministrazione.

I caratteri del PEG

Il PEG è uno strumento di gestione per budget, in cui sono evidenziate, oltre l'attribuzione degli obiettivi ai responsabili, anche le risorse strumentali e umane assegnate per raggiungere gli obiettivi stessi e portare a termine le azioni e i progetti affidati nell'esercizio di riferimento.

È uno strumento che favorisce la distinzione tra le funzioni di indirizzo, che appartengono alla giunta, e quelle di gestione, di competenza dei dirigenti. È importante perché aiuta la dialettica tra politico e tecnico: la fattibilità degli indirizzi viene "negoziata" tra assessore e dirigente, con il risultato di avere un budget credibile, con i responsabili per la sua attuazione individuati in modo preciso. Inoltre il dirigente, grazie all'assegnazione di obiettivi e dotazioni, può svolgere appieno la sua funzione manageriale. Il PEG, infine, è anche una buona base per un sistema di valutazione efficace saldamente ancorato ai risultati. È uno strumento di programmazione responsabilizzata perché non dice solo cosa si vuole realizzare con determinate risorse, ma il dirigente, firmandolo, ne dichiara anche la fattibilità. E questo apre la strada al controllo in itinere e, poi, a una valutazione basata sui risultati.

Esso disaggrega il bilancio, in particolare Funzioni, Servizi, Interventi ministeriali. Nel rispetto dei codici di Bilancio espone i valori in Centri di Costo e capitoli, individuando responsabilità per ogni centro di costo e per ogni capitolo di spesa e di entrata. I valori finali del PEG coincidono con quelli di bilancio e non se ne possono discostare.

Il PEG ha la funzione di autorizzare e considerare la spesa in maniera più analitica e vincolante del bilancio di previsione e collegare gli obiettivi e le dotazioni ai responsabili. Insieme al Piano degli Obiettivi è la base per il Sistema di Controllo di Gestione e per l'attività valutativa del Nucleo di Valutazione dei Dirigenti. Gli obiettivi affidati contengono, infatti, i risultati che ci si propone di raggiungere, creando i presupposti per la misurazione dei medesimi.

Il PEG 2011 riveste una particolare importanza, in quanto porta con sé sia le responsabilità che le motivazioni derivanti da un progetto politico con una forte connotazione e ricco di spunti innovativi.

La redazione del PEG vivrà una fase di progressivo assestamento funzionale nell'anno in corso. Nella definizione degli obiettivi, pertanto, è necessario

¹ Fonti normative: artt. 108 e 169 del Testo Unico sull'Ordinamento degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000) e Regolamento di contabilità della Provincia di Perugia.

individuare il punto di equilibrio tra l'esigenza di una forte innovazione complessiva, chiaramente espressa dalla Giunta, e la consapevolezza delle difficoltà amministrativo-contabili insite nel processo di formazione del bilancio che invitano ad un atteggiamento prudente.

Le linee guida per la costruzione del PEG che definiscono le modalità di programmazione e articolazione degli obiettivi, sono state proposte dal Direttore Generale² e approvate dalla Giunta con deliberazione n. 116 del 22 marzo 2010 e, successivamente, saranno condivise con il Comitato di Direzione, con i Responsabili dei Servizi e con le Posizioni Organizzative per giungere alla stesura della bozza definitiva del PEG 2011.

Coerenza e riconoscibilità dell'azione amministrativa

La coerenza è data dalla puntuale declinazione dei programmi e dei progetti indicati nella Relazione previsionale e programmatica rispetto alla pianificazione strategica, mentre la riconoscibilità dell'azione amministrativa si manifesta nella piena tracciabilità del percorso che dall'impostazione strategica porta all'operatività.

Completezza

Si tratta dell'esigenza di ricomprendere negli obiettivi di PEG l'insieme delle attività svolte ordinariamente dagli uffici, garantendo la rappresentazione del lavoro svolto dalla Provincia in tutte le sue articolazioni. Il PEG è lo strumento che "racconta" l'attività complessiva dell'Amministrazione, contribuendo a farla conoscere ai cittadini del territorio.

Chiarezza

Occorre che la descrizione degli obiettivi e degli indicatori sia formulata in modo da comporre un documento facilmente accessibile alla comprensione del lettore, sia esso attore istituzionale che parte del grande pubblico. Al contempo, è necessaria l'individuazione dettagliata degli impieghi delle risorse finanziarie, assicurando la massima trasparenza nell'articolazione delle attività.

Innovazione

Il PEG è uno strumento dinamico, suscettibile di essere variato in itinere, sempre nel rispetto dei vincoli di Bilancio. Pertanto necessita per la sua creazione e gestione di un'infrastruttura informatica avanzata, che consenta di far interagire l'organo di governo con i dirigenti e questi ultimi con la propria struttura in modo tempestivo ed efficiente. L'utilizzo della tecnologia web renderà l'applicativo disponibile su tutte le postazioni della nostra rete provinciale. L'implementazione di questo sistema permette di installare funzionalità innovative quali il controllo automatico del Piano con il quale si dà all'utente l'immediata percezione della

completezza delle informazioni inserite in fase previsionale e lo stato di avanzamento delle attività in fase di gestione.

Inoltre, è indispensabile dotarsi di un "cruscotto direzionale" in grado di fornire al Direttore generale tutte le informazioni necessarie a svolgere la propria funzione decisionale e di coordinamento.

Responsabilità

Occorre garantire la piena riconducibilità delle azioni ai livelli di responsabilità definiti dalla nuova struttura organizzativa, in modo da garantire la successiva assegnazione degli obiettivi e delle risorse al personale, a ciascuno secondo il proprio livello di competenza, seguendo le previsioni del nuovo sistema di valutazione. Tale approccio è ulteriormente reso indispensabile dal diretto riflesso che viene ad esercitare sulla valutazione delle performance individuali ed organizzative e, dunque, sulla formazione del sistema premiante.

Il controllo di gestione

Il PEG, oltre ad essere lo strumento attraverso cui l'Amministrazione attribuisce obiettivi, responsabilità e risorse ai dirigenti, costituisce il presupposto fondamentale per tutte le attività inerenti al controllo di gestione. Il controllo di gestione rappresenta lo strumento che, attraverso la costante misurazione degli indicatori, permette di determinare lo scostamento tra obiettivi e risultati, consentendo di individuare le eventuali azioni correttive da apportare alla gestione.

Nel sistema di programmazione e controllo che si intende realizzare, l'attività di monitoraggio non si limita a misurare il livello di attivazione della spesa, ma, attraverso l'utilizzo di indicatori fisici e procedurali, consente di verificare lo stato di avanzamento delle attività e i risultati conseguiti, e di fornire dati e informazioni utili alla valutazione della performance dei dirigenti e del personale loro assegnato.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi, esplicitati nel Piano dettagliato degli obiettivi, e quindi nel Piano della performance, sono correlate al contributo di ciascun dirigente sia in termini di risultato, che di capacità manageriale al raggiungimento delle finalità strategiche dell'Ente e alla piena realizzazione della mission istituzionale. Ogni obiettivo assegnato ai dirigenti, corredato dei rispettivi indicatori e valori (target di riferimento) dovrà essere pesato in relazione alla propria rilevanza strategica, al contenuto innovativo ed al livello di priorità che gli sono stati attribuiti dall'organo di governo.

² Art. 108 del TUEL: "Compete al Direttore Generale la predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi previsto dall'art. 197, comma 2, lettera a) nonché la proposta del piano esecutivo di gestione previsto dall'art. 169. A tali fini, al direttore generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'ente".

Metodologia

La nuova struttura del PEG

Le linee guida della Direzione generale per la formulazione del Piano Esecutivo di gestione 2011 prevedono una rivisitazione complessiva delle entità in esso gestite, finalizzata ad adeguare lo strumento alle esigenze di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e di valutazione del personale.

Vengono introdotti i seguenti elementi di novità:

- sotto il profilo della programmazione, si evidenzia la correlazione tra la linea d'azione, l'obiettivo strategico e l'obiettivo di progetto;
- sotto il profilo della responsabilità, si dà rilevanza sia agli obiettivi di competenza, che a quelli riferiti alle annualità precedenti il cui raggiungimento non si è ancora compiuto;
- sotto il profilo della misurazione, viene introdotto un sistema di pesatura degli obiettivi articolato su più livelli che tiene conto della loro strategicità, del contenuto innovativo e della complessità di realizzazione;
- sotto il profilo del monitoraggio della gestione, viene inserito il dettaglio delle attività che concorrono a realizzare l'obiettivo con la relativa valorizzazione in termini finanziari e un set di indicatori, definiti a preventivo, che verranno utilizzati, a consuntivo, per verificare il buon andamento e assicurare condizioni di trasparenza.

Il Piano Esecutivo di Gestione nel 2011 prevede la costruzione di schede dettagliate relative agli obiettivi assegnati dalla Giunta ai dirigenti di Area e di Servizio, su proposta del Direttore generale condivisa con il Comitato di Direzione.

È importante evidenziare che nel PEG vengono declinati:

- obiettivi di mantenimento (di conservazione o di razionalizzazione)
- obiettivi incrementativi (di sviluppo o di miglioramento).

Gli obiettivi di mantenimento si riferiscono allo svolgimento dell'attività ordinaria oppure alla conservazione degli standard relativi alle attività non ordinarie. Gli indicatori possono essere riferiti a rilevazioni quantitative (tempi, spese, entrate) e/o a indagini qualitative (customer satisfaction, ecc.).

Gli obiettivi di sviluppo sono di natura quantitativa e sono incrementativi in termini di volume di attività e di spesa assorbita. Gli obiettivi di miglioramento sono di natura qualitativa e sono incrementativi del livello di assolvimento del servizio.

Esaminando le singole componenti delle schede obiettivo di progetto, troviamo:

- la linea d'azione
- l'obiettivo strategico
- il programma
- la descrizione del progetto
- l'obiettivo di progetto
- il grado di strategicità dell'obiettivo di progetto
- il centro di responsabilità e il dirigente responsabile del progetto
- il peso dell'obiettivo di progetto rispetto al totale degli obiettivi assegnati al centro di responsabilità
- le risorse umane, strumentali e finanziarie dedicate al progetto, compresi i residui attivi e passivi riclassificati per singolo obiettivo
- gli indicatori di performance e di risultato.

Scheda Progetto

Linea d'azione 3	Servizi efficaci per uno sviluppo reale della comunità locale	
Ob. strategico 8	Patrimonio, scuole e beni storico-artistici	
Programma 1	Amministrazione generale attività di gestione e controllo	
Progetto 2001	Recupero e mantenimento del patrimonio dell'Ente	
Obiettivo di progetto	Potenziare l'utilizzo sociale del patrimonio della Provincia, valorizzandolo attraverso opere di restauro e interventi di recupero dei beni storico-artistici	
Grado di strategicità	2 (scala 1-5)	
Servizio	C21000 Servizio progettazione pianificazione e gestione patrimoniale	
Responsabile del progetto	Sergio Formica	
Peso obiettivo di progetto	50% (rispetto al totale degli obiettivi assegnati al servizio)	
Indicatori di performance	Mq resi fruibili al pubblico Mq resi fruibili all'Ente Costo manutenzioni/valore totale immobili dell'Ente	
Risorse umane	1 istruttore tecnico direttivo 1 tecnico specializzato	100% 80%

Il Piano Esecutivo di Gestione 2011 della Provincia di Perugia

	1 geometra	100%		
	1 geometra	70%		
	1 geometra	50%		
Risorse strumentali	5 pentium 4 1 stampante a colori 2 stampanti b/n 1 plotter			
Risorse finanziarie	Entrate	3050007 E1429	T12	30.000,00
	Uscite	2010501 U20290	B01	672.000,00
		1010503 U20240	NO	35.000,00
		1010503 U22411	T12	30.000,00
		1010503 U22411	NO	202.000,00

Nella scheda obiettivo operativo sono presenti:

- la descrizione della scheda obiettivo
- l'obiettivo operativo
- il centro di responsabilità e il dirigente responsabile del progetto
- la descrizione del progetto
- l'obiettivo di progetto
- il peso dell'obiettivo operativo rispetto al totale degli obiettivi operativi che fanno capo al progetto
- le attività che concorrono a realizzare l'obiettivo operativo e la loro valorizzazione finanziaria
- le risorse umane e finanziarie dedicate all'obiettivo operativo, compresi i residui attivi e passivi riclassificati per obiettivo operativo
- gli indicatori di performance e di risultato.

Scheda Attività

Scheda Attività 2001M01	Manutenzione ordinaria degli immobili patrimoniali provinciali			
Obiettivo Operativo	Effettuare opere di ripristino e di conservazione degli immobili patrimoniali provinciali in modo da rendere sicuro ed effettivo l'utilizzo			
Servizio	C21000 Servizio progettazione pianificazione e gestione patrimoniale			
Responsabile del progetto	Sergio Formica			
Progetto 2001	Recupero e mantenimento del patrimonio dell'Ente			
Obiettivo di progetto	Potenziare l'utilizzo sociale del patrimonio della Provincia, valorizzandolo attraverso opere di restauro e interventi di recupero dei beni storico-artistici			
Peso obiettivo operativo	30% (rispetto al totale degli obiettivi operativi che fanno capo al progetto)			
Attività	A1. Assicurare l'incasso delle somme versate a titolo di rimborso	Data fine	Responsabile	30.000,00
	A2. Progettazione delle manutenzioni ordinarie sul patrimonio	31.12.2011	S. Formica	30.000,00
	A3. Affidamento lavori di manutenzione a terzi	30.06.2011	S. Formica	202.000,00
Indicatori di performance	Incassi entrate/stanziamenti	Risultato atteso		
	Grado di copertura della progettazione su fabbisogno	85%		
Risorse umane	1 istruttore tecnico direttivo	40%		
	1 tecnico specializzato	40%		
	1 geometra	70%		
Risorse finanziarie	Entrate	3050007 E1429	T12	30.000,00
	Uscite	1010503 U22411	T12	30.000,00
		1010503 U22411	NO	202.000,00

Variazioni di PEG

Seguendo la visione proposta dalla Direzione generale, nella quale il sistema di controllo di gestione è strettamente correlato alla programmazione finanziaria, assume importanza centrale la gestione delle variazioni del PEG, sia programmatiche che contabili effettuate nel corso dell'esercizio.

Il costante aggiornamento dello strumento garantisce che il documento sia una valida fonte informativa sull'andamento della gestione e costituisca un solido supporto su cui fondare il processo decisionale e di interazione tra Giunta e responsabili dei servizi. Il presidio della gestione dinamica del PEG diviene, quindi, presupposto fondamentale, al pari della corretta predisposizione dello stesso, per garantire:

- la possibilità di ridefinire e ricalibrare gli obiettivi nel corso della gestione
- la rinegoziazione degli stessi in termini di fattibilità da parte dei responsabili dei servizi attraverso il

parere di regolarità tecnica sulla delibera di variazione del PEG

- il costante aggiornamento dei dati funzionali all'azione di controllo di gestione, quali ad esempio gli indicatori di risultato
- le verifiche periodiche sullo stato di attuazione degli obiettivi
- la congruità tra spese sostenute e risultati raggiunti
- una solida base di riferimento per l'attività del Nucleo di valutazione.

Le variazioni del Piano Esecutivo di Gestione possono riguardare:

Tipologia di variazione di PEG	Oggetto della variazione
Variazione relativa alla struttura organizzativo-programmatica	Centri di responsabilità Progetti Servizi erogati
Variazione relativa agli obiettivi di gestione	Obiettivi esistenti Obiettivi di nuova introduzione Modalità di attuazione Indicatori di risultato
Variazione relativa alle dotazioni di risorse	Risorse umane Risorse strumentali Risorse finanziarie

In relazione alla variazione di risorse finanziarie, occorre adeguare i valori della previsione, dettagliati per struttura di bilancio ed attività con quelli derivanti dal processo di inserimento della variazioni di bilancio e di PEG.

Procedura di variazione del PEG

L'art. 177, comma 1 del TUEL individua nei responsabili dei servizi i soggetti deputati a proporre le variazioni al Piano Esecutivo di Gestione, rafforzando, in questo modo, la loro legittima autonomia gestionale. È altresì vero che il Direttore generale, possedendo la visione d'insieme dell'Ente, deve avere la possibilità di proporre variazioni in ottica di armonizzazione degli obiettivi gestionali complessivi. In particolare, quindi, ai responsabili dei servizi spettano proposte di variazione relative al PEG di diretta competenza, che possono essere suddivise in due tipologie:

- settoriali, quando attengono ad obiettivi, modalità di attuazione e risorse interamente governabili dal responsabile del servizio;

- trasversali, quando attengono ad obiettivi, modalità di attuazione e risorse su cui vi sono interdipendenze con altri centri di responsabilità.

Il Direttore generale interviene invece nella soluzione dei possibili conflitti in merito alla rimodulazione della programmazione degli obiettivi trasversali.

La Giunta, in seguito all'analisi delle proposte di variazione, nei tempi stabiliti nel regolamento di contabilità, comunica al Direttore e ai responsabili dei servizi l'accettazione o meno della proposta in esame e adotta la relativa delibera.

Monitoraggio del PEG

Il sistema di reporting avente per oggetto gli obiettivi e le dotazioni contenuti all'interno del Peg deve essere strutturato in modo da garantire il rispetto di tre principi di fondo:

- essere agevolmente implementabile, non richiedendo un'eccessiva mole di lavoro ai responsabili dei servizi;

- raccordarsi in modo chiaro ed esplicito alla scheda programmatica del Peg, al fine di facilitare l'analisi dello stato di attuazione degli obiettivi programmati;
- favorire l'esame congiunto dei risultati conseguiti e del grado di risorse impiegate per il loro ottenimento.
- Sono proprio le finalità e gli obiettivi di gestione che possono costituire l'elemento su cui avviare l'attività di controllo, monitorando il grado di attuazione degli stessi attraverso la verifica dei risultati conseguiti e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni, e lo stato dell'entrata e della spesa.

Da questi punti essenziali è possibile avviare un sistema di monitoraggio dell'efficacia della gestione e della connessa capacità dell'utilizzo delle risorse assegnate.

La ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi e dei progetti viene effettuata ogni quattro mesi o con tempi diversi sulla base delle richieste dei dirigenti o del nucleo di valutazione e in presenza di scadenze di legge.

Il sistema di reporting della Provincia di Perugia è finalizzato sia a rispondere agli adempimenti richiesti dalla normativa (referto del controllo sulla gestione), sia a consentire un controllo costante e completo delle azioni intraprese dall'Ente. Lo strumento che si intende utilizzare per assicurare l'immediata consultazione delle informazioni relative dell'avanzamento delle attività è un'infrastruttura informatica in versione web, fruibile da tutte le strutture dell'Ente mediante un proprio profilo di utenza.

Lo scopo della Direzione generale è quello di offrire una lettura diversa delle attività intraprese, non più tipicamente finanziaria, e quindi incentrata su interventi e capitoli, ma basata sulla verifica dell'attuazione di programmi, progetti e obiettivi.

Ciò si traduce nella realizzazione di report che evidenzino la coerenza dei risultati della gestione rispetto ai programmi e ai progetti definiti nella Relazione previsionale e programmatica e il mantenimento della validità delle strategie dell'Ente. Verranno, dunque, prodotti report programmatici, finanziari, report sugli indicatori e report di natura economica.