

CITTA' DI  
VENEZIA



COMUNE DI VENEZIA

# Direzione Programmazione e Controllo

## IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE DEL COMUNE DI VENEZIA

*12 Novembre 2015*

**Settore Controllo Interno e Statistica**  
**Dirigente dott.ssa Alessia Amadio**



## QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

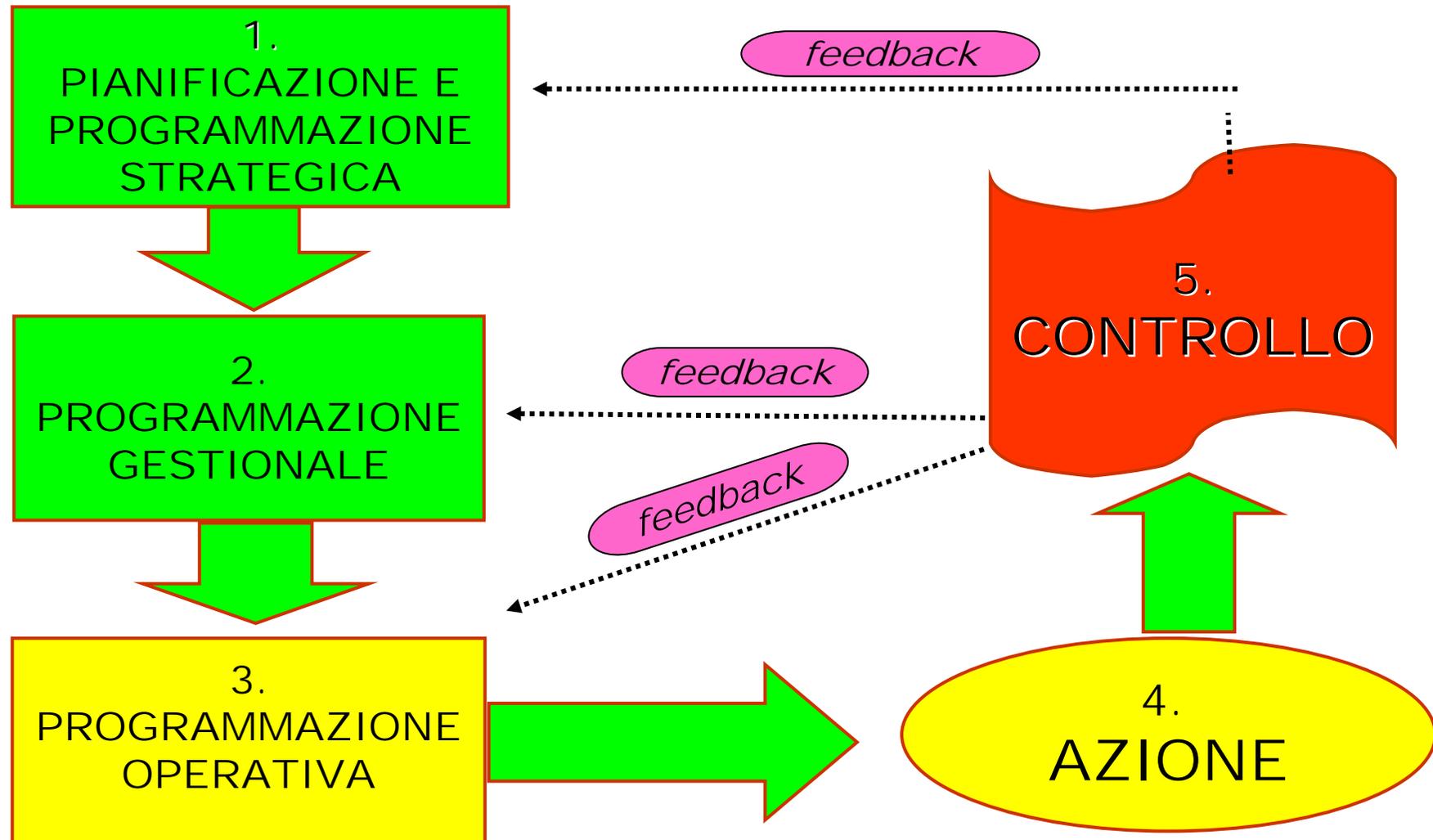
- ➔ **D.Lgs. 18/08/2000, n. 267**  
Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali.  
(Artt. 147-147 *quinquies*, 169, 170, 193, 198, 231)
- ➔ **L. 07/08/1990, n. 241**  
Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi.  
(Art. 1)
- ➔ **D.Lgs. 27/10/2009, n. 150**  
Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.  
(Artt. 4 -10)
- ➔ **D.Lgs. 23/06/2011, n. 118-DPCM 28/12/2011**  
Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli EE.LL.
- ➔ **D.L. 10/10/2012, n. 174 convertito in L. 07/12/2012, n. 213**  
Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, rafforzamento dei controlli degli EE.LL.  
(Art. 3)
- ➔ **Regolamenti interni sul sistema di gestione della performance e sul sistema dei controlli interni**



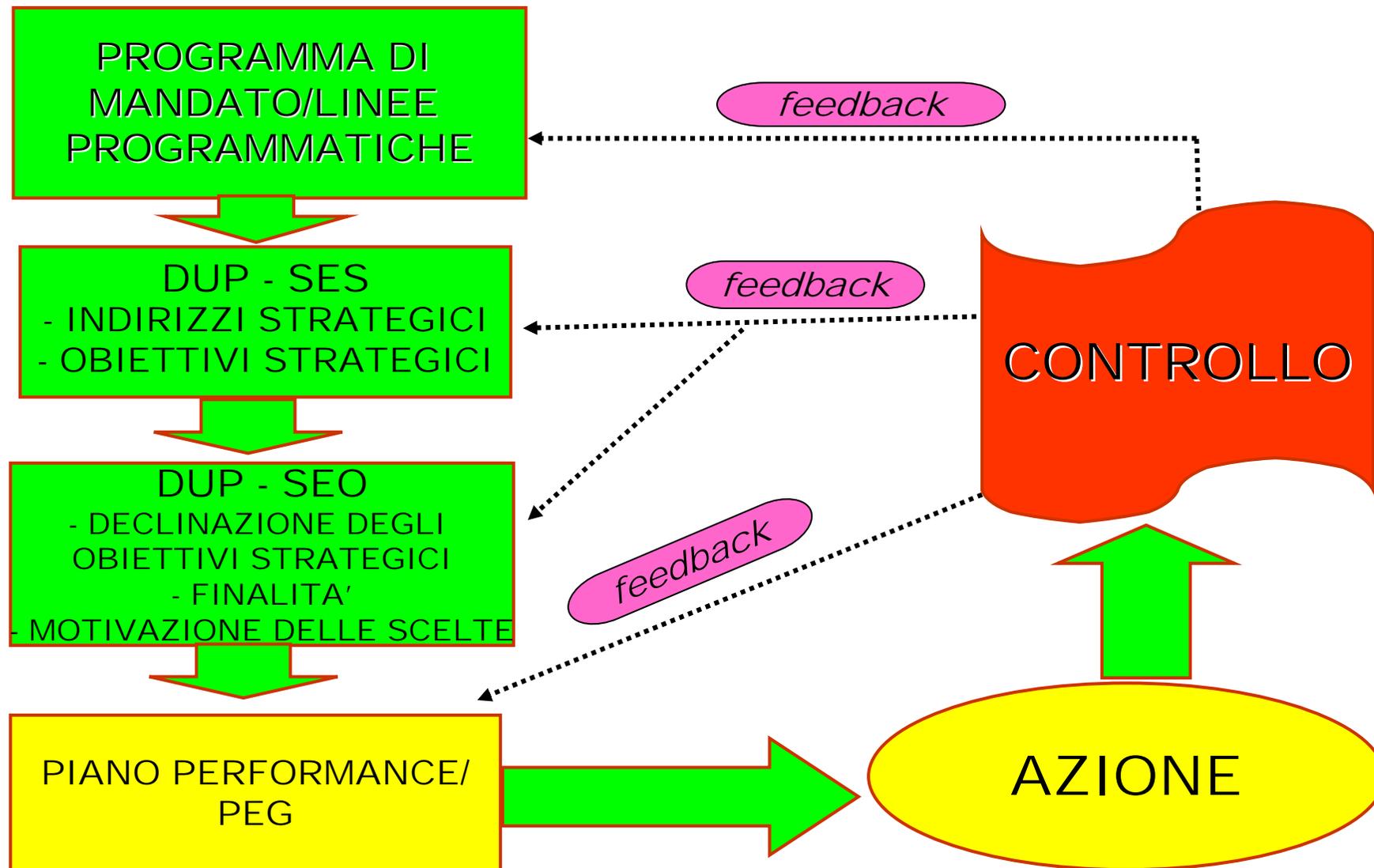
# IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE CONTROLLO



# CIRCOLARITA' DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE-PROGRAMMAZIONE-CONTROLLO



# DOCUMENTI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE-PROGRAMMAZIONE-CONTROLLO



# PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

# CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE

**LINEE PROGRAMMATICHE DI MANDATO**  
- quinquennale -

**[PIANO GENERALE DI SVILUPPO]**  
- quinquennale -

**DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE DUP**  
- triennale/quinquennale -

**PIANO DELLA PERFORMANCE**

**PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE**

**BILANCIO DI PREVISIONE ANNUALE/TRIENNALE**

**STRATEGICO**

Verifica Stato attuazione Programmi:

- ex art. 147-ter Tuel
- nella Relazione al Rendiconto della Gestione, ex art. 151, co. 6 e 231 del Tuel;

Bilancio di fine mandato

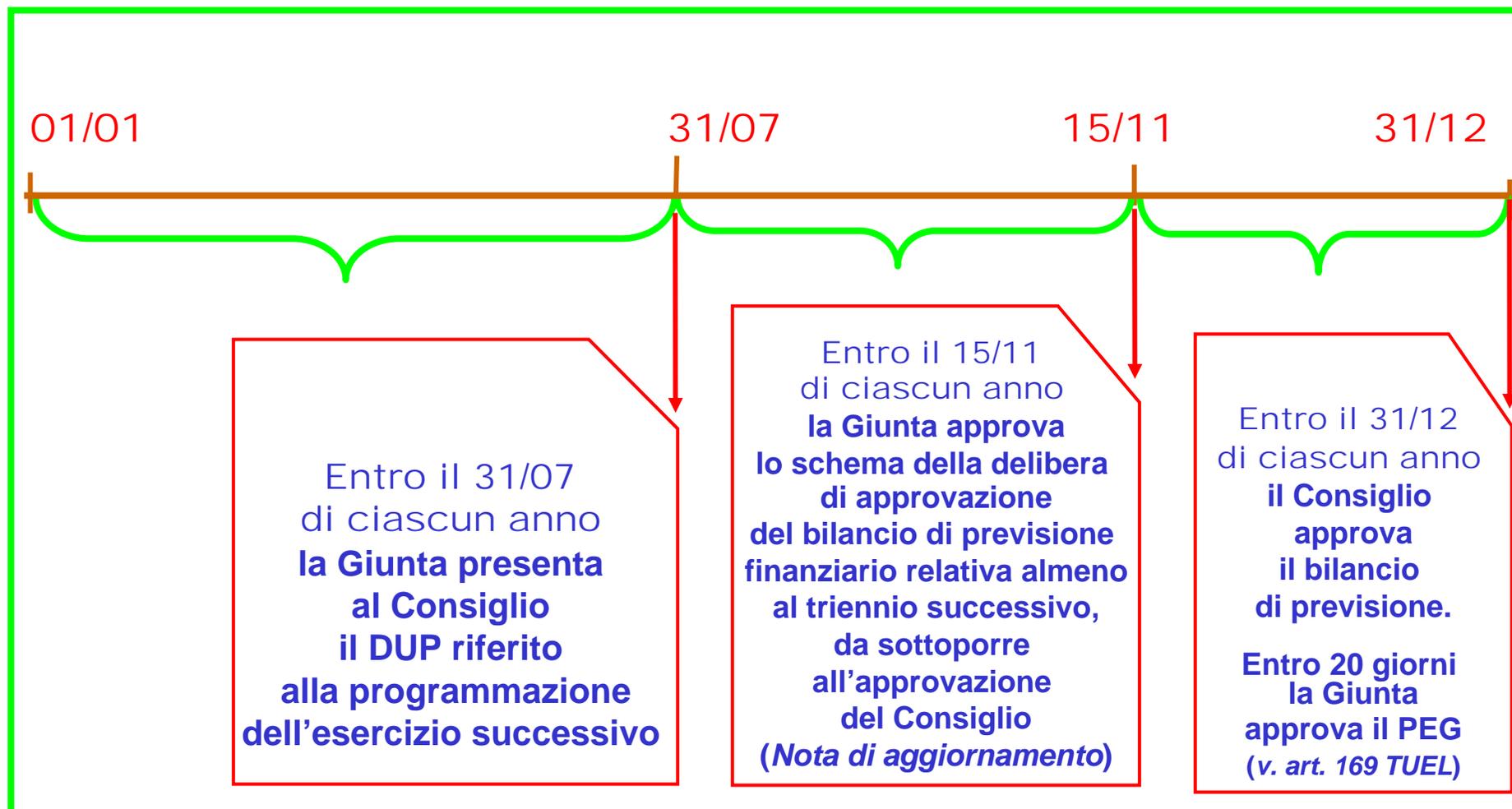
**DI GESTIONE**

Referto del controllo di gestione  
Bilancio Socio Ambientale  
Report indicatori gestionali dell'attività ordinaria dei Servizi

**ECONOMICO-FINANZIARIO**

Report da contabilità finanziaria e da Contabilità economico-patrimoniale  
Report contabilità analitica  
Bilancio consolidato

# PROCEDURA STANDARD DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE







# DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

## SECONDO IL PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO SPERIMENTALE DELLA PROGRAMMAZIONE

Allegato n. 4/1 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118



## DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Entro il 31/07 di ciascun anno

la Giunta presenta al Consiglio il DUP, che sostituisce la RPP.

Il **DUP** è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali ed organizzative.

### SEZIONE STRATEGICA (SES)

La SES sviluppa e concretizza le **linee programmatiche di mandato** (art. 46, co. 3 TUEL) ed individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli **indirizzi strategici dell'Ente**.

### SEZIONE OPERATIVA (SEO)

La SEO ha **carattere generale**, contenuto programmatico e costituisce lo strumento di supporto del processo di previsione definito sulla base degli **indirizzi generali** e degli **obiettivi strategici** fissati dalla SES.



# SEZIONE STRATEGICA



## CONTENUTI DELLA SES

L'individuazione degli **obiettivi strategici**

consegue ad un processo conoscitivo di **analisi strategica delle condizioni esterne** all'Ente

e di quelle **interne**, sia in termini attuali che prospettici, e alla definizione di **indirizzi generali di natura strategica**.



## SEZIONE OPERATIVA



La SEO si struttura in due parti fondamentali:

### PARTE 1

**Nella quale sono descritte le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate, sia con riferimento all'Ente che al gruppo amministrazione pubblica, e definiti, per tutto il periodo di riferimento del DUP, i singoli programmi da realizzare ed i relativi obiettivi annuali.**

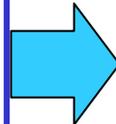
### PARTE 2

**Contenente la programmazione dettagliata, relativamente all'arco temporale di riferimento del DUP, delle opere pubbliche, del fabbisogno di personale e delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.**



## DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

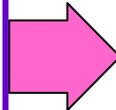
SES



La SES sviluppa e concretizza le **linee programmatiche di mandato** (art. 46, co. 3 TUEL) ed individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli **indirizzi strategici dell'Ente**.

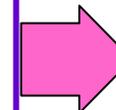
Nel primo anno del mandato amministrativo, individuati gli **indirizzi strategici**, sono definiti **per ogni missione di bilancio**, gli **obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato.

SEO



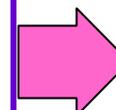
La SEO ha **carattere generale**, contenuto programmatico e costituisce lo strumento di supporto del processo di previsione definito sulla base degli **indirizzi generali** e degli **obiettivi strategici** fissati dalla SES.

PARTE I



Descrizione delle **motivazioni delle scelte programmatiche effettuate**, sia con riferimento all'Ente che al gruppo amministrazione pubblica, e definizione, per tutto il triennio, dei singoli **programmi** da realizzare e dei relativi **obiettivi annuali**.

PARTE II



**Programmazione dettagliata**, relativamente al triennio:

- ❖ delle **opere pubbliche**
- ❖ del fabbisogno di **personale**
- ❖ delle **alienazioni e valorizzazioni del patrimonio**.



DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

# COLLEGAMENTO CON LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

# PEG

IL PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI DI CUI ALL'ART. 108, COMMA 1 DEL TUEL, E IL PIANO DELLA PERFORMANCE DI CUI ALL'ART 10 DEL D.LGS. 27/10/2009, N. 150, SONO UNIFICATI ORGANICAMENTE NEL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE.



# RAPPRESENTAZIONE SCHEMATICA DEL DUP





## ADATTAMENTO PRAGMATICO DEL MODELLO TEORICO



LA SES VIENE STRUTTURATA PER  
MISSIONI-PROGRAMMI DI BILANCIO-CDC

SES

CRITERIO  
FINANZIARIO  
(CDC)

### INDIRIZZI STRATEGICI

DEFINIZIONE DELLA *VISION* (SCOPO ULTIMO) E DEI  
RISULTATI DI ALTO LIVELLO CHE L'ORGANIZZAZIONE SI  
PREFIGGE DI RAGGIUNGERE

### OBIETTIVI STRATEGICI

FORMALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA MEDIANTE LA  
DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI CARDINE



# ADATTAMENTO PRAGMATICO DEL MODELLO TEORICO



## LA SEO VIENE STRUTTURATA PER CENTRO DI RESPONSABILITA'

PER OGNI DIREZIONE/SETTORE =  
CENTRI DI RESPONSABILITA  
CORRISPONDE UN PROGRAMMA TRIENNALE

### PROGRAMMA TRIENNALE

DETTAGLIATO, PER IL TRIENNIO, IN OBIETTIVI STRATEGICI  
DECLINATI DALLE DIREZIONI/SETTORI - FINALITA' -  
MOTIVAZIONE DELLE SCELTE = FORMALIZZAZIONE DEL  
PROCESSO DI STRATEGIA MEDIANTE DEFINIZIONE DEGLI  
OBIETTIVI GENERALI

*Gli "obiettivi operativi annuali e triennali" trovano poi declinazione di dettaglio nella programmazione triennale della performance, con correlazione lineare essendo il Piano della Performance pure strutturato con criterio organizzativo.*

### RISORSE PER CENTRO DI RESPONSABILITA

- TABELLE **RISORSE UMANE** AL 31/12/ANNO PRECEDENTE;
- TABELLE FINANZIARIE **PREVISIONI DI ENTRATE E SPESE** DEL TRIENNIO BILANCIO PLURIENNALE

SEO

PARTE I

CRITERIO  
ORGANIZZATIVO  
(CDC)





## SEO-PARTE II



## SOGGETTI PROPONENTI



PROGRAMMAZIONE  
LAVORI PUBBLICI



**A CURA DEI DIRIGENTI  
RESPONSABILI DEI LL.PP**

PROGRAMMAZIONE DEL  
FABBISOGNO DI PERSONALE



**A CURA DEI DIRIGENTI  
RESPONSABILI DELLE  
RISORSE UMANE**

ELENCO DEI SINGOLI  
IMMOBILI DI PROPRIETÀ  
DELL'ENTE  
  
PIANO DELLE ALIENAZIONI E  
VALORIZZAZIONI  
PATRIMONIALI



**A CURA DEI  
DIRIGENTI RESPONSABILI  
DEL PATRIMONIO**



# DOCUMENTI



## Comune di Venezia

- Organigramma
- Schemi SES 2016-2020 e SEO 2016-2018
- DUP 2014-2016



**Missione ... - .....**

RISORSE FINANZIARIE	ANNO 2016	0,00
	ANNO 2017	0,00
	ANNO 2018	0,00
<b>COD. IND. STRAT.</b>	<b>INDIRIZZI STRATEGICI</b>	<b>RIF. LINEE PROGR. 2015-2020</b>
	<i>Vengono riportate tutte le Linee Programmatiche assunte ad Indirizzi Strategici correlate per materia e funzione alla Missione di riferimento</i>	

<b>INDIRIZZO STRATEGICO</b>		<i>Vengono riportate le singole Linee Programmatiche correlate per materia e funzione alla Missione di riferimento</i>						
<b>COD. OB. STRAT.</b>	<b>Rif. PT SEO</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
S_.....		<i>Vengono riportate le singole declinazioni delle Linee Programmatiche assunte ad Obiettivi Strategici di riferimento</i>						
S_.....	PT_.....	<i>Le Direzioni coinvolte devono declinare gli obiettivi strategici di propria competenza che concorrono al conseguimento dell'obiettivo di riferimento, indicando con una X le relative annualità</i>						
S_.....	PT_.....	<i>Le Direzioni coinvolte devono declinare gli obiettivi strategici di propria competenza che concorrono al conseguimento dell'obiettivo di riferimento, indicando con una X le relative annualità</i>						
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<i>Vengono indicati i soggetti interni ed esterni che concorrono alla realizzazione dell'Obiettivo Strategico</i>							
<b>STAKEHOLDER</b>	<i>Inserire lo Stakeholder di riferimento principale (Bambini, Giovani, Famiglia, Donne, Anziani e Disabili, Migranti, Cittadini invisibili, Assistenza e Volontariato, Casa, Comunicazione, Sicurezza e Legalità, Economia, Studenti e Docenti, Attività culturali, Turisti, Sportivi, Suolo e Territorio, Mobilità, Energia, Aria, Acqua e Verde pubblico, Rifiuti, Educazione ambientale)</i>							
<b>CONTRIBUTO DEL GRUPPO CITTA' DI VENEZIA</b>	<i>Descrivere il contributo che le società del Gruppo Città di Venezia possono e devono fornire per il conseguimento dell'Obiettivo Strategico</i>							

RIF. INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI DI BILANCIO COLLEGATI	CDC COLLEGATI
	<i>Vengono riportati i programmi di bilancio relativi ai centri di costo assegnati ai Centri di Responsabilità (PT) coinvolti nella realizzazione dell'Obiettivo Strategico di riferimento, sopra declinati dalle Direzioni</i>	

RIF. OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI COLLEGATI AD ALTRE MISSIONI	CDC COLLEGATI	MISSIONE COLLEGATA AL CDC
S_.....	<i>Vengono indicati gli Obiettivi Strategici che, seppur declinazione da parte delle Direzioni del medesimo Obiettivo Strategico di riferimento, afferiscono per materia e funzione ad altra Missione di bilancio</i>		

**DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2016/2018**  
**SEZIONE OPERATIVA**  
**DIREZIONE .....**

COD.	CENTRO DI RESPONSABILITA'	PROGRAMMA TRIENNALE	CDC COLLEGATI		
PT_.....	Direttore della Direzione .....	Direzione .....	--		
<b>OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI - TRIENNALI</b>					
<b>INDIRIZZI/OBIETTIVI STRATEGICI COLLEGATI</b>		<b>OBIETTIVI STRATEGICI DI COMPETENZA DEL RESPONSABILE DEL PROGRAMMA TRIENNALE</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Vengono riportate le singole Linee Programmatiche afferenti alla Direzione assunte ad Indirizzi Strategici</i>					
<i>Vengono riportate le singole declinazioni delle Linee Programmatiche assunte ad Obiettivi Strategici di riferimento</i>		<i>(Il Servizio Controllo di Gestione riporta d'ufficio i testi predisposti dai Direttori per la Sezione Strategica – SES )</i>			
<b>FINALITA'</b>	<i>Indicare le azioni principali che il Responsabile del Programma Triennale si impegna ad attuare nel corso del triennio per contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici collegati, tenuto conto anche degli effetti sociali, culturali ed economici sulla popolazione e sul territorio che si vogliono perseguire per gli obiettivi strategici che hanno una valenza esterna e specificare i risultati che si vogliono ottenere in termini di efficienza ed efficacia per gli obiettivi strategici che hanno finalità interne all'organizzazione dell'Ente.</i>				
<b>MOTIVAZIONE DELLE SCELTE</b>	<i>Specificare le ragioni di fatto e di diritto che stanno alla base delle finalità individuate, in relazione alle azioni abbinate al programma triennale e all'analisi sui bisogni pubblici e sulla domanda dei cittadini (per es. tale campo può contenere frasi come: si è scelto di localizzare il centro polifunzionale nel quartiere A perché la zona deve essere maggiormente valorizzata e rilanciata, oppure si è scelto di esternalizzare il servizio per ridurre i costi di gestione del 10% e liberare risorse umane per progetti innovativi...).</i>				
<b>COERENZA CON ALTRI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE REGIONALE E DI SETTORE</b>	<i>Indicare l'eventuale collegamento con gli altri strumenti di pianificazione settoriale interni (PRG, piano della mobilità, piano del commercio, programmazione lavori pubblici, programmazione fabbisogno del personale, piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali, piano triennale di razionalizzazione della spesa, piano anticorruzione e trasparenza, etc.) ed esterni (piani regionali, provinciali , etc.).</i>				
<b>RISORSE</b>	FINANZIARIE	Vedi tabelle "Spese correnti e in conto capitale Direzione ... - ..... Anni 2016-2017-2018" e "Entrate correnti e in conto capitale Direzione .... - ..... Anni 2016-2017-2018"			
	UMANE	Vedi tabella "Totale Personale di ruolo in servizio presso la Direzione .... - ..... Anno 2014"			
	STRUMENTALI	Tutte le attrezzature messe a disposizione della Direzione .... - ....., come risulta dal verbale dei consegnatari dei beni.			



# ESEMPIO

## Comune di Venezia

- DUP 2014-2016

- <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/77572>