

SisCoGe

SISTEMA PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

PREMESSA

Il ruolo assunto dal controllo di gestione per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte dai vari servizi dell'ente e per sviluppare un forte orientamento ai risultati, anche economici, oggi non è più messo in discussione e molte amministrazioni pubbliche stanno sviluppando sistemi gestionali con lo scopo fondamentale di incrementare l'autonomia organizzativa e finanziaria dell'ente, quindi con una sua rilevante responsabilizzazione economica.

E' del tutto conseguente che in un contesto di questo genere ci sia una maggiore focalizzazione sulla capacità realizzativa dell'ente locale, il che inevitabilmente implica una forte attenzione a tutte le variabili controllabili, a una maggiore responsabilizzazione economica, alla ricerca di modalità di gestione dei servizi più competitiva.

L'effetto della ricerca di livelli di maggiore efficienza di fatto muove l'ente locale sul piano esterno (nuove modalità di gestione dei servizi, alleanze, ecc.) e sul piano interno (ricerca di modalità organizzative più efficienti).

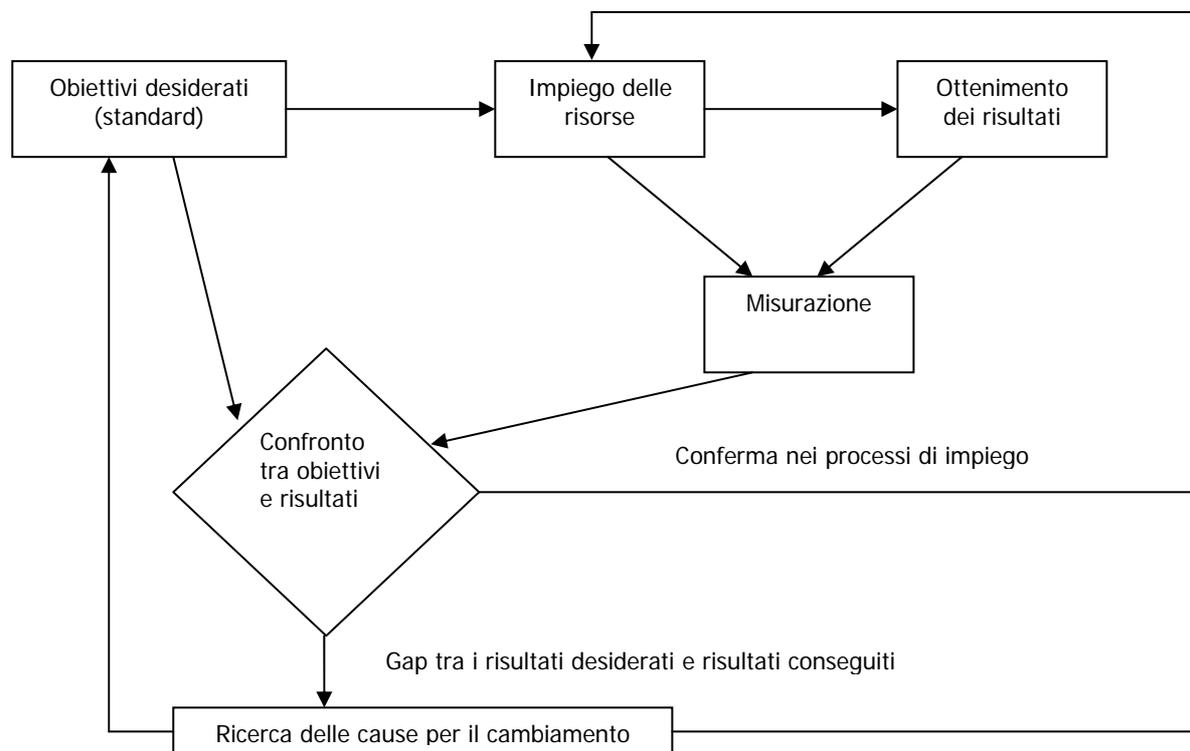
In questo contesto di cambiamento radicale hanno giocato un ruolo rilevante anche i nuovi contratti di lavoro dei dirigenti, che hanno introdotto logiche valutative e quindi hanno incentivato gli amministratori e i dirigenti di dotarsi di sistemi di misurazione di risultati e risorse, idonei a valutare le performance delle unità operative.

Tale percorso non è naturalmente lineare e prevede un impegno importante da parte di amministratori e dirigenti, nonché la maturazione e la consapevolezza che l'impianto di un sistema di controllo di gestione vuol dire ripensare l'organizzazione in funzione della visione complessiva dell'ente. La realizzazione di questi sistemi si sta sviluppando grazie a una normativa che ha introdotto il piano esecutivo di gestione (PEG), che in un certo senso permette di decentrare le responsabilità economico-finanziarie ai dirigenti e quindi promuovere una responsabilizzazione diffusa all'interno dell'ente.

In questo quadro normativo gli enti locali possono muoversi per adeguare il proprio sistema informativo, essenziale per una corretta gestione e per la gestione dei reports di supporto e a diffondere un'ampia e articolata gestione dei processi informativi con la responsabilizzazione sui risultati.

LA METODOLOGIA DI APPROCCIO

L'approccio utilizzato al sistema di controllo di gestione concerne la messa a punto di informazioni sugli obiettivi, sui risultati e sulle risorse, così da poter fornire ai decisori ai vari livelli di responsabilità specifici elementi per decidere in modo congruente e con orientamenti predefiniti, in modo da governare le risorse in modo più efficace e più efficiente, così da sapere sempre "dove si sta andando".



Il sistema di controllo di gestione

Il punto di partenza è l'individuazione degli obiettivi per ciascun centro di responsabilità, obiettivi che esprimono sia i servizi da erogare sia i costi da sostenere. L'obiettivo risulta essere criterio al quale concretamente riferirsi, ed è espressione dei risultati.

Il secondo momento da cui trae origine il controllo di gestione è l'ottenimento dei risultati: la misurazione dei risultati e delle risorse è l'elemento fondamentale per poter confrontare obiettivi e attività poste in essere. Dal confronto possono generarsi due differenti situazioni: adeguatezza dei risultati, diversità tra obiettivi ed effettivo.

Nel primo caso non si ipotizza alcun intervento correttivo se non quello di riadeguare gli obiettivi a un livello superiore di efficacia ed efficienza. Nel secondo caso occorre ricercare le cause degli scostamenti tra obiettivi e risultati.

La ricerca delle cause può mettere in luce tre diverse situazioni:

- a) le cause sono riferite a elementi controllabili;
- b) le cause sono collegate a elementi non direttamente controllabili;
- c) le cause non sono individuate.

Nell'ipotesi a) verrà considerata la possibilità di modificare l'utilizzo delle risorse; quindi valutare che cosa si deve cambiare per raggiungere gli obiettivi. Questa è una responsabilità del dirigente, che ha dal sistema di controllo gli elementi fondamentali per capire il grado di performance e per porre in essere le azioni correttive.

La situazione b) evidenzia la necessità di modificare gli obiettivi. E' necessario che gli obiettivi siano realmente perseguibili, che siano punti di riferimento oggettivi per i dirigenti. Il riadeguamento degli obiettivi è perciò un processo dinamico che deve essere ridefinito ogniqualvolta mutano le condizioni esterne non influenzabili.

Infine, la difficoltà di individuare le cause e di esprimere un giudizio sul raggiungimento degli obiettivi indica la necessità di un adeguamento approfondito del processo nel suo complesso.

In generale il processo di retroazione proprio del sistema di controllo costituisce la *vera innovazione* che permette di confrontare in modo continuo gli obiettivi e i risultati, di giudicare l'adeguatezza di questi ultimi, di intervenire sull'impiego delle risorse, sull'individuazione degli obiettivi e così via.

DAL CONTROLLO TRADIZIONALE AL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo tradizionale negli enti locali è direttamente collegato agli atti amministrativi, cioè ha come caratteristica fondamentale non già i risultati espressi dalla gestione e le risorse effettivamente impiegate, bensì le decisioni di impiego delle risorse che sono riassunte negli atti amministrativi, che danno la possibilità agli organi dell'ente locale di operare. Si tratta tipicamente di un controllo che ha come punto di riferimento fondamentale la legittimità e non già l'efficienza o l'economicità. In via semplificata appare rilevante considerare le seguenti tipologie di controllo interno:

- a) il controllo delle unità operative;
- b) il controllo del ragioniere;
- c) il controllo della legittimità degli atti.

I tre meccanismi di controllo individuati hanno la caratteristica della formalità: la norma diviene la caratteristica fondamentale, criterio guida del controllo.

Controllo tradizionale delle unità operative

Il controllo sulle attività è demandato alle singole unità operative, che assumono la responsabilità di verifica delle attività svolte e di rispetto della normativa specifica relativa alle prestazioni e ai servizi erogati. Questa tipologia di controllo non trova solitamente procedure di funzionamento omogenee nei vari settori degli enti locali, ma è lasciata alla discrezionalità dei responsabili, che hanno come riferimento le specifiche legislazioni del settore, le quali dettano le funzioni e gli standard di servizio.

Le conseguenze economico-finanziarie non sono normalmente considerate: si tratta di verificare la coerenza tra il contenuto tecnico della decisione che si sviluppa in un atto amministrativo con la legislazione o la regolamentazione esistente.

Controllo tradizionale della ragioneria

Il controllo economico-finanziario è tipicamente demandato alle ragionerie, che lo svolgono attraverso il sistema di contabilità pubblica. Di fatto si tratta di una verifica della disponibilità finanziaria da un lato, e dalla coerenza degli impegni assunti rispetto agli stanziamenti di bilancio dall'altro.

Questo sistema di controllo è stato rivolto prevalentemente all'aspetto contabile e autorizzativo e solo raramente si estende a valutazioni di carattere economico sulle attività svolte.

Controllo tradizionale di legittimità degli atti

Il controllo degli atti amministrativi, generalmente, mette al centro dell'attenzione il singolo atto, la singola decisione e tutti gli aspetti che permettono all'atto di produrre gli effetti. Gli organi tecnici competenti esprimono nella fase istruttoria il loro parere di legittimità e quindi forniscono all'organo competente un atto verificato sotto questo profilo.

Le conseguenze di questa logica di controllo sono spesso controproducenti e non migliorano la qualità dei prodotti e servizi erogati, derivante dal modello di gestione prevalente nelle amministrazioni pubbliche che individua nell'*adeguamento della gestione alle caratteristiche legislative e regolamentari* il vero motivo dell'attività di controllo.

Il controllo esterno

Il controllo esterno è tipicamente *un controllo sugli atti* attuato da organi non inseriti nella struttura organizzativa dell'ente pubblico, che ha la funzione di verificare gli atti amministrativi e decidere, in base ad alcuni criteri, la loro validità.

E' tipicamente un controllo *ex post* sulle decisioni proprie dell'ente pubblico, che conferisce alle stesse la piena efficacia ed è condizionante per la loro validità giuridica. Quindi il controllo si frappone tra la formazione della decisione all'interno degli enti pubblici, come scelta tra alternative di comportamento, e la validità giuridica delle stesse dalla quale dipende lo svolgimento dei processi di esecuzione.

Il controllo esterno è inoltre mirato a una valutazione delle decisioni prese nell'ente pubblico e non si configura come controllo successivo allo svolgimento dei processi di gestione.

Autonomia ed efficienza

Dal 1990 negli enti locali è iniziato un percorso di cambiamento determinante nel campo dei controlli interni e dei controlli esterni, riassumibile in due linee di tendenza:

- *riduzione dei controlli esterni;*
- *incremento di criteri* quali l'efficienza, l'efficacia e l'economicità della gestione, che hanno come punto di riferimento naturale i risultati e le risorse impiegate.

In questo processo di cambiamento avvenuto coerentemente con importanti mutamenti istituzionali – dall'incremento dell'autonomia impositiva alla responsabilizzazione diretta dell'amministrazione locale sull'equilibrio finanziario – si focalizza l'attenzione sui risultati conseguiti dell'ente locale (l'equilibrio di bilancio) e sulla capacità di utilizzare al meglio le risorse disponibili.

CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEI SISTEMA PROPOSTO

Il sistema di controllo di gestione viene articolato in diverse fasi, come segue:

- a) *formulazione degli obiettivi di breve periodo*, così da permettere la verifica anticipata della gestione per accertare che questa avvenga in sintonia con le linee

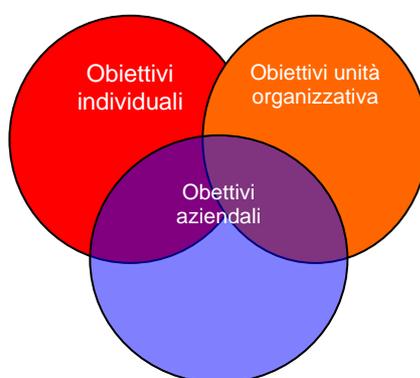
- stabilite in sede di pianificazione strategica; si devono decidere azioni, strumenti e risorse di ogni processo o attività dell'ente;
- b) *verifica della gestione per mezzo dell'analisi degli scostamenti*, con cui si valuta il grado di realizzazione del programma precedentemente stabilito in relazione ai risultati (economici, finanziari e di performance di processo) già effettivamente conseguiti;
 - c) *adozione dei provvedimenti correttivi* nel caso in cui si siano riscontrate distonie gestionali. Questa fase è basata sull'individuazione delle cause per intervenire radicalmente sulle stesse e poterle così eliminare.

All'interno del sistema di controllo sono individuati tre momenti che caratterizzano le tipologie di controllo:

1. *controllo preventivo*, tradizionalmente identificato nelle attività di budgeting (PEG);
2. *controllo concomitante*, identificabile con il reporting direzionale e costituito da un sistema di rendiconti adeguatamente strutturati e in grado di segnalare le aree critiche della gestione nei suoi vari processi, come anche nella dimensione economico-finanziaria;
3. *controllo consuntivo*, che consiste in un controllo dei fatti della gestione a cose avvenute, generando azioni correttive a posteriori.

LOGICA DI PROGETTAZIONE, IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE

L'introduzione del sistema di controllo di un ente locale non significa semplicemente l'adozione di un sistema di strumenti informativi, ma di un meccanismo con forti influssi sul comportamento degli essere umani che operano nell'ente stesso, quindi un'attenta valutazione delle interrelazioni che questo meccanismo presenta con le altre variabili dell'assetto organizzativo dell'ente locale. Di fatto il controllo di gestione è un componente dell'assetto organizzativo dell'ente stesso, e più precisamente un vero e proprio meccanismo operativo, ossia una variabile attraverso la quale si cerca di produrre una pressione organizzativa sui comportamenti, concretando le richieste e le aspettative indicate nella struttura organizzativa. Infatti con il controllo di gestione si cerca di rendere massima la probabilità che i comportamenti organizzativi siano coerenti con gli obiettivi dell'ente.



Il controllo di gestione, nonostante il significato letterale del termine “controllo”, non fa riferimento ad una specifica attività di ispezione, di sola verifica, ma invece di “guida” della gestione, per aiutarla a conseguire le finalità proprie dell’organismo aziendale: realizzare il migliore rapporto fra le risorse consumate ed i bisogni soddisfatti.

Tra le metodologie più utilizzate per analizzare le prestazioni degli enti locali, quella più frequente è l’analisi tramite indicatori, in quanto tale analisi risulta più semplice e più adatta ad essere svolta in un’organizzazione che assume dimensioni organizzative e territoriali svariate, e che svolge un numero di attività differenti, ognuna delle quali richiede una diversa valutazione.

La valutazione attraverso il sistema degli indicatori fornisce informazioni sull’efficacia, l’efficienza e l’economicità dell’ente sia a coloro che operano all’interno, e dunque attribuisce una valenza informativa interna a tali strumenti, sia all’esterno al fine di un apprezzamento da parte dei cittadini.

Gli indicatori contribuiscono al “controllo sociale”, ovvero al controllo esercitato dalla collettività di riferimento sull’operato dei politici e degli amministratori.

FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Possiamo distinguere in tre macro-fasi il sistema di controllo di gestione:

- a) *I° fase*: in via antecedente rispetto all’azione gestionale, attraverso la fissazione degli obiettivi e dei programmi da realizzare; il controllo antecedente serve a valutare preventivamente la bontà delle scelte effettuate.
- b) *II° fase*: in via concomitante allo svolgimento dell’azione gestionale, attraverso l’analisi degli scostamenti tra le prestazioni realizzate e gli obiettivi fissati in sede di programmazione; esso ha lo scopo di guidare l’organizzazione verso la realizzazione dei piani formulati.
- c) *III° fase*: in via susseguente attraverso la determinazione dei valori e degli indici di efficacia e di efficienza; esso si rivela anche come strumento d’indirizzo per la formulazione delle decisioni future.

La prima fase di pianificazione del controllo di gestione deve tener conto della definizione degli indirizzi generali e del programma pluriennale (*planning*), della definizione delle politiche dell’anno (*programming*), e dello sviluppo delle politiche dell’anno in progetti e negoziazione tra il piano degli obiettivi (progetti) e le risorse disponibili (*budgeting*).

1° LIVELLO (Planning)	Relazione previsionale e Programmatica (Contenuti generali)	
2° LIVELLO (Programming)	Bilancio Pluriennale (spesa pluriennale per interventi, servizi e programmi)	Relazione previsionale e programmatica (spesa pluriennale per programmi)
	Bilancio annuale di previsione (spesa annuale per interventi, servizi e programmi)	
3° LIVELLO (Budgeting)	Piano esecutivo di gestione	

Il programma amministrativo del sindaco rappresenta un primo punto di riferimento per l'attività di pianificazione strategica in quanto definisce anche se in via generale gli indirizzi di gestione, i programmi di massima e le prospettive da seguire per amministrare l'ente.

Le previsioni e le valutazioni nella *Relazione Previsionale e Programmatica*, risultano di fondamentale importanza per la successiva attività di programmazione in quanto conseguentemente saranno tradotte in scelte concrete, cioè in programmi e progetti, per la cui realizzazione verrà individuato il soggetto responsabile e indicate le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi stessi. Ciò viene rafforzato dalla norma, infatti è stato previsto nel comma 9 dell'articolo 170 del T.U. il rinvio al regolamento di contabilità per i casi di "*inammissibilità e di improcedibilità per le deliberazioni di Consiglio e di Giunta che non sono coerenti con le previsioni della relazione previsionale e programmatica*".

Il *Bilancio Pluriennale* rappresenta lo strumento essenziale di analisi finanziaria, e insieme alla relazione previsionale e programmatica l'elemento attraverso cui si concretizza la capacità di programmazione di medio termine; il bilancio pluriennale ha quale principale funzione la verifica complessiva dell'entità e della tipologia dei mezzi finanziari idonei a garantire il mantenimento degli equilibri finanziari nel tempo e, in particolare, la copertura delle spese di funzionamento e di investimento.

E' sulla base dei programmi che si compie un collegamento tra la relazione previsionale programmatica e i bilanci annuale e pluriennale, ed è in base a questi che si svolge, nelle varie fasi, la programmazione dell'ente. Il *Programma* rappresenta anche il collegamento tra le diverse fasi di programmazione: la pianificazione strategica, e le scelte programmatiche in essa contenute, trovano infatti, esplicitazione nei programmi della programmazione operativa. I programmi a loro volta, dovranno essere dettagliati in obiettivi specifici nella terza fase della programmazione (Peg).

Il *budgeting (Piano esecutivo di gestione)* si collega al bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio e pertanto, anche alla relazione previsionale e programmatica che ne forma un sostanziale allegato. E' predisposto dall'organo esecutivo di gestione, quindi dalla Giunta, e dunque si inquadra nei poteri di indirizzo/controllo propri degli organi elettivi. Esso individua gli obiettivi della gestione di cui al piano dettagliato previsto dall'art. 197 del T.U., comma 2, lettera a), affida i menzionati obiettivi ai responsabili dei servizi e ai vari responsabili delle dotazioni necessarie allo svolgimento delle rispettive attività. Contiene un'ulteriore analisi delle unità elementari del bilancio (capitoli) e una suddivisione analitica all'interno delle varie tipologie di fattori produttivi (centri di costo).

Il Peg correttamente impostato e gestito, rappresenta un formidabile veicolo programmatico, con il quale misurare sia la capacità strategica di sindaco e giunta sia la correttezza e la coerenza di gestione. Costituisce la base di riferimento per la valutazione delle risorse umane e delle loro performance, collegando a esso la retribuzione di risultato e gli incentivi di produttività.

Il controllo di gestione può ricevere un importante supporto dal PEG, ciò emerge in maniera chiara ed inequivocabile dalla vigente normativa in materia (art. 197, comma 2, D.Lgs. 267/2000 – Tuel). Il piano degli obiettivi ad esempio, che viene definito nella prima

fase del controllo di gestione potrebbe tranquillamente coincidere con la parte obiettivi del Peg per agevolare così il processo di controllo.

Nella seconda fase del sistema di controllo di gestione si effettua la rilevazione dei dati ottenuti attraverso le operazioni di gestione permettono di verificare in anticipo se la gestione si sviluppa secondo le linee direttrici del piano annuale e indicare ai vari organi aziendali le azioni da intraprendere nel futuro immediato. Mediante l'analisi degli scostamenti si verifica il grado di realizzazione del programma e il raggiungimento degli obiettivi, alla luce dei risultati già effettivamente conseguiti e quindi prendere adeguati provvedimenti correttivi nel caso in cui la verifica di cui al punto precedente segnali l'esistenza di disfunzioni gestionali o di programmi non più validi.



E' importante la misurazione dei dati gestionali nelle diverse fasi temporali del processo di controllo e può essere: preventiva, se riferita alla rilevazione prospettica, concomitante, se riferita alla rilevazione dei risultati nel momento stesso in cui essi vengono realizzati, consuntiva, riferita alla misurazione dei risultati conseguiti a fine periodo.

Nella fase di pianificazione degli obiettivi attraverso il sistema degli indicatori e della misurazione dei dati gestionali è fondamentale l'aiuto di sistemi informativi come SISCOGE che possano dare subito la visione del complessivo e possano dare le "viste" appropriate di analisi attraverso il sistema dei reports.

L'analisi dei risultati attraverso il sistema degli indicatori consentirà anche di creare forme di competizione, attraverso la fissazione di livelli di efficienza da utilizzare quali "obiettivi" e attraverso confronti spaziali e temporali. Gli indicatori sono quozienti fra valori e/o quantità tratte dai documenti programmatici e consuntivi dell'ente locale, il cui compito è quello di misurare le performance dell'ente. Al fine di migliorare l'informazione

desumibile dai singoli indicatori, occorre che gli stessi siano riuniti a sistema, cioè collegati gli uni agli altri da uno schema logico.

STRUMENTI UTILIZZATI – SISCOGE

Dal punto di vista degli strumenti, il controllo di gestione inteso in un'ottica attuale, come fattore di supporto al processo decisionale dell'ente, debba impiegare adeguati strumenti tecnico-contabili riferibili al sistema informativo finalizzato al monitoraggio delle performance economico-finanziarie, oltreché fisiche di processo.

Il sistema informatico SISCOGE è uno strumento di supporto a tutte le fasi del processo di pianificazione, rilevazione dei dati, confronto dei risultati e azioni correttive.

SISCOGE è uno strumento di guida per il supporto al processo decisionale, attraverso informazioni significative e caratterizzate da un livello adeguato di analiticità, introducendo un modello di gestione per risultati in contrapposizione a quello della gestione per adempimenti.

Permette di misurare e valutare l'azione dei Centri di Responsabilità in senso lato con cadenza infrannuale e con tempestività riutilizzando il patrimonio informativo esistente acquisendo i dati dai sistemi contabili (contabilità finanziaria, contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica).

Definendo ulteriori centri di costo oltre a quelli desumibili dalla struttura del bilancio, del piano esecutivo di gestione e della contabilità analitica è possibile assegnare degli obiettivi per centro di responsabilità definendo degli indicatori anche di tipo complesso.

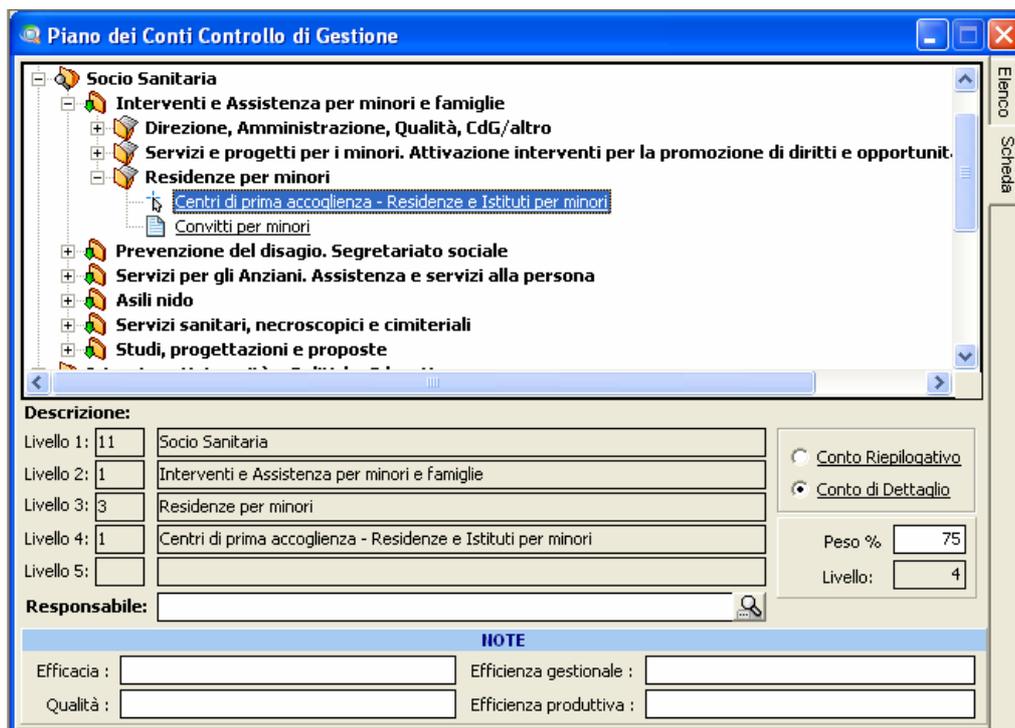
Caratteristiche Operative

Archivi di base

- Gestione Responsabili
- Gestione Piano dei Conti Controllo di Gestione (5 livelli parametrici) / Pesì percentuali
- Gestione Tipo Indicatori
- Gestione Anagrafiche Indicatori
- Gestione Variabili utilizzate dagli indicatori
- Abbinamento Variabili / Enti di riferimento
- Gestione "Formule" Indicatori
- Gestione "Formule" Indicatori Generali
- Abbinamento C.d.C. / "Formule" Indicatori / Obiettivi / Peso Percentuale
- Abbinamento C.d.C. / Variabili Contabili / Capitoli PEG di riferimento

Caratteristiche strutturali di base:

1. Piano dei Conti "Controllo di Gestione", livelli parametrici, numero di livelli variabile per ogni ramo gerarchico



2. Capitoli di PEG, relazionati anche a più centri di costo, attribuibili allo stesso in valore assoluto (manuale o semiautomatico) o percentuale (automatico), la percentuale d'abbinamento sarà completata al 100% o al 200%, per gestire movimentazioni e budget che incidono parallelamente su più C.d.C.¹

¹ L'esigenza nasce dalla necessità di poter utilizzare lo stesso dato contabile su diversi centri di costo; talvolta per l'intero importo altre per parte dello stesso (% o valore specifico).

I casi più evidenti di questa problematica sono afferenti alla gestione delle spese generali.

Normalmente le spese di manutenzione, abbonamenti telefonici, approvvigionamenti vari sono gestite centralmente, ma nello stesso tempo incidono sui costi delle varie attività (C.d.C.).

E' dunque necessario poter rivisitare negli indicatori e nelle situazioni contabili gli stessi dati:

- per l'intero importo, indicatori e situazioni del C.d.C. responsabile delle manutenzioni, abbonamenti, approvvigionamenti
- per importi parziali, indicatori e situazioni dei C.d.C. che beneficiano delle manutenzioni, abbonamenti, approvvigionamenti vari

Questo punto di vista, certamente significativo e rilevante, modifica in modo significativo il modello funzionale prefigurato.

Tecnicamente il problema può essere affrontato permettendo di collegare ad ogni capitolo di PEG vari C.d.C. non limitando la % totale di riferimento al 100%.

Esempio:

Capitolo PEG Spese Manutenzione Immobili (Funzione Servizi Sociali) collegamenti:

- 100% C.d.C. 1000 (Ufficio Economato)
- 35 % C.d.C. 1010 (Nido d'infanzia)
- 25 % C.d.C. 1020 (Asilo)
- 40 % C.d.C. 1030 (Scuola elementare)

A fronte di una spesa di € 200,00 sarebbero generati i seguenti movimenti per C.d.C.:

- € 200,00 C.d.C. 1000 (Ufficio Economato)
- € 70,00 C.d.C. 1010 (Nido d'infanzia)
- € 50,00 C.d.C. 1020 (Asilo)
- € 80,00 C.d.C. 1030 (Scuola elementare)

I movimenti sarebbero così disponibili per essere utilizzati nei calcoli degli indicatori e situazioni costi / ricavi dei vari C.d.C. 1000,1010, 1020, 1030.

Abbinamento PEG/ Conti di Dettaglio								
CAPITOLI PEG								
T/C./Ris./VE	Capitolo	Art	Descrizione	C.d.C.	Abbin	Residui	Previsione Iniziale	
2.02.0230.00	2735	0	CONTRIBUTO REGIONALE ADOLESCENTI GIOVANI PROTAGON. PREV	S	S	0,00	125.000,00	
2.02.0230.00	2746	0	CONTRIBUTO REG. PER CENTRO D'INFORMAZ. E CONSUL. PREVENZ.	S	S	0,00	0,00	
2.02.0230.00	2747	0	FAMIGLIE ATTIVE NELLA RETE LOCALE - CONTRIBUTO REGIONALE	S	S	0,00	0,00	
2.02.0230.00	2755	0	CONTRIBUTO REGIONALE PROGETTO "LA CITTA' DI MARCO E ALICE"	S	S	0,00	0,00	
▶ 2.02.0250.00	2775	0	CONTRIBUTO REGIONALE IN FAVORE DELL'INFANZIA E DELLA ADOL	S	S	0,00	442.612,56	
2.03.0340.00	2800	10	ASSISTENZA AI MINORI	S	S	0,00	346.522,75	
CONTI DI DETTAGLIO								
CodiceConto	Descrizione Conto		% Collegamento	Budget Residuo	Budget Competenza			
▶ 11.6.1.3.	Progetti per interventi a sostegno delle famiglie		14,64	0,00	64.798,48			
11.6.1.4.	Progetti per interventi a sostegno delle azioni di affidamento e tutela mino		3,6	0,00	15.934,05			
11.6.1.2.	Progetti per attivita' ludiche e di risocializzazione per minori		81,76	0,00	361.880,03			
Conto		% Collegam.	Budget Residuo	Budget di Comp.				
Progetti per interventi a sostegno delle famiglie		14,64	€ 0,00 L	€ 64.798,48 L				

3. Gestione dei dati contabili relativi a:
 - a. previsioni competenza / residui
 - b. variazioni previsioni di competenza
 - c. impegni / accertamenti (competenza e residui)
 - d. mandati / reversali (competenza e residui)
4. Gestione delle variabili extracontabili collegate all'indicazione delle fonti di reperimento
5. Gestione di reportistica di tipo contabile
 - a. a livello di dettaglio e gerarchico con riferimento al piano dei conti
 - b. a livello di capitolo PEG, intervento/risorsa
 - c. di confronto fra entrate e spese (copertura)
 - d. di confronto fra dettagli e totali all'interno del C.d.C.
 - e. di verifica stato d'esecuzione dei budget, confronto fra budget - accertamenti - reversali e/o budget - impegni - mandati
6. Gestione storica (situazione da data a data) delle visualizzazioni e dei report
7. Report e visualizzazioni contabili e indicatori per Responsabile
8. Stampe ed elenchi di tutte le tabelle di base del sistema informativo

Acquisizione e manipolazione dati PEG e movimenti contabili:

- Import da files d'export
 - Capitoli PEG (codice, descrizione, codifica contabile, previsioni competenza e residui)
 - Variazioni di bilancio
 - Movimenti contabili (Accertamenti, Reversali, Impegni, Liquidazioni, Mandati)
- Caricamento ed elaborazione automatica / semiautomatica dei dati d'export
 - Caricamento ed aggiornamento (nuovi capitoli del PEG)
 - Caricamento ed aggiornamento PEG da Variazioni di Bilancio
 - Caricamento e suddivisione automatica sui C.d.C. di riferimento dei movimenti contabili

CAPITOLI PEG						
T/C./Ris./VE	Capitolo	Art.	Descrizione	Abbin.	Residui	Previsione Iniziale
2.01.0140.00	1310	0	CONTRIBUTO DELLO STATO PER REDDITO MINIMO D'INSERIMENT	S	0,00	0,00
▶ 2.02.0230.00	2735	0	CONTRIBUTO REGIONALE ADOLESCENTI GIOVANI PROTAGON.	S	0,00	125.000,00
2.02.0230.00	2746	0	CONTRIBUTO REG. PER CENTRO D'INFORMAZ. E CONSUL. PREV	S	0,00	0,00
2.02.0230.00	2747	0	FAMIGLIE ATTIVE NELLA RETE LOCALE - CONTRIBUTO REGION	S	0,00	0,00
2.02.0230.00	2755	0	CONTRIBUTO REGIONALE PROGETTO "LA CITTA' DI MARCO E A	S	0,00	0,00
2.02.0250.00	2775	0	CONTRIBUTO REGIONALE IN FAVORE DELL'INFANZIA E DELLA	S	0,00	442.612,56
2.03.0340.00	2800	10	ASSISTENZA AI MINORI	S	0,00	346.522,75
2.03.0340.00	2800	20	ASSISTENZA AGLI HANDICAPPATI	S	0,00	86.630,68

VARIAZIONI DI BILANCIO					CONTI DI DETTAGLIO		
Tipo	Num. Var.	Prog.	Data	Importo	CodiceConto	Descrizione Conto	Importo
M	1	1	14/02/2005	5.000,00	▶ 11.2.2.1.	Prevenzione e lotta alle tossicodipendenze ed	5.000,00
M	1	2	16/02/2005	3.500,00			

Conto	Importo
Prevenzione e lotta alle tossicodipendenze ed all'alcolismo	€ 5.000,00 L

- Emissione di report relativi ai risultati delle elaborazioni d'import e suddivisione
- Caricamento e manipolazione manuale PEG, variazioni di bilancio, movimenti contabili
 - Gestione Capitoli PEG
 - Gestione collegamenti Capitoli PEG/C.d.C.
 - Gestione Variazioni di Bilancio x C.d.C.
 - Gestione Movimenti Contabili x C.d.C.
 - Elenco e suddivisione manuale dei movimenti contabili riferiti a capitoli PEG con suddivisione semiautomatica e/o manuale (valore assoluto)
 - Report vari di controllo segnalazione mancati abbinamenti
 - Utilità gestionali e di ricostruzione varie (es: annullamento e ricostruzione della suddivisione movimentazione)

Acquisizione e manipolazione dati extracontabili

- Emissione report cartacei delle variabili extracontabili da inviare per la compilazione ai vari C.d.C. e/o Enti responsabili delle variabili
- Possibilità di compilare dei "form internet" disponibili per il caricamento on-line delle variabili extracontabili da parte dei C.d.C. e/o Enti responsabili.
- Inserimento/Modifica variabili da report compilati manualmente od on-line dai vari C.d.C. e/o enti responsabili
- Emissione report cartacei delle variabili extracontabili non valorizzate alla data per sollecito di compilazione, da inviare ai vari C.d.C. e/o enti responsabili delle variabili

- Emissione report cartacei delle variabili extracontabili con valori data a data per verifica e analisi trend storici

Logica funzionale calcoli indicatori e rating:

- Ogni conto di dettaglio (C.d.C. o Attività) è collegato ad una serie variabile d'indicatori
- Gli indicatori sono raggruppati per tipologia (efficacia, qualità, efficienza della gestione, efficienza produttiva, ecc...)
- La sommatoria dei risultati dei vari indicatori, rapportati con un obiettivo e valutati in base ad un peso percentuale, determina il risultato della gestione (rating) del conto di dettaglio
- La sommatoria dei rating, valutati in base ad un peso percentuale, dei conti di livello inferiore determina il risultato del conto di livello superiore, per tutta la scala gerarchica definita nel piano dei conti del Controllo di Gestione

CONTI DI DETTAGLIO			
Codice Conto	Descrizione	Peso %	Responsabile
11.1.1.1	Attività per Direz., Amministr., CdG ed altro per la funz. sociale	100	
▶ 11.1.2.1	Azioni per l'affido familiare e per la tutela dei minori	75	
11.1.2.2	Servizio di mediazione familiare	25	
11.1.3.1	Centri di prima accoglienza - Residenze e Istituti per minori	75	
11.1.3.2	Convitti per minori	25	
11.2.1.1	Gestione del Segretariato sociale - Servizio sociale	25	
11.2.1.2	Coordinamento del volontariato civile	25	

INDICATORI ASSOCIATI				
Tipo	Indicatore	Obiettivo	Segno	Peso %
▶ Efficacia	Misura il grado di affidabilità del servizio affido minori.	1,00	-	10,00
Efficacia	Misura il livello di conoscenza del servizio minori sulle condizioni fa	4,00	+	30,00
Qualità	Misura l'eventuale sovraccarico di lavoro dei responsabili della tute	15,00	+	20,00
Efficienza gestionale	Misura il costo unitario per assistito del servizio minori.	2000,00	-	10,00

Totale Pesì 100

Efficacia	Misura il grado di affidabilità del servizio affido	1,00	-	10,00
-----------	---	------	---	-------

E' quindi evidente che:

1. gli indicatori sono collegati e determinano i risultati dei conti di dettaglio (C.d.C. o Attività)
2. gli indicatori sono confrontati con degli obiettivi specifici, il risultato è una percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, è necessario definire il segno dell'obiettivo per valutare il modo con cui confrontare il risultato dell'indicatore (migliore se maggiore o minore dell'obiettivo)
3. la sommatoria ponderata, in base al peso percentuale, dei risultati degli indicatori, determina il rating del conto di dettaglio
4. la sommatoria ponderata, in base al peso percentuale, dei rating, dei conti di livello inferiore, determina il risultato del conto di livello superiore (conto di riepilogo)

Indicatori conti di dettaglio				
Descrizione Misura il costo medio annuo per iscritto ai nidi gestiti in convenzione				
Tipo Ind. Efficienza gestionale				
Descrizione formula Spese nidi conv. / Iscritti ai nidi inf				
Nr.	S	Variabile	Valore	T
▶ 1		241-Spese nidi conv.		3
2	/	-		1
3		238-Iscritti ai nidi inf		3

Ad esempio:

- Centro di Costo (conto di dettaglio) "Nidi d'Infanzia"
- Sono collegati 6 indicatori raggruppati in 4 tipologie
 - Efficacia
 - Qualità
 - Efficienza della gestione
 - Efficienza produttiva
- Ogni indicatore è composto di:
 - Una formula "X" che richiama (collegate da segni matematici) delle variabili di carattere contabile o extracontabile
 - Un obiettivo, il confronto % con il risultato della formula "X" determina il risultato del singolo indicatore
 - Un peso percentuale rispetto agli altri indicatori del C.d.C.
 - Naturalmente al sommatoria del peso percentuale degli indicatori collegati al C.d.C. deve sempre essere = 100
- Il rating è determinato dalla sommatoria ponderata, dei risultati dei 6 indicatori, valorizzati in base al loro peso percentuale

Esempio:

Centro di Costo: "Nidi d'Infanzia"

Tipo	Indicatore	Formula	Risultato	Obiettivo	S	%	Peso %	Rating
1) Efficacia	Grado d'accoglimento domanda espressa	Domande accolte / presentate * 100	63,00	90,00	+	70,00	10,00	7,00
2) Efficacia	Livello d'utilizzazione del servizio	Nr. Frequentanti / Popol. 0-3 anni * 100	12,00	30,00	+	40,00	10,00	4,00
3) Qualità	Livello di soddisfazione dell'utenza	Media frequentanti / Iscritti * 100	80,00	80,00	+	100,00	10,00	10,00
4) Efficienza Gestionale	Copertura delle entrate sulle spese	Entrate / Spese * 100	40,00	80,00	+	50,00	50,00	25,00
5) Efficienza Gestionale	Spesa unitaria per giornata	Spese / giorni presenza	55,00	50,00	-	90,00	15,00	13,50
6) Efficienza Produttiva	Tempestività uffici nel rimpiazzare le rinunce	Utenti inseriti in corso anno / totale rinunce	0,60	0,50	+	110,00	5,00	5,50
							100,00	
RISULTATO	RATING C.d.C.							65,00

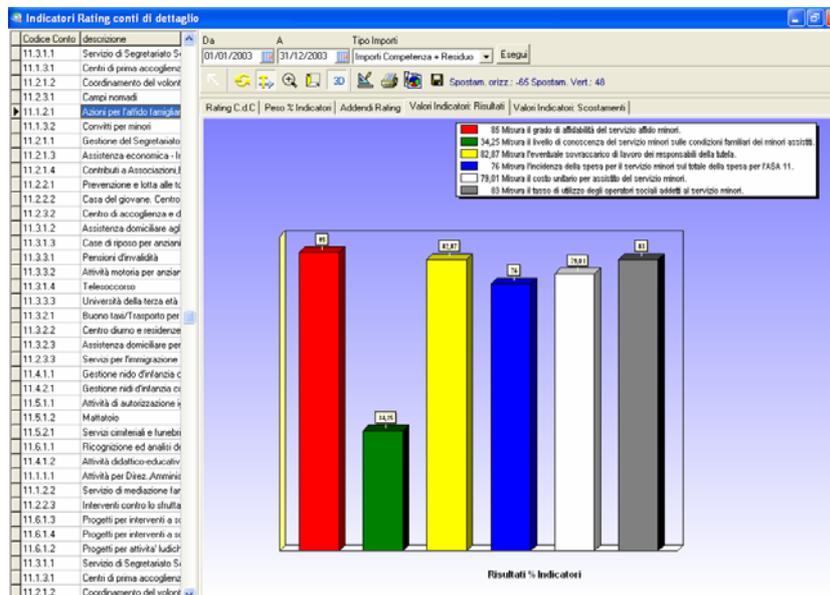
Gli obiettivi del Centro di Costo (**rating**) sono raggiunti al **65,00 %**.

Si noti l'indicatore 5) in cui l'obiettivo va valutato in modo inverso rispetto agli altri.

Centro di Responsabilità: Servizi Socio Sanitari

Centro di Costo	Rating	Peso %	Addendo Rating
Nidi d'Infanzia	65,00	50,00	32,50
Centri di prima accoglienza, Istituti per minori	50,00	10,00	5,00
Servizi residenziali per minori	90,00	10,00	9,00
Servizi sociali per minori, Affidamento familiare e tutela minori	80,00	10,00	8,00
Convitti	85,00	20,00	17,00
		100,00	
RISULTATO RATING C.d.R.			71,50

Gli obiettivi del Centro di Responsabilità (**rating**) sono raggiunti al **71,50 %**



Calcoli, visualizzazioni, report "Controllo di Gestione"

- Calcolo degli indicatori e rating da data – a data
- Visualizzazione situazione per C.d.C. (conti di dettaglio) da data – a data
- Visualizzazione situazione per livelli gerarchici

Anteprima di stampa

121 % Chiudi

PALMI **Esercizio 2003**

Elenco Abbinamenti Capitoli PEG Entrata / Conti

T.Cat.Risorsa.VE	Capitolo.Art	Descrizione Capitolo	A/S/M	Residui Iniziali	Previsione Iniziale
				<i>Scostamenti Residui</i>	<i>Scostamenti Competenza</i>
2.01.0140.00	1310 .00	CONTRIBUTO DELLO STATO PER REDDITO MINIMO D'INSERIMENTO	S	0,00	0,00
Conto 11.2.1.3		Assistenza economica - Interventi a favore degli immigrati di ritorno.	100,00	0,00	0,00
ATTIVITA' e/o INTERVI					
Totale Conti Collegati al Capitolo			1310 .00	0,00	0,00
2.02.0230.00	2735 .00	CONTRIBUTO REGIONALE ADOLESCENTI GIOVANI PROTAGON. PREVENZIONE	S	0,00	125.000,00
Conto 11.2.2.1		Prevenzione e lotta alle tossicodipendenze ed all'alcolismo	100,00	0,00	125.000,00
ATTIVITA' e/o INTERVI					
Totale Conti Collegati al Capitolo			2735 .00	0,00	125.000,00
2.02.0230.00	2746 .00	CONTRIBUTO REG. PER CENTRO D'INFORMAZ. E CONSUL. PREVENZ. TOSSICODIPENDENZA	S	0,00	0,00
Conto 11.2.2.1		Prevenzione e lotta alle tossicodipendenze ed all'alcolismo	100,00	0,00	0,00
ATTIVITA' e/o INTERVI					
Totale Conti Collegati al Capitolo			2746 .00	0,00	0,00
2.02.0230.00	2747 .00	FAMIGLIE ATTIVE NELLA RETE LOCALE - CONTRIBUTO REGIONALE	S	0,00	0,00

Pagina 1 di 3

- Report situazione per C.d.C. (conti di dettaglio) da data – a data

- Report situazione del Piano dei Conti "Controllo di Gestione" per livelli gerarchici o di uno specifico livello da data – a data
- Report situazione Indicatori Generali del Piano dei Conti "Controllo di Gestione" per livelli gerarchici o di uno specifico livello da data – a data
- Visualizzazione situazioni contabili per C.d.C. Capitolo PEG da data – a data
- Visualizzazione situazioni contabili per C.d.C. Intervento / Risorsa da data – a data
- Report situazioni contabili per C.d.C. Capitolo PEG da data – a data
- Report situazioni contabili per C.d.C. Intervento / Risorsa da data – a data
- Rappresentazioni grafiche tramite istogrammi e diagrammi a torta dei report e visualizzazioni previste

Anteprima di stampa

Man 38 Pagina 2

CONTROLLO DI GESTIONE
DATI CONTABILI PER CATEGORIA INTERVENTO

Socio Sanitaria	Budget	% Su tot	Accert./Impegni Rever./Mandati	% Su tot % Su tot	Scostamenti Budget Scostamenti Movim	% Scost % Scost
E 2.1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CATEGORIA 1^ - ENTRATE DERIVANTI DA CONTRIBUTI E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 2.2	819.698,77	11,03	0,00	0,00	819.698,77	11,03
CATEGORIA 2^ - ENTRATE DERIVANTI DA CONTRIBUTI E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 2.3	433.163,43	5,83	0,00	0,00	433.163,43	5,83
CATEGORIA 3^ - ENTRATE DERIVANTI DA CONTRIBUTI DALLA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 2.5	5.164,57	0,07	0,00	0,00	5.164,57	0,07
CATEGORIA 5^ - ENTRATE DERIVANTI DA CONTRIBUTI E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 3.1	305.226,03	4,11	0,00	0,00	305.226,03	4,11
CATEGORIA 1^ - PROVENTI DEI SERVIZI PUBBLICI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 4.1	929.622,42	12,51	0,00	0,00	929.622,42	12,51
CATEGORIA 1^ - ALIENAZIONE DI BENI PATRIMONIALI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 4.3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CATEGORIA 3^ - TRASFERIMENTI DI CAPITALE DALLA REGIONE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E 5.3	4.935.262,22	66,44	0,00	0,00	4.935.262,22	66,44
CATEGORIA 3^ - ASSUNZIONE DI MUTUI E PRESTITI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE ENTRATE	7.428.127,44	100,00	0,00	0,00	7.428.127,44	100,00
S 1.1	3.178.754,14	19,14	0,00	0,00	3.178.754,14	19,14
PERSONALE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S 1.2	26.081,07	0,16	0,00	0,00	26.081,07	0,16
ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E/O DI MATERIE PRIME	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S 1.3	1.125.308,26	6,78	0,00	0,00	1.125.308,26	6,78
PRESTAZIONI DI SERVIZI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S 1.4	103.791,74	0,62	0,00	0,00	103.791,74	0,62
UTILIZZO DI BENI DI TERZI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

14/02/2005 Pagina 1 di 2

Pagina 1 di 2

Caratteristiche tecniche

Software sviluppato in Delphi 7 con architettura Client/Server su Database relazionale standard ANSI SQL 92

Database

Sybase SQL Anywhere Studio 8.x

Sistemi operativi supportati

Server: Windows NT/2000/XP/2003, Novell Netware 6.5, Linux

Client: Windows 2000 Professional, XP Professional

Hardware

PC Pentium IV o superiore

RAM: 128Mb

Hard Disk: 1Gb

Scheda Video: 800x600 o superiore

CD ROM: 24x