

# LA GESTIONE

- La gestione può essere definita come l'insieme delle modalità operative utilizzate:
- **per raggiungere determinati obiettivi**
- **espressi in indicatori di risultato**
- **in un determinato periodo di tempo**
- Può essere esaminata in relazione ad ambiti dimensionali e di importanza diversi:
- **L'ambito complessivo dell'azienda** , nel qual caso vengono esaminate le principali problematiche generali e trasversali relative al complesso delle attività ed alle modalità di funzionamento aziendale
- **L'ambito dei singoli sistemi operativi** , nel qual caso vengono esaminate le problematiche di progettazione , implementazione, manutenzione e miglioramento dei sistemi (ad es. gestione e sviluppo dei sistemi informativi aziendali)

- **L'ambito di uno specifico processo di erogazione di un servizio o di un insieme di attività omogenee.** ( la gestione di un asilo nido o la gestione di un processo di realizzazione di un opera pubblica )
- Nel qual caso occorre esaminare l'influenza degli aspetti generali e trasversali ,tipici dei sistemi operativi, e le problematiche di tipo specialistico
- **L'ambito di realizzazione di una singola prestazione** , dove le componenti di specializzazione hanno una prevalenza indubbia ( l'attività di assistenza/ educazione di un bambino o l'attività di progettazione di un opera pubblica)

# Alcuni strumenti della gestione

- La gestione si realizza utilizzando una variegata serie di strumenti tecnici che variano in relazione all'ambito ed alla tipologia di processo produttivo
- Alcuni strumenti di carattere generale che impattano sulla gestione riguardano:
- Le modalità utilizzate per la guida delle attività annuali , individuabili nel **piano esecutivo di gestione**
- **Le modalità operative di gestione del bilancio**, individuabili nelle operazioni di gestione delle entrate e delle uscite
- **le modalità per la gestione della sovrastruttura amministrativa**, individuabili nelle tecniche di redazione degli atti amministrativi e di gestione dei procedimenti
- **Le metodologie per la gestione dei progetti**
- **Le metodologie di gestione dei processi**, individuabili come tecniche di gestione ottimale dei processi e dei procedimenti
- **Le modalità di gestione della struttura organizzativa**
- **Le modalità di gestione dei sistemi operativi**

**Il piano esecutivo di gestione**

- Il piano esecutivo di gestione e' previsto dall'art 17 del decreto legislativo 77/95 e dall'art. 169 del testo unico sull'ordinamento degli enti locali ( decreto legislativo 267/2000)
- In base a dette norme il piano esecutivo di gestione (PEG):
- **Definisce gli obiettivi di gestione , le risorse necessarie e le affida ai responsabili**

# Caratteristiche e funzioni del peg

- Il piano esecutivo di gestione
- **è uno strumento di budgeting** che concretizza la programmazione pluriennale in un arco temporale annuale
- e' la **traduzione operativa del bilancio annuale di previsione**
- costituisce il **raccordo tra gli strumenti di programmazione e la gestione**
- **traduce le indicazioni finanziarie** del bilancio di previsione in **indicazioni operative e gestionali** in quanto :
- **individua gli obiettivi** da raggiungere mediante l'individuazione delle azioni da intraprendere e le corrispondenti risorse da impiegare

- **E' uno strumento organizzativo** che definisce ruoli e responsabilità degli organi di governo ,del management , degli organismi di valutazione e delle funzioni aziendali di programmazione e controllo nel processo di :
- **negoziazione e decisione** che porta alla definizione degli obiettivi, risultati e risorse
- **gestione e monitoraggio degli obiettivi e consumo delle risorse**
- **valutazione e rendicontazione** dei risultati

# Interrelazioni con la struttura ed i sistemi operativi

- Il piano esecutivo di gestione , quindi, e'
- **Interrelato con la struttura organizzativa ed il sistema di responsabilità** aziendali in quanto presuppone l'individuazione dei responsabili del raggiungimento degli obiettivi e dell'utilizzo delle risorse
- **È correlato al sistema di controllo di gestione** in quanto :
  - descrive gli obiettivi in indicatori di risultato ; l'andamento ed il grado di raggiungimento sono ,infatti ,monitorati dalla funzione di controllo
  - Fornisce utili informazioni al sistema di rendicontazione delle attività aziendali ed al sistema di valutazione delle performance dei dirigenti

# Il sistema del piano esecutivo di gestione

- Il sistema di piano esecutivo di gestione come tutti i sistemi si scompone in **struttura e processo**
- **La struttura riguarda:**
  - La distribuzione delle responsabilità di risultato, finanziarie ed economiche del sistema aziendale
  - La distribuzione delle prerogative e responsabilità nella preparazione , negoziazione ed approvazione del piano
  - La struttura tecnico contabile ,cioè l'insieme di strumenti di misurazione e valutazione delle attività, formalizzata in un apposito documento
- **Il processo** riguarda
  - l'insieme ordinato di fasi attraverso il quale si arriva alla costruzione ed approvazione del piano esecutivo di gestione ed al successivo controllo

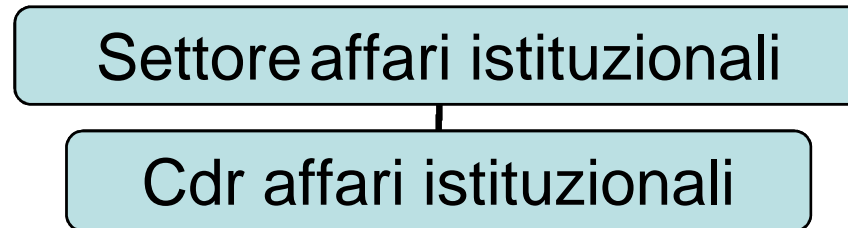
# Il documento di peg

- Il documento di piano esecutivo di gestione :
- costituisce la formalizzazione del processo di budgeting
- delinea contemporaneamente la struttura del controllo di gestione
- È approvato dalla giunta
- È sottoscritto per accettazione dai dirigenti responsabili
- È strutturato per centri di responsabilità assegnati ai singoli dirigenti
- E' di norma articolato in più sezioni riguardanti:
- Gli obiettivi
- Le risorse assegnate
- Le entrate
- Delimita l'ambito organizzativo ( centro di responsabilità ) ed il contenuto ( obiettivi ,risorse, entrate ) della responsabilità del management

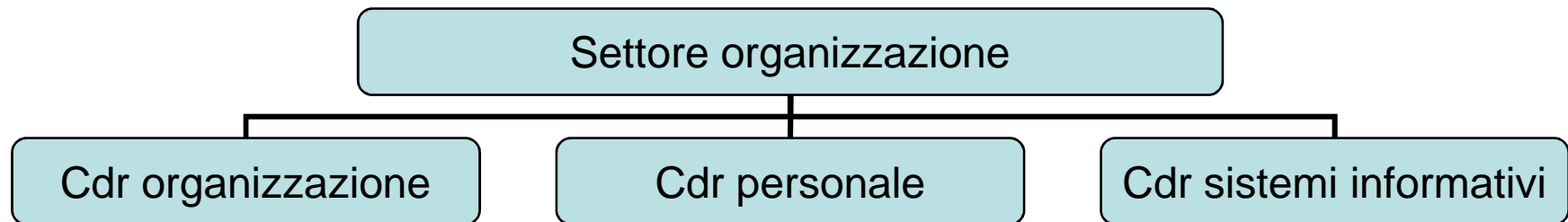
# Il centro di responsabilità

- il centro di responsabilità definisce l'ambito organizzativo del piano esecutivo di gestione e del controllo
- corrisponde o è correlato ad un articolazione dell'assetto organizzativo dell'azienda ente locale

- Può coincidere con un settore aziendale



- Può essere una specificazione di un determinato settore aziendale



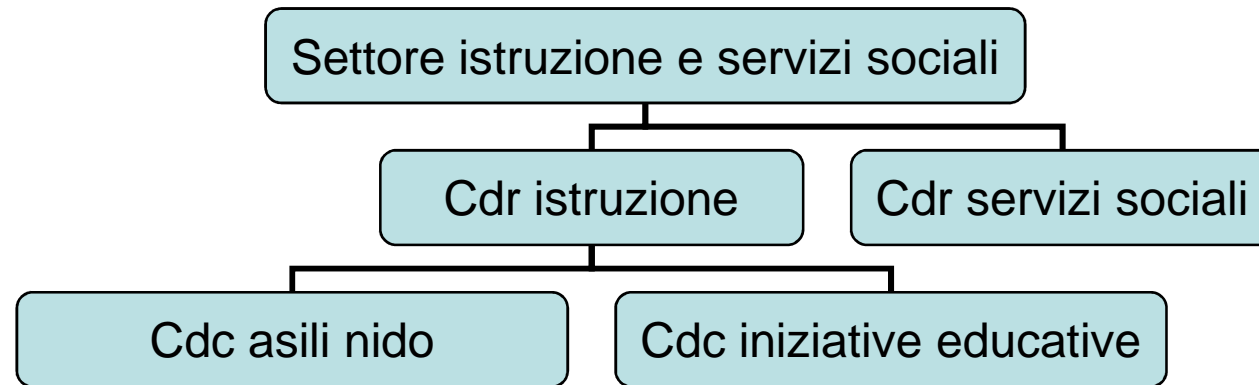
- La definizione dei centri di responsabilità deve inoltre tener conto :
- Della controllabilità effettiva delle risorse , dei processi e dei risultati
- Della tipologia di responsabilità , più orientata a presidiare gli aspetti di costo o gli aspetti di provento e risultato
- Ad esempio un dirigente di centro di responsabilità può essere maggiormente responsabilizzato su obiettivi di costo o di provento e risultato sui quali può ragionevolmente esercitare un controllo, in questi casi il centro di responsabilità può configurarsi come un centro di costo o un centro di provento e risultato

# Tipologie di centri di responsabilità

- I centri di responsabilità , in base alle tipologie prevalenti di attività o alla funzione che devono svolgere possono essere suddivisi o articolati in :
  - centri di costo
  - Centri di risultato
  - Centri di provento
  - Centri intermedi
  - Centri finali

- **Il centro di costo** e' attivato quando sostanzialmente il controllo direzionale misura i costi cioè l'insieme delle risorse consumate da un centro di responsabilità in relazione ad una serie di output
- **Il centro di provento** è attivato quando il controllo direzionale misura la differenza tra i proventi di un servizio ed i costi sostenuti
- **Il centro di risultato** è attivato quando il controllo direzionale misura i risultati ottenuti
- **Il centro di responsabilità intermedio** e' tipico delle attività di supporto
- **Il centro di responsabilità finale** è tipico delle attività di erogazione di servizi e prodotti al cittadino

- ad esempio un centro di responsabilità istruzione può essere articolato nei seguenti centri di costo



- Attraverso l'articolazione dei centri di responsabilità in centri di costo o di provento è possibile :
- L'attribuzione di obiettivi da parte dei dirigenti ai responsabili delle unità organizzative sottostanti e coincidenti con il centro di costo o di provento
- Incrementare i processi di delega e decentramento delle responsabilità

# La sezione obiettivi del piano esecutivo di gestione

- La sezione obiettivi riporta gli obiettivi assegnati ai responsabili dei centri di responsabilità
- **Regole per la definizione degli obiettivi**
- **Gli obiettivi non sono**
- **Finalità** cioè : principi generali ed orientamenti di massima della gestione
- **Mansioni** cioè: insieme di compiti ed attività svolti da una determinata persona
- **Ipotesi di lavoro** cioè: progetti o programmi di cui non si sa quando e come verranno attivati
- **Gli obiettivi sono**
- **Risultati attesi** , espressi attraverso uno o più indicatori, parametri, criteri di misurazione
- **Definiti anticipatamente** ed in modo chiaro e sintetico
- Possibilmente **negoziati e concordati**
- **Realistici** ma nel contempo sfidanti
- Riferiti ad un **arco temporale**
- Assegnati ad **un responsabile**

# Tipologie di obiettivi

- Gli obiettivi possono essere classificati in relazione :
- **Alle caratteristiche delle attività cui si riferiscono**
- **Alla destinazione del risultato**
- **Agli indicatori di misura utilizzati**

# Obiettivi secondo le caratteristiche delle attività

- Sono obiettivi che riguardano:
- Attività gestionali di funzionamento e mantenimento dei servizi
- Completamento di obiettivi dell'anno precedente
- Programmi relativi a nuove attività o servizi
- Programmi o progetti intersettoriali riguardanti più centri di responsabilità

# Obiettivi secondo la destinazione del risultato

- Sono obiettivi che riguardano:
- L' erogazione e la produzione di servizi finali
- La produzione e l' erogazione di prestazioni e servizi intermedi destinati ad alimentare i processi produttivi di servizi finali di altri centri di responsabilità
- Obiettivi di erogazione di prestazioni o servizi che garantiscono le condizioni generali di funzionamento e sviluppo del sistema

# Gli obiettivi ed indicatori di misurazione

- Gli indicatori di misurazione degli obiettivi costituiscono una convenzione che serve ad orientare la gestione verso una situazione in cui l'obiettivo si intende raggiunto
- La loro definizione più o meno precisa dipende :
- Dalle modalità con cui viene condotto il processo negoziale e gestito il processo decisionale
- Dal grado di sviluppo della cultura del risultato e della responsabilità
- Dal grado di sviluppo dei sistemi operativi collegati

# Definizione degli indicatori di risultato

- Gli indicatori di risultato sono definiti in relazione alla connotazione strategica o profilo rilevante attribuito all'obiettivo
- L'individuazione dell'aspetto rilevante consente di definire che cosa si intende per obiettivo raggiunto e di individuare un indicatore allineato con le esigenze di misurazione
- Se ad esempio si intende porre particolare enfasi sul costo o sulla tempestività dell'intervento o sui volumi di attività occorrerà individuare indicatori di risultato in grado di soddisfare tali esigenze
- Gli indicatori di risultato sono ,inoltre , definiti in relazione alla capacità del sistema informativo di fornire strumenti e dati utili alla misurazione degli stessi

# Indicatori fisico-tecnici

obiettivo	indicatore
Potenziamento del 5% dell'attività del presidio del territorio da parte dei vigili urbani	+ 1000 ore uomo di presidio rispetto all'anno precedente

# Indicatori temporali

obiettivo	indicatore
Realizzazione di un opera pubblica	Progetto definitivo: entro gennaio Progetto esecutivo: entro febbraio Appalto : entro aprile Inizio lavori: entro maggio Fine lavori: entro dicembre

# Indicatori descrittivi

obiettivo	indicatore
Attivare il servizio x entro settembre	Si / no Fatto / non fatto

# Indicatori finanziari

obiettivo	indicatore
Incrementare del 3% le entrate per oneri di urbanizzazione rispetto al 2003	+ 100.000 € di entrate per oneri

# Indicatore di efficienza di un servizio

obiettivo	indicatore
Ridurre del 1% il costo di un pasto di una mensa scolastica	Ridurre di 10 centesimi il costo del pasto

# Indicatore di produttività

obiettivo	indicatore
Incrementare del 5% la produttività degli impiegati del settore x	Da 200 pratiche gestite dal singolo impiegato a 210 pratiche gestite

# Indicatore di efficienza gestionale

obiettivo	indicatore
Migliorare del 5% il rapporto tra il costo dei generi alimentari ed i pasti prodotti	- 10 centesimi a pasto

# Indicatori di efficacia gestionale

obiettivo	indicatore
Incrementare del 10% il grado di soddisfazione della domanda espressa relativa al servizio di asilo nido	grado di copertura del servizio dal 66% al 76%

# Indicatori di qualità

obiettivo	indicatore
Riduzione dei tempi medi di attesa	- 10 % dei tempi medi di attesa
Riduzione del 20% dei tempi di rilascio di un autorizzazione	- 20 giorni dei tempi medi di rilascio

# Caratteristiche degli indicatori

- Spesso sono **imperfetti**. In molti casi non e' possibile sviluppare indicatori perfetti. Ciò non significa che gli indicatori utilizzati siano inutili
- **Confrontabili** . E' meglio avere indicatori che possono essere comparati nel tempo e nello spazio
- **Validi** . Devono consentire di misurare al meglio ciò che effettivamente si può misurare
- **Controllabili e correlati ad una responsabilità** . Devono misurare grandezze sotto controllo ed essere collegati ad un responsabile
- **Convenienti** . i costi di rilevazione devono essere inferiori ai benefici derivanti dal controllo
- **Tempestivi** . Le informazioni devono essere disponibili quando occorrono
- **Usati con cautela** . L'uso degli indicatori non deve trascurare altri aspetti del risultato non misurati o non misurabili

# Ulteriori elementi di descrizione degli obiettivi

- Qualsiasi obiettivo può essere descritto oltre che attraverso un indicatore di misurazione anche in relazione allo stato di realizzazione
- La variabile stato indica i riflessi che la gestione esercita sulla configurazione dell'obiettivo

# Lo stato dell'obiettivo

- Obiettivo previsto
- Obiettivo modificato
- Obiettivo aggiunto
- Obiettivo sospeso
- Obiettivo eliminato
- Obiettivo assegnato ad inizio anno
- Obiettivo che non può essere completamente realizzato
- Obiettivo che non era previsto e che è stato aggiunto
- Obiettivo che viene rinviato all'anno successivo
- Obiettivo cancellato dal piano esecutivo di gestione

# La sezione risorse umane, finanziarie e strumentali del piano esecutivo di gestione

- Le risorse umane assegnate : personale di ruolo, spesa per personale supplente ,per personale a tempo determinato , budget straordinario
- La sezione risorse del piano esecutivo di gestione include:
- Le risorse finanziarie di parte corrente, cioè l'insieme delle spese correnti necessarie per realizzare il complesso di obiettivi del centro di responsabilità
- Le risorse strumentali: l'insieme delle immobilizzazioni materiali dell'ultimo inventario e le risorse per eventuali acquisti di strumentazione
- La parte investimenti: l'insieme delle schede del piano delle opere pubbliche e dei restanti investimenti di competenza del centro di responsabilità
- la parte entrate l'insieme delle entrate correnti ed in conto capitale il cui accertamento e' attribuito alla competenza del centro di responsabilità

# Il processo di elaborazione del piano esecutivo di gestione

# Le caratteristiche del processo di elaborazione del piano esecutivo di gestione

- Il piano esecutivo di gestione formalmente e' successivo al bilancio di previsione, nei fatti la costruzione del peg è propedeutica al bilancio di previsione
- Il processo di elaborazione :
- è bidirezionale , nel senso che presuppone interscambi di informazioni tra organo politico e management
- E per sua natura negoziale , nel senso che tra giunta e management vengono negoziati obiettivi , indicatori di misurazione, tempi di realizzazione e risorse
- E' uno strumento che conduce alla condivisione degli obiettivi e quindi un elemento di garanzia dell'unitarietà del sistema aziendale
- E' articolato secondo le linee gerarchiche dell'organizzazione ed è pertanto segnato dalle specificità organizzative delle singole aziende
- Utilizza al meglio le funzioni di supporto ed integrazione dell'organizzazione

# Le fasi del processo di elaborazione del piano esecutivo di gestione

- Dal sindaco e dalla giunta vengono forniti gli indirizzi , le linee guida e le compatibilità economiche ai singoli dirigenti
- Sulla base di tali indirizzi i dirigenti formulano per i propri centri di responsabilità la proposta di peg
- Tale proposta viene discussa dalla struttura di vertice dell'azienda (assessore e direttore generale) con il dirigente al fine di definire un quadro condiviso di obiettivi, indicatori , risorse
- La bozza di piano esecutivo di gestione viene utilizzata per predisporre il bilancio di previsione
- Dopo l'approvazione del bilancio il peg su proposta del direttore generale è approvato dalla giunta

# Monitoraggio del piano esecutivo di gestione

- Il peg nel corso dell'anno deve essere costantemente monitorato da tutti gli attori che hanno concorso alla sua definizione
- Il monitoraggio è formalizzato con l'individuazione di tappe intermedie di controllo
- Può comportare:
  - Eliminazione dell'obiettivo
  - Variazione dell'obiettivo: riformulazione dell'obiettivo, modifica dell'indicatore
  - Introduzione di un nuovo obiettivo non previsto
  - Variazione in aumento o in diminuzione di risorse assegnate
- Le prime 3 tipologie di variazione sono di competenza della giunta , la quarta tipologia di variazione presuppone una variazione di bilancio di competenza del consiglio

# Correlazione tra peg , valutazione dei risultati, sistema informativo

- Il peg può essere correlato con il sistema di valutazione delle performance dei dirigenti e dei dipendenti:
- Collegando grado di raggiungimento degli obiettivi, valutazione dei risultati ed entità della retribuzione di risultato o degli incentivi
- il sistema informativo aziendale ai fini della costruzione e gestione del peg deve fornire le seguenti informazioni su:
  - linee programmatiche di riferimento per la definizione degli obiettivi
  - indicatori di risultato
  - entità delle risorse assegnate
  - tempi di realizzazione degli obiettivi , articolati anche per fasi

# Le operazioni di gestione delle entrate e delle spese

# Una precisazione preliminare

- La gestione finanziaria dell'azienda ente locale è attribuita , secondo le modalità previste dal regolamento di contabilità , al servizio finanziario
- La gestione finanziaria si realizza in relazione a due ambiti:
- **L'ambito strategico** che implica decisioni circa l'utilizzo ottimale degli strumenti di finanziamento della gestione
- **L'ambito operativo** che implica attività di gestione del bilancio e verifica dell'andamento della spesa e delle entrate

# Le funzioni operative di gestione del bilancio

- Le funzioni operative di gestione del bilancio si esplicano in relazione alle seguenti linee di attività:
- **Verifica dell'andamento** soddisfacente **delle entrate e delle spese**
- **Verifica della dinamica degli impegni e dei pagamenti della spesa** in conto capitale per evitare che si formino residui inutilizzati
- **Emissione di pareri di regolarità contabile e di copertura della spesa** in relazione agli atti
- **Segnalazione** agli organi di governo , al management ed agli organi di controllo **di andamenti anomali delle entrate o delle spese** che pregiudicano l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda

# La gestione delle entrate

- Il processo operativo di gestione delle entrate è articolato in:
- **Accertamento**: si attiva con il nascere per l'azienda del diritto a riscuotere e quindi con l'esistenza di un documento che evidenzia l'esistenza del titolo giuridico e del creditore ( es. sanzione amministrativa, atto di assegnazione di un contributo )
- **Riscossione**: consiste nel materiale introito della somma da parte degli agenti incaricati ( es. aziende esterne incaricate o impiegati addetti alla riscossione)
- **Pagamento** consiste nel versamento da parte degli incaricati al tesoriere delle somme riscosse

# La gestione delle spese

- Il processo operativo di gestione delle spese è articolato in :
- **Impegno** : fase in cui in base ad un obbligazione giuridica ( atto, contratto) è stabilita la somma da pagare ( es. atto di acquisto)
- **Liquidazione** : atto di liquidazione della somma da pagare sulla base di una documentazione ( es. fattura)
- **Ordinazione** : fase in cui il responsabile del servizio finanziario ordina al tesoriere di pagare attraverso un mandato di pagamento
- **Pagamento** : fase in cui il tesoriere corrisponde materialmente al creditore la somma dietro relativa quietanza

# La gestione amministrativa

- La gestione amministrativa assolve una funzione strumentale essenziale per la gestione ed il funzionamento del sistema aziendale
- Si realizza mediante la gestione dei procedimenti amministrativi che presuppongono l'adozione di atti amministrativi

# Il procedimento amministrativo

- E' un insieme articolato di attività tra loro coordinate finalizzate all'emissione di un atto finale
- Si può scomporre in più fasi:
- **Prima fase:** consiste nell'azione iniziale che avvia il procedimento per iniziativa dell'interessato o dell'ente
- **Seconda fase:** consiste nella comunicazione dell'avvio del procedimento agli interessati
- **Terza fase:** consiste nell'attività istruttoria, quale l'acquisizione di documenti, pareri o l'effettuazione di valutazioni tecniche
- **Quarta fase :** consiste nella elaborazione di proposta di atto da parte dell'ufficio competente
- **Quinta fase :** consiste nell'adozione dell'atto da parte dell'organo competente
- Nel caso di determinazione dirigenziale la quarta fase e la quinta fase coincidono

# L'atto amministrativo : definizione e struttura

- E' un atto giuridico di diritto pubblico adottato dai soggetti attivi della pubblica amministrazione ( Sindaco, Giunta, Consiglio, dirigenti) nell'esercizio della potestà amministrativa
- L'atto amministrativo e composto da sette parti:
- **L'intestazione** che indica il soggetto che emana l'atto ( es. la giunta, il dirigente )
- **Il preambolo** che descrive gli elementi di diritto e di fatto rilevanti per l'atto.
- Gli elementi di diritto riguardano norme di legge o di regolamento in base alle quali si emette l'atto
- Gli elementi di fatto riguardano :
- I fatti e le situazioni cui si riferisce l'atto
- Gli atti acquisiti in fase istruttoria , cioè pareri,verbali, certificati
- Gli accertamenti, i risultati di eventuali controlli

- **La motivazione** che descrive le ragioni giuridiche e le valutazioni tecniche che sono a fondamento dell'atto
- **Il dispositivo** che sintetizza la decisione e costituisce la dichiarazione di volontà dell'organo che adotta l'atto
- **Il luogo** in cui l'atto è stato adottato
- **La data** che indica il momento in cui l'atto è stato adottato
- 
- **La sottoscrizione** : per gli atti adottati dagli organi monocratici ( es. dirigenti) la sottoscrizione è la firma della persona che adotta l'atto, per gli organi collegiali ( es. giunta , consiglio) la sottoscrizione è fatta da chi rappresenta l'organo ( sindaco o presidente del consiglio ) e da chi ne verbalizza la seduta ( segretario generale)

# Eseguibilità degli atti

- Gli atti della giunta e del consiglio possono essere dichiarati, per ragioni di urgenza, immediatamente eseguibili , nei restanti casi diventano eseguibili solo dopo essere stati pubblicati all'albo pretorio per 30 giorni
- Le determinazioni dirigenziali sono immediatamente eseguibili dopo il parere del responsabile finanziario di copertura finanziaria o di regolarità contabile

# I cosiddetti vizi degli atti amministrativi

- **Gli atti , se mancanti di uno dei requisiti previsti, sono nulli** cioè non esistono e non possono produrre effetti
- Il dirigente che dispone l'esecuzione di un atto nullo ne risponde civilmente e contabilmente
  
- **Gli atti possono essere illegittimi** per :
  - Incompetenza dell'organo che ha emesso l'atto
  - Per eccesso di potere
  - Per motivazione illogica e contraddittoria
  - Per travisamento dei fatti
  
- In questi casi gli atti possono produrre effetti salvo che siano impugnanti da chi abbia interesse o modificati o eliminati dall'organo che li ha adottati

# La gestione per progetti

- L'organizzazione per progetti rappresenta
- una modalità innovativa di realizzazione di alcune tipologie di attività
- si ispira al concetto di flessibilità della struttura ed alla necessità di superare le rigidità della stessa

# Il concetto di flessibilità organizzativa

- Il **concetto di flessibilità** ingloba i seguenti aspetti :
- Logica di aggregazione temporanea di risorse
- Creazione di pool integrati di professionalità (anche attraverso eventuale ricorso a supporti esterni)
- Valorizzazione di principi e criteri operativi che agevolino la mobilità interna e logiche di rotazione degli incarichi.
- **Obiettivo**: garantire all'organizzazione la quantità e qualità di apporto professionale più adeguata nei tempi necessari, generando opportunità di crescita e valorizzazione dei dipendenti.

# Il progetto: definizione

- | Un progetto consiste in **un'impresa complessa, unica e di durata determinata**,
- | rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito
- | mediante una continua pianificazione e controllo di risorse differenziate
- | e con vincoli interdipendenti di costi – tempi – qualità.
- | **E' una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi**
- | riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici e definiti,
- | in presenza di vincoli temporali, economici e qualitativi.

# Il progetto caratteristiche

- **Sistema complesso:** insieme di attività la cui realizzazione prevede l'impiego e il coinvolgimento di più unità organizzative in modo trasversale
- **Innovativo:** non si riferisce all'attività ordinaria dell'organizzazione, ma nasce da cambiamenti dell'ambiente interno o esterno che comportano l'esigenza di innovare, realizzando un risultato specifico, unico, non ripetibile
- **Temporaneo:** il progetto è unico e caratterizzato da un inizio e una fine ben identificati

# Una metodologia per la definizione e gestione di un progetto

Dimensione della pianificazione	Strumento operativo	finalità
inquadramento del progetto	Scheda del progetto	Descrive in modo sintetico il progetto
	Mappa degli stakeholders	Individua aspettative e bisogni degli stakeholders
cosa	Scheda della struttura dei lavori	Decomponere un progetto in pacchetti elementari di lavoro
chi	Scheda della struttura organizzativa	Definisce la struttura organizzativa del progetto
quando	Reticolo delle attività PERT	Individua un cammino critico del progetto
	GANTT	Pianifica le attività di un progetto nel tempo
Come ( con che risorse )	Scheda della struttura dei costi	Definisce la struttura dei costi associati a un progetto
	Istogramma delle risorse	Individua il fabbisogno di risorse nel tempo
Analisi dei rischi	Piano di contingenza	Individua in anticipo le contromisure da adottare in caso di eventi che pregiudicano la riuscita del progetto

# Gli strumenti di controllo

# Precisazione e tipologie di controllo

- Il controllo costituisce una dimensione essenziale del sistema di programmazione e controllo aziendale
- La configurazione del sistema dipende e nello stesso tempo influenza:
  - **Il sistema di responsabilità** esistente nell'azienda
  - **Il modello di corporate governance**
  - **La legislazione degli enti locali** prevedete tipologie di controllo:
    - Il controllo di regolarità amministrativa e contabile
    - Il controllo di gestione
    - Il controllo di attuazione degli indirizzi politici
  - **Le teorie economico-aziendali** descrivono le tipologie di controllo di gestione secondo le seguenti dimensioni:
    - Il controllo strategico
    - Il controllo direzionale
    - Il controllo operativo
- **Il modello di corporate governance** suggerisce di ripartire i controlli in
  - Controlli interni
  - Controlli esterni

# Un ipotesi di classificazione dei controlli

- **Controlli esterni**, da parte di organismi ed istituzioni che:
- Svolgono funzioni di regolazione e controllo del contesto istituzionale in cui opera l'ente pubblico
- Svolgono funzioni di controllo su singoli aspetti della gestione aziendale
- **Controlli interni collegati al sistema di programmazione** aziendale ed articolati in :
  - controllo strategico
  - Controllo direzionale o di gestione
  - Controllo operativo
  - **Controlli interni di regolarità:**
    - Tecnica
    - Amministrativa
    - contabile

# I controlli esterni

- I controlli esterni sono esercitati da organi che svolgono essenzialmente funzioni di regolazione e controllo del sistema pubblico, quali:
- Le amministrazioni sopraordinate
- Le authorities
- La corte dei conti
- Il comitato regionale di controllo
- Essi intervengono generalmente per :
- Tutelare i mercati e la competizione
- Programmare azioni su scala ampia
- Coordinare i sistemi locali
- verificare il corretto impiego delle risorse
- Verificare la legittimità dell'azione amministrativa
- Normalmente operano:
- Modificando il quadro normativo ed istituzionale di riferimento
- Adottando atti di programmazione aventi effetti locali
- Approvando atti adottati dall'azienda
- Coinvolgendo l'azienda in momenti di coordinamento più ampio
- Effettuando controlli sull'azienda ed adottando eventuali misure di sanzione

# I controlli interni : il controllo strategico

# il controllo strategico : definizione

- E' un sistema che si focalizza sul monitoraggio e la misurazione delle strategie aziendali (piano strategico , programmi di lungo periodo)attraverso:
- L'individuazione di misure di performance finanziarie e non finanziarie



- Idonee a supportare il processo decisionale coerentemente con gli obiettivi strategici prefissati e con tutte le iniziative di miglioramento da intraprendere per il raggiungimento della strategia
- E' uno strumento orientato a valutare il grado di realizzazione della strategia ed a modificare eventualmente la stessa in base a tale valutazione

# Il controllo strategico : il modello balanced scorecard

- Il modello della balanced scorecard , ideato nel 1990 da Kaplan e Norton ed applicato alle aziende private , si basa sull'assunto della necessità di introdurre un sistema di misurazione delle performance aziendali:
- In linea con gli obiettivi strategici
- In grado di sensibilizzare ed incentivare tutto il personale alla realizzazione degli obiettivi

# Il controllo strategico : il modello balanced scorecard

- Il balanced scorecard si pone l'obiettivo di tradurre la missione e la strategia in obiettivi ed indicatori di misurazione secondo quattro prospettive:
- La prospettiva finanziaria
- La prospettiva del cliente
- La prospettiva interna
- La prospettiva di innovazione e cambiamento

# Il controllo strategico : la prospettiva finanziaria

- La prospettiva finanziaria raccoglie gli indicatori di misura finanziaria con lo scopo di evidenziare gli impatti finanziari delle azioni strategiche e le correlazioni con l'equilibrio economico finanziario dell'azienda ente locale nel lungo periodo
- Rientrano in questa categoria :
- Indicatori di compatibilità e sostenibilità economica delle scelte ( ad esempio una strategia che privilegia gli investimenti in opere pubbliche deve stimare la crescita della spesa per investimenti e l'impatto di questa sulla spesa corrente)
- Indicatori di governo del livello e dei costi dell'indebitamento
- indicatori di autonomia finanziaria
- Indicatori di crescita del livello di copertura dei costi dei servizi
- Indicatori di incremento della produttività(tassi di riduzione dei costi, spese per servizi di supporto in % su spese totali ..)

# Il controllo strategico: la prospettiva dell'utente

- La prospettiva utente misura l'impatto delle politiche pubbliche e dei servizi sulla collettività in termini di :
  - Soddisfazione delle diverse tipologie di bisogni espressi e latenti
  - Fidelizzazione dell'utente, intesa come capacità dell'azienda ente locale di mantenere buone relazioni con l'utente
- Rientrano in questa categoria:
  - Indicatori aggregati di **soddisfamento dei destinatari** dei servizi
  - Indicatori di **impatto delle politiche** pubbliche
  - Indicatori di **qualità delle prestazioni** e dei servizi
  - Indicatori di **performance comparate** con altre realtà aziendali

# Il controllo strategico : la prospettiva interna

- Tale prospettiva presuppone che si focalizzi l'attenzione sui processi interni più critici nei quali l'azienda ente locale deve eccellere
- Vengono considerate due tipologie di processo:
- I processi critici esistenti che hanno un grande impatto sulla soddisfazione degli utenti e sull'equilibrio economico-finanziario dell'azienda
- I processi critici di innovazione legati all'erogazione di nuovi servizi
- La prospettiva interna presuppone dal punto di vista operativo l'utilizzo di specifiche tecniche e metodologie di reingegnerizzazione dei processi
- Essa misura:
- La **razionalizzazione dei processi critici esistenti** ( riduzione dei tempi, miglioramento della soddisfazione degli utenti, aggiunta di nuovi prodotti e servizi)
- La **creazione di nuovi processi** ( creazione del nuovo portafoglio dei servizi e prodotti, soddisfazione del nuovo bisogno )

# Il controllo strategico: la prospettiva di innovazione ed apprendimento

- Questa prospettiva è rivolta a misurare lo sviluppo delle infrastrutture funzionali alla crescita nel lungo periodo dell'azienda ente locale e focalizza l'attenzione su:
  - Persone
  - sistemi informativi
  - Procedure organizzative

# Il controllo strategico: la prospettiva di innovazione ed apprendimento

- A tal fine possono essere utilizzate diverse tipologie di indicatori:
- Indicatori di **misurazione del clima** ( qualità dell'ambiente di lavoro , qualità della comunicazione , livello di coinvolgimento e partecipazione )
- Indicatori di **crescita delle risorse umane** ( investimenti pro capite in formazione, percentuale di collaboratori che suggeriscono nuove idee , miglioramento delle competenze manageriali e professionali)
- Indicatori di **miglioramento del capitale organizzativo** ( modifica degli assetti organizzativi , numero e qualità dei gruppi di progetto , nuovi prodotti e servizi )
- Indicatori di **innovazione tecnologica**

I controlli interni : il controllo  
direzionale o di gestione

# definizione

- Il controllo di gestione o direzionale :
- È un insieme di analisi, valutazioni, decisioni e processi che sulla base di un continuo confronto tra obiettivi e risultati tende a garantire la realizzazione dei programmi aziendali
- è strettamente correlato alla programmazione annuale (PEG) che definisce: obiettivi, risorse e responsabilità
- Ha la funzione di supportare i ruoli direzionali durante la gestione , di verificare l'andamento dell'attività , di suggerire eventuali correzioni

# L'architettura del sistema di controllo

- Il sistema di controllo di gestione è definibile in relazione a tre dimensioni:
- La struttura organizzativa
- La struttura informativa
- Il processo

# La struttura organizzativa del controllo

# La struttura organizzativa del controllo : caratteristiche

- La struttura organizzativa del controllo definisce le responsabilità economiche e gestionali facenti capo ai diversi titolari di unità organizzative
- coincide con la struttura del piano esecutivo di gestione che :
- Individua i centri di responsabilità
- Esplicita i risultati attesi , espressi in termini di misure monetarie e non monetarie

# La struttura informativa di controllo : finalità

- La teoria economica assegna al sistema di rilevazione le seguenti finalità:
- Segnalazioni informative o indicative circa l'andamento della gestione
- Informazioni utili per le decisioni
- Valutazioni ,controlli ed apprezzamenti dell'attività svolta e dei risultati ottenuti
- essere inoltre funzionale a garantire l'equilibrio tra entrate e spese
- Rappresentare economicamente l'andamento della gestione ed il perseguimento dell'economicità
- Migliorare il sistema di rappresentazione in funzione degli utilizzatori
- Migliorare l'integrazione tra dati contabili ed extra-contabili
- Valorizzare il sistema informativo in modo tale che oltre a riscontrare il realizzato rispetto al programmato costituisca una base per l'adattamento e l'elaborazione dei programmi

# La struttura informativa del controllo : caratteristiche

- La struttura informativa del controllo implica l'attivazione di sistemi di misurazione
- Contabile ( contabilità finanziaria, contabilità economico patrimoniale, contabilità analitica)
- Extra contabile (indicatori di volumi di attività ,efficacia ed efficienza )
- Utilizza un sistema strutturato di reporting

# la struttura informativa del controllo : i presupposti

- Poiché il controllo di gestione deve sostanzialmente monitorare l'andamento delle attività , il grado di raggiungimento degli obiettivi è necessario che preventivamente vengano chiaramente descritti:
- Gli obiettivi di attività ed i livelli attesi di attività
- I proventi previsti
- Le risorse assegnate
  
- Ma che vengano anche definite :
- Le modalità di rappresentazione degli indicatori di misurazione degli obiettivi e delle attività
- Le modalità di rilevazione dei proventi
- Le modalità di determinazione dei costi

# La misurazione delle attività e degli obiettivi

- La misurazione delle attività e dei risultati ottenuti comporta i seguenti passaggi:
- che per ogni centro di responsabilità venga predisposta una lista di obiettivi e prodotti ( output ) e di indicatori di misurazione (vedi pag)
- Che in relazione ai singoli indicatori di misurazione dei risultati ( di efficienza , di efficacia..) vengano definite le modalità di rilevazione ed imputazione dei costi al singolo prodotto e di rilevazione degli altri dati extra-contabili

# L'imputazione dei costi

- L'attività di imputazione dei costi sui singoli prodotti è resa particolarmente problematica in quanto :
- Occorre valutare come si distribuisce il consumo di una determinata risorsa ( es. personale) sui prodotti del centro di responsabilità
- Occorre determinare come ripartire i costi generali dell'azienda sui singoli prodotti ( costi di manutenzione, di elettricità , di riscaldamento..)

# I report

- I report di controllo descrivono i risultati conseguiti e le risorse impiegate , quindi forniscono le seguenti informazioni:
- Di natura finanziaria sull'andamento della spesa e delle entrate
- Fisico- tecniche riguardanti gli obiettivi e gli output attesi
- Sugli scostamenti tra valori attesi e valori effettivi sia in termini di spesa che di entrate che di volumi di attività che di indicatori di risultato

# Alcune linee di sviluppo del sistema di rilevazione

- Deve assumere sempre più il ruolo di supporto alle decisioni, ciò implica che la funzione tradizionale svolta dal sistema contabile di rappresentazione dei valori generati dalla gestione deve essere integrata da rilevazioni extra contabili ( indicatori di risultato, confronti temporali, analisi ah hoc) rese disponibili in modo tempestivo
- Acquisire una maggiore attenzione agli aspetti economici della gestione che richiede una maggior articolazione del sistema di rilevazione con l'utilizzo della contabilità analitica e le tecniche di determinazione dei costi
- Il sistema di rilevazione oltre a fornire informazioni di riscontro rispetto a quanto programmato dovrebbero costituire una base per l'adattamento dei programmi e l'elaborazione futura dei programmi ( dall'osservazione dei fatti passati al sostegno alle scelte future)
- Distinguere tra strumenti di rilevazione e rappresentazione dei risultati a fine esterni da quelli finalizzati ad orientare le scelte ed ad osservare l'attuazione

# I controlli interni : il controllo amministrativo-contabile

- e' un controllo che ha per oggetto l'atto amministrativo e verifica :
- La regolarità contabile della decisione ( coerenza con le previsioni di bilancio,copertura finanziaria)
- La regolarità amministrativa ( rispetto delle norme e delle regole del procedimento)
- La regolarità tecnica ( la fattibilità tecnica della decisione)
  
- È di competenza :
- del dirigente che firma la determinazione o la proposta di deliberazione
- Del responsabile finanziario

# Gli attori del controllo interno

- Il sindaco e la giunta comunale
- Il management
- Le funzioni di supporto ( controllo di gestione e finanze )
- Il nucleo di valutazione
- Il collegio dei revisori dei conti

# LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

# LE FINALITA'

- Gli strumenti di rendicontazione sociale sono adottati dall'azienda ente locale in via sperimentale e volontaria
- Si pongono l'obiettivo di rendere comprensibili e trasparenti verso l'esterno i programmi ed i risultati
- Rappresentano metodi di rendicontazione della responsabilità di governance nei confronti dei portatori di interesse
- Sono strumenti che si prefiggono di evidenziare la funzione sociale del bilancio
- E quindi gli effetti ed i risultati delle politiche pubbliche e le modalità di allocazione delle risorse pubbliche rispetto al territorio ed alla comunità amministrata

# LE CRITICITA' DEL SISTEMA DI RENDICONTAZIONE TRADIZIONALE

- Con gli strumenti di rendicontazione sociale si cerca di superare alcune criticità del sistema di rendicontazione pubblica ed in particolare:
- Il deficit di trasparenza , in quanto i documenti ufficiali non consentono ai cittadini di valutare le performance dell'azienda
- Il deficit di strategia e di esplicitazione delle politiche e delle finalità in quanto molto spesso i documenti ufficiali non evidenziano questi aspetti
- Il deficit di misurazione in quanto il bilancio consuntivo rileva i fenomeni contabili ma non i risultati
- Il deficit di comunicazione in quanto le informazioni non sono facilmente fruibili e quindi i cittadini non sono messi in condizione di apprezzare programmi e risultati

# GLI EFFETTI NEGATIVI DELLE CRITICITA'

- Le criticità del sistema di rendicontazione tradizionale produce effetti negativi su alcuni aspetti dell'azienda ed in particolare:
- Sul sistema di governance , in quanto la rendicontazione fatta esclusivamente su dati finanziari può ridurre l'importanza di scelte di valorizzazione , coordinamento ed integrazione degli interventi pubblici
- Sul livello di legittimazione dell'azienda ente locale in quanto non è chiaro a cosa serva e quali bisogni soddisfi l'azienda
- Sul sistema delle responsabilità inteso come esigenza da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità di dar conto del proprio operato alla comunità

# Le analogie tra settore pubblico e privato

- L'esigenza di rendicontazione sociale e' propria non solo del settore pubblico ma anche del settore privato
- Tra i due settori esistono le seguenti analogie:
- Il bilancio di esercizio per le aziende private ed il conto consuntivo per le aziende-enti locali mostrano evidenti limiti nel rendere conto delle dimensioni non economico- finanziarie delle attività e del loro impatto sociale
- Emerge una domanda di recupero della dimensione etica e sociale delle istituzioni economiche e delle istituzioni pubbliche in funzione di una maggior qualificazione del ruolo sociale delle stesse e di una loro legittimazione

# Le differenze tra settore pubblico e privato

- Per l'impresa si tratta di dar conto delle ricadute sociali ed ambientali del suo essere impresa
- Per l'azienda ente locale l'impatto sociale della propria attività coincide con la sua missione
- Quindi per l'impresa privata la rendicontazione ha una natura residuale e di completamento della rendicontazione economico-finanziaria
- per l'azienda ente locale la rendicontazione include l'intera attività
- Il successo di un'azienda ente locale non è solo riconducibile a risultati di ordine economico-finanziario ma soprattutto dai livelli di performance non esplicitabili con tali dati

# I requisiti generali della rendicontazione

- La rendicontazione sociale deve dar conto:
- Degli impegni assunti, dei risultati ottenuti e degli effetti sociali prodotti
- Per quanto riguarda gli impegni il documento di rendicontazione deve riferirsi ai documenti di programmazione adottati dall'azienda
- Per quanto riguarda i risultati ottenuti il documento di rendicontazione può utilizzare i classici indicatori di misurazione che registrano la quantità dell'output prodotto o l'efficienza del processo produttivo
- Per quanto riguarda infine gli effetti sociali il documento di rendicontazione può utilizzare indicatori di impatto o efficacia sociale

# Gli indicatori di efficacia sociale

- Gli indicatori di efficacia sociale implicano la misurazione degli effetti dell'azione dell'azienda secondo l'ottica dei portatori di interesse ed implicano che ai servizi erogati o agli interventi effettuati venga attribuito un significato o valore sociale
- La valorizzazione sociale dell'azione dell'azienda pubblica può essere realizzata:
- Quantificando le risorse finanziarie attribuite alle diverse categorie di portatori di interesse ( es. risorse del bilancio destinate alle imprese , agli anziani ecc)
- Analizzando le variazioni di alcuni parametri ed indicatori sociali, economici, ambientali influenzati dall'azione dell'azienda ( es. variazione della superficie a verde, della superficie residenziale pubblica, della superficie di aree protette, variazioni degli indicatori di inquinamento ambientale..)
- Confrontando impegni previsti nei singoli programmi, risorse destinate e risultati ottenuti
- Valutando il giudizio dei portatori di interesse raccolto con rilevazioni di customer satisfaction

# Utilità del sistema di rendicontazione sociale

- Costituisce un'occasione per ripensare il sistema informativo-contabile aziendale, risistemando le informazioni in ottica stakeholders e consentendo all'azienda di raccontare se stessa in modo comprensibile ed essere giudicata
- Aumenta il livello di attenzione al governo delle relazioni verso l'esterno, attivando un processo di offrire volontariamente dati comprensibili e di ricevere informazioni dall'esterno
- È uno strumento di partecipazione democratica in quanto ha come obiettivo di fornire ai cittadini occasioni di valutazione e critica sui servizi resi
- È uno strumento per migliorare le capacità organizzative dell'azienda in quanto rappresenta l'organizzazione come un sistema unitario i cui risultati e prodotti sono il frutto di interazioni ed integrazioni tra settori aziendali

# Tipologie di rendicontazione

- E' possibile classificare le diverse forme di rendicontazione sulla base dei seguenti criteri :
- Il periodo di riferimento ( annuale , di mandato )
- L'ambito della rendicontazione (intera attività dell'azienda, ambientale, di genere)
- I confini istituzionali ( dell'azienda, consolidato di gruppo, territoriale )

# Tipologie di rendicontazione

- Tipologie di applicazione della contabilità sociale:
  - Bilancio di mandato
  - Bilancio sociale
  - Bilancio ambientale
  - Bilancio di sostenibilità
  - Bilancio partecipativo
  - Bilancio di genere
  - Bilancio del sistema territoriale
  - Bilancio consolidato

# Il bilancio sociale annuale

- Il bilancio sociale annuale è un report rivolto ai cittadini che da conto:
- Dei progetti e delle attività realizzate nell'anno
- Dei risultati prodotti e degli effetti determinati rispetto ai diversi portatori di interesse sia in termini di benefici che di oneri ( tariffe e tasse)

# Il bilancio di mandato

- E' uno strumento che rende conto alla collettività ed agli stakeholders delle attività e dei risultati raggiunti dall'azienda-ente locale con riferimento alla durata del mandato del sindaco
- Il bilancio di mandato descrive in relazione ai cinque anni di attività :
- I risultati raggiunti
- L'andamento delle principali voci di spesa e di entrata
- Alcuni indicatori finanziari e gestionali della funzionalità dell'azienda ente locale

# Il bilancio ambientale

- E' un documento con cui l'azienda:
- Descrive lo stato dell'ambiente e le pressioni antropiche sullo stesso
- Definisce le azioni messe in atto per ridurre le criticità rilevate
- Evidenzia i risultati ottenuti in termine di riduzione dei livelli di inquinamento, di miglioramento e tutela dell'ambiente

# Il bilancio consolidato o bilancio sociale allargato

- Molti enti gestiscono servizi pubblici attraverso variegate forme di gestione (aziende, fondazioni..)
- In questi casi il bilancio sociale allargato si può configurare come un bilancio consolidato di gruppo che tiene conto delle attività di tutte le società in cui l'ente ha una partecipazione tale da consentirgli di influenzarne le decisioni