

Le condizioni organizzative per l'implementazione del controllo di gestione

Prof. Luca Mazzara

Docente di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche

Facoltà di Economia-sede di Forlì

Direttore Master in City Management

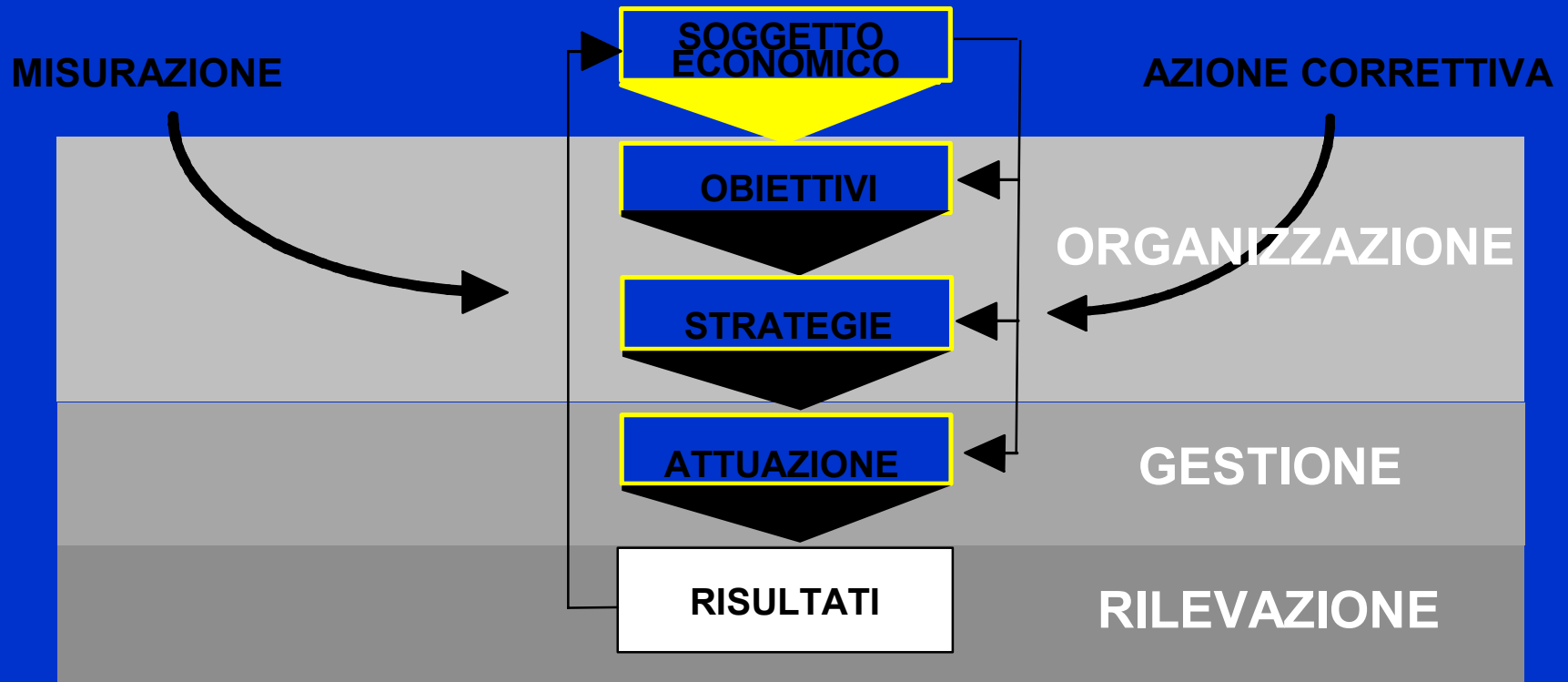
Milano 21 gennaio 2003

Il controllo di gestione degli enti locali

IL CONTROLLO DI GESTIONE CONSISTE IN UNA ATTIVITA' AZIENDALE MEDIANTE LA QUALE SI CERCA DI RENDERE MASSIMA LA PROBABILITA' CHE I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI SIANO COERENTI CON GLI OBIETTIVI DELL'ENTE LOCALE



LA FUNZIONE DEL CONTROLLO NELLE AZIENDE PUBBLICHE



Le funzioni del controllo nell'ente locale



Ma vi è un'ulteriore funzione del controllo....

- ◆ Quella di agevolare le decisioni organizzative finalizzate alla realizzazione di *processi, attività, procedure e servizi* maggiormente snelli al fine di migliorare la qualità del rapporto Amministrazione-Cittadino, liberando contestualmente **risorse** (finanziarie ed umane) di bilancio

Attuale situazione della prassi degli enti italiani

- ◆ Quasi tutta la totalità degli enti prevede da anni forme, momenti e strumenti di controllo nei propri regolamenti di contabilità ma....
- ◆sono comunque poche le Amministrazioni che hanno cercato di implementare un efficace sistema di controllo e....
- ◆ ...ancora meno quelle che risultano soddisfatte sotto il profilo informativo!!!

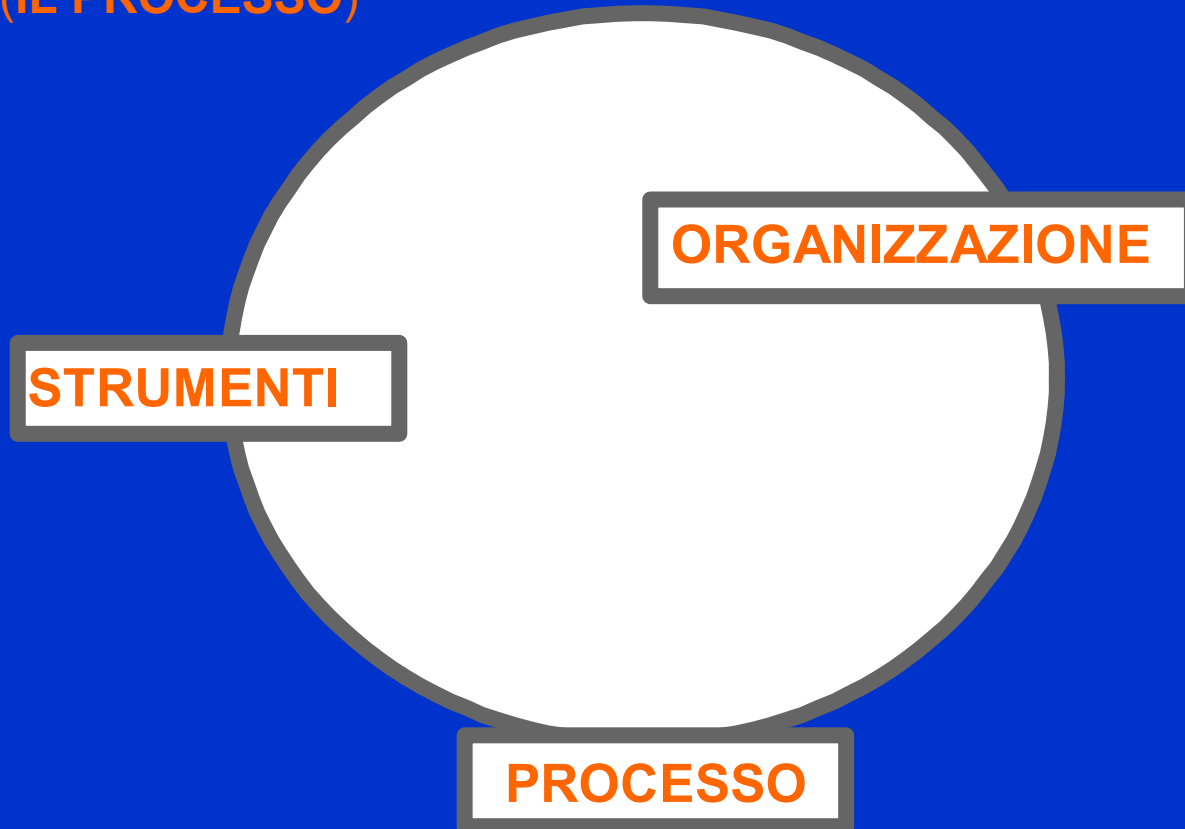
Attuale situazione della prassi degli enti italiani

A questo punto sorge un legittimo dubbio...

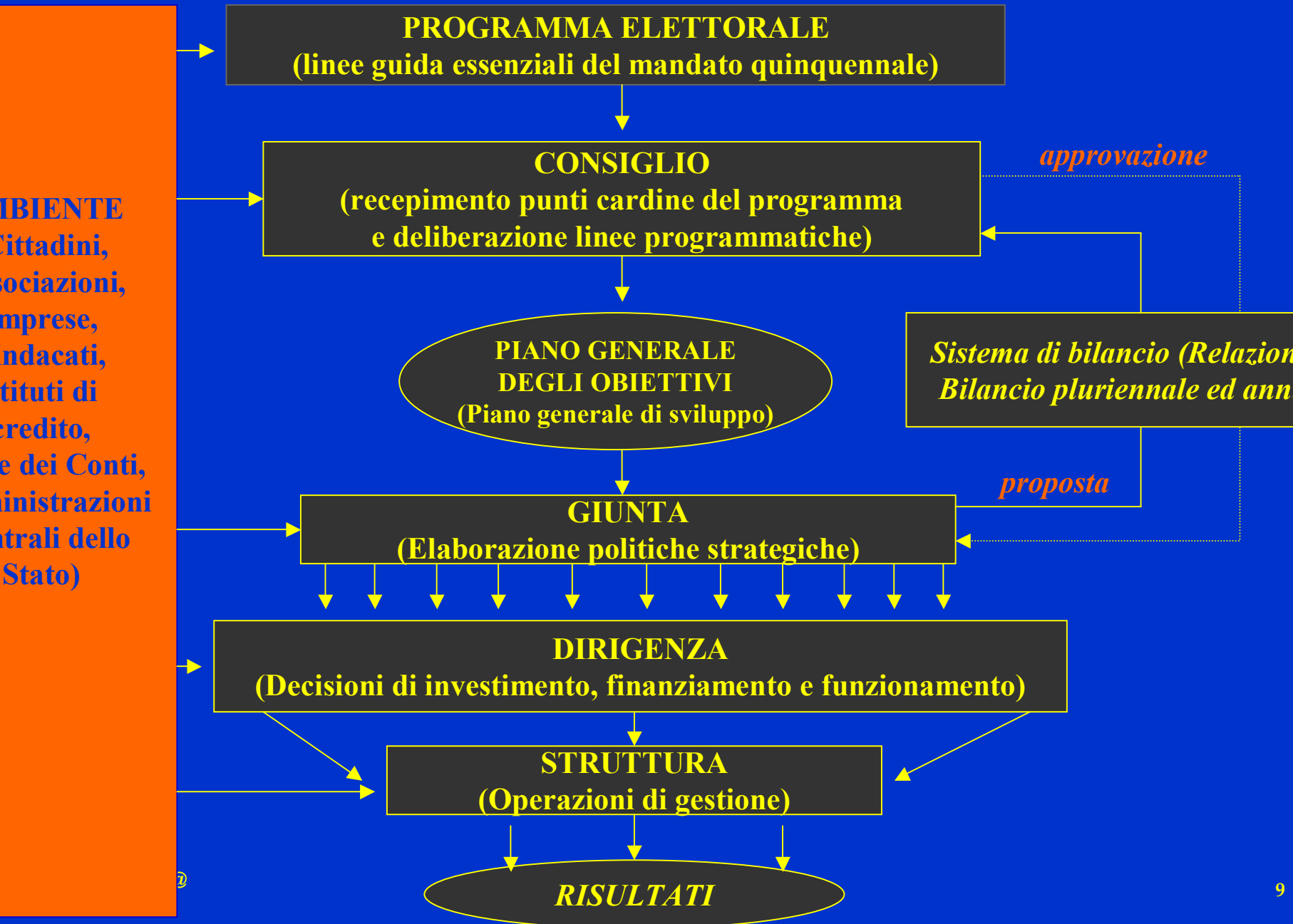
- ◆ E' solo un problema di mancanza di una "cultura organizzativa" sempre più orientata al risultato??
- ◆ Forse non è chiara la funzione del controllo come "guida" dell'attività dei responsabili dei servizi e delle scelte politiche da parte degli Amministratori??
- ◆ Dipende in buona misura dalla "dimensione" medio-piccola delle Amministrazioni pubbliche locali??

LE DIMENSIONI DEL CONTROLLO

NELL'AMBITO DI UN'ORGANIZZAZIONE IL CONTROLLO E' COMPOSTO DA UNA DIMENSIONE STATICA (**LA STRUMENTAZIONE**) E DA UNA DINAMICA (**IL PROCESSO**)



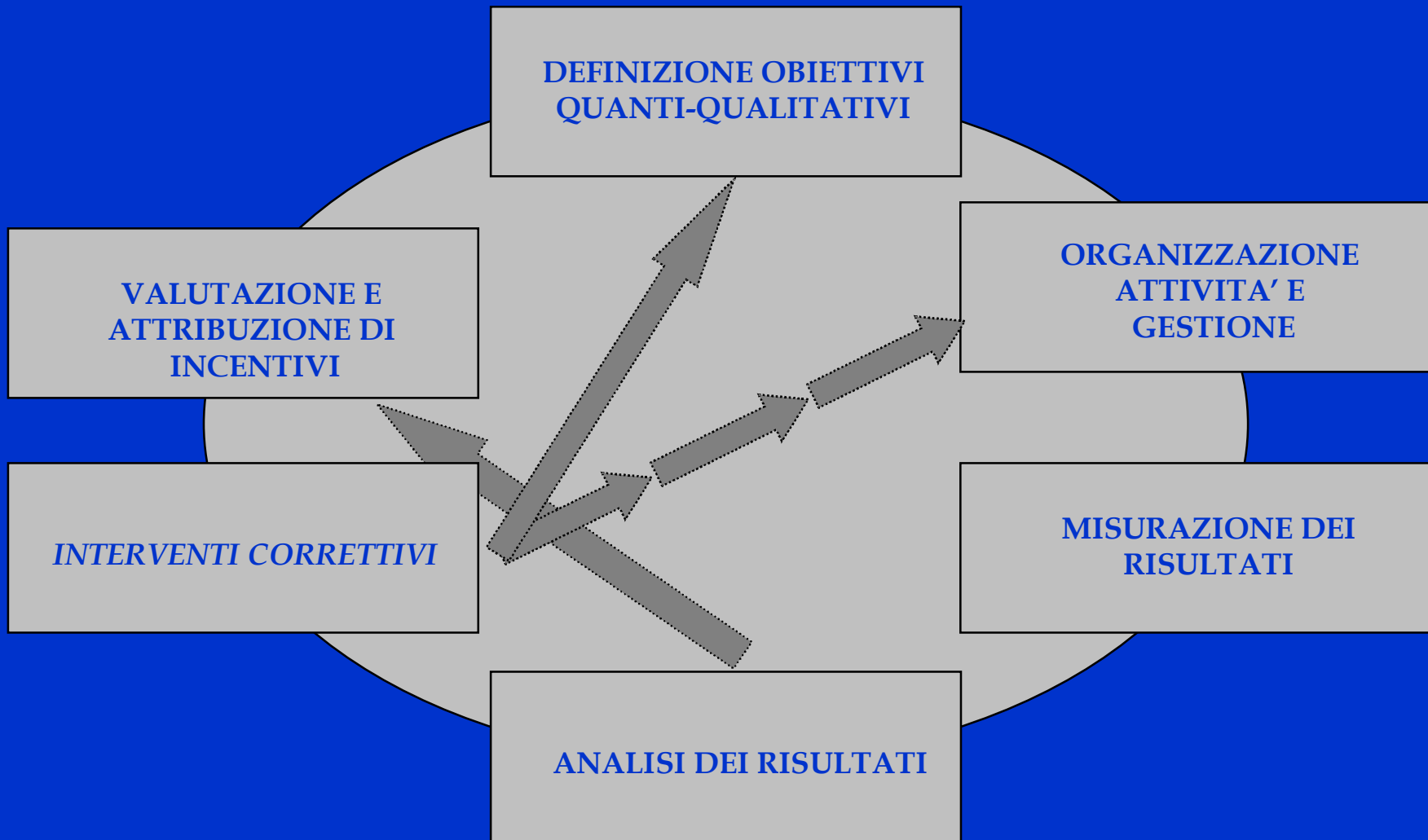
Progettare il sistema di controllo: analisi del processo



Fasi rilevanti per l'implementazione di un sistema di controllo in un ente locale

- ◆ Come si progetta un sistema di controllo?
- ◆ E' sufficiente limitarsi all'acquisizione di pacchetto software prescindendo dalla maggiore/minore funzionalità del sistema e dalla struttura organizzativa (macro/micro struttura)?
- ◆ Quali informazioni deve fornire il sistema informativo contabile (finanziarie, economiche, patrimoniali, fisiche, quantitative?) E' sufficiente apportarvi delle modifiche o procedere per una totale riprogettazione?

Il processo circolare del controllo: fasi logiche



Fasi rilevanti per l'implementazione di un sistema di controllo in un ente locale

- ◆ Come si individuano i settori, le attività e i centri di responsabilità da monitorare?
- ◆ Come collegare l'articolazione contabile obbligatoria del bilancio con quella organizzativa?

Fasi rilevanti per l'implementazione di un sistema di controllo in un ente locale

- ▶ Come si costruiscono (e con quali informazioni) gli indicatori per monitoraggio dell'attività?
- ▶ Come creare un archivio di informazioni extra-contabili?(Riferimenti ai diversi servizi e/o centri di costo)
- ▶ Quale tipo di informazioni deve contenere un report?
- ▶ Quali caratteristiche prediligere nella redazione di un report?

Fasi rilevanti per l'implementazione di un sistema di controllo in un ente locale

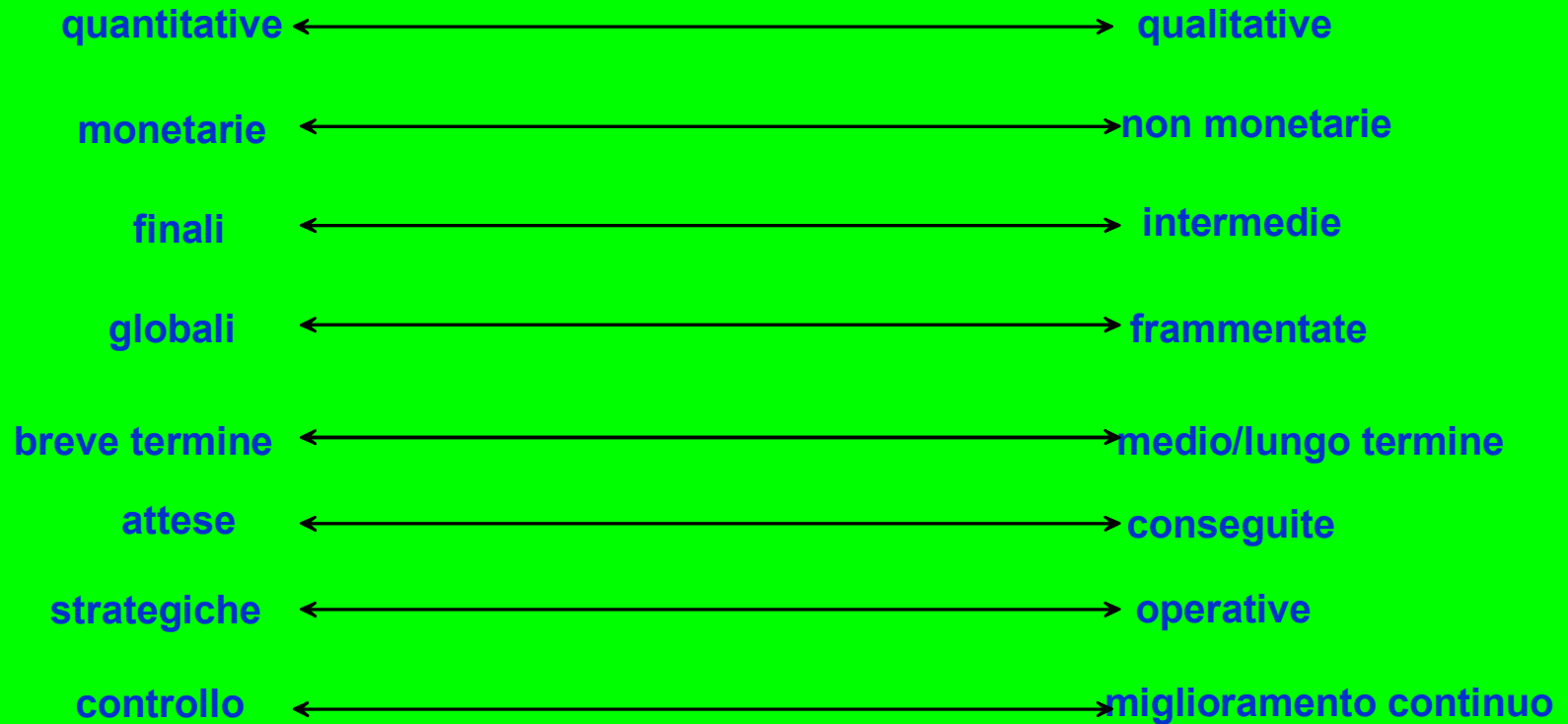
- ◆ Chi sono i *destinatari* delle informazioni che vogliamo comunicare?
- ◆ Come andrebbe modificata la struttura organizzativa dell'ente in funzione delle nuove esigenze informative emergenti?
- ◆ su quali *variabili* focalizzare la misurazione? (concetto della rilevanza dell'oggetto misurato)

Fasi rilevanti per l'implementazione di un sistema di controllo in un ente locale

- ◆ tramite quali *parametri* rappresentare le variabili oggetto di misurazione?
 - ◆ parametri per la gestione (pianificazione, esecuzione e controllo)
 - ◆ parametri per la valutazione dei risultati (controllo e incentivi)
 - ◆ parametri diversi in relazione ai livelli organizzativi gerarchici dell'ente Quali fasi propedeutiche seguire?

Attenzione!! Non possiamo pretendere di dare un'unica risposta ai suddetti quesiti utilizzando i medesimi parametri!!!

I parametri di performance: problemi di scelta preventiva



Le principali caratteristiche del sistema di reporting

**Contenuto
informativo**

Articolazione

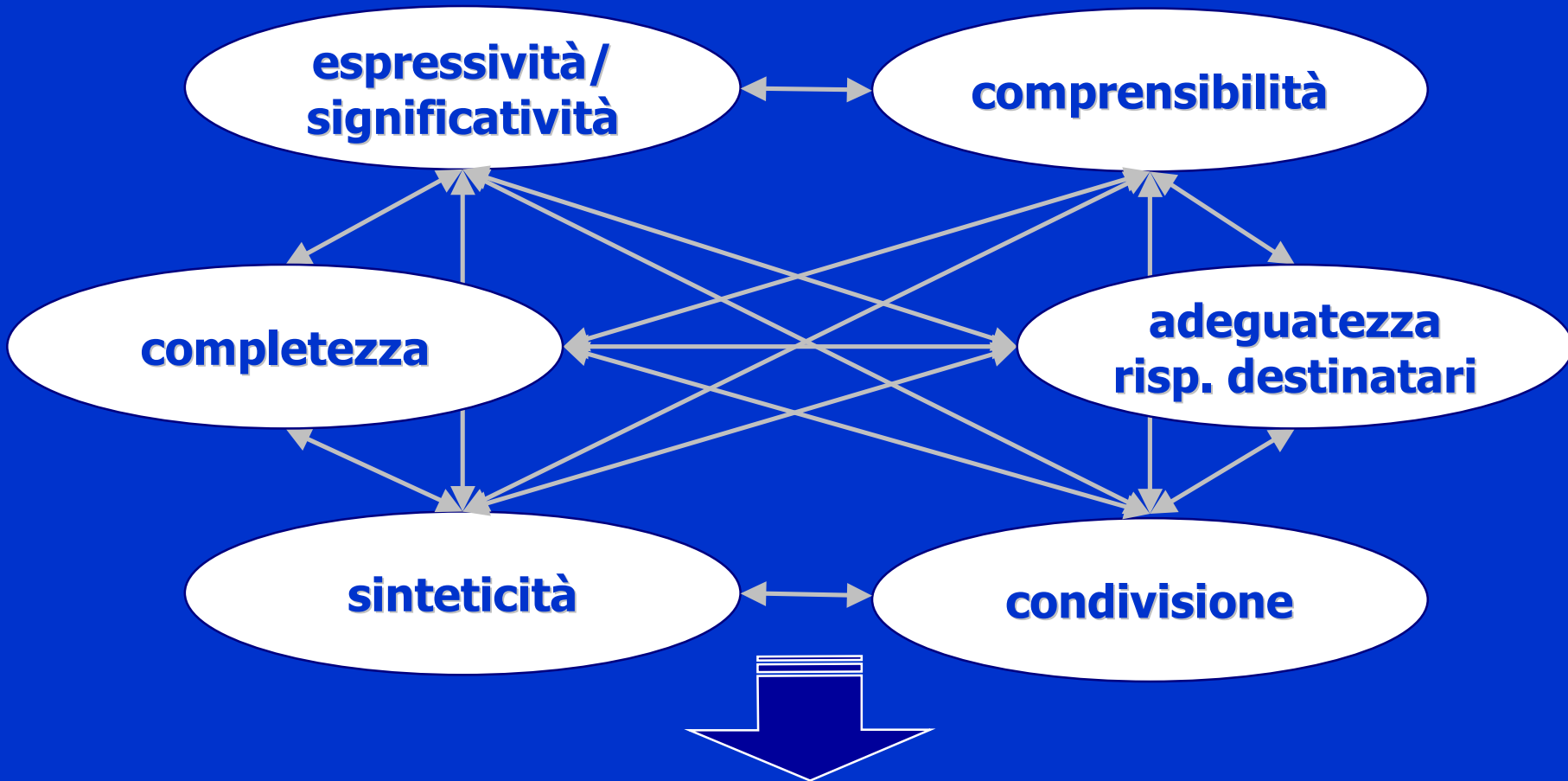
**ARCHITETTURA
REPORTING**

A central 3D cyan 'X' shape is composed of four rectangular blocks. The top-left block points towards the top-left, the top-right block points towards the top-right, the bottom-left block points towards the bottom-left, and the bottom-right block points towards the bottom-right. The text 'ARCHITETTURA REPORTING' is centered over the intersection of these four blocks.

Frequenza

Tempestività

Requisiti critici dell'informativa di reporting



in fase di progettazione, è necessario ponderare adeguatamente ogni aspetto, al fine di ottenere un bilanciamento complessivo di tutte le caratteristiche