



Comune di Livorno  
Staff Programmazione, controllo di gestione e contabilità analitica

**Sostenibilità del sistema di  
contabilità analitica all'interno del Comune di Livorno**

**Ore 12,25**

**Firenze 30/10/2009**

Sala Meeting Area Pubblica

Firenze Fortezza da Basso

**DIRE E FARE**



# Sostenibilità del sistema della contabilità analitica

Instaurare il sistema di c.a. non è banale

Il sistema deve essere sostenibile e calibrato

- Sostenibilità organizzativa
- Sostenibilità tecnica e delle procedure
- Sostenibilità dei risultati
- Sostenibilità del clima



# Sostenibilità organizzativa

## Presupposti del sistema organizzativo del controllo:

**L'assetto organizzativo del controllo** è l'organizzazione del Comune

**Differisce dall'organigramma** perché esso fotografa l'ente in maniera molto più analitica (centri di costo e di provento);

- è soprattutto una **organizzazione di processi complessi**;

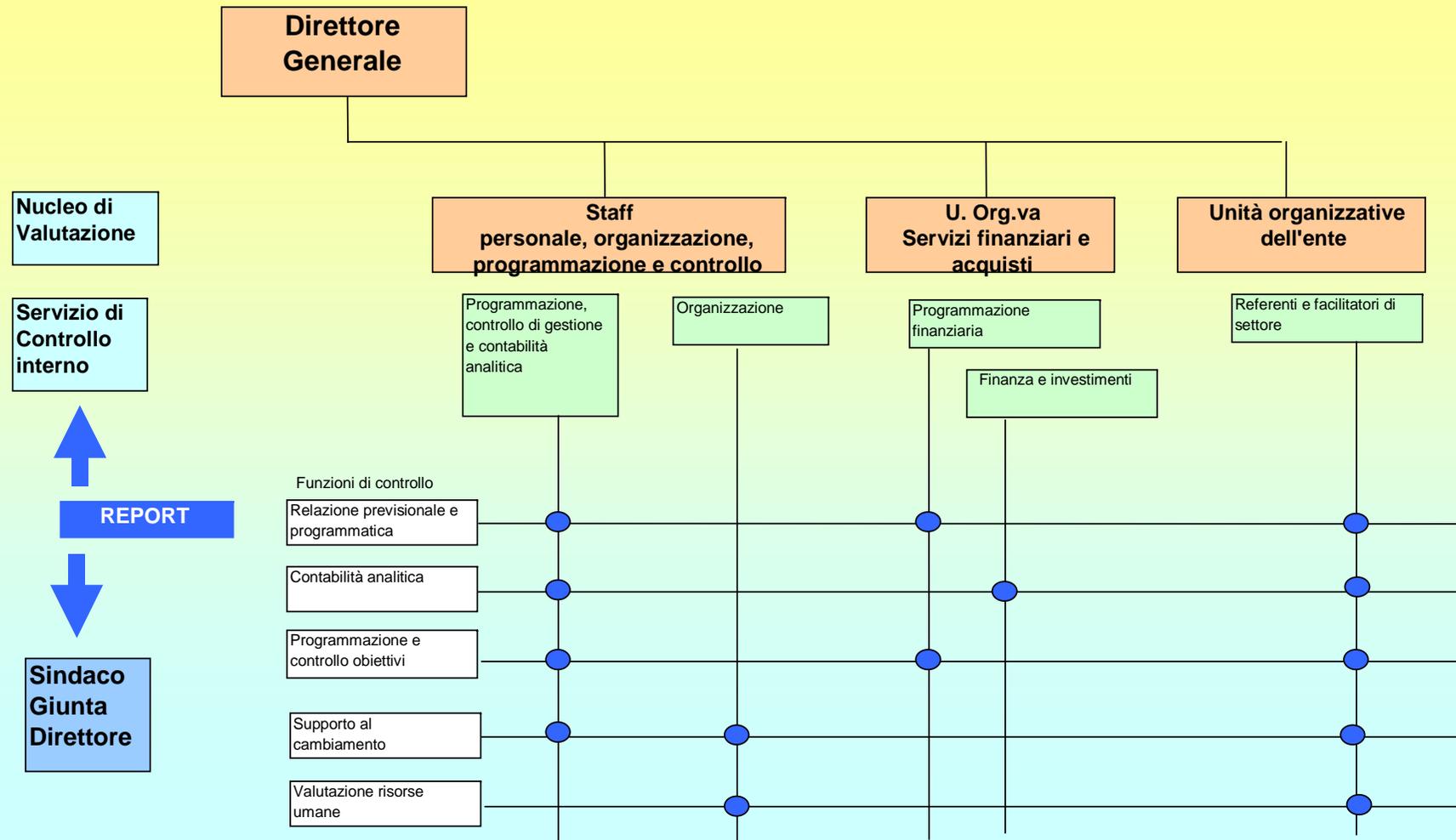
- l'attività da svolgere risulta di **alto profilo progettuale**;

- la soluzione organizzativa adottata deve consentire **un'ampia flessibilità rispetto ai possibili cambi di struttura**;

- si evidenzia **l'importanza degli interlocutori** del controllo riferibili al vertice politico e amministrativo dell'ente.



## Matrice delle funzioni organizzative del controllo



## Centri di costo

Struttura gerarchica che parte dai centri di responsabilità che per necessità di informazione si dettaglia in ambiti sempre più specifici dove si ritiene necessario spingere la conoscenza dei fatti economici in entrata ed in uscita. Per non appesantire il sistema è stato previsto un diverso grado di **penetrazione analitica in base alle esigenze di informazione.**

### Scelta dei centri di costo (scelta non banale)

#### Centro di supporto o ausiliari

#### Centro finale

#### Centri intermedi

#### Valori comuni

Per una buona progettazione occorre configurare i centri di costo come aggregazioni stabili e i centri intermedi saranno ridefiniti ogni volta che si cambia l'organizzazione

Attenzione all'apparenza dei centri di supporto

Decidere quando scendere in profondità analitica (se scendo troppo complico ma conosco di più se rimango alto ho scarsi risultati – il giusto equilibrio incide sulla sostenibilità del sistema)



## Driver

Sono dei parametri, indicatori sulla base dei quali vengono fatti i ribaltamenti dai centri di supporto o ausiliari ai centri finali, **vanno affinati nel tempo.**

- o Driver 1 Personale (PE);
- o Driver 2 Posti Automatizzati (PA);
- o Driver 3 Peso arch. E protocollo (AP);
- o Driver 4 Peso Contratti (CO);
- o Driver 6 Peso Mezzi (PM);
- o Driver 8 Peso Verde (PV);
- o Driver 9 Peso Manutenzione (MA).



## Definizione del piano dei conti

Il piano dei conti è stato definito e allineato con i codici ministeriali utilizzati da tutti i comuni (**Sistema Siope**) in modo da rendere potenzialmente possibile lo sviluppo del **benchmarking** (confronto di dati con altri enti), ma soprattutto il codice siope era **già inserito** nel sistema della contabilità finanziaria



# Sostenibilità tecnica e delle procedure di imputazione dei costi e proventi:

## Proventi

- a livello di **capitolo** di entrata è stato assegnato il centro di provento e il conto

**Ridurre drasticamente il tempo fra decisione di procedere ad un acquisto e registrazione nel sistema**

**Introduzione del buono d'ordine**

**Agevolare i dirigenti nella gestione dei budget**

## Costi

- l'imputazione delle **fatture** avviene al momento della liquidazione informatica

-l'imputazione dei costi sostenuti **senza fattura** avviene al momento della generazione del mandato

- per i costi relativi a **capitoli dove è definibile a priori conto e centro** di costo l'imputazione avviene in modo simile alle entrate

### **Procedura di imputazione Extracontabile**

Costo del personale

Ammortamento dei beni

**Quando è necessario vedere anche la struttura dei capitoli di bilancio**



## Assunti di fondo che stanno alla base della contabilità analitica del Comune di Livorno

- Le registrazioni dei proventi e dei costi vengono fatte per competenza dell'annualità alle quali si riferiscono le "prestazioni";
- Le scritture di contabilità analitica relative alle prestazioni in entrata od in uscita dell'anno precedente sono chiuse entro il 30 marzo dell'anno successivo;
- Tutti i capitoli di uscita le cui risorse entrano in Contabilità Analitica attraverso procedure extracontabili devono essere esclusi dalla procedura;
- Le rilevazioni della contabilità analitica sono relative alla parte corrente del bilancio e precisamente del titolo I, II e III delle entrate e del titolo I delle uscite. Le Spese in conto capitale trovano la loro rappresentazione contabile nello Stato patrimoniale dell'Ente e in contabilità analitica vengono evidenziate attraverso gli ammortamenti secondo una procedura extracontabile
- capitoli relativi all'entrata e i capitoli relativa alla spesa, per i quali è possibile predeterminare il centro di provento o il centro di costo sono agganciati automaticamente dalla contabilità finanziaria alla contabilità analitica
- tutte le registrazioni relative all'IVA non hanno rilevanza nella contabilità analitica in quanto partite di giro e quindi non rappresentative di un costo per l'Ente ad eccezione dell'IVA indetraibile che invece viene evidenziata in analitica.
- lo stesso discorso vale per le Entrate e Spese da servizi per conto terzi, rispettivamente Titolo VI dell'entrata e Titolo IIII della spesa.



# Sostenibilità dei risultati

## Condizione necessarie

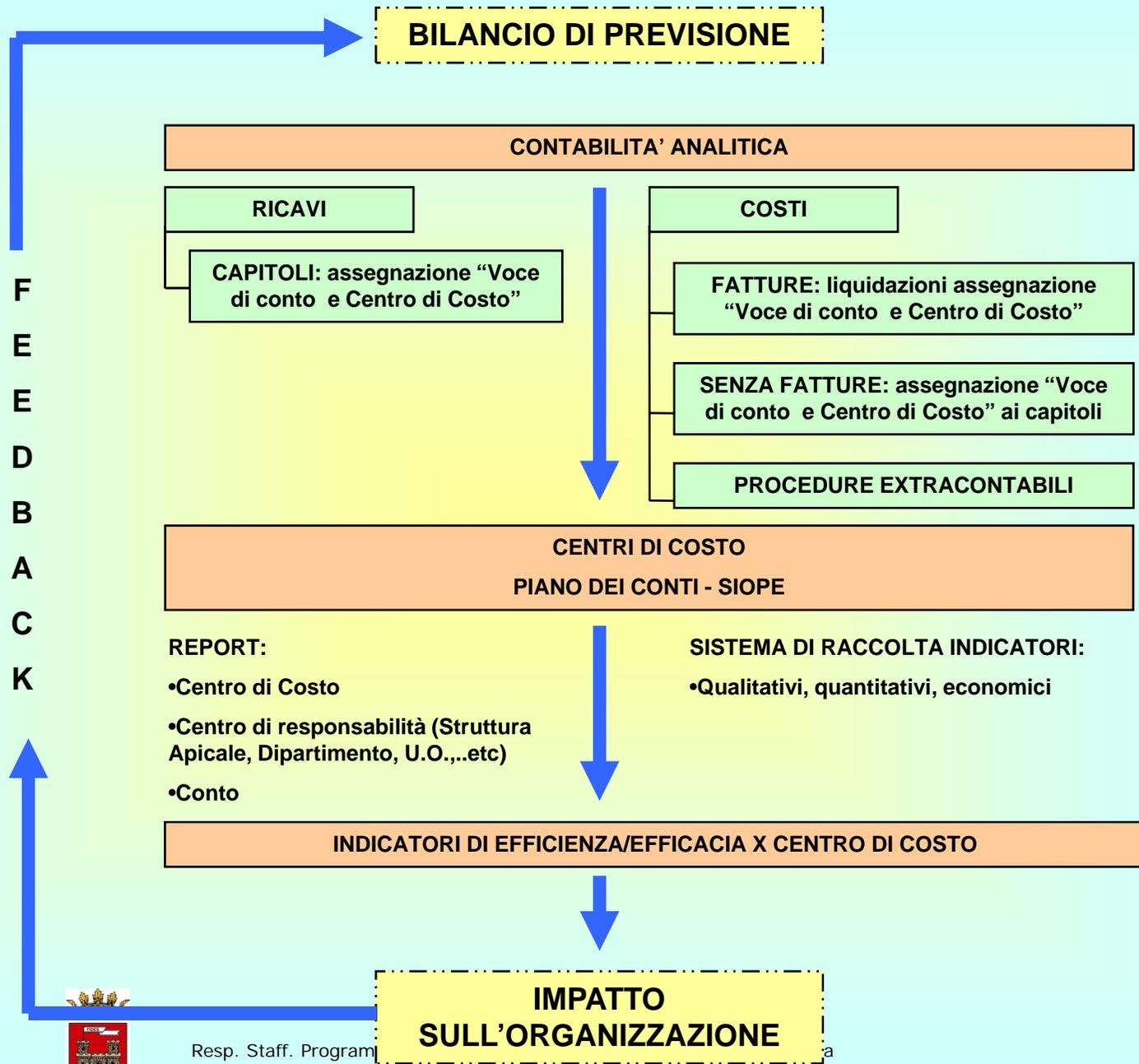
Occorre che la C.A. incida su:

- 1) responsabilizzazione dei dirigenti dei centri sull'utilizzo delle risorse;
- 2) valutazioni di convenienza ad esternalizzare alcune attività produttive dell'amministrazione;
- 3) fissazione delle tariffe e/o dei prezzi dei prodotti finali e/o elaborazione di analisi sul grado di redditività o di copertura dei costi;
- 4) realizzazione di comparazioni interaziendali (benchmarking).

Tali utilità vengono ad esprimersi in modo più compiuto se si attivano in modo strutturato le seguenti funzioni:

- a. Controllo della gestione (gestione = integrazione di risorse e compiti interni)
- b. Analisi degli scostamenti
- c. Feedback e adeguamento ai mutamenti ambientali e organizzativi
- d. Feedback in termini di pianificazione strategica (mandato)
- e. Feedback in termini di programmazione di breve termine (annuale)
- f. Individuazione delle aree di miglioramento ed elementi di criticità
- g. Implementazione della reportistica
- h. Rapporti istituzionali
- i. Impatto sulla valutazione del personale e della dirigenza.





# Sostenibilità del clima

## Risorse umane coinvolte

All'interno del progetto "Contabilità Analitica" sono state individuati quattro livelli di responsabilità/mansioni:

1. **Responsabile del centro di costo e provento**
2. **Referenti di U. Organizzativa**
3. **Facilitatori**
4. **Staff Programmazione, controllo di gestione e contabilità analitica** - responsabile dell'intero processo e **Ufficio Finanza e investimenti** – responsabile del supporto agli uffici sulla corretta imputazione dei costi e proventi e delle procedure relative.

Tutto il personale è stato adeguatamente formato.

