

# IL CONTROLLO DI GESTIONE NEL COMUNE DI VICENZA

*Dall'avvio del servizio di controllo di gestione nel 1993 alla progressiva estensione dei servizi monitorati. Alcune considerazioni sull'esperienza effettuata e gli sviluppi previsti a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 77/95*

di Mauro Bellesia *Dirigente di Ragioneria del Comune di Vicenza*

A distanza di quasi due anni dall'avvio del controllo di gestione nel Comune di Vicenza, è possibile, e anche doveroso, trarre un primo bilancio dell'esperienza effettuata, pur nella convinzione che la natura del controllo interno e la complessità delle attività monitorate richiedano tempi applicativi ben maggiori, in relazione anche alla nuova cultura gestionale che lentamente sta diffondendosi fra funzionari e amministratori pubblici.

Lo Statuto del Comune di Vicenza, approvato nel 1991, e il Regolamento di contabilità, approvato nel 1992, hanno previsto l'attivazione del controllo economico interno di gestione, istituendo un apposito ufficio alle dirette dipendenze del sindaco, pur essendo materialmente collocato nell'ambito della ragioneria comunale.

L'obbligatorietà del servizio in oggetto, per il Comune di Vicenza, precede quindi l'entrata in vigore del D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 in materia di pubblico impiego e del D.Lgs. 25 febbraio 1995, n. 77 in materia di nuovo ordinamento contabile per gli enti locali.

Nel mese di giugno del 1993 è stato istituito l'Ufficio controllo di gestione con lo scopo di attivare il controllo iniziando dai seguenti servizi:

- asili nido,
- impianti sportivi,
- manifestazioni culturali.

L'Ufficio controllo di gestione, composto da un dirigente a tempo parziale e due dipendenti, è entrato a regime nel mese di

ottobre del 1993 cominciando la raccolta sistematica dei dati e delle notizie sui tre servizi campione, coinvolgendo non solo i rispettivi uffici interessati, ma anche la ragioneria, e le aziende municipalizzate che fanno capo al Comune di Vicenza.

Il rapporto 1993 ha costituito il primo risultato tangibile dell'attività svolta che, nella fase d'avvio, è stata improntata alla verifica operativa della metodologia impiegata.

Successivamente, nel 1994, l'attività di controllo ha interessato anche i seguenti servizi:

- gestione mense,
- scuole materne,
- servizio anagrafe.

Al rapporto della gestione 1993 è seguito quello della gestione 1994 e altri rapporti periodici sull'andamento della gestione dei servizi monitorati.

I rapporti 1993 e 1994 rilevano, per ciascun servizio analizzato, da un lato, il valore delle risorse impiegate o acquisite secondo una logica di rilevazione contabile di tipo economico, dall'altro, una serie di dati qualitativi-quantitativi informativi dei servizi erogati ai cittadini.

Sono stati determinati per ciascun servizio monitorato i costi diretti (personale, manutenzioni, utenze, acquisto di beni e servizi, ammortamenti, ecc.), i costi unitari e giornalieri, le percentuali di copertura dei costi, il loro scostamento dai valori medi e molti altri dati statistici e contabili in modo tale da mettere a disposizione dell'amministrazione le informazioni di sintesi necessa-

rie a effettuare scelte gestionali conformi con il principio dell'economicità.

L'analisi metodologica proposta è stata oggetto di appositi incontri con i responsabili dei servizi per valutare l'applicabilità sistematica alla struttura e alle dimensioni dell'ente. In particolare si è convenuto nella scelta della localizzazione dei costi ovvero nell'individualizzazione dei singoli centri di costo.

Per ogni centro di costo sono stati individuati i costi dei fattori impiegati (personale, manutenzioni, gestione, acquisto di beni e servizi, ammortamenti, ecc.).

Per quanto riguarda il personale dipendente si sono rilevati, per ciascun centro di costo, da un lato le effettive presenze espresse in anni/uomo, dall'altro il costo individuale desunto dalla contabilità dell'Ufficio stipendi. Per la rilevazione dei costi, è stato utilizzato il momento temporale della registrazione delle fatture o di altro documento probatorio, rispettando il principio contabile della competenza economica.

Particolare attenzione è stata dedicata anche al controllo costante e sistematico dei dati e delle informazioni acquisite con il sistema di reporting, mediante verifiche con la contabilità Iva e la contabilità pubblica-finanziaria.

## CONSIDERAZIONI SULL'ESPERIENZA EFFETTUATA

Una prima considerazione sull'esperienza effettuata nel Comune di Vicenza ha per oggetto

C

CASI E OPINIONI

IL CASO

36

AZIENDITALIA  
n. 1/1996

la metodologia impiegata e in particolare la scelta dell'avvio per gradi del controllo di gestione a cominciare dai servizi più a diretto contatto con i cittadini per poi estendere gradualmente il controllo alla totalità dei servizi erogati dall'ente.

Tale scelta ha permesso di pervenire, in breve tempo, all'elaborazione di rapporti informativi di gestione e ha consentito, di conseguenza, la verifica dell'efficacia e dell'efficienza delle attività monitorate.

Senza alcun dubbio l'avvio per gradi, contraddistinto da una serie di obiettivi intermedi, favorisce la consapevolezza della reale efficacia del controllo rendendo tangibili, in breve tempo, alcuni risultati dell'attività di monitoraggio.

Focalizzando l'attenzione in settori determinati, è possibile, fra l'altro, effettuare rilevazioni economiche dei fatti di gestione (determinazione di costi e proventi delle attività o dei servizi monitorati) extra contabilmente, senza un notevole dispendio di risorse, adattando, di volta in volta, le esigenze informative all'organizzazione esistente. In altri termini, si può agevolmente pervenire a una analisi prettamente economica senza dover necessariamente introdurre un nuovo sistema informativo-contabile generale o modificare sostanzialmente l'esistente. con tutte le difficoltà, le incertezze e i lunghi tempi di realizzo che palesemente ne conseguono.

D'altro canto (e solo in questo si può individuare un aspetto limitativo di questa metodologia di avvio per gradi del controllo di gestione), rimane la convinzione che l'estensione dell'attività di controllo a un numero consistente di servizi, non può, comunque, prescindere dall'applicazione di un nuovo sistema contabile di tipo analitico-economico, che solo fino a un certo punto può essere surrogato dall'attività di reporting dei singoli centri di responsabilità.

Pertanto, se si vuole introdurre una attività di controllo che perduri nel tempo creando effettiva utilità ai destinatari (amministra-

tori e funzionari), ci si deve preoccupare innanzitutto di aumentare la consapevolezza della reale efficacia dell'attività svolta: ciò può essere fatto solo se si riesce a dimostrare, in tempi brevi, di aver migliorato le cose. La metodologia operativa che più di ogni altra si addice a questa esigenza è, ad avviso di chi scrive, l'avvio per gradi del controllo interno di gestione.

### Il programma operativo

Sulla base delle precedenti considerazioni, per la realizzazione di una attività di controllo di gestione in un ente locale è ipotizzabile il seguente programma operativo:

a) la prima fase di avvio graduale del controllo di gestione riguarda la determinazione per ciascun servizio e, all'interno di questo, per ciascun centro di costo (previa definizione dei centri di costo individuati a cura dei responsabili dei servizi), dei seguenti dati relativi ad almeno un esercizio amministrativo:

- costi,
- proventi,
- dati quantitativi del servizio reso,
- dati qualitativi del servizio reso.

In altri termini viene eseguita una specie di fotografia della realtà gestionale dei servizi monitorati, allo scopo di creare una base statistica sufficiente per poter individuare alcuni indicatori illustrativi dell'andamento della gestione;

b) tra tutti gli indicatori possibili, sono poi individuati, in accordo con i responsabili dei servizi, quelli che rispecchiano i seguenti requisiti essenziali:

- sufficientemente significativi per sintetizzare le peculiarità di gestione del servizio preso in considerazione,
- misurabili in modo attendibile e senza troppo dispendio di tempo da parte degli addetti;

c) gli indicatori devono essere rilevati a livello di servizio e a livello di singolo centro di costo. Lo scopo consiste nel ricercare rilevanti scostamenti rispetto ai valori medi e quindi individuare

aree di possibile recupero di efficienza nella gestione delle risorse disponibili;

d) l'analisi va successivamente condotta anche a livello dinamico tramite sistematici confronti dei livelli degli indicatori rilevati in più esercizi. Lo scopo è di evidenziare l'andamento e il trend di particolari aspetti gestionali in una analisi retrospettiva che comprenda un arco temporale di medio termine.

L'analisi retrospettiva condotta all'interno dell'ente trova un naturale completamento, ove possibile, anche nello spazio con il raffronto dei livelli dei medesimi indicatori di altri enti con caratteristiche organizzative e strutturali similari.

L'analisi retrospettiva costituisce, fra l'altro, una componente fondamentale per effettuare l'analisi prospettica;

e) sulla base dei costi, dei proventi, dei dati quali-quantitativi dei servizi monitorati, nonché dopo aver opportunamente vagliato il quadro normativo, le risorse a disposizione e altri aspetti interni o esterni in grado di influire nella gestione futura, si possono fissare gli obiettivi e indicare i relativi responsabili, ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. n. 29/93 e degli artt. 39, 40 e 41 del D.Lgs n. 77/95.

È evidente che gli obiettivi gestionali non possono essere espressi solo in forma descrittiva o troppo generica (1), ma devono comunque essere tradotti in livelli quantitativi di indicatori per poter essere oggettivamente misurati nel corso dell'esercizio futuro;

f) l'ultima fase è contraddistinta dalla vera e propria attività di controllo, cioè dalla verifica periodica del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e dalla ricerca delle motivazioni degli eventuali scostamenti.

#### Nota:

(1) Come solitamente vengono riportati nella relazione previsionale e programmatica così come previsto dalle norme precedenti il nuovo ordinamento finanziario e contabile di cui al D.Lgs. n. 77/95.

A titolo illustrativo si riportano di seguito i quadri di sintesi (tavv. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9) dei principali servizi monitorati nel 1994 nel Comune di Vicenza, ricordando che non sono contemplate le fasi e) e f) del suindicato programma operativo poiché sono state applicate, in via sperimentale, a partire dall'esercizio 1995.

## I SERVIZI MONITORATI

### Il servizio asili nido

L'anno 1994 costituisce per il servizio asili nido il primo esercizio di una analisi annuale completa. Il rapporto di gestione 1993 si basava, infatti, su un periodo di rilevazione quadrimestrale.

L'offerta di servizio registra un leggero incremento rispetto all'anno precedente nonostante la capacità ricettiva fisica sia rimasta invariata. Ciò è stato

possibile accogliendo un numero di utenti leggermente superiore ai posti disponibili, confidando nel tasso medio di assenze riscontrate in passato.

I bambini iscritti raggiungono il numero medio annuale di 381,83 unità con una presenza media giornaliera di 306,66 unità.

Per effetto di tale scelta tutti gli indicatori di efficacia rilevano incrementi più o meno marcati rispetto al periodo precedentemente analizzato.

I costi totali ammontano a 5.819 milioni con un livello di economicità globale (entrate/costi) del 36 per cento.

Gli utenti hanno contribuito ai costi del servizio nella percentuale del 21,67 per cento.

Il costo del personale rappresenta la parte predominante (82 per cento) del costo del servizio.

Il fenomeno relativo alle supplenze si attesta in termini di costo +3,85 per cento del totale dei costi del personale, e in termini di presenza il 25,11 per

cento (giornate di supplenza/totale giornate di apertura).

### Il settore sport

Il settore sport analizzato si riferisce a 10 campi di calcio comunali, a 33 palestre, ad alcuni impianti sportivi e alle manifestazioni sportivo-ricreative.

I costi del settore ammontano a 1.655 milioni, di cui personale 560 milioni (33 per cento).

Rispetto ai servizi precedentemente analizzati, asili nido e cultura, i costi maggiori si riferiscono per il 50 per cento all'uso degli impianti e ai costi di gestione:

- ammortamenti tecnici 253 milioni (15 per cento),
- manutenzioni 125 milioni (8 per cento),
- utenze 442 milioni (acqua, luce, riscaldamento, ecc. 27 per cento),
- altri costi 17 per cento.

I proventi del servizio 314 milioni assicurano una copertura del 19 per cento.

## Tavola 1 La struttura del servizio asili nido

<b>Responsabile servizi asili nido</b>
Centro di costo: uffici e cucina centrale
Centro di costo: asilo Piarda
Centro di costo: asilo Calvi
Centro di costo: asilo S. Lazzaro
Centro di costo: asilo Turra
Centro di costo: asilo Ferrovieri
Centro di costo: asilo S. Rocco
Centro di costo: asilo integrato Rossini

## Tavola 2 Settore asili nido – Anno 1994

### Costo totale per servizio:

— N. 6 Asili nido	5.039.028.044	
— N. 1 Asilo nido integrato	188.908.196	
— Ufficio asili nido e cucine centrali	591.751.117	
<b>Totale costi:</b>		<b>L. 5.819.687.357</b>

### Costo totale per fattore di costo:

— Personale	4.803.687.926	
— Utenze	209.253.189	
— Costo dello spazio	327.513.628	
— Altri costi	479.232.614	
<b>Totale costi:</b>		<b>L. 5.819.687.357</b>

### Entrate del servizio:

— Rette		L. 1.220.000
— Contributi regionali		L. 874.941.672
<b>Totale entrate:</b>		<b>L. 2.094.941.672</b>



CASI E OPINIONI

IL CASO

39

AZIENDITALIA  
n. 1/1996

## Tavola 3 Dati sull'utenza del servizio asili nido – Anno 1994

### Domanda:

— Domanda potenziale (bambini residenti da 0–3 anni)	2.545
— Bambini iscritti a registro in media nel periodo	381,83
— Bambini presenti in media al giorno nel periodo	306,66
— Domande nuove aggiuntasi in media al mese, alla graduatoria	37
— Domande in lista d'attesa a fine anno	135
— Bambini inseriti nell'anno	296
— Bambini ritirati nell'anno	144
— Soddisfamento domanda teorica (cap. ricettiva/residenti 0–3)	15,99%
— Soddisfamento domanda effettiva (cap. ricettiva/richiedenti)	75,09%
— Tasso di frequenza (presenze medie giornaliere/iscrizioni a registro)	80,31%

### Offerta:

— Numero giorni di apertura nel periodo	216
— Capacità ricettiva	407
— Educatrici presenti in media al giorno (con 23,1 supplenti in media)	91,9
— Esecutrici presenti in media al giorno (con 12,75 supplenti in media)	33,0
— Numero pasti erogati ai bambini nel periodo	60.378
— Numero pasti erogati al personale nel periodo	21.090
— Rapporto tra presenze medie giornaliere di bambini ed educatrici	3,3
— Grado di utilizzo del servizio (iscritti a registro/capacità ricettiva)	93,82%

### Economicità del servizio:

— Costo unitario per iscritto nel periodo	L. 15.241.433
— Costo unitario per iscritto per ogni giorno di apertura del nido	L. 70.656
— Proventi da rette per iscritto per ogni giorno di apertura del nido	L. 14.812
— Grado di copertura dei costi (entrate effettive/costi)	36,00%
— Grado di autofinanziamento (proventi da rette effettive/costi)	21,67%
— Tasso sostituzione del personale educatore (educatori supp/educatori)	25,11%

## Il settore cultura e musei

Il settore analizzato, comprendente la gestione degli spazi per attività artistiche-culturali, le manifestazioni organizzate dal Comune, la promozione culturale e i tre musei cittadini, nonché gli interventi culturali di

competenza di altre strutture organizzative, rileva un costo complessivo di 5.000 milioni.

In questo settore i costi maggiori si riferiscono all'attività tipica esercitata (58 per cento), mentre il personale rappresenta il 30 per cento del totale dei costi.

I proventi totali di 1,266 milioni

si riferiscono a contribuzioni o sponsorizzazioni per 400 milioni (31 per cento), introiti da biglietti per 440 milioni (34 per cento) e introiti da manifestazioni per 426 milioni (35 per cento).

L'economicità globale del servizio è del 25,34 per cento.

## Tavola 4 La struttura del servizio cultura e musei



## Tavola 5 Settore cultura e musei – Anno 1994

### Costo totale per servizio:

<i>Cultura</i> : spazi pubblici di interesse artistico culturale	361.187.668	
— manifestazioni culturali	1.334.502.356	
— interventi, collaborazione culturale e turismo	943.057.210	
<i>Musei</i> : spazi pubblici di interesse artistico culturale	1.262.643.308	
— servizi culturali del settore musei (mostra)	638.084.442	
<i>Altri settori</i> : interventi nel settore culturale	460.000.000	
<b>Totale costi:</b>		<b>L. 4.999.474.983</b>

### Costo totale per fattore di costo:

	Cultura	Musei	Totale
— Personale	460.570.625	1.030.492.028	1.491.062.653
— Utenze	78.657.145	204.011.300	282.668.445
— Costo dello spazio	103.767.500	194.377.589	298.145.089
— Altri costi, contributi, manifestazioni	2.455.751.963	471.846.833	2.927.598.796

### Entrate:

<i>Cultura</i> : spazi pubblici di interesse artistico culturale	38.999.580	
— manifestazioni culturali	259.053.960	
— contributi da Enti e sponsorizzazioni	400.000.000	
<i>Musei</i> : spazi pubblici di interesse artistico culturale	440.455.045	
— altri servizi culturali del settore musei	128.140.070	
<b>Totale entrate:</b>		<b>L. 1.266.648.654</b>

## Tavola 6 Dati sull'utenza del servizio cultura e musei

<i>Spazi di interesse artistico culturale concessi a terzi</i>	
— numero pratiche istituite	185
— numero giornate di concessione	833
<i>Spazi di interesse artistico culturale aperti alle visite come musei</i>	
— numero giorni di apertura nel 1994	318
— numero visitatori	174.837
<i>Manifestazioni culturali</i>	
— numero giorni di attività	364
— numero presenze	154.383
<i>Interventi culturali e collaborazioni</i>	
— numero giorni di attività	90
— numero presenze	11.910

### Economicità del servizio:

— spazi di interesse artistico culturale concesso a terzi e alle visite	29,53%
— altri servizi culturali del settore musei	8,10%
— manifestazioni culturali	49,39%
<b>Economicità totale (entrate/costi)</b>	<b>25,34%</b>

### Indici:

<i>Settore cultura: spazi di interesse artistico culturale concessi a terzi</i>	
— numero giorni di concessione per pratica istituita	4,5
— numero giornate concesse gratuitamente sul totale	19,45%
— costo medio di una giornata di concessione	L. 433.599
<i>Settore musei</i>	
— visitatori in media al giorno di apertura	550
— costo medio per giornata di apertura	L. 3.973.075
<i>Manifestazioni culturali</i>	
— spettatori e visitatori in media al giorno di spettacolo o di apertura	6.109
— costo medio per giornata di attività	L. 3.666.215
<i>Promozione culturale e turismo</i>	
— costo per giornata di attività	L. 10.478.413

### Il servizio mense

Il servizio mense è stato analizzato in via sperimentale per il primo semestre 1994 sia per affinare le rilevazioni degli elementi caratterizzanti il servizio, sia per le connessioni con altri settori.

Si tratta infatti di un servizio ausiliario rispetto ad altre attività.

L'individuazione dei centri di

costo sopra indicati discende dalla necessità di tener conto che il servizio svolge compiti amministrativi e di stoccaggio di materie prime per altri servizi e segnatamente per le scuole materne e gli asili nido che svolgono una autonoma attività di confezione dei pasti.

L'individuazione degli indicatori di efficacia e di efficienza

e la stessa quantificazione delle configurazioni di costo potranno acquisire una effettiva portata segnaletica solo in prospettiva dopo un periodo più significativo di rilevazioni.

Sul totale dei costi i fattori che maggiormente incidono sono dati dal personale (60 per cento) e dagli acquisti (34 per cento).



CASI E OPINIONI

IL CASO

41

AZIENDITALIA  
n. 1/1996

## Tavola 7 La struttura del servizio mense

<b>Responsabile servizio mense</b>
Centro di costo: cucina centrale
Centro di costo: asili nido
Centro di costo: scuole materne con cucina
Centro di costo: scuole materne in appalto



CASI E OPINIONI

IL CASO

42

AZIENDITALIA  
n. 1/1996

## Tavola 8 Settore mense – Primo semestre 1994

### Costo totale per centro di costo:

— Cucine centrali	578.000.000	
— Asili nido	278.000.000	
— Scuole materne con cucina autonoma	328.000.000	
— Scuole materne senza cucina autonoma	36.000.000	
<b>Totale costi:</b>		<b>L. 1.220.000.000</b>

### Costo totale per fattore di costo:

— Personale	740.585.544
— Utenze	25.762.410
— Costo dello spazio	25.019.907
— Acquisti e altri costi	428.632.139

### Entrate (rilevate nel 1° semestre 1994):

— Rette refezione materne comunali	351.387.500	
— Rimborso fornitura pasti USL e Provincia	3.578.456	
— Rimborso Opera Pia	21.906.533	
— Contributi enti vari	192.881.520	
<b>Totale entrate:</b>		<b>L. 569.754.009</b>

## Tavola 9 Dati sull'utenza del servizio mense

— Numero pasti erogati nelle scuole materne	79.025
— Numero pasti erogati negli asili nido	45.179
— Numero pasti erogati cucina centrale	150.295
— Totale parziale	274.499
— Numero pasti erogati nelle scuole materne in appalto	7.856
<b>— Totale pasti erogati nel 1° semestre 1994</b>	<b>282.355</b>

### Economicità del servizio:

— Costo dei pasti/numero pasti	4,321
— Totale entrate/costo dei pasti	0,47
— Entrate da rette/costo dei pasti	0,29
— Entrate per contributi/costo dei pasti	0,16
— Entrate per rimborsi/costo dei pasti	0,02
— Costo generi alimentari asili nido/costo dei pasti	0,22
— Costo generi alimentari materne/costo dei pasti	0,32
— Costo generi alimentari mense/costo dei pasti	0,34

## Il settore scuole materne

Il settore scuole materne è stato analizzato in via sperimentale con riferimento alle scuole materne comunali come indicate nel precedente prospetto.

I dati indicati si riferiscono all'intero 1994 e riflettono rilevazioni di massima che andranno affinate negli esercizi successivi.

Nell'anno 1994 i bambini iscritti risultano 964 con una frequenza giornaliera di 751 per 183 giorni di apertura.

In ciascun centro di costo sono stati rilevati i costi diretti e riparati i costi indiretti del servizio.

Anche in questo caso si riscontra una elevata incidenza del costo del personale (88 per cento) su un totale di costi di 5.911 milioni.

I proventi ammontano a complessivi 908 milioni di cui 550 milioni da rette e i restanti da rimborsi e contributi.

## Il settore servizi demografici

L'analisi del settore servizi demografici è per ora limitata al servizio anagrafe ed è stata effettuata per l'intero periodo 1994.

Il servizio si articola in due centri di costo (sede centrale e sedi decentrate), ma in questa prima analisi sperimentale ci si è limitati alle rilevazioni relative alla sede centrale.

Il costo del servizio ammonta a 664 milioni, ma va tenuto presente che influiscono altri elementi fra i quali segnatamente i servizi informatici che si riferiscono a un settore non ancora analizzato e pertanto risentono di una notevole approssimazione.

Va sottolineato che per questo servizio le entrate non hanno alcuna attinenza con il costo del servizio riflettendo diritti di segreteria che hanno natura tributaria.

## GLI SVILUPPI PREVISTI

Come già evidenziato, i dati economici delle gestioni dei servizi monitorati sono stati reperiti prevalentemente in modo extracontabile, cioè al di fuori della contabilità pubblica finanziaria.

Tale scelta è derivata da una analisi interna sulle potenzialità informative del sistema contabile utilizzato; le carenze hardware e software hanno indicato quale unica via percorribile per reperire (in tempi brevi) i dati informativi del valore delle risorse acquisite e delle risorse consumate o impiegate nel processo di erogazione dei servizi (costi e ricavi), quella di acquisire i dati economici della gestione tramite rilevazioni extra contabili, basate sul sistema di reporting, procedendo contemporaneamente a continue verifiche circa l'attendibilità dei dati raccolti.

La validità, dal punto di vista operativo, di tale soluzione non sembra, poi, diminuire in vista dell'introduzione del nuovo ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, D.Lgs. n. 77/95, che ha reso obbligatorio il controllo di gestione a tutta l'attività amministrativa e gestionale degli enti locali.

Il nuovo sistema contabile richiederà certamente tempi lunghi di attuazione per ovvi motivi che vanno dalle difficoltà tecniche di adeguamento dei mezzi informatici, all'esigenza di migliorare la professionalità, la mentalità e le abitudini degli operatori del settore.

Nel frattempo, con gli strumenti oggi a disposizione, si può contribuire ugualmente ad aumentare la consapevolezza dell'utilità del controllo di gestione; per esempio, come si è cercato di fare a Vicenza seguendo il programma operativo sopra sintetizzato.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 77/95 il controllo di gestione va comunque aggiornato o riprogettato in stretto collegamento con le scelte relative all'introduzione della contabilità economica e quelle riguardanti il nuovo sistema di programmazione di bilancio.

Il controllo di gestione non è più una attività facoltativa, ma diventa un servizio obbligatorio per tutte le attività inserendosi, con un ruolo strategico, nella programmazione e nella rendicontazione di fine esercizio.

La verifica dei risultati raggiunti si basa non più solo su dati finanziari, ma anche su informazioni economiche, qualitative e quantitative della gestione dei servizi; gestione che è affidata alla dirigenza per mezzo del piano esecutivo di gestione.

Il controllo di gestione assume quindi un ruolo essenziale anche nella valutazione dell'operato dei dirigenti.

L'evoluzione da strumento facoltativo ad attività obbligatoria per tutte le attività esercitate, impone palesemente l'esistenza di un sistema contabile di tipo economico in grado di fornire tempestivamente tutte le informazioni necessarie per effettuare controlli gestionali.

Pertanto, la scelta del sistema di contabilità economica da effettuare nel regolamento di contabilità ai sensi dell'art. 74 del D.Lgs. n. 77/95, dovrà essere finalizzata prioritariamente alle esigenze del servizio di controllo di gestione che si intende realizzare.

Le tavole 10 e 11 evidenziano la situazione attuale del servizio di controllo di gestione nel Comune di Vicenza e gli sviluppi previsti per i prossimi anni.





# Tavola 10 L'attività del controllo di gestione nel 1994



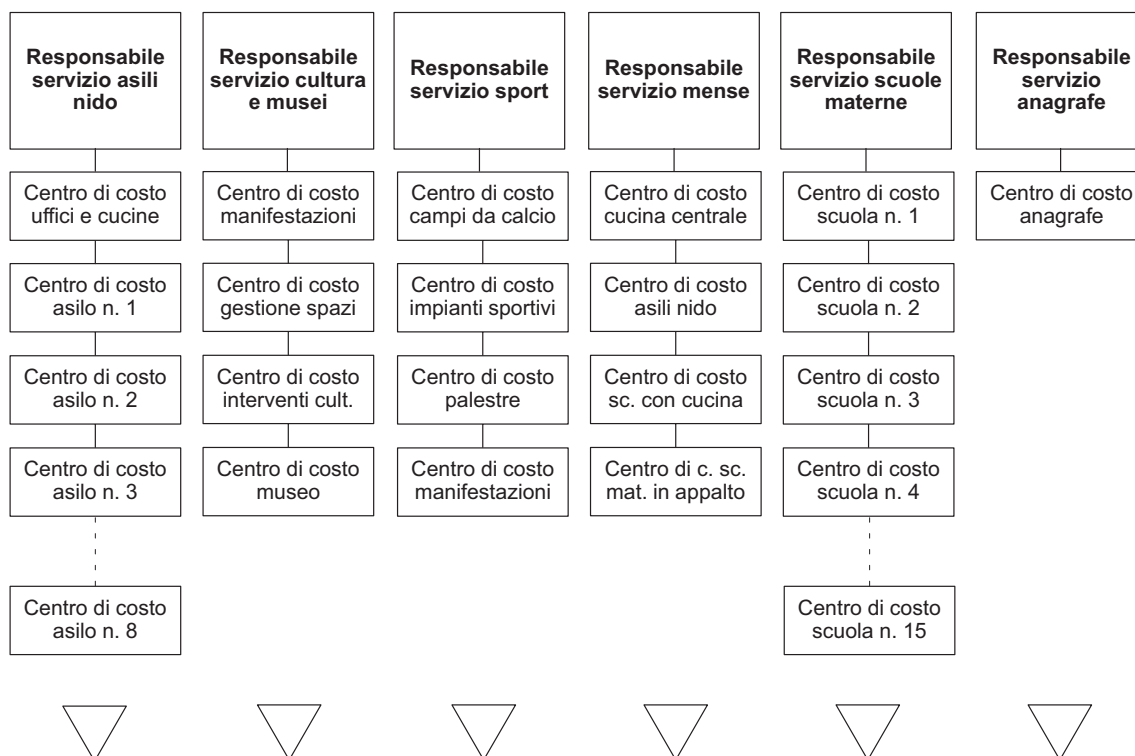
CASI E OPINIONI

IL CASO

44

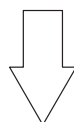
AZIENDITALIA  
n. 1/1996

## I SERVIZI CONTROLLATI



**Ufficio controllo di gestione**

- Rileva e controlla, in collaborazione con i responsabili dei servizi, costi e ricavi per ogni servizio e per ogni centro di costo, ricavando le informazioni da: contabilità stipendi, contabilità patrimoniale, contabilità finanziaria, contabilità Iva, contabilità delle aziende municipalizzate.
- Verifica i dati attraverso controlli incrociati.
- Rileva elabora e sintetizza i dati qualitativi e quantitativi della gestione per ogni servizio e per ogni centro di costo.
- Elabora periodicamente rapporti di gestione sintetizzando tramite indicatori di efficacia e di efficienza l'andamento della gestione dei servizi monitorati.
- Partecipa alla definizione degli obiettivi gestionali con i responsabili dei servizi (primo tentativo effettuato in sede di bilancio 1995).



**Rapporti periodici di gestione  
dei servizi comunali**



# Tavola 11 Gli sviluppi del controllo di gestione nel Comune di Vicenza



CASI E OPINIONI

IL CASO

45

AZIENDITALIA  
n. 1/1996

