



Comune di Livorno

Staff Programmazione, controllo di gestione e contabilità analitica  
Il Sistema di Contabilità Analitica nel Comune di Livorno  
Tra qualità dei servizi e equilibrio del bilancio

**Il Sistema di Contabilità Analitica nel Comune di Livorno**  
**Lunedì 10 novembre 2008**  
**Ore 9,00**  
**Fondazione L.E.M. - Sala Convegni**  
**Piazza del Pamiglione 1-2 - Livorno**  
**Vittorio Pasqui**



# La “contabilità analitica”

**La contabilità analitica** fa parte della contabilità direzionale, cioè della contabilità diretta alle esigenze di chi dirige o governa l'ente e usualmente consiste in una tecnica amministrativa contabile riguardante la predeterminazione, la rilevazione, la localizzazione, l'imputazione, l'assegnazione, il controllo e l'analisi dei costi e dei ricavi di gestione.

**Serve** a conoscere meglio determinati aspetti produttivi interni, come, ad esempio, i costi dei prodotti, i costi delle singole attività svolte e i costi di ciascuna struttura, linea produttiva, ufficio, ecc.

**E'**, in estrema sintesi, una contabilità economica focalizzata su fenomeni specifici particolarmente significativi e diretta a fornire utili informazioni per coordinare in modo più razionale i fattori produttivi a disposizione, anche ai fini di una corretta programmazione in sede di predisposizione del bilancio di previsione annuale e triennale.



# Sostenibilità del sistema della contabilità analitica

Superare la banalità

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

4 fattori collegati



# 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**

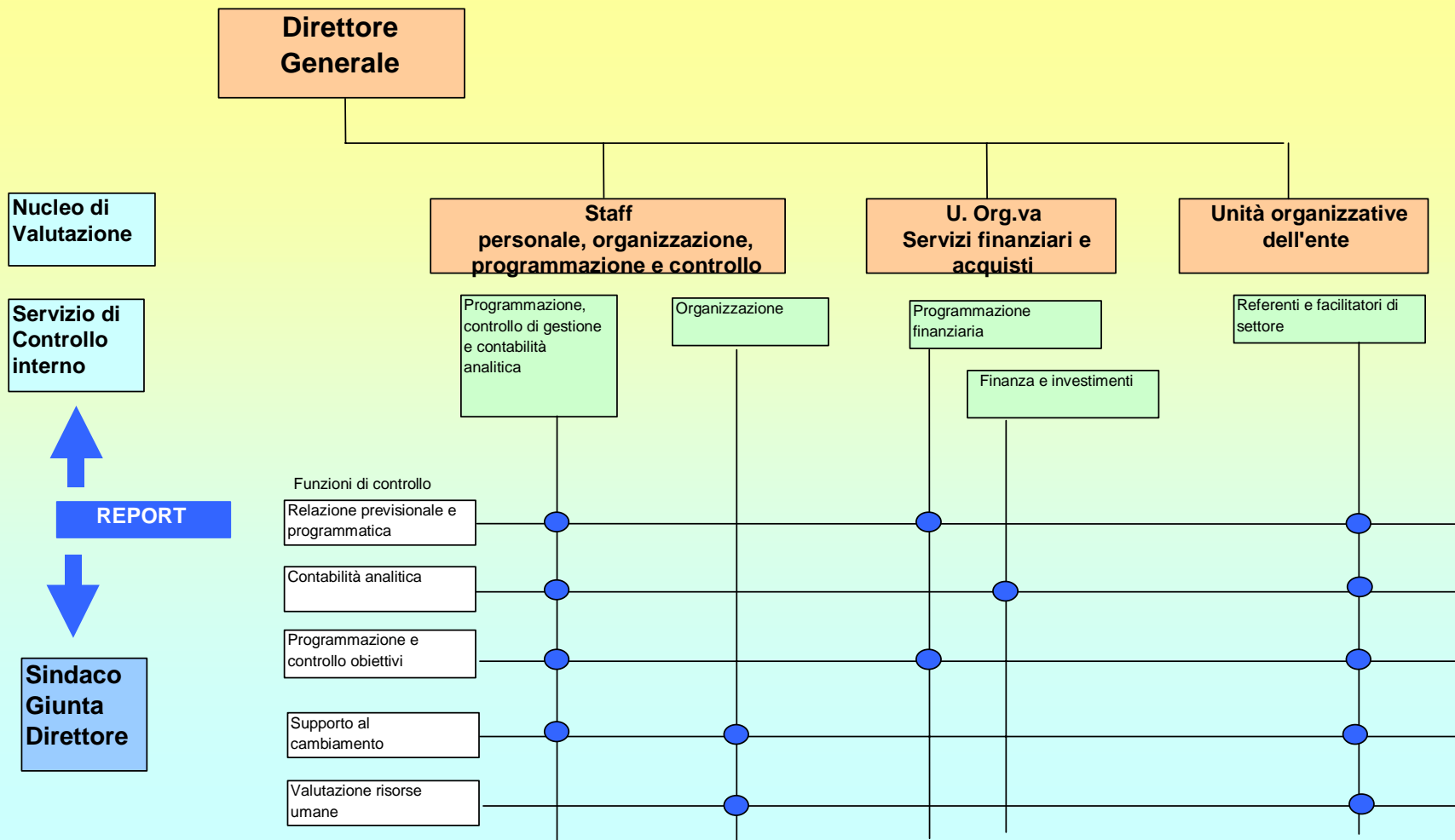
- l'attività da svolgere risulta di **alto profilo progettuale**;

- 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

L'assetto dei centri ha già passato indenne una riorganizzazione

Attenzione all'apparenza dei centri di supporto

Decidere quando scendere in profondità analitica (se scendo troppo complicato ma conosco di più se rimango alto ho scarsi risultati – il giusto equilibrio tra esigenze informative e sostenibilità dell'organizzazione)



## 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).

**I codici Siope erano già collegati a tutti i capitoli.**





# 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**

**L'ipotesi 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 aprile 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.



# Il sistema di reporting

La struttura dei report permette al fruitore, una rapida lettura e l'individuazione dei punti di forza e di debolezza.

E' stato impostato un cruscotto di indicatori modulare che partendo dalla singola scrittura contabile aggrega i dati attraverso bilanci settoriali, voci di spesa/entrata (es. report sul costo del personale, utenze, imposte, tasse...etc) per: Centro di Costo; Servizio; Unità Organizzativa; Dipartimento; Struttura Apicale; Ente.

Il sistema di reporting è collegato alle funzionalità di Excel che consente in automatico ed in tempo reale elaborazioni e rappresentazioni grafiche a qualsiasi livello.

Il sistema permette anche un'aggregazione delle scritture contabili per centro di responsabilità e capitolo di PEG.

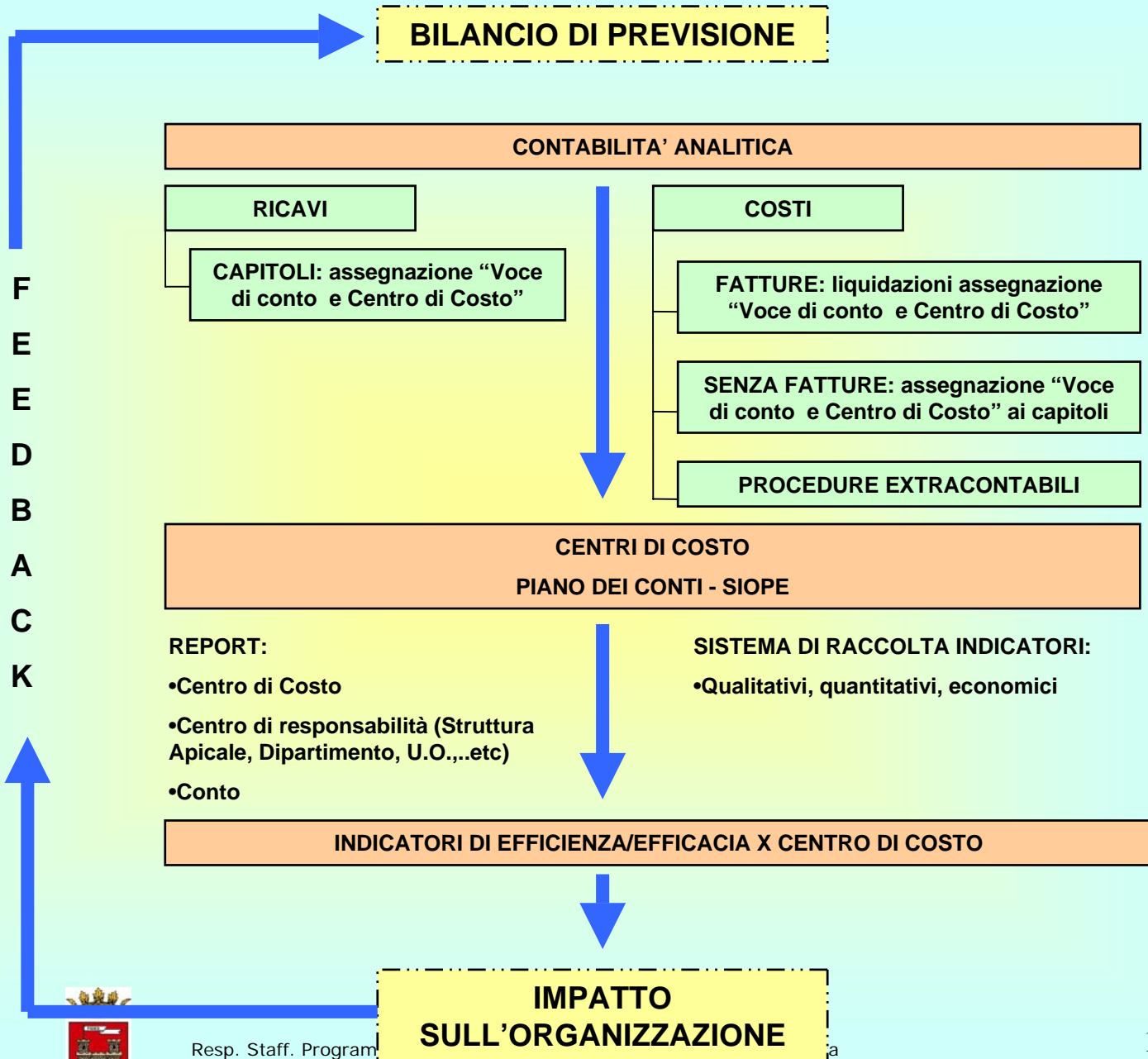
Il sistema unisce le risultanze degli indicatori qualitativi/quantitativi con le risultanze della Contabilità Analitica (603 indici quantitativi e 163 indicatori frutto di elaborazioni).

Nei report i costi sono stati suddivisi per costi diretti (propri del centro di costo) e costi indiretti (che derivano dal ribaltamento dei centri ausiliari e di supporto sui centri finali).

Il sistema di reporting permette di analizzare le Entrate e le Spese in termini:

- *temporali* (mese, bimestre, trimestre, semestre, anno)
- *spaziali* (dato che il piano dei conti è uguale al SIOPE è possibile il confronto tra Enti diversi anche a livello analitico)
- *di confronto* (stesso periodo di anni diversi, confronto annuale tra conti, confronto per livelli o centri di responsabilità)
- *di quantificazione del costo di un servizio* e valutazione del trend in termini di efficacia, efficienza ed economicità
- *di indicatori economici*: si può facilmente costruire un cruscotto di indicatori ad hoc, per esempio: verificare l'incidenza del costo del personale sul totale dei costi dell'Ente, Dipartimento, del Centro di Costo...etc.





# 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**

**Costruire un ruolo una nuova professionalità**

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.



# Verifica delle registrazioni e quadrature con il bilancio

## ENTRATE

TITOLO	Descrizione	A	B	C = A - B	% SCOSTAMENTO SU FINANZIARIA
		ANALITICA	ACCERTATO	DIFFERENZA	
1	IMPOSTE E TASSE	58.403.204	58.403.204	0	
2	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI	45.913.855	45.913.855	0	
3	ENTRATE EXTRA TRIBUTARIE	44.587.977	46.177.500	-1.589.523	-3,44%
	<b>TOTALE</b>	<b>148.905.036</b>	<b>150.494.559</b>	<b>-1.589.523</b>	<b>-1,06%</b>

## USCITE

TITOLO	INTERVENTO	Descrizione	A	B	C = A - B	% SCOSTAMENTO SU FINANZIARIA
			ANALITICA	FINANZIARIA (LIQUIDATO 2007 CP+RS)	DIFFERENZA	
1	1	PERSONALE	51.889.962	51.793.508	96.454	0,19%
1	2	ACQ. BENI	2.283.849	2.170.137	113.712	5,24%
1	3	PREST. SERVIZI	42.486.724	44.357.092	-1.870.368	-4,22%
1	4	UTILIZZO BENI TERZI	1.001.287	1.006.850	-5.563	-0,55%
1	5	TRASFERIMENTI	21.394.714	20.430.424	964.290	4,72%
1	6	INTERESSI PASSIVE ON. DIV.	4.672.927	4.672.927	0	0,00%
1	7	IMPOSTE E TASSE	4.565.170	4.576.957	-11.787	-0,26%
1	8	ONERI STR. DELLA GESTIONE	613.422	670.112	-56.690	-8,46%
1	10	F/DO SVALUTAZIONE CREDITI	0	0	0	
1	11	F/DO DI RISERVA	0	0	0	
		<b>TOTALE</b>	<b>128.908.056</b>	<b>129.678.007</b>	<b>-769.951</b>	<b>-0,59%</b>
1	9	AMMORTAMENTI	544.289	0	544.289	

## SALDO E/U

<b>19.452.691</b>	<b>20.816.552</b>
-------------------	-------------------



Lo scostamento relativo alle uscite registrato a chiusura d'anno tra CA e CF è il 2,43% del totale delle liquidazioni che ammontano a 130.810.411 euro.

Tale scostamento deriva da liquidazioni di prestazioni svolte precedentemente all'anno in esame.

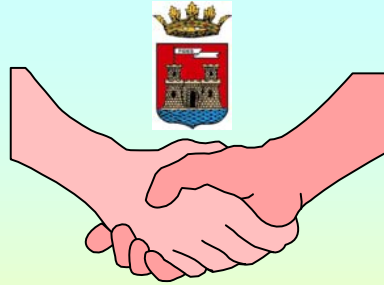
La scelta di agire sulle liquidazioni anziché sugli impegni è stata dettata dalla necessità di avvicinare la CA, il più possibile, al dato economico di competenza.

Ricorrere alla registrazione dell'imputazione dei movimenti analitici in sede di impegno consentirebbe una perfetta quadratura con i dati della contabilità finanziaria discostandosi però dal risultato economico che invece per il Comune di Livorno si presenta come uno degli obiettivi primari da perseguire nei prossimi anni attraverso l'introduzione della contabilità economico finanziaria.

Inoltre l'aver considerato gli accertamenti in entrata e le liquidazioni in uscita ha creato una differenza di saldo di bilancio a favore delle entrate.







Si ritiene che l'esperienza del primo anno di sperimentazione possa ritenersi più che soddisfacente e il sistema introdotto sia da ritenere un sistema affidabile da implementare nella nostra amministrazione.

Si coglie l'occasione per ringraziare tutti i **dirigenti di unità organizzativa e coordinatori** che, attraverso i collaboratori inseriti nel progetto (**referenti e facilitatori**), hanno consentito il raggiungimento del risultato.

Un ringraziamento particolare va ai dipendenti dello Staff Programmazione, controllo di gestione e contabilità analitica e Ufficio Finanza e investimenti che hanno coordinato il lavoro e verificato le registrazioni contabili.

