



Unione europea
Fondo sociale europeo



Regione Siciliana
Assessorato Regionale dell'Istruzione
e della Formazione Professionale


Fondo Sociale Europeo



Convenzione tra Regione Siciliana e Formez PA del 23 marzo 2012
POR FSE 2007 – 2013 Regione Siciliana Asse VII – Capacità Istituzionale
Progetto AZIONI DI SISTEMA PER LA CAPACITÀ ISTITUZIONALE - LINEA COMUNI

Area bilancio e gestione delle risorse finanziarie, Patto di Stabilità e nuovo sistema dei controlli interni dei Comuni	
Responsabile di Linea	Franco Peta
Laboratorio	1.B Sistema dei controlli e audit interno: procedure e atti conseguenti
Sede	Capo d'Orlando
Esperto/i	Gioacchino Alessandro - Giovanni Di Pietro
Contributo	Il controllo di gestione

Formez**PA**



Il Controllo di Gestione

Relatori :
Gioacchino Alessandro
Giovanni Di Pietro
Magistrati Corte dei conti

Il controllo di gestione viene disciplinato all'interno del Tuel, dopo le modifiche attuate dal decreto legge n. 174 del 2012, dall'articolo 147 e dalle successive norme, già preesistenti (artt. 196,197,198 e 198 bis).

Il legislatore più opportunamente avrebbe potuto disciplinare in modo compiuto il controllo di gestione all'interno del titolo VI, capo III, per permettere una visione più sistematica del complesso sistema dei controlli interni.

L'articolo 147, comma 2, lettera a), stabilisce che il controllo di gestione si sostanzia nella verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra obiettivi ed azioni realizzate nonché tra risorse impiegate e risultati.

L'articolo 196, comma 2, stabilisce che il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e la qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

L'articolo 197 stabilisce che il controllo di gestione ha ad oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale ed è svolto con cadenza periodica definita dal regolamento di contabilità dell'ente.

Si articola in 3 fasi:

- 1) Predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi;**
- 2) Rilevazione dei dati relativi ai costi e ai risultati raggiunti;**
- 3) Valutazione dei dati al fine di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e di misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione.**

L'articolo 197 prevede che il controllo venga svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi e i risultati quantitativi e qualitativi ottenuti.

L'articolo 197 prevede altresì che la verifica dell'efficacia, dell'efficienza e della economicità dell'azione amministrativa deve essere svolta rapportando le risorse acquisite ed i costi dei servizi, ove possibile per unità di prodotto, ai dati risultanti dal rapporto annuale sui parametri gestionali dei servizi degli enti locali di cui all'articolo 228, comma 7 del Tuel.

L'articolo 198 stabilisce che la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori, ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati, e ai responsabili dei servizi affinché gli stessi possano avere a disposizione gli elementi utili per valutare l'andamento della gestione dei servizi dei quali risultano responsabili.

L'articolo 198 bis stabilisce che la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo oltre che agli amministratori e ai responsabili dei servizi anche alla Corte dei conti.

La difficoltà di attuazione del modello disegnato dal legislatore si ricollega al contesto attuale nel quale, negli ultimi esercizi finanziari, si registra ormai abitualmente il differimento dei termini per l'approvazione del bilancio di previsione con il conseguente pregiudizio per l'attività di programmazione dell'ente.

Tuttavia, anche se in forma semplificata, si può operare la misurazione dei budget ovvero la valutazione del rapporto tra le risorse impiegate ed i risultati quantitativi e qualitativi conseguiti.

Il controllo di gestione dovrebbe essere strettamente collegato con il controllo strategico e con il sistema di misurazione e di valutazione della performance.

L'articolo 169 bis del Tuel prevede che il PEG venga deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica.

Si prevede inoltre che il piano dettagliato degli obiettivi ed il piano della performance possano essere raggruppati organicamente nel PEG.

Il controllo di gestione dovrebbe presupporre, attraverso i documenti di programmazione (PEG e/o relazione previsionale e programmatica), un'analisi del contesto accompagnata dalla descrizione della situazione economico finanziaria dell'ente, la predeterminazione di obiettivi specifici correlati agli indirizzi strategici precedentemente individuati, l'utilizzo di indicatori di risultato e la fissazione di target adeguati in grado di permettere la verifica del raggiungimento degli obiettivi, la definizione dei servizi resi dall'ente con la predisposizione di indicatori in grado di misurare i tempi dei procedimenti amministrati, i tempi di erogazione dei servizi e gli standard di qualità offerti.

Il referto conclusivo del controllo di gestione, così come disciplinato dall'articolo 198 del Tuel, costituiva il report finale nel quale trovavano espressione i risultati già parzialmente rendicontati nei report periodici.

L'articolo 198 bis, successivamente introdotto ad opera del decreto legge n. 168 del 2004, per certi versi snatura la funzione originariamente assegnata dall'articolo 198 prevedendo la trasmissione del referto anche ad un organo di controllo esterno (Corte dei conti).

Peraltro, le rilevanti modifiche apportate dal decreto legge n. 174 del 2012, tramite la riscrittura del capo III dedicato ai controlli interni, pone anche il problema del coordinamento dell'adempimento di cui all'art. 198 bis con quanto espressamente previsto, in linea più generale, dall'articolo 148 relativamente al referto annuale sui controlli interni.

Il controllo di gestione deriva dal Management control ovvero il controllo di natura manageriale a supporto del management e serve a fornire alla dirigenza una serie di informazioni utili in grado di orientare le scelte da compiere per la realizzazione degli obiettivi prefissati con un efficiente impiego di risorse.

Il monitoraggio che si realizza non guarda all'attività di per sé considerata ma ai risultati che la stessa determina in termini quantitativi o qualitativi.

Le vicende della gestione rilevano in funzione dei risultati prodotti ovvero della capacità di soddisfare i bisogni pubblici.

La gestione è quel complesso di attività che caratterizza una determinata struttura e si concretizza in un insieme di atti e di operazioni che si ripetono nel tempo (continuità) e che sono tra di loro interconnessi (coordinamento).

Il controllo deve svolgersi con continuità e deve prevedere, ad intervalli cadenzati nel tempo, idonee verifiche al fine di permettere agli organi decisionali di potere, con tempestività, realizzare eventuali azioni correttive (meccanismo della retroazione o del feedback).

ART. 197 TUEL

Prima fase

Predisposizione di un piano dettagliato di obiettivi, da parte dell'organo di governo dell'ente, che deve determinare gli obiettivi programmatici, i piani ed i progetti che vuole realizzare in un periodo temporale determinato.

Gli obiettivi devono essere contraddistinti dai caratteri della chiarezza, misurabilità, raggiungibilità e condivisione da parte di tutta la struttura interessata.

ART. 197 TUEL

Seconda fase

La rilevazione dei dati deve riguardare i costi, i proventi ed i risultati raggiunti.

In una fase preventiva deve essere predisposto un budget che indichi gli obiettivi da perseguire e le risorse da impiegare.

Nello svolgimento delle attività gestionali sarà utile una verifica concomitante volta ad evidenziare i risultati intermedi attraverso gli strumenti della contabilità generale, della contabilità analitica o con gli indicatori di risultato.

La rilevazione finale misurerà i risultati raggiunti alla fine di un determinato periodo in considerazione dei margini patrimoniali, degli indici di bilancio e dei risultati di gestione.

ART. 197 TUEL

Terza fase

La valutazione pone a confronto i dati a consuntivo con quelli previsti per evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi e prevedere eventuali azioni correttive.

Il sistema di controllo si fonda sul meccanismo di retroazione consentendo la promozione di azioni correttive dopo la manifestazione dei risultati finali o intermedi.

Gli strumenti della programmazione previsti dal legislatore sono la Relazione Previsionale e Programmatica, il Bilancio di Previsione, il Bilancio Pluriennale ed il Piano esecutivo di Gestione.

ART.170, COMMA 6

Relazione Previsionale e Programmatica

Per gli organismi gestionali dell'ente locale la relazione indica anche gli obiettivi che si intendono raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio.

ART.171, COMMA 4

Bilancio pluriennale

Gli stanziamenti nel bilancio hanno carattere autorizzatorio costituendo limite agli impegni di spesa e sono aggiornati annualmente in sede di approvazione del Bilancio di Previsione.

Il Bilancio Pluriennale traduce in cifre gli orientamenti strategici definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica.

ART.169

Piano esecutivo di Gestione

L'organo esecutivo, sulla base del bilancio di previsione deliberato dal Consiglio, definisce il PEG, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi. (comma 1).

Il PEG contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli (comma 2).

L'applicazione dei commi 1 e 2 è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti. (comma 3).

Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale programmatica.

ART.169

Piano esecutivo di Gestione

Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente il piano dettagliato degli obiettivi (art. 108, comma 1 e 197, comma 2 lettera a) ed il piano delle performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009 sono unificato organicamente nel PEG. (comma 3 bis)

Il Tuel non obbliga gli enti locali alla tenuta sistematica della contabilità economica, il consuntivo può fondarsi sulla contabilità finanziaria con l'elaborazione del prospetto di conciliazione che dovrebbe essere lo strumento di raccordo tra i dati esposti nel conto del bilancio e quelli contenuti nel conto economico e nel conto del patrimonio.

Art. 196, comma 2

Comparazione tra i costi e la quantità e la qualità dei servizi offerti.

Art. 197, comma 2

Rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti.

Art. 197, comma 3

Il controllo di gestione è svolto in riferimento a singoli servizi e centri di costo, verificando in maniera complessiva e per ciascun servizio i mezzi finanziari acquisiti, i costi dei singoli fattori produttivi, i risultati qualitativi e quantitativi raggiunti e, per i servizi a carattere produttivo, i ricavi.

MODIFICHE ATTUATE DAL D.LGS. N. 126/2014

Art. 151, comma 1

Gli enti locali ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine deliberano il Documento Unico di Programmazione (DUP) entro il 31 luglio di ogni anno ed il Bilancio di Previsione finanziario entro il 31 dicembre, riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale.

Art. 151, comma 2

Il DUP è composto dalla Sezione Strategica, della durata pari a quella del mandato amministrativo, e dalla Sezione Operativa di durata pari a quella del bilancio di previsione finanziaria.

MODIFICHE ATTUATE DAL D.LGS. N. 126/2014

Art. 151, comma 4

Il sistema contabile degli enti locali garantisce la rilevazione unitaria dei fatti gestionali sotto il profilo finanziario, economico e patrimoniale, attraverso l'adozione della contabilità finanziaria, che ha natura autorizzatoria e consente la rendicontazione della gestione finanziaria, e della contabilità economico- patrimoniale ai fini conoscitivi, per la rilevazione degli effetti economici e patrimoniali dei fatti gestionali e per consentire la rendicontazione economico e patrimoniale.

MODIFICHE ATTUATE DAL D.LGS. N. 126/2014

Art. 169, comma 1

La Giunta delibera il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza.

Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa.

Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Art. 169, comma 3

L' applicazione dei commi 1 e 2 del presente articolo è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti, fermo restando l'obbligo di rilevare unitariamente i fatti gestionali secondo la struttura del piano dei conti di cui all'art. 157, comma 1 bis

MODIFICHE ATTUATE DAL D.LGS. N. 126/2014

Art. 170, comma 1

Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il Documento unico di programmazione per le conseguenti deliberazioni.

Entro il 15 novembre, con lo schema di delibera del bilancio di previsione, la Giunta presenta al Consiglio la nota di aggiornamento del DUP.

Per il 2015 gli enti allegano al bilancio annuale di previsione una relazione previsionale e programmatica che deve coprire un periodo temporale pari a quello del bilancio pluriennale mentre, dal 2016, dovrà essere adottato il primo DUP.

MODIFICHE ATTUATE DAL D.LGS. N. 126/2014

Art. 175, comma 3

Le variazioni al bilancio possono essere deliberate non oltre il 30 novembre , fatte salve le variazioni espressamente elencate per le quali vale il termine del 31 dicembre.

Art. 175, comma 8

Mediante la variazione di assestamento generale, deliberata dall'organo consiliare entro il 31 luglio di ciascun anno, si attua la verifica generale di tutte le voci di entrata e uscita.

Art. 175, comma 9

Le variazioni al PEG sono di competenza dell'organo esecutivo, salvo quelle previste dal comma 5 quater, e possono essere adottate entro il 15 dicembre di ciascun anno, fatte salve le variazioni di cui al comma 3 che possono essere deliberate entro il 31 dicembre.

GLI INDICATORI

L'indicatore può essere definito un parametro in grado di fornirci un'informazione sintetica in riferimento ad un determinato fenomeno.

Tali parametri permettono di acquisire informazioni utili sia per coloro che operano all'interno dell'organizzazione controllata (responsabili dei servizi, dirigenti, organi politici, organi di controllo) come anche per coloro che si collocano all'esterno dell'organizzazione e che, a vario titolo, sono interessati ad acquisire le predette informazioni (amministrazioni pubbliche di livello superiore quali regioni, stato, istituzioni europee, organi di controllo esterni, comunità interessate).

GLI INDICATORI FINANZIARI

Una prima serie di indicatori permette, con riferimento alla gestione del bilancio, di evidenziare le dinamiche relative alle entrate e alle spese che si sono realizzate nel corso dell'esercizio.

In particolare potrà essere posta in relazione l'attendibilità delle previsioni iniziali misurando il rapporto tra previsioni iniziali e previsioni definitive delle entrate e delle spese, il rapporto tra previsioni definitive ed accertamenti e impegni, il rapporto tra riscossioni e pagamenti in raffronto agli accertamenti e agli impegni.

GLI INDICATORI FINANZIARI

Alcuni indicatori di natura finanziaria ed economica permettono di individuare, ad esempio, l'autonomia finanziaria dell'ente ponendo in rapporto le entrate del titolo I e III con il complesso delle entrate correnti.

L'autonomia impositiva misura invece il rapporto tra le entrate tributarie ed il complesso delle entrate correnti.

La pressione tributaria viceversa misura il grado di pressione nel rapporto tra le entrate tributarie in relazione alla popolazione di un determinato ente.

Uno dei principali indicatori della spesa è ad esempio quello che valuta la rigidità della spesa corrente considerando il valore della spesa corrente e della quota di ammortamento dei mutui in rapporto al totale delle entrate correnti.

GLI INDICATORI DI ATTIVITA'

L'acquisizione di informazioni utili per il monitoraggio del sistema amministrativo locale deve privilegiare indicatori volti a verificare l'attività, l'efficienza, la produttività e l'efficacia della gestione.

Gli indicatori di attività servono a verificare l'attività erogata da un determinato servizio e si rivelano utili per conoscere i carichi di lavoro dei diversi servizi al fine di individuare le dotazioni organiche e la più corretta distribuzione del personale per lo svolgimento delle funzioni.

GLI INDICATORI DI ATTIVITA'

Gli indicatori di attività possono definirsi diretti, se riescono a rappresentare in modo diretto il prodotto che si ottiene attraverso una determinata attività (ad esempio numero di certificati rilasciati), indiretti, nelle ipotesi nelle quali si rivela necessario un maggiore dettaglio valutando anche ulteriori elementi quali ad esempio le modalità diverse attraverso le quali si può rendere un servizio (informazioni rese all'utenza sull'impiego dell' autocertificazione o sulle modalità di ricorso agli strumenti telematici ed informatici).

GLI INDICATORI DI ATTIVITA'

Gli indicatori di attività possono definirsi semplici, qualora un solo prodotto caratterizza l'attività presa in considerazione al fine di espletare la necessaria verifica, complessi, nelle ipotesi nelle quali la valutazione riguardi un soggetto impegnato in diverse attività (esempio dipendente assegnato a più servizi) ovvero allo svolgimento di un'unica attività contraddistinta da atti o prodotti aventi natura eterogenea tra di loro (rilascio atti aventi complessità differente).

La valutazione, in questi ultimi casi, per permettere una valida comparazione, dovrà servirsi di strumenti che possano permettere, ad esempio, di omogeneizzare le diverse attività compiute.

GLI INDICATORI DI EFFICIENZA

Nel novero degli indicatori di efficienza un ruolo primario deve essere assegnato agli indicatori di costo attraverso i quali, ad esempio, è possibile verificare il costo unitario di un servizio ponendo in relazione il costo complessivo con il numero dei fruitori o utilizzatori dello stesso (rapporto tra costo e numero di bambini iscritti all'asilo nido o di fruitori dell'impianto sportivo).

Un ulteriore indicatore di efficienza permette di operare una valutazione sul singolo fattore di costo ponendo in relazione il costo di un fattore in rapporto all'output erogato (ad esempio ponendo in relazione il costo dei viveri in relazione al numero dei pasti erogati in una mensa scolastica).

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, anche valutando l'incidenza dell'ammortamento di un nuovo macchinario nella gestione di un servizio (ad esempio una macchina spazzatrice che si sostituisce all'attività manuale).

GLI INDICATORI DI PRODUTTIVITA'

Gli indicatori di produttività operano in modo inverso rispetto agli indicatori di efficienza così che potremo valutare l'output finale ovvero il prodotto finale erogato in rapporto alle risorse impiegate ovvero operare una valutazione riferita al singolo fattore di costo.

Così ad esempio invertendo l'esempio prima proposto si potrebbe valutare il rapporto tra il numero dei pasti erogati in una mensa scolastica in relazione al numero degli addetti assegnati al predetto servizio.

GLI INDICATORI DI EFFICACIA

Gli indicatori di efficacia possono permettere di verificare i risultati conseguiti in rapporto ai risultati programmati (ad esempio numero di domande di concessione edilizia evase rispetto al numero di istanze da evadere programmate ad inizio esercizio) ovvero di considerare il rapporto tra le domande esaudite in rapporto alle domande espresse con riferimento alla richiesta di un determinato servizio.

Gli indicatori di efficacia possono servire anche a verificare la qualità del servizio reso a favore degli utenti o dei destinatari del servizio interessato.

GLI INDICATORI

La comprensione dell'utilità della definizione di un sistema articolato di indicatori può evidenziarsi valutando un singolo servizio quale ad esempio il servizio della mensa scolastica.

Analizzando i dati riferiti ad un determinato periodo temporale, ad esempio un anno, può stabilirsi nel comune X il numero dei pasti erogati che, per semplicità, ipotizzeremo siano 1.000.

Il costo complessivo del servizio nel medesimo periodo è ipotizzato pari a 1.000.000 di euro così se vogliamo determinare il costo unitario della produzione arriveremo al costo per singolo pasto erogato ovvero 1.000 euro ($1.000.000/1.000$).

GLI INDICATORI

Ulteriori elementi di valutazione potranno essere acquisiti attraverso l'analisi del costo dei singoli fattori produttivi impiegati nella gestione del servizio.

Così, ad esempio, restando ai dati forniti in relazione al servizio mensa, potremo individuare l'incidenza dei singoli fattori produttivi (personale, costo alimenti, altri costi).

Per semplicità ricaveremo tali dati partendo dal rapporto tra costo del personale e pasti erogati ($500.000/1.000$) che sarà uguale a 500, il rapporto tra costo dei viveri e pasti erogati ($400.000/1.000$) che sarà uguale a 400, ed infine gli ulteriori costi (locazione e utenze varie) che incideranno per la residua porzione ($100.000/1.000$) di 100.

Pertanto il costo unitario di produzione pari a 1.000 per pasto erogato si determina sommando i singoli costi dei fattori impiegati ovvero 500 per spese di personale, 400 per spese alimentari e 100 per spese varie.

GLI INDICATORI

L'adozione di indicatori serve anche a permettere all'ente di operare utili confronti sia ripetendo nel tempo le analisi attraverso una metodologia costante con la possibilità di valutare l'andamento all'interno dell'ente secondo il diverso periodo temporale considerato o ancora meglio confrontando i propri dati con quelli di enti diversi.

Il confronto con enti aventi caratteristiche analoghe, con riguardo agli aspetti socio economici e a quelli gestionali, potrà favorire il miglioramento nell'ottica del benchmarking ovvero dal confronto con gli enti simili anche al fine di acquisire le migliori esperienze realizzate.

GLI INDICATORI

Un ulteriore elemento di valutazione in relazione ai servizi gestiti dall'ente è costituito dall'indice di copertura dei costi attraverso il quale si valuta il rapporto tra i proventi ed i costi del servizio.

Nel caso precedentemente esaminato del servizio mensa per il quale era stato determinato un costo complessivo di 1.000.000 di euro si potrà considerare, ad esempio, l'esistenza di un contributo regionale pari a 300.000 euro e un contributo complessivo a carico degli utenti di 300.000 euro per cui l'indice di copertura è uguale al 60%.

Di conseguenza se volessimo accertare il carico sulla collettività del predetto servizio dovremmo considerare la porzione residua, ovvero 400.000 euro, in rapporto al numero degli abitanti.

Se ipotizziamo che il comune X ha un numero di abitanti pari a 4.000 il costo che grava sulla collettività sarà pari a 100 euro per abitante.

IL SISTEMA DI REPORTING

Lo strumento attraverso il quale si raccolgono le informazioni relative al controllo di gestione è il report o rapporto della gestione.

Il report deve essere contraddistinto dalla sinteticità e dalla completezza delle informazioni fornite, dalla periodicità delle rilevazioni e dalla tempestività in raffronto ai dati rilevati.

Il rapporto deve essere fornito non soltanto a consuntivo ma anche nel corso di svolgimento delle attività gestionali.

L'analisi dei vari report deve servire a porre in essere le azioni correttive per permettere un migliore raggiungimento degli obiettivi attraverso il meccanismo della retroazione che valuta le cause degli scostamenti rilevati e definisce le azioni correttive da attuare.

IL SISTEMA DI REPORTING

I report servono a monitorare non soltanto l'aspetto economico e finanziario della gestione ma anche aspetti di carattere non monetario suscettibili di rappresentare in termini quantitativi e qualitativi l'andamento della gestione secondo i parametri dell'efficacia e dell'efficienza.

I destinatari dei report sono tutti coloro che, a vario titolo, hanno interesse a valutare gli elementi conoscitivi disponibili e quindi il sindaco, la giunta, il consiglio comunale, il segretario generale, i dirigenti, i responsabili dei servizi, i revisori dei conti, gli organismi di valutazione e i cittadini.

IL SISTEMA DI REPORTING

I report possono riportare informazioni relative al singolo centro di costo, al centro di responsabilità che ricomprende più centri di costo, alle spese trasversali ai diversi centri di costo (spese personale, spese utenze, spese affitti), a singole gestioni (gestione automezzi, gestione immobili), a singoli programmi o a specifici investimenti.

I report possono essere previsti con cadenze temporali differenti (mensili, trimestrali, semestrali, annuali) ma soprattutto devono essere portati a conoscenza dei destinatari entro breve termine per consentire l'adozione dei meccanismi di correzione della gestione conseguenti.

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Un'analisi dei costi di un ente potrà, ad esempio, monitorare per ciascun esercizio finanziario ponendosi alcuni obiettivi di contenimento della spesa i costi principali che gravano sull'ente considerato.

Una prima categoria è quella dei costi per beni e servizi all'interno della quale potranno essere monitorati i costi delle utenze (energia elettrica, telefonia, riscaldamento, acqua), i costi degli acquisti (cancelleria, libri e riviste, materiale di pulizia, pubblicazioni ed inserzioni), servizi (pulizia, sorveglianza, assicurazioni, affitti, manutenzioni varie).

Una categoria specifica potrebbe essere quella della spesa del personale (stipendi personale ruolo e a tempo determinato, contributi previdenziali e assistenziali, indennità ed incentivi, straordinari).

Un'ulteriore categoria potrebbe comprendere ulteriori spese quali erogazioni o contributi, imposte e tasse, interessi passivi ed altro.