



# Introduzione al controllo di gestione negli enti locali

Dott. Marco M. Rubini

24 Marzo, 2003

# Indice

ü Il controllo di gestione

ü scopi e funzioni

ü elementi

ü caratteristiche

ü Progettazione dei sistemi di controllo di gestione

ü fattori di contingenza

ü scelta degli strumenti

ü struttura del processo di controllo

ü infrastruttura tecnologica

ü Implementazione del sistema di controllo e  
cambiamento organizzativo

# Il controllo di gestione

## ü Scopi

Anthony [1965: 13]

“Il controllo direzionale è il **processo** attraverso il quale i dirigenti assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione”

# Il controllo di gestione

## ü Funzioni

Amigoni [1977: 39 ]

I sistemi di controllo di gestione devono consentire di:

- ü percepire prontamente gli stimoli rilevanti
- ü attivare azioni in risposta agli stimoli
- ü valutare i risultati ottenuti in risposta alle azioni e con riferimento agli obiettivi

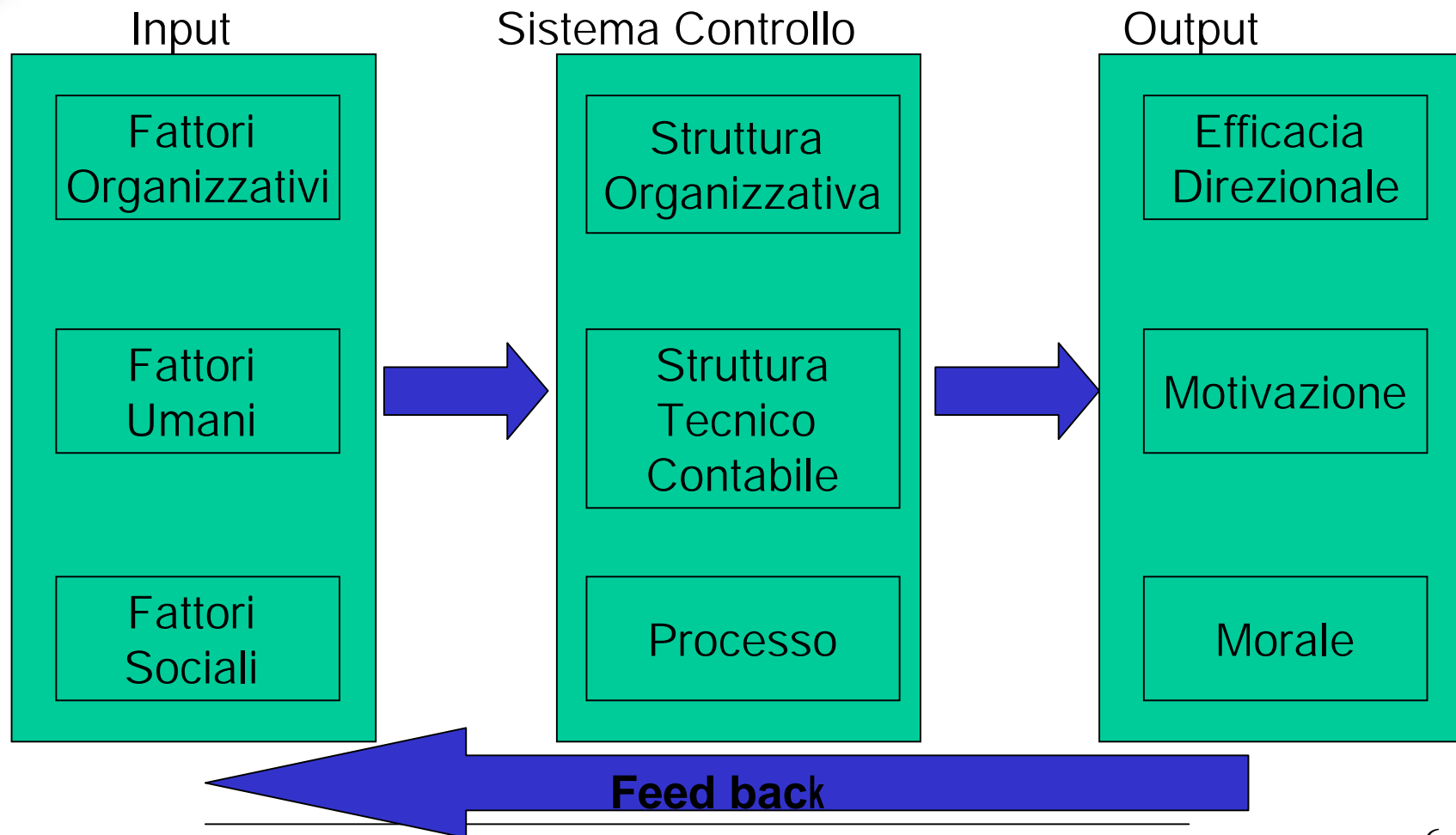
# Il controllo di gestione

ü Scopi e funzioni  
Airoldi [1987: 11-25]

		Variabili organizzative				
		Sistemi Operativi			Struttura Organizzativa e Distribuzione del Potere Organizzativo	
		Pianificazione Strategica	Programmazione e Controllo	Sistema Informativo	Gestione del personale	
Fabbisogni organizzativi	Derivanti dai caratteri dell'ambiente e delle combinazioni produttive	Multidimensionalità				
	Differenziazione					
		Integrazione				
		Anticipazione				
Fabbisogni organizzativi	Derivanti dai caratteri delle variabili individuali	Identità				
		Stabilità				
		Sviluppo				

# Il controllo di gestione

ü Elementi (Brunetti [1979:16])



# Il controllo di gestione

ü Caratteristiche (Amigoni [1979:40])

ü **ARTICOLAZIONE** Numerosità dei livelli di aggregazione con cui sono raccolte e rilevate le informazioni

ü **RILEVANZA** Tipologia delle aggregazioni e loro connessione con l'attività decisionale dei diversi organi

ü **SELETTIVITA'** Rapporto tra informazioni rilevanti e irrilevanti

ü **ORIENTAMENTO** Tendenza a privilegiare certi tipi di eventi e di informazioni rispetto ad altri. In particolare, il controllo può essere orientato ai fattori oppure orientato ai risultati, così come orientato al futuro o al passato, all'interno anziché all'esterno

# Il controllo di gestione

ü Caratteristiche (Amigoni [1979:40])

## ü RESPONSABILIZZAZIONE FORMALE

Numerosità e tipologia degli obiettivi economici e delle connesse aree di responsabilità

## ü RIGIDITA' PROCEDURALE

Grado di predefinizione, con regole e procedure, delle caratteristiche formali del sistema di controllo



# Il controllo di gestione

ü Caratteristiche (Amigoni [1979:40])

ü **STILE DI CONTROLLO** Tipologia di impiego della gestione per obiettivi economico finanziari

ü **PRONTEZZA** Intervallo temporale fra il verificarsi di un evento interno d'impresa od esterno di ambiente e la segnalazione dei suoi effetti economico finanziari

# Progettazione dei sistemi di controllo di gestione

## ü Fattori di contingenza

A – **complessità strutturale** si definisce con riferimento a due attributi: la numerosità delle aree di risultato, la numerosità aree di responsabilità

B – **dinamismo ambientale** grado di dinamismo esprime la velocità del cambiamento, mentre il grado di discontinuità ne indica la prevedibilità

# Progettazione dei sistemi di controllo di gestione

- ü Scelta degli strumenti
  - ü Contabilità finanziaria
  - ü Contabilità dei costi
  - ü Activity based costing
  - ü Tecniche di analisi economico finanziaria
  - ü Simulazioni economiche finanziarie
  - ü Contabilità per centri di responsabilità
  - ü Budget (PEG)
  - ü Piano strategico
  - ü Balanced scorecard
  - ü .....

# Progettazione dei sistemi di controllo di gestione

## ü Struttura del processo di controllo

Processo di definizione degli obiettivi:

- ü a breve, a lungo termine
- ü economici, sociali e ambientali
- ü ai diversi livelli organizzativi

Processo di reporting

Processo di valutazione dei risultati

# Progettazione dei sistemi di controllo di gestione


## ü Infrastruttura tecnologica

A supporto del struttura tecnico contabile, del processo di controllo deve essere scelta un'infrastruttura tecnologica coerente:

A- Soluzioni hardware

B- Soluzioni software

C- Tecnologie web per la comunicazione dei dati



# Implementazione del sistema di controllo di gestione

- ü Fasi del processo di cambiamento organizzativo
- ü Tecniche di cambiamento organizzativo
- ü Formazione manageriale