
Referto sul Controllo di Gestione di cui agli articoli 198 e 198 bis del decreto legislativo n. 267 del 2000.

Il presente referto mostra i risultati della gestione della Provincia di Viterbo relativi all'anno 2007. Le analisi effettuate, così come programmato dall'Amministrazione riguardano sia la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati come previsto ai sensi dell'art. 198 del decreto legislativo n. 267 del 2000, sia ulteriori informazioni riguardanti le dinamiche dei costi di alcuni Settori strategici dell'Ente, così come di seguito specificati.

Il referto è strutturato in sette parti:

- La prima mostra il risultato dello stato di attuazione degli obiettivi del Piano esecutivo di Gestione;
- La seconda rileva i costi di gestione per singola attività e centro di costo ,con confronto anno 2006, secondo la metodologia adottata e di cui si riporta in appendice le modalità, dei seguenti servizi:
 - Viabilità
 - Edilizia scolastica
 - Manifestazioni culturali
 - Patrimonio edilizio.
- La terza riguarda il monitoraggio delle opere pubbliche finanziate con fondi propri e con fondi di terzi ed i corsi finanziati con i fondi FSE;
- La quarta rileva gli indicatori di attività e di costo (considerando esclusivamente il costo del personale) dei centri di costo:Caccia, Pesca, Agricoltura, Qualità aria, Difesa Suolo, Energia, Gestione rifiuti, Risorse idriche, Concessioni Stradali e Trasporti;
- La quinta riguarda i costi delle utenze con confronto 2006/2007;
- La sesta documenta le spese di cancelleria , stampati, materiale per stampanti e fotocopiatrici e accessori per computer e spese del parco macchine;

- La settima si riferisce alle capacità di gestione delle risorse finanziarie assegnate ai Dirigenti;

1. Risultato dello stato di attuazione degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione

In questa fase del controllo di gestione anno 2007 del progetto di introduzione del Controllo di gestione nella Provincia di Viterbo si è posto l'accento anche sul processo di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione e del sistema degli indicatori ad esso legato, **quale misurazione e monitoraggio del livello di realizzazione dei progetti e dei programmi.**

La predisposizione del Piano dettagliato degli obiettivi previsto dall'art. 197 comma 2 lettera a) del D.Lgs 267/2000 compete al Direttore Generale al quale infatti spetta tra l'altro di provvedere ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo e sovrintendere alla gestione dell'ente. Il Piano dettagliato degli obiettivi della Provincia di Viterbo è parte integrante del Piano Esecutivo di gestione approvato con del. N° 130/2007 e rappresenta il mezzo fondamentale per controllare i risultati conseguiti attraverso l'attività di gestione. Si tratta di uno strumento con cui gli obiettivi di gestione stabiliti dagli organi politici vengono maggiormente dettagliati attraverso l'inserimento di una programmazione temporale delle azioni da intraprendere e di indicatori per permettere la misurazione dei risultati raggiunti in termini qualitativi e quantitativi.

Il Piano Esecutivo di Gestione individua i centri di responsabilità a cui affida progetti, obiettivi e centri di costo , ovvero la possibilità di gestire entrate e spese.

Il processo di formalizzazione degli obiettivi e dei progetti all'interno del Peg non è solo ed esclusivamente legato alla necessità di programmare le attività che dovranno essere svolte nel corso dell'anno ma, anche, all'importanza di assegnare le responsabilità, verificare i risultati derivanti dall'esplicazione delle professionalità delle singole risorse umane impegnate nel processo produttivo, e incentivare il perseguimento degli obiettivi.

In questo ambito le schede progetto del PEG hanno costituito lo strumento della pianificazione delle strategie in azioni concrete, definendo attraverso l'indicazione delle fasi, il percorso sequenziale e operativo per il loro raggiungimento.

La rilevazione dei risultati raggiunti viene effettuata attraverso il monitoraggio degli obiettivi programmati e consiste nella verifica del rispetto dei tempi definiti per le azioni collegate agli obiettivi, e nella determinazione del grado di raggiungimento degli indicatori di efficienza e di efficacia di tipo quantitativo e qualitativo assegnati a ciascuno di essi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'anno 2007 viene riportato nei reports allegati per Dirigente di riferimento.

2. Controllo di gestione per centro di costo ed attività dei servizi Viabilità ,Edilizia scolastica ,Manifestazioni culturali e Patrimonio edilizio

Nei reports successivi si è seguito il percorso di introduzione del Controllo di gestione in alcune specifiche Aree così come delineato nel progetto deliberato dalla Giunta Provinciale nel 2005 e successive integrazioni riferito al Settore Viabilità, Edilizia Scolastica , Manifestazioni Culturali e Patrimonio Edilizio.

L'analisi fa inoltre riferimento ai programmi della Relazione revisionale e Programmatica di cui si riportano di seguito i dati e la variazione rispetto al 2006.

Nel prospetto che segue viene riportato il Piano dei Conti che viene utilizzato per il Controllo di Gestione dei servizi sopra indicati. Il software utilizzato è collegato al programma di contabilità finanziaria che attraverso la codificazione sia delle determinazioni di pagamento che degli archivi del programma stipendi trasferisce al software del controllo di gestione i dati che successivamente elaborati con gli indicatori appositamente individuati, consentono di produrre i dati di seguito riportati.

I risultati ed il modello concettuale di riferimento per l'analisi

Il modello concettuale di riferimento relativo all'analisi è stato individuato nella tecnica di *benchmarking* che trova origine in letteratura tra le tecniche di valutazione comparativa.

Il *benchmarking* nasce e si sviluppa nell'ambito delle aziende private, ma assume una particolare rilevanza anche nel comparto delle aziende pubbliche. Nel suddetto comparto, infatti, il *benchmarking* può diffondersi in quanto valido strumento per migliorare l'orientamento del *management* pubblico volto a raggiungere i più alti livelli di *performance* di economicità, efficienza ed efficacia in un contesto caratterizzato dall'assenza di idonei meccanismi concorrenziali e di mercato. In particolare, tra le varie tipologie di *benchmarking*, il *benchmarking* comparativo o interno costituisce un valido riferimento per condurre analisi basate sulla valutazione comparativa tra l'attività svolta in vari anni rispetto alla **programmazione dell'Ente**.

L'applicazione di tale tecnica, in una prima fase, implica l'analisi delle attività e dei comportamenti organizzativi aziendali, al fine di costruire un piano di indicatori atti a misurare le *performance* dell'ente. Il confronto degli indicatori tra i vari anni consente, in una seconda fase, di individuare **standards di riferimento di economicità, efficienza ed efficacia in base ai quali valutare le singole attività delle varie unità considerate**. Successivamente l'ente può confrontarsi con gli *standard* al fine di revisionare, eventualmente, il proprio processo di gestione e pianificazione degli obiettivi nel senso di emulare esperienze valide e già realizzate. Questo rappresenta senza dubbio un importante stimolo ed incentivo al cambiamento in un ambito organizzativo in cui si potrebbe riscontrare una forte resistenza da parte del personale coinvolto.

Con l'acquisizione di questi dati, riferiti agli esercizi 2006 e 2007 nei Settori Viabilità, Edilizia Scolastica, Manifestazioni Culturali e Patrimonio edilizio si potrà procedere e sviluppare il processo di **programmazione** quale anello di congiunzione tra le scelte strategiche del livello politico e le decisioni di pianificazioni delle strategie in progetti e obiettivi da parte dei Dirigenti.

A- Viabilità

Le tabelle sono codificate con **L09** e numero della Tabella ed articolate per : Spesa totale per zone, spesa per km. gestito, spesa per programmi e spesa totale per manutenzione ordinaria e straordinaria e relative attività.

Nei costi non è compreso il costo del personale , con esclusione delle zone 2, 3 e 5 . Per queste zone sono stati prodotti dei reports separati nei quali per la manutenzione ordinaria e per singola attività è possibile vedere il costo con e senza personale.







Il Dirigente ha precisato che i costi delle zone 2, 4, 8 sono sensibilmente più bassi rispetto al totale delle zone in quanto vi è più personale che realizza in economia i lavori, mentre per le zone 5 e 6 i costi aumentano per l'attraversamento di molti Comuni, per cui le tipologie di lavori riguardano anche l'illuminazione, marciapiedi ecc.

Sempre su precisazione del Dirigente il costo delle strade in delega, in cui la Provincia interviene solo per la manutenzione ordinaria essendo affidata alla Società regionale ASTRAL spa la manutenzione straordinaria, è derivato dal ribaltamento per Km. del costo di ogni zona essendo impossibile ripartire in ogni determinazione i costi delle attività per i tratti dei chilometri che attraversano le zone. Il costo delle strade in delega è decisamente alto dovendo intervenire molto spesso per ovviare ad una manutenzione straordinaria molto scarsa.

A fini di analisi, il Servizio Viabilità è stato articolato nelle seguenti attività: manutenzione ordinaria e straordinaria . Per consentire la costruzione di indicatori di prodotto, l'attività di manutenzione ordinaria è stata articolata nelle sottoattività di attività residuali, attività di vigilanza, rifacimento barriere di sicurezza, controllo cantieri, manutenzione danni per il maltempo, manutenzione scoli, manutenzione piano viario, sgombero neve e trattamento ghiaccio, potatura piante, sfalcio erba, segnaletica orizzontale, segnaletica verticale, , mentre l'attività di manutenzione straordinaria è stata suddivisa nelle sottoattività del rifacimento barriere di sicurezza, scoli, rifacimento piano viario, manutenzione straordinaria segnaletica orizzontale e verticale e attività residuali.

Le zone analizzate sono sempre le otto, previste dall'organizzazione del Settore oltre al centro di costo – Gestione strade in delega.

I reports prodotti del servizio Viabilità sono i seguenti:

-  Spesa totale per zone L09 Tab 01
-  grafico spesa totale per Km. per zone
-  spesa totale per programmi – confronto 2006/2007 L09 Tab 2
-  spesa totale per manutenzione ordinaria – confronto 2006/2007 L09 Tab 3
-  grafico spesa manutenzione ordinaria per km. per zone
-  spesa per centri di costo

- ✚ grafico con ripartizione % tra le varie zone
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria barriere di sicurezza per centro di costo L09 OS
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria barriere di sicurezza per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria danni mal tempo per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria danni mal tempo per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria scoli per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria scoli per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria piano viario per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria piano viario per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria sgombero neve e trattamento ghiaccio per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria sgombero neve e trattamento ghiaccio per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria potature piante per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria potature piante per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria sfalcio erba per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria sfalcio erba per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria segnaletica orizzontale per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria segnaletica orizzontale per km
- ✚ spesa del programma manutenzione ordinaria e straordinaria segnaletica verticale per centro di costo
- ✚ grafico del programma manutenzione ordinaria e straordinaria segnaletica verticale per km
- ✚ prospetto spesa zone 2,3,5 della manutenzione ordinaria per attività con e senza il costo del personale.

B - Edilizia Scolastica

Le competenze assegnate alle Province in materia di scuola variano sia in relazione alla tipologia di scuola che agli accordi presi con gli altri enti pubblici. Ai fini dell'indagine nel corso degli anni 2006 e 2007 gli Istituti sono stati compresi nei Lotti secondo la struttura organizzativa ed operativa del Settore, secondo la seguente articolazione:

Lotto 1

ITCG di Tarquinia

ITCG di Montefiascone

Liceo Scientifico e Classico di Tarquinia

Lotto 2

Liceo Scientifico di Tuscania

Liceo Classico e Linguistico "Buratti" di Viterbo

IPSIA di Tuscania

Lotto 3

Istituto Magistrale di Viterbo

IPSCT Orioli di Viterbo – Sede centrale

IPSCT Orioli di Viterbo – Sede Carmine

ITAS di Bagnoregio

ITC di Viterbo

Lotto 4

ITIS di Viterbo

Complesso scolastico di Civitacastellana

ISA di Civitacastellana

Lotto 5

Liceo Scientifico di Ronciglione

IPSIA di Acquapendente

Liceo Scientifico di Acquapendente

Liceo Scientifico di Bassano Romano

ITIS di Bassano Romano

Liceo Scientifico di Viterbo

IPSIA di Viterbo
ITCG di Vetralla

Lotto 6

IPSSAR di Caprarola
ISISS di Civitacastellana
ITC di Orte
Liceo Scientifico di Orte
Complesso di Montefiascone

Lotto 7

Scuola Alberghiera di Viterbo
Ex colonia San Martino di Viterbo

I reports prodotti del servizio Edilizia Scolastica sono i seguenti:

- ✓ spesa totale per programmi – confronto 2006-2007 L10 Tab 1
- ✓ grafico delle attività dell'Edilizia scolastica con il confronto 2006-2007
- ✓ spesa per lotti scolastici – confronto 2006-2007 L10 Tab 2
- ✓ spesa totale per edificio 2006/2007 L10 Tab 2
- ✓ grafico spesa media per mc per edificio scolastico
- ✓ grafico con il diverso peso % dei vari lotti
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione ordinaria impianti termici
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione ordinaria impianti elettrici
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione ordinaria impianti di sicurezza
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione straordinaria struttura
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione straordinaria impianti termici
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione straordinaria impianti elettrici
- ✓ spesa media per mc del programma manutenzione straordinaria impianti di sicurezza

- ✓ spesa totale per riscaldamento per edificio scolastico
- ✓ spesa per utenze telefoniche per edificio scolastico
- ✓ spesa per illuminazione per edificio scolastico

Dalla tabella 1 si rileva un notevole aumento della spesa per manutenzione straordinaria degli impianti termici (+166,10%) e di manutenzione ordinaria delle attività residuali (+131,47%).

C - Promozione e valorizzazione beni e servizi culturali

I reports , che sono allegati sotto il codice L05 per il servizio Promozione e valorizzazione beni e servizi culturali sono i seguenti:

- ✓ spesa totale per programmi – confronto 2006-2007 sia in valore assoluto che in percentuale L05- Tab 1
- ✓ spesa per centro di costo – L05-Tab. 2
- ✓ spesa per manifestazioni con bando- L05 Tab 3
- ✓ spesa per manifestazioni extra bando L05 Tab 4
- ✓ spesa per musei biblioteche archivi ed altro L05 Tab 5
- ✓ spesa per manifestazioni gestite direttamente dalla Provincia L05 Tab 6

Nell'ambito delle Manifestazioni gestite direttamente dalla Provincia è stato eliminato il Festival Barocco in quanto gestito dall'A.P.T. nel 2006 e 2007. L'aumento della spesa anno 2007 per le manifestazioni gestite direttamente dalla Provincia è relativo alle manifestazioni per il 50° della Provincia.

D - Patrimonio Edilizio

Il Patrimonio Edilizio è stato inserito nel corso del 2007 ai fini del controllo di gestione dei seguenti edifici: Palazzo Prefettura, Palazzo Provincia, Caserma, Palazzo Fani, Palazzo Caprini e Provveditorato.

Il controllo di gestione è stato inoltre effettuato per le seguenti attività: Manutenzione Ordinaria degli impianti elettrici, delle opere di finitura, della struttura, dell'impianto termico e di altre tipologie di manutenzioni.

I reports sono i seguenti:

- ✓ spesa del patrimonio edilizio per centri di costo L12 Tab 1;
- ✓ spesa del patrimonio edilizio per programma L12 Tab 2

3 - Controllo di gestione: Monitoraggio lavori in conto capitale e manutenzione ordinaria dei settori Edilizia Scolastica, Viabilità , Corsi di formazione finanziati don fondi FSE

Questa attività di controllo di gestione è alimentata dalle schede che il Settore Contabilità ha costruito con i dati della contabilità finanziaria.(accertato e pagato diviso per anno di accertamento/aggiudicato). Le schede sono divise secondo la destinazione (lavori di manutenzione ordinaria e lavori in conto capitale sull'anno 2007 , per gli anni precedenti al 2007 le due destinazioni non sono suddivise) per i lavori dell'Edilizia scolastica e della Viabilità mentre per i Corsi di formazione professionale la tabella rileva la differenza tra il finanziamento e quanto pagato. L'altezza degli istogrammi rileva la differenza con i pagamenti per ciascun anno di formazione.

4 – Indicatori di attività e di costo.

Il referto del 2007 contiene per la prima volta una analisi per indicatori di attività e di costo (considerando esclusivamente il costo del personale) dei centri di costo: Caccia, Pesca, Agricoltura, Qualità aria, Difesa Suolo, Energia, Gestione rifiuti, Risorse idriche, Concessioni Stradali e Trasporti

A tal fine sono stati individuati i Centri di costo ed i relativi indicatori , considerandoli cost driver, ed la percentuale di costo del personale impiegato in ciascun centro. Pertanto il costo unitario è relativo esclusivamente al costo del personale in esso compreso.

5 - Confronto utenze consumi 2006/2007

Nelle tabelle relative alle utenze vengono riportati i dati che riguardano: utenze idriche, illuminazione ed elettricità, gas per riscaldamento, telefono, carburante, carburante per riscaldamento, giornali, vigilanza, pulizie. I dati inoltre sono riportati per bimestri.

Dalle tabelle è possibile rilevare una notevole diminuzione delle spese per utenze idriche (-21,5%) del gas per riscaldamento (-8,4%) del carburante (-8,9% dovuta ad una attenta politica di utilizzo delle autovetture) contro un aumento delle spese per le pulizie e della vigilanza dovute all'attivazione dei nuovi uffici di Palazzo Caprini.

SPESA	Variazione % tra 2006 e 2007	Variazione assoluta
Utenze idriche	-21,5	-14.488,26
Illuminazione ed elettricità	+7,3	+31.026,69
Gas per riscaldamento	-8,4	-25.278,16
Telefono	+8,4	+18.970,00
Carburante	-8,9	-25.535,29
Giornali	+5,6	+1.805,18
Pulizie	+17	+46.842,02
Vigilanza	+9,4	+12.008,20
Carburante per riscaldamento Scuole	+8,9	+33.893,76

6 – Analisi costi della cancelleria, stampati, materiale per stampanti e fotocopiatrici e accessori per computer e la spesa del parco macchine.

Nelle tabelle sono riportati i costi relative alla cancelleria e a tutto il materiale per stampanti e fotocopiatrici e computers. L'analisi è un utile punto di riferimento per la programmazione e lo sviluppo delle attività di informatizzazione dell'ente. Inoltre si precisa che le spese del parco macchine sono facilmente leggibili per Settore.

7 - Capacità di gestione delle risorse finanziarie assegnate ai Dirigenti

Considerato inoltre che il Peg contiene sia l'indicazione degli obiettivi all'interno di ogni settore di attività che una parte di carattere strettamente finanziario si è ritenuto opportuno introdurre reports per Dirigente legati alla gestione delle risorse finanziarie di entrata e di spesa sia in valore assoluto che come rapporto e precisamente:

Entrata:

- Capacità di riscossione dei residui iniziali;
- Capacità di precisione nella quantificazione delle previsioni;
- Capacità di trasformare le previsioni in accertamenti;
- Capacità di trasformare gli accertamenti in riscossioni;

Spesa:

- Capacità di pagamento dei residui iniziali;
- Capacità di precisione nella quantificazione delle previsioni;
- Capacità di trasformare le previsioni in impegni;
- Capacità di trasformare gli impegni in riscossioni;

I dati sono inoltre riportati in un report a reticolo per Dirigente .

APPENDICE

Il Controllo di Gestione nella Amministrazione Provinciale di Viterbo

Premessa

L'Amministrazione Provinciale di Viterbo, nel settembre del 2004 con deliberazione della Giunta Provinciale, approvava la riorganizzazione del servizio di controllo di gestione mediante la costituzione di un gruppo operativo, che individuava nei servizi **Viabilità, Edilizia Scolastica e Cultura** *i servizi pilota* su cui avviare la sperimentazione di un progetto operativo da estendere poi ad ulteriori servizi dell'ente.

Di conseguenza con deliberazione della Giunta Provinciale n. 75 del 2 marzo 2005 veniva formalmente approvato il progetto del gruppo operativo con annesso regolamento sul controllo di gestione relativo ai servizi sopra indicati.

I passi della metodologia

L'impostazione di strumenti per il controllo gestionale prevede innanzitutto la ricostruzione analitica dei costi di produzione che sono funzionali alla definizione di indicatori di efficienza, efficacia ed economicità. La determinazione dei costi di produzione segue uno schema concettuale di riferimento che trae origine dai principi di contabilità analitica e che si articola in più fasi.

Innanzitutto è necessario identificare il "piano dei centri di costo" definendo le aree di attività dell'ente, cioè i comparti a cui è delegata la responsabilità primaria della produzione dei servizi. All'interno di ciascun centro si sono individuati gruppi omogenei di attività; tale articolazione è opportuna in tutti quei casi in cui la medesima area produce servizi a attività differenziate e quando sia opportuno analizzare nel dettaglio l'attività di un'area e il costo medio per ogni unità di servizio prodotto.

Nella seconda fase della determinazione dei costi di produzione, per ognuno dei centri di produzione si sviluppa la rilevazione dell'output, la misurazione dell'input effettivamente utilizzati e la determinazione dei costi sostenuti per l'acquisizione di ciascuno di essi.

Per valutare la potenzialità di questo strumento, che risulta centrale ai fini dell'impianto di un sistema di controllo gestionale, è opportuno specificare la differenza sostanziale che sussiste tra questa tecnica contabile e i criteri che presiedono alla tradizionale contabilità finanziaria: in sostanza, la prima riflette i costi tecnico-economici di produzione dei servizi, mentre la seconda computa la spesa riferendola ai diversi momenti dell'iter procedurale che conduce dallo stanziamento di bilancio alla erogazione effettiva e cioè al pagamento oppure all'impegno.

La differenza tra costo e spesa è pertanto meglio apprezzabile richiamando il criterio generale di computo dei costi: a ciascun centro di costo sono state attribuite le risorse effettivamente utilizzate nel periodo di riferimento. In particolare si è tenuto conto che la spesa iscritta nella contabilità finanziaria risulta utilizzabile ai fini della quantificazione dei costi di produzione solo se viene rilevata come dato di competenza sia in termini di cassa che in conto residui. In altri termini ai pagamenti di competenza effettuati nel corso dell'anno di riferimento si sono aggiunti i pagamenti in conto residui.

Successivamente secondo il progetto ed in base alla metodologia si è proceduto a :

1. Individuazione dei Centri di Costo da monitorare a livello di “Zone stradali” per il servizio Viabilità, di “Edifici scolastici” per l'edilizia scolastica e le “Manifestazioni culturali “ per il Settore Cultura.
2. Definizione di un piano di voci di spesa e di un ulteriore livello di attribuzione definito dalle linee di attività , tipizzate e codificate.
3. Predisposizione di un piano di rilevazioni extra contabili per definire i dati di natura non economica necessari per costruire gli indicatori di economicità, efficacia ed efficienza.
4. Identificazione del piano degli indicatori per la valutazione degli indicatori e quindi base di lettura dei risultati del controllo di gestione.

Fasi di attuazione del progetto

Il progetto sperimentale approvato ha ricevuto il consenso e quindi il coinvolgimento dei Dirigenti dei Settori interessati e del personale che avrebbe dovuto partecipare alla rilevazione dei dati, naturalmente data la ingente mole di informazioni per le analisi ci si è dotati di uno specifico software per una rapida elaborazione dei dati.

Settore Economico Finanziario

1. Il Settore Economico Finanziario ha provveduto ad adeguare il piano dei conti, già introdotto per la contabilità generale, così da poter attribuire i costi ai vari centri di costo individuati in contabilità analitica.
2. Recupero dei dati dal 1 gennaio 2005 per le spese riportate nelle determinazioni di liquidazione secondo le indicazioni in esse riportate per tutti i Settori individuati.
3. Messa a regime del sistema di raccolta dei dati contabili per tutti i Settori coinvolti.

Settori Viabilità, Edilizia Scolastica e Culture e Patrimonio Edilizio

1. Sono state effettuate numerose riunioni sia per Settore che collegiali per concordare e mettere a punto le modalità di raccolta dei dati sia contabili che extra contabili.
 - a. Per il Settore Viabilità è stata individuata nella Zona 2 3 e 5 quelle sperimentali per la raccolta delle informazioni relative alle attività del personale dipendente.
 - b. I dati extra contabili del Settore Viabilità sono stati tutti regolarmente trasmessi.
 - c. Nel Settore Edilizia Scolastica si è proceduto alla raccolta dei dati extra contabili relativi alle dimensioni volumetriche degli edifici scolastici e del numero degli studenti, dati regolarmente trasmessi dai vari tecnici responsabili degli edifici
 - d. Il Settore Cultura ha regolarmente trasmesso dal 1 maggio 2005 le determinazioni complete dei dati necessari la controllo di gestione e ha provveduto a completare tutti gli atti adottati dal 1 gennaio .

Informazioni e guida per la lettura dei reports

- I reports sono strutturati per aree e servizi e centri di costo e per manutenzione (ordinaria e straordinaria) e lavori in c/ capitale (realizzazione opere) ;
- Per il ***Servizio Manutenzioni strade provinciali*** il piano delle rilevazioni contabili e extra contabili mantiene la suddivisione in “ 8 Zone” ad ognuna delle quali appartiene un insieme di strade (vedi cartina allegata) .
E’ stato inoltre concordato con il Dirigente del Settore Strade di creare un ulteriore centro di costo denominato “Strade delegate dalla Regione” per l’attribuzione di tutti i costi destinati alla manutenzione delle strade ricevute in delega e finanziate dalla Regione, anche se dal punto di vista gestionale rientrano , per i tratti di competenza, nelle Zone precedentemente indicate.
- Anche il Controllo di Gestione applicato alla ***Manutenzione degli immobili costituiti dagli edifici scolastici*** ha seguito l’organizzazione per “**lotti**” e per centri di responsabilità come indicata dal Dirigente.

E’ stato aggiunto un ulteriore centro di costo denominato “ Lotto 7 – Edifici particolari” che riporta i costi della Scuola Alberghiera e ex Colonia di S. Martino.

I reports sono articolati per edificio scolastico (e non per Istituto scolastico) in quanto le informazioni dei costi sostenuti dalla Provincia, per la maggior parte dei casi, si riferiscono alla gestione degli edifici.

- Il controllo di gestione applicato alle “ ***Manifestazioni Culturali***” ha seguito la strutturazione dei centri di costo per macro attività e precisamente:
 - Struttura sala “Anselmi”

- Manifestazioni ricorrenti (organizzate direttamente)
 - Premio “ Tarquinia-Cardarelli”
 - Premio “Phersu d’argento”
 - Festival Barocco
 - Manifestazioni minori
- Manifestazioni relative al bando generale (organizzate da terzi)
- Manifestazioni extra bando (organizzate da terzi)
- Musei- biblioteche- archivi

Per gli ultimi tre centri di costo vi è inoltre una suddivisione territoriale:

- Zona Lago di Bolsena
- Zona Teverina
- Zona Cimini
- Viterbo
- Zona Sud
- Zona Costiera

Il processo di applicazione del processo si articola in una serie di fasi che vengono di seguito discusse.

Individuazione degli indicatori di performance.

Per poter individuare un piano di indicatori di *performance* sulla base dei quali effettuare il confronto, è stato necessario analizzare gli *output* di singole funzioni o di specifici processi considerati. L'*output* è stato aggregato a vari livelli, a seconda degli obiettivi che sono stati prefissati e quindi della specificità del confronto che si intende effettuare. Il piano degli indicatori può articolarsi nei seguenti aspetti:

- analisi dell'efficienza e dell'efficacia dei prodotti o servizi offerti;

Raccolta dei dati informativi.

Le modalità di raccolta delle informazioni è stata effettuata sia su supporto informatico che cartaceo. La scelta ottimale dipende da considerazioni di natura operativa ed economica.

Analisi degli indicatori.

L'analisi degli indicatori di *performance* di ciascun settore oggetto di studio viene condotta tramite confronto al fine di mettere in evidenza una serie di scostamenti (*gap* positivi o negativi) dagli *standard* di riferimento. Nell'ambito di un successivo confronto temporale nel corso dei successivi anni di analisi si potranno individuare:

- a) i punti di forza o le aree in cui esso risulta eccellere rispetto alle altre unità del gruppo;
- b) le aree critiche o di potenziale miglioramento su cui focalizzare l'attenzione al fine di promuovere analisi interne più specifiche ed un eventuale cambiamento organizzativo e gestionale.

6. Comunicazione dei risultati.

I risultati dell'analisi condotta nel corso del 2005 inseriti in un *report* al fine di rappresentare anche graficamente e di individuare pertanto più agevolmente i propri punti di forza e debolezza, sono state trasmesse ai Dirigenti dei Settori interessati alla Direzione Generale ed al Consiglio Provinciale. Tali *reports* devono costituire una base per analisi più approfondite da parte dell'ente in corrispondenza dei propri punti di debolezza e costituire un presupposto per introdurre i necessari interventi di revisione gestionale.

La definizione delle variabili

Le variabili prese in considerazione nell'analisi sono di varia natura e possono essere classificate in tre gruppi: variabili di *output*, variabili di *input*, variabili strutturali e di contesto. La definizione di tali variabili dipende strettamente dal servizio in esame e a ciascuna di esse sono legate diverse problematiche che verranno nel seguito discusse.

Per definire l'*output* del Servizio Viabilità è stato necessario suddividere l'attività effettuata dal servizio in sottoattività: solamente in questo modo è stato possibile individuare una unità di misura adeguata per ciascuna di esse e misurarne la corrispondente quota di risorse umane ed economiche utilizzate per la loro produzione. Principalmente, l'*output* del Servizio Viabilità è stato individuato nella manutenzione di tratti di strada, intendendo valutare il risultato delle varie attività che la Provincia svolge su tratti di strada di sua competenza. L'unità di misura prevalentemente utilizzata è il numero di chilometri che consente di determinare relativamente a ciascuna sottoattività il costo per chilometro di strada.

Per quanto riguarda il Servizio Scuole, sono state considerate tutte scuole nelle quali la Provincia interviene per competenza, suddivise per tipologia. L'*output* è stato individuato nel numero di studenti iscritti, suddiviso per tipologia di scuola, in quanto l'interesse è rivolto alla valutazione del costo della gestione del servizio per alunno. La ripartizione degli iscritti tra le varie tipologie di scuola è necessaria per rispettare i criteri di omogeneità e confrontabilità, poiché le competenze assegnate alle Province variano per tipologia di scuola. La differenza sostanziale tra l'*output* dei due servizi consiste nel fatto che mentre nel primo caso esso è il risultato di una attività specifica svolta dall'amministrazione, nel secondo è rappresentato da coloro che utilizzano il servizio offerto, e quindi gestito, dalla Provincia.

La definizione e misurazione delle risorse impiegate nei due servizi ha implicato una serie di assunzioni. E' stato scelto di quantificare e misurare solamente le risorse direttamente impiegate all'interno dei due servizi, escludendo le risorse relative alle attività di funzionamento e automantenimento della struttura organizzativa dell'ente, così come precedentemente illustrato. Inoltre, è stato scelto di valutare la quantità di *input* utilizzato all'interno dei servizi in valore monetario. Infatti, l'impiego di *input* di varia natura utilizzati nella produzione o erogazione del servizio rende necessario adottare un'unità di misura omogenea, affinché sia possibile l'aggregazione in un'unica variabile. Ciò permette di determinare la spesa o costo per unità di prodotto, grandezze confrontabili tra le varie amministrazioni.

Successivamente, è stato necessario definire il sistema contabile di riferimento da utilizzare per la misurazione in termini monetari degli *input*. Il modello della contabilità economica si presenta come il più coerente con gli obiettivi del controllo di gestione, in quanto riflette i costi tecnico-economici di produzione ed erogazione dei servizi.

Il piano degli indicatori

L'impianto di sistemi di controllo di gestione all'interno delle amministrazioni provinciali, con particolare riferimento a tecniche di valutazione comparativa, richiede la definizione e la costruzione di un piano di indicatori che sintetizzi la *performance* dell'ente. Gli indicatori proposti nell'analisi possono essere ricondotti a quattro tipologie: la prima riguarda le caratteristiche generali, la seconda la struttura organizzativa, la terza l'efficienza e l'ultima l'efficacia.

Gli indicatori di contesto sono definiti allo scopo di delineare le caratteristiche generali del servizio e sono costruiti sulla base di variabili descrittive dell'ambito in cui la Provincia opera. In particolare, tali indicatori sono utili per raggruppare le amministrazioni rispetto a criteri "ambientali" omogenei, al fine di effettuare confronti tra unità similari per contesto, sia territoriale che strutturale, del servizio offerto. Inoltre, nel caso in cui sia possibile disporre di un numero elevato di osservazioni, l'introduzione di regole tramite le quali costruire e definire sottogruppi di unità omogenee garantisce che sia rispettato il criterio della confrontabilità tra le amministrazioni.

Gli indicatori di efficienza riguardano la valutazione della gestione del servizio oggetto di studio. Tali indicatori misurano l'attività svolta attraverso la quantificazione della produzione dei servizi erogati e le risorse impiegate per produrli. Nella maggior parte dei casi, gli *input* considerati sono espressi in valore monetario, fornendo informazioni sui costi di produzione. Infatti, l'indicatore di efficienza "classico" mette in relazione le quantità prodotte con i costi totali sopportati e misura "la quantità prodotta per ciascun euro di costo". Tale indicatore risulta in relazione diretta con l'efficienza del processo produttivo, in quanto è tanto maggiore quanto più alta è l'efficienza di quest'ultimo. L'inverso di questo indicatore è di più intuitiva interpretazione, essendo costruito come rapporto tra il costo totale sostenuto nella produzione e la quantità prodotta e rappresenta il costo per unità di prodotto, indicatore in relazione inversa con l'efficienza del processo produttivo, in quanto è tanto minore quanto più alta è l'efficienza di quest'ultimo.

Entrambi questi indicatori sono particolarmente adatti sia per valutare la dinamica dell'efficienza nell'ambito del medesimo servizio nel corso del tempo, essendo possibile calcolare aumenti o riduzioni del costo per unità di prodotto, al netto delle variazioni dei prezzi, da un periodo di riferimento ad

un altro, sia per confrontare il costo unitario del medesimo prodotto tra enti locali diversi in uno stesso periodo di riferimento, così come previsto dalla tecnica di *benchmarking*.

Nel caso in cui si voglia determinare il livello di efficienza realizzato da ogni unità si incontrano maggiori problemi. Infatti, dovendo individuare uno *standard* di riferimento, ottenuto dal rapporto ottimale tra risorse impiegate e quantità prodotta, non è possibile prescindere da valutazioni in cui entrano fattori soggettivi. La determinazione degli *standard* può essere fissata in base ai costi medi unitari che si sono verificati, nel medesimo settore di attività, da diversi enti ritenuti validi da un punto di vista produttivo o in base ai valori risultanti dalla simulazione di una utilizzazione dei fattori produttivi disponibili o considerando come riferimento l'unità che ha raggiunto la *performance* migliore di settore.

Nel caso delle amministrazioni provinciali, lo *standard* di riferimento con il quale tutte le unità devono confrontarsi è rappresentato dall'osservazione che ha realizzato il risultato migliore in termini di efficiente gestione del servizio considerato. I confronti effettuati devono essere basati su un numero ridotto di indicatori in modo tale che, nell'ambito di valutazioni comparative, sia possibile produrre risultati significativi e giungere ad interessanti conclusioni. Successivamente, individuate le criticità all'interno di un servizio si possono effettuare analisi particolareggiate mediante un insieme di indicatori allargato e maggiormente dettagliato.

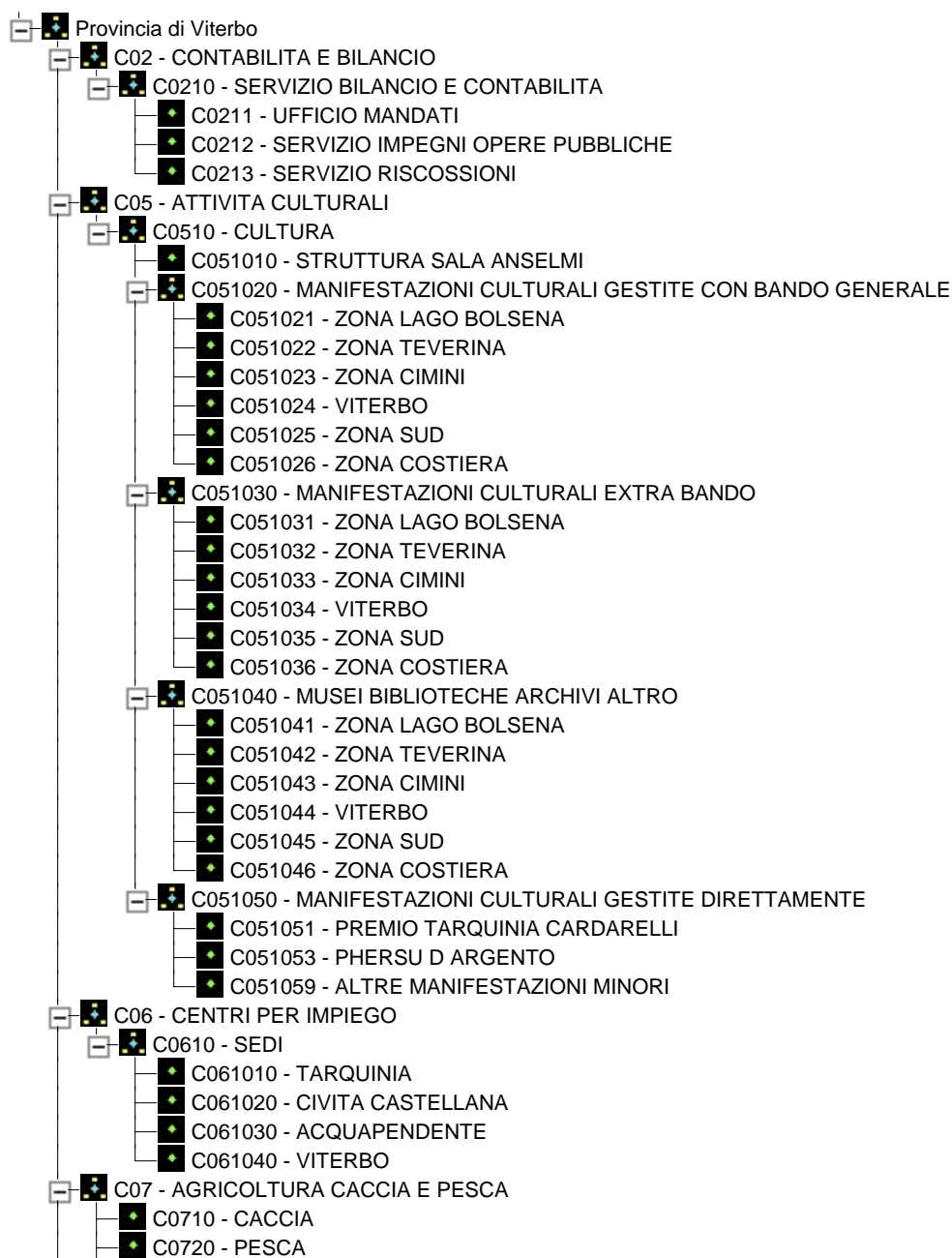
Analisi della sperimentazione

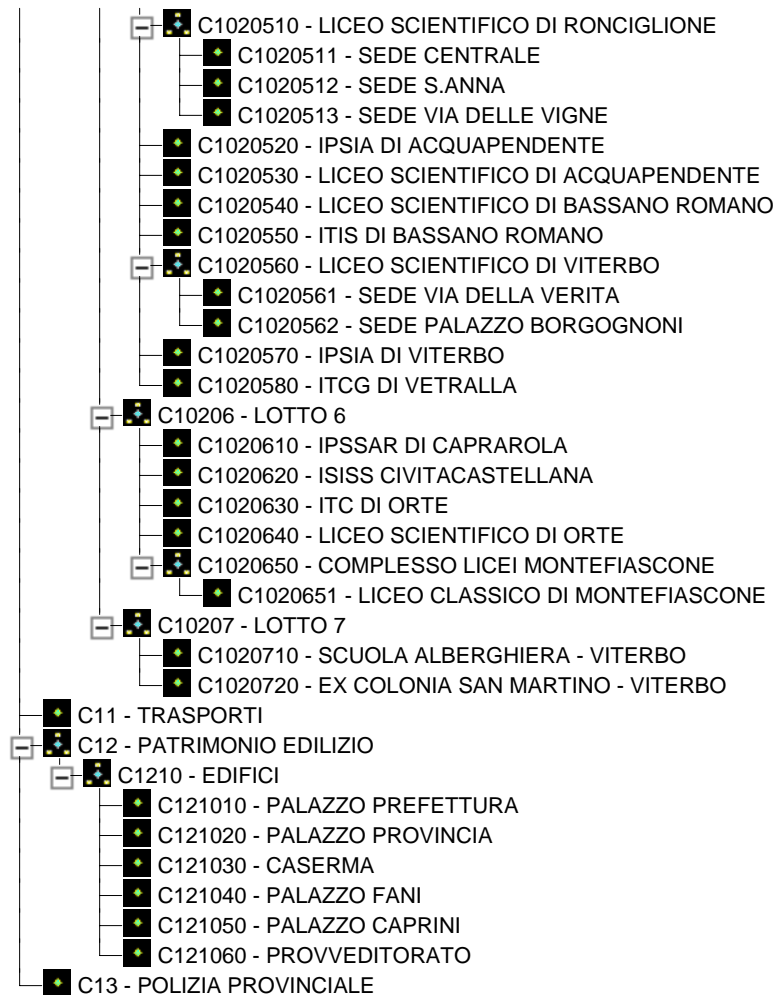
A conclusione della prima fase di sperimentazione di un sistema di controllo di gestione si possono fare una serie di osservazioni quali:

- la difficoltà incontrata nella raccolta dei dati riferiti agli indicatori da parte dei Settori, i quali hanno dovuto strutturare un preciso processo di lavoro per arrivare almeno semestralmente alla trasmissione dei dati quantitativi;
- L'interesse da parte dei Dirigenti dei settori analizzati nel ricevere i reports nello sforzo di comprenderne il significato;
- la corretta partecipazione dei vari funzionari dei settori nella puntuale attribuzione negli atti di liquidazione dei dati riferiti ai centri di costo ed ai fattori produttivi, così come definiti nel piano dei conti;
- la necessità di continuare nel processo iniziato per costruire degli standards dell'Ente nel tempo oltre ad iniziare un benchmarking con le altre Province per il miglioramento delle proprie attività;

- l'opportunità di inserire nel processo di controllo di gestione altre aree dell'Ente per arrivare ad un completo monitoraggio delle strutture.

Struttura Centri di Costo





Piano Esecutivo di Gestione

