

IL SISTEMA DI CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE

ENTI PUBBLICI: PROFILO AZIENDALE E MANAGERIALE

- LUOGO COMUNE DA SFATARE: SONO "AZIENDE" SOLO LE ORGANIZZAZIONI ORIENTATE AL PROFITTO
- SONO INVECE "AZIENDE" ANCHE ALTRE ORGANIZZAZIONI, ED IN GENERALE LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE, COME LE UNIVERSITA', GLI ENTI PUBBLICI TERRITORIALI, LE ASL, ECC. IN QUANTO - COME MINIMO - QUESTE DEBONO ACQUISIRE ED IMPIEGARE RISORSE SCARSE SECONDO CRITERI DI ECONOMICITÀ

DATO CHE ANCHE LE AMMINISTRAZIONI
PUBBLICHE SONO "AZIENDE", SI PONGONO PER
ESSE PROBLEMI DI:

- ORGANIZZAZIONE
- GESTIONE
- MISURAZIONE ECONOMICA

TUTTI PROBLEMI CHE VANNO AFFRONTATI E
RISOLTI SECONDO I PRINCIPI DELL'ECONOMIA
AZIENDALE

PIÙ IN GENERALE, IL CORRETTO
FUNZIONAMENTO DELLE AMMINISTRAZIONI
PUBBLICHE È REGOLATO DAI PRINCIPI DEL
MANAGEMENT

LA PROSPETTIVA MANAGERIALE È SINONIMO DI
"CONDUZIONE RAZIONALE" DELLE
ORGANIZZAZIONI

NELLA PROSPETTIVA DI UNA CONDUZIONE
"RAZIONALE" DELLE ORGANIZZAZIONI
ASSUMONO RISALTO ESIGENZE DI:

- ESPLICITAZIONE DI OBIETTIVI A CUI L'AZIENDA È RIVOLTA (QUALI CHE ESSI SIANO, ECONOMICI E NON);
- ADEGUATEZZA DELLE STRATEGIE E POLITICHE E DELLE RISORSE RISPETTO A TALI OBIETTIVI;
- ADEGUATEZZA DELLA GESTIONE CORRENTE A REALIZZARE TALI POLITICHE (RISULTATI DELLA GESTIONE, ECONOMICI E NON);
- ADEGUATEZZA DELL'ORGANIZZAZIONE, NELLE SUE DIVERSE COMPONENTI.

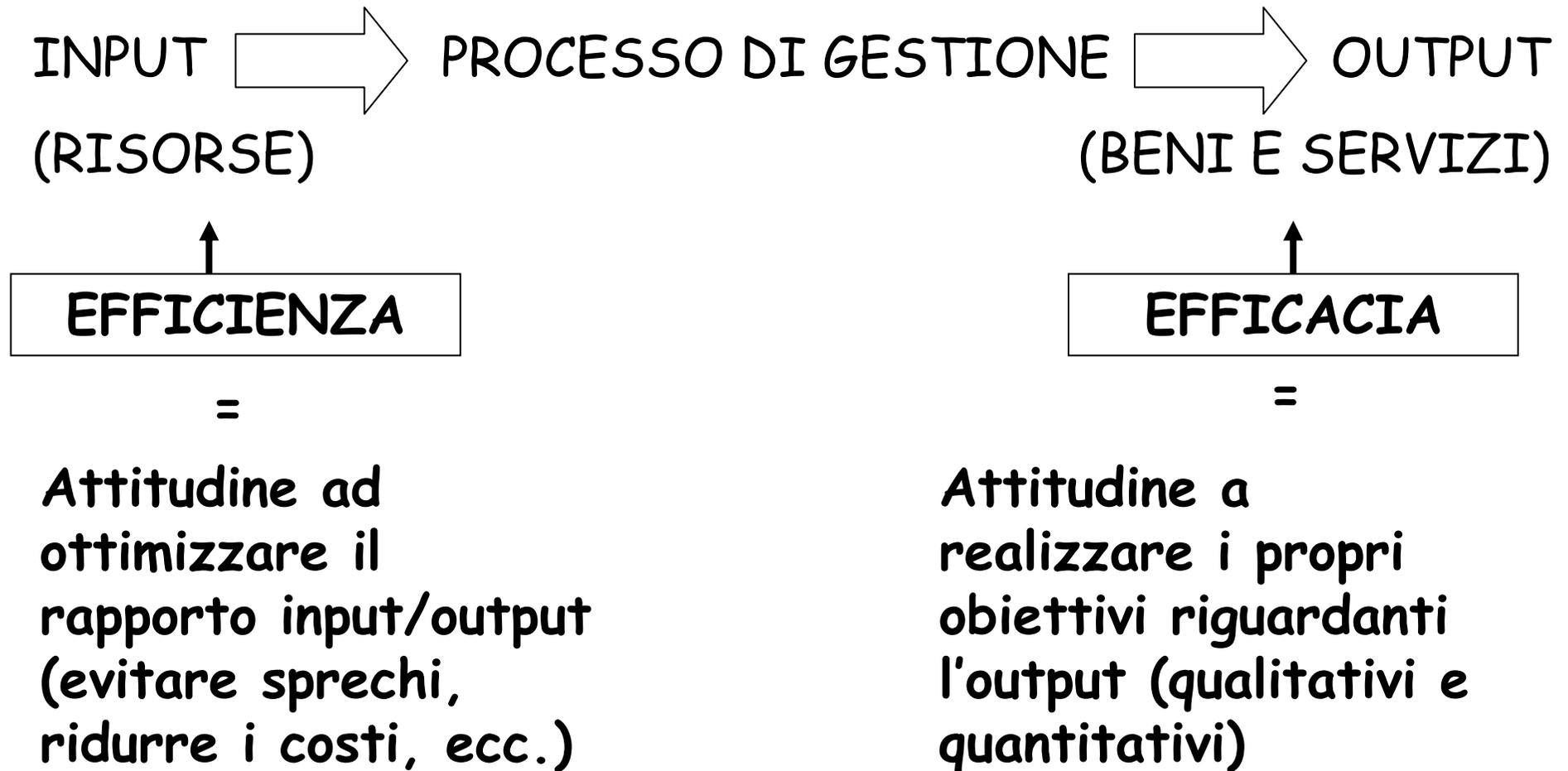
IN TALE AMPIA PROSPETTIVA, DI STAMPO
MANAGERIALE, RISULTA ANCORA PIÙ
NATURALE ED EVIDENTE LA NECESSITÀ DI
OPERARE SECONDO LOGICHE DI
EFFICACIA (NON NECESSARIAMENTE DI TIPO
ECONOMICO)

E DI

EFFICIENZA

E DI MONITORARE SISTEMATICAMENTE
L'ENTITÀ E GLI ANDAMENTI

UN SISTEMA DI GUIDA "MANAGERIALE" CONSENTE DI VALUTARE COSTANTEMENTE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA DELLA GESTIONE.



LA CONDUZIONE DELLE AMMINISTRAZIONI
PUBBLICHE SECONDO LOGICHE ECONOMICO-
AZIENDALI E MANAGERIALI NON È ALTERNATIVA
AD ESIGENZE "GIURIDICO-AMMINISTRATIVE"

È INVECE UNA LOGICA CHE DEVE CONCILIARSI CON
PECULIARITÀ ED ESIGENZE PROPRIE DELLE
ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE

IN CASO CONTRARIO, GLI ESITI POSSIBILI SONO:

- LO SNATURAMENTO DELL'ENTE O
AMMINISTRAZIONE PUBBLICA;
- IL SUO "CATTIVO" (INEFFICIENTE E/O
INEFFICACE) FUNZIONAMENTO.

PROFILO ECONOMICO E FINANZIARIO DELLA GESTIONE AZIENDALE

LA CONDUZIONE DELLE AZIENDE SECONDO
PRINCIPI ECONOMICO-AZIENDALI RICHIEDE LA
DOVUTA ATTENZIONE A DUE ASPETTI - DIVERSI
ANCHE SE STRETTAMENTE CORRELATI - DELLA
GESTIONE:

- ASPETTO ECONOMICO
- ASPETTO FINANZIARIO

ASPETTO ECONOMICO

PROVENTI E COSTI

ASPETTO FINANZIARIO

(NEL SENSO DI DINAMICA O "FLUSSI")

ENTRATE E USCITE (DI MEZZI FINANZIARI)

L'EQUILIBRIO ECONOMICO

L'IMPRESA SI TROVA IN SITUAZIONE DI
EQUILIBRIO ECONOMICO QUANDO IL SUO FLUSSO
DEI PROVENTI È DUREVOLMENTE IN GRADO DI
FRONTEGGIARE IL SUO FLUSSO DI **COSTI**
(DERIVANTI DALL'ACQUISIZIONE DEI FATTORI
DELLA PRODUZIONE)

Acquisizione dei fattori

produttivi



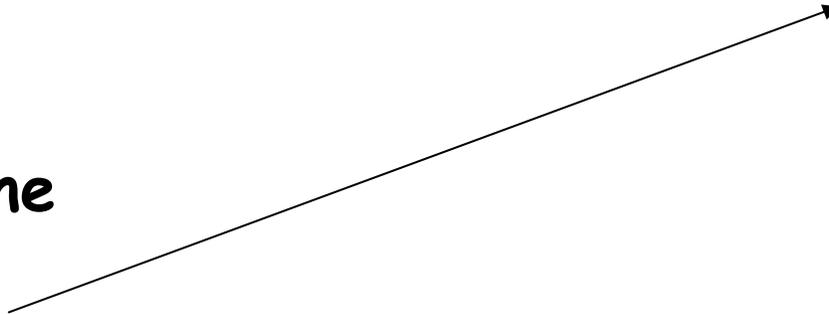
**Processo di
trasformazione
aziendale**



**Erogazione del
servizio**



**Flusso di
costi**



Flusso di proventi

Quando:

Flusso di proventi > Flusso di costi = Utile d'esercizio

oppure

Flusso di proventi < Flusso di costi = Perdita d'esercizio

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO

L'AZIENDA SI TROVA IN UNA
SITUAZIONE DI EQUILIBRIO
FINANZIARIO QUANDO IL FLUSSO
DELLE ENTRATE È COSTANTEMENTE IN
GRADO DI FRONTEGGIARE IL FLUSSO
DELLE USCITE

Uscite monetarie



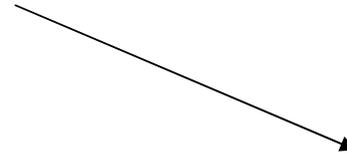
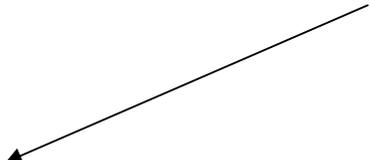
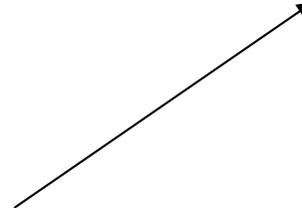
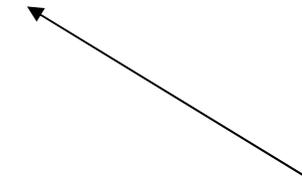
**Rimborsi di
finanziamenti**

Uscite monetarie



Flusso di costi

AZIENDA



Finanziamenti



Entrate monetarie

Flusso di proventi



Entrate monetarie

L'ATTENZIONE ALL'ASPETTO FINANZIARIO, COSÌ
COME È INTESO NELLE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI È NECESSARIA, MA SPESSO
INSUFFICIENTE AD UNA GESTIONE DI TIPO
"AZIENDALE".

CIÒ PER DUE MOTIVI:

- PERCHÉ CONTROLLO DELL'ASPETTO FINANZIARIO
NON SIGNIFICA SOLO GARANZIA DELLA
LEGITTIMITÀ DEI COMPORTAMENTI NELL'USO DEI
FONDI;
- PERCHÉ PUÒ INDURRE A TRASCURARE L'ASPETTO
ECONOMICO DELLA GESTIONE.

IGNORARE O SOTTOVALUTARE L'ASPETTO
ECONOMICO SIGNIFICA - COME MINIMO -
TRASCURARE IL FENOMENO

EFFICIENZA

CIOÈ IL CORRETTO (=ECONOMICO) ACQUISTO ED
IMPIEGO DELLE RISORSE, EVITANDO SPRECHI E
SOTTO-UTILIZZAZIONI

IL MODO TIPICO DI MISURARE L'EFFICIENZA
DELLA GESTIONE CONSISTE NEL DETERMINARE I

COSTI

CORRISPONDENTI ALL'IMPIEGO DELLE RISORSE

L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

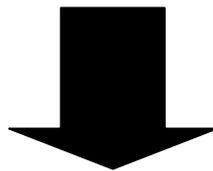
L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE È RAPPRESENTATO DALLA
RELAZIONE ESISTENTE FRA LE DIVERSE FONTI DI
FINANZIAMENTO (ESAMINATE DAL PUNTO DI VISTA
DELLA LORO "PROVENIENZA") ED I RELATIVI FABBISOGNI
DI CAPITALE.

I TRADIZIONALI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA
CONTABILITÀ PUBBLICA SI BASANO SULLA
CONTABILITÀ FINANZIARIA.

LA NECESSITA' DI UN SEMPRE MAGGIORE
CONTROLLO GESTIONALE IMPONE L'INTRODUZIONE
DI ALTRI MODELLI CONTABILI

NEGLI ENTI PUBBLICI:

CONTABILITÀ FINANZIARIA



CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE

LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE

LA C.D. CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE È CONCEPITA PER RILEVARE ONERI E PROVENTI A LIVELLO GLOBALE DI GESTIONE AZIENDALE (NON PER OGGETTI PARTICOLARI), NONCHÈ IL PATRIMONIO DELL'AZIENDA MEDESIMA.

ESSA CONSENTE DI RACCOGLIERE INFORMAZIONI NECESSARIE PER LA DETERMINAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO DI UN CERTO PERIODO AMMINISTRATIVO (ESERCIZIO) E DEL CONNESSO CAPITALE DELL'AZIENDA AL TERMINE DEL MEDESIMO²⁰.

LA DETERMINAZIONE DEL REDDITO E DEL CAPITALE OPERATA DALLA CONTABILITÀ È VOLTA AL CONSEGUIMENTO DI DUE OBIETTIVI:

1) CONSENTIRE UNA **GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE**

MA ANCHE

2) CONSENTIRE LA **COMUNICAZIONE**

• ALL'INTERNO (RESPONSABILI, DIPENDENTI, ECC.)

• ALL'ESTERNO (FISCO, COLLETTIVITÀ, ENTI FINANZIATORI, ECC.)

AI DUE DIFFERENTI OBIETTIVI CORRISPONDONO
"STRUMENTI CONTABILI" DIFFERENTI:

•GESTIONE E COMUNICAZIONE INTERNA



REPORT GESTIONALI

•COMUNICAZIONE ESTERNA



BILANCIO



...MA STESSO METODO

REPORT GESTIONALE

- non obbligatorio per legge
- ad uso interno
- caratteristiche variabili da azienda ad azienda
- redazione periodica durante l'esercizio
- obiettivi: **controllo di gestione**

BILANCIO

- obbligatorio per legge
- esterno
- struttura rigida
- redazione annuale (al termine dell'esercizio)
- obiettivi: **rendicontazione pubblica sul reddito e sul patrimonio**

IL BILANCIO

IN GENERALE UNO SCHEMA DI BILANCIO SI
COMPONE DI:

- **STATO PATRIMONIALE**
- **CONTO ECONOMICO**
- **NOTA INTEGRATIVA**

STATO PATRIMONIALE

ELEMENTI PATRIM. ATTIVI	PATRIMONIO NETTO ELEMENTI PATRIM. PASSIVI
--	--

CONTO ECONOMICO

RICAVI
COSTI

REDDITO

LA NOTA INTEGRATIVA CONTIENE SPECIFICHE INFORMAZIONI RELATIVE A:

- CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI
- CONTENUTO DELLE VOCI DELLO S.P. E DEL C.E.
- ALTRI ELEMENTI

STATO PATRIMONIALE

COSTI PLURIENN.	CONTI DI CAPITALE
CONTI NUMERARI DELL'ATTIVO	CONTI NUMERARI DEL PASSIVO

CONTO ECONOMICO

CONTI ECONOMICI POSITIVI DI REDDITO
CONTI ECONOMICI NEGATIVI DI REDDITO
<hr/>
REDDITO

LE FINALITA' DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

SONO STABILITE DALL'ART. 2423 C.C.
"IL BILANCIO DEVE ESSERE REDATTO
CON CHIAREZZA E DEVE
RAPPRESENTARE IN MODO VERITIERO
E CORRETTO LA SITUAZIONE
PATRIMONIALE E FINANZIARIA
DELLA SOCIETA' ED IL RISULTATO
ECONOMICO DELL'ESERCIZIO"

I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO

SONO DISCIPLINATI DALL'ART. 2423
BIS C.C. E IN PARTICOLARE:

- PRUDENZA
- CONTINUAZIONE DELL'ATTIVITA'
DELL'AZIENDA
- ISCRIZIONE ESCLUSIVAMENTE
DEGLI UTILI REALIZZATI ALLA
CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO

- COMPETENZA
- IMPUTAZIONE DEI RISCHI E DELLE
PERDITE DI COMPETENZA
DELL'ESERCIZIO
- VALUTAZIONE SEPARATA DEGLI
ELEMENTI ETEROGENEI RICOMPRESI
NELLE SINGOLE VOCI
- CONTINUITA' DEI CRITERI DI
VALUTAZIONE

PRUDENZA

NELLE VALUTAZIONI DELLE
ATTIVITA' E DELLE PASSIVITA' DI
BILANCIO MIRA AD EVITARE UNA
SOPRAVALUTAZIONE DEL REDDITO
PRODOTTO E DEL COLLEGATO
CAPITALE DI FUNZIONAMENTO
(VANNO IMPUTATE LE "PERDITE
PRESUNTE", NON GLI "UTILI
SPERATI")

COMPETENZA

IL CODICE CIVILE STABILISCE CHE
"SI DEVE TENER CONTO DEI
PROVENTI E DEGLI ONERI DI
COMPETENZA DELL'ESERCIZIO,
INDIPENDENTEMENTE DALLA DATA
D'INCASSO O DI PAGAMENTO"

COMPETENZA

I PROVENTI DEVONO ESSERE RICONOSCIUTI QUANDI SI VERIFICANO LE SEGUENTI CONDIZIONI:

- IL PROCESSO PRODUTTIVO DEI SERVIZI E STATO COMPLETATO;
- LO SCAMBIO E' GIA' AVVENUTO, CIOE' SI E' VERIFICATO IL PASSAGGIO DEL TITOLO DI PROPRIETA'

COMPETENZA

GLI ONERI, IN QUANTO
REMUNERAZIONE DI FATTORI
PRODUTTIVI, SONO DI COMPETENZA
DEL PERIODO AMMINISTRATIVO NEL
QUALE I MEDESIMI FATTORI DELLA
PRODUZIONE SONO STATI
UTILIZZATI PER CONSEGUIRE I
PROVENTI DI VENDITA DEI SERVIZI,
INDIPENDENTEMENTE DALLA
RELATIVA MANIFESTAZIONE
NUMERARIA

IL CONTROLLO DI GESTIONE (DALLA PROGRAMMAZIONE ALLA VERIFICA DEI RISULTATI)

**È IL "SISTEMA DIREZIONALE" CON CUI AI VARI
LIVELLI SI ACCERTA CHE LA GESTIONE SI SVOLGA IN
CONDIZIONI DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA, IN
MODO DA PERMETTERE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI
OBIETTIVI PRESTABILITI, ESPLICITATI IN SEDE DI
PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

IL CONTROLLO DI GESTIONE È UN INSIEME DI
PRINCIPI, DI REGOLE, DI STRUMENTI A
DISPOSIZIONE PER CONSENTIRE DI PRENDERE
DECISIONI CORRETTE IN FUNZIONE DEGLI
OBIETTIVI CHE CI SI E' POSTI. QUESTO SISTEMA
IN PARTICOLARE SI COMPONE DI:

- UNA STRUTTURA

1) ORGANIZZATIVA

2) TECNICO-CONTABILE

- UN PROCESSO

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO È
DATA DAI CENTRI DI RESPONSABILITÀ E DAI
CORRISPONDENTI INDICATORI DI RISULTATO

LA STRUTTURA TECNICO-CONTABILE È DATA DALLE
METODOLOGIE DI MISURAZIONE CONTABILE ED
EXTRA-CONTABILE E DAI CORRISPONDENTI
SUPPORTI INFORMATICI

IL PROCESSO DI CONTROLLO È L'ASPETTO DINAMICO
DEL SISTEMA, CIOÈ LE ATTIVITÀ SVOLTE DAI
SOGGETTI COINVOLTI NEL CONTROLLO GESTIONALE

PERCHÈ "PIANIFICAZIONE STRATEGICA"?

L'ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA HA PER OGGETTO DECISIONI CON CUI SI DÁ ALL'AZIENDA UN VOLTO DUREVOLE (STRATEGIE) ED È CARATTERIZZATA DA UN ORIZZONTE TEMPORALE PLURIENNALE, NECESSARIO PER OTTENERE I RISULTATI DELLE SCELTE MEDESIME.

IL CONTROLLO DI GESTIONE, INVECE, SI OCCUPA DI MONITORARE NEL BREVE PERIODO LE VARIABILI DI GESTIONE (SIA CORRENTI CHE STRATEGICHE)

IL CONTROLLO DI GESTIONE PERTANTO NON È:

- CONTROLLO BUROCRATICO (CORRETTEZZA FORMALE)
- INTERNAL AUDITING (CORRETTEZZA PROCEDURALE)
- ISPETTORATO ...

... IL CONTROLLO DI GESTIONE E' CONTROLLO DEI RISULTATI INTERNI DI BREVE PERIODO E VA ULTERIORMENTE TENUTO DISTINTO DAL:

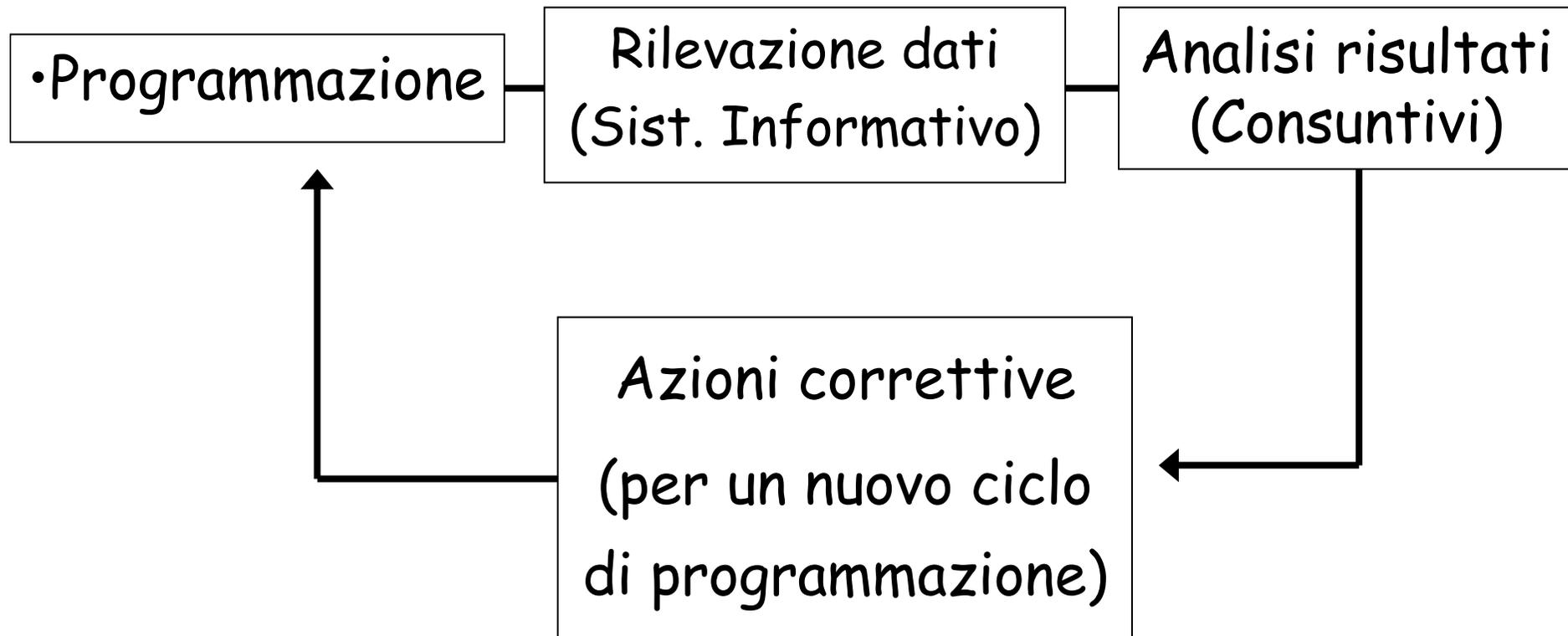
- CONTROLLO STRATEGICO
- CONTROLLO OPERATIVO

DI QUALI OGGETTI OCCORRE MONITORARE
L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA?

DEI SUB-SISTEMI IN CUI È SCOMPONIBILE
L'AZIENDA:

- OUTPUT: PRODOTTI, CLIENTI, AREE GEOGRAFICHE, CANALI DISTRIBUTIVI...
- AREE DI RISULTATO (CENTRI DI RESPONSABILITÀ)
- ATTIVITÀ E PROCESSI

IL PROCESSO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

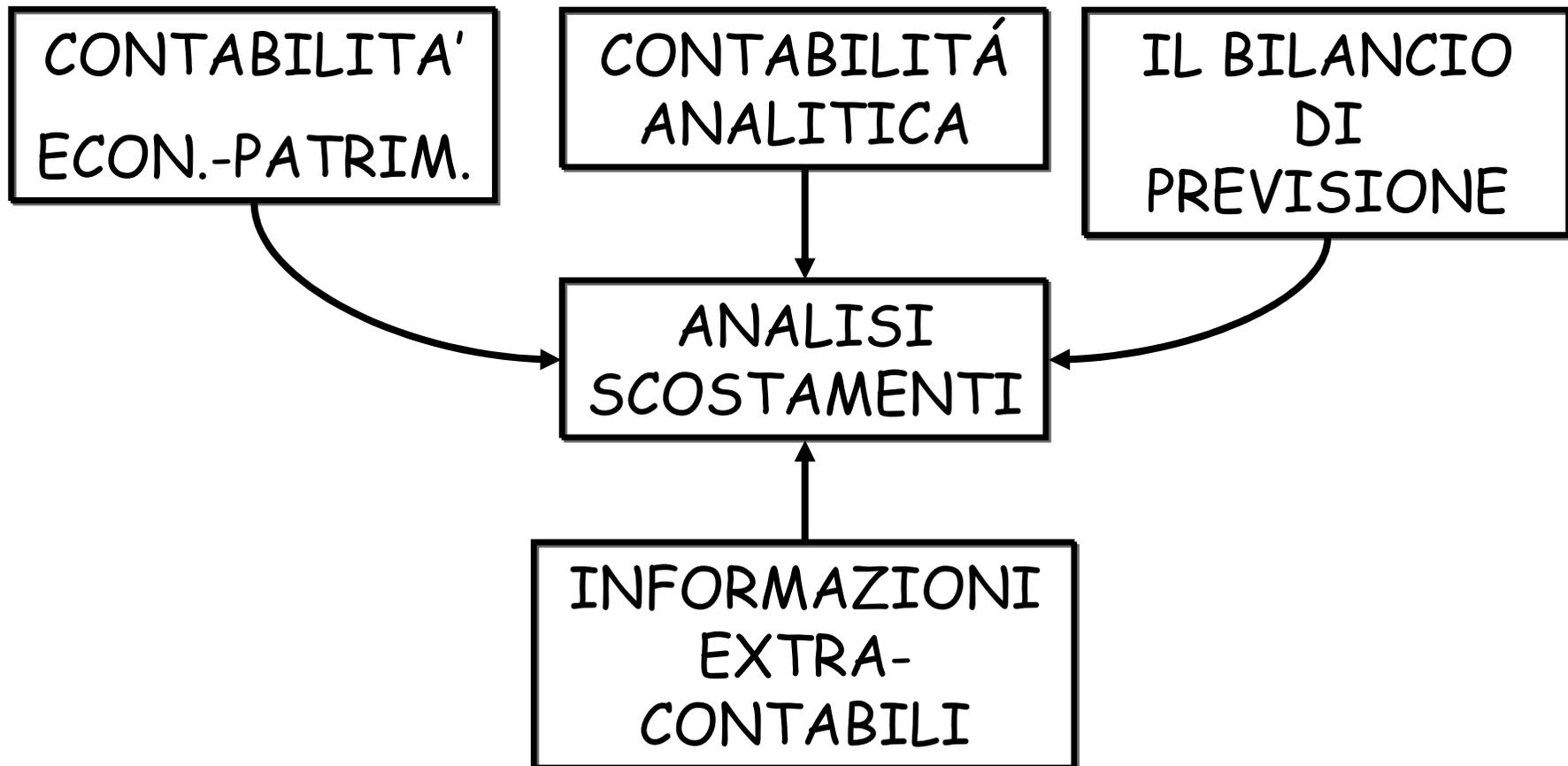
IL TIPICO MECCANISMO DI CONTROLLO DI GESTIONE
CONSENTE DI INDIVIDUARE

TRE FASI

DURANTE LE QUALI SI ESERCITA IL CONTROLLO
STESSO:

- PRIMA DELLA GESTIONE = CONTROLLO PREVENTIVO
- DURANTE LA GESTIONE = CONTROLLO CONCOMITANTE
- DOPO LA GESTIONE = CONTROLLO CONSUNTIVO

LA STRUMENTAZIONE TECNICO-CONTABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE



LA CONTABILITÁ ANALITICA

SI TRATTA DI UN INSIEME DI DETERMINAZIONI ECONOMICO-QUANTITATIVE MEDIANTE LE QUALI SI CALCOLANO I COSTI DI PARTICOLARI OGGETTI, INDIVIDUABILI ALL'INTERNO DEL SISTEMA AZIENDALE.

I TIPICI OGGETTI DI DETERMINAZIONE DEI COSTI SONO I SERVIZI AZIENDALI, I CENTRI DI SPESA, I TIPI DI UTENTI, ECC.

IL BILANCIO DI PREVISIONE

IL BILANCIO DI PREVISIONE E' UN
PROGRAMMA DELLE OPERAZIONI DI
GESTIONE DA COMPIERE IN UN CERTO
PERIODO (L'ANNO), FINALIZZATO AL
RAGGIUNGIMENTO DI CERTI **OBIETTIVI**
ATTRAVERSO LA QUANTIFICAZIONE DELLE
RISORSE OCCORRENTI

IL BILANCIO DI PREVISIONE E' UNO
STRUMENTO UTILE PER:

- GUIDARE I RESPONSABILI
- VALUTARNE I RISULTATI
- COORDINARNE L'ATTIVITA'
- MOTIVARLI E FORMARLI

L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

IN GENERALE, IL SISTEMA PER L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI RAPPRESENTA L'INSIEME DELLE VARIAZIONI RILEVATE PERIODICAMENTE O AL TERMINE DELL'ESERCIZIO (CONTROLLO CONCOMITANTE E CONSECUTIVO) FRA QUANTO PROGRAMMATO E QUANTO EFFETTIVAMENTE RILEVATO DALLA CONTABILITÁ. SI TRATTA DI SCOSTAMENTI RELATIVI AD OBIETTIVI DI EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÁ.