



REGOLAMENTO INTERNO DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Art. 1

(Finalità e modalità del controllo di gestione)

1. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.
2. Il controllo di gestione è, pertanto, finalizzato alla rilevazione ed analisi dei risultati conseguiti dai diversi centri di responsabilità, così come individuati ai sensi del successivo art. 2, comma 2 e fornisce le informazioni per migliorare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia interna ed esterna dell'azione amministrativa della Società.
3. L'attività di controllo si esplica mediante la predisposizione di strumenti di rilevazione e di rapporti informativi utilizzati con sistematicità e periodicità.
4. I rapporti informativi riferiscono sullo stato di attuazione di programmi e progetti e formulano proposte per l'adeguamento degli obiettivi e la revisione degli strumenti regolamentari, organizzativi, procedurali e finanziari per il raggiungimento degli obiettivi stessi.
5. Le risultanze del controllo di gestione vengono utilizzate per la valutazione del Dirigente, del Coordinatore di area e del Responsabile di Settore.

Art. 2

(Oggetto del controllo di gestione)

1. Oggetto del controllo di gestione l'attività complessiva della Società Ambiente e Tecnologia s.r.l., nonché l'attività riferibile ad ogni singolo Centro di responsabilità.
2. Il Centro di Responsabilità è un'area organizzativa cui è preposto un responsabile che dispone di autonomia decisionale sull'utilizzo delle risorse attribuite per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
3. Ai fini del controllo di gestione, sono centri di responsabilità tutte le strutture organizzative, individuate sulla base dei criteri di cui al comma 2. Per l'Ente nel suo complesso e per ogni centro di responsabilità individuato sono definiti, secondo quanto previsto dal presente regolamento, criteri di misurazione dell'attività svolta, delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti con riferimento ai seguenti elementi di analisi:
 - a. le risorse economiche e finanziarie;
 - b. le procedure;
 - c. i costi;



- d. l'efficacia;
- e. l'assetto organizzativo.

Art. 3

(Controllo direzionale e controllo operativo)

1. Il **controllo di gestione** viene distinto in controllo direzionale e controllo operativo.
2. Il **controllo direzionale** deve garantire il coordinamento dei vari organi funzionali e delle azioni poste in essere, permettendo così, nei corretti limiti di tempo e di sequenza, l'esecuzione delle funzioni richieste per l'attuazione dei programmi. Esso rappresenta il momento decisionale di tipo tecnico-amministrativo dell'attività di programmazione e si serve di aggregazioni di dati quantitativo-monetari. Il Controllo Direzionale ha la finalità di monitorare i fatti gestionali interni dei singoli centri di responsabilità (Settori ed Uffici).
3. Il **controllo operativo** è inteso come un insieme di regole, metodi e strumenti volti non solo alla "verifica" costante e continua dello stato di avanzamento dei programmi e dei progetti, ma anche delle attività quotidiane delle Aree, dei Settori e degli Uffici. Esso riguarda il continuo riesame delle linee di attività dei Settori e degli Uffici, con il censimento delle procedure amministrative per l'eventuale semplificazione. Attraverso il controllo operativo è possibile "orientare" la struttura organizzativa, evidenziando i prodotti (*output*) nonché le risorse utilizzate per ottenerli.

Art. 4

(Ambiti di applicazione)

1. L'utilizzo del controllo di gestione si concretizza nell'attività di supporto, mediante la predisposizione di adeguati flussi informativi, a tutti coloro che devono prendere decisioni sugli aspetti gestionali (Amministratore Unico).
2. Tale funzione di supporto per le decisioni viene realizzata dal Responsabile del Settore ragioneria e personale al Dirigente, che si occupa dell'impianto e della gestione di un sistema di flussi informativi preventivi e consuntivi. Lo stesso ufficio utilizza i flussi informativi del controllo di gestione anche per fornire un adeguato supporto ai responsabili di Area, dei Settori e degli Uffici.

Art. 5

(Fasi e strumenti del controllo di gestione)

1. Il controllo di gestione all'interno della Società Ambiente e Tecnologia s.r.l. si articola, nelle seguenti fasi:
 - a) Verifica\Valutazione della struttura;
 - b) Programmazione,



- c) Svolgimento della gestione;
- d) Controllo e confronto;
- e) Reporting.

Art. 6

(Verifica \ Valutazione della struttura)

1. La verifica e valutazione della struttura rappresenta la fase propedeutica ed indispensabile all'introduzione di un efficace controllo di gestione.
2. L'attività di verifica e valutazione della struttura è rivolta all'individuazione di tutte le procedure ed alla rappresentazione di tutta l'attività interna ed esterna dell'Ente nel modo più analitico possibile.
3. La verifica della struttura organizzativa ha la finalità di concorrere al miglioramento complessivo del suo funzionamento attraverso l'analisi e la valutazione dei seguenti fenomeni:
 - l'efficacia, intesa come *output* effettivo della struttura legato alla qualità del prodotto e non al processo di produzione,
 - l'efficienza, intesa come la capacità di produrre maggior *output* in rapporto al *budget*, e l'adeguatezza dei processi operativi (funzionalità);
 - l'adeguatezza della struttura organizzativa da valutare in un'ottica non punitiva (affidabilità).

Art. 7

(Programmazione)

1. Il processo di controllo di gestione ha origine nell'attività di programmazione, la quale si configura nel processo di scelta che gli organi decisionali (Amministratore Unico) sviluppano preventivamente per definire gli obiettivi da negoziare con i dirigenti dei centri di responsabilità.
2. Attraverso la fase della programmazione vengono definiti gli obiettivi da raggiungere correlati alle risorse disponibili.
3. Il processo attraverso il quale vengono formulati gli obiettivi prende il nome di *budgeting*.
4. La predetta fase, deve essere definita prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, e si estrinseca nella formulazione dei **budget** contenenti gli obiettivi (i quali devono essere definiti con chiarezza e concordati con il Dirigente ed i Coordinatori d'Area) e nella individuazione delle combinazioni di risorse ottimali per il loro raggiungimento.

Art. 8

(Il budget)



1. Il **budget** è uno strumento negoziale di programmazione, utilizzabile per una efficiente ed efficace allocazione delle risorse e per la valutazione delle prestazioni dei partecipanti all'attività amministrativa.

2. L'utilizzo del *budget*, quale strumento di controllo di gestione, passa attraverso i seguenti momenti:

- individuazione delle aggregazioni di costo da utilizzare ai fini del controllo di gestione;
- individuazione dei centri di responsabilità da monitorare;
- identificazione e quantificazione dei dati relativi.

Art. 9

(Svolgimento della gestione)

1. Lo svolgimento della gestione identifica la fase durante la quale si verificano gli eventi gestionali. Presuppone la suddivisione della struttura in **centri di responsabilità** e **centri di costo**, l'adozione di un **sistema di contabilità analitica** e di un **piano dei conti**.

Art. 10

(Centro di Responsabilità e Centro di Costo)

1. Il **centro di responsabilità** è una unità organizzata in seno all'ente alla quale si riconosce autonomia di funzionamento. E' di norma guidata da un Responsabile di Settore che si assume la responsabilità dell'attività svolta.

2. Il **Centro di costo** è un "espediente contabile" che permette di raggruppare le spese attinenti allo stesso tipo di *output* prodotto da una attività chiaramente definita ancorché **rilevante ai fini del controllo di gestione**. Il centro di costo non esprime alcun potere organizzativo di influenzare i fenomeni e di incidere sulla dinamica dei costi attraverso la scelta sulla allocazione delle risorse.

Art. 11

(Contabilità analitica)

1. Ai fini del sistema di controllo di gestione la Società affianca alla contabilità finanziaria una contabilità parallela che permetta di rilevare i costi di competenza e di elaborare gli indicatori idonei a misurare i risultati delle attività (**contabilità economica**).

2. L'imputazione dei costi ai centri di responsabilità ed ai centri di costo rappresenta un'ulteriore specificazione della contabilità economica (**contabilità analitica**).

Art. 12

(Il piano dei conti)

1. All'interno del sistema di contabilità analitica adottato, il **piano dei conti** è lo strumento che consente di gestire le informazioni relative alle risorse acquisite ed impiegate.
2. Il piano dei conti, oltre ad essere utilizzato per la misurazione a consuntivo delle risorse utilizzate, costituisce il supporto metodologico per la compilazione del budget in fase di previsione.
3. La struttura di un piano dei conti deve consentire l'immediata individuazione dei costi diretti e dei costi indiretti.

Art. 13

(Controllo e confronto)

1. Consiste nell'attenta verifica dei dati relativi alle attività svolte con i dati attesi e individuati nella fase della programmazione. Utilizza come strumenti i *report* e **gli indicatori di performance**.
2. Il ciclo del controllo di gestione (programmazione, gestione e controllo) si conclude con la misurazione dei risultati, la valutazione degli stessi e l'eventuale riposizionamento degli obiettivi.
3. Quest'ultima fase del ciclo è finalizzata al monitoraggio dell'andamento economico della gestione, in relazione agli obiettivi ed ai programmi definiti in sede di budget.

Art. 14

(Il report)

1. Il report è lo strumento che fornisce informazioni periodiche, in forma strutturata ai vari livelli di responsabilità individuati. Esso offre elementi di ritorno alla fase di programmazione e favorisce il raccordo tra i risultati e le scelte di gestione di ciascun responsabile di centro.
2. La struttura del sistema di *reporting* della Società Ambiente e Tecnologia s.r.l. è di tipo multidimensionale, in quanto caratterizzata dai livelli di responsabilità a cui è diretto il *report* (Amministratore Unico, Dirigente, Coordinatori d'Area e Responsabili di Settore) e dall'oggetto di analisi.
3. Obiettivi di un sistema di *reporting* sono:
 - valutazione dei fenomeni gestionali per le diverse attività svolte;
 - ottenimento di informazioni a supporto delle decisioni;
 - valutazione degli effetti delle decisioni prese.
4. Il *report* deve presentare, caratteristiche di periodicità, tempestività e flessibilità.



Art. 15

(Indicatori)

1. Ai fini del Controllo di Gestione, la della Società Ambiente e Tecnologia s.r.l. utilizza le seguenti tipologie di indicatori:

Indicatori di efficienza: misurano l'attività svolta rapportando la quantità dei servizi erogati rispetto alle risorse utilizzate. Tali indicatori si adattano particolarmente a valutare l'andamento dell'efficienza di un servizio nel corso del tempo.

Indicatori di efficacia o di risultato: esprimono il grado di raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità.

Indicatori di attività: esprimono in termini quantitativi l'attività svolta nel centro di responsabilità.

Indicatori di produttività: esprimono i volumi di attività espletati rispetto a standard di riferimento.