

---

# **Il Sistema di Controllo di Gestione**

---

Giovanni Tomasi  
Mattia Crippa

# Agenda

---

## Premessa

La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

Disegno dell'architettura del sistema di controllo

Flussi informativi alimentanti

Sottosistema informativo di controllo

Centri di responsabilità

Performance management

I prossimi passi

# Premessa

Il disegno e la realizzazione del sistema di Programmazione e Controllo sono oggi critiche in relazione all'andamento economico dell'azienda ed al suo fabbisogno di autofinanziamento della gestione. L'obiettivo dell'intervento vuole essere quello di dotare l'impresa di un sistema per:

- 1 governare le determinanti di risultato economico e finanziario;
- 2 migliorare le inefficienze di processo;
- 3 anticipare i fenomeni economici, finanziari e patrimoniali in relazione ad una pianificazione pluriennale;
- 4 reperire ed allocare in modo efficiente le risorse organizzative e finanziarie.

Correlato agli obiettivi sopra esposti, si rimarca l'esigenza di responsabilizzare economicamente i manager sul contenimento di spese ed inefficienze, al fine di rendere economica la produzione dei risultati in un'ottica di sostenibilità di medio termine del business. L'obiettivo legato alla responsabilizzazione del management richiama la sfera organizzativa dei sistemi di controllo, ovvero la necessità di impattare sulla cultura dell'organizzazione, per la quale è indispensabile la volontà ed il sistematico presidio da parte del vertice aziendale.

## OBIETTIVO

Progettazione di un sistema di Programmazione e Controllo di Gestione che possa supportare efficacemente i processi decisionali della Direzione dell'Azienda

## OUTPUT OPERATIVO a breve termine

Sviluppo nella struttura aziendale della funzione Controllo di Gestione e generazione degli strumenti di controllo implementando una reportistica destinata ai vari livelli aziendali che consenta un governo consapevole delle risorse e dei processi.  
Revisione dei processi aziendali e allineamento delle attività operative con i flussi informativi alimentati.

## OUTPUT OPERATIVO a medio termine

Sviluppare gli elementi di architettura del sistema ed indirizzo, al fine di supportare l'implementazione del sistema ERP

# Agenda

---

Premessa

## **La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo**

Disegno dell'architettura del sistema di controllo

Flussi informativi alimentanti

Sottosistema informativo di controllo

Centri di responsabilità

Performance management

I prossimi passi

# La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

## PROGETTO (VISIONE DI SINTESI)

### FASE 1

Definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

### FASE 2

Disegno dell'architettura del sistema di Controllo

### FASE 3

Progettazione e realizzazione del Sistema di Reporting

### FASE 4

Progettazione e realizzazione del Sistema di Contabilità Analitica

### FASE 5

Progettazione e realizzazione del Sistema di Budgeting

Il primo passo da compiere per l'impostazione di un sistema di controllo è l'individuazione dei fabbisogni informativi che esso è chiamato a soddisfare e dei processi decisionali che esso è chiamato a supportare. In altri termini si tratta di definire l'oggetto di analisi rispetto al quale si progettano, rilevano e valutano le informazioni economico-finanziarie analitiche.

L'elemento di criticità del sistema di controllo risiede nel dover ricondurre ai possibili oggetti di controllo (destinazione) le informazioni economico-finanziarie rilevate e aggregate per natura dai tradizionali sistemi contabili (secondo piano dei conti aziendale), garantendo la massima integrazione dei flussi informativi gestiti all'interno del Sistema Informativo Amministrativo e Gestionale.

L'individuazione degli oggetti di riferimento rispetto ai quali predisporre il sistema di misurazione delle prestazioni deve essere effettuata con la Direzione Aziendale, enfatizzandone i fabbisogni conoscitivi al fine di supportarne i processi decisionali.

L'esame e la raccolta dei fabbisogni di controllo sono stati effettuati in due fasi. Dapprima si è proceduto ad una serie di incontri individuali brevi tra la maggior parte dei manager aziendali ed il gruppo di lavoro.

In un secondo momento è stato somministrato a tutti i dirigenti aziendali un questionario di rilevazione volto a mappare:

- 1 i flussi informativi gestiti;
- 2 i principali fabbisogni di controllo per unità organizzativa;
- 3 le principali criticità riscontrate nel sistema attuale

# La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

## CRITICITA' RILEVATE

- 1 Frammentarietà dei sistemi informativi impiegati**
  - localismo dell'informazione
  - uso di diversi software operativi tra loro non compatibili
  - massivo ricorso a fogli di lavoro excel
- 2 Sistema amministrativo insufficiente a supportare tempestivi processi decisionali**
  - processi amministrativi sottostanti la contabilità caratterizzati da una forte manualità e presenza di conti transitori
  - tempi di alimentazione contabile non sempre tempestivi a causa dei ritardi nei processi operativi generanti
  - elevata frammentazione dei centri di costo sui quali è opportuno valutare il mantenimento
  - difficile mappatura del costo del lavoro, non rilevato per centro di costo
  - assenza di una corretta mappatura dei cespiti per centro di costo
  - assenza di una esaustiva mappatura delle manutenzioni e reperibilità dei SIL di cantiere
  - intempestiva mappatura del ciclo attivo (conturato, competenza ricavi, fatturazione, incasso)
- 3 Carenze organizzative**
  - percezione diffusa di "mancanza di risorse" causata da (a) mancanza di analisi di produttività; (b) qualificazione del personale operativo e (c) desuetudine del management a svolgere analisi di assetto e dimensionamento;
  - cultura aziendale orientata spesso al servizio sociale e, solo in secondo piano, al finalismo economico e di autonomia finanziaria;
  - il senso di "assenza di pianificazione strategica-organizzativa" nasce dalla mancanza di conoscenza e condivisione
  - assenza di confronto ed integrazione tra le diverse direzioni funzionali
- 4 Incompletezza di installazioni di misuratori**
  - mancanza di misure di produzione, versamenti, immissione e consumo certe sia in input che in output
- 5 Assenza di responsabilità economica**
  - soggetti non chiamati a rispondere per le decisioni prese e disallineamento di percezione del modello decisionale: la centralizzazione degli indirizzi viene percepita come ingerenza gestionale e taglio di autonomia. Al contrario, permane un forte decentramento decisionale su spese rilevanti (es. manutenzioni e spese di esercizio) non bilanciato da un pronto sistema di rilevazione ed evidenziazione degli scostamenti budgetari.

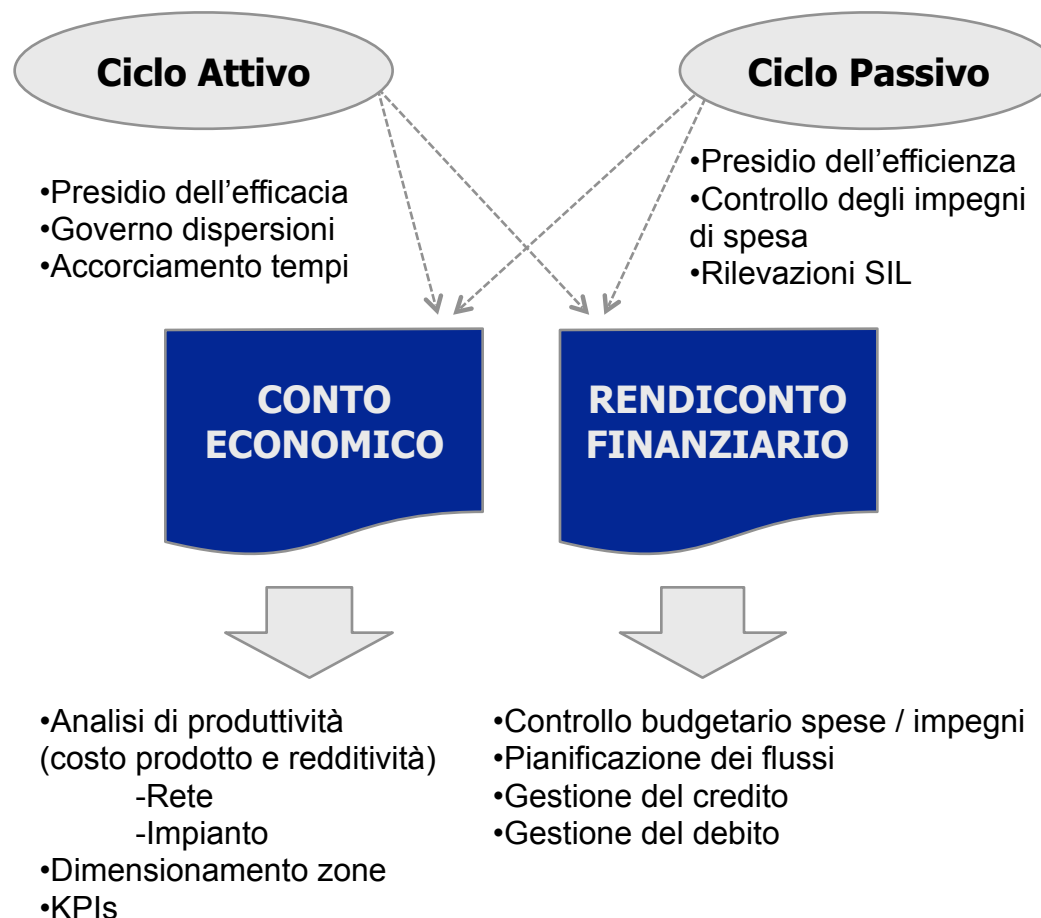
# La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

## FABBISOGNI DI CONTROLLO

I principali fabbisogni di controllo emersi e sottolineati dalla direzione aziendale durante la mappatura effettuata sono così riassumibili:

- 1 Monitoraggio delle DETERMINANTI ECONOMICHE DI RISULTATO**
  - conto economico per comune / zona / distretto
- 2 Monitoraggio del CICLO ATTIVO**
  - analisi consumi-fatturazione-incasso (ciclo competenze)
  - mappatura e governo del credito in essere
- 3 Monitoraggio del CICLO PASSIVO**
  - KPI produttività/efficienza/costi di impianto e di rete
  - Budget appalti lavori e servizi con le relative consuntivazioni periodiche
  - analisi costi e produttività per impianti e reti
  - Budget e consuntivo per spese correnti e per investimenti, consuntivo pagamenti, stato impegni/ordini
- 4 Monitoraggio del costo di produzione suddiviso per sistemi idrici**

## OGGETTI DI CONTROLLO



# Agenda

---

Premessa

La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

## **Disegno dell'architettura del sistema di controllo**

Flussi informativi alimentanti

Sottosistema informativo di controllo

Centri di responsabilità

Performance management

I prossimi passi



# Disegno dell'architettura del sistema di controllo

## FASE 1

Definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

## FASE 2

Disegno dell'architettura del sistema di Controllo

## FASE 3

Progettazione e realizzazione del Sistema di Reporting

## FASE 4

Progettazione e realizzazione del Sistema di Contabilità Analitica

## FASE 5

Progettazione e realizzazione del Sistema di Budgeting

La progettazione del sistema di controllo richiede l'analisi relativa alla struttura informativa dell'azienda, ovvero all'identificazione delle caratteristiche relativamente ad articolazione, forma, tempestività e frequenza di alimentazione, elaborazione e rilascio dell'informativa per ogni singolo meccanismo.

Di conseguenza, è opportuno condurre un'analisi dei sistemi informativi attualmente in possesso dall'azienda lungo le seguenti direttrici:

- 1 architettura software e loro modalità di interfacciamento ponendo particolare attenzione alla struttura e al funzionamento del sistema di Contabilità Generale e i suoi sottosistemi collegati
- 2 architettura dei dati e collegamento con i cicli operativi, verifica delle modalità di gestione dei cicli attivi e passivi, dall'emissione/ricevimento dell'ordine al completamento del ciclo mediante pagamento/incasso della fattura, evidenziandone dei disallineamenti e delle criticità di processo operativo
- 3 gestione accessi e responsabilità preposte all'alimentazione, gestione dell'informativa e garanti dell'integrità del dato



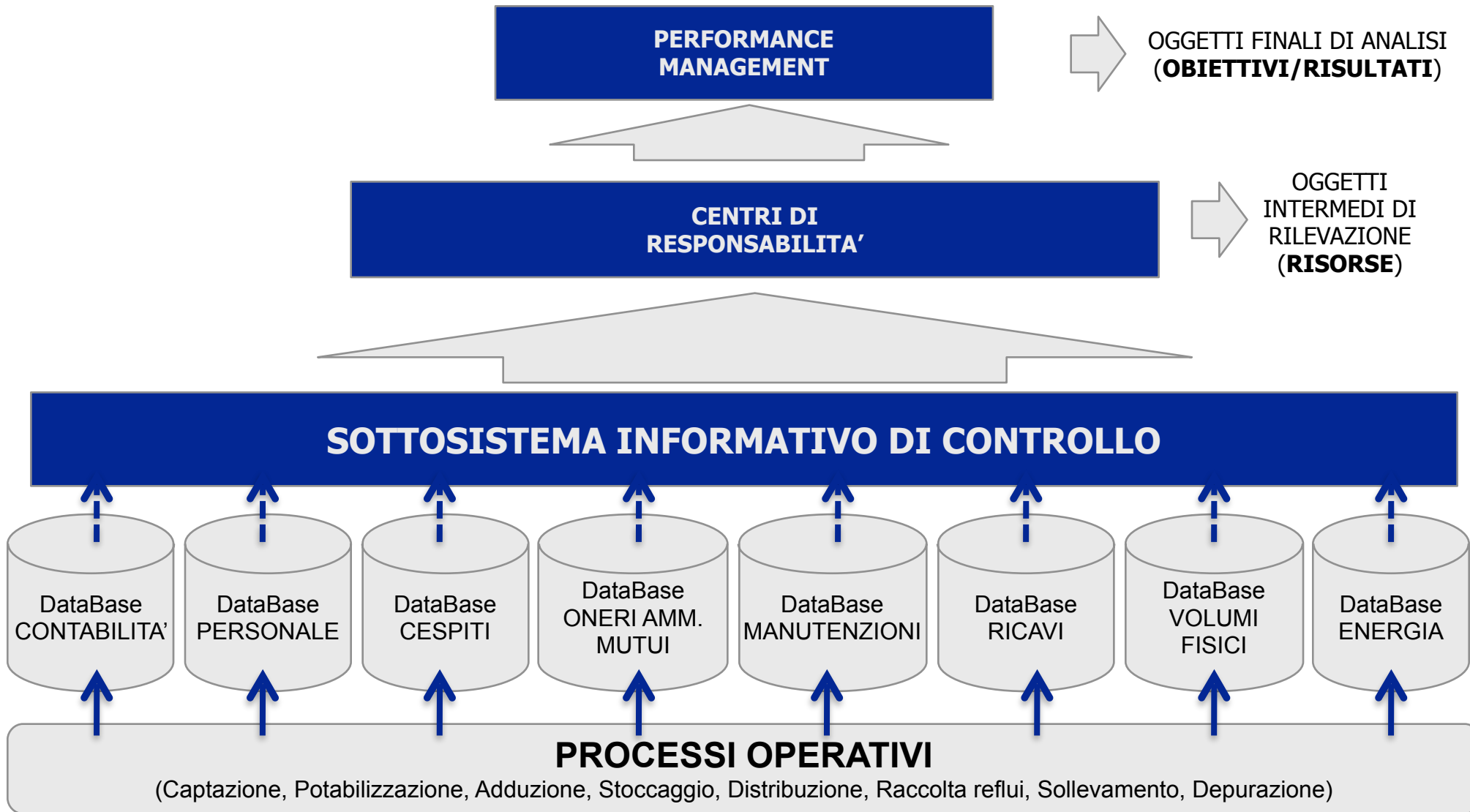
Determinanti di risultato, cioè quell'insieme di variabili a disposizione dell'impresa per influire sulla generazione dello stesso.

Unità organizzative guidate da un responsabile, che ha l'autorità di governare le risorse che gli sono affidate e che è ritenuto responsabile del raggiungimento di un obiettivo.

Unico ambiente informatico di riferimento e di supporto nel quale fare confluire i dati raccolti.

Dati e informazioni sviluppati dai singoli processi operativi.

# Disegno dell'architettura del sistema di controllo



# Disegno dell'architettura del sistema di controllo

---

In assenza di un sistema ERP integrato, per disegnare l'architettura del sistema di controllo è indispensabile integrare i dati attualmente presenti nel sistema informativo contabile e relativi alla contabilità generale con le informazioni inserite in altri data base funzionali, quali:

- Il sistema informativo del personale per poter addebitare il costo del lavoro (in forma anonima mediante matricola) al relativo centro di costo, al fine di misurare economicità e produttività
- Libro cespiti per poter mappare il costo degli ammortamenti dei beni immobilizzati e per associarlo al relativo centro di costo
- Database ricavi, in modo tale da poter costruire un dato stimato di ricavo competenziato
- Database oneri ammortamento mutui per poter inglobare i costi relativi e addebitarli secondo principio di specificità
- Prospetto mensile da compilare a cura di ogni singolo capo-distretto che valorizzi (con un dato stimato in relazione all'avanzamento) lo Stato Interno di Lavorazione manutenzioni (in attesa del nuovo sw).
- Database "volumi fisici" che raccolga dati fisico-tecnici
- Database energia che raccolga i dati relativi ai consumi dell'energia elettrica

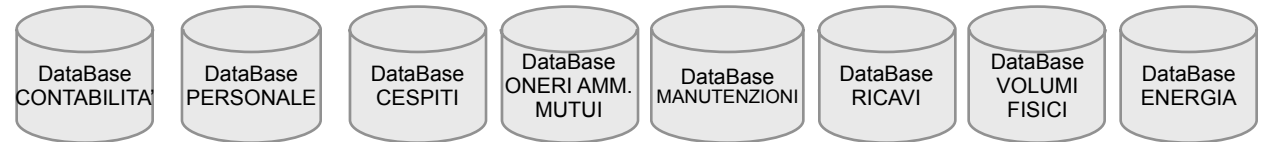
Le differenti fonti informative vengono fatte confluire in un unico ambiente (il sottosistema informativo di controllo) che sarà utilizzato come base dati per la contabilità analitica al fine di supportare la produzione di un primo sistema di reporting aziendale che consenta di monitorare oggetti finali di analisi quali:

- il Conto Economico gestionale per comune, zona, distretto
- l'analisi dei consumi-ricavi-incassi
- l'analisi delle produttività e dei costi di produzione per schema idrico
- l'implementazione di KPI economico/tecnici
- l'analisi dello stato d'avanzamento del piano industriale e dei progetti speciali

# Flussi informativi alimentanti



Analizziamo ora i singoli flussi informativi generati dai diversi processi operativi e in particolare i singoli databases funzionali implementati che queste informazioni vanno costantemente ad alimentare .



Al fine di esaminare e definire le modalità di interfacciamento e di integrazione tra i diversi databases funzionali individuati e la contabilità generale, con i meccanismi operativi aziendali già presenti, è opportuno procedere con l'analisi di ciascuna banca dati andando a esporre ed evidenziare le relative caratteristiche in termini di:

- 1 **componenti software** (intesi come i programmi, i files previsti e che saranno sfruttati, sia che questi fossero già presenti in azienda oppure vengano implementati)
- 2 **informazioni contenute** (intesi come i dati e i flussi informativi inseriti)
- 3 **modalità di alimentazione** (intesa come i processi operativi e amministrativi sottostanti, le tempistiche, il personale coinvolto)
- 4 **criticità** (intese come le problematiche da monitorare e da tenere in considerazione nella lettura dei dati)

# Flussi informativi alimentanti

	COMPONENTI SOFTWARE	INFORMAZIONI CONTENUTE	MODALITA' DI ALIMENTAZIONE	CRITICITA'
DATABASE CONTABILITA'	L'azienda per la gestione amministrativo/contabile è dotata di un software che è suddiviso in diversi moduli di cui solo quello relativo alla contabilità (sia generale che analitica) è utilizzato appieno. L'imputazione dei centri di costo di contabilità analitica avviene direttamente in sede di registrazione contabile.	Informazioni relative a costi per: <ul style="list-style-type: none"> <li>• appalti (ad esclusione delle manutenzioni perché i SAL vengono registrati in ritardo)</li> <li>• acquisto di materiali o servizi non appaltati</li> <li>• consumo energetico</li> <li>• analisi chimiche</li> <li>• spese generali quali nolo-auto, carburante, servizi postali...</li> <li>• fatturato non suddiviso per centro di costo</li> </ul>	Il processo di alimentazione contabile avviene con la registrazione dei cicli attivo e passivo e delle altre rilevazioni contabili. Gli addetti contabili si interfacciano direttamente con i vari responsabili di esecuzione del contratto per conoscere sia la natura del costo che il centro di costo da attribuire alle fatture ricevute relative ad eventuali lavorazioni o forniture. Il database funzionale sarà alimentato direttamente con estrazioni mensili direttamente dal sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processi operativi caratterizzati da assenza di dati integrati con gli approvvigionamenti</li> <li>• necessità di interfacciamento tra addetti contabili e altre strutture per la registrazione delle fatture e l'attribuzione dei centri di costo</li> <li>• tempi di alimentazione della contabilità generale da monitorare e diminuire (in particolare manutenzioni e energia)</li> <li>• necessità di creare database funzionali dedicati a cespiti, oneri ammortamento mutui, manutenzioni, personale e ricavi</li> </ul>
DATABASE PERSONALE	L'azienda per la gestione del personale utilizza applicativi diversi non integrati tra loro. La contabilità generale inoltre viene aggiornata con un'unica scrittura aggregata riepilogativa mensile.	In attesa di ricevere dalla Direzione Personale un costo standard per singolo dipendente (identificato con la MATRICOLA), è stato implementato un database basato su un costo standard per categoria professionale (affinabile al livello) e sul centro di costo di riferimento.	Banca dati statica da aggiornare in caso di eventuali variazioni quali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• spostamenti del personale</li> <li>• modifica dei centri di costo dei singoli dipendenti</li> <li>• cambi di inquadramento contrattuale</li> <li>• assunzioni/dimissioni</li> </ul>	<p>Il database è stato implementato ricorrendo a dati stimati, di conseguenza più è affinato il costo standard utilizzato tanto più il valore considerato è veritiero.</p> <p>Il costo del personale che occupa posizioni diverse sarà ripartito con driver da concordare.</p> <p>Si rende necessaria anche la verifica <u>trimestrale con i dati a consuntivo</u>.</p>
DATABASE CESPITI	Attualmente in azienda la contabilità dei cespiti è gestita su fogli excel in quanto il modulo dedicato è utilizzato solo parzialmente.	Il database implementato contiene dati relativi a descrizione, matricola, conto Co.Ge., conto Co.An., quota ammortamento (annuale e mensile), valore storico e residuale dei cespiti aziendali rilevanti (82%circa).	Database statico da aggiornare con estrazioni dal sistema di contabilità per la parte relativa a Stato Patrimoniale di competenza e la successiva associazione al cespite del relativo costo con l'aliquota di ammortamento.	Dato che il sottosistema contabile attualmente utilizzando in azienda, non è integrato per alimentare la Co.An e la Co. Ge., il database funzionale implementato è stato costruito con i dati forniti dalla Direzione Contabilità in file excel.
DATABASE ONERI AMM. MUTUI	L'azienda, nella gestione del servizio idrico integrato, si avvale anche di infrastrutture non di proprietà, costruite in passato dai singoli comuni con dei finanziamenti. Questi dati sono raccolti in un file excel.	Informazioni relative al comune proprietario dell'infrastruttura, al costo totale del mutuo a carico dell'azienda, alla quota ammortamento da sostenere per l'anno in corso (anche mensilizzata) e al centro di costo di riferimento.	Il database è statico per l'intero anno. Ogni anno si procederà con l'aggiornamento del database con i dati di competenza. Non sono previsti nuovi costi per oneri ammortamento mutui futuri rispetto a quelli già previsti fino al 2036.	Gestione degli oneri ammortamento mutui non integrata nel sistema contabile, ma monitorata extra-contabilmente su fogli excel

# Flussi informativi alimentanti

	COMPONENTI SOFTWARE	INFORMAZIONI CONTENUTE	MODALITA' DI ALIMENTAZIONE	CRITICITA'
<b>DATABASE RICAVI</b>	<p>Attualmente la società, per la gestione dei flussi informativi del ciclo attivo, utilizza diversi software e diversi files excel.</p> <p>Inoltre, per poter analizzare la miriade dei dati trattati, è stato introdotto un sistema di Business Intelligence non ancora "funzionante" e "certificato".</p>	<p>Informazioni relative ai consumi effettivi per comune suddivisi per tipologia di utenza, ai consumi stimati per comune suddivisi per tipologia di utenza (laddove manchino le letture), al n° utenze per comune e tipologia di utenza, al fatturato per comune e tipologia di utenza, all'incassato per comune, suddiviso in incassato "ordinario" e da "recupero crediti", al centro di costo/ricavo del comune, al numero dei reclami ripartiti per comune. Il tutto inserito, laddove possibile, con competenza mensile.</p>	<p>In attesa di poter attingere ai dati direttamente dall'estrazione da B.I. (per il quali sono state richieste modifiche in quanto fornisce dati in formato dettagliato e non aggregato rendendo impossibile la relativa analisi), si usufruirà dei dati forniti dalla funzione commerciale e relativamente ai consumi sono state effettuate delle stime in base allo storico 2010 e, per le utenze senza alcuna lettura, al consumo medio regionale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assenza di misuratori ai serbatoi per valorizzare correttamente i consumi</li> <li>• sistema B.I. non ancora operativo</li> <li>• ritardo nel ciclo fatturazione</li> <li>• ritardo nella registrazione degli incassi</li> <li>• necessità di ricorrere a valori stimati</li> </ul>
<b>DATABASE MANUTENZIONI</b>	<p>La società, per la rendicontazione della contabilità lavori, è dotata del software Primus. Il software viene però alimentato in ritardo e di conseguenza i principali dati relativi alle manutenzioni vengono raccolti su dei files excel compilati dai singoli distretti.</p>	<p>Informazioni relative al lotto e valore complessivo dell'appalto, somme già spese e residuo disponibile, budget mensilizzato (sia iniziale che rivisto ogni mese), centro di costo di riferimento (ora a livello di zona ma in futuro sarà dettagliato per comune), natura della manutenzione (ordinaria o straordinaria, per questo è stata richiesta una modifica del file attualmente in uso)</p>	<p>Dati raccolti dai files dei singoli distretti e qualora le informazioni non siano disponibili in tempi utili, si procederà con dati stimati in base allo storico (salvo poi controllare i consuntivi).</p> <p>Se in futuro Primus sarà alimentato tempestivamente, verranno presi i dati direttamente dal software.</p>	<p>Le informazioni alimentanti il database sono generate da processi operativi diversi e dislocati nel territorio, di conseguenza vi è un ritardo nell'alimentazione.</p> <p>Necessità di modificare il file di raccolta dati in quanto manca la distinzione tra manutenzioni ordinarie e straordinarie.</p>
<b>DATABASE VOLUMI FISICI</b>	<p>La società attualmente gestisce i dati relativi ai volumi fisico-tecnici su files excel condivisi alimentati dai responsabili d'impianto o di distretto e raccolti dalla Direzione Politiche Ambientali.</p>	<p>Informazioni relative all'acqua prodotta dai depuratori, ai dati di laboratorio, al consumo reagenti, ai fanghi, alle sanzioni ambientali. Inoltre, una volta installati i misuratori, saranno inseriti i dati dei volumi d'acqua arrivati ai serbatoi.</p>	<p>Raccolta della reportistica e dei dati prodotti dalla Direzione Politiche Ambientali o, laddove possibile, accesso diretto alle banche dati.</p>	<p>Il database attualmente implementato non può dirsi completo in quanto mancano alcuni dati importanti quali ad esempio le misure sui volumi d'acqua trattati dai serbatoi. Tempistiche di raccolta dei dati da diminuire.</p>
<b>DATABASE ENERGIA</b>	<p>Software dedicato che consente all'Energy Manager di dividere i costi/consumi nei diversi centri di costo e permette alla contabilità di registrare gli importi direttamente a sistema.</p>	<p>Informazioni relative al consumo energetico in Kw/h per presa/impianto, al costo dell'energia per presa/impianto, al centro di costo della presa/impianto, al periodo di competenza, al numero fattura di riferimento</p>	<p>In attesa di sviluppare con i Sistemi Informativi una procedura ad hoc che consenta di accedere direttamente alle banche dati, verranno richieste mensilmente all'Energy manager delle estrazioni da sistema.</p>	<p>Ritardo di alimentazione da monitorare e fornitura soggetta ad eventuali rettifiche entro i 5 anni successivi.</p>

# Sottosistema informativo di controllo

Al fine di poter mettere in relazione le informazioni raccolte nei singoli databases funzionali implementati e per alimentare l'architettura del sistema di controllo, è necessario far confluire i dati in un unico ambiente comune denominato "sottosistema informativo di controllo".



In questo archivio saranno inserite le diverse informazioni alimentando questi principali campi comuni:

- conto Contabilità Generale
- centro di costo Contabilità Analitica
- importo
- periodo di competenza

E' opportuno ricordare nuovamente che nel sottosistema informativo di controllo confluiranno unicamente i campi essenziali delle singole informazioni. Di conseguenza, per integrare una parte della reportistica, sarà necessario ricorrere nuovamente ai singoli databases funzionali dove risiedono i dettagli dell'informativa di controllo.

# Centri di responsabilità



**CENTRI DI RESPONSABILITA'**  
 Un Centro di responsabilità è un'unità organizzativa guidata da un manager, che ha l'autorità di governare le risorse che gli sono affidate e che è ritenuto responsabile del raggiungimento di un obiettivo o di un vettore di obiettivi.

I centri di responsabilità costituiscono il perno del Ciclo di Controllo per:

- 1 Definire obiettivi
- 2 Stanziamento risorse
- 3 Verifica grado di raggiungimento risultati

La progettazione di un sistema di contabilità analitica si articola in tre fasi primarie, ciascuna delle quali caratterizzata da una specifica criticità implementativa:

	FASI	CRITICITA'
<b>1</b>	Individuazione del piano dei centri di contabilità analitica	Ampiezza e profondità dell'analisi, correlati alla numerosità delle unità organizzative/commesse individuate
<b>2</b>	Attribuzione dei costi indiretti aziendali ai centri di costo	Specificità/comunanza dei costi, indeterminazione/ambiguità di indirizzo a causa della non integrazione della procedura ordini
<b>3</b>	Imputazione/ripartizione dei centri di costo agli oggetti finali di analisi	L'oggettività della rappresentazione richiede di limitare la ripartizione di costi comuni solamente ai casi in cui il driver sia condiviso e rappresentativo del grado di assorbimento del costo



# Centri di responsabilità: la Contabilità Analitica

## SITUAZIONE ATTUALE (AS-IS)

Attualmente la contabilità analitica è regolata da un ordine di servizio che prevede l'adozione di centri di costo ripartiti su due livelli di quattro caratteri ciascuno.

Il primo codice identifica la struttura organizzativa aziendale sino all'unità operativa mentre il secondo consente di attribuire la dislocazione territoriale (distretto-stazione) per le direzioni di supporto o l'impianto o l'unità aggregata per il distretto.

I centri di costo ora in uso sono complessivamente 5468 così ripartiti:

CDC	DIREZIONE	NUMERO	%
<b>1000</b>	<b>DIREZIONE GENERALE</b>	37	0,676664
<b>2000</b>	<b>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</b>	50	0,914411
<b>1A00</b>	<b>DIREZIONE OPERE</b>	466	8,522312
<b>1B00</b>	<b>DIREZIONE ESERCIZIO</b>	4842	88,55157
<b>2A00</b>	<b>DIREZIONE ROQ</b>	14	0,256035
<b>2B00</b>	<b>DIREZIONE CONTABILITA' E BILANCIO</b>	15	0,274323
<b>2C00</b>	<b>DIREZIONE COMMERCIALE E FINANZA</b>	34	0,6218
<b>PS</b>	<b>PROGETTI SPECIALI</b>	2	0,036576
<b>AM</b>	<b>PRESIDENZA CDA</b>	8	0,146306
<b>TOTALE</b>		<b>5468</b>	<b>100</b>

di Giovanni Tomasi

## VISIONE PROSPETTICA (TO - BE)

Da una prima analisi emerge immediatamente la numerosità dei centri di costo attualmente utilizzati, soprattutto se raffrontati con il numero dei comuni gestiti (considerando anche quelli approvvigionati a bocca di serbatoio, 361 complessivi, per un rapporto di 15 a 1).

Fin da ora possiamo anticipare che l'intervento di revisione della contabilità analitica sarà principalmente incentrato su questi due aspetti:

- 1 semplificazione e diminuzione della numerosità dei centri di costo snellendo così il processo di imputazione del centro di costo in fase di registrazione contabile (avendo una struttura di contabilità analitica più snella sarà possibile accorpate alcune registrazioni andando così di fatto a diminuire le tempistiche di inserimento dei dati).  
In particolare analizzeremo quali sono stati i centri di costo realmente utilizzati nel corso del 2010, si valuterà la possibilità di eventuali accorpamenti (ad esempio attualmente ci sono 1228 centri di costo per sollevamenti fognari per soli 361 comuni) e si disegnerà un sistema di contabilità analitica che rispecchi al meglio la struttura aziendale (attualmente non sono previsti centri di costo propri di zona)
- 2 separazione dei centri di costo strutturali e permanenti dai centri di costo temporanei relativi alle commesse (attualmente ogni commessa viene associata in modo univoco ad un proprio centro di costo che resta aperto anche a commessa terminata)

# Performance management

La progettazione del sistema di Performance Management attiene al sistema di rilevazione, rappresentazione valutazione e comunicazione dei risultati dell'organizzazione e delle parti che lo compongono. In questa fase sarà necessario andare a definire gli oggetti finali di analisi, le determinanti di risultato, cioè quell'insieme di variabili a disposizione dell'impresa per influire sulle generazione dello stesso.

L'individuazione delle determinanti di risultato comporterà l'esplorazione dei nessi di casualità tra misure di risultato e determinanti operative di processo.

Le misure di performance che saranno prescelte dovranno presentare alcune importanti caratteristiche quali:

- coerenti con il principio di creazione di valore
- rappresentative degli equilibri economici-finanziari (Key Financial Indicators)
- rappresentative dei processi operativi critici (Key Performance Indicators)
- poche, sintetiche, ma in grado di comprendere le causali di risultato e guidare decisioni e comportamenti
- tempestive e frequenti

Inoltre, coerentemente con la strategia aziendale, appare opportuno inserire tra gli oggetti di controllo non solo i tipici della gestione ordinaria, ma anche quelli relativi allo stato di attuazione del piano industriale e al monitoraggio dei progetti speciali.



# Performance management

## CONTO ECONOMICO per comune, area e distretto

+ ricavi
- Costo del venduto
<hr/>
MARGINE di contribuzione di 1° livello
- CFS di comune
<hr/>
MARGINE lordo di comune
- CFS manutenzioni di comune
<hr/>
<b>MARGINE netto di comune</b>
- CFS di zona
<hr/>
<b>MARGINE di zona</b>
- CFS di distretto
<hr/>
<b>MARGINE di distretto</b>
- CF comuni aziendali
<hr/>
<b>EBIT aziendale</b>

Oltre al conto economico per comune, area e distretto, saranno implementati dei conti economici specifici per singolo impianto, rete e schema idrico.

## Analisi della dinamica finanziaria aziendale

Reddito operativo
+ Ammortamenti
- Imposte
<hr/>
<b>Flusso di circolante della gestione corrente</b>
+/- $\Delta$ Crediti
+/- $\Delta$ Scorte
+/- $\Delta$ Fornitori
+/- $\Delta$ TFR
+/- $\Delta$ Fondo Imposte
<hr/>
<b>Flusso di cassa gestione corrente</b>
- Investimenti
+ Disinvestimenti
<hr/>
<b>Free Cash Flow</b>
+ Nuovi mutui
- Rimborsi mutui
+ Nuove obbligazioni
- Rimborsi obbligazioni
+ Aumento Capitale Sociale
+ Proventi finanziari
- Oneri finanziari
<hr/>
<b>Saldo monetario d'esercizio</b>

## KPI

- consumo energetico (energia elettrica consumata su volumi d'acqua erogati)
- indici di monitoraggio spesa manutenzioni e appalti
- tasso di dispersione di rete (quantità d'acqua conturata/stimata su quantità d'acqua immessa in rete)
- consumi unitari di energia per acqua immessa in rete (per comune, zona, distretto)
- tasso di utilizzo della rete (mc di acqua immessa in rete per km di rete idrica per comune, zona, distretto)
- consumo giornaliero medio per utenza totale e suddiviso per fasce
- quantità fatturata su quantità conturata/stimata (o arrivata ai serbatoi)
- ammontare non fatturato per clienti in blocco fatturazione
- scostamento consumo dei fattori produttivi rispetto al budget o all'anno precedente
- Fotografia credito in essere
- Fotografia debito in essere
- Incassato su fatturato
- Incassato da recupero crediti su incassato totale

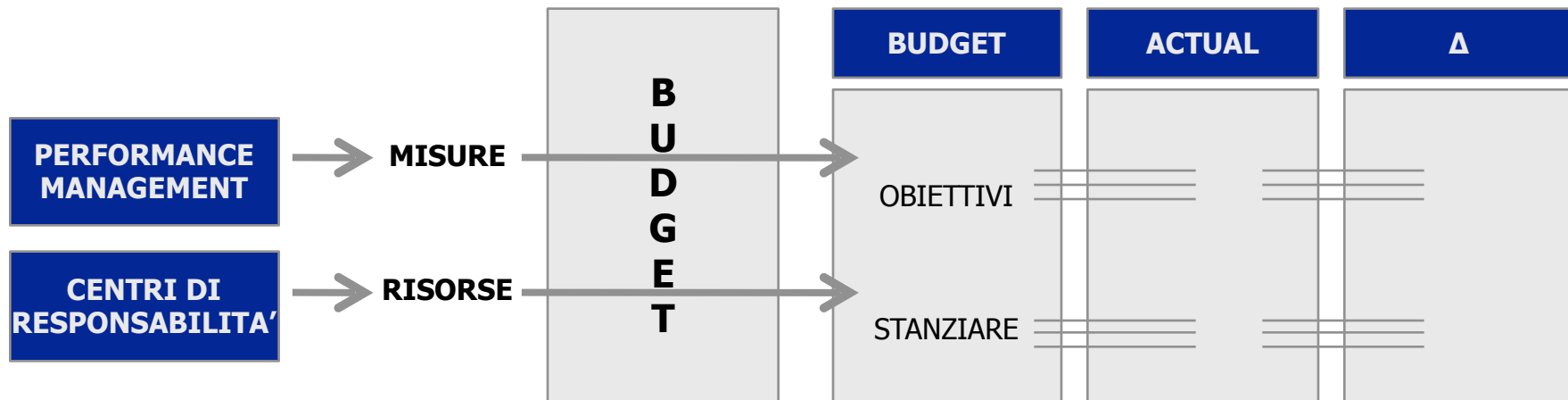
Questi sono solo alcuni possibili KPI, la selezione dei definitivi sarà effettuata durante una fase successiva del progetto e, al fine di sviluppare un sistema funzionale e di reale supporto alle decisioni, sarà necessario coinvolgere il management aziendale nella relativa scelta.

# Progettazione e realizzazione del sistema di budgeting

Il budget costituisce uno degli strumenti portanti del sistema di controllo in quanto può essere utilizzato per finalità diverse quali:

- La Valutazione. Il budget può essere utilizzato come benchmark per la valutazione sia dello staff sia delle business units, tenendo conto del grado di complessità strutturale dell'organizzazione e del grado di prevedibilità del contesto
- La Pianificazione. Il budget funziona in tal senso sostanzialmente determinando l'allocazione delle risorse, la formulazione di piani d'azione, le scelte di gestione della capacità produttiva, la prioritizzazione degli interventi sulla rete
- Il Controllo. Il budget è un utile strumento di controllo dei costi; viene, inoltre, impiegato operativamente dalla dirigenza per verificare in itinere i progressi aziendali

Sostanzialmente il budget negozia risorse (centri di responsabilità) e definisce obiettivi (performances attese).



Alle finalità esposte, il budget offre un valido supporto all'esercizio di alcune altre funzioni organizzative come:

- supportare lo sviluppo e il coordinamento dei piani di breve termine
- comunicare i piani ai manager dei centri di responsabilità
- motivare i manager a conseguire i propri obiettivi
- formare i manager sul linguaggio economico finanziario

# Agenda

---

Premessa

La definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo

Disegno dell'architettura del sistema di controllo

Flussi informativi alimentanti

Sottosistema informativo di controllo

Centri di responsabilità

Performance management

## **I prossimi passi**

# I prossimi passi

---

**FASE 1 – Definizione del fabbisogno e degli oggetti di controllo**

**FASE 2 – Disegno dell'architettura del sistema di Controllo**



**FASE 3 – Progettazione e realizzazione del Sistema di Reporting**

**FASE 4 – Progettazione e realizzazione del Sistema di Contabilità Analitica**

**FASE 5 – Progettazione e realizzazione del Sistema di Budgeting**