

---

# **Progetto controllo di gestione della Provincia Autonoma di Trento: principali risultati raggiunti**



# Il contesto

- Sistema dei controlli interni (d. lgs. 286/99, l.p. 7/97)
  - Controllo di Gestione
  - Valutazione della dirigenza
  - Valutazione e controllo strategico
  - Controllo di regolarità amministrativo-contabile
- Processo di programmazione e controllo
  - Programma di Sviluppo Provinciale e Documento di Attuazione (definizione obiettivi strategici di legislatura e annuali)
  - Programma di Gestione (definizione obiettivi annuali dirigenza)
  - Rapporto di Gestione (allegato a Rendiconto Provincia Autonoma di Trento, presentazione risultati raggiunti)



# La struttura organizzativa provinciale

- La struttura organizzativa della Provincia Autonoma di Trento
  - 16 Dipartimenti
  - 5 Progetti Speciali
  - 62 Servizi
  - 6 Agenzie
  - 4500 dipendenti
  - Bilancio annuo circa 4.270.000.000 Euro



# Il progetto controllo di gestione

Il progetto è stato avviato con la consulenza scientifica dell'Università degli Studi di Trento

La definizione delle linee guida e delle priorità compete ad un apposito Comitato guida, presieduto dal Segretario generale della Presidenza e a cui partecipano i Dirigenti responsabili in materia di Affari finanziari, Informatica, Organizzazione, Personale, Programmazione

Il progetto, inizialmente qualificato come sperimentale, è stato approvato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 1517/2004, modificata con deliberazione n. 2202/2005

Sulla base dei risultati della sperimentazione presso alcune strutture pilota, il progetto è stato riformulato con deliberazione n. 2962/2006, che ne ha previsto l'allargamento all'intera Amministrazione provinciale



# Gli obiettivi

---

- Introdurre un sistema di rilevazione dei costi e delle attività svolte dalle strutture che ne permetta di valutare il rapporto "risorse/risultati" (efficienza)
- Legare il sistema degli indicatori di efficienza alla programmazione e alla valutazione



# Le peculiarità

---

- Focalizzazione sulle risorse gestite (personale, strutture, acquisti, servizi, ecc.)
- Costruzione di serie storiche (confronto intertemporale)
- Costruzione "dal basso" (parametri scelti dalle strutture)
- Sistema di reporting interno (dati disponibili ai dirigenti di servizio e generali direttamente sul PC)



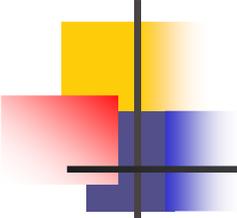
# L'impostazione di fondo

Il controllo di gestione ha l'obiettivo di responsabilizzare la dirigenza nell'utilizzo delle risorse

A questo scopo il sistema di controllo di gestione produce informazioni necessarie:

- alla verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati (efficacia dell'azione amministrativa)
- alla gestione delle risorse assegnate (efficienza)

Le informazioni sono presentate sotto la forma di indicatori di natura finanziaria e non finanziaria, secondo la logica della *Balanced Scorecard*, innovativo modello di analisi sviluppato da Norton e Kaplan nei primi anni novanta



# **La *Balanced Scorecard***

**Prospettiva  
economico/finanziaria**

Come si usano le risorse ?

**Prospettiva  
clienti**

A chi è destinato il servizio ?

**Prospettiva  
processi rilevanti**

Come si eroga il servizio ?

**Prospettiva  
risorse umane**

Come è gestito il capitale intellettuale?



# Il sistema informativo del controllo di gestione (1)

Il sistema informativo del controllo di gestione è stato sviluppato in collaborazione con Informatica Trentina Spa, società informatica "in house" della Provincia Autonoma di Trento cui è affidata la gestione del sistema informativo provinciale, che, a sua volta si avvale della società Delta Dator Spa.

In particolare, Informatica Trentina è responsabile dell'estrazione dei dati dagli archivi centrali (es. contabilità, personale, archivio beni mobili), mentre Delta Dator provvede alla predisposizione della reportistica del controllo di gestione



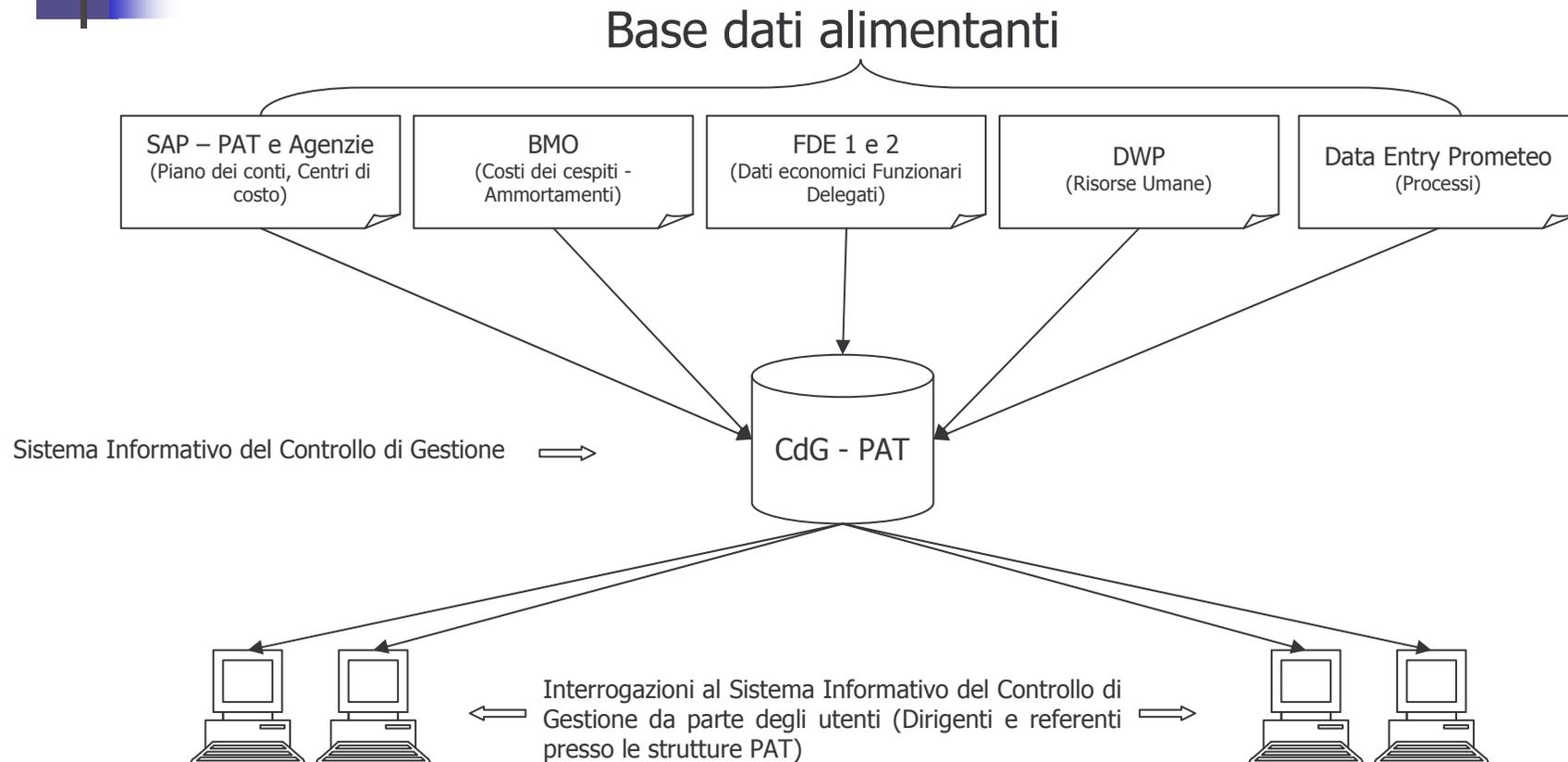
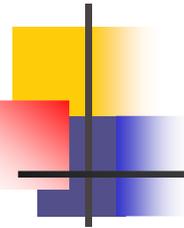
# Il sistema informativo del controllo di gestione (2)

Il sistema informativo del controllo di gestione si basa sulla raccolta ed elaborazione di dati già presenti negli archivi provinciali, opportunamente integrati con informazioni disponibili negli archivi delle strutture.

Il sistema informativo è quindi costituito da:

- un sistema centrale in cui sono raccolti ed elaborati i dati estratti dagli archivi centrali (contabilità, personale, archivio beni mobili ecc.) per produrre i report del controllo di gestione;
- un sistema periferico in cui ciascun utente autorizzato può consultare in **ogni momento** i dati prodotti dal controllo di gestione

# La struttura del sistema informativo del controllo di gestione (schema semplificato)





# Il sistema di reporting

Il controllo di gestione è basato sulla produzione di report periodici che riepilogano, per ciascuna unità organizzativa, i seguenti aspetti della gestione:

- risorse utilizzate (report economico)
- risorse umane
- processi (indicatori di efficienza e di efficacia)
- soddisfazione dell'utenza



# I destinatari del sistema di reporting

I destinatari del sistema di reporting sono i responsabili dell'utilizzo delle risorse, ossia i Dirigenti generali e i Dirigenti di Servizio

I dati sono consultabili in ogni momento dai dirigenti, anche con opportune personalizzazioni, mediante un applicativo informatico specifico

Ogni dirigente può individuare un proprio collaboratore quale utente autorizzato all'accesso ai dati del controllo di gestione



# La struttura organizzativa del sistema di reporting

La reportistica del sistema informativo del controllo di gestione segue la struttura organizzativa della Amministrazione provinciale, tutti i dati sono quindi aggregati con riferimento ai:

- Segreteria Generale
- Dipartimenti
- Servizi
- Progetti speciali

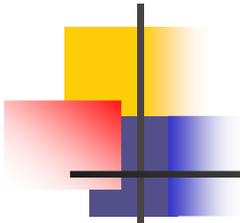
I dati riferiti ai dirigenti con incarico speciale sono disponibili nei report del Dipartimento di appartenenza



# La struttura operativa del controllo di gestione

La struttura organizzativa del controllo di gestione è costituita da:

- ✓ un nucleo operativo presso il Servizio Programmazione (1 Direttore, 1 Funzionario a tempo pieno, 2 Collaboratori dell'Università degli Studi di Trento);
- ✓ un referente presso ciascuna delle 89 strutture provinciali coinvolte nel progetto. I referenti accedono a **tutti** i report disponibili nel sistema informativo del controllo di gestione e raccolgono i dati di competenza per la predisposizione del report del quadrante processi



# Il quadrante Risorse Umane

**Prospettiva  
economico/finanziaria**

Come si usano le risorse ?

**Prospettiva  
clienti**

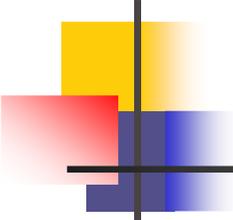
A chi è destinato il servizio ?

**Prospettiva  
processi rilevanti**

Come si eroga il servizio ?

**Prospettiva  
risorse umane**

Come è gestito il capitale intellettuale?



# Il report delle risorse umane (1)

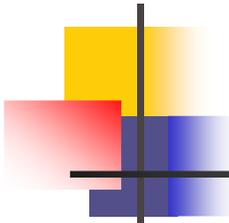
---

**Contenuti del report:** il report, rilasciato ad **aprile 2007**, espone le informazioni relative al personale assegnato a ciascuna struttura organizzativa (Dipartimento, Servizio, Progetto speciale)

A tal fine sono stati sviluppati indicatori relativi alla dotazione organica, ai costi, alle presenze, all'anzianità, al livello di istruzione, ai trasferimenti

**Frequenza del report:** il primo rilascio ha riguardato i dati completi degli anni 2005 e 2006, mentre dal 2007 i dati sono aggiornati mensilmente

**Tempi di aggiornamenti mensile:** sulla base dei tempi di aggiornamento del datawarehouse del personale, i dati sono disponibili nel sistema con due mesi di ritardo rispetto al mese di riferimento



## Il report delle risorse umane (2)

---

**Il benchmarking degli indicatori:** al fine di agevolare l'attività di valutazione da parte dei responsabili di struttura, per ciascun indicatore sono disponibili i valori medi calcolati con riferimento ad insiemi omogenei di strutture (Dipartimenti, Servizi, Progetti Speciali)

**Analisi personalizzate:** ogni utente può rielaborare le informazioni secondo le proprie esigenze, mediante l'esportazione in Excel dei dati inseriti nel sistema informativo del controllo di gestione



# Gli indicatori del report risorse umane (1)

- ✓ "Dotazione organica nel mese", indipendentemente dalle ore lavorate (forza lavoro), per:
  - ✓ categoria
  - ✓ figura professionale
  - ✓ area contrattuale
  - ✓ tipo di assunzione
  
- ✓ "Presenza lavorativa effettiva" nel servizio
  
- ✓ "Assenze" nel servizio
  
- ✓ "Assenze per malattia breve" di durata non superiore a 2 giorni (senza certificato medico)
  
- ✓ "Assenze per malattia con certificato" di durata superiore a 2 giorni



## Gli indicatori del report delle risorse umane (2)

- ✓ "Quantità ore straordinario"
- ✓ "Costo del personale"
- ✓ "Costo medio del personale per dipendente"
- ✓ "Trasferimenti nel mese" (numero dipendenti in uscita da ogni struttura)
- ✓ "Anzianità nell'Amministrazione provinciale"
- ✓ "Anzianità nel servizio"
- ✓ "Livello di istruzione medio nel servizio"



# Le fasi della costruzione del report delle Risorse Umane

- Definizione indicatori quadrante risorse umane
- Individuazione delle informazioni rilevanti per il calcolo degli indicatori
- Revisione del Datawarehouse del Personale per permettere il calcolo degli indicatori individuati
- Estrazione dal Datawarehouse del Personale dei dati necessari al calcolo degli indicatori del quadrante risorse umane
- Verifica qualità dati estratti e correzioni eventuali anomalie
- Rilascio report agli utenti autorizzati



# I fattori critici nella costruzione del report delle Risorse Umane

- Revisione del Datawarehouse del Personale
  - Individuazione dei codici significativi da esportare (es. codici assenza/malattia, codici titolo di studio, codici di costo)
  - Gestione casi particolari (es. comandati da esterno)
- Collegamento tra Datawarehouse del Personale e sistema informativo del Controllo di Gestione
  - Individuazione della struttura di costo del personale da esportare (competenza/arretrati, definizione oneri riflessi)
  - Definizione regole di inclusione/esclusione dei dati del Datawarehouse nel report delle Risorse Umane (codici assenza, dotazione organica, strutture di assegnazione, ecc.)
  - Ripartizione del costo del personale tra le strutture di assegnazione
  - Definizione e applicazione delle regole di accesso e visualizzazione nel sistema informativo del Controllo di Gestione (profili di accesso e visualizzazione dei dati "sensibili")



# Il quadrante economico

**Prospettiva  
economico/finanziaria**

Come si usano le risorse ?

**Prospettiva  
clienti**

A chi è destinato il servizio ?

**Prospettiva  
processi rilevanti**

Come si eroga il servizio ?

**Prospettiva  
risorse umane**

Come è gestito il capitale intellettuale?



# La reportistica del quadrante economico

La reportistica per il quadrante economico, rilasciata a **novembre 2007**, è composta da 4 report:

- ✓ report dei costi
- ✓ quadrature e regole report dei costi
- ✓ report dei pagamenti
- ✓ quadrature e regole report dei pagamenti

I report “Quadrature e regole” permettono all’utente di verificare le regole utilizzate per la realizzazione del report a cui si riferiscono



# La costruzione del quadrante economico

- Introduzione contabilità economica integrata con la contabilità finanziaria mediante attivazione nel sistema di contabilità provinciale di un piano dei conti
- Attivazione nel sistema di contabilità provinciale del piano dei centri di costo
- Definizione criteri di riparto dei costi comuni
- Analisi e individuazione delle basi dati interessate
- Estrazione dei dati necessari alla produzione dei report del quadrante economico
- Verifica qualità dati estratti e correzioni eventuali anomalie
- Rilascio report agli utenti autorizzati



# Il piano dei conti PAT

- Struttura del piano dei conti
  - 4 livelli ad analiticità crescente
  - In totale 213 conti di rilevazione
  
- Collegamento con codifica SIOPE statale
  - Tabelle di raccordo PdC-SIOPE
  
- Possibilità di personalizzazione per particolari esigenze di rilevazione
  - delle Agenzie provinciali
  - di alcune strutture di line



# Il piano dei Centri di Costo

- Un Centro di Costo per ogni struttura – Centro di responsabilità (Dipartimenti – Progetti Speciali – Agenzie – Servizi)
  - Possibilità di individuare ulteriori centri di costo di livello inferiore alla struttura (contabilità analitica delle strutture)
  
- Struttura gerarchica dei CdC (PAT – Dipartimenti- Servizi, ecc.)
  - 89 Centri di costo “responsabili” (imputazione diretta)
  - 121 Centri di costo “ausiliari” e “fittizi”



# Le basi dati per il Quadrante Economico

- Datawarehouse del Personale: costo del personale
- SAP -PAT: costi e pagamenti delle strutture PAT
- SAP – Agenzie: costi e pagamenti delle Agenzie provinciali
- FUDE: costi e pagamenti dei Funzionari Delegati
- BMO: dati di ammortamento dei beni mobili



# Il quadrante processi

**Prospettiva  
economico/finanziaria**

Come si usano le risorse ?

**Prospettiva  
clienti**

A chi è destinato il servizio ?

**Prospettiva  
processi rilevanti**

Come si eroga il servizio ?

**Prospettiva  
risorse umane**

Come è gestito il capitale intellettuale?



# Report dei processi interni

Il report dei processi interni, rilasciato a **dicembre 2007**, è composto da tre tabelle:

**“Indicatori”**: per ogni attività sono riportati i valori del costo diretto dell’attività, del costo medio dell’attività, del costo dei controlli, degli indicatori di produttività, dei tempi medi per attività (in giorni), dell’incidenza dei controlli

**“Elenco delle Attività”**: per ogni Struttura è possibile visualizzare l’elenco delle attività che sono state individuate nel corso degli incontri di approfondimento con il Servizio Programmazione

**“Legenda”**: riporta il metodo di calcolo di ciascun indicatore



# La costruzione del Quadrante Processi (1)

- L'analisi delle principali attività svolte dall'Amministrazione provinciale
- La rilevazione delle attività di tutte le strutture provinciali
- La misurazione delle attività per gli anni 2005-2006
- Definizione delle modalità di calcolo degli indicatori
  - Costi diretti del personale coinvolto nelle attività
  - Costo medio attività
  - Indicatori di produttività



# La costruzione del Quadrante Processi (2)

- Definizione delle regole e dei profili di accesso all'applicativo di data entry
- Definizione delle tempistiche per l'inserimento dei dati (disponibilità dati del personale)
- L'inserimento nel data-entry dei dati elementari per il calcolo degli indicatori di processo
- Estrazione dal sistema informativo del controllo di gestione e dal data-entry dei dati necessari al calcolo degli indicatori del quadrante processi
- Verifica qualità dati estratti e correzioni eventuali anomalie
- Rilascio report agli utenti autorizzati



# La stima dei parametri per il 2007 e il 2008

---

Poiché il sistema informativo in questo momento non consente la gestione a preventivo degli indicatori di processo, il Servizio Programmazione ha avviato la raccolta presso le strutture dei soli parametri numerici e monetari per gli anni 2007 e 2008

Tali parametri sono stati utilizzati, a titolo sperimentale, nel programma di gestione 2008 con ciò realizzando uno dei principali obiettivi del progetto controllo di gestione



## Alcuni dati ... (1)

Le tipologie di attività individuate dalle 89  
Strutture provinciali coinvolte nel progetto

AGGREGAZIONE MACRO ATTIVITÀ	TOTALE
Attività amministrativa	427
Attività di produzione di beni e servizi	224
Attività di staff	332
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>983</b>



## Alcuni dati ...(2)

La classificazione delle attività individuate dalle 89 Strutture Provinciali coinvolte nel progetto

AGGREGAZIONE MACRO ATTIVITA'	TIPOLOGIA ATTIVITA'	TOTALE
Attività amministrativa	Concessione contributi e sovvenzioni	134
	Attività autorizzativa	133
	Attività di controllo e di ispezione	49
	Altre tipologie di attività (amministrative)	111
Attività di produzione di beni e servizi	Lavori pubblici	81
	Altre attività diverse dai lavori pubblici	143
Attività di staff	Attività di staff a Strutture PAT	117
	Attività di supporto interno alla Struttura	215
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>983</b>



## Alcuni dati ... (3)

AGGREGAZIONE MACRO ATTIVITA'	TIPOLOGIA ATTIVITA'	NR. PARAMETRI NUMERICI INDIVIDUATI	NR. PARAMETRI MONETARI INDIVIDUATI	TOTALE PARAMETRI INDIVIDUATI
Attività amministrativa	Concessione contributi e sovvenzioni	109	92	201
	Attività autorizzativa	119	1	120
	Attività di controllo e di ispezione	43	2	45
	Altre tipologie di attività (amministrative)	61	1	62
Attività di produzione di beni e servizi	Lavori pubblici	61	60	121
	Altre attività diverse dai lavori pubblici	100	33	133
Attività di staff	Attività di staff a Strutture PAT	60	9	69
	Attività di supporto interno alla Struttura	4	1	5
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>557</b>	<b>199</b>	<b>756</b>



# La prosecuzione del progetto Controllo di Gestione

Il nuovo progetto, sempre sotto il coordinamento scientifico dell'Università di Trento, prevede una durata da **giugno 2008** a **dicembre 2009**

Tra gli obiettivi:

- ✓ consolidamento risultati raggiunti
- ✓ sviluppo collegamenti controllo di gestione con strumenti di programmazione e valutazione Amministrazione provinciale
- ✓ sviluppo quadrante clienti