

Il progetto di programmazione e controllo di gestione al Museo Tridentino di Scienze Naturali

Alberta Giovannini

Museo Tridentino di Scienze Naturali, Via Calepina, 1. I-38100 Trento: E-mail: giovannini@mtsn.tn.it

RIASSUNTO

L'articolo si propone di descrivere tappe e modalità di introduzione del sistema di controllo di gestione presso il Museo tridentino di Scienze Naturali.

Lo scopo di tale progetto è fornire alla direzione strumenti di supporto alla programmazione strategica per il raggiungimento dei propri obiettivi economico-finanziari ed organizzativi. Il sistema di programmazione e controllo offre informazioni utili e rielaborazioni di dati specifiche per la previsione dei costi e l'analisi delle risorse economiche ed umane. A tal fine l'organizzazione è suddivisa in centri di costo e commesse.

Le fasi iniziali sono la pianificazione e il budget, successivamente è cruciale un controllo periodico delle performance tramite indicatori e rielaborazioni per analizzare gli scostamenti dalla previsione, individuarne le cause e se necessario introdurre tempestivamente azioni correttive.

La sfida maggiore da affrontare in futuro è il coinvolgimento del personale, fondamentale per la riuscita del progetto.

Parole chiave:

efficienza, economicità, programmazione, sistema di budget, centro di costo, commessa, reporting.

ABSTRACT

The report describes stages and methods of the management accounting control system introduced by Museo Tridentino di Scienze Naturali.

The aim of the project is to help the management to achieve specific economical, financial and organizational goals by using strategic planning. Planning and control systems offer useful information and specific reports performed to control human and financial resources and to estimate costs.

The organisation is divided into costs centres and project activities.

Project control begins with planning and budgeting. A regular performance measurement is essential to observe project execution. Monitoring system is completed with indicators and report of trend, so that potential problems can be identified in a timely manner and corrective action can be taken when necessary.

The challenge of the future is to involve people and to give them reasons to engage the correct behaviour.

Key words:

efficiency, economy, planning, budget system, cost centre, project activity, reporting.

Il Museo Tridentino di Scienze Naturali (di seguito MTSN) ha avviato da circa un triennio un progetto denominato "Programmazione e controllo di gestione" con l'intento di adottare metodologie, processi di analisi e misurazioni economiche che consentano di supportare le decisioni strategiche dell'organizzazione e il miglioramento della gestione della stessa. In particolare il sistema adottato vuole essere una fonte informativa che consenta alla Direzione di assumere le decisioni strategiche con maggiori dati a disposizione che riguardano sia le performance economiche sia la situazione organizzativa (responsabilità, carichi di lavoro, suddivisione delle mansioni ecc.), ma anche una modalità di coinvolgimento di tutte le unità organizzative per orientarle al rag-

giungimento della mission con razionalità e secondo un'omogenea visione di insieme (ulteriori approfondimenti teorici in Freeman, 1984; Kaplan, 2002; Haynes M.E. 2004).

Il progetto è nato come risposta ad una riflessione articolata:

- da un lato sulle necessità di reagire ad un contesto nazionale di contrazione delle risorse e contemporaneamente di managerializzazione della Pubblica Amministrazione anche in ambito culturale (si veda anche in Borgonovi, 2000);
- dall'altro lato sull'esigenza interna di cambiamento gestionale e organizzativo.

Con riferimento alla normativa nazionale (D.lgs. n. 286 del 1999), i controlli interni previsti nella

Pubblica Amministrazione, sono i seguenti:

- il controllo di regolarità amministrativa e contabile;
- il controllo di gestione;
- la valutazione della dirigenza;
- il controllo strategico.

Secondo le disposizioni degli articoli 1 e 4 della fonte normativa citata, il controllo di gestione:

- verifica l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- è un controllo di natura interna e, a differenza del controllo di regolarità amministrativa-contabile, non comporta in ordine ai fatti conosciuti l'obbligo di denuncia alla Corte dei Conti;
- è progettato autonomamente da ciascuna Amministrazione con riguardo alla scelta di centri di costo, indicatori, modalità di ripartizione dei costi, frequenza dei report, definizione obiettivi ecc.

Analogamente la normativa provinciale (L.P. n. 7 del 1979) ha recepito le stesse indicazioni, introducendo il concetto di controllo di gestione quale strumento di guida della gestione dell'ente e di supporto alla dirigenza nell'indirizzare le scelte volte al conseguimento degli obiettivi, rispettando le logiche di efficienza ed economicità. (Dalmonego, 2002; Provincia Autonoma di Trento, 2007).

Il progetto implementato da MTSN si propone di introdurre nuove logiche per la programmazione e la gestione dell'ente che ne soddisfino le esigenze organizzative pur mantenendone l'autonomia, operando mediante la razionalizzazione delle risorse, il miglioramento dei processi decisionali e il controllo delle performance. Ciò è possibile disponendo di un'analisi di dati reperibili e elaborabili con adeguati mezzi informatici e contabili che permettano di ottenere informazioni significative, omogenee e confrontabili. E' quindi necessario dotarsi di idonei strumenti, pur non volendo ridurre il processo di cambiamento ad una mera informatizzazione dei sistemi amministrativi – contabili, bensì fornirsi di mezzi in grado di aiutare a generare una modifica nei processi decisionali per rendere più efficace l'adozione di strategie coerenti con la situazione contingente e i cambiamenti dell'ambiente, nonché l'implementazione di un nuovo sistema organizzativo. Inoltre il sistema è stato modulato per permettere il confronto delle performance operando mediante il benchmarking. (si veda anche in Persico et al., 1994; AAVV, 2000).

Le unità "base" oggetto del controllo sono:

- il centro di costo, inteso come contenitore contabile che raccoglie costi e ricavi per unità organizzativa o attività non temporalmente determinate e che ha la funzione di individuare il contributo delle

diverse unità organizzative alla gestione delle attività primarie e monitorare, nel contempo, l'efficacia e l'efficienza del funzionamento dell'organizzazione e delle principali responsabilità coinvolte;

- la commessa, contenitore contabile che raccoglie costi e ricavi per attività volte al raggiungimento di un obiettivo con durata limitata. La commessa è il mattone fondamentale del modello di controllo in quanto strumento per pianificare, monitorare e gestire le attività primarie.

Il progetto è stato sviluppato quindi per:

- realizzare un sistema di budget e di contabilità analitica articolata per centri di costo, che avesse come base la contabilità economica, quest'ultima integrata, e non semplicemente conciliata, con la contabilità finanziaria;
- misurare le performance dei centri di costo sulla base di un confronto costi - risultati e di una lettura di indicatori di efficienza e di efficacia extra-contabili;
- realizzare un sistema di monitoraggio dei risultati dei centri di costo con una cadenza periodica che permetta di avviare le necessarie azioni correttive e gli opportuni interventi di miglioramento sulla gestione.

In letteratura la realizzazione del progetto ha preso spunto in parte dal modello della Balance Scorecard: pur presentando una serie di adattamenti personalizzati nel dettaglio tecnico, il progetto di MTSN affronta con l'analisi e diversi gradi di approfondimento tutte le quattro prospettive (economica, di processo, di soddisfazione del cliente e di crescita/innovazione) che tale strumento direzionale propone. (ulteriori approfondimenti in Marco et al., 1999; Pozzoli, 2002; Donna & Riccamboni, 2005; Azzone, 2006; Amato, 2007; De Bocchino, 2008).

Operativamente il progetto, ideato nell'anno 2005, si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:

1. studio della situazione di partenza e analisi dell'assetto organizzativo dell'ente, avvenuta negli ultimi mesi dell'anno 2006;
2. conseguente pianificazione del sistema di controllo di gestione interno personalizzato;
3. nell'anno 2007 messa in essere degli strumenti necessari e implementazione del progetto;
4. nel corso del 2008 analisi dei primi risultati e successivo affinamento del sistema.

Il progetto di Programmazione e controllo di gestione ha generato una serie di cambiamenti interni a vari livelli.

Contabilmente si è affiancato alla contabilità finanziaria, obbligatoria per l'ente pubblico, un sistema di contabilità economica, in modo da permettere di risalire al costo effettivo di un servizio o comunque all'imputazione corretta dei costi. Si reputa che la contabilità economica riesca a fornire più elementi per la rielaborazione di dati e dare ai responsabili elementi di giudizio per valutare le deci-

sioni alternative possibili. Sostiene quest'ipotesi il fatto che essa è sistematicamente adottata da tutti i comparti produttivi; inoltre essa serve come base per la contabilità analitica, ovvero l'imputazione del costo per fattore produttivo al centro di costo o alla commessa per il quale è stato sostenuto. In tal modo si individuano agevolmente i costi diretti sostenuti per ciascuna commessa in cui è suddivisa l'attività di MTSN. Inoltre si è scelto di imputare a ciascuna commessa una quota di costi indiretti, ovvero di costi generali di gestione, proporzionalmente ai costi diretti imputati. Per la contabilizzazione del costo del personale si è ritenuto significativo scegliere come driver le ore lavorate per ciascuna commessa, in quanto l'attività di MTSN non è di tipo "produttivo" in senso stretto, ma è soprattutto di carattere intellettuale, ovvero sviluppata dal personale. Per rendere misurabile questo parametro è stato introdotto il sistema di rilevazione delle ore per gli addetti con contratto (a qualsiasi titolo) superiore a novanta giorni. Quotidianamente gli addetti inseriscono in una scheda l'impegno in ore dedicato per ciascuna commessa, mediante l'ausilio di un software sviluppato appositamente che permette anche l'elaborazione dei dati inseriti dai singoli addetti. Il software personalizzato consente di supportare l'attività del progetto programmazione e controllo di gestione ed integrarla con i processi di gestione dei contratti.

Attualmente il software raccoglie:

- l'anagrafica delle persone fisiche e delle persone giuridiche che intrattengono contratti con il Museo e i relativi dati;
- la suddivisione organizzativa dell'ente in centri di costo e commesse e l'attribuzione degli addetti agli stessi;
- la suddivisione delle commesse in tipologie e aree strategiche per consentire successive elaborazioni per campi omogenei di attività;
- le schede rilevazione ore di ciascun addetto registrato (accesso personalizzato);
- una serie di report derivanti dalla gestione ore: report per addetto, report per centro di costo, report distribuzione ore per tipologia, distribuzione ore per tipologia e centro di costo, alcuni report economici e la possibilità per i responsabili di centro di costo di inserire la pianificazione ore per commessa.

Dal punto di vista procedurale MTSN ha avviato un processo di controllo di gestione interno attraverso:

1. la definizione degli obiettivi di gestione;
2. la scomposizione in sub-obiettivi;
3. la definizione dei centri di responsabilità (centri di costo);
4. l'assegnazione dei sub-obiettivi ad ogni singolo centro di costo;
5. la scomposizione delle attività dei centri di costo in "commesse";

6. la stesura del budget delle risorse da assegnare al centro di responsabilità;

7. la misurazione dei risultati e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (analisi degli scostamenti);

8. l'introduzione dei correttivi.

Per realizzare tutto ciò sono state introdotte le necessarie procedure: di budget, di commessa, di consuntivo e di reporting. Il sistema è stato poi descritto accuratamente, sia nella progettazione sia nelle procedure, nonché nell'operatività tecnica, in un manuale di sintesi a distribuzione interna all'ente.

L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Ad oggi il sistema di controllo di gestione di MTSN individua 28 centri di costo e più di 200 commesse attive, organizzati come segue:

- Centri di Costo istituzionali: raccolgono i costi relativi alle attività di carattere istituzionale e di rappresentanza sostenuti per lo sviluppo del museo nel suo complesso (non hanno commesse).

- Centri di Costo di supporto: raccolgono i costi relativi alle attività di servizi generali e le attività routinarie funzionali alla gestione del museo nel suo complesso (non hanno commesse). Sono ausiliari rispetto ai centri di costo produttivi. Tali costi vengono poi ribaltati sugli altri centri di costo e sulle commesse proporzionalmente ai costi diretti imputati.

- Centri di Costo Produttivi sede: raccolgono i costi relativi alle attività rivolte alla conservazione, valorizzazione e gestione delle sedi museali (non hanno commesse).

- Centri di Costo Produttivi: raccolgono i costi relativi alle attività svolte dalle sezioni scientifiche, dalla didattica, dalla comunicazione e dalle attività per il pubblico. Sono i centri di costo operativi la cui attività è articolata in progetti ben definiti, le cosiddette commesse, per i quali è possibile identificare persone e fondi appositamente dedicati.

Le commesse sono a loro volta raggruppabili in base alla tipologia di attività che rappresentano secondo la seguente classificazione:

- Gestione e Coordinamento;
- Promozione;
- Formazione;
- Alta formazione;
- Didattica (Servizi educativi);
- Eventi (Attività per il pubblico);
- Mostre temporanee;
- Progetti di ricerca interni;
- Progetti di ricerca su convenzione;
- Progetti di ricerca su bando;
- Collezioni;
- Editoria;
- Progetti speciali.

Tali classificazioni determinano la rielaborazione per aree strategiche ovvero:

- Governo dell'Ente: identifica le attività di coordinamento e servizi generali, necessari allo sviluppo e alla gestione del Museo. L'oggetto elementare del controllo è costituito dai Centri di Costo istituzionali (Presidenza e Direzione Generale), dai Centri di costo di Supporto, dalle commesse Progetti Speciali e dal centro di costo Sviluppo.

- Gestione Museale: identifica le attività finalizzate alla conservazione e valorizzazione del patrimonio museale. In tal caso oggetto del controllo sono i centri produttivi delle Sedi museali, le attività svolte per il mantenimento ed ampliamento delle esposizioni permanenti nonché delle collezioni (commesse di tipologia Collezioni) e le commesse di Gestione e Coordinamento, che identificano le attività relative alla gestione "routinaria" dei centri di costo.

- Ricerca: identifica le attività finalizzate ai progetti di ricerca e allo sviluppo delle conoscenze del Museo, quindi la tipologia Progetti di ricerca su convenzioni, che identifica le attività di ricerca che hanno origine in una convenzione e richiedono una rendicontazione per un ente finanziatore; la tipologia Progetti di ricerca su bando, che identifica le attività di ricerca, che hanno origine da una aggiudicazione su bando di gara; la tipologica Progetti di ricerca su obiettivi interni, che identifica le attività di ricerca che vengono svolte su un programma interno di sviluppo, la tipologia Editoria, che identifica le attività editoriali del Museo.

- Mediazione culturale: identifica tutte le attività finalizzate alla diffusione della cultura scientifica e raccoglie le commesse identificate con le tipologie Didattica, Alta formazione, Eventi e Mostre temporanee.

- Relazioni esterne: identifica le attività svolte per promuovere il ruolo e le attività del Museo. L'oggetto elementare del controllo è costituito dal centro di costo Relazioni Istituzionali e dalle

commesse classificate nella tipologia Promozione.

- Formazione: identifica le attività di formazione rivolte allo sviluppo delle conoscenze e delle capacità degli addetti del Museo. L'oggetto elementare del controllo è costituito dalle commesse classificate nella tipologia Formazione.

Ovviamente, sono possibili, per ciascuna delle aree strategiche, analisi di maggior dettaglio, anche su interrogazioni specifiche, ricorrendo agli oggetti elementari di controllo, costituiti dai centri di costo e dalle commesse.

La struttura delineata permette di rielaborare i report economici derivanti dall'applicazione della contabilità analitica in modo da avere dei risultati aggregati per area strategica e successivamente calcolare degli indici di performance al riguardo (ulteriori approfondimenti in Museo Tridentino di Scienze Naturali, 2008; Facchinetti, 2002; Bianco L., Caramia M. 2006.).

Ecco solo alcuni esempi di come le rielaborazioni eseguite possono essere messe in rapporto per analizzare i fenomeni della gestione e ottenere dei parametri di riferimento al fine di definire obiettivi o per il benchmarking (tab. 1).

IL PROCESSO "STEP BY STEP"

Dopo aver analizzato la situazione organizzativa e aver individuato i centri di responsabilità, nonché la suddivisione delle attività in "commesse", si è proceduto a regolamentare, mediante apposite procedure, l'intero processo di pianificazione e controllo che si sviluppa nel corso dell'intero anno, con tappe ben precise.

Schematicamente possiamo individuare le seguenti fasi:

- budget: la procedura di budget ha inizio dall'analisi dei dati a consuntivo dell'anno precedente (disponibili a partire da giugno) e rielaborati secondo la procedura di reporting per facilitarne la lettura alla direzione e ai soggetti interessati. In base a questa

Fenomeno	Indice		Anno 2007
A) Incidenza dei costi di governo	Costi di governo/ costi totali museo	Incidenza del costo imputato ai centri di costo istituzionali, ai centri di costo di supporto, alla parte Sviluppo e ai Progetti speciali sull'intero bilancio del museo	19%
B) Incidenza dei progetti interni sul costo della ricerca	Costo progetti di ricerca interni/ costi area strategica ricerca	Impegno finanziario del museo finalizzato all'attività di ricerca mediante il finanziamento istituzionale, non comprensivo quindi di progetti finanziati ad hoc da altri enti o istituzioni	23%
C) Costo medio della funzione gestione e coordinamento per addetto	Costi gestione e coordinamento/ n. addetti che rilevano le ore	Costo annuo per addetto di cui il museo si fa carico per le funzioni di coordinamento e gestione	€ 3.594,02
D) Costo medio pieno utente didattica	Costo totale area strategica didattica/n. utenti	Costo medio di "produzione" di un'iniziativa didattica per ciascun utente comprensivo di tutte le voci di materiali, attrezzature e personale	€ 4,66
E) Costo medio pieno modulo didattico	Costo totale area strategica didattica/n. laboratori	Costo medio di "produzione" di un singolo laboratorio didattico comprensivo di tutte le voci di materiali, attrezzature e personale	€ 85,60

Tab. 1. Esempi di rielaborazioni in rapporto all'analisi dei fenomeni di gestione.

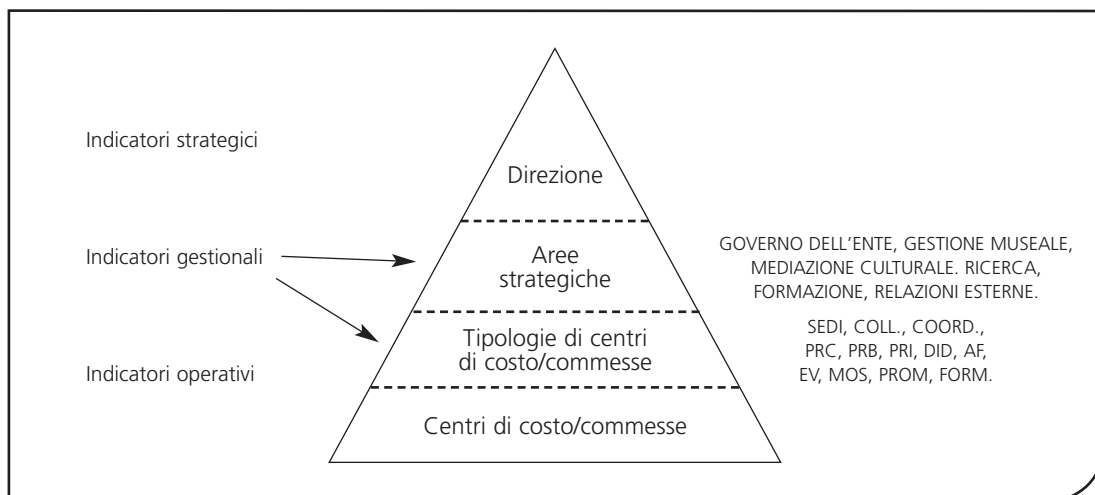


Fig. 1. Schema dell'impostazione organizzativa.

analisi e ad una riflessione di tipo SWOT sul contesto anche esterno in cui il museo opera, la direzione elabora gli obiettivi sintetici programmatici per l'anno successivo e li descrive in un apposito documento con presentazione ai responsabili di centro di costo. Tale documento, denominato "Linee guida" è corredato dalle singole schede – obiettivo per ciascun responsabile di centro di costo. Agli obiettivi assegnati, i responsabili rispondono con una riflessione sulle possibili azioni da intraprendere per realizzarli e i risultati previsti, oppure mediante una rinegoziazione degli obiettivi se quelli assegnati non sono condivisi. Ne consegue una sorta di discussione programmatica con la direzione: in tal modo si delineano le attività per l'anno a venire, inquadrando in un unico macro obiettivo, la mission del museo. Le azioni sono dettagliate per settori di operatività, i quali presentano vincoli ormai di "mercato" sia nell'ambito culturale che della ricerca scientifica. Una volta individuate le azioni i responsabili devono compilare le schede commessa, ossia delle schede sintetiche di preventivo che individuano per ciascun progetto le risorse sia finanziarie che umane necessarie per raggiungere gli obiettivi concordati. Ne segue un confronto con la direzione amministrativa e la funzione programmazione e controllo di gestione per effettuare un controllo delle risorse disponibili. Spetta poi alla direzione individuare le priorità da realizzare e i progetti ai quali invece è necessario rinunciare a causa della mancanza di risorse. In altri casi si cercano di individuare i canali attraverso i quali reperire le risorse necessarie;

- gestione commesse: dopo l'approvazione dei budget e quindi anche del bilancio finanziario, con il nuovo anno ha inizio la gestione vera e propria. Ne consegue che a seguito di acquisti o qualsiasi altra attività che comporta un'uscita di risorse finanziarie vi è l'imputazione dei costi alle varie commesse. Inoltre gli addetti provvedono all'imputazione delle ore

tramite l'apposito software (disponibile in rete);

- consuntivo: esistono due consuntivi intermedi, a fine aprile e a fine agosto, e il consuntivo finale che rappresenta la situazione al 31.12. I consuntivi raccolgono dei piccoli "bilanci" per ciascuna commessa e per ciascun centro di costo, evidenziando i costi diretti voce per voce e la parte di costi indiretti attribuita sulla base delle ore lavorate;

- reporting: i dati dei consuntivi vengono rielaborati in vario modo per offrire la reportistica necessaria alla direzione per la verifica dei risultati conseguiti e l'analisi degli eventuali scostamenti. In particolare si fa riferimento alla suddivisione in aree strategiche come descritte in precedenza e alla suddivisione per tipologia. Si ottengono in tal modo dei dati aggregati di facile elaborazione mediante indici e confronti. A tale proposito si è deciso di adottare lo strumento del Tableau de Bord, ovvero un sistema di reporting direzionale strutturato mediante tabelle di dati, indicatori di controllo della gestione (economici e non), rappresentazioni grafiche, valutazioni ed analisi dei risultati. Scopo della procedura è fornire alla direzione ed ai responsabili di centro di costo e commessa una sintesi informativa delle dinamiche gestionali al fine di avviare, se necessario, le tempestive azioni correttive e gli opportuni interventi di miglioramento della gestione. Si tratta in sostanza di una sorta di "bussola" da leggere per capire "dove si sta andando" e conseguentemente assumere le decisioni e i rimedi necessari per tarare "dove si vuole andare". (ulteriori approfondimenti in Bagdadli, 1997; Dainelli, 2007).

Con riferimento al sistema degli indicatori, si può pensare ad un'impostazione organizzativa disegnata come una piramide, che, partendo dagli oggetti elementari del controllo (centri di costo e commesse), permette di pervenire, per aggregazione successive, alle "aree strategiche" del Museo (fig. 1).

APPLICAZIONE DELLA "DISTINTA A COSTI STANDARD" AL SETTORE SERVIZI EDUCATIVI

Un ulteriore interessante aspetto del progetto è costituito dall'implementazione, per ora limitatamente al settore Servizi Educativi, del sistema delle distinte a costi standard per la programmazione, la gestione e la verifica di economicità dei moduli didattici.

La distinta è uno strumento contabile che permette di definire la composizione ottimale dei costi delle "produzioni" ripetitive al fine di individuare il numero di vendite di prodotti necessarie per coprire i costi sostenuti in fase di progettazione e di realizzazione (ulteriori approfondimenti in Mussari, 2001; Bastia, 2008).

Nel caso di MTSN si può parlare di "produzioni ripetitive" per i moduli didattici.

Per modulo didattico s'intende l'insieme organico di attività formative (call center e reportistica di back office, esecuzione attività, reportistica e gestione economica del servizio prestato dall'operatore, ...) finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo di diffusione di conoscenze e capacità in campo scientifico che si traduce nell'erogazione del laboratorio nei tempi e secondo le modalità previste in sede di progettazione del modulo stesso. Lo strumento della distinta individua la composizione delle voci (materiali, attrezzature, ore) di un modulo didattico al costo che dovrebbe essere sostenuto (costo standard) per le quantità che dovrebbero essere consumate al fine di produrre in modo efficiente ed ottimale. Essa permette quindi di individuare il numero di laboratori ottimale da erogare per permettere la copertura dei costi di progettazione ed erogazione.

Sulla base dei dati raccolti negli anni scorsi è stata creata una Banca Dati Distinte che individua in dettaglio tutti i costi relativi a materiali e attrezzature, nonché costi di personale registrati a consuntivo per ciascun laboratorio e ciò ha permesso di individuare, in base alla tariffa applicata, al numero di repliche del laboratorio e degli utenti effettivi, il margine di contribuzione (positivo o negativo) dello stesso.

È necessario che la distinta venga continuamente aggiornata nei dati disponibili per verificare l'opportunità o meno di procedere nell'erogazione del modulo considerato, nonché di analizzare i possibili risparmi o l'opportunità di riprogettarlo.

Inoltre la distinta viene creata per ogni nuova progettazione didattica e sulla base di questa sorta di preventivo, congiuntamente all'esame della scheda descrittiva, viene fatta un'analisi di fattibilità della proposta che considera sia questi dati economici sia la congruità della stessa con gli obiettivi generali di MTSN e specifici del settore Servizi educativi, in considerazione dei target di mercato.

La distinta costituisce anche la base per conside-

razioni in ordine alle politiche tariffarie e di marketing: proposte di pacchetti didattici, azioni di marketing diretto ecc. Si tratta quindi di uno strumento di base strettamente economica, ma che si rivela di grande utilità strategica per riflessioni di indirizzo programmatico (ulteriori approfondimenti in Propersi, 2006; Del Bene, 2008).

OBIETTIVI FUTURI

Gli obiettivi per l'anno 2010 sono riconducibili al consolidamento dell'implementazione del sistema di pianificazione e controllo di Gestione e alla promozione di modalità di project management adatte ai diversi comparti di attività.

MTSN si propone di proseguire mediante i seguenti interventi:

- introduzione della gestione dei ricavi in contabilità analitica;
- perfezionamento del piano di reporting e continuo affinamento del Tableau de bord per la direzione;
- adozione del sistema delle distinte anche per il settore Eventi e attività per il pubblico;
- proseguimento nell'attività di formazione e coinvolgimento del personale, nell'ottica di diffondere una cultura organizzativa e manageriale;
- adozione di un software specifico per la gestione dei budget, della rielaborazione dei dati e dei consuntivi;
- benchmarking presso altre organizzazioni sia pubbliche che private: in tal modo l'analisi non risulta auto referenziata ma si confronta con le realtà assimilabili a quella di MTSN.

CONCLUSIONI

Il processo di Pianificazione e Controllo di gestione messo in atto da MTSN è a tutti gli effetti uno dei processi che maggiormente è da identificare come "chiave" nell'organizzazione in quanto identifica, descrive e documenta i processi caratteristici dell'ente e individua le responsabilità.

Il contributo della funzione Programmazione e Controllo alla Direzione per operare le scelte di destinazione delle risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione, si concretizza nell'individuazione di indicatori di processo e nella definizione di obiettivi di performance orientati all'utente, nonché in seguito tramite la misurazione e la verifica dell'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi.

Ora che tale processo è stato impostato, la sfida maggiore sta nel coinvolgere il personale e gli altri portatori di interesse nella progettazione e nello sviluppo di tutti i processi, tenendo conto del contesto esterno ed interno, degli obiettivi futuri dell'ente, ma anche e soprattutto dell'evoluzione delle esigenze del mondo culturale nazionale ed internazionale.

La qualità dei processi è la modalità necessaria anche per raggiungere la qualità dell'offerta e mantenere livelli di eccellenza gestendo con responsabilità le risorse a disposizione. In tale direzione si è profuso l'impegno dei vertici del museo e della funzione dedicata, non solo nel porre in essere il modello descritto e nell'individuazione degli strumenti, ma soprattutto nel tentativo di coinvolgere e responsabilizzare il personale interno impegnato ai livelli di coordinamento, per orientarlo alla necessità di leggere il contesto ed interpretarlo per pianificare l'attività futura e meglio comprendere il legame fra interventi e risorse.

BIBLIOGRAFIA

- AAVV, 2000. *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità, riflessioni ed esperienze innovative*. In: Manfredi F. Zanfrandi A. (eds.), ed. Egea, Milano, pp. 314.
- AMATO R., 2007. *Tecniche di project management: pianificazione e controllo dei progetti*. Franco Angeli, Milano, pp. 470.
- AZZONE G., 2006. *Sistemi di controllo di gestione: metodi, strumenti e applicazioni*. Etas, Milano, pp. 348.
- BAGDADLI S., 1997. *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*. Ed. Etaslibri, Milano, pp. 223.
- BASTIA P., 2008. *Sistemi di pianificazione e controllo*. Il mulino, Bologna, pp. 298.
- BOCCHINO U. (ed.), 2008. *La guida del sole 24 ore al controllo di gestione: principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni*. Il sole 24 ore, Milano, pp. 586.
- BORGONOVÌ E., 2000. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Ed. Egea, Milano, pp. 440.
- DAINELLI F., 2007. *Il sistema di programmazione e controllo del Museo*. Franco Angeli, Milano, pp. 336.
- DALMONEGO I., 2002. *L'ordinamento finanziario e contabile della Provincia Autonoma di Trento, degli enti locali e degli enti funzionali*. Giunta Provinciale di Trento, pp. 535.
- DE MARCO M., SALVO V., LANZANI W. (eds.), 1999. *Balanced scorecard: dalla teoria alla pratica*. Franco Angeli, Milano, pp. 192.
- DEL BEVE L., 2008. *Lineamenti di pianificazione e controllo per le amministrazioni pubbliche*. Giappichelli, Torino, pp. 376.
- DONNA G., RICCAMBONI A. (eds.), 2005. *Manuale del controllo di gestione: analisi dei costi, budget, reporting, Erp, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative*. Ipsoa, Milano, pp. 1114.
- FACCHINETTI I., 2002. *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*. Il Sole 24 Ore, Milano, pp. 332.
- FREEMAN R.E., 1984. *Strategic Management. A Stakeholder approach*. Ed. Pitman, Boston, pp. 276.
- HAYNES M.E. 2004. *Project management: dall'idea all'attuazione. Una guida per il successo*. Franco Angeli, Milano, pp. 128.
- KAPLAN R., 2002. *Advanced management accounting: gli strumenti del controllo di gestione*. Isedi, Torino, pp. 989.
- MUSEO TRIDENTINO DI SCIENZE NATURALI, 2008. *Programma annuale di ricerca*.
- MUSSARI R., 2001. *Manuale operativo per il controllo di gestione*. Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), pp. 434.
- PERSICO P., PELOSI A., PELOSI B., 1994. *Metodi quantitativi con applicazioni in economia e management*. Ed. Liguori, Napoli, pp. 163.
- POZZOLI S., 2002. *Il controllo direzionale negli enti locali: dall'analisi dei costi alla balanced score card*. Franco Angeli, Milano, pp. 260.
- PROPERSI A., 2006. *Contabilità e bilanci negli enti locali: contabilità finanziaria, bilanci, programmazione e controllo di gestione, revisione, bilancio sociale*. Franco Angeli, pp. 368.
- PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO, 2007. *Dipartimento Affari Finanziari e Programmazione. Testo coordinato. Direttive agli Enti dipendenti dalla Provincia per la formazione dei bilanci di previsione per gli esercizi finanziari 2007 e seguenti nonché per il contenimento delle assunzioni di personale*.