

***Il Budget del settore Sport nella
Municipalità di Pluronio***

Una discussione di budget. Il caso del settore sport della Municipalità di Pluronio.

PRIMA PARTE.

La municipalità di Pluronio è un ente locale di medie dimensioni del pianeta Pegamonte della galassia di Pegaso. Il livello di vita è molto elevato e la municipalità si occupa dei seguenti servizi:

- costruzione di opere pubbliche
- assistenza e servizi sociali

- organizzazione di manifestazioni ed iniziative culturali
- gestione impianti sportivi

La Municipalità disponeva di un sistema di controllo di gestione che, per gli aspetti contabili, era basato sulla contabilità finanziaria ed economica per centri di costo.

L'amministrazione si è proposta di valorizzare al massimo il ruolo del *management* anche attraverso l'attribuzione di specifiche responsabilità sugli obiettivi. Intende formulare il Peg ed il bilancio di previsione secondo una logica budgetaria e, attraverso la definizione negoziata degli obiettivi, configurare un momento di responsabilizzazione e di sviluppo organizzativo.

In un apposito documento di linee-guida presentato ai dirigenti si individuano alcune linee operative su cui definire gli obiettivi per il budget 2050.

Budget 2050 - Linee-guida Municipalità di Pluronio – Settore Sport

1. **verificare la congruità delle tariffe degli impianti sportivi**
2. **conoscere il costo unitario del servizio per utente di ogni singolo impianto**
3. **valutare l'ipotesi di ampliare il servizio stesso, tenuto conto della crescente domanda e della forte concorrenza espressa da soggetti privati.**
4. **Maggiore integrazione organizzativa all'interno dell'ente, oggi assai carente.**

Nel gennaio del 2050 si stavano ormai completando gli ultimi incontri tra assessori e dirigenti per la predisposizione del budget annuale.

La discussione si era particolarmente animata con riferimento al settore sport visti i risultati consuntivi del Peg 2049 rappresentati nel prospetto (allegato 2) predisposto dal ragioniere Pluronetto, responsabile anche del servizio controllo di gestione, il quale aveva riscontrato un trend crescente dei costi del servizio. A ciò non corrispondeva un adeguato aumento dei ricavi, con la conseguenza che il margine di copertura dei costi era sceso al di sotto del livello minimo storico (60%).

"Dobbiamo assolutamente migliorare la gestione del settore sport!" aveva esordito il dott. Pluronetto nel corso del comitato di budget con i dirigenti. *"I dati di bilancio e del Peg a consuntivo dimostrano chiaramente che la situazione economica del servizio è negativa, e se non si interviene immediatamente con una riduzione della spesa o con un aumento dei ricavi nei prossimi anni la situazione è destinata a peggiorare."*

Il direttore generale dott. Marcurio, ascoltava in silenzio ma era molto preoccupato: *"Quasi certamente l'esercizio 2049 si chiuderà con un avanzo presunto ma se consideriamo che i trasferimenti statali e regionali subiranno forti riduzioni nei prossimi anni, non possiamo certamente permetterci una dinamica crescente della spesa corrente, soprattutto in relazione alla scelta dell'Amministrazione di non aumentare le entrate tributarie".*

“Condivido perfettamente!” affermò l'assessore allo sport “ma non capisco la sua perplessità visto che dai miei calcoli risulta che il grado di copertura è del 68% circa. Vorrei sentire anche il parere del nostro responsabile del settore assunto proprio nel 2049, in merito alle possibilità reali di aumento o riduzione della spesa e delle entrate”.

“Se permettete posso chiarire e completare alcune informazioni fornite dal ragioniere - disse il dott. Saltello, dirigente del settore sport, che era rimasto fino a quel momento in silenzio. La situazione che ho preso in carico il 1/1/2049, si è dimostrata subito particolarmente critica. Innanzitutto perché la precedente gestione non ha perseguito alcuna politica di contenimento della spesa corrente, che, al contrario, ho cercato di sviluppare in questo anno. Ho lavorato molto in questo lasso di tempo e ritengo che l'impegno sia stato gratificato dai risultati conseguiti: grazie agli interventi di razionalizzazione della spesa corrente introdotti nel 2049 posso, infatti, affermare che la situazione è senza dubbio migliorata. Per valutare correttamente i risultati e formulare il budget finanziario (Peg) per il prossimo anno dobbiamo partire dal budget economico. Considerando i dati della contabilità analitica si evince che il grado di copertura è inferiore al 60%. Questo è il dato sostanziale, caro Assessore, su cui dovete e dobbiamo riflettere. Ho bisogno però di capire chiaramente dagli Amministratori verso quale direzione dobbiamo andare. Dobbiamo esternalizzare l'attività oppure agire a situazione invariata manovrando le leve di cui disponiamo?”

“Mah! Esclamò perplesso il ragioniere. Sei sicuro che la situazione del settore migliori? I dati economici sono quelli più corretti per rappresentare i risultati della gestione e calcolare il grado di copertura dei costi. La mia preoccupazione precedente era proprio riferita alla situazione economica del settore e non certo solo a quella finanziaria! Anzi per formulare il Peg 2050 dobbiamo partire proprio dal budget economico a costi e ricavi e solo dopo tradurlo sul piano delle entrate/uscite previste.

Si dovevano negoziare gli obiettivi di gestione da inserire nel budget 2050. “Bene - affermò il direttore generale - forse è il caso di approfondire i termini della questione: proporrei di ritrovarci per discutere dopo domani sulla base di una lettura più approfondita dei dati del settore”.

I dati contabili.

Gli attori chiave avevano a disposizione:

1. il report finanziario relativo alla gestione del Peg 2049 del settore Sport, con riferimento agli impegni e accertamenti confluiti nel bilancio consuntivo (allegato 1);
2. il report economico 2049 del settore sport risultante dalla contabilità analitica (allegato 2)

Dopo aver analizzato i dati disponibili l'Assessore aveva fornito una linea di direzione più operativa:

1. verificare a quali condizioni di modifica tariffaria o di incremento degli utenti sia possibile raggiungere un grado di copertura del servizio di almeno il 60%
2. definire possibili obiettivi per il recupero di efficienza

Per rispondere alle ulteriori esigenze e formulare solidi obiettivi era necessario svolgere una analisi più approfondita dei dati riferiti all'intero settore. Il dott. Saltello decise pertanto di partire dai report di contabilità analitica riferiti ai centri di costo di II livello (allegato 3):

1. Piscina " Otto Vask"
2. Palestra " Big Jim"
3. Campo da calcio " Circo do brasil"
4. Campo da tennis " Racchettin"
5. Unità amministrativa

Caratteristiche organizzative e gestionali del settore Sport

Il settore sport della Municipalità di Pluronio è gestito in economia.

Per quanto riguarda il personale ogni impianto sportivo è condotto da istruttori diplomati ISEF convenzionati con la Municipalità ad eccezione del campo da calcio che viene utilizzato da una polisportiva locale.

Complessivamente la Municipalità è in grado di offrire il servizio a 183.000 utenti per una media di 300 giorni l'anno.

La pulizia dei locali e degli impianti viene eseguita da una squadra di lavoratori socialmente utili. L'acquisto di attrezzature e di beni di consumo (detergenti, prodotti vari di pulizia, cancelleria etc.) è eseguito direttamente dall'ufficio provveditorato su indicazione del responsabile del servizio sport.

Analogamente anche gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria relativi agli immobili ed agli impianti sportivi è eseguita dall'ufficio tecnico del Comune, sempre su richiesta di budget del Dott. Saltello.

Struttura organizzativa del servizio sport

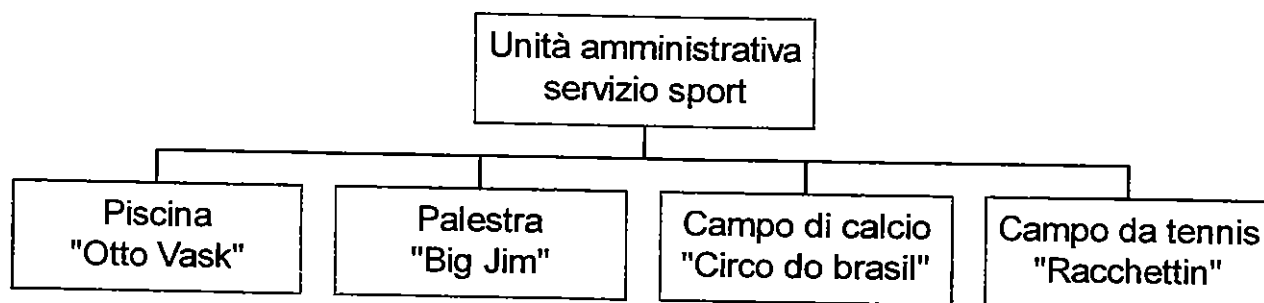


Tabella 2

Indicatori di attività delle strutture sportive della Municipalità di Pluronio rilevati per l'esercizio 2049

Descrizione	Piscina	Palestra	Campo da tennis	Campo da calcio
n° di posti disponibili	90.000	54000	3000	36000
mq. superficie locali annessi alle strutture	700	1200	300	500
mq. giardino	300	500	1000	800
n° ore giornaliere di utilizzo	6	6	5	3
n° giorni annui di utilizzo	300	300	200	300
n° utenti	36.000	28.800	2.000	31.500

Altre informazioni relative a:

Ricavi

Ricavi	Piscina	Palestra	Campo da tennis	Campo da calcio
Tariffa (/000)	5	5	5	5

Il contributo regionale ammonta a pluroni 1.000 per ogni utente

Tariffe di strutture sportive del comune limitrofo:

Ricavi	Piscina	Palestra	Campo da tennis	Campo da calcio
Tariffa (/000)	3	4	10	7

Costi

1. Il costo delle risorse umane si riferisce agli stipendi pagati nell'anno 2049 relativi a n° 6 dipendenti come è evidenziato nella seguente tabella:

Cat.	Figura professionale	n°	stipendi	oneri	unità organizzativa
B	Operaio giardiniere	2	57.200	21.533	Campo da calcio
B	Operaio manutentore	1	28.600	10.766	Piscina
B	Operaio manutentore	1	28.600	10.766	palestra
C	Istruttore Amministrativo	1	32.500	12.235	Unità amministrativa
D	Istruttore Direttivo	1	36.400	13.703	Unità amministrativa
	Totale	6	183.300	69.003	

Gli operai giardinieri dedicano complessivamente un mese della loro attività lavorativa per curare il verde di tutte le strutture sportive.

2. Il costo del personale a convenzione si riferisce alle parcelle pagate nell'anno 2049 relativo a n° 10 unità di cui n° 5 istruttori diplomati ISEF e n° 5 lavoratori socialmente utili i quali curano la pulizia dei locali annessi alle strutture sportive.

Figura professionale	n°	stipendi	oneri	unità organizzativa
Istruttore nuoto	2	57.200	12.584	Piscina
Istruttore tennis	1	33.000	7.260	Campo tennis
Istruttore ginnastica	2	57.200	12.584	Palestra
L.S.U.	5	30.000	6.600	Unità amministrativa
Totale	10	177.400	39.028	

3. Gli altri costi di gestione vengono evidenziati nella seguente tabella:

Descrizione	Piscina	Palestra	Campo da tennis	Campo da calcio	Unità amm.va
Spese telefoniche	2.000	1.500	500	1.500	6.000
Riscaldamento	50.000	15.000	2.500	4.000	1.200
Illuminazione	25.000	12.000	8.000	30.000	4.800
Acqua	10.000	1.000	600	5.000	
Disinfettanti e materiale di pulizia	20.000	1.200	500	800	200
Beni di consumo	12.000	4.000	2.500	6.000	
Cancelleria					8.000
Assicurazioni	3.000	2.000	1.500	5.000	1.000
Manutenzione ordinaria	20.000	15.000	8.000	12.000	4.000

4. Gli ammortamenti relativi alle risorse strumentali sono stati calcolati sulla base del valore dei beni mobili ed immobili impiegati come evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	Piscina	Palestra	Campo da tennis	Campo da calcio	Unità amm.va
Immobili (3%)	60.000	30.000	3.000	30.000	15.000
Arredamento (15%)	45.000	15.000	22.500	15.000	9.000
Attrezzature e impianti (15%)	30.000 *	75.000	4.500	15.000	1.500
Automezzi (20%)					8.000

* relativi a beni per plurianni 200 ml acquistati nel 2049

Domande

- 1) Definite il budget del settore, anche con riferimento a possibili recuperi di efficienza, esplicitando sia gli obiettivi di risultato sia gli obiettivi economici.
- 2) Quali altre informazioni sarebbero necessarie per formulare gli obiettivi?

Allegato 1 – Report finanziario Peg 2049 del settore Sport (entrate e spese)
valori in migliaia di pluroni

Rif. Operazione	codice Capitolo	Codice conto	SPESA	impegni (valori parziali)	impegni (valori totali)
	01		TITOLO I - spese correnti		
1			PERSONALE		281.557
2			Stipendi personale dipendente	183.300	
	02		Contributi e oneri del personale	98.257	
5			BENI DI CONSUMO		80.700
5			Disinfettanti e materiali di pulizia	22.700	
5			Spese beni di consumo	50.000	
			Cancelleria	8.000	
	03		PRESTAZIONI DI SERVIZI		468.028
5			Utenze telefoniche	11.500	
5			Riscaldamento	72.700	
5			Illuminazione	79.800	
5			Acqua	16.600	
3			Personale a convenzione	177.400	
4			Oneri personale a convenzione	39.028	
6			Assicurazioni	12.000	
7			Manutenzione ordinaria	59.000	
	09		AMMORTAMENTI		113.550
9			Ammortamenti finanziari	113.550	
A			TOTALE TIT I		943.835
	7001		TITOLO II - spese in c/capitale		
8			Attrezzature piscina	200.000	
11	7500		Hardware	400.000	
B			TOTALE TIT II		600.000
A+B			TOTALE SPESA (TIT. I+II)		1.543.835
			ENTRATE		
			TIT. I – entrate correnti		
13			Contributi e trasferimenti regione	150.000	
12			Proventi da servizi	491.500	
C			Totale entrate correnti		641.500
			Applicazione avanzo 2048 per finanziamento		600.000
D			spese in c/capitale 2049 settore Sport		
C+D			TOTALE ENTRATE		1.241.500
A-C			DISAVANZO DI COMPETENZA SETTORE SPORT		- 302.335

Allegato 2.

Report di contabilità analitica gestione del settore Sport per l'esercizio 2049
(valori espressi in migliaia di pluroni)

RICAVI

Ricavi da tariffa	491.500
Contributo regionale	98.300
A) TOTALE RICAVI	589.800

COSTI

Stipendi del personale	183.300
Contributi e oneri del personale	69.003
Personale a convenzione	177.400
Oneri personale a convenzione	39.028
Spese telefoniche	11.500
Riscaldamento	72.700
Illuminazione	79.800
Acqua	16.600
Disinfettanti e materiale di pulizia	22.700
Beni di consumo	24.500
Cancelleria	8.000
Assicurazioni	12.500
Manutenzione ordinaria	59.000
Ammortamenti	378.500
B) TOTALE COSTI	1.154.531

RISULTATO ECONOMICO (A-B) - **564.731**

Costo medio per utente	12
Ricavo medio per utente	6
Percentuale di copertura dei costi	51%

Allegato 3

Servizio Controllo di Gestione – Report 2049 per centri di costo

	Piscina	Palestra	campo da tennis	campo da calcio	Unità amm.va	Totale
RICAVI						
Ricavi da tariffa	180.000	144.000	10.000	157.500	-	491.500
Contributo regionale	36.000	28.800	2.000	31.500	-	98.300
A) TOTALE RICAVI	216.000	172.800	12.000	189.000		589.800
COSTI						
Stipendi del personale						
Operaio giardiniere	-	-	-	52.433	-	52.433
Operaio manutentore	28.600	28.600	-	-	-	57.200
Istruttore Amministrativo	-	-	-	-	32.500	32.500
Istruttore Direttivo	-	-	-	-	36.400	36.400
Contributi e oneri del personale						
Operaio giardiniere	-	-	-	-	-	-
Operaio manutentore	10.766	10.766	-	19.739	-	19.739
Istruttore Amministrativo	-	-	-	-	12.235	12.235
Istruttore Direttivo	-	-	-	-	13.703	13.703
Personale a convenzione	-	-	-	-	-	-
Istruttore nuoto	57.200	-	-	-	-	57.200
Istruttore tennis	-	-	33.000	-	-	33.000
Istruttore ginnastica	-	57.200	-	-	-	57.200
L.S.U.	-	-	-	-	-	-
Oneri personale a convenzione						
Istruttore nuoto	12.584	-	-	-	-	12.584
Istruttore tennis	-	-	7.260	-	-	7.260
Istruttore ginnastica	-	12.584	-	-	-	12.584
L.S.U.	-	-	-	-	-	-
Spese telefoniche						
Riscaldamento	2.000	1.500	500	1.500	6.000	11.500
Illuminazione	50.000	15.000	2.500	4.000	1.200	72.700
Acqua	25.000	12.000	8.000	30.000	4.800	79.800
Disinfettanti e materiale di pulizia	10.000	1.000	600	5.000	-	16.600
Beni di consumo	20.000	1.200	500	800	200	22.700
Cancelleria	12.000	4.000	2.500	6.000	-	24.500
Assicurazioni	-	-	-	-	8.000	8.000
Manutenzione ordinaria	3.000	2.000	1.500	5.000	1.000	12.500
Ammortamenti	20.000	15.000	8.000	12.000	4.000	59.000
Immobili (3%)	-	-	-	-	-	-
Arredamento (15%)	60.000	30.000	3.000	30.000	15.000	138.000
Attrezzature e impianti (15%)	45.000	15.000	22.500	15.000	9.000	106.500
Automezzi (20%)	30.000	75.000	4.500	15.000	1.500	126.000
	-	-	-	-	8.000	8.000

B) TOTALE COSTI DIRETTI	386.150	280.850	94.360	196.472	153.538	1.154.532
Margine di contribuzione	-170.150	-108.050	-82.360	-7.472	-153.538	- 521.570
% di copertura costi	56%	62%	13%	96%		
	Piscina	Palestra	campo da tennis	campo da calcio		
Costi fissi specifici						
costo giardinieri	757	1.262	2.523	2.019		
costo LSU	9.489	16.267	4.067	6.778		
totale costi	396.396	298.378	100.950	205.268		
Margine di contribuzione I	- 180.396	- 125.578	- 88.950	- 16.268		
% copertura I (costi specifici)	54%	58%	12%	92%		
Incidenza costi generali (costi comuni unità amm.va)						
base ripartizione: totale costi diretti						
quota costi imputati	60.801	45.767	15.484	31.485		
margine di contribuzione II	- 241.197	- 171.345	- 104.434	- 47.754		
% copertura II (costi comuni)	47%	50%	10%	80%		

51%
Grado copertura settore

Allegato 4. Servizio controllo di gestione – note esplicative report economico 2049 Settore Sport

Partendo dai valori di contabilità analitica allocati a ciascun centro di costo:

- si è calcolato il primo margine di contribuzione (a costi diretti specifici) ed il margine di copertura dei costi in valori percentuali
- si sono imputati i costi dell'unità amministrativa a ciascun centro (criterio di ripartizione utilizzato: costi diretti sostenuti dallo stesso)
- si è calcolato il secondo margine di contribuzione (ricavi – costi specifici – costi comuni) ed il grado di copertura dei costi in valori percentuali

Con riferimento all'elaborazione dei costi diretti specifici il costo dei giardinieri (stipendi+oneri), allocato al centro di costo Campo da Calcio deve essere riferito in parte alle restanti strutture poiché i giardinieri dedicano un mese della propria attività lavorativa per curare il verde di tutte le strutture sportive.

Il costo da ripartire è rappresentato dalla quota dedicata alla cura del verde di tutte le strutture sportive (1/12). La base di ripartizione invece è rappresentata dai mq di giardino di ciascuna struttura. Si è ipotizzato che durante la gestione annua i giardinieri si occupino solo del manto erboso per cui una quota del costo da ripartire è stata imputata altresì al campo di calcio.

La stessa logica è stata riferita al costo dei lavoratori socialmente utili (LSU), in quanto curano la pulizia dei locali di tutte le strutture sportive. La base di ripartizione è rappresentata dai mq quadrati delle strutture.

imputazione costo operai giardinieri

costo allocato campo da calcio Importo da ripartire (solo 1 (11/12) mese) costo diretto campo da calcio

Stipendi	57.200	4.767	52.433
Oneri	21.533	1.794	19.739
base: mq giardino varie strutture	2.600		

quota costi imputati giardinieri	Piscina	Palestra	campo da tennis	campo da calcio
Stipendi	550	917	1.833	1.467
Oneri	207	345	690	552
Totale	757	1.262	2.523	2.019

imputazione costo LSU

costo allocato unità amm.va

Stipendi	30.000
Oneri	6.600
base: mq superficie locali annessi alle strutture	2.700

quota costi imputati LSU	piscina	palestra	campo da tennis	campo da calcio
Stipendi	7.778	13.333	3.333	5.556
Oneri	1.711	2.933	733	1.222
Totale	9.489	16.267	4.067	6.778