




**Automobile Club Lucca**

**Procedura  
Amministrativo-Contabile  
Contabilità Analitica**

***“Processi di  
contabilità analitica”***

 Automobile Club d'Italia	<b>PROCEDURA AMMINISTRATIVO-CONTABILE</b>	Vers.	0.0
	<b><i>Processi di contabilità analitica</i></b>	Data	08/11/2010
		Stato	Bozza

<b>1. OBIETTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. REFERENTI DELLA PROCEDURA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. AMBITO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>4. DEFINIZIONI E ACRONIMI .....</b>	<b>4</b>
<b>5. DESCRIZIONE SINTETICA.....</b>	<b>4</b>
<b>6. MODALITÀ OPERATIVE.....</b>	<b>5</b>
6.1 Processi di contabilità analitica .....	5
6.1.1 Macro-attività 1: Consuntivazione e Chiusure gestionali (ribaltamenti) .....	9
6.1.2 Descrizione macro-attività .....	9
6.1.3 Reportistica.....	14

## **1. OBIETTIVO**

Il presente documento descrive le attività amministrativo-contabili inerenti ai processi di contabilità analitica, con particolare riferimento all'aggregazione dei costi/ricavi per la valorizzazione dei Centri di Costo ad essi collegati, al ribaltamento dei centri di costo indiretti mediante il metodo del full-costing e alla consuntivazione periodica per Centri di Costo / Attività.

## **2. REFERENTI DELLA PROCEDURA**

I referenti della procedura sono:

- Responsabile Direzione A.C. [Direttore];
  - Responsabile della Ragioneria e Bilancio.
- 

## **3. AMBITO DI APPLICAZIONE**

Le disposizioni contenute nella presente procedura trovano applicazione negli AA.CC. in corrispondenza delle chiusure infra-annuali e annuali volte a monitorare l'andamento della gestione dell'Ente.

Il sistema di contabilità analitica è strutturato secondo criteri di *full costing* (ovvero rilevazione del costo pieno) da applicare ai Centri di Costo dell'Ente che accolgono sia costi/ricavi per servizi erogati verso l'esterno (attività finali) sia costi non direttamente imputabili ad attività finali. La riallocazione di questi ultimi avverrà attraverso appositi driver di ribaltamento.

## **4. DEFINIZIONI E ACRONIMI**

Di seguito vengono descritte le principali definizioni / acronimi contenuti nelle pagine successive:

- URB: Responsabile della Ragioneria e Bilancio;

CdC (Centro di Costo): aggregazione di costi / ricavi in relazione al prodotto/servizio o alla struttura organizzativa che si vuole misurare (CdC

finali) ovvero a strutture di aggregazione di costi comuni (CdC immobili / comuni / ausiliari);

- Attività: elemento della Contabilità Analitica che consente di aggregare CdC che si riferiscono ad un medesimo settore di business dell'Ente (attività finali) oppure alla medesima attività di supporto;
- Driver di ribaltamento: sono parametri convenzionali in base ai quali i costi facenti capo a CdC immobili / comuni / ausiliari vengono riattribuiti ai CdC finali;
- CoGe: Contabilità Generale;
- CoAn: Contabilità Analitica;
- Sottoconto: elemento di massimo dettaglio del piano dei conti della CoGe sul quale vengono effettuate le registrazioni contabili. Uno o più sottoconti fanno capo ad un conto di budget / Bilancio.

## 5. DESCRIZIONE SINTETICA

In estrema sintesi, le principali fasi relative al sistema di CoAn sono le seguenti:

1. Gestione delle **anagrafiche di CoAn** (identificazione delle Voci di Costo, definizione delle Attività, dei CdC e dei parametri di ribaltamento) da parte dell'Automobile Club di Lucca;
2. **Imputazione delle transazioni** in CoAn da parte dell'URB;
3. Avvio procedura di **ribaltamento dei costi indiretti** da parte dell'URB;
4. Elaborazione **Report periodici (mensili o trimestrali)** per il controllo di gestione;
5. **Predisposizione relazione sull'andamento della Gestione** ed individuazione di eventuali azioni correttive da attivare.

## 6. MODALITÀ OPERATIVE

### 6.1 Processi di contabilità analitica

Di seguito sono illustrate le attività che caratterizzano la gestione dei processi di CoAn.

## **Gestione anagrafiche**

Il sistema di contabilità analitica dell'Ente è strutturato sulle seguenti dimensioni:

- 1. Piano dei Conti:** è strutturato per voci di costo e di ricavo che rappresentano la **natura** dei costi e dei ricavi oggetto delle transazioni ed hanno una corrispondenza univoca con il piano dei conti di CoGe.

L'aggiornamento delle voci di costo viene effettuata dall'URB contestualmente alla modifica del piano dei conti di CoGe (ogni voce di costo/ricavo della CoGe è legato ad una o più Attività e ai suoi CdC).

Per ciascuna voce di costo va indicata il criterio di ribaltamento in base al quale il costo attribuito a determinati CdC non finali (immobili / comuni / ausiliari) verrà riallocato sui CdC finali.

- 2. Piano delle Attività.** Le attività possono essere classificate in:

- Attività finali: accolgono CdC finali i cui costi e i ricavi sono sempre imputabili direttamente al momento della registrazione contabile;
- Attività di supporto: accolgono CdC immobili / comuni / ausiliari i cui costi non sono imputabili direttamente ma sono destinati ad una successiva riattribuzione ai CdC finali.

Il piano delle attività è unico per l'intera federazione A.C.I e non è modificabile. L'Automobile Club di Lucca dovrà indicare per ciascuna attività la rilevanza ai fini fiscali (commerciale, non commerciale, promiscua) (Rif. Procedura "*Gestione della fiscalità e libri obbligatori*", paragrafi 6.2.1, 6.2.5, 6.2.6).

- 3. Piano dei Centri di Costo:** costituisce aggregazioni di costi e ricavi ai fini del monitoraggio della gestione economica per **destinazione**. I CdC pertanto si distinguono in:

- CdC diretti, (finali) struttura che raggruppa costi e ricavi che possono essere imputati direttamente ad un'attività finale ovvero si riferiscono a prodotti finali o a strutture organizzative che operano con il pubblico;
- CdC indiretti, struttura di allocazione temporanea di costi non direttamente attribuibili ad un'attività, il cui ribaltamento avviene mediante appositi *driver*. Con riferimento alla tipologia, pertanto, i CdC indiretti si distinguono in:
  - a) CdC immobili: si configurano come una particolare categoria di CdC indiretti finalizzati all'attribuzione dei costi relativi alla gestione di immobili di proprietà o in locazione da terzi utilizzati dall'A.C. (fitto passivo, riscaldamento, energia elettrica, pulizie, vigilanza, ecc.);
  - b) CdC comuni: si riferiscono a quei centri che prestano i loro servizi in modo indifferenziato a tutti gli altri centri di costo; trattasi dei centri di costo relativi ad attività promozionali, di segreteria, ecc.;
  - c) CdC ausiliari: si riferiscono a quei centri che prestano i loro servizi ai CdC finali; ad esempio i centri relativi ai servizi di supporto ai prodotti associativi, i servizi aggiuntivi ai soci, ecc..

Per il calcolo del ribaltamento dei costi attribuiti ai CdC indiretti, il CdC finale deve riportare, in relazione a ciascuna tipologia di driver, la misura in base alla quale sarà destinatario dei suddetti costi.

Tale piano deve riportare le relazioni tra le diverse tipologie di CdC ovvero i collegamenti esistenti tra i CdC immobili, comuni, ausiliari e finali.

Il piano dei CdC è predisposto dall'URB di concerto con il Direttore. Le eventuali modifiche a tale piano vengono effettuate all'inizio di ciascun esercizio sulla base delle esigenze del controllo di gestione.

**Driver di ribaltamento:** i driver sono grandezze finalizzate all'allocazione ad un CdC finale di costi imputabili a CdC indiretti (ad esempio, costi delle utenze di un immobile attribuibili a più CdC finali). Le unità di misura utilizzate per la definizione di tali driver possono essere, ad esempio:

- numero di personale legato ad un CdC;
- metri quadrati dei locali occupati da un CdC;
- incidenza del valore della produzione generato da un CdC rispetto al valore della produzione totale.

~~L'aggiornamento delle anagrafiche degli indicatori statistici viene effettuato dall'URB in corrispondenza:~~

- di modifiche di assegnazione del personale;
- di variazioni nella distribuzione dei metri quadrati;

Tale aggiornamento avviene all'inizio di ogni esercizio.

### ***Imputazione delle transazioni in CoAn***

Il collegamento tra CoGe e CoAn viene realizzato tramite il legame creato tra il Piano dei Conti, il Piano delle Attività e il piano dei CdC. L'A.C., infatti, con la registrazione di un costo o di un ricavo in CoGe valorizza contestualmente in CoAn il CdC e l'Attività ad esso collegata.

Le voci di costo / ricavo si dividono in due tipologie:

- voci aventi una corrispondenza univoca con i sottoconti di CoGe;
- voci aventi la finalità di rilevare fenomeni gestionali in CoAn cui non corrisponde una contestuale registrazione sul Libro Giornale (ad esempio rilevazione dei ratei di tredicesima, degli ammortamenti, dei ratei/risconti di periodo, ecc.) ovvero i costi saranno rilevati in CoGe con cadenze diversa rispetto a quelle mensile di CoAn (ad esempio la rilevazione della tredicesima in CoGe avviene a dicembre mentre in CoAn ogni

mezzo mese si deve registrare la quota di costo di competenza)  
Queste registrazioni sono definite “scritture gestionali” (Rif.  
Procedura “*Chiusura Bilancio d’esercizio*”, paragrafo 6.2.4).



### 6.1.1 Macro-attività 1: Consuntivazione e Chiusure gestionali (ribaltamenti)

#### 6.1.2 Descrizione macro-attività

##### **Consuntivazione dei costi**

In fase di registrazione delle transazioni di ciclo passivo e ciclo attivo, come specificato all'interno delle relative procedure (Rif. Procedure: “*Acquisto beni e servizi*” e “*Vendita beni ed erogazione servizi*”) l'operatore effettua la contabilizzazione dei costi e dei ricavi sulle seguenti dimensioni:

- Centro di Costo;
- Attività.

In ragione dei diversi processi di contabilizzazione, sono state individuate due modalità di alimentazione dei CdC:

1. modalità di **allocazione diretta**: in tutti i casi in cui il CdC di prima imputazione della transazione coincide con il CdC finale;
2. modalità di **allocazione indiretta**: in tutti i casi in cui il CdC di prima imputazione sia un CdC immobile, comune o ausiliario. Tali costi si ribalteranno su quelli finali secondo le c.d. “procedure di ribaltamento” qui di seguito descritte.

Le possibili combinazioni tra le modalità di alimentazione dei centri di costo sono le seguenti:

Casi	Modalità di alimentazione centri di costo	Tipo CdC	Cicli di ribaltamento per l'alimentazione dei centri di costo finali	Esempio
1	Diretta	Finale	Nessuno	Aliquote sociali
2	Indiretta	Immobili/ Comuni/ Ausiliari	Ciclo di ribaltamento dal CdC temporaneo al CdC finale	Locazione Passive, Spese di pulizia, Vigilanza, Manutenzione immobili

##### **Metodologia di rilevazione dei costi e tecnica del ribaltamento**

La metodologia di rilevazione dei costi nel sistema di contabilità analitica è basata sul principio del full costing (costo pieno).

Obiettivo di tale metodologia è quello di attribuire al CdC finale sia i costi diretti del centro stesso sia i costi provenienti dagli altri centri (immobili, comuni, ausiliari) attraverso successive fasi, c.d. di “ribaltamento”, in modo da determinare il costo complessivo dei beni / servizi a rilevanza esterna generati dall’Ente.

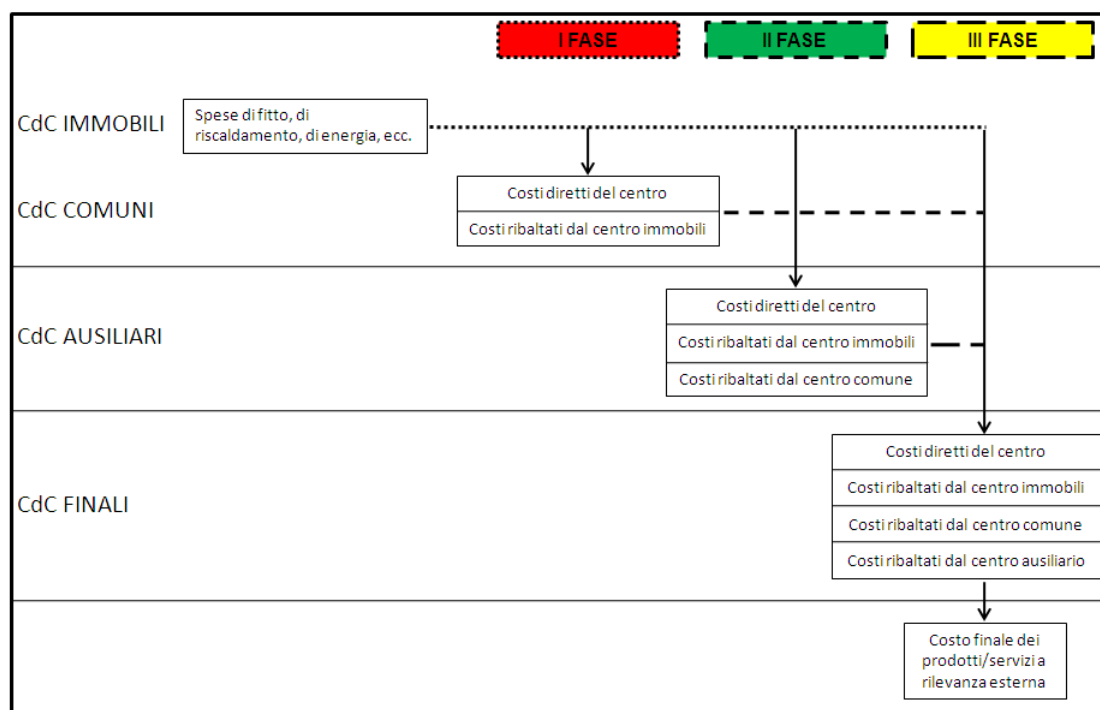
I costi sostenuti sono attribuiti in prima istanza, ai CdC sempre con imputazione diretta.

Solo in un secondo momento, i costi che sono affluiti in maniera diretta ai CdC immobili, comuni e ausiliari, si ribaltano sugli altri centri, sulla base di predefiniti criteri.

Pertanto, ogni CdC è alimentato da costi di diretta imputazione e costi ribaltati da CdC indiretti.

L’attribuzione dei “costi indiretti ribaltati”, con la logica del full costing, avviene attraverso tre fasi e si basa sulla regola generale che il ribaltamento di un CdC avviene sui CdC ad esso collegati:

- 1) le voci di costo dei CdC immobili si ribaltano sui CdC comuni, ausiliari e finali che operano nell’immobile (1° fase);
- 2) le voci di costo dei CdC comuni, comprensivi del primo ribaltamento, si ribaltano sui CdC ausiliari e finali (2° fase);
- 3) le voci di costo dei CdC ausiliari, che si sono configurati a seguito dei precedenti ribaltamenti, si ribaltano sui CdC finali ad essi collegati (3° fase).



Il processo di ribaltamento è effettuato nel rispetto delle seguenti regole:

- 1) i CdC si ribaltano per voce di costo;
- 2) ogni voce di costo deve essere collegata ad un driver in base al quale la voce si ribalta;
- 3) ad una voce di costo può essere collegato un solo driver di ribaltamento;
- 4) in ogni CdC (ad eccezione del CdC immobile) devono essere indicati i valori dei driver di ribaltamento;
- 5) i CdC immobili non si ribaltano sugli altri CdC immobili;
- 6) i CdC immobili si ribaltano sui CdC che operano nell'immobile (comuni, ausiliari e finali). Deve essere creata una funzione di collegamento tra il CdC immobile e i CdC che operano nell'immobile;
- 7) i CdC comuni non si ribaltano sui CdC comuni;
- 8) i CdC comuni si ribaltano su tutti i CdC ausiliari e finali;
- 9) i CdC ausiliari non si ribaltano sui CdC ausiliari;
- 10) i CdC ausiliari si ribaltano solo sui CdC finali ad essi collegati. Il CdC finale può essere collegato a più CdC ausiliari.

Oltre a legare ogni voce di costo ai parametri di ribaltamento individuati, occorre che gli stessi siano valorizzati nei CdC, pertanto, è necessario individuare il numero di persone che operano nel centro, i metri quadri / metri cubi su cui insiste il centro, ecc.. È evidente che il CdC immobili non subendo alcun ribaltamento non dovrà avere alcuna valorizzazione per questi parametri, così come vi possono essere CdC in cui non tutti i parametri sono valorizzati.

Si sottolinea che la somma dei valori indicati per i singoli driver di ribaltamento sui CdC deve essere pari al valore complessivo assegnato al driver dall'A.C. (ad esempio se i metri quadri occupati dall'A.C. sono 100 la somma dei metri quadri attribuiti ai diversi CdC deve essere obbligatoriamente 100).

### ***Chiusure infrannuali: ribaltamenti dei costi***

Riguardo ai tempi di elaborazione e produzione dei report le fasi che l'A.C. seguirà sono:

1. controllo dei dati affluiti nel report di contabilità analitica e loro quadratura. L'A.C. deve verificare anche la completezza dei dati registrati in CoGe nel trimestre di riferimento;
2. inserimento di eventuali rettifiche ed integrazioni, alimentando i conti gestionali di CoAn con le scritture non ancora affluite in CoGe ma di competenza del periodo (ammortamenti, tredicesima, ratei e risconti etc.);
3. elaborazione del report del trimestre di riferimento;
4. consolidamento dei report al fine di rendere definitivi i dati che sono affluiti in CoAn.

Con cadenza trimestrale, entro la prima settimana del mese successivo al periodo di riferimento, l'URB avvia a sistema la procedura di calcolo dei ribaltamenti dei costi imputati, in fase di transazione contabile, sui CdC "indiretti" producendo una stampa provvisoria e definitiva dei report di contabilità analitica. Il ribaltamento dei costi avverrà seguendo il metodo del full costing come precedentemente descritto.

### ***Analisi dell'andamento della gestione (reporting)***

Al fine di monitorare nel corso dell'esercizio l'andamento della gestione, l'URB elabora, con cadenza trimestrale:

1. per il controllo di gestione i seguenti report di CoGe:
  - a. report degli **scostamenti** tra **valori annui previsionali** (budget pianificato al 31/12) e **valori di consuntivo** (consuntivo di periodo dell'anno corrente);
  - b. report di confronto dei **valori consuntivi dell'anno corrente con quelli dell'anno precedente** ed evidenza degli scostamenti tra gli stessi;
2. per l'analisi dei **risultati parziali della gestione** i seguenti report di CoAn:
  - report di tipo analitico per CdC: evidenzia i costi / ricavi per ogni singolo CdC rilevati nel periodo di riferimento e costituisce lo strumento di maggior dettaglio per effettuare il controllo di gestione;
  - report riepilogativo per Attività: riepiloga i costi / ricavi rilevati nel periodo di riferimento relativi a ciascuna attività espletata dall'Ente e fornisce informazioni sintetiche per l'A.C.. Tale report prescinde dall'articolazione dei costi per CdC.

Il Direttore effettua l'**analisi della reportistica** verificando l'andamento della gestione del periodo rispetto ai valori pianificati e valutando le *performance* delle Attività, nonché i contributi dei singoli CdC.

Il Direttore in collaborazione con l'URB sulla base delle risultanze e degli scostamenti evidenziati dai report stabilisce le azioni da intraprendere e, qualora gli scostamenti tra budget stanziato / budget utilizzato siano tali da richiedere una modifica delle risorse assegnate, si provvederà a predisporre le opportune variazioni di budget, secondo le modalità descritte in apposita procedura (Rif. Procedura "*Processo di budgeting e variazioni di budget*").

### **6.1.3 Reportistica**

- Report di analisi degli scostamenti tra valori di pianificazione e valori di consuntivo

- Report di tipo analitico per CdC
- Report riepilogativo per Attività