



Regione Siciliana – Progetto PRA

Cantiere di lavoro «Ragioneria e bilancio»

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Dove andare...






Completa digitalizzazione dell'intero processo delle uscite e delle entrate che permetta il totale abbandono del cartaceo e la semplificazione e distribuzione delle attività tra le Ragionerie e le Amministrazioni Attive

#bilancioconsolidato #controllodigestione #banca datigestionale entrate #governancerealttime

Da dove si parte...

- **Elevati tempi di attraversamento per i procedimenti di spesa** con superamento dei valori target previsti dalla normativa
- **Parziale integrazione dei Sistemi informativi in uso**, con attività manuali extra-sistema o tramite «data entry»
- **Numerosi «re-work» derivanti dall'assenza di modelli standardizzati** da parte di ciascun Dipartimento con allungamento dei tempi
- **Modalità di trasmissione «artigianali» dei dati contabili degli Enti e delle società partecipate** con rischio perdita informazioni
- **Limitata capacità di programmazione delle entrate** con l'impossibilità di incidere efficacemente sul gettito potenziale

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

<i>Intervento</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Grado di complessità</i>
3.1 Sistema informativo contabile	Integrare sistemi e applicativi esistenti al fine di abilitare un sistema informativo contabile di gestione delle uscite e delle entrate , accessibile sia dalle Ragionerie che dalle Amministrazioni attive, che permetta di governare e monitorare i processi «real-time» e «end-to-end»	
3.2 Cruscotto controllo società partecipate	Rafforzare il sistema di controllo del bilancio delle società partecipate regionali attraverso lo sviluppo di un cruscotto di monitoraggio che consenta di tracciare le informazioni contabili delle società con beneficio sul ciclo di programmazione e controllo della Regione	
3.3 Banca dati gestionale delle entrate	Sviluppare una Banca dati delle entrate accessibile via web da parte dei Dipartimenti, degli Enti Locali ecc. per l'inserimento e l'aggiornamento delle informazioni finanziarie e degli atti amministrativi per le entrate di competenza con una mappatura dei soggetti debitori	
3.4 Ridistribuzione dei controlli	Ridistribuire le attività di controllo (in ottemperanza al principio della Segregation of Duties -SoD) assegnando alle Amministrazioni attive i controlli di tipo amministrativo e alle Ragionerie quelli di tipo contabile, al fine di snellire il processo e ridurre i tempi di attraversamento	
3.5 Standard documentali e linee guida	Uniformare le modalità di gestione degli atti da parte dei Dipartimenti e delle Ragionerie prevedendo focus group e riunioni <i>intra</i> e <i>inter</i> dipartimentali periodiche utili a definire format, circolari e linee guida condivise	



Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

LINEE DI INTERVENTO	MESI													
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
3.1 Sistema informativo contabile														
Studio di fattibilità ed analisi dei requisiti funzionali e di business della soluzione	■													
Valutazione di interoperabilità con altri sistemi informativi	■													
Valutazione «make» or «buy» e software selection			■											
Acquisizione / sviluppo della soluzione, customizzazione e avvio della sperimentazione pilota					■				◆					
Definizione di nuove procedure di gestione ed emanazione di linee guida e circolari							■							
Realizzazione di corsi di formazione per l'utilizzo della soluzione e Change management							■			◆				
Collaudo e implementazione a regime della soluzione										■			◆	
3.2 Cruscotto controllo società partecipate														
Interlocuzioni con gli assessorati vigilanti ed il Servizio partecipazioni	■													
Analisi dei requisiti funzionali e di business della soluzione	■													
Valutazione di interoperabilità con altri sistemi informativi	■													
Valutazione «make» or «buy» e software selection			■											
Acquisizione / sviluppo della soluzione, customizzazione e avvio della sperimentazione pilota					■				◆					
Definizione di nuove procedure di gestione ed emanazione di linee guida e circolari							■							
Realizzazione di corsi di formazione per l'utilizzo della soluzione e Change management							■			◆				
Collaudo e implementazione a regime della soluzione										■			◆	
3.3 Banca dati gestionale delle entrate														
Interlocuzioni con i diversi stakeholders coinvolti (es. Agenzia delle Entrate)	■													
Analisi dei requisiti funzionali e di business della soluzione	■													
Valutazione di interoperabilità con altri sistemi informativi	■													
Valutazione «make» or «buy» e software selection			■											
Acquisizione / sviluppo della soluzione, customizzazione e avvio della sperimentazione pilota					■				◆					
Definizione di nuove procedure di gestione ed emanazione di linee guida e circolari							■							
Realizzazione di corsi di formazione per l'utilizzo della soluzione e Change management							■			◆				
Collaudo e implementazione a regime della soluzione										■			◆	
3.4 Ridistribuzione dei controlli														
Identificazione degli atti soggetti a controllo e delle strutture preposte ai controlli	■													
Definizione di nuove procedure di gestione ed emanazione di linee guida e circolari	■													
Identificazione del modello operativo obiettivo con ridefinizione dei flussi e impatti sui sistemi informativi			■	◆										
Realizzazione di corsi di formazione e Change management			■											
Definizione della fase pilota con discriminazione competenza atti per soglia economica e tipologia					■									
3.5 Standard documentali e linee guida														
Individuazione e «clusterizzazione» delle tipologie di procedimento entrata - spesa	■													
Redazione dei format documentali, strumenti di condivisione, linee guida per la compilazione e circolari			■			◆								
Realizzazione di corsi di formazione in ambito amministrativo-contabile					■									

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Linea di Intervento 3.1: Sistema informativo contabile

Perché farlo ...

- ❑ **Elevati tempi di attraversamento per i procedimenti di spesa con superamento dei valori target previsti dalla normativa** (30gg). L'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (MEF 2018) è infatti pari a 61 giorni: il dato deriva principalmente da inefficienze di processo attualmente non monitorate né gestite (es. utilizzo del cartaceo per decreti di impegno e liquidazione, attività di protocollazione e archiviazione manuale, tempi dilatati tra l'invio dei decreti di impegno e liquidazione e l'invio dell'elenco di trasmissione alle ragionerie, tempi di risposta dilatati da parte delle Amm. attive ai rilievi delle Ragionerie, ecc.)
- ❑ **I sistemi informativi in uso rispondono ad esigenze specifiche e non formalizzate e perciò risultano parzialmente integrati tra loro**, con alcune delle attività che vengono gestite manualmente extra-sistema (es. le interruzioni relative alla richiesta di integrazioni da parte delle ragionerie alle amministrazioni attive) o tramite operazioni di data entry (registrazione dei decreti di impegno e liquidazione su SIC)

Cosa fare ...

Integrare sistemi e applicativi esistenti, al fine di abilitare un sistema informativo contabile di gestione delle uscite e delle entrate, accessibile sia dalle Ragionerie che dalle Amministrazioni attive, che permetta di governare e monitorare i processi «real-time» e «end-to-end» – per la spesa dalla fase di individuazione del fabbisogno di spesa fino all'invio del ordine di pagamento al cassiere, per le entrate dalla fase di previsione all'accertamento fino alla riscossione e versamento

Come fare ...

- ❑ **Studio di fattibilità e analisi dei requisiti funzionali per la creazione di un sistema informativo contabile** che consenta la digitalizzazione dei processi di spesa e di entrata
- ❑ **Valutazione sull'acquisto o la realizzazione *in house*** («*make or buy*»)
- ❑ **Definizione delle correlate azioni di «change management»** (es. pianificazione ed erogazione di corsi di formazione, redazioni di circolari rivolte al personale regionale per il corretto utilizzo della piattaforma, ecc.)
- ❑ **Valutazione di eventuali requisiti di interoperabilità con altri sistemi informativi dell'Amministrazione** (es. sistemi di archiviazione e protocollo digitale, ecc.)

Quali benefici si ottengono ...

- ✓ **Diminuzione dei tempi di attraversamento** del processo con conseguente efficientamento del lavoro delle risorse coinvolte e **dematerializzazione dei flussi informativi, eliminazione delle attività extra-sistema, riduzione delle attività manuali e monitoraggio real-time del processo end-to-end**
- ✓ **Possibilità di svolgere analisi quantitative** sull'andamento dei processi di spesa ed entrate delle singole amministrazioni, al fine di **intraprendere azioni migliorative ed interventi correttivi**
- ✓ **Miglioramento dei livelli di trasparenza** del processo con conseguente **beneficio per l'immagine** dell'Amministrazione (ad esempio rispetto ai fornitori)

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Linea di Intervento 3.2: Cruscotto controllo società partecipate

Perché farlo ...

- ❑ **Modalità di trasmissione «artigianali» (es. tramite fogli di calcolo elettronici) dei dati contabili degli Enti e delle società partecipate** con rischio perdita informazioni: queste, raccolte ed integrate manualmente dagli uffici del Dipartimento Bilancio, sono sottoposte spesso a rielaborazioni e non sempre vengono rispettate inoltre le scadenze di invio previste ai fini della costruzione del rendiconto finanziario
- ❑ **Assenza di linee guida** su come attuare i controlli sugli enti da parte dei singoli dipartimenti vigilanti

Cosa fare ...

Rafforzare il sistema di controllo del bilancio delle società partecipate regionali attraverso lo sviluppo di un cruscotto di monitoraggio che consenta di tracciare le informazioni contabili delle società con beneficio sul ciclo di programmazione e controllo della Regione

Come fare ...

- ❑ **Avvio di interlocuzioni con gli assessorati vigilanti** (a cui gli enti afferiscono) **ed il Servizio partecipazioni** del Dipartimento del Bilancio al fine di concordare i macro-requisiti del sistema
- ❑ **Analisi dei requisiti funzionali da definire per l'implementazione del cruscotto di monitoraggio**
- ❑ **Formazione del personale regionale** per l'utilizzo del sistema

Quali benefici si ottengono ...

- ✓ **Miglioramento della governance degli enti e delle società partecipate** con la possibilità di monitorarne le performance ed intervenire in corso d'opera e non solamente in fase di consuntivo
- ✓ **Supporto all'attuazione dei processi di riordino del sistema**, in linea con gli indirizzi strategici del Governo
- ✓ **Supporto all'implementazione del Ciclo della performance di filiera**
- ✓ **Miglioramento dei livelli di trasparenza dei documenti contabili** con conseguente beneficio per l'immagine dell'Amministrazione e per la qualità del processo

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Linea di Intervento 3.3: Banca dati gestionale delle entrate

Perché farlo ...

- ❑ **Limitata capacità di programmazione delle entrate:** l'accertamento delle somme avviene in genere solo successivamente alla ricezione della quietanza di versamento. Alcuni di questi casi sono dovuti all'impossibilità di identificare con certezza la tipologia di entrata e imputarla al corretto capitolo oltre che al mancato collegamento tra il soggetto debitore ed il relativo debito
- ❑ **Impossibilità di incidere efficacemente sul gettito potenziale:** le entrate proprie della Regione rappresentano circa il 53% delle entrate totali
- ❑ **Inserimento manuale dei dati finanziari nei sistemi contabili** sulla base delle informazioni riportate sui decreti di accertamento

Cosa fare ...

Sviluppare una Banca dati delle entrate accessibile via web da parte dei Dipartimenti, degli Enti Locali ecc. per l'inserimento e l'aggiornamento delle informazioni finanziarie e degli atti amministrativi per le entrate di competenza con una mappatura dei soggetti debitori

Come fare ...

- ❑ **Analisi tecnica dei requisiti funzionali** della banca dati e valutazione di eventuali **requisiti di interoperabilità con altri sistemi informativi dell'Amministrazione**
- ❑ **Avvio di interlocuzioni con l'Agenzia delle entrate** per l'implementazione degli strumenti di versamento
- ❑ **Definizione di azioni di formazione e sensibilizzazione** rivolte ai diversi attori coinvolti (Dipartimenti, Enti Locali, ASL, contribuenti, ecc.)

Quali benefici si ottengono ...

- ✓ **Miglioramento della governance e della capacità di programmazione delle risorse finanziarie** in conformità con la normativa vigente (D.Lgs 118/2011)
- ✓ **Maggiore capacità di riscossione e recupero dei crediti** maturati verso i contribuenti
- ✓ **Riduzione del carico di lavoro** per gli uffici del Dipartimento bilancio nella redazione dei documenti di programmazione
- ✓ Incremento della **trasparenza ed efficienza percepita da parte dei contribuenti** (cittadini, imprese, enti locali...)

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Linea di Intervento 3.4: Ridistribuzione dei controlli

Perché farlo ...

- ❑ **Elevato volume di atti di spesa sottoposto ai controlli** (~120.000) con **tempi di attraversamento del processo dilatati** e **numerosi re-work** tra l'Amministrazione attiva e le Ragionerie centrali nella fase di controllo
- ❑ **Potenziale riduzione delle somme da accantonare a bilancio relative al ritardo nei pagamenti delle fatture commerciali** (L. 145/2018 comma 862 a)): per la Sicilia la quota da destinare al Fondo di garanzia dei debiti commerciali è stimata per il prossimo anno in ~ **55 mln. €** (tempi di risposta delle Amministrazioni attive a rilievi prodotti dalle Ragionerie nella fase di Impegno è di ~ 22 gg e nella fase di liquidazione è di ~ 25 gg)

Cosa fare ...

Ridistribuire le attività di controllo (in ottemperanza al principio della Segregation of Duties -SoD) assegnando alle Amministrazioni attive i controlli di tipo amministrativo e alle Ragionerie quelli di tipo contabile, al fine di snellire il processo e ridurre i tempi di attraversamento. In particolare il responsabile dell'istruttoria certifica la regolarità amministrativa, il Dirigente responsabile dell'emanazione dell'atto verifica la legittimità e la compliance normativa e poi l'Unità di monitoraggio e controllo rilascia il visto di regolarità amministrativa.

Come fare ...

- ❑ **Individuazione degli atti sottoposti a controllo amministrativo**, valutazione di eventuali soglie economiche da stabilire nella ripartizione delle attività di controllo e previsione di eventuali controlli a campione
- ❑ **Concertazione tra gli uffici di controllo coinvolti e modifica della legge regionale 11 agosto 2017, n. 1**

Quali benefici si ottengono ...

- ✓ **Diminuzione dei tempi di attraversamento del processo** e conseguente efficientamento del lavoro (il modello operativo è già stato implementato in Toscana, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia)
- ✓ **Riduzione delle somme immobilizzate da stanziare a copertura**, come previsto dalla normativa L. 145/2018 comma 862 a)
- ✓ **Riduzione del numero di rilievi mossi dalle ragionerie centrali** sugli atti prodotti dalle amministrazioni attive e **miglioramento della qualità degli atti prodotti** dalle amministrazioni

Cantiere 3 - Ragioneria e bilancio

Linea di Intervento 3.5: Standard documentali e linee guida

Perché farlo ...

- ❑ Numerosi «*re-work*» derivanti dall'assenza di modelli standardizzati e dall'invio di documentazione incompleta da parte di ciascun Dipartimento che si traducono in rilievi da parte delle Ragionerie e in tempi di processo dilatati

Cosa fare ...

Uniformare le modalità di gestione degli atti da parte dei Dipartimenti e delle Ragionerie prevedendo focus group e riunioni *intra e inter* dipartimentali periodiche utili a definire format, circolari e linee guida condivise. Inoltre, contestualmente, è necessario rafforzare le competenze in ambito amministrativo-contabile del personale delle Amministrazioni attive

Come fare ...

- ❑ Preliminare individuazione e «clusterizzazione» delle tipologie di procedimento di spesa e entrata per tutti i Dipartimenti
- ❑ Organizzazione di focus group e riunioni al fine di definire circolari e standard intra e inter - dipartimentali riguardanti i procedimenti di spesa ed entrata
- ❑ Implementazione di corsi di formazione rivolti al personale regionale per il corretto utilizzo dei format documentali e per l'acquisizione di competenze in materia amministrativo-contabile

Quali benefici si ottengono ...

- ✓ Riduzione del numero di rilievi mossi dalle ragionerie centrali sugli atti prodotti dalle amministrazioni attive e miglioramento della qualità degli atti prodotti dalle amministrazioni
- ✓ Diminuzione dei tempi di attraversamento del processo e conseguente efficientamento del lavoro