



## **Regione Siciliana – Progetto PRA**

PRO. 2.7 «Programmazione, Controllo e Gestione Amministrativo Contabile»

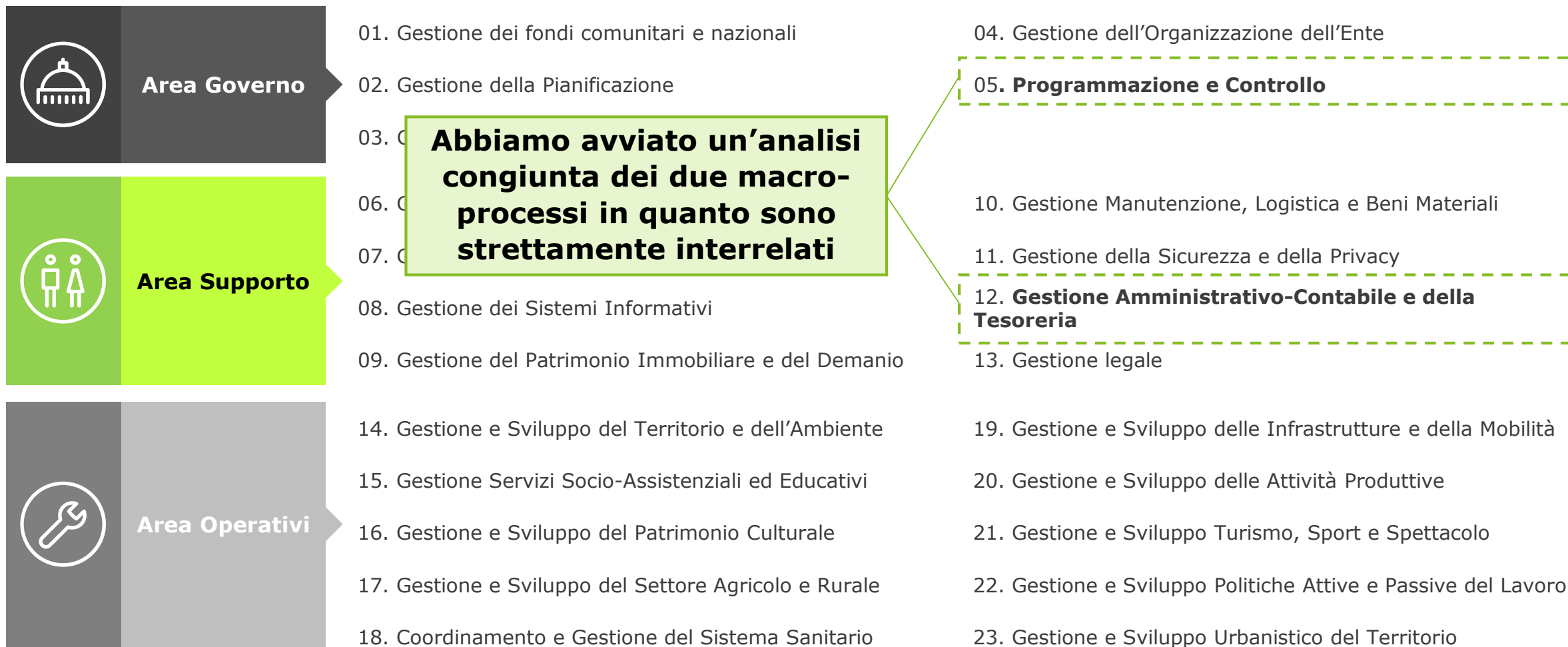


**Macroprocesso «Programmazione,  
controllo e gestione  
amministrativo-contabile»**

**Executive Summary**

# La catena del valore della Regione

Il totale delle attività svolte dalla Regione (oltre **3.300 attività**) sono state raggruppate in **3 aree, 23 macroprocessi** e **96 processi**



# Premessa

Obiettivo della presentazione è quello di condividere le evidenze emerse dalla fase di analisi per evidenziare le criticità emerse e le potenziali soluzioni ad oggi individuate relativamente al macroprocesso «Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile».

<b>Argomento</b>	<b>Slide</b>
Executive Summary	da 5 a 11
Articolazione del macroprocesso	Da 12 a 16
Evidenze organizzative	Da 17 a 24
Evidenze di processo	Da 25 a 41
Evidenze di tipo normativo	Da 42 a 45
Evidenze sui sistemi informativi	Da 46 a 51
Focus on: Processo Gestione della Spesa	Da 52 a 91
Focus on: Processo Gestione delle Entrate	Da 92 a 116
Focus on: Processo Programmazione e Controllo	Da 117 a 141
Allegati	Da 142 a 164

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary

### Aree di Focus

1



**Organizzazione:** L'area di focus sull'organizzazione sintetizza le principali considerazioni con riferimento all'organico in essere, l'età media del personale, la formazione e il titolo di studio e i volumi di atti e documenti gestiti dalle varie strutture

2



**Processi:** L'area di focus sui processi analizza i flussi di processo, le tempistiche associate a ogni fase, la pianificazione delle attività, picchi di lavoro, livello di digitalizzazione dei processi

3



**Normativa:** L'area di focus sulla normativa esamina gli impatti derivanti dal ritardo dei pagamenti, i titoli di spesa utilizzati e la possibile revisione del modello del cassiere attualmente in uso

4



**Sistemi informativi:** L'area di focus sui sistemi informativi analizza i sistemi gestionali in uso, l'integrazione tra questi, l'automatizzazione informatica dei processi



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Organizzazione

### Il contesto ...



#### Elevata età media dei dipendenti della regione, analisi pensionamento e trasferimento di know-how

- Le 12 strutture delle **Ragionerie** incardinate nel Dipartimento Bilancio e Tesoro hanno un organico di **101 dipendenti**, circa il **90%** del totale dei dipendenti ha **un'età superiore ai 50 anni**: in particolare il **17% maturerà i requisiti per la pensione nei prossimi 2 anni**: *Attività produttive (33%), Infrastrutture (30%), Territorio e Ambiente (29%), Agricoltura (29%)*
- Nel **breve periodo** l'Amministrazione può contare su un bacino potenziale di **~ 1.200 unità con background economico-contabile (età media 56 anni)** di cui **~90 unità con età media di ~ 43 anni**.



#### La quantità di volume gestiti da ogni dipendente delle ragionerie varia in modo significativo

- Le **ragionerie** degli Assessorati della **Funzione Pubblica e Autonomie Locali** (insieme con Presidenza), **Turismo, Beni culturali e Infrastrutture** sono quelle che **gestiscono il volume più elevato di atti per dipendente** effettivamente preposto ai controlli amministrativo – contabile (Rag. Funzione Pubblica, Autonomie Locali e Presidenza 2.581 atti/persona, Rag. Turismo 2.521 atti/persona, Rag. Beni Culturali 2.303 atti/persona, Rag. Infrastrutture 2.214 atti/persona, Media 1.649)

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Nel breve periodo si rende necessario valutare il Trasferimento di know how in particolare per le aree a spiccata competenza tecnica*



*Nel medio – lungo periodo occorre prevedere un ricambio generazionale con un Piano di Assunzioni coerente con i fabbisogni*



*Effettuare una analisi puntuale dei carichi di lavoro per validare potenziali inefficienze e attuare una ri-allocazione ottimale del personale*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Processi



(1/2)

### Il contesto ...



#### Elevato livello di spesa corrente e quota di spesa in investimenti non adeguata

- Dall'analisi da consuntivo 2018 della spesa la **quota di risorse** destinate alla **spesa corrente** risulta di **gran lunga superiore** (~74%) a quella per **spese in conto capitale** (6%)



#### Controlli ripetuti da parte delle Ragionerie e tempi di attraversamento dilatati

- Le fasi di impegno, liquidazione e ordinazione scontano per le Ragionerie **controlli ripetuti** e **tempi elevati** che intercorrono **tra l'inserimento del decreto a sistema e la trasmissione cartacea del decreto e dell'elenco di trasmissione** (momento di effettiva presa in carico da parte della Ragioneria): per gli Assessorati una **non sempre efficace pianificazione (elevata numerosità di variazioni di impegno** – 36% Territorio e Ambiente, 27% Turismo, 27% Infrastrutture e mobilità – media 12% e **il rapporto tra le somme stanziare in fase di previsione e le somme poi effettivamente impegnate in media del 72%**)
- Si rileva inoltre un **incremento sostanziale** degli **atti prodotti nel IV trimestre** con associati **picchi di lavoro** e **media di rilievi sugli atti di spesa più elevata (~5,2%)** con **picchi** negli Assessorati di Beni Culturali (16%), Energia (8%), Infrastrutture (8%), Istruzione (8%)

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Programma di Cost reduction al fine di aumentare la quota destinata agli investimenti in conto capitale adempiendo così l'accordo con lo stato (incremento 2% annuo della spesa in conto capitale corrispondente a ~ 62 mln sul primo anno a fronte di una spesa in conto capitale di ~3,1 mld. €)*



*Completa dematerializzazione dei flussi di processo eliminando l'utilizzo del cartaceo (decreti di impegno e liquidazione ed elenchi di trasmissione), permettendo di svolgere e monitorare a sistema tutte le fasi del processo*



*Attività di sensibilizzazione e formazione presso le Amministrazioni attive al fine di incrementare la qualità della programmazione anche grazie all'utilizzo delle prenotazioni di impegno, ridurre la formazione di nuovi residui a consuntivo, diminuire il numero di variazioni di impegno e il numero di rilievi prodotti dalle Ragionerie*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Processi



(2/2)

### Il contesto ...



#### Ritardo nei pagamenti

- I **pagamenti** avvengono in **forte ritardo rispetto ai 30 gg** previsti dalla **norma (61 giorni in media nel 2018)**, criticità confermata anche dall'**Indice di tempestività dei pagamenti** del MEF (ITP) che vede la **Sicilia al 15° posto** a livello nazionale; le **fatture** che risultano **pagate sulla Piattaforma dei Crediti Commerciali** nel **primo quadrimestre del 2019** sono solo il **36%**



#### Parziale digitalizzazione dei processi, limitate competenze amm. - contabili e assenza std condivisi e linee guida

- I **flussi di processo** risultano **non completamente digitalizzati (utilizzo del cartaceo per i decreti di impegno e liquidazione ed elenchi di trasmissione)**, **limitate le competenze in materia amministrativa-contabile delle Amministrazioni Attive e assenti standard condivisi e linee guida**: ciò si traduce in **tempi di attraversamento dilatati**, in particolare **nelle risposte da parte delle Amm. Attive ai rilievi apportati dalle Ragioneria e dal Tesoro** e questi **non risultano essere compatibili con i 30 gg previsti per il pagamento delle fatture commerciali** (min 45 gg, max 142 con rilievi su liquidazione (Ragioneria) e mandato di pagamento (sia Ragioneria che Tesoro))

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Completa dematerializzazione dei flussi di processo eliminando l'utilizzo del cartaceo (decreti di impegno e liquidazione ed elenchi di trasmissione), permettendo di svolgere e monitorare a sistema tutte le fasi del processo*



*Potenziamento delle attività di formazione alle Amministrazioni attive su tematiche amministrativo-contabili e codice degli appalti in modo da ridurre le tempistiche, i rilievi fatti dalla Ragioneria e i tempi di risposta ai rilievi da parte delle Amm. Attive*



*Azioni di coordinamento al fine di standardizzare le attività delle Amministrazioni attive e omogeneizzare il modus operandi delle Ragionerie sugli atti (Definizione di linee guida, format condivisi, incontri periodici di allineamento)*





# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Normativa

### Il contesto ...



#### Quota da accantonare per ritardo nei pagamenti nel fondo garanzia Debiti commerciali

- Il mancato rispetto dei **tempi di pagamento** delle **fatture commerciali (30 gg)** porterà ad **accantonare per il prossimo anno fino a ~ 55 mln. €** nel **fondo di garanzia dei debiti commerciali** (Legge 145/2018 comma 862) e **~ 1 mln. €** legati agli **interessi** derivanti da **indennità di mora da corrispondere ai creditori**



#### Uso degli ordinativi di accreditamento

- Gli **Ordinativi di Accreditamento**, pur **non** essendo **tra le modalità previste dalla normativa nazionale** per il pagamento delle spese, vengono **ancora utilizzati dall'Amministrazione regionale** che li continua a prevedere tra i titoli di spesa



#### Scelta del modello del cassiere

- La **scelta** di utilizzare il **cassiere** anziché il **tesoriere** è una **peculiarità** della Regione **Sicilia**, non riconducibile all'assolvimento di obblighi previsti dal legislatore. Una **eventuale revisione** dell'attuale modello di tesoreria non comporta pertanto un impatto normativo ma **solamente** una **revisione dei processi e dell'organizzazione** che consentirebbe un **riutilizzo** delle **risorse dedicate alle attività di tesoreria** (al momento risultano incardinate nel Servizio Tesoro 17 persone)

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Valutazione dell'eliminazione degli ordinativi di accreditamento come titolo di spesa a seguito anche di una maggior efficienza dei processi. Ciò permetterebbe anche di avere un maggior controllo sulle risorse utilizzate in particolar modo dai dipartimenti con numerosi uffici periferici (Agricoltura, Territorio e Ambiente)*



*Valutazione di una revisione dell'attuale modello che prevede la figura del cassiere invece del tesoriere. Ciò comporterebbe una revisione in termini di processo anche in vista della scelta di revisione dell'architettura logico – funzionale del sistema attualmente in uso (SIC) e di organizzazione liberando risorse attualmente incardinate nel servizio Tesoro*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Sistemi informativi



(1/2)

### Il contesto ...



#### Sistemi non integrati tra loro, funzioni manuali extra-sistema ed operazioni di data-entry

Gli **applicativi/database contabili** attualmente utilizzati **non** sono il frutto di una strategia a livello regionale ma l'impulso di esigenze specifiche e temporanee spesso non formalizzate con una corretta analisi dei requisiti. I sistemi non risultano perciò integrati tra loro (Assenza di un sistema unitario a supporto del processo end-to-end), alcune funzioni sono gestite manualmente extra-sistema o tramite operazioni di data entry e non tutti i flussi di processo risultano digitalizzati (I decreti di impegno, liquidazione e gli elenchi di trasmissione seguono ancora il flusso cartaceo). Questo inoltre non consente di avere contezza dei tempi di attraversamento dell'intero processo (es. Non tracciano le interruzioni che non costituiscono rilievi a fronte di richieste integrazioni da parte delle ragionerie)



#### Valutazione tra la modifica del sistema attuale o il riuso di un sistema già utilizzato presso altre regioni

- **Non tutti i requisiti di processo** sono attualmente implementati nel sistema SIC. E' in corso di valutazione un adeguamento del Sistema o un riutilizzo di sistemi già implementati presso altre Amministrazioni. Non è inoltre implementato alcun sistema di contabilità analitica

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Analisi dei requisiti funzionali di processo, integrazione dei sistemi e nuovo sistema che recepisca tutte le modifiche, eviti la gestione manuale extra-sistema e le operazioni di data-entry e permetta di svolgere e monitorare telematicamente tutte le fasi del processo*



*Analisi dei requisiti di processo relativi ai processi di Gestione delle entrate e della spesa, analisi dei gap di implementazione e valutazione tra la scelta «Make» (modifica del sistema attuale) o «Buy» (acquisto di un sistema di riuso)*

*Implementazione di un sistema di contabilità analitica collegato alla contabilità generale*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Executive Summary – Sistemi informativi



(2/2)

### Il contesto ...



#### Assenza di un sistema gestionale – documentale utilizzabile da tutti i servizi/aree

- L'assenza di adeguati strumenti (es. server in Cloud) **non consente alle Amministrazioni attive una corretta condivisione ed archiviazione della documentazione, né a livello interdipartimentale né all'interno di medesime aree o servizi.** L'utilizzo del disco fisso del PC assegnato comporta implicazioni rilevanti in termini di **difficoltà di collaborazione, sicurezza del dato, privacy, ecc.**



#### Sistema delle entrate rispondente parzialmente ai requisiti di processo

- Le **entrate proprie** rappresentano **~ 53% delle entrate totali** della regione, su questa tipologia la regione ha **piena titolarità e può effettuare l'accertamento tributario**
- Gli attuali **strumenti informativi** risultano **orientati perlopiù alla gestione della spesa** (seppur il processo non sia presidiato end-to-end), **trascurando le fasi di gestione delle entrate** (ad es. è assente un gestionale per supportare le attività di accertamento) e di programmazione e controllo

### ... e le principali iniziative da mettere in campo



*Implementazione di un sistema gestionale – documentale per la condivisione dei documenti intra-dipartimentali e inter-dipartimentali in modo da facilitare l'archiviazione e la condivisione dei documenti, assicurando la sicurezza e l'integrità dei dati utilizzati e prevedendo la mappatura dei flussi documentali nei vari stati di approvazioni*



*Definizione di una strategia al fine di incrementare le entrate proprie e il presidio grazie anche alla creazione della banca dati gestionale delle entrate.*

*Implementazione dei requisiti funzionali non presenti nel sistema di gestione delle entrate*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Articolazione del macroprocesso

### Macroprocesso

### Processi



#### Gestione della spesa

Mandati di pagamento –  
impegno e liquidazione  
non contestuali

Mandati di pagamento –  
Impegno e liquidazione  
contestuali

Ordini di accreditamento



#### Gestione delle entrate

Entrate legate a  
concessioni

Entrate legate alla tassa  
automobilistica

Entrate demaniali e  
patrimoniali\*



#### Programmazione e controllo

Ciclo di Programmazione  
e Controllo




Somme perenti, iscrizioni  
e re-iscrizioni

Partite fuori bilancio e  
ordini di pagamento in  
conto sospeso

\* Per coerenza logico-espositiva il processo è stato analizzato e mappato in questa sede ma per ogni dettaglio si rimanda al Macro-processo «Gestione del Patrimonio Immobiliare e del Demanio» che sarà finalizzato – in accordo con il Gantt del Piano di Lavoro approvato – nella Fase 2C prevista nel mese di Settembre 2019




# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Articolazione del macroprocesso – Gestione della spesa

	Processo	Descrizione	SAL	Livello di erogazione
1	<b>Mandati di pagamento - Impegno e liquidazione non contestuale e contestuale</b>	Rappresentano la più diffusa tipologia di titoli di spesa. Consistono nella disposizione che l'Amministrazione attiva dà al cassiere per estinguere il debito nei confronti di un beneficiario precedentemente identificato. Devono contenere tutte le indicazioni relative agli atti amministrativi di riferimento (decreti di prenotazione, impegno, liquidazione) e i riferimenti dell'imputazione contabile (capitolo, imputazione competenza/residui). Il beneficiario del mandato deve essere chiaramente identificato ed il cassiere deve avere precise istruzioni sulle modalità di pagamento e sulle relative tempistiche, nel rispetto della tracciabilità dei flussi finanziari. Le fasi di impegno e liquidazione si svolgono di norma in ordine sequenziale ma talvolta, per accelerare il processo, l'amministrazione attiva invia alla Ragioneria il decreto di impegno e quello di liquidazione contestualmente. I mandati di pagamento vengono trasmessi mediante il sistema SIC dall'Amministrazione alla Ragioneria, poi al Tesoro e al Cassiere e devono contenere anche informazioni relative a ritenute, imposta di bollo, codice SIOPE, ecc.		Centrale
2	<b>Mandati di pagamento - Impegno e liquidazione non contestuale e contestuale</b>	Rappresentano la più diffusa tipologia di titoli di spesa. Consistono nella disposizione che l'Amministrazione attiva dà al cassiere per estinguere il debito nei confronti di un beneficiario precedentemente identificato. Devono contenere tutte le indicazioni relative agli atti amministrativi di riferimento (decreti di prenotazione, impegno, liquidazione) e i riferimenti dell'imputazione contabile (capitolo, imputazione competenza/residui). Il beneficiario del mandato deve essere chiaramente identificato ed il cassiere deve avere precise istruzioni sulle modalità di pagamento e sulle relative tempistiche, nel rispetto della tracciabilità dei flussi finanziari. Le fasi di impegno e liquidazione si svolgono di norma in ordine sequenziale ma talvolta, per accelerare il processo, l'amministrazione attiva invia alla Ragioneria il decreto di impegno e quello di liquidazione contestualmente. I mandati di pagamento vengono trasmessi mediante il sistema SIC dall'Amministrazione alla Ragioneria, poi al Tesoro e al Cassiere e devono contenere anche informazioni relative a ritenute, imposta di bollo, codice SIOPE, ecc.		Centrale
3	<b>Ordini di accreditamento</b>	Il funzionario delegato è un pagatore al quale l'Amministrazione, nella persona di chi ha la titolarità sulla gestione di un determinato capitolo, mette a disposizione delle risorse economiche tramite apertura di credito. Il funzionario delegato utilizza tali somme emettendo Ordini di pagamento sull'Ordine di accreditamento. Il funzionario delegato è tenuto, entro la fine dell'esercizio, a giustificare e certificare la spesa avvenuta e non può chiedere una nuova apertura di credito se la precedente non è esaurita, a meno che la somma rimanente non sia sufficiente a coprire la quota necessaria. L'attività di controllo delle ragionerie avviene ex post tramite campionamento per alcuni capitoli individuati da decreto assessoriale ai sensi della LR 47/1977.		Centrale

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile



## Articolazione del macroprocesso – Gestione delle entrate

Processo		Descrizione	SAL	Livello di erogazione
1	<b>Entrate legate a concessioni</b>	Entrate derivanti da concessioni regionali a fronte del rilascio di una concessione, licenza di esercizio o atto di autorizzazione (possono essere riferite ai più disparati settori come pesca, caccia, apertura farmacia, ambulatori o istituti di cura). Le concessioni generalmente sono pluriennali.		Centrale
2	<b>Entrate legate alla tassa automobilistica</b>	La gestione delle entrate legate alla tassa automobilistica avviene avvalendosi della collaborazione di ACI che supporta anche la regione nella fase di accertamento delle somme versate, nel monitoraggio dei versamenti in base al database disponibile e in continuo aggiornamento in modo da contrastare tramite anche l'invio di segnalazioni bonarie il fenomeno dell'evasione.		Centrale
3	<b>Entrate demaniali e patrimoniali</b>	Tra le entrate di spettanza della regione vi sono quelle derivanti da demanio e patrimonio, con riferimento a quello immobiliare e alla rendite patrimoniali e ai proventi del demanio.		Centrale

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Articolazione del macroprocesso – Programmazione e controllo


(1/2)

Processo	Descrizione	SAL	Livello di erogazione
1 <b>Ciclo di programmazione e controllo</b>	<p>Il ciclo di Programmazione e Controllo comprende le seguenti fasi: previsione, assegnazione risorse e consuntivo e assestamento/variazioni di bilancio.</p> <p>Nella fase di previsione vengono redatti il DEFR (Documento di Economia e Finanza regionale) e il bilancio di previsione. Il DEFR è il principale atto di programmazione pluriennale della finanza regionale e definisce il contesto socio-economico e individua, per un orizzonte pluriennale, le priorità di investimento, i trend macroeconomici e le scelte finanziarie che il Governo regionale si propone di realizzare. Il bilancio di previsione concretizza gli indirizzi strategici del DEFR, costruendo l'impostazione di bilancio per missioni e programmi e definendo le aspettative circa le entrate e le uscite regionali per il triennio successivo. Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione, si procede con l'assegnazione delle risorse ai singoli Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), dando alla programmazione finanziaria un carattere maggiormente gestionale. Il bilancio consuntivo, insieme a quello consolidato, e il rendiconto chiudono l'orizzonte temporale di riferimento dell'esercizio finanziario delineando il quadro di risultato rispetto alla gestione economica delle risorse stanziato per ciascun capitolo in fase di bilancio di previsione. A seguito di fatti gestionali, normativi, giudiziari etc... le poste assunte in fase di bilancio di previsione sono passibili di modifica nel corso dell'esercizio. Tali operazioni sono effettuate attraverso apposite procedure di variazione che possono riguardare sia le entrate che le uscite.</p>		Centrale
2 <b>Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni</b>	<p>Le somme iscritte a residui possono essere pagate, disimpegnate e mandate in perenzione. Di quest'ultimo caso fanno parte gli importi dovuti ancora dalla Regione ma che non sono più iscritti a bilancio nel conto residui, figurando quindi come passività nello Stato Patrimoniale. Nel caso di residui che si trasformano in somme perenti, queste vengono iscritte in un particolare fondo a copertura dei debiti per i quali è stato emesso il decreto d'impegno, risultando esigibili dal creditore ma senza che sia ancora avvenuta la manifestazione finanziaria di cassa. In caso di richiesta da parte del creditore, viene prodotto un decreto di perenzione collegato al precedente decreto di impegno e un decreto di reiscrizione.</p>		Centrale

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Articolazione del macroprocesso – Programmazione e controllo

(2/2)

	Processo	Descrizione	SAL	Livello di erogazione
3	<b>Partite fuori bilancio e pagamenti in conto sospeso</b>	<p>Il processo, nel perimetro previsto dalla normativa vigente, riguarda le somme relative a sentenze e più in generale ad attività giudiziarie che non sono previste a bilancio. Sulle partite fuori bilancio posizioni si deve pronunciare l'ARS su disegno di legge predisposto dal servizio bilancio e apprezzato dalla giunta al fine di autorizzare lo stanziamento delle somme necessarie.</p> <p>Per i pagamenti in conto sospeso invece viene trasmesso subito il mandato di pagamento al cassiere (che anticipa con risorse proprie). La regolarizzazione di tali somme avviene alla fine dell'esercizio o appena siano disponibili le somme per pagare il cassiere.</p>		Centrale

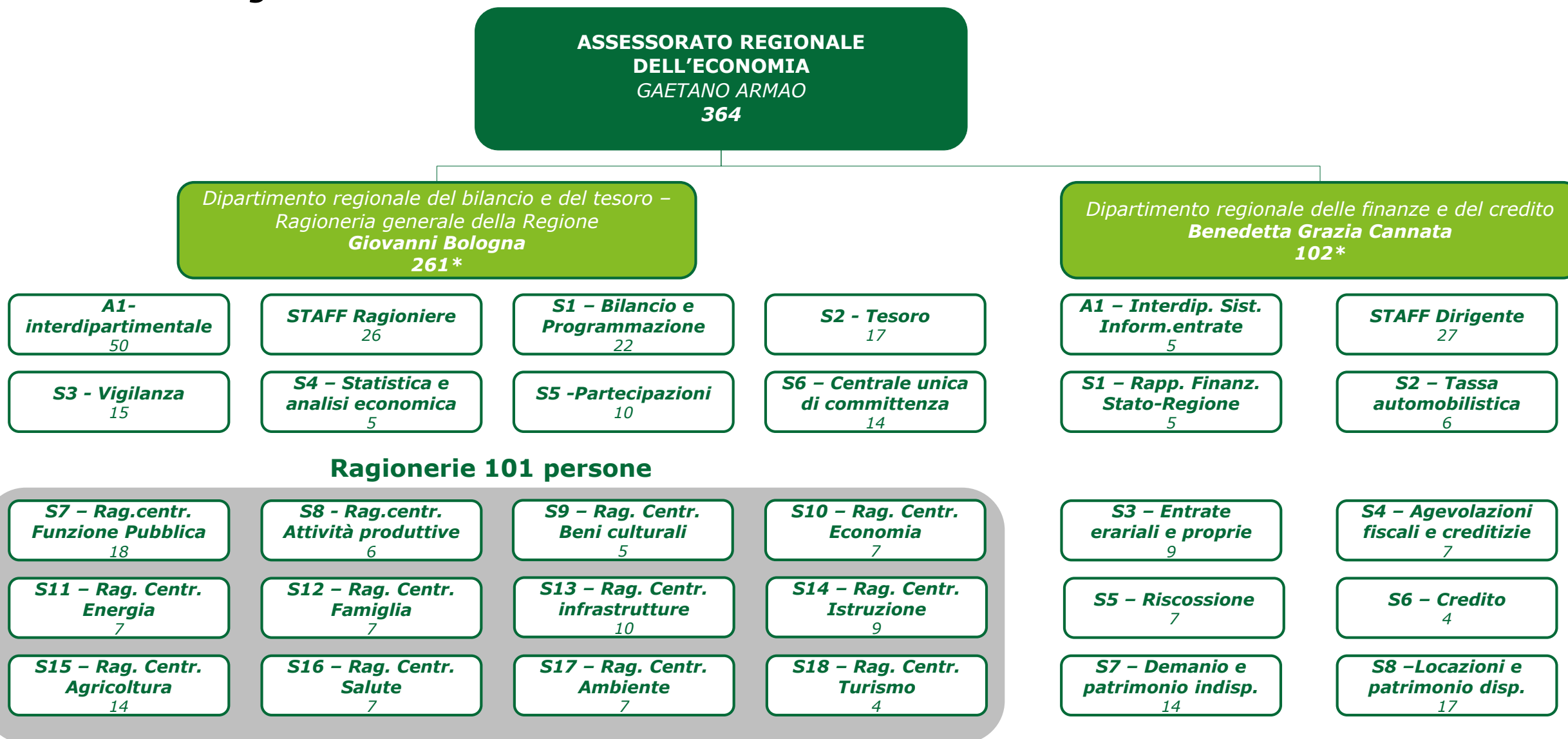




# Evidenze organizzative

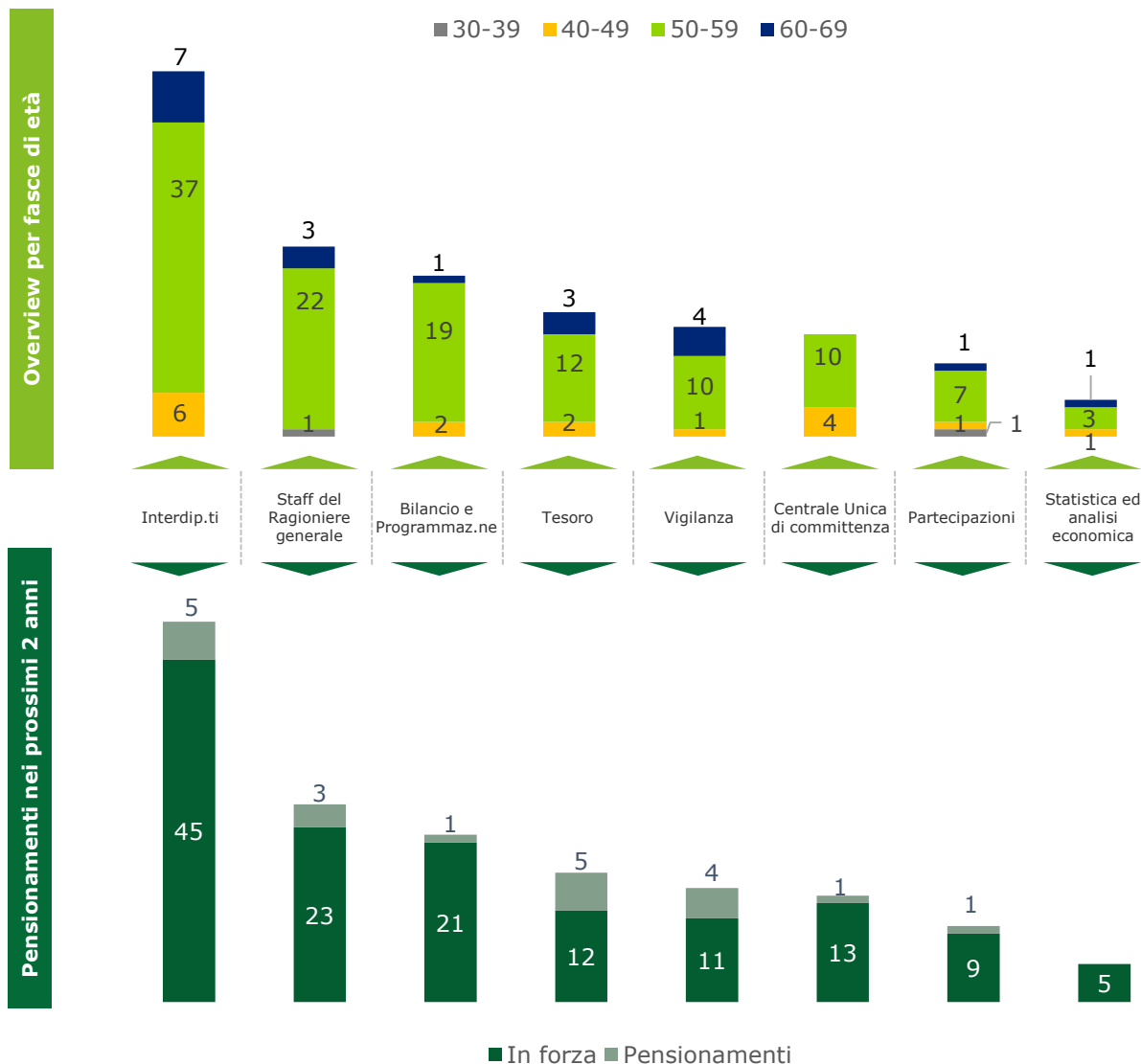
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Dimensionamento delle strutture

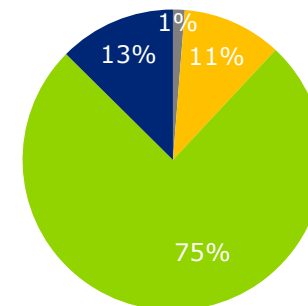


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Dipartimento Bilancio (escluse ragionerie)



### Considerazioni



- ~ 88% della forza lavoro ha un'età superiore ai 50 anni
- I servizi/Aree con la % più elevata di persone tra i 60 e i 69 anni sono i seguenti: Servizio Vigilanza (27%), Servizio di statistica e analisi economica (20%), Servizio Tesoro (18%), Area interdipartimentale (14%).

### Considerazioni

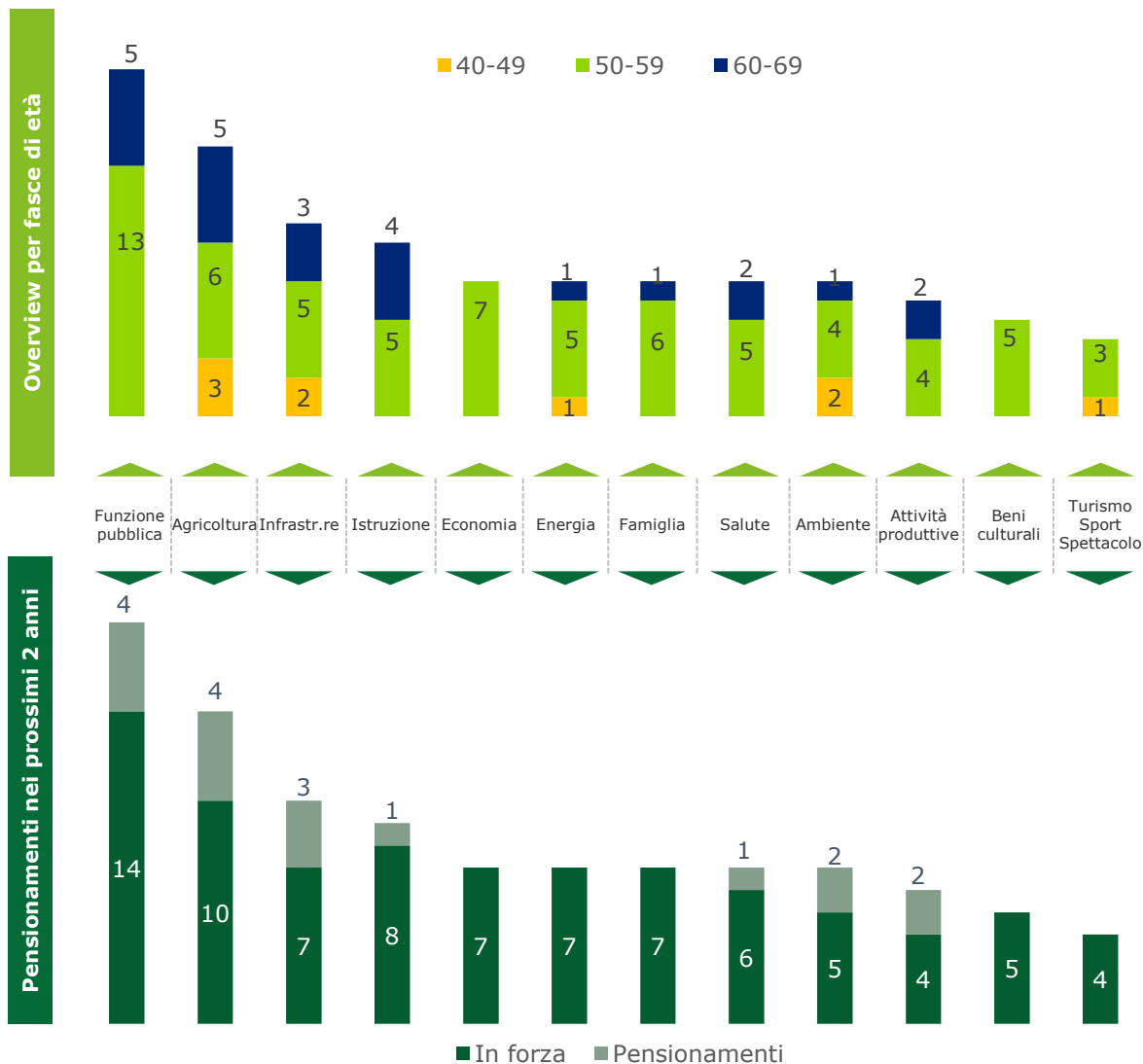
- Il 13% dei dipendenti dell'Assessorato Economia – Dipartimento Bilancio (eccetto Ragionerie) maturerà i requisiti per la pensione nei prossimi 2 anni
- Il 75% dei dipendenti in forza ha un'età compresa tra i 50 e i 59 anni e nei prossimi 5 anni andrà valutata la loro posizione in ottica di trasferimento del know how
- I servizi/Area maggiormente impattati dai possibili pensionamenti nei prossimi 2 anni saranno: Tesoro (29%), Area Interdipartimentali (10%), Partecipazioni (10%), Centrale unica di committenza (7%), Bilancio e Programmazione (4,5%).

Fonte: Stima ed elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

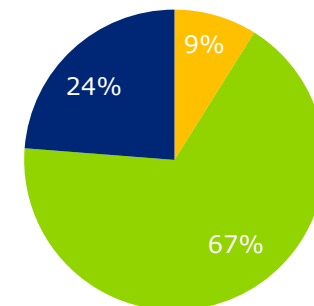
N.B Il Ragioniere generale non è stato considerato nei numeri presentati

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Dipartimento Bilancio (solo ragionerie)



### Considerazioni



- ~ 91% della forza lavoro ha un'età superiore a 50 anni
- I servizi/Aree con la % più elevata di persone tra i 60 e i 69 anni sono i seguenti: Ragioneria Centrale dell'Istruzione (44%), Ragioneria Centrale delle politiche agricole (36%), Ragioneria Centrale alle attività produttive (33%), Ragioneria centrale alle infrastrutture (30%), Ragioneria centrale alla salute (29%), Ragioneria centrale alla Funzione pubblica, Autonomie Locali e Presidenza (28%).

### Considerazioni

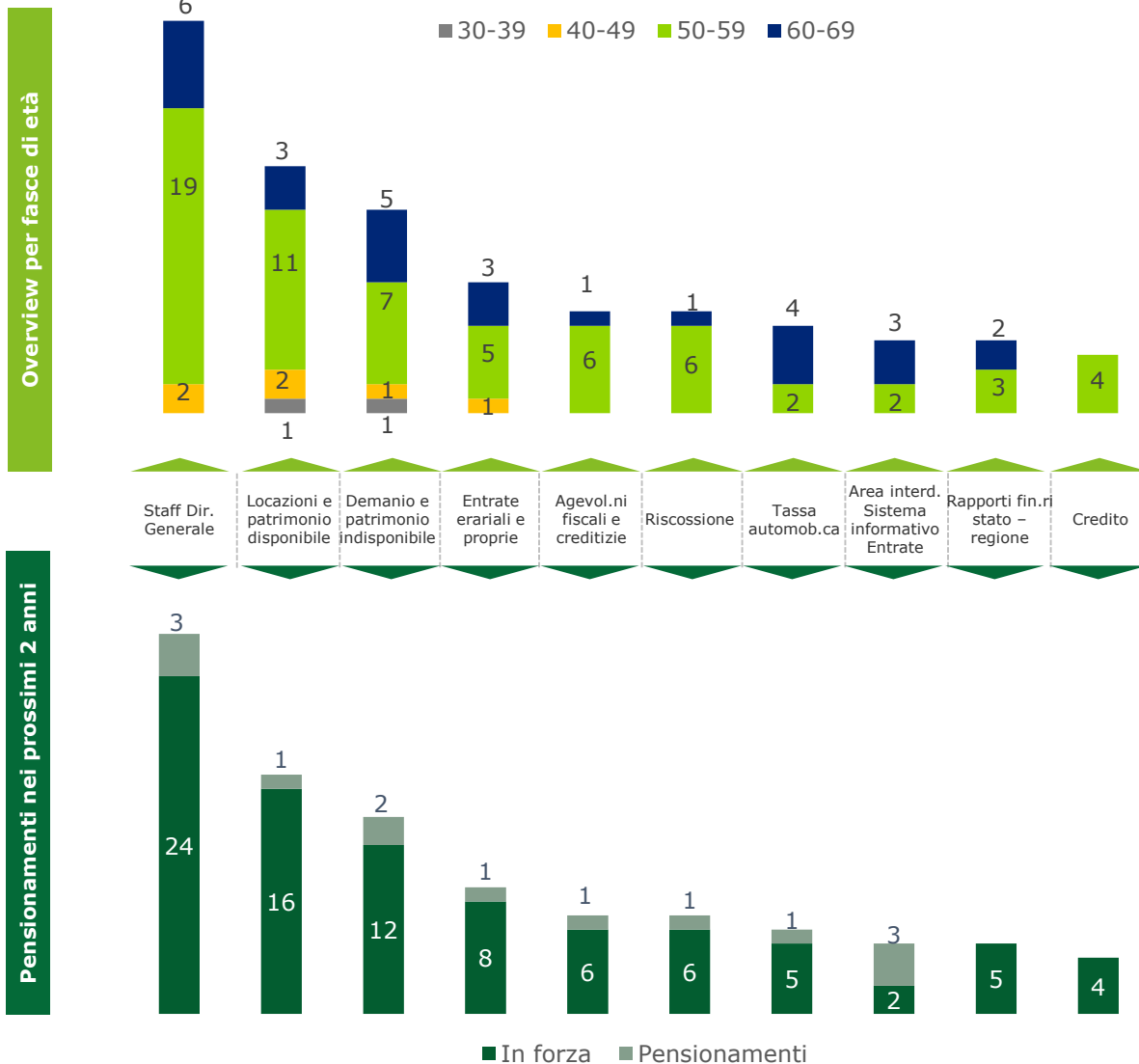
- Il 17% dei dipendenti dell'Assessorato Economia – Ragionerie maturerà i requisiti per la pensione nei prossimi 2 anni
- Il 67% dei dipendenti in forza ha un'età compresa tra i 50 e i 59 anni e nei prossimi 5 anni andrà valutata la loro posizione in ottica di trasferimento del know how
- I servizi maggiormente impattati dai possibili pensionamenti nei prossimi 2 anni saranno le Ragionerie di: Attività produttive (33%), Infrastrutture (30%), Territorio e Ambiente (29%), Agricoltura (29%), Funzione Pubblica, autonomie locali e Presidenza (22%), Salute (14%), Istruzione (11%).

Fonte: Stima ed elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

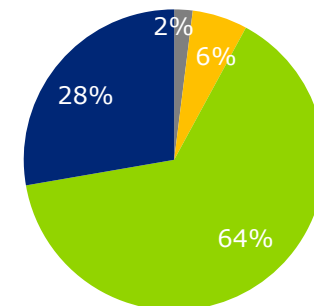
N.B Il Ragioniere generale non è stato considerato nei numeri presentati

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Dipartimento Finanze e Credito



### Considerazioni



■ 30-39 ■ 40-49 ■ 50-59 ■ 60-69

- ~ 92% della forza lavoro ha un'età superiore a 50 anni
- I servizi/Aree con la % più elevata di persone tra i 60 e i 69 anni sono: Area interdipartimentale Sistema informativo delle entrate (60%) e i Servizi: Tassa automobilistica (67%), Rapporti finanziari stato regione (40%), Demanio e Patrimonio indisponibile (36%), Entrate Erariali e proprie (33%), Staff del dirigente generale (22%).

### Considerazioni

- Il 13% dei dipendenti dell'Assessorato Economia – Dipartimento Finanze e Credito maturerà i requisiti per la pensione nei prossimi 2 anni
- Il 64% dei dipendenti in forza ha un'età compresa tra i 50 e i 59 anni e nei prossimi 5 anni andrà valutata la loro posizione in ottica di trasferimento del know how
- I servizi maggiormente impattati dai possibili pensionamenti nei prossimi 2 anni saranno: Area interd. S.I. Entrate (60%), Tassa automobilistica (17%), Agevolazioni fiscali e creditizie (14%), Riscossione (14%), Demanio e Patrimonio indisponibile (14%), Staff del dirigente generale (11%), Entrate erariali e proprie (11%), Locazione e Patrimonio disponibile (6%).

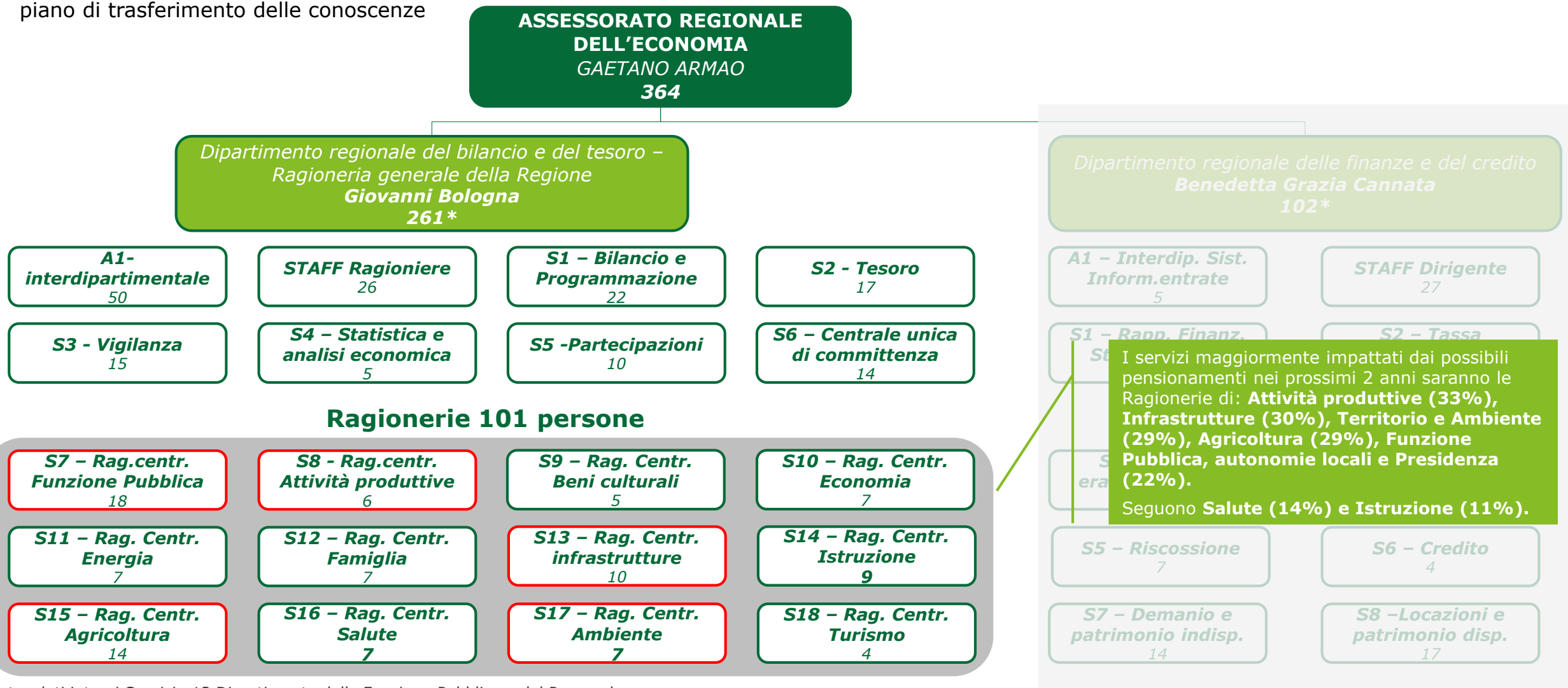
Fonte: Stima ed elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

N.B Il dirigente generale non è stato considerato nei numeri presentati

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Focus Ragionerie

Per i dipendenti di 5 ragionerie su 12 (41%) si registrerà nei prossimi 2 anni un elevato tasso di pensionamento e la necessità di attuare un piano di trasferimento delle conoscenze



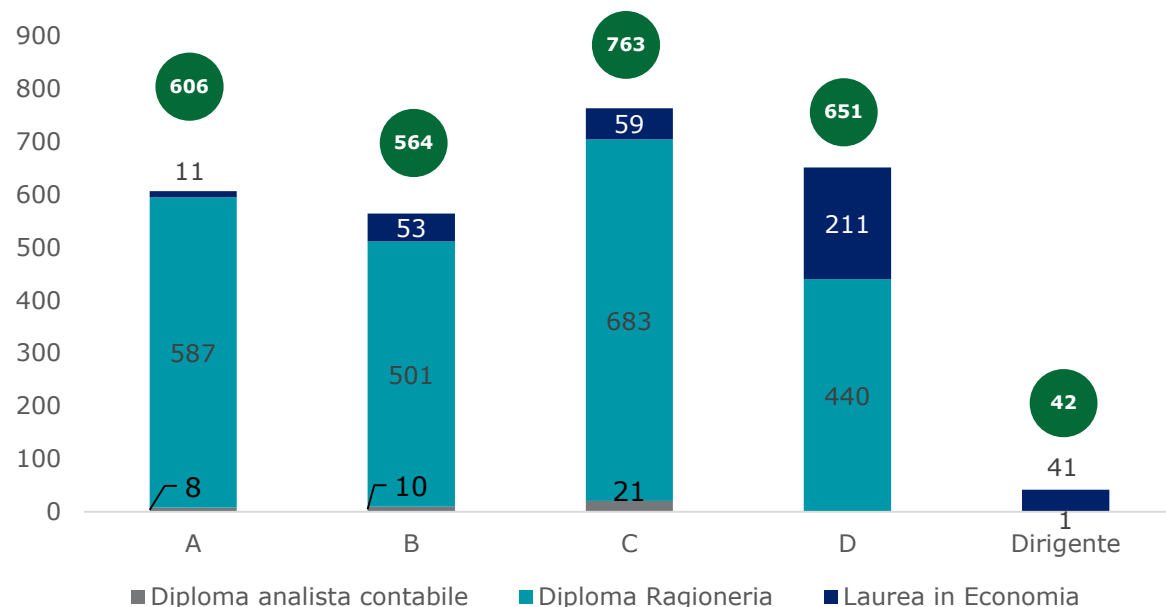
Fonte: dati interni Servizio 13 Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale

\* Nel conteggio dei dipendenti non si considerano il Ragioniere Generale e il direttore de dipartimento Finanze e Credito, che vengono considerati solo a livello di dipartimento

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dell'organico – Profili professionali con Focus sulle Ragionerie

### Distribuzione competenze per titolo di studio e inquadramento (2018)



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

### Considerazioni

- Il personale con un percorso di studi e competenze di natura economico – contabile presente nella Regione ammonta ad oltre 2.600 unità (circa il 20% del totale)
- L'età media dei dipendenti con diploma di analista contabile, diploma di ragioneria e laurea in Economia è di circa 55 anni dove i profili con l'età media più bassa appartengono alle categorie A e B (circa 53 anni)
- Il «bacino» di personale potenzialmente attivabile a supporto delle attività delle Ragionerie ammonta a circa 1.200 unità con un'età media di 56 anni (escludendo i dipendenti attualmente incardinati all'interno dell'Assessorato Economia e quelli di categoria A e B), di cui ~ 90 con età inferiore a 50 anni
- Tra questi, il 15% è incardinato nel Dipartimento «Lavoro impiego orientamento servizi», il 14% nel Dip. «Beni culturali e identità siciliana» e il 10% nel «Comando del Corpo Forestale»

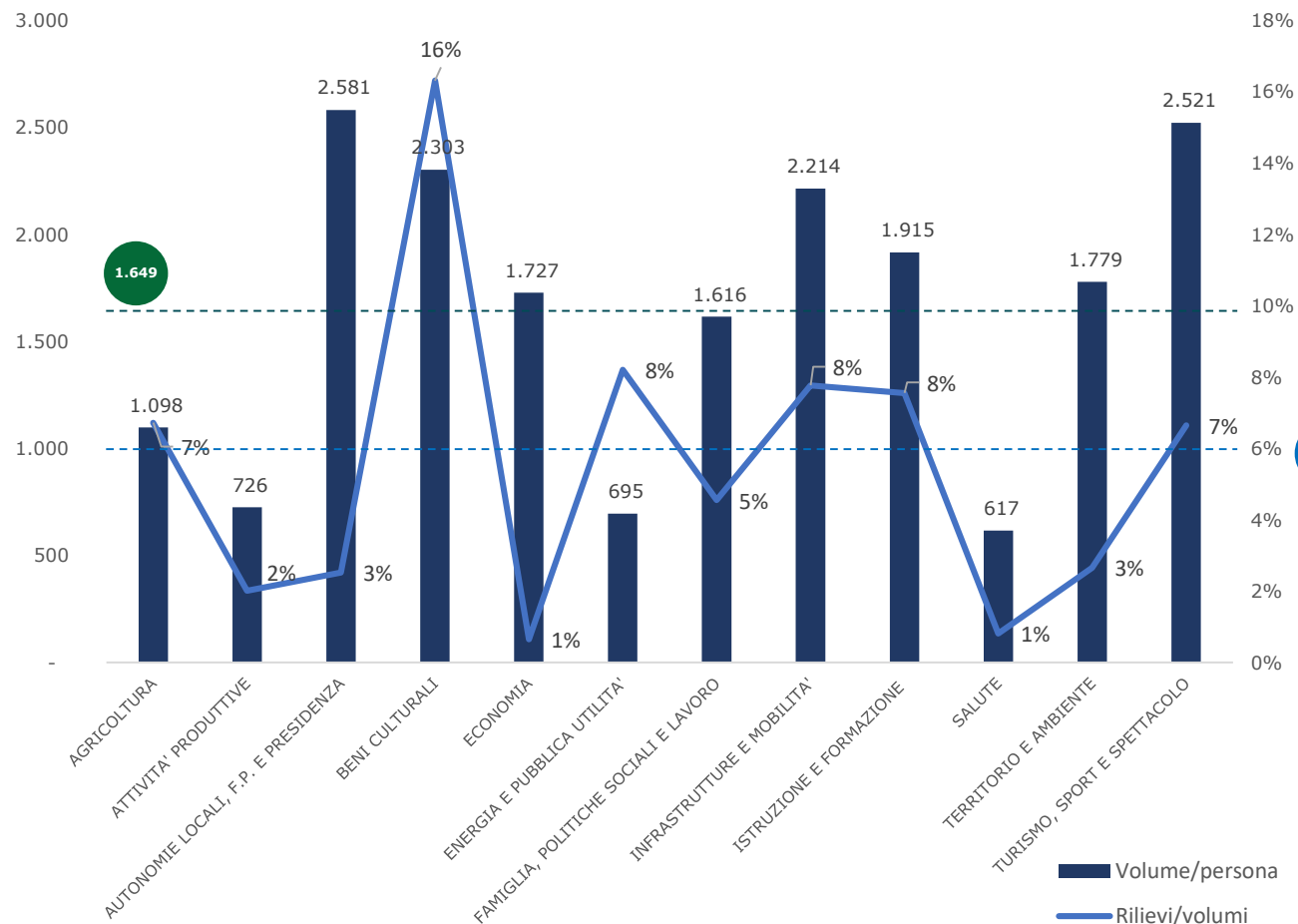
E' necessario definire una strategia volta:

- **Nel breve periodo (<5 anni)** a fronteggiare il problema legato ai possibili pensionamenti dei profili tecnici delle Ragionerie attuando percorsi di **formazione professionale ed aggiornamento, affiancamento on the job, ecc. attingendo dal bacino di personale attualmente incardinato nelle strutture regionali e già in possesso di una formazione di base**
- **Nel medio-lungo periodo (> 5 anni)** a favorire il **ricambio generazionale** di personale qualificato con età compresa tra i 25 e i 40 anni ad esempio prevedendo un **Piano di assunzioni** in base ai fabbisogni e definendo **convenzioni con le Università per attivare percorsi di tirocinio**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Analisi dei volumi gestiti dal personale delle Ragionerie

### Volumi di attività (n. atti) rapportati all'organico\* e rilievi (2018)



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana con ripartizione dei carichi di funzione pubblica, depurazione valori outliers e \*considerando i dipendenti effettivamente preposti ai controlli (categorie C e D)

### Considerazioni

- Le ragionerie degli Assessorati della Funzione Pubblica e Autonomie Locali (insieme con Presidenza) e Turismo, Beni culturali e Infrastrutture sono quelle che gestiscono il volume più elevato di atti per dipendente effettivamente preposto ai controlli amministrativo - contabile
- A parità di tipologie di atti gestiti (impegni, mandati, variazioni e ordini di accreditamento, senza considerare le registrazioni contabili), si registrano differenze sostanziali di gestione dei volumi tra le ragionerie: rispetto alla media di 1.649 atti a persona la distribuzione dei carichi tra gli assessorati non è uniforme
- L'assessorato dei Beni Culturali registra tempi di controllo della ragioneria elevati e numero di rilievi per volume superiore alla media, per gli altri assessorati un maggior carico di lavoro non si traduce in tempi di processamento superiori alla media regionale
- L'Importo medio degli atti non impatta sulle tempistiche di lavorazione

**Effettuare una analisi dei carichi di lavoro per validare le potenziali inefficienze e attuare una ri-allocazione ottimale del personale**





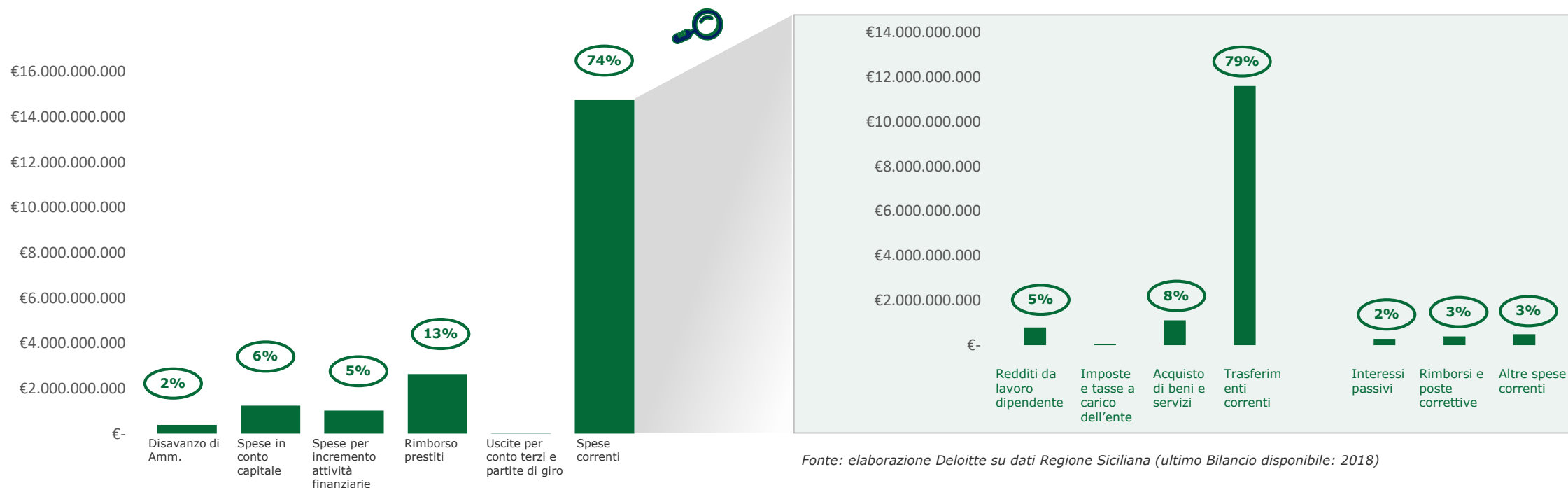
# Evidenze di processo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Analisi della spesa corrente

Le spese correnti rappresentano oltre il 70% delle spese totali della regione

### Tipologia di Spesa (2018) – Focus sulle Spese Correnti – dati in Euro



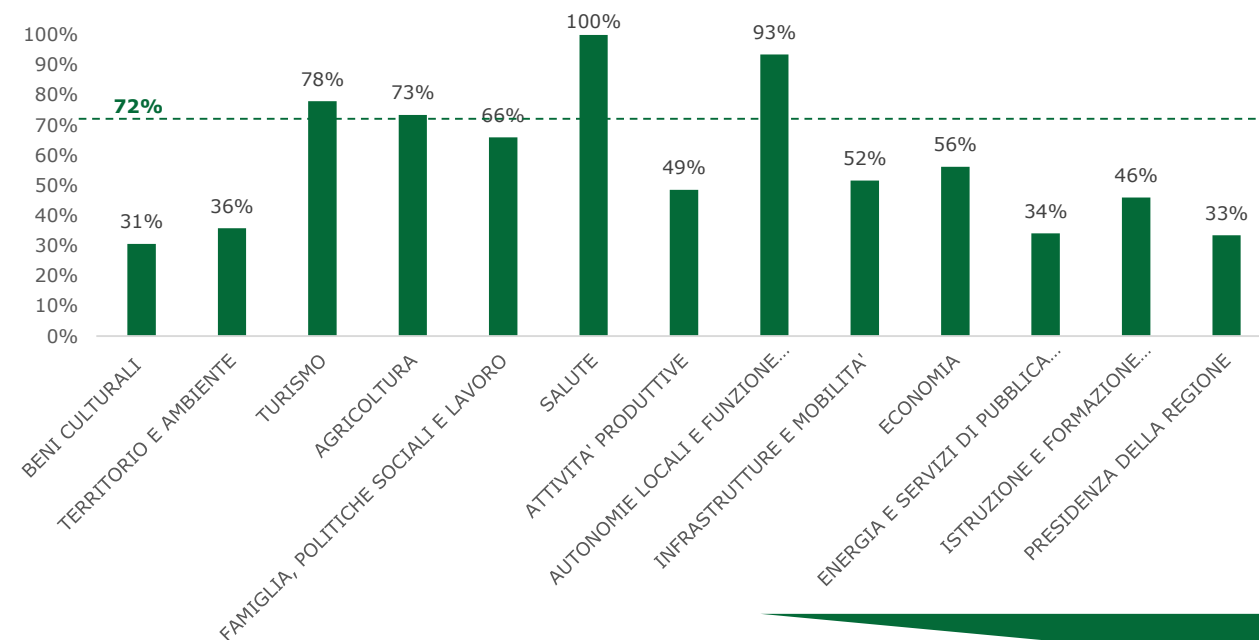
Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana (ultimo Bilancio disponibile: 2018)

- ❖ La quota della spesa destinata agli investimenti appare ancora ridotta (6%) sul totale della spesa e rappresenta la difficoltà della regione di dirigersi verso ritorni nel medio-lungo periodo, a fronte di un 74% rappresentato dalla spesa corrente
- ❖ La regione si è impegnata con lo Stato ad incrementare la quota di investimenti in misura non inferiore al 2% per ciascun anno rispetto al precedente fino al 2025 (Accordo sottoscritto con il MEF in data 19 dicembre 2018, trasfuso nei commi da 883 a 886, dell'articolo 1, della legge 30 dicembre 2018, n. 145) e ha ceduto spazi finanziari a favore degli enti locali per ~ 46 mil. € (Relazione al Rendiconto Generale 2018)
- ❖ Risulta necessario un programma di Cost – Reduction della Spesa Corrente per liberare risorse per gli investimenti

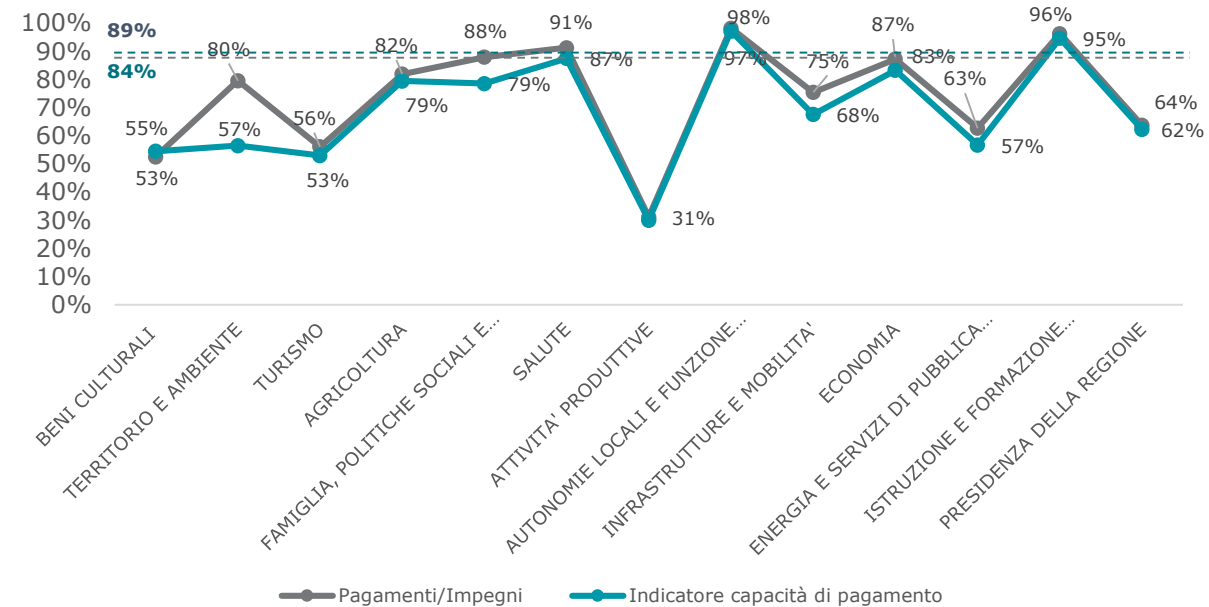
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Indicatori di efficienza di Sistema

### Indicatore Impegni/Previsione finale (2018)



### Indicatori dei pagamenti (2018)



- A fronte delle somme stanziare in fase di previsione, le somme poi effettivamente impegnate corrispondono in media al 72%; alcuni Assessorati (Beni culturali, Territorio e Ambiente, Presidenza ed Energia) riscontrano inefficienze sulla Programmazione
- L'efficienza del sistema della Regione Sicilia (*Indicatore capacità di pagamento*) riguardo alle somme pagate (in competenza e in residui) rispetto a quelle impegnate è in media di ~84%: solo Salute, Funzione Pubblica e Istruzione presentano valori sopra la media. Tali dati sono impattati anche da fattori esogeni all'Amministrazione

L'indicatore di capacità di pagamento è dato dal rapporto tra la somma di Pagamenti residui e Pagamenti competenza e la somma degli impegni e dei residui

Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

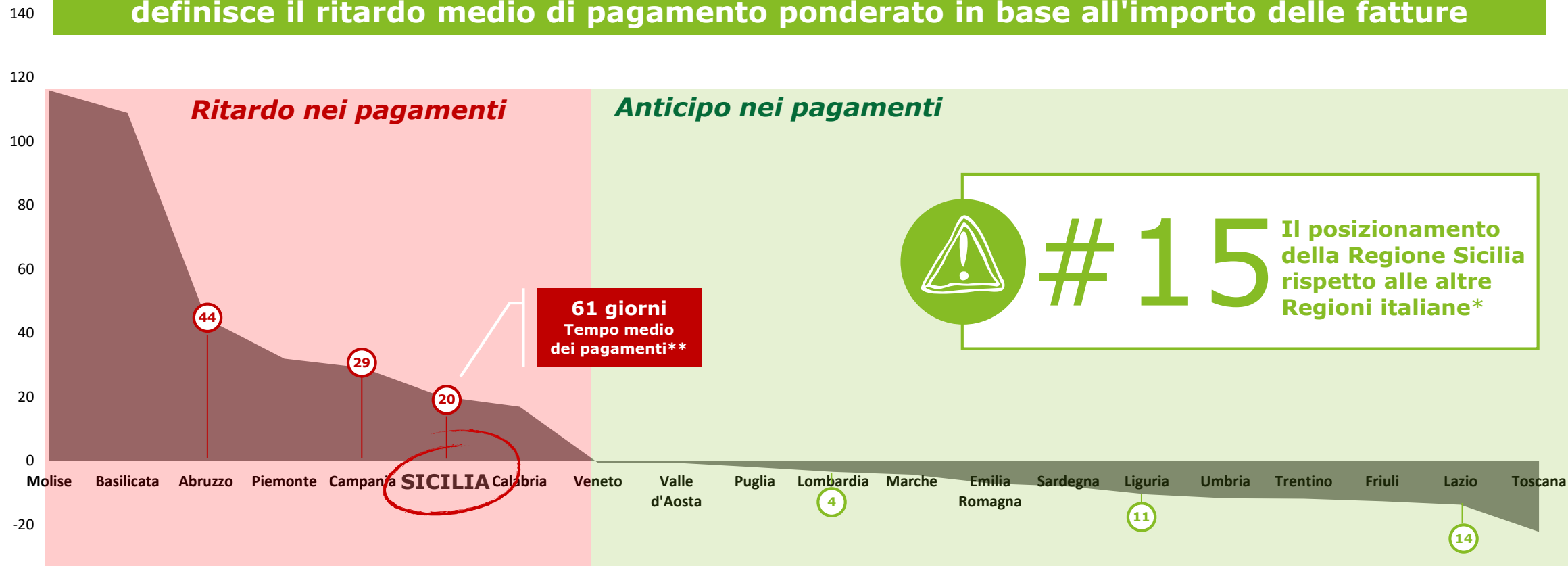
## Gestione della spesa – Descrizione delle fasi del processo

Fasi	Previsione di impegno	Impegno	Liquidazione	Ordinazione	Pagamento
Descrizione	<p>La previsione dell'impegno viene <b>definita in fase di bilancio di previsione</b> dove per ogni <b>dipartimento</b> vengono allocate delle somme su diversi capitoli da utilizzare durante l'anno.</p> <p>Per alcuni capitoli condivisi tra servizi dello stesso dipartimento è usuale procedere con un <b>atto di prenotazione</b> che identifica la quota da stanziare in fase di impegno, risultando finanziariamente coperta e non disponibile a sistema per altri utilizzi. Nel caso la prenotazione non si trasformasse in impegno entro l'esercizio di riferimento, questa va in economia.</p> <p><b>In questa fase gli attori sono le Amministrazioni attive</b></p>	<p>L'impegno di spesa rappresenta la fase nella quale, una volta definita l'esigenza, individuate le risorse da stanziare e la copertura finanziaria relativamente al capitolo, <b>viene prodotto dall'amministrazione attiva il decreto di impegno</b> che deve essere <b>pubblicato entro 7 giorni, pena la nullità</b>, in ottemperanza alla legge di trasparenza vigente.</p> <p><b>A valle del decreto di impegno vi sono i controlli di regolarità contabile-amministrativa da parte della Ragioneria</b> (30 gg a disposizione) che deve apporre il visto e il timbro che restituirà all'Amministrazione</p> <p>Sono possibili molteplici casi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apposizione visto di legittimità e regolarità contabile (30 gg)</li><li>- Controlli non effettuati entro 30 gg (l'atto diventa esecutivo)</li><li>- Rilievi inviati all'Amministrazione (risposta entro 30 gg e nuovi controlli da parte della Ragioneria)</li><li>- Visto forzato, a fronte di un rilievo da parte della Ragioneria</li></ul>	<p>In base alla documentazione probante è la fase di <b>identificazione dell'importo da pagare e di definizione precisa del beneficiario del pagamento</b>. <b>Il decreto di liquidazione viene prodotto dall'Amministrazione attiva e pubblicato entro 7 gg, pena la nullità</b>. Nel decreto sono identificati chiaramente l'importo da liquidare e il beneficiario.</p> <p>Il decreto è soggetto ai controlli della Ragioneria, in particolare sulla corrispondenza tra impegno e liquidazione, validità DURC, controllo sul sistema Equitalia, controllo della fattura. A valle dei controlli la Ragioneria può apporre il visto semplice o produrre un rilievo al quale l'Amministrazione può:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dare risposta che sarà oggetto di nuovi controlli da parte della Ragioneria</li><li>- Procedere con il visto forzato</li></ul> <p>Non raramente l'Amministrazione decide di produrre insieme Decreto di Impegno e di Liquidazione</p>	<p>Una volta ricevuto il decreto di Liquidazione ed espletati i controlli, <b>l'Amministrazione attiva elabora ed emette l'ordine ad effettuare il pagamento</b> (i titoli di spesa possono essere Ordini di pagare (mandato di pagamento), Ordine di accreditamento e ruoli di spesa fissa non più usati).</p> <p><b>L'ordine viene trasmesso alla Ragioneria per i controlli</b> principalmente su tracciabilità dei flussi finanziari e su corrispondenza tra Impegno, Liquidazione e Ordinazione.</p> <p><b>L'Ordine di pagamento viene inviato al Servizio Tesoro</b> per controlli formali. Il Tesoro può produrre dei rilievi, mandandoli all'Amministrazione per modifica/integrazione</p> <p>Non di rado Liquidazione ed Ordinazione avvengono contestualmente</p>	<p>La fase di <b>invio dell'ordine di pagamento dal Servizio Tesoro al Cassiere</b>.</p> <p>Nel caso di ordinativi di accreditamento i controlli svolti in fase di liquidazione ed ordinazione vengono svolti ex-post a campione (LR 47/1977) su capitoli decisi tramite decreto assessoriale sulla base della documentazione fornita all'Amministrazione dal Funzionario Delegato</p>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Indicatore di tempestività dei pagamenti

L'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (ITP) è un indicatore monitorato dal MEF e definisce il ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture



# 15

Il posizionamento della Regione Sicilia rispetto alle altre Regioni italiane\*

61 giorni  
Tempo medio dei pagamenti\*\*

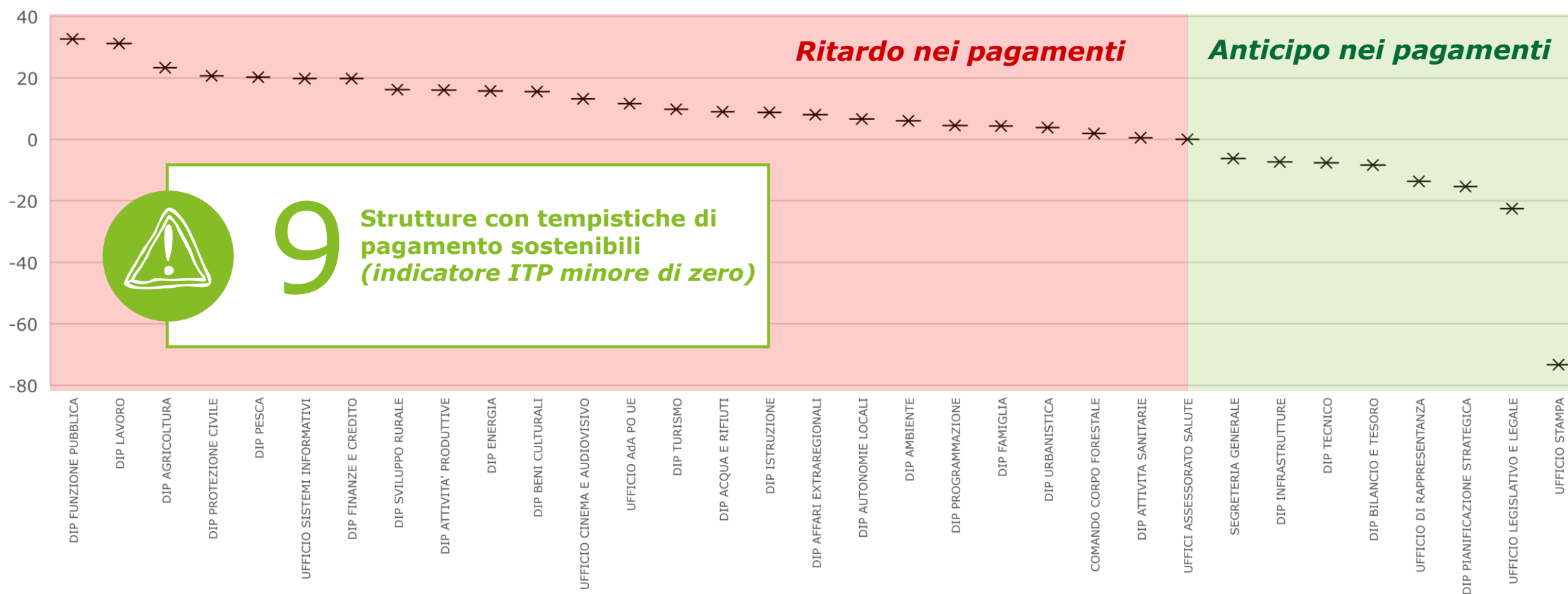
\* Elaborazione Deloitte su dati raccolti dalle sezioni «Amministrazione Trasparente» dei portali istituzionali Regionali (valore medio annualità 2016-2017-2018)

\*\* Elaborazione Deloitte su dati SIOPE+ (MEF 2018)

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Tempistiche di pagamento per dipartimento

A livello di strutture regionali, gli indicatori di OpenData Regione Sicilia restituiscono una situazione di ritardo nei pagamenti per gran parte dei Dipartimenti / Uffici



L'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (ITP) è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture.

Il calcolo dell'indicatore, utilizzato per le relative attività di monitoraggio da parte del **Ministero delle Economie e Finanze (MEF)** tiene conto di tutte le transazioni commerciali pagate nel periodo di riferimento (anno solare o trimestre), si basa sui seguenti elementi:

- **Numeratore:** la somma dell'importo di ciascuna fattura o richiesta di pagamento di contenuto equivalente pagata moltiplicato per la differenza, in giorni effettivi, tra la data di pagamento della fattura ai fornitori e la data di scadenza;
- **Denominatore:** la somma degli importi pagati nell'anno solare o nel trimestre di riferimento.

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Fatture per stato (I quadrimestre 2019)

Il quadro analizzato relativamente al primo Quadrimestre del 2019 evidenzia come buona parte delle fatture non sia stata ancora processata dall'Amministrazione (60%), a fronte di una percentuale di fatture pagate intorno al 36%. I dati presentati rappresentano una stima dei volumi di backlog delle fatture

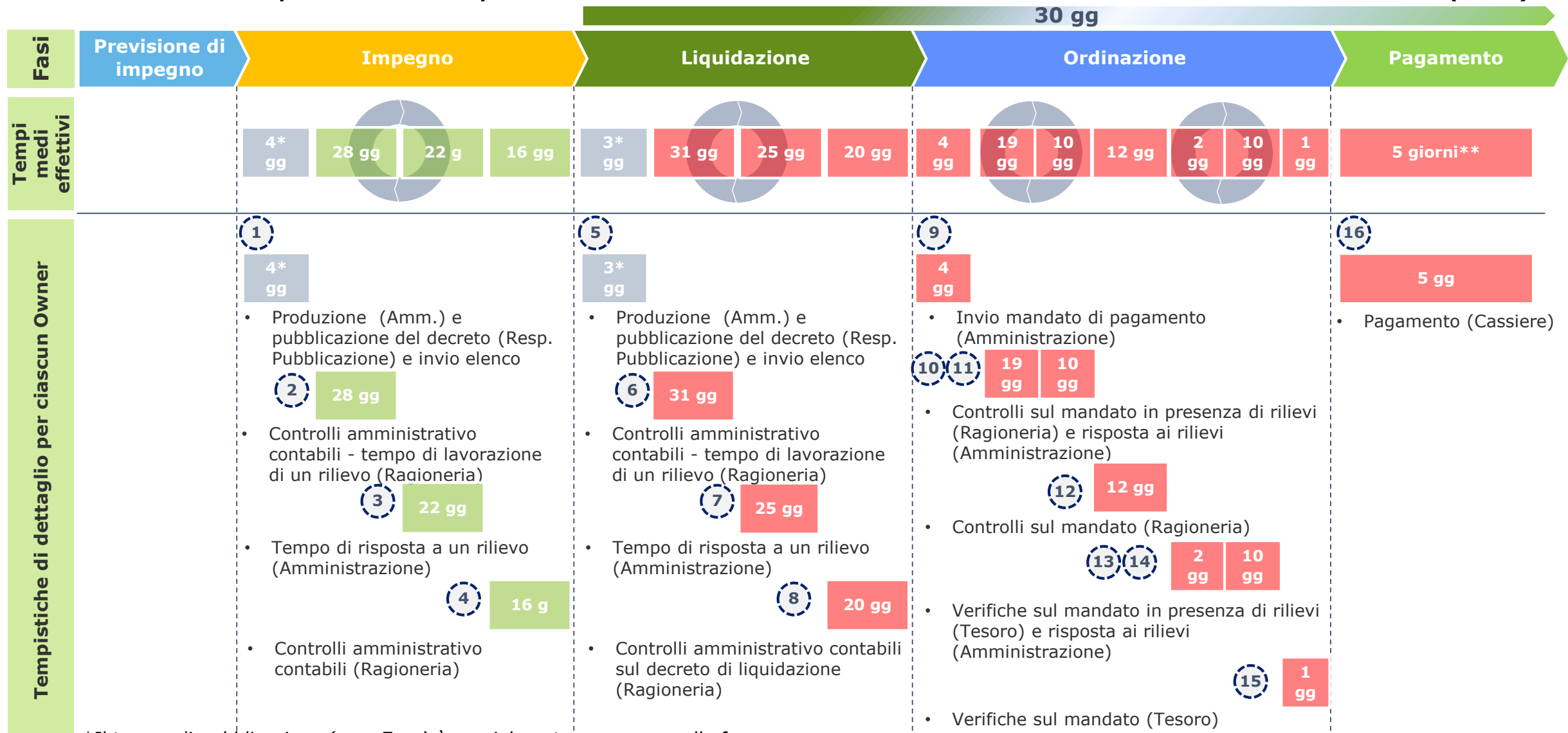


- ❖ In media il **60% delle fatture** (**48% dell'importo totale** delle fatture) è nello **stato ricevuta** e solo il **36% pagata** (**45% dell'importo totale** delle fatture); risultano essere presenti delle fatture che sono state pagate ma non sono state recepite dalla piattaforma Siope+ (quindi non presenti in PCC)
- ❖ Gli **assessorati** che risultano avere risultati **oltre la media del tempo di lavorazione** sono **Beni culturali e Famiglia, politiche Soc. e lavoro**
- ❖ Gli **assessorati** che hanno gestito il **maggior numero di fatture** sono **Funzione Pubblica e Autonomie Locali (1.994), Agricoltura e Pesca (1.217) e Infrastrutture e mobilità (1.143)**
- ❖ Gli **assessorati di Infrastrutture e Mobilità e Salute** presentano **importi medi più elevati**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Tempi di attraversamento – Fatture commerciali

(1/3)



\*Il tempo di pubblicazione (max 7 gg) è parzialmente compreso nella fase

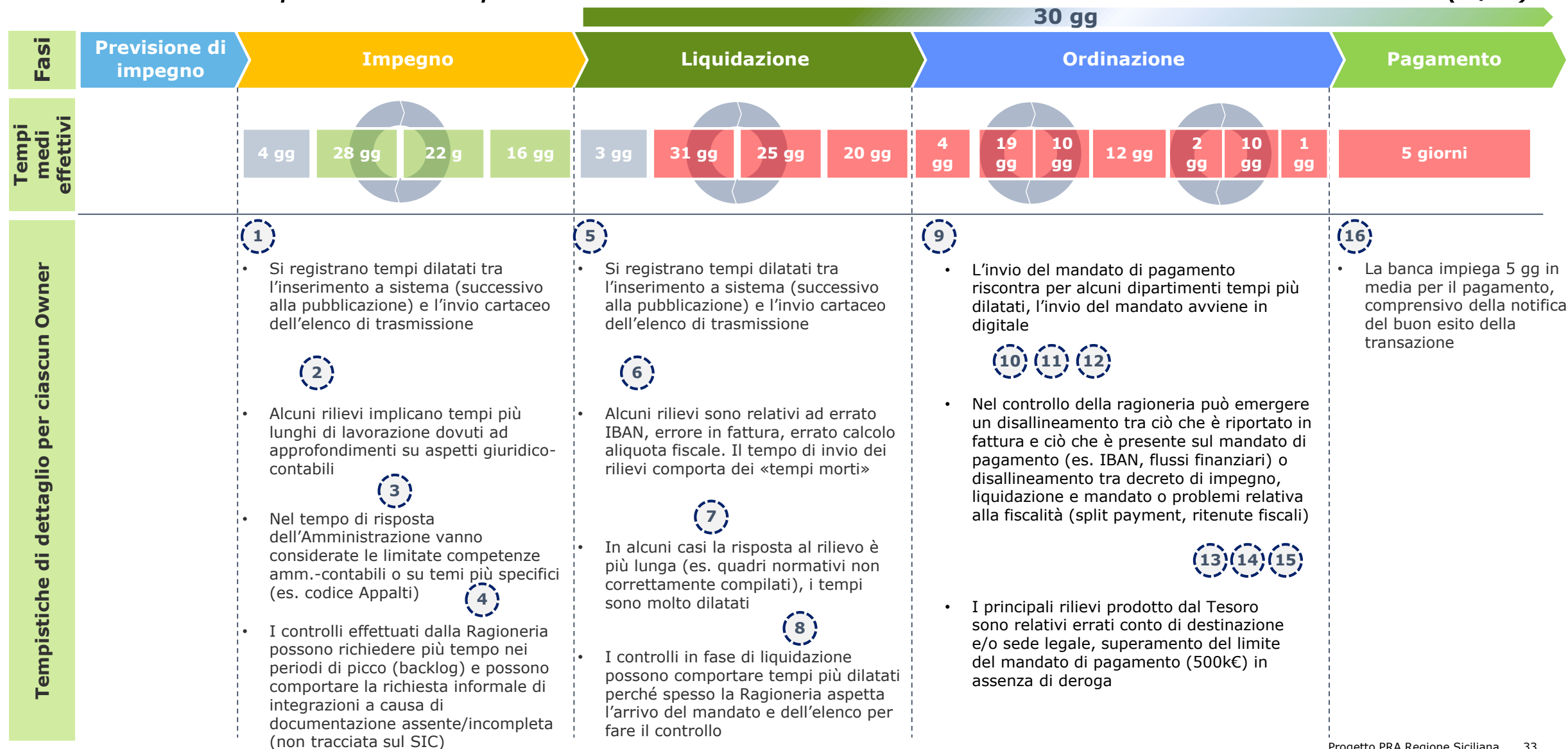
\*\* Il tempo di pagamento del cassiere comprende anche la risposta dell'avvenuto pagamento da parte dell'istituto bancario ricevente



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Tempi di attraversamento – Fatture commerciali

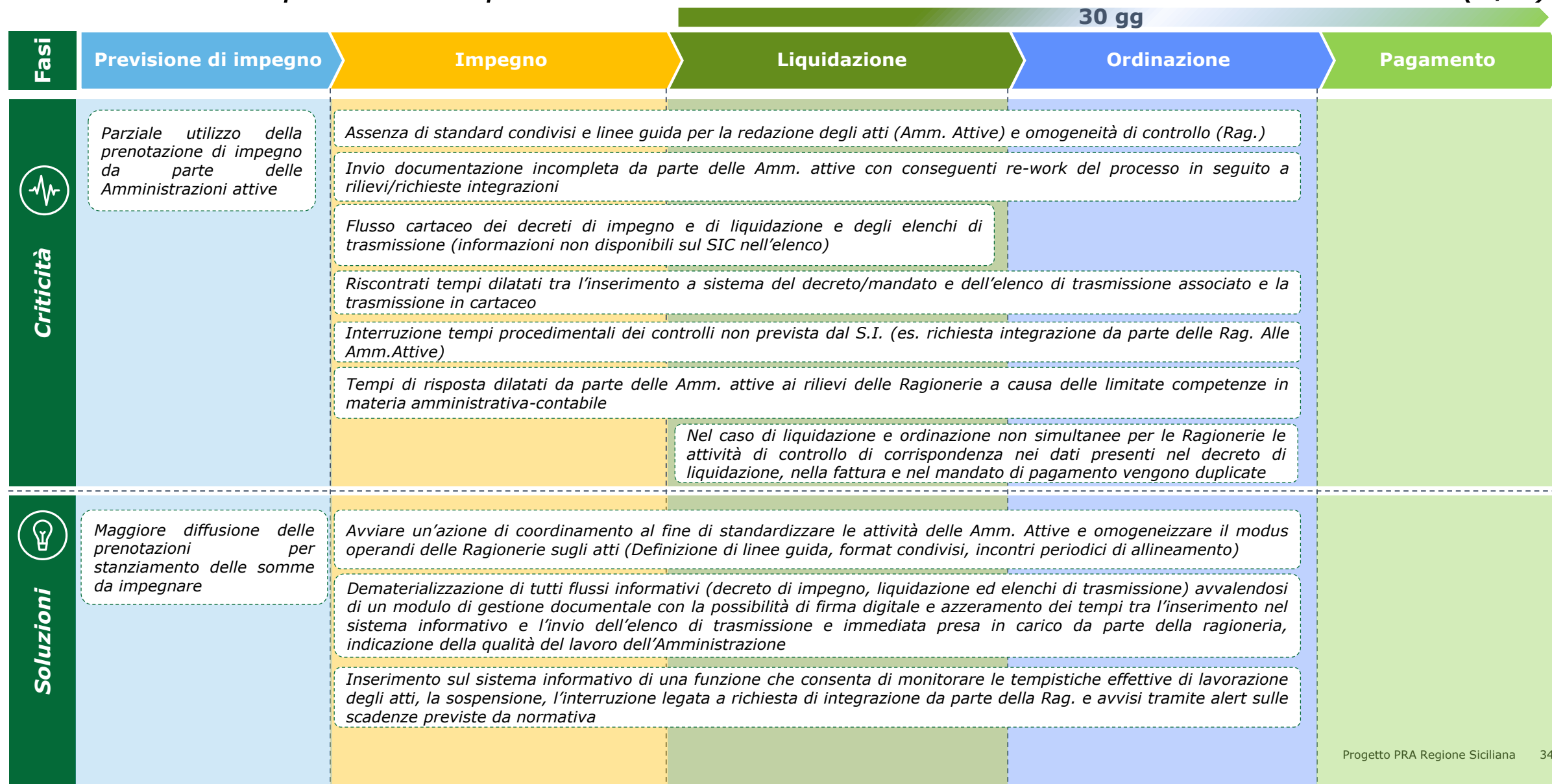
(2/3)



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Tempi di attraversamento – Fatture commerciali

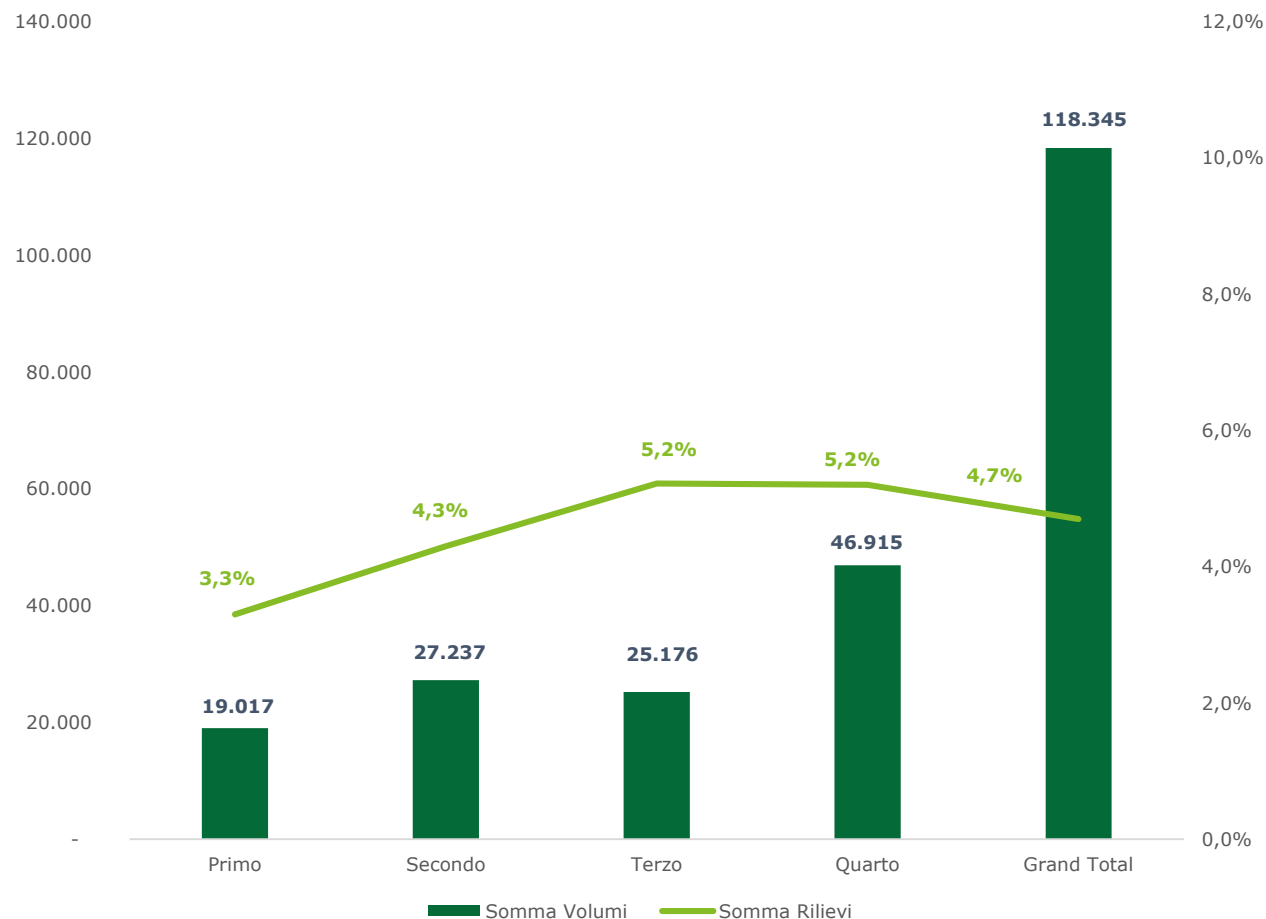
(3/3)



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Volumi di attività

### Volumi di attività 2018



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana con depurazione outliers  
I volumi comprendono O.A, Var. OA, Impegni, Var. Impegno e Mandati di pagamento

### Considerazioni

- L'andamento degli atti di spesa rispecchia le fasi temporali con cui si evolve il bilancio regionale
- Nel primo trimestre, quando ancora il bilancio in Sicilia non risulta spesso approvato, è caratterizzato da un basso numero di volumi (impegni e mandati di pagamento oltre che da un numero quasi nullo di variazioni sugli impegni)
- Il secondo e terzo trimestre rappresentano un andamento standard con operazioni contabili svolte nel corso dell'anno in concomitanza con l'avanzamento dell'attività da parte delle Amministrazioni attive
- Il numero di volumi (mandati di pagamento e impegni effettuati) nell'ultimo trimestre risulta elevato in linea con l'esigenza delle Amministrazioni di impegnare le somme stanziare in bilancio e non ancora vincolate e di liquidare le spese relative agli impegni già maturati prima che si chiuda la cassa regionale e si portino le relative somme in residui

**I carichi sono distribuiti maggiormente nel 2° trimestre (23%) e 4° trimestre (40%)**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Tipologie di rilievi prodotti dalle Ragionerie

Alcune Amministrazioni attive, in particolare quelle per le quali gli interventi vengono gestiti «a regia» dal territorio, non sempre hanno competenze di natura tecnico-amministrativa (es. conoscenza della legge sugli appalti, ecc.): questo impatta sulla corretta compilazione della documentazione. I controlli svolti dall'Amministrazione attiva «centrale» concorrono solo parzialmente a ridurre l'elevato numero di rilievi da parte della ragioneria: questo si concretizza in una dilatazione dei tempi complessivi del processo

### TIPOLOGIE DI RILIEVI E RICHIESTE DI INTEGRAZIONI PIU' DIFFUSI

**1 Quadri economici non correttamente compilati:** ad esempio tipologie di spesa che da norma non sono soggette a rimborso (è la casistica maggioritaria – questa problematica è particolarmente sensibile per gli interventi a “regia” dove i comuni, nel caso di rilievi, devono nuovamente deliberare)

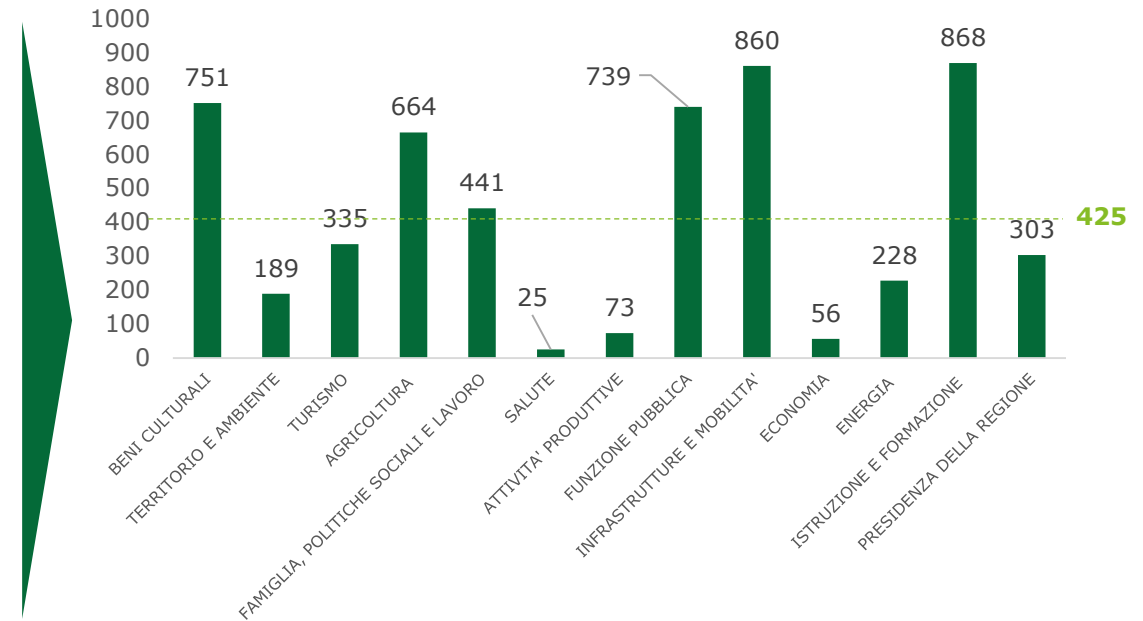
In questo caso i tempi di attraversamento del processo sono molto dilatati: per ottenere un riscontro da parte dei comuni trascorrono in media oltre 30 giorni

**2 Documentazione assente o carente:** Assenza di documentazione prevista dalla norma (es. DURC), spese parzialmente giustificate o moduli non firmati (es. modulo di tracciabilità dei flussi finanziari)

**3 Errato IBAN o errore nella fattura:** può ricorrere l'errore dovuto ad errato IBAN o un errore nella fattura o nel riportare il numero di decreto

**4 Errati calcoli fiscali:** ad esempio con riferimento alla quota di imposta

### Numero di rilievi per Assessorato (2018)



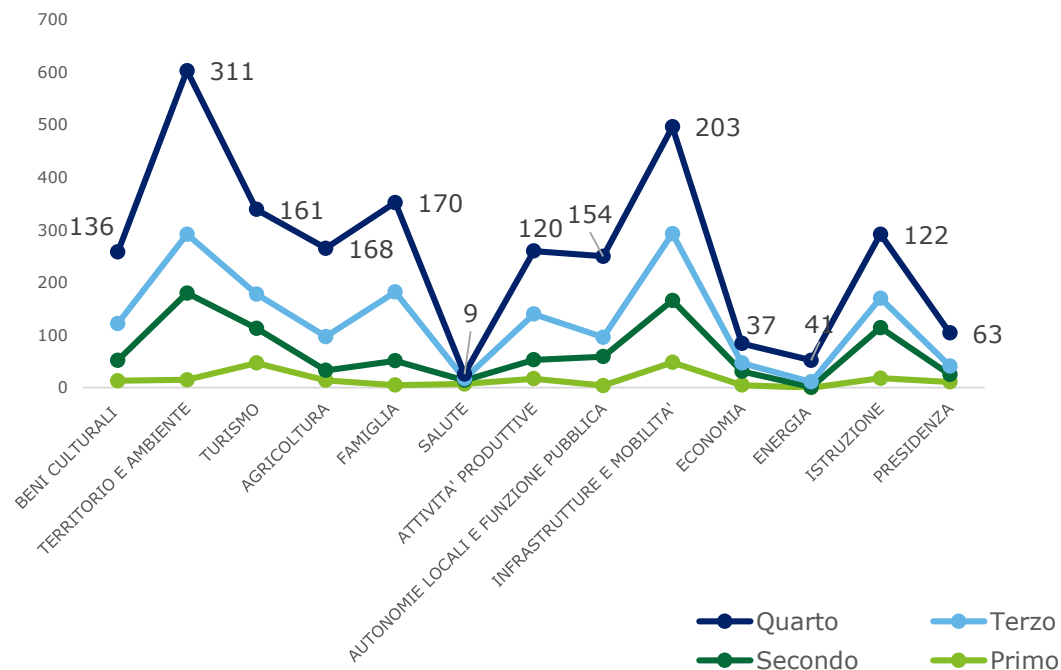
Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

- Definizione di check-list e linee guida per supportare le attività degli Uffici delle Amministrazioni Attive e delle Ragionerie
- Rilevazione delle competenze e dei correlati fabbisogni formativi in via prioritaria presso gli Ass. che presentano il maggior numero di rilievi – da attivarsi all'interno del contratto con il FORMEZ
- Mappatura dell'intero processo a valle dell'attività delle Ragionerie, integrando - su una evoluzione del SIC - anche gli attori di II Livello dell'Amministrazione attiva (es. Comuni)

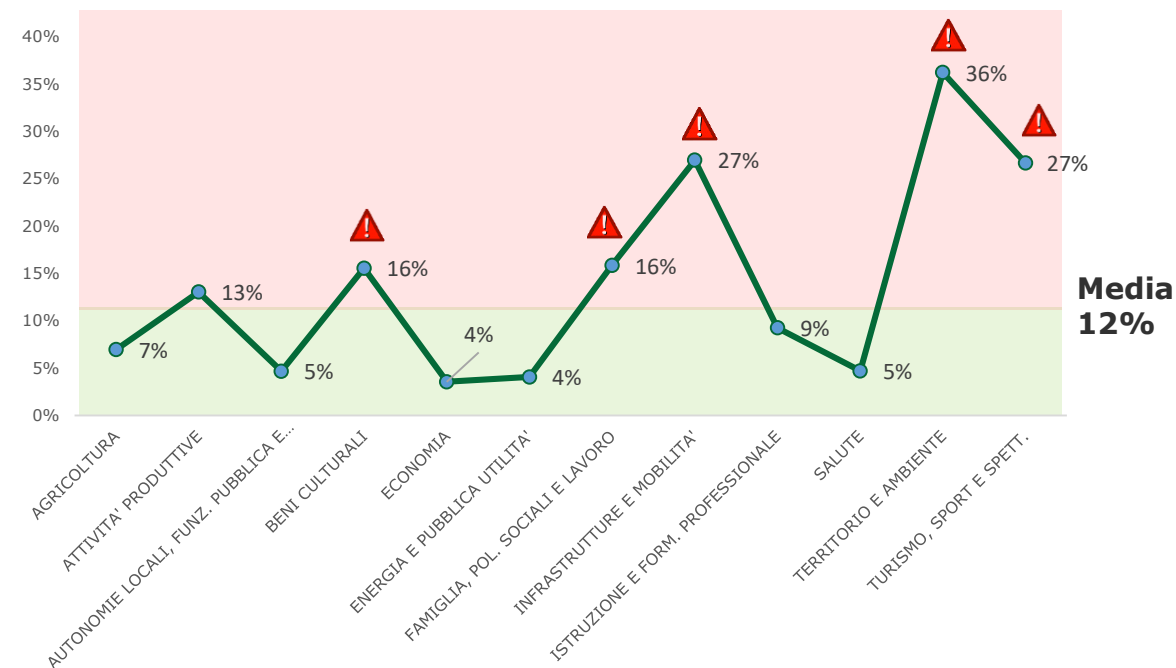
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Variazioni di impegno per Assessorato

**Numero di variazioni di impegno per trimestre (2018)**



**Numero di variazioni di impegno su totale impegni (2018)**

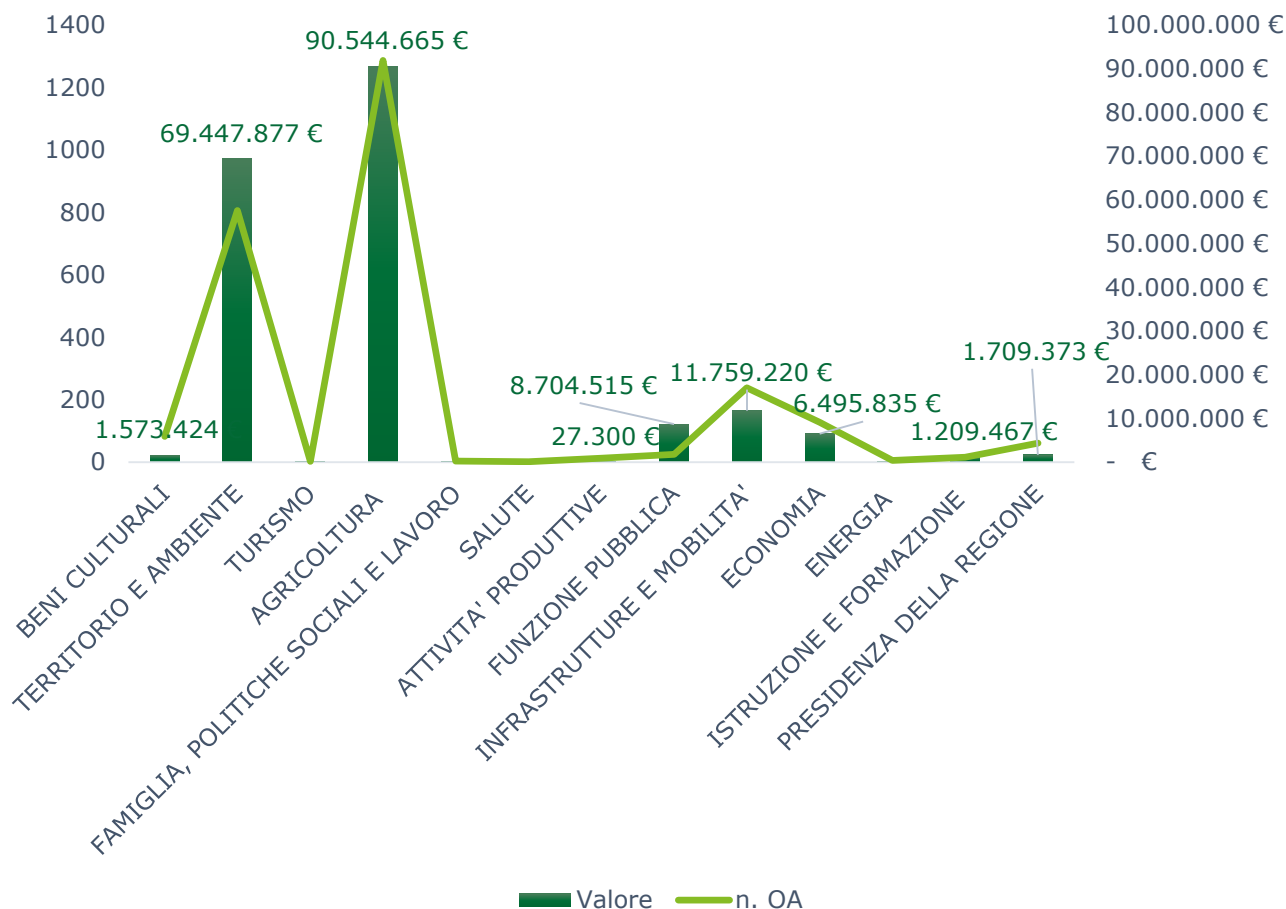


**Numerose variazioni di impegno si traducono in ritardi sul processo e si distribuiscono maggiormente nell'ultimo trimestre (50%) a causa della necessità di impegno delle risorse entro la fine dell'esercizio (variazioni tra capitoli)**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della spesa – Focus su Ordini di Accreditamento

### Volumi di attività e importo degli ordini di accreditamento (2018)



### Considerazioni

- Gli ordini di accreditamento, seppur non previsti dal D.Lgs. 118/2011 vengono utilizzati ancora nella Regione, in base alla L.R. 47/1977
- Gli OA sono più diffusi nei dipartimenti con numerosi uffici periferici (Sviluppo Rurale e Pesca 1.287, Territorio e Ambiente 806)
- In termini di valore economico gli OA di Sviluppo Rurale e Pesca valgono ~ 90 milioni € mentre quelli di Territorio e Ambiente ~ 69 milioni €
- Gli OA comportano un aggravio di attività collegate ai rendiconti da produrre e ai controlli a campione (ex post) delle Amministrazioni attive e delle Ragionerie sull'operato del Funzionario Delegato

**Gli OA utilizzati nel 2018 valgono 191 milioni di euro (~ 20% della Spesa corrente – Acquisto di beni e servizi – Titolo I )**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione delle entrate – Descrizione delle fasi del processo

Fasi	Previsione delle entrate	Accertamento	Riscossione - Versamento
Descrizione	<p>La fase di <b>previsione delle entrate</b> viene di norma <b>effettuata su tutte le entrate</b> ai fini della stesura del bilancio di previsione. <b>Non su tutte le entrate però le previsioni dell'Amministrazione avvengono utilizzando tecniche statistiche, alcune si basano sul trend storico del versato.</b></p> <p>Nella <b>previsione di bilancio</b> in diversi casi <b>la regione non ha il quadro completo</b> sia del <b>gettito potenziale</b> che dei <b>soggetti debitori interessati.</b></p> <p>Laddove ad es. nel <b>caso della tassa Automobilistica, in collaborazione con ACI, è presente una banca dati si può intervenire per incrementare la capacità di riscossione delle somme dovute</b></p>	<p>L'accertamento costituisce <b>l'atto gestionale dell'entrata</b> con il quale, sulla base di idonea documentazione, <b>l'Amministrazione</b> in prima istanza e successivamente la <b>Ragioneria verifica la ragione del credito</b> e la <b>sussistenza di un idoneo titolo giuridico</b> che dà luogo all'obbligazione giuridicamente perfezionata, individua il soggetto debitore, quantifica la somma da incassare e dà atto della relativa scadenza. La ragioneria <b>può apporre il visto semplice</b> registrando contabilmente l'entrata <b>o fare un rilievo che indirizza all'Amministrazione.</b></p> <p>Nel caso di avvisi di accertamento riguardanti entrate tributarie, l'accertamento contabile avviene per cassa quando avviene il pagamento da parte dell'utente interessato dall'avviso</p>	<p><b>L'amministrazione produce un decreto di riscossione e versamento</b> che inoltra alla <b>Ragioneria per controlli.</b></p> <p>Il versamento consiste nel trasferimento delle somme nelle casse della Regione (tramite i conti attivi).</p> <p>Laddove vi sia una difficoltà nella fase di previsione delle entrate e/o nella fase di accertamento (identificazione causale e somma del versamento) l'accertamento avviene a valle della ricezione della quietanza di versamento.</p> <p>Nell'ultimo caso le fasi di accertamento, riscossione e versamento vengono svolte di solito contemporaneamente.</p> <p><i>Secondo il D. Lgs. 118/2011 dopo la <b>fase di riscossione si dovrebbe procedere con l'emissione dell'ordinativo di incasso al cassiere</b> che una volta <b>ricevuto il versamento dovrebbe inviare la quietanza al Tesoro per controlli.</b></i></p> <p><i>Gli ordinativi di incasso che si riferiscono ad entrate di competenza dell'esercizio sono tenuti separati da quelli relativi ai residui. Gli ordinativi di incasso non riscossi nell'anno vengono emessi l'anno successivo in conto residui</i></p>

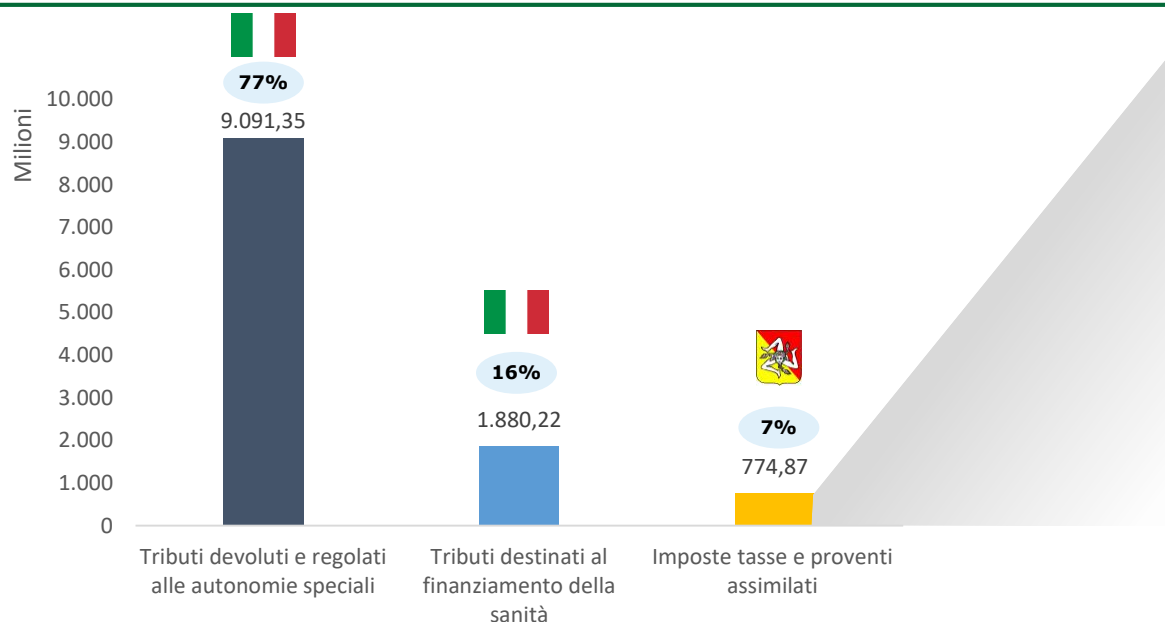


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

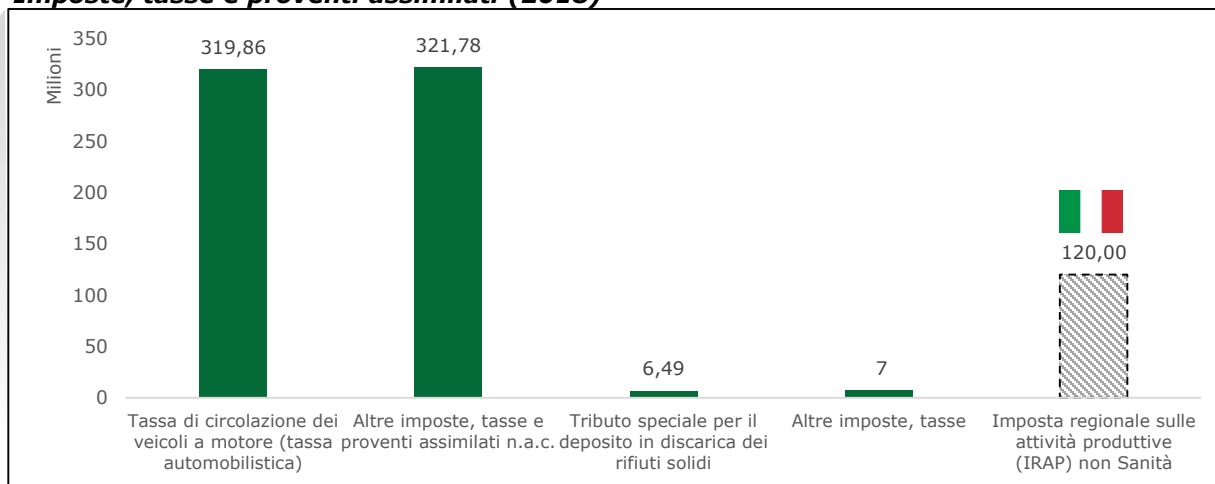
## Gestione delle entrate – Analisi delle entrate

Le entrate proprie rappresentano circa il 53% delle entrate totali della Regione. Su questa tipologia di entrate la Regione ha piena titolarità ovvero effettua l'accertamento tributario e può intervenire per aumentare il gettito. Sul totale delle entrate proprie il dipartimento Finanze e Credito gestisce il 22% mentre gestisce l'87% di quelle devolute

### Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa (2018) – Focus sul Titolo I – dati in MLN di Euro



### Imposte, tasse e proventi assimilati (2018)



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana (ultimo Bilancio disponibile: 2018)

Si rende necessario implementare una «**Banca dati gestionale delle entrate**» che consenta di:

- Mappare i soggetti debitori
- Agevolare i flussi comunicativi tra i vari attori del processo (Regione, Assessorati, Comuni, Province)

L'assenza di tali strumenti comporta una limitata capacità di accertamento e l'impossibilità di incidere efficacemente sul gettito potenziale.

La Regione Toscana e la Regione Lombardia sono le uniche regioni italiane ad essersi dotate di sistemi di gestione delle entrate

Da valutare inoltre lo studio di meccanismi premianti per i soggetti responsabili dell'accertamento (Comuni, dirigenti dei Dipartimenti, ecc.).

**Esempio - Imposte per concessioni:** queste ammontano a circa 4 mln euro (2018). La Regione non sempre ha una diretta visibilità delle attività amministrative e l'attività di accertamento è di competenza di soggetti diversi (es. Comuni che però non beneficiano del gettito, Dipartimenti, ecc.).

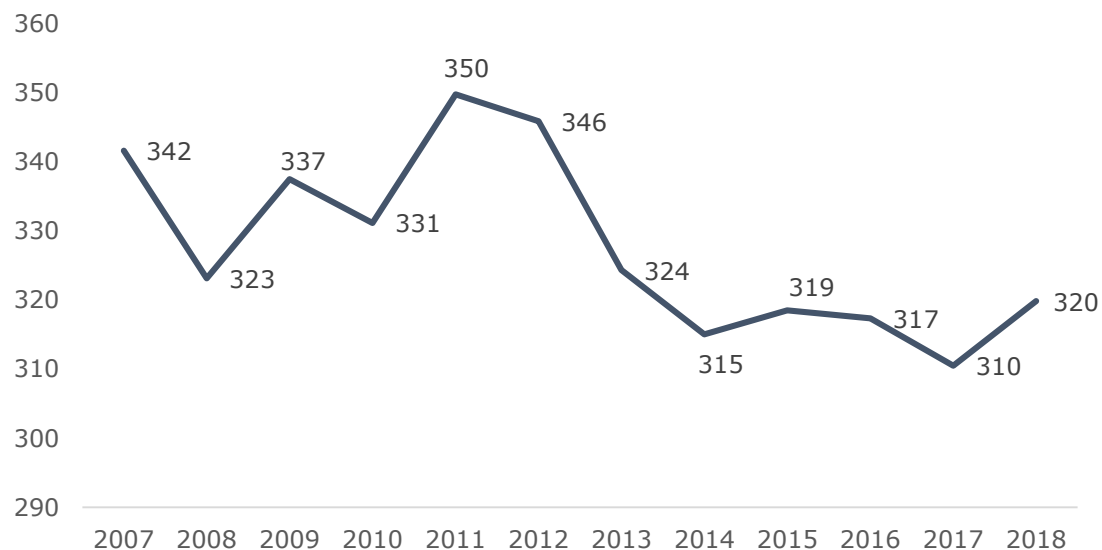


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione delle entrate – Focus sulle entrate da tassa automobilistica

Il gettito per la tassa automobilistica incide in media per oltre l'11% sul totale delle entrate delle imposte e tributi propri delle Regioni italiane. Il trend del gettito per la tassa automobilistica per la Regione Sicilia negli ultimi anni è in calo (in parte motivata anche da una esenzione per i veicoli nuovi acquistati dal 2006 fino al 2011)

### Trend entrate tassa automobilistica (2007-2018) – dati in MLN di Euro



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana e ACI

### Considerazioni

- A seguito della L.R. n.16/2015 è stata stipulata nel 2016 una convenzione tra la Regione Siciliana e l'ACI per la gestione delle entrate dalle tasse automobilistiche
- A fronte di una entrata di 319 milioni di euro nel 2018, il gettito potenziale della tassa auto (stima ACI) è di 556 milioni di euro (di cui 483 mln di euro - 87% - dagli autoveicoli)
- L'indicatore di efficienza di riscossione è pari al 57% con un indicatore di tax compliance nel 2017 pari a 44 su 100 (44 automobilisti su 100 pagano il bollo)
- L'agente di riscossione incaricato per conto della Regione è «Riscossione Sicilia». E' attualmente in corso una trattativa con gli organi statali per l'affidamento delle attività di riscossione nel territorio siciliano a Agenzia delle Entrate – Riscossione

- **Prevedere una verifica del pagamento del bollo in fase di revisione dell'auto.** La verifica è atta ad estendere l'ambito dei controlli, accertando e nel caso sanando le posizioni pregresse (fino a un massimo di 3 anni precedenti, termine della prescrizione)
- **Strutturare in modo sistematico l'invio di un avviso bonario** per avvisare il cittadino della scadenza imminente e fornire le necessarie informazioni per procedere con il pagamento
- **Implementare una sezione di collegamento sul sito della Regione per il pagamento della tassa** come già fatto ad esempio dalla Regione Lombardia e **aumentare la diffusione del pagamento digitale tramite PagoPA (Pago Bollo)**



## **Evidenze di tipo normativo**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Principali riferimenti normativi



### D.Lgs 118/2011

«Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi (...)»

Definisce i principi di programmazione e contabilità, individuando le fasi dei processi di spesa e entrata e i documenti di bilancio che compongono la programmazione regionale



### D.Lgs 123/2011

«Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa (...)»

Definisce le modalità e le tempistiche con cui gli uffici di controllo (ragionerie centrali) verificano la regolarità amministrativa e contabile degli atti proposti dall'Amministrazione



### Circolare MEF 25/2011

«Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa - Prime indicazioni applicative»



### Delibera ANAC n. 1310/2012

«Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. 97/2016»



### Circolare MEF n. 8/2017

«Modifiche al D.Lgs. 30 giugno 2011, n.123 - Modifiche finalizzate a rendere più coerenti i controlli di regolarità amministrativa e contabile rispetto al potenziamento del bilancio di cassa ed ai principi di responsabilità delle amministrazioni titolari della spesa»

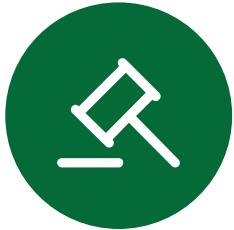


### Circolare Ass. Economia n. 3/2018

«Recepimento della riforma dei controlli di cui al D.Lgs. n. 123/2011 - Controlli preventivi delle Ragionerie centrali»

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## *Oneri derivanti da ritardo dei pagamenti – Analisi della normativa*



I creditori che subiscono un ritardo nel pagamento delle fatture da parte della Pubblica Amministrazione hanno diritto a richiedere un indennizzo. Gli interessi moratori sono determinati nella misura degli interessi legali di mora

*(D.Lgs n. 192 del 9 Novembre 2012)*



A partire dal 2020 le Pubbliche Amministrazioni avranno l'obbligo di ridurre la propria esposizione derivante da debiti di natura commerciale. La norma prevede che le Amministrazioni che non riusciranno a raggiungere tale obiettivo saranno costrette ad accantonare nel «Fondo di garanzia debiti commerciali» somme così non impegnabili per altri scopi

*(Legge n. 145 del 30 Dicembre 2018 art. 862-863)*

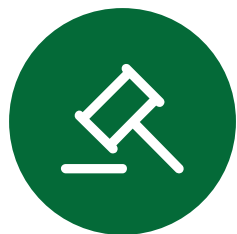


Il mancato rispetto degli obblighi di pagamento e caricamento sulla Piattaforma dei Crediti Commerciali è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare

*(D.Lgs n. 66 del 24 Aprile 2014)*

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

*Oneri derivanti da ritardo dei pagamenti – Simulazione scenario attuale*



**Indennità di mora  
potenziale da  
corrispondere ai  
creditori**

**~ 1** Mln €

La somma è stata calcolata considerando l'esposizione debitoria residua al 31/12/18 (~ 74 Mln €), il tasso medio di ritardo nel pagamento delle fatture (61 gg) e l'attuale interesse di mora stabilito dal legislatore (8%)



**Somme da accantonare  
nel «Fondo di garanzia  
debiti commerciali»**

**~ 55** Mln €

La somma è stata calcolata secondo quanto previsto dal comma 862 lettera a) della Legge 145/2018 e considerando l'importo delle «Spese per acquisto di beni e servizi» previsto nel bilancio di previsione per l'anno 2019 (Caso 5% sulla spesa di acquisto di beni e servizi – Titolo I)



# Evidenze sui sistemi informativi

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Sistemi informativi – Overview



### Programmazione

Gli applicativi/database contabili attualmente utilizzati non sono il frutto di una strategia a livello regionale ma l'impulso di esigenze specifiche e temporanee spesso non formalizzate con una corretta analisi dei requisiti (es. «Documentum» è stato implementato per rispondere a una richiesta della CdC)



### Integrazione

I sistemi informativi attualmente in uso non risultano integrati tra loro se non (in parte) da un punto di vista delle basi di dati. Le funzionalità di ciascun applicativo non sono complementari e alcune funzioni sono gestite manualmente extra-sistema



### Completezza

Gli attuali strumenti informativi risultano orientati perlopiù alla gestione della spesa (seppur il processo non sia presidiato end-to-end), trascurando le fasi di gestione delle entrate (ad es. è assente un gestionale per supportare le attività di accertamento) e di programmazione e controllo. Non è inoltre implementato alcun sistema di contabilità analitica



### Collaborazione

L'assenza di adeguati strumenti (es. server in Cloud) non consente alle Amministrazioni attive una corretta condivisione ed archiviazione della documentazione, né a livello interdipartimentale né all'interno di medesime aree o servizi. L'utilizzo del disco fisso del PC assegnato comporta implicazioni rilevanti in termini di difficoltà di collaborazione, sicurezza del dato, privacy, ecc.

**Si rende necessaria una strategia di revisione e razionalizzazione dei sistemi a supporto accompagnata da una forte azione di Change management**



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Sistemi informativi – Dettaglio sistemi regionali

(1/2)

Sistemi informativi	Descrizione	Processo	Criticità
<b>SIC - Sistema Informativo Contabilità</b> (Web oriented dot.net)	<i>Gestisce il processo della spesa con particolare riferimento alla gestione contabile. Il sistema è maggiormente orientato alla gestione dei mandati di pagamento informatici: mentre la parte dell'emissione dei Mandati di Pagamento da parte dell'Amministrazione Attiva e di controllo del mandato da parte delle Ragionerie risulta totalmente digitalizzata; le fasi di Impegno e Liquidazione non risultano totalmente automatizzate in quanto il processo segue ancora il flusso cartaceo per la produzione dei decreti (di impegno e liquidazione) e per l'invio degli elenchi di trasmissione. Inoltre i decreti e la documentazione allegata non vengono salvati su un Software documentale condiviso. Al SIC ha accesso anche il Servizio Tesoro per i controlli in fase di ordinazione e la successiva trasmissione al Cassiere</i>	Gestione della spesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il SIC non recepisce la modifica dei flussi di processo degli atti relativi alla Corte dei Conti e perciò i provvedimenti devono essere trasmessi per posta certificata e registrati in quanto ormai la Corte dei Conti utilizza un sistema proprio. Per allineare il sistema informativo al flusso di processo Sicilia Digitale interviene singolarmente su ciascun atto destinato alla Corte dei Conti con workaround time-consuming</li> <li>• I decreti di impegno e liquidazione sono ancora in cartaceo e vengono solamente registrati sul sistema come generici provvedimenti senza possibilità di consultarli digitalmente</li> <li>• Gli elenchi di trasmissione nelle fasi di impegno e liquidazione arrivano alle Ragionerie in cartaceo e risultano disponibili digitalmente solo per le Amministrazioni attive e non per le Ragionerie</li> <li>• Il collegamento tra il sistema SIC e il sistema di gestione delle entrate non è integrato e comporta numerose attività di data entry</li> </ul>
<b>Gestione Bilancio – Modulo Entrate</b> (Client- Server VBAAccess)	<i>Il modulo entrate dell'applicativo Gestione bilancio consente di svolgere le attività di controllo e di scrittura delle informazioni contabili nelle fasi di accertamento e riscossione delle entrate. Le Amministrazioni attive trasmettono gli elenchi dei provvedimenti da sottoporre al controllo da parte delle Ragionerie centrali. Le stesse, in caso di esito positivo dei controlli, procedono alla scrittura contabile relativa all'entrata prevista dall'Amministrazione</i>	Gestione delle entrate (accertamento e riscossione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il sistema non prevede l'obbligo di collegamento tra quietanza di versamento e accertamento in entrata</li> <li>• L'amministrazione attiva invia alla Ragioneria gli accertamenti in modo cumulativo, poi le Ragionerie devono inserire uno ad uno i singoli accertamenti</li> <li>• Il sistema non è predisposto per monitorare le tempistiche relative ai controlli in caso di interruzione delle stesse dovute a richieste di integrazione o chiarimenti da parte delle Ragionerie</li> </ul>
<b>Gestione Bilancio – Modulo Uscite</b> (Client- Server VBAAccess)	<i>Il modulo uscite dell'applicativo Gestione bilancio consente di svolgere le attività di controllo e di scrittura delle informazioni contabili nelle fasi di impegno e liquidazione delle spese. Le Amministrazioni attive trasmettono gli elenchi dei provvedimenti da sottoporre al controllo da parte delle Ragionerie centrali. Le stesse, in caso di esito positivo dei controlli, procedono alla scrittura contabile relativa alla spesa prevista dall'Amministrazione</i>	Gestione della spesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraverso il sistema informativo la ragioneria prende in carico gli elenchi di trasmissione dei provvedimenti, non potendo visualizzare gli allegati al provvedimento attraverso il SIC. Esiste quindi un parallelo flusso cartaceo di atti e allegati tra l'Amministrazione attiva e le Ragionerie centrali</li> <li>• Il sistema non prevede l'obbligo di collegamento tra mandato di pagamento, decreto di liquidazione e impegno di spesa, pur essendo tale obbligo previsto in fase di caricamento del provvedimento sul SIC</li> <li>• Il sistema non è predisposto per monitorare le tempistiche relative ai controlli in caso di interruzione delle stesse dovute a richieste di integrazione o chiarimenti da parte delle ragionerie</li> </ul>





# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Sistemi informativi – Dettaglio sistemi regionali

(2/2)

Sistemi informativi	Descrizione	Processo	Criticità
<b>Gestione Modulo Previsione</b> (Client- Server VBAAccess)	<p>Il modulo previsione dell'applicativo Gestione bilancio consente di svolgere le attività utili alla definizione del bilancio di previsione regionale. E' attraverso questo modulo che il Servizio Bilancio carica a sistema gli stanziamenti previsti per ciascun capitolo di bilancio, procedendo alle eventuali variazioni nel corso della gestione. Permette di gestire l'anagrafica contabile, la gestione dei capitoli di bilancio, delle previsioni, la gestione degli emendamenti. Comprende anche la parte di gestione patrimoniale del Bilancio</p>	Programmazione e controllo (assegnazione risorse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non esiste un flusso informatico che modelli la costruzione del bilancio di previsione dalle proposte, all'approvazione del budget, con le eventuali variazioni. Tali dati vengono inseriti manualmente dal personale del Dipartimento Bilancio con conseguente rischio di errore nell'inserimento</li> <li>Parzialmente dedicato anche alla contabilità economico - patrimoniale</li> </ul>
<b>Gestione Modulo Consuntivo</b> (Client- Server VBAAccess)	<p>Il modulo consuntivo dell'applicativo Gestione bilancio consente di svolgere le attività utili alla definizione del bilancio consuntivo regionale, in particolare quelle di rendicontazione e consuntivazione del Bilancio. Da questo modulo è possibile inserire i dati relativi al Patrimonio</p>	Programmazione e controllo (consuntivo / rendiconto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A causa delle funzioni limitate del Modulo Consuntivo si richiede spesso l'estrazione parallela di dati dai sistemi ad opera di Sicilia Digitale</li> </ul>
<b>SIGTS</b> (Web oriented dot.net)	<p>Si occupa della gestione degli ordinativi di accreditamento per i funzionari delegati</p>	Gestione della spesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>La documentazione caricata dai funzionari delegati non segue un flusso digitale</li> </ul>
<b>GEPER.UNI</b>	<p>Banca dati contenente le anagrafiche per la retribuzione dei dipendenti regionali. Utile per l'erogazione delle spese correnti, contiene il database degli IBAN dei dipendenti regionali per la produzione semi-automatizzata dei mandati di pagamento</p>	Gestione della spesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>La funzionalità si sovrappone parzialmente al modulo di gestione dell'anagrafica dei beneficiari presente sul SIC</li> </ul>
<b>IO REGISTRO/ DOCUMENTUM</b>	<p>Sistema di protocollo informatico e archiviazione in uso presso i Dipartimenti</p>	Trasversale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il sistema si sovrappone alle funzionalità di IRIDE in materia di protocollo informatico. Per l'esame dei provvedimenti sottoposti a controllo delle ragioneria è infatti necessario acquisire i documenti inviati tramite IRIDE, caricarli su ioregistro e lavorarli all'interno di quest'ultima piattaforma per poi ricaricare il provvedimento firmato su IRIDE</li> </ul>
<b>IRIDE</b>	<p>Sistema di protocollo informatico e archiviazione in uso presso i Dipartimenti</p>	Trasversale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema di archiviazione utilizzato ai soli fini della protocollazione e non concepito per altri usi (es. sistema documentale della regione)</li> </ul>



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

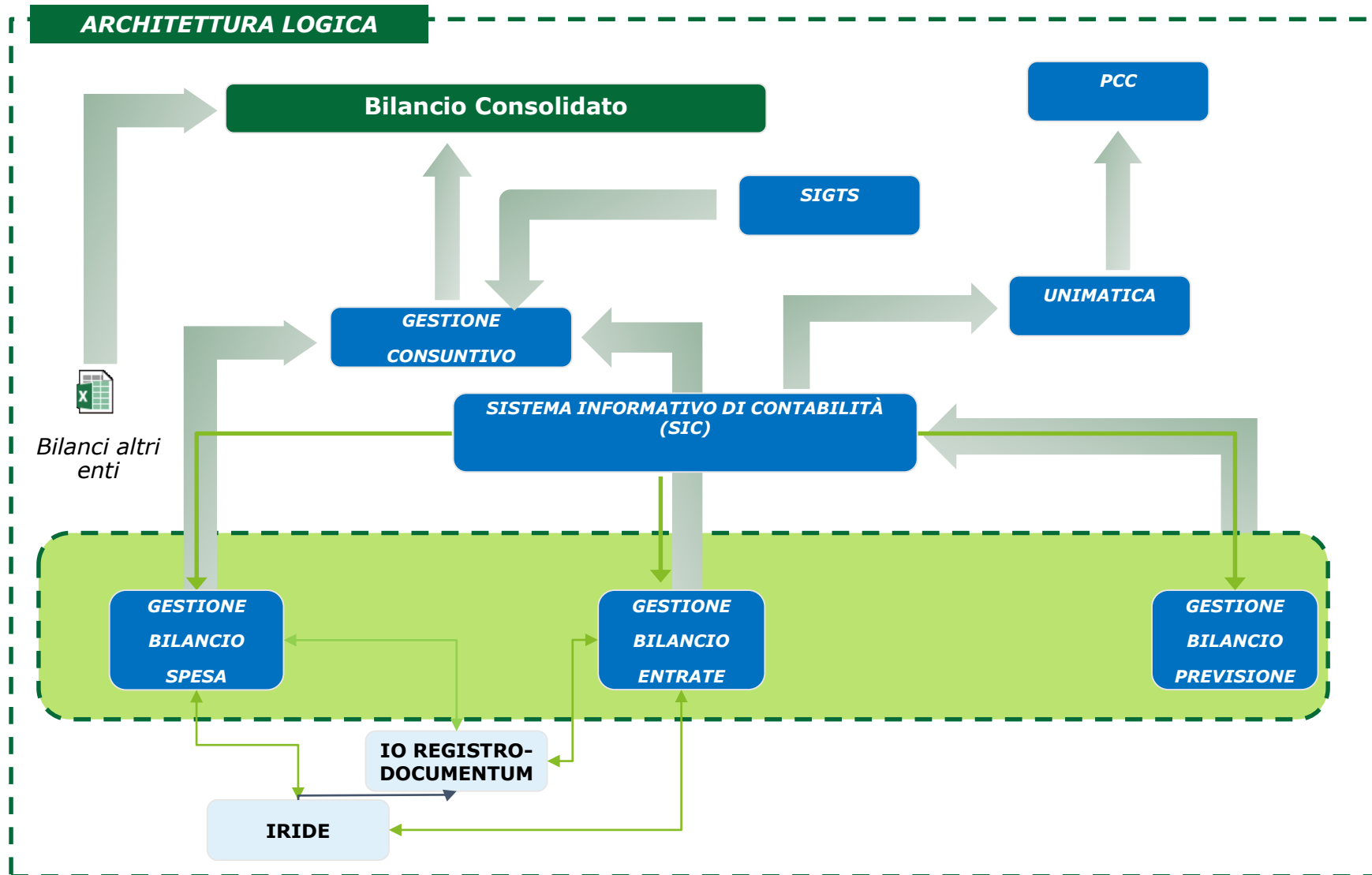
## Sistemi informativi – Dettaglio sistemi nazionali

Sistemi informativi	Descrizione	Processo	Criticità
<b>Piattaforma Crediti Commerciali (PCC)</b>	Banca dati contenente informazioni sullo stato dei pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni. Alimentato in automatico attraverso il Sistema di Interscambio (SDI)	Gestione della spesa (pagamenti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caricamento delle fatture pagate ma non inserite a sistema da parte di alcuni dipartimenti</li> <li>Alcune fatture correttamente caricate su SIC, pagate e inviate alla piattaforma non sono state recepite dalla piattaforma, il caso è allo studio</li> </ul>
<b>SileA-Re (Sistema informativo Legittimità atti per uffici regionali)</b>	Sistema per la gestione informatica dei decreti sottoposti al controllo preventivo di legittimità che ha sostituito il sistema di protocollazione e registrazione della regione attualmente usato dall'ufficio di controllo della CdC (Conformità a D.Lgs. 123/2011 art.5 e L.R. 11 Agosto 2017, n.16 art.6)	Gestione della spesa e delle entrate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non sono previsti strumenti automatizzati per la ricezione delle risultanze della verifica di legittimità effettuata dalla Corte dei Conti. Tali comunicazioni sono veicolate esclusivamente tramite PEC e direttamente all'Amministrazione attiva proponente</li> </ul>

Nei sistemi utilizzati si annoverano anche la **Banca dati delle Amministrazioni Pubbliche (BDAP)** contenente le informazioni anagrafiche su tutti gli enti pubblici italiani e il **portale Unimatica** per la gestione dei flussi di fatturazione ricevuti dalle Amministrazioni regionali. Nei seguenti sistemi non si riscontrano criticità sul processo.

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Sistemi informativi – Architettura Logica





# **Macroprocesso «Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile»**

**Gestione della spesa**

# Gestione della spesa

## Scheda Descrittiva

Il processo di Gestione della Spesa è finalizzato al pagamento di ciò che viene ritenuto necessario per il funzionamento della Regione partendo dall'individuazione delle esigenze delle Amministrazioni in sede di bilancio di previsione, lo stanziamento delle risorse (impegno), la liquidazione, il mandato di pagamento e l'estinzione dell'obbligazione rappresentata dal pagamento



### Qualche numero su Gestione della Spesa

**6%** Media dei rilievi sui tutti i volumi (12% fase di impegno)

**~15 Mld** Spesa corrente

**70%** % di somme impegnate sulle risorse stanziare

**61 gg** Ritardo medio nel pagamento delle fatture commerciali

**~20.8 Mld** Importo delle risorse stanziare per gli impegni

**1.649** Media di atti lavorati a persona annualmente dalle ragioniere



### I Sistemi a supporto di Gestione della Spesa

**Gestione Bilancio – modulo uscite:** Recepisce i dati dei provvedimenti caricati in SIC e permette di tracciare le varie fasi del processo di gestione della spesa, viene utilizzato dalla Ragioneria anche per inviare i rilievi

**SIC (Sistema informativo contabilità):** Il sistema informativo si occupa principalmente di gestione della spesa, in relazione agli ordinativi di accreditamento e i mandati di pagamento che vengono tracciati. Il provvedimento viene caricato sul SIC con dettagli di capitolo, importo, descrizione, n.decreto, tipologia e data) dalle amministrazioni Attive

# Gestione della spesa

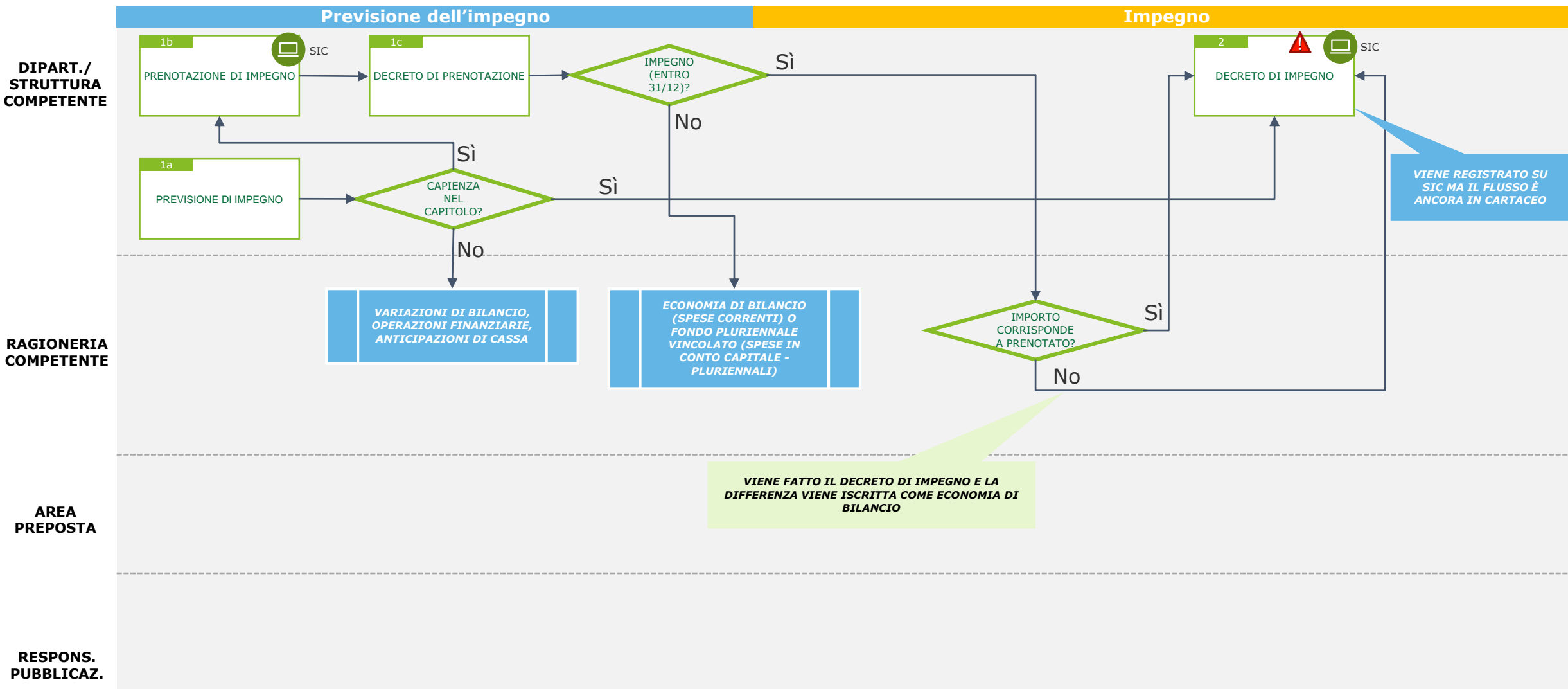
## Scheda Attori

Attore del processo	Ruolo dell'Attore
<b>Amministrazione attiva</b>	Il dipartimento competente individua la necessità cui dar seguito, in base alla previsione annuale. Si occupa di redigere i decreti di impegno, liquidazione ed emettere i mandati di pagamento
<b>Ragioneria</b>	Si occupa di tutti i controlli amministrativo – contabile nella fase di impegno (Antimafia, rispetto normativa e regolamenti, presenza motivazione, correttezza e regolarità della procedura, esistenza elementi costitutivi dell'impegno, disponibilità finanziaria sul relativo capitolo e rispetto vincoli di bilancio, rispetto norme fiscali e regolamenti nazionali e regionali) a valle dei quali produce il visto amministrativo – contabile o produce un rilievo che indirizza all'Amministrazione che può rispondere entro 30 gg o procedere con il visto forzato. Alcuni atti sono destinati al controllo di legittimità della Corte dei Conti (prima che divengano esecutivi) La Ragioneria svolge anche i controlli relativi al decreto di liquidazione e successivamente al mandato di impegno in fase di ordinazione. Nel caso di ordinativi di accreditamento, i controlli vengono effettuati a campione ex post (sui capitoli stabiliti da decreto assessoriale), una volta fornita la documentazione giustificativa e la certificazione delle spese sostenute da parte del Funzionario Delegato
<b>Responsabile pubblicazione</b>	Si occupa della pubblicazione degli atti, in ottemperanza alla normativa sulla trasparenza
<b>Servizio Tesoro</b>	Espleta i controlli formali sui pagamenti prima di dare l'autorizzazione a procedere al cassiere, può produrre rilievi che indirizza all'Amministrazione per modifiche
<b>Cassiere</b>	Rende esecutivi i mandati di pagamento e trasmette i report giornalieri delle operazioni finanziarie al Servizio Tesoro
<b>Funzionario Delegato</b>	L'Amministrazione attiva accorda delle aperture di credito al Funzionario delegato che può produrre degli ordini di pagamento a saturazione del massimale a sua disposizione o chiedere l'estensione con una nuova apertura di credito se non sono sufficienti le risorse a disposizione. Alla fine dell'esercizio deve produrre un rendiconto delle spese sostenute, certificarle e inviare tutti i giustificativi all'Amministrazione

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(1/8)



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

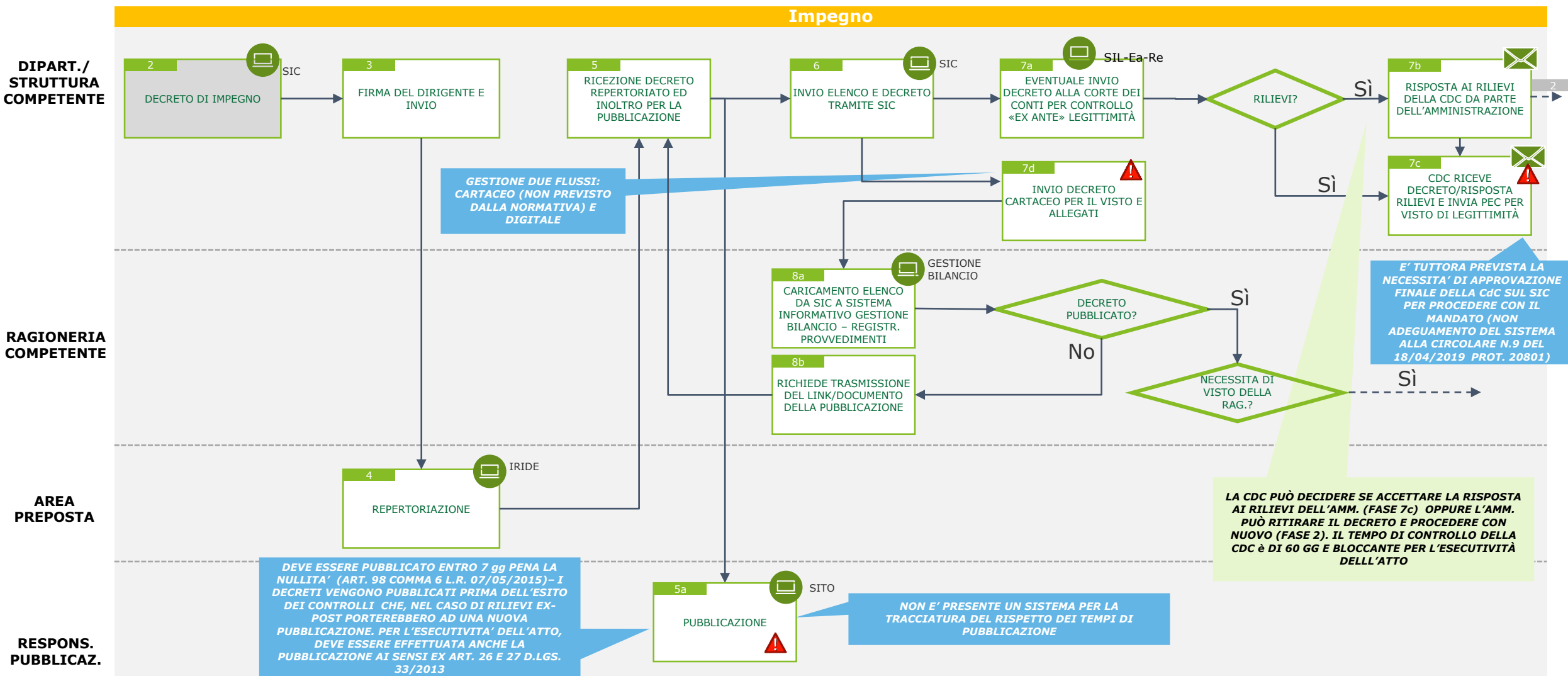
PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(2/8)



LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ



# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(3/8)

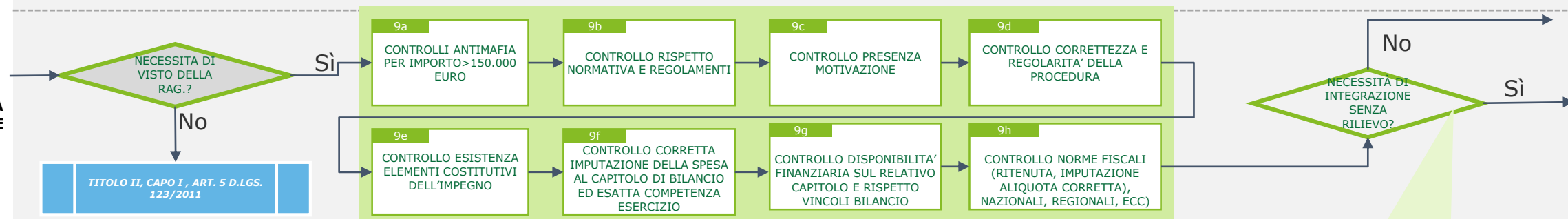
### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

AREA  
PREPOSTA

RESPONS.  
PUBBLICAZ.



**LA RAGIONERIA PUÒ RICHIEDERE UNA INTEGRAZIONE SENZA EFFETTUARE UN RILIEVO, CIÒ INTERROMPE I TEMPI DI CALCOLO DEI CONTROLLI**

LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

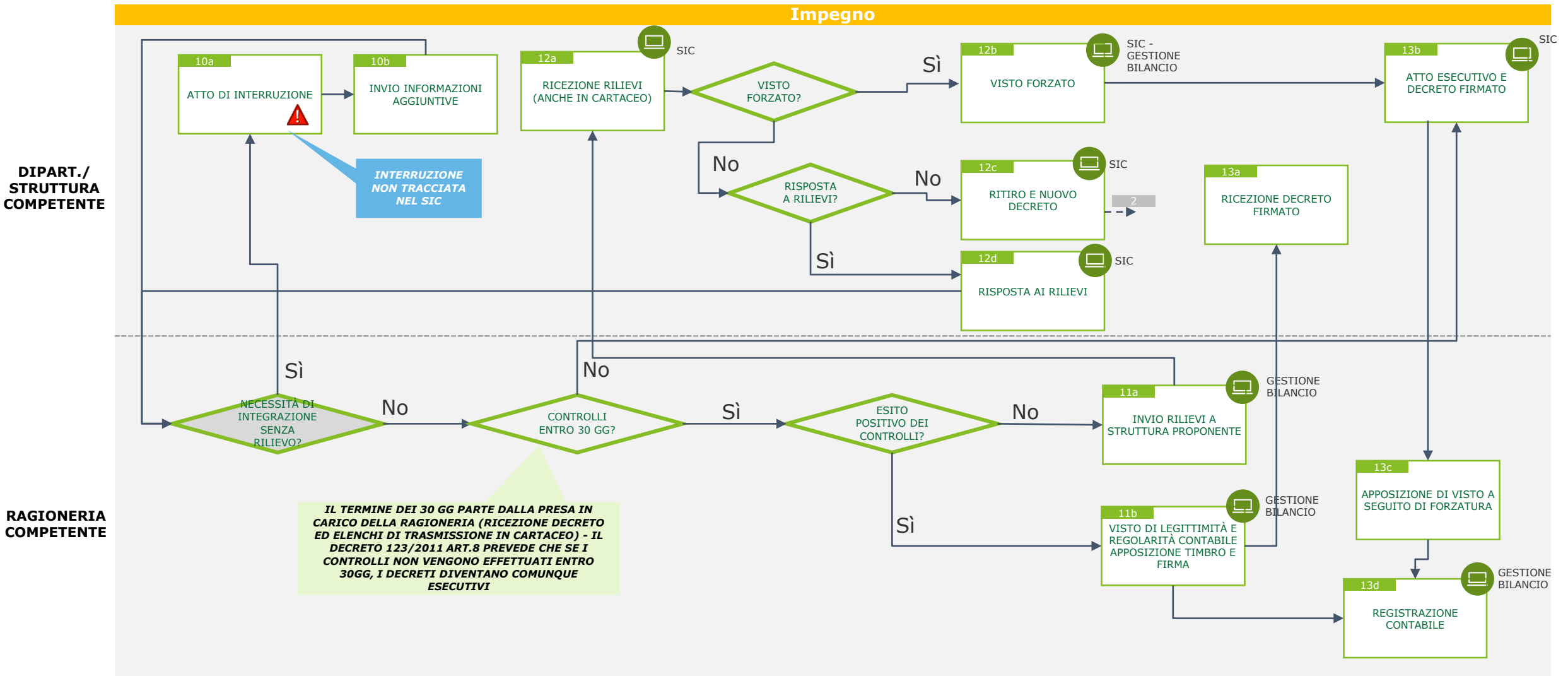
CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

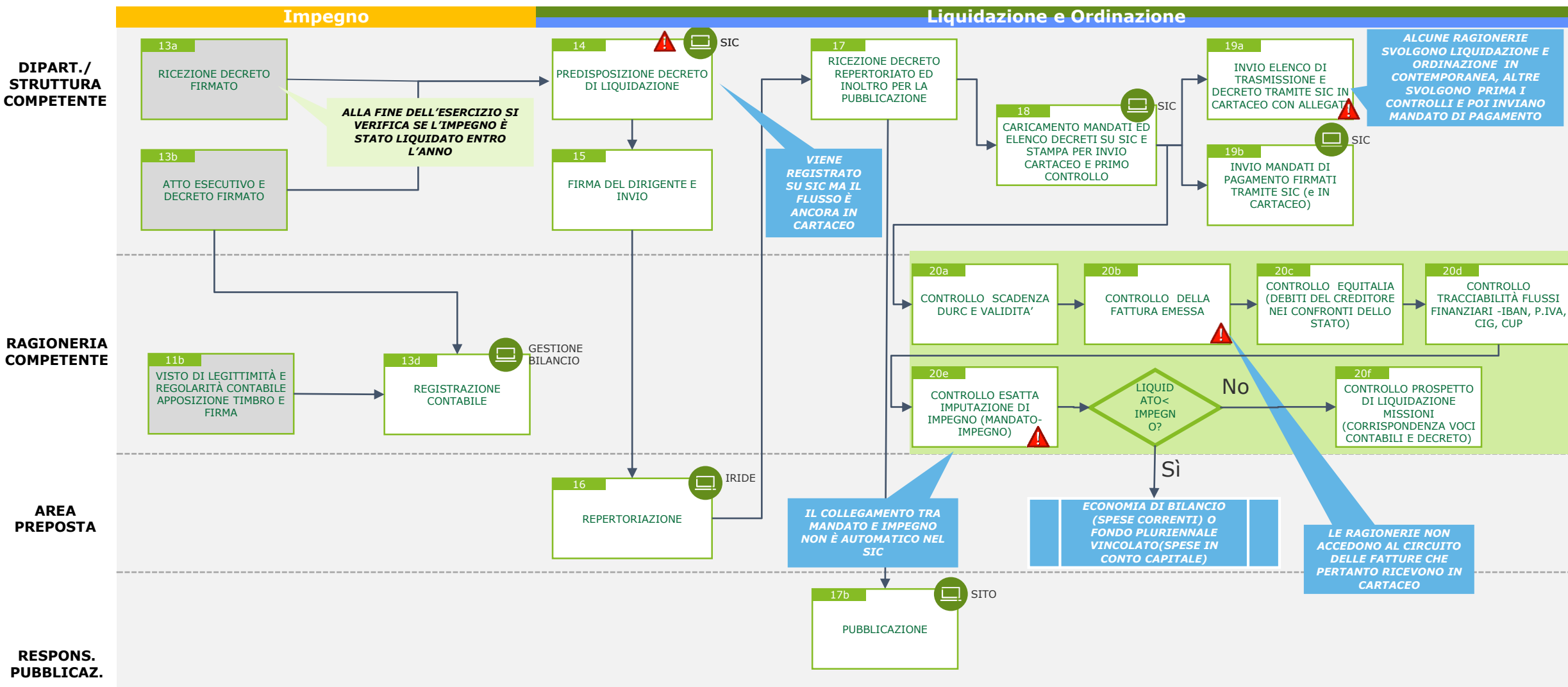
(4/8)



# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(5/8)



LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

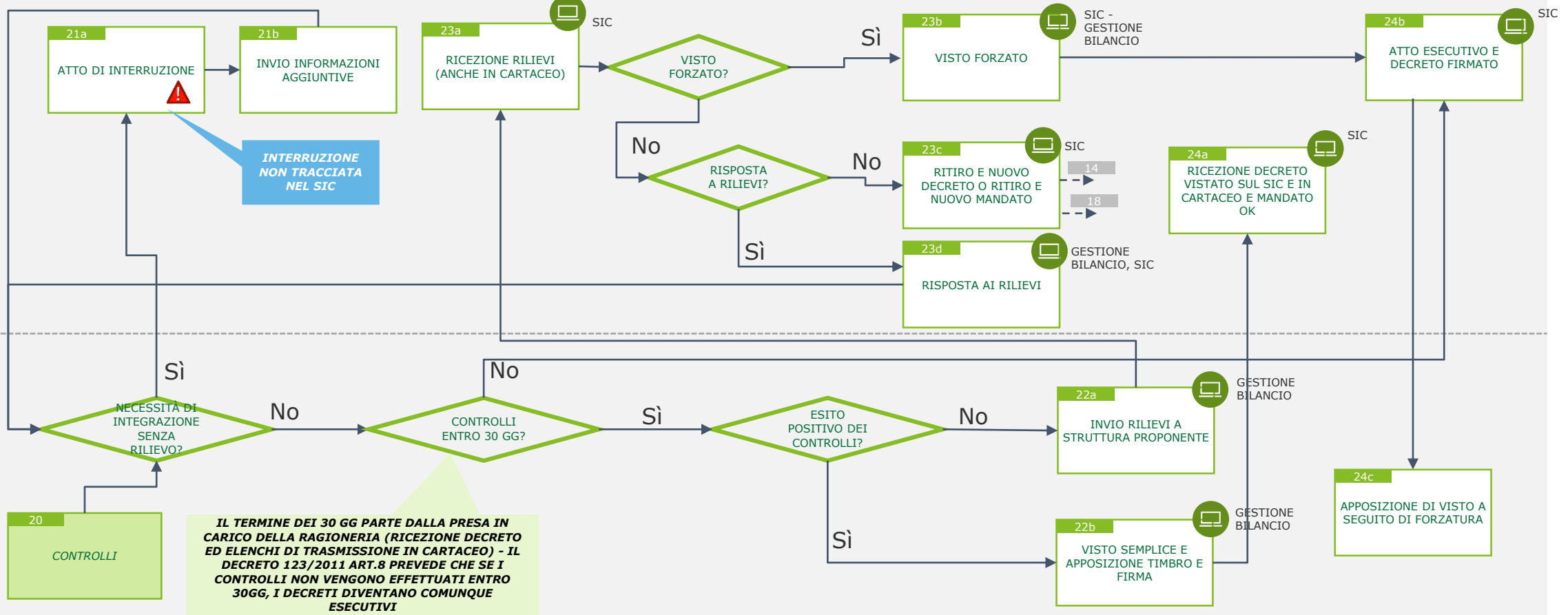
## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(6/8)

### Liquidazione e Ordinazione

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

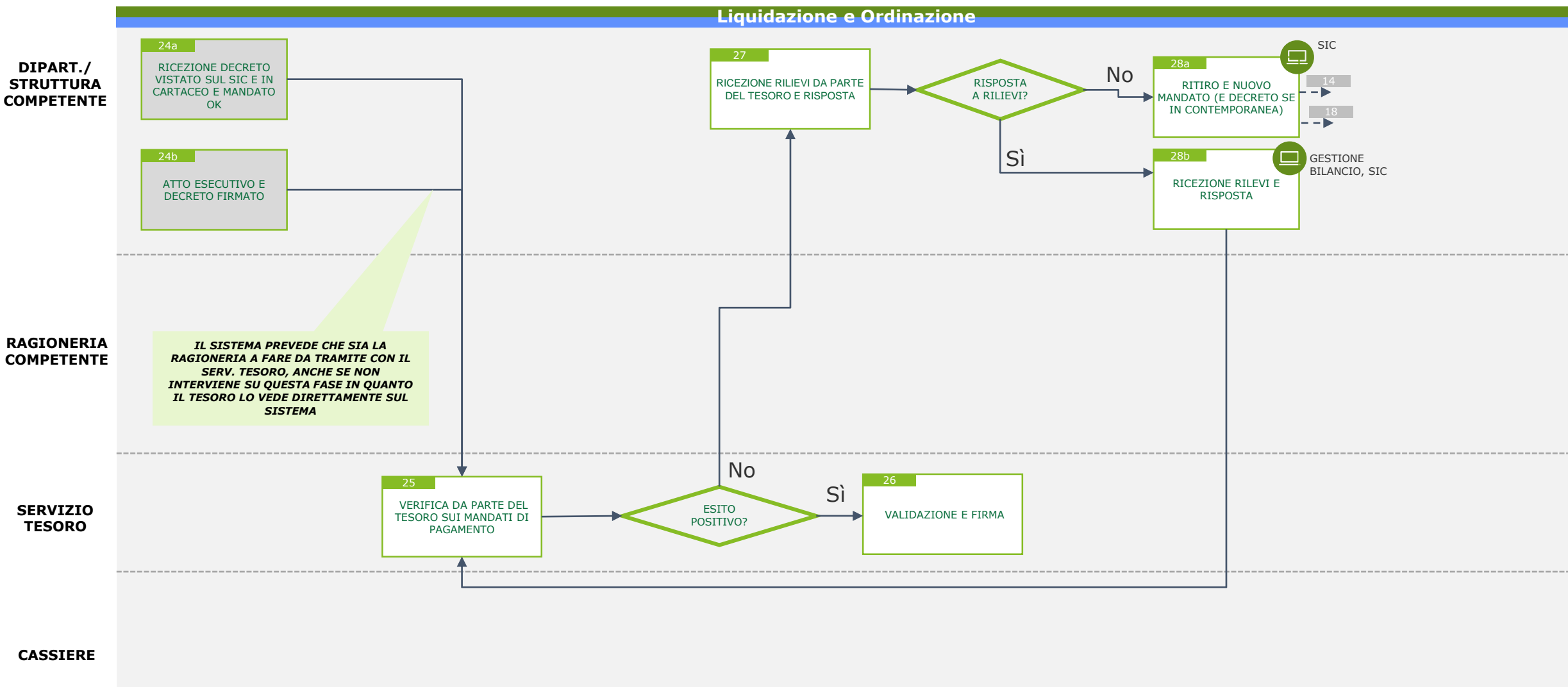
PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

(7/8)



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

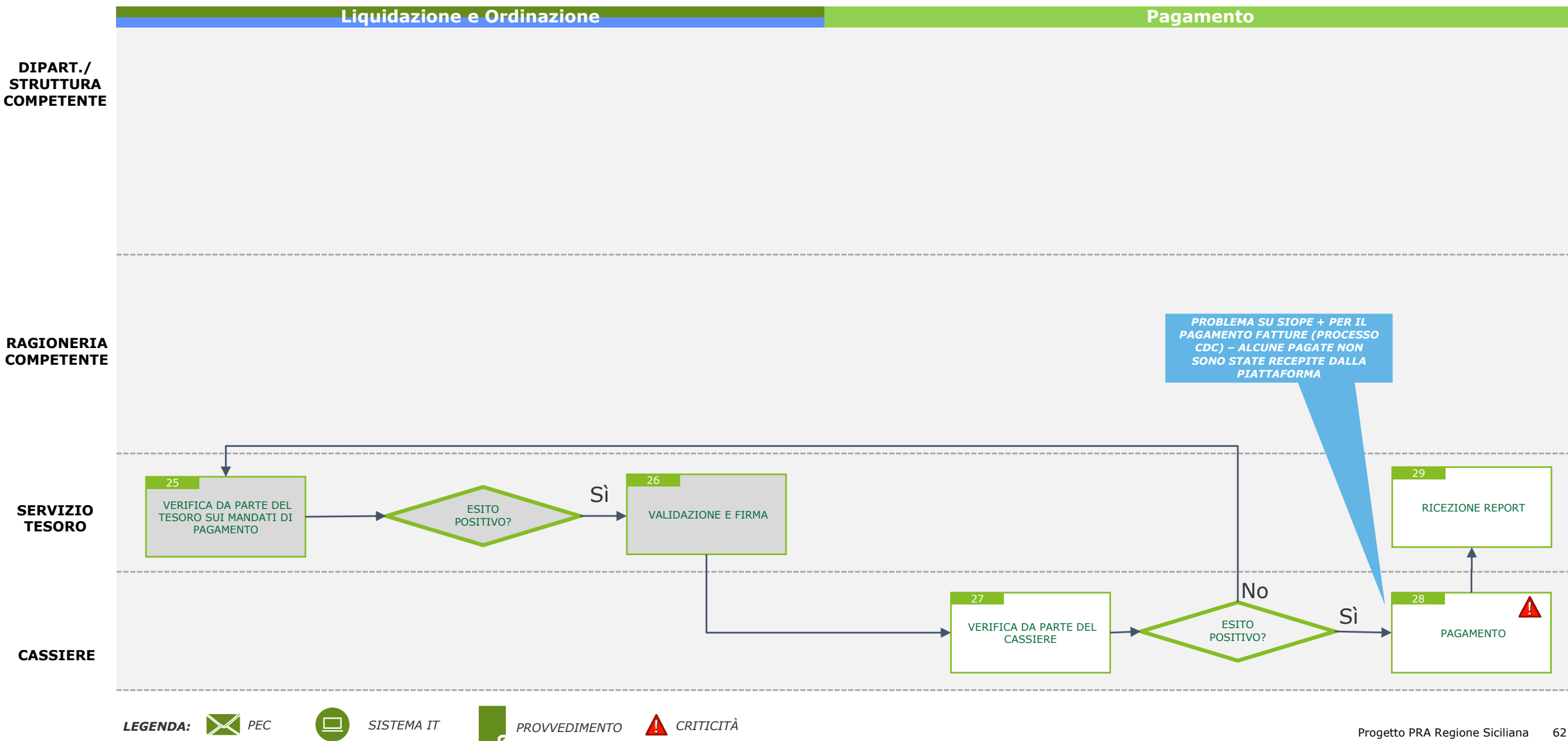
PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e successiva liquidazione

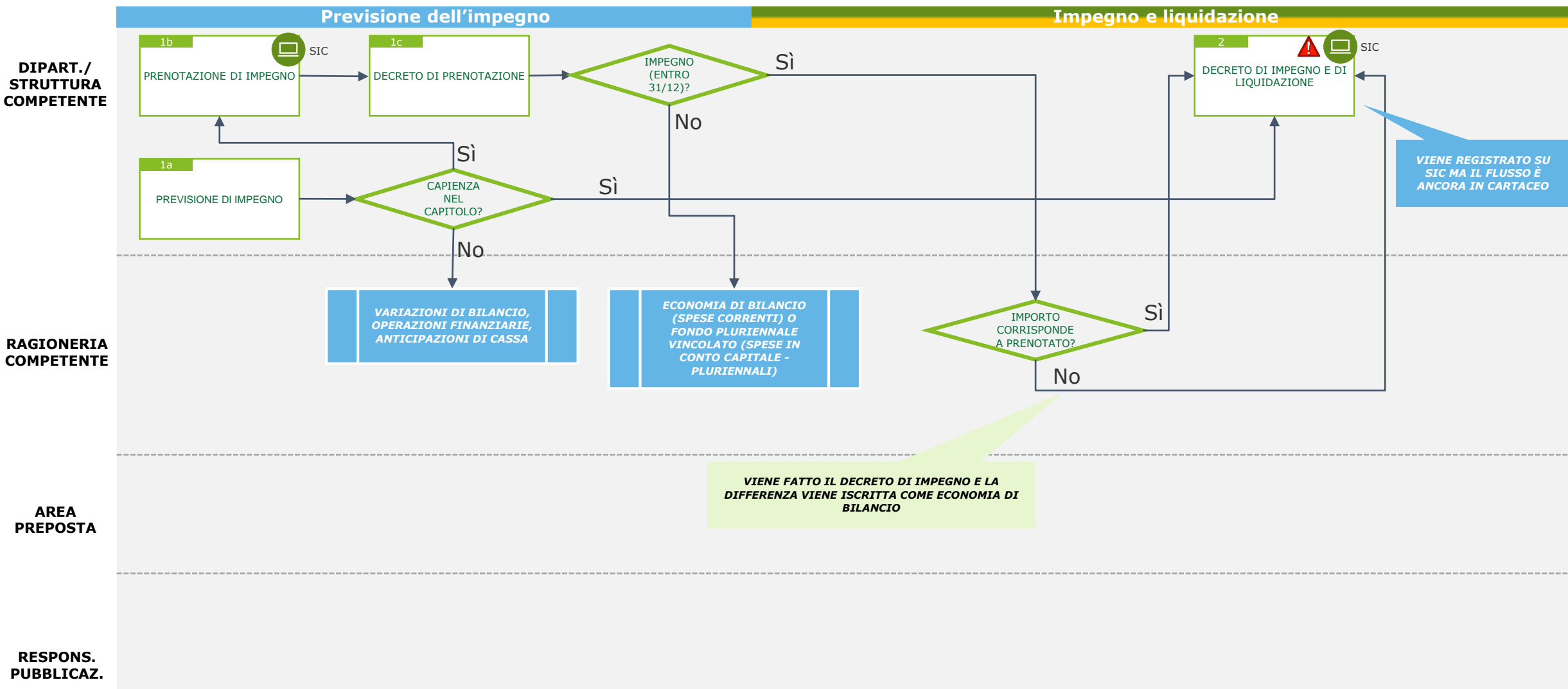
(8/8)



# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

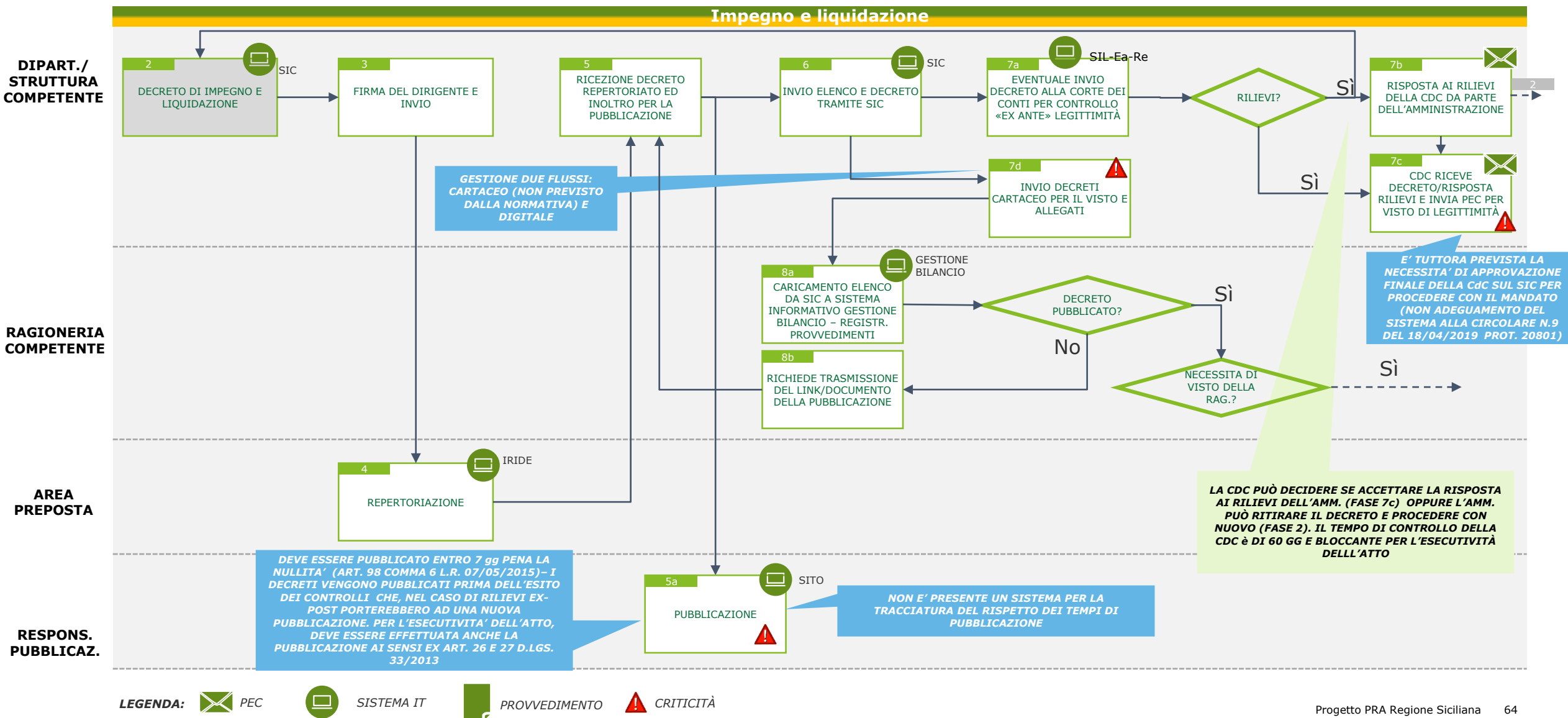
(1/8)



# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

(2/8)





# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

(3/8)

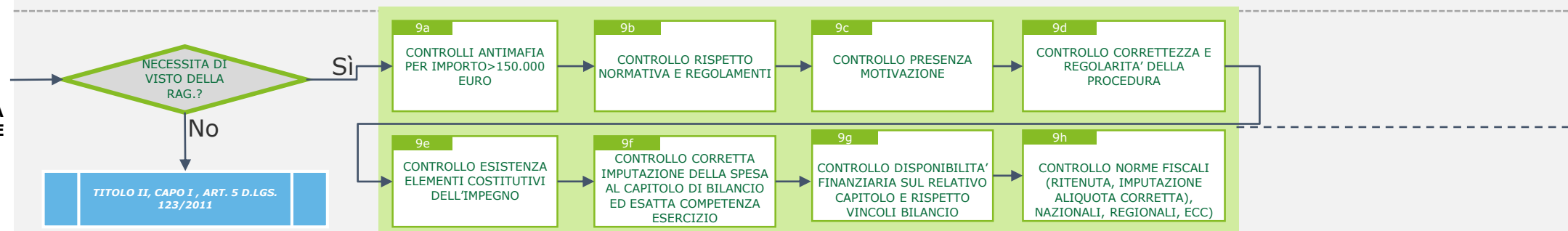
### Impegno e liquidazione

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

AREA  
PREPOSTA

RESPONS.  
PUBBLICAZ.



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITA'

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

(4/8)

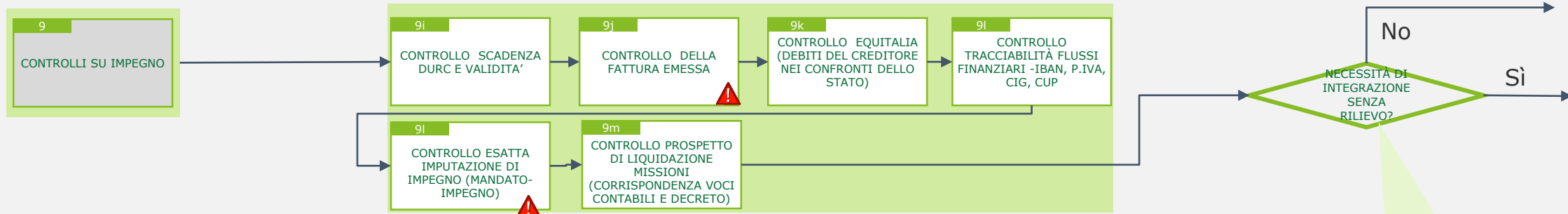
### Impegno e liquidazione

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

SERVIZIO  
TESORO

CASSIERE



**IL TERMINE DEI 30 GG PARTE DALLA PUBBLICAZIONE - IL DECRETO 123/2011 ART.8 PREVEDE CHE SE I CONTROLLI NON VENGONO EFFETTUATI ENTRO 30GG, I DECRETI DIVENTANO COMUNQUE ESECUTIVI**

LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

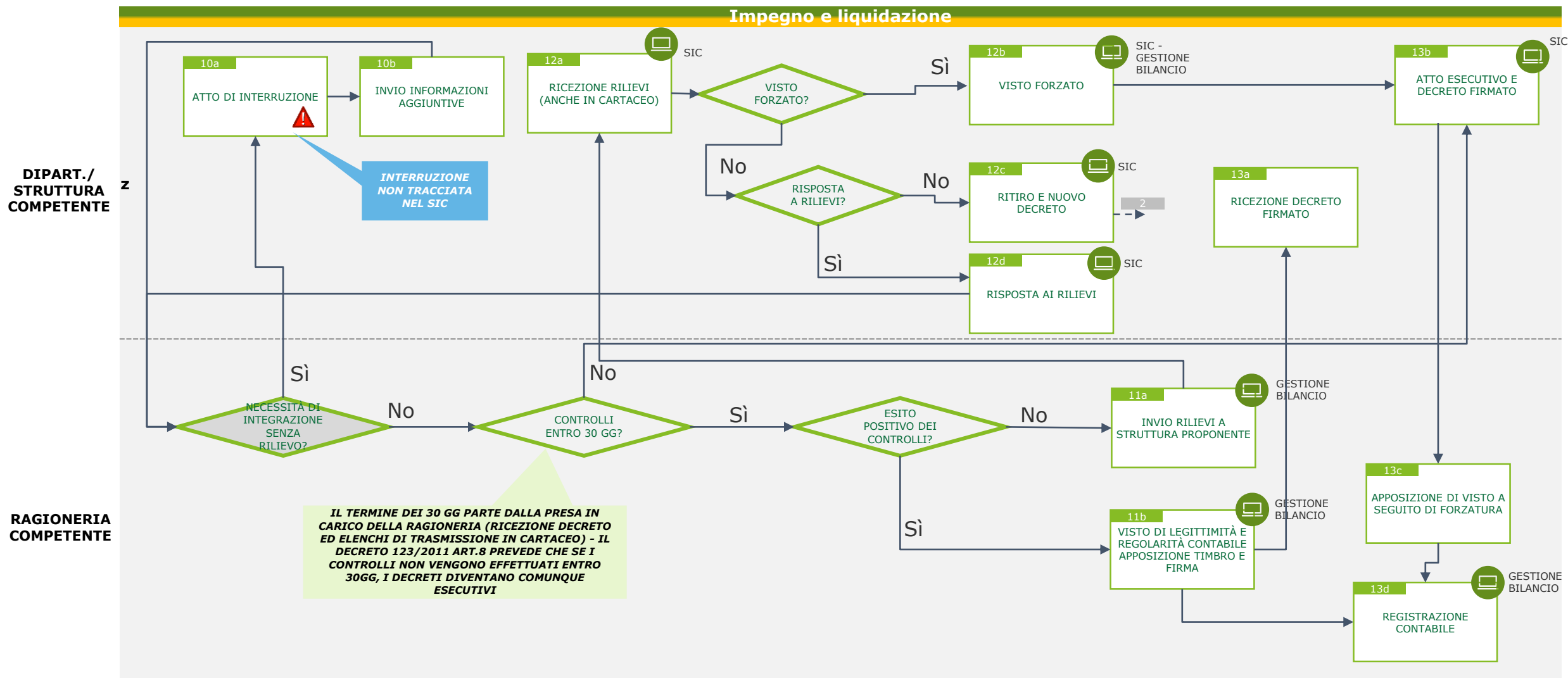
CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

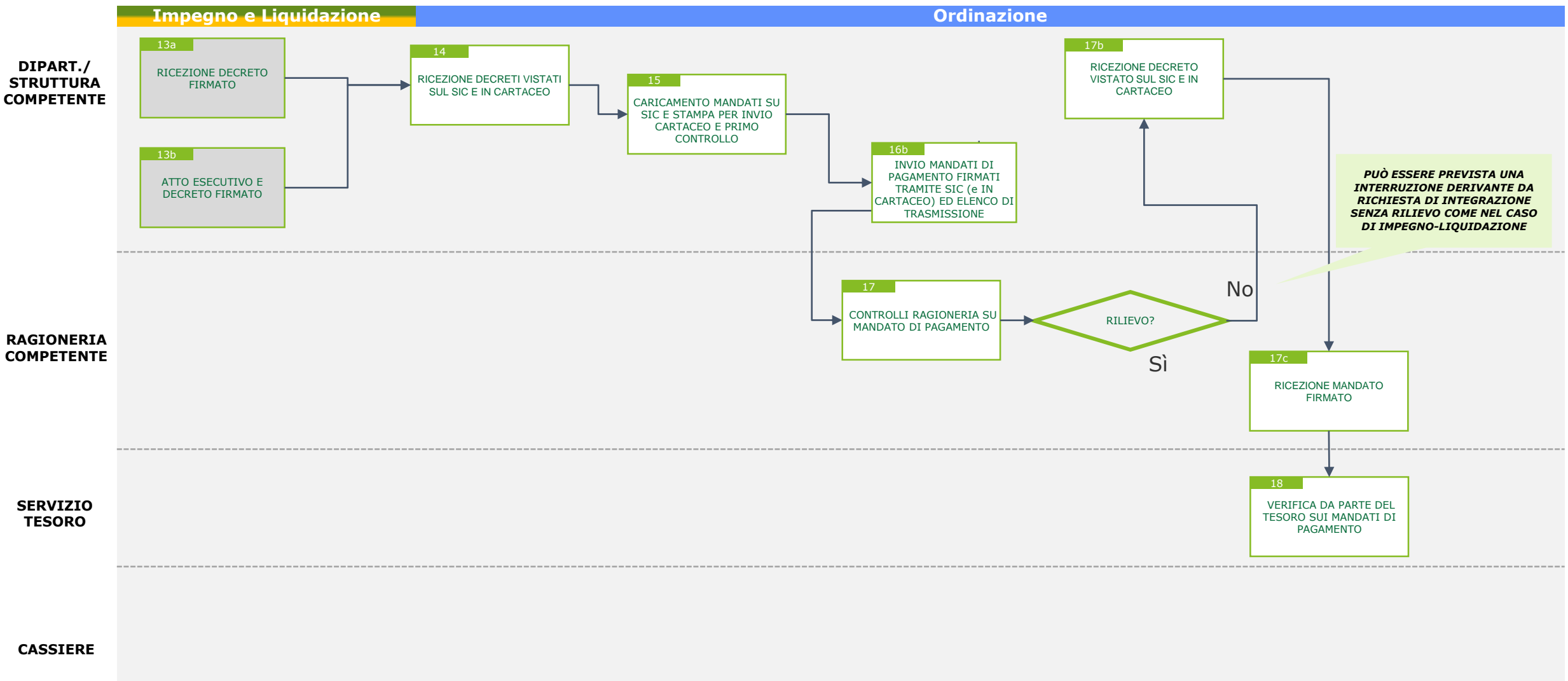
(5/8)



# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

(6/8)



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

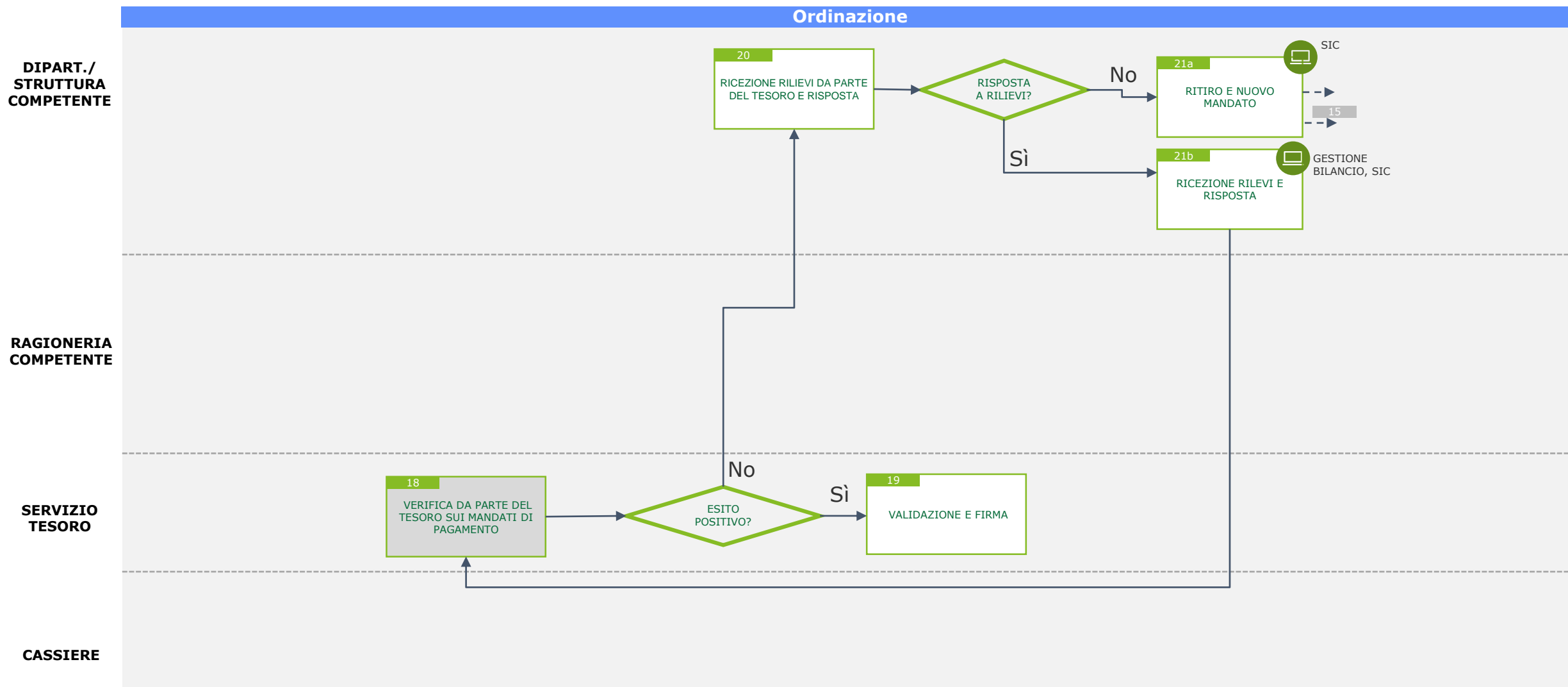
CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali

(7/8)

### Ordinazione



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

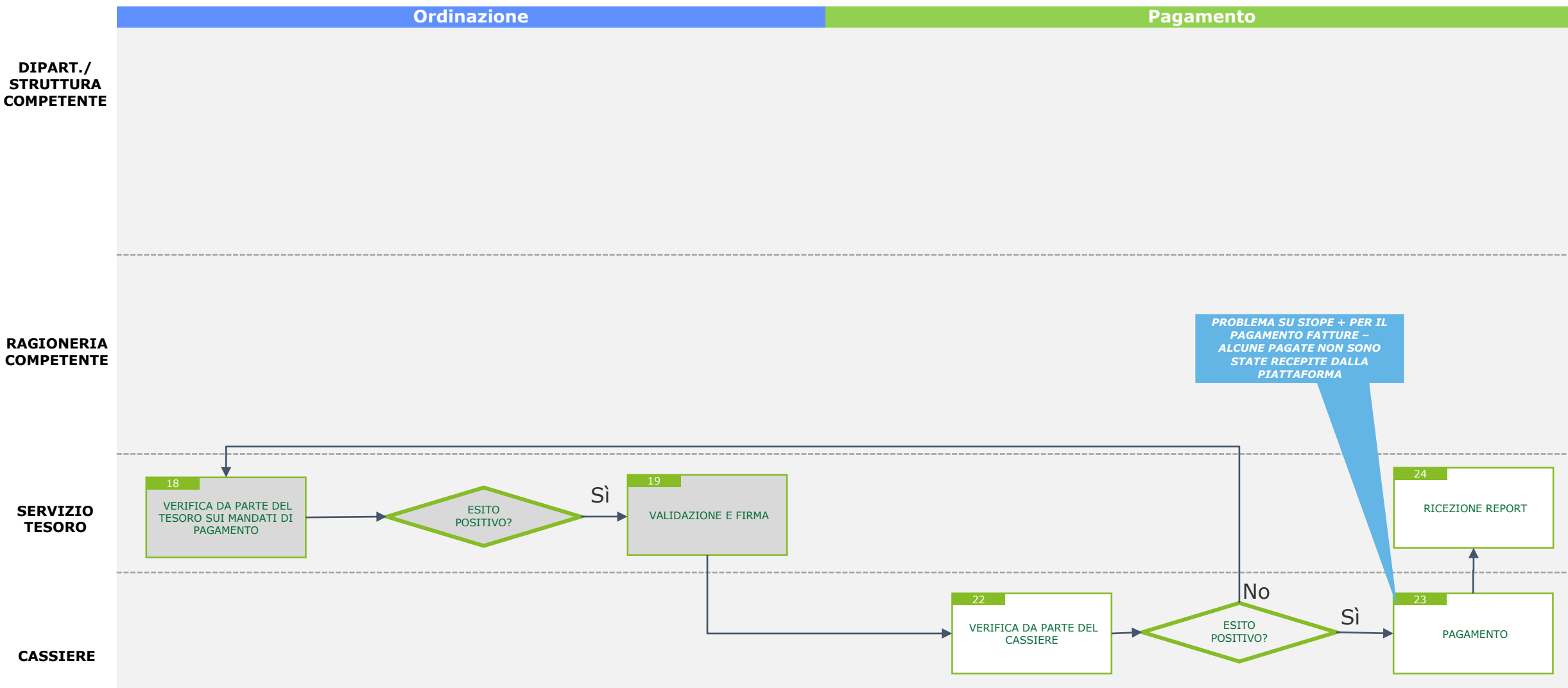
PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Mandati di pagamento – Impegno e liquidazione contestuali








(8/8)



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Mandato di pagamento

(1/5)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Il S.I. non traccia le interruzioni temporali legate a richieste di integrazione/ chiarimento da parte delle Ragionerie</b>	Per quanto concerne i controlli effettuati dalla Ragioneria nelle fasi di Impegno, Liquidazione e Ordinazione può verificarsi il caso in cui la Ragioneria possa chiedere integrazioni o chiarimenti relativamente alla documentazione inviata dall'Amministrazione Attiva proponente senza procedere con un rilievo formale. Ciò comporta, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 123/2011 una interruzione nel calcolo dei tempi di controllo della Ragioneria e non è tracciato a sistema né come fase né temporalmente. Inoltre il sistema non riporta Alert relativamente alle tempistiche di lavorazione, in particolare nel caso previsto dalla normativa in cui siano superati i termini stabiliti per il controllo (30 gg) senza che la Ragioneria abbia effettuato il medesimo (controllo) e di conseguenza l'atto diventi automaticamente esecutivo acquistando efficacia.	 	Impegno, Liquidazione, Ordinazione
2	<b>Mancanza di standard condivisi, linee guida per la redazione degli atti (Amm. Attive) e omogeneità di controllo (Rag.)</b>	Le Amministrazioni attive proponenti non hanno linee guida condivise o format per la redazione degli atti da produrre (decreti). Nella produzione dei decreti le Amministrazioni attive si adeguano alle richieste e indicazioni provenienti dalle Ragionerie che però non presentano tra loro uniformità nel modus operandi e nei controlli effettuati. Non sono previste procedure interne o strumenti che definiscano i requisiti dell'atto, proponendo una check list al redattore per la verifica di completezza. Attualmente ogni amministrazione attiva definisce al suo interno delle buone pratiche da adottare o lascia all'esperienza e alla sensibilità dei suoi operatori la gestione di atti che differiscono spesso per tipologia e implicazioni normative.	  	Impegno, Liquidazione, Ordinazione
3	<b>Registrazione decreti CdC tramite inserimento manuale dell'operatore della data di ricezione PEC</b>	Come previsto dalla circolare n. 9 del 18/04/2019 Prot. n. 20801 il controllo da parte della Corte dei Conti in fase di impegno non avviene più a valle del controllo della Ragioneria sul sistema SIC ma parallelamente. L'apposizione del visto in precedenza avveniva su SIC dopo la registrazione della Corte dei conti. L'amministrazione attiva invia tramite PEC l'atto sia alla Ragioneria che alla Corte dei Conti che da maggio opera su un suo sistema informativo (Silea - Re). La notifica della registrazione dell'atto da parte della Corte dei Conti avviene tramite PEC e deve essere inserita manualmente a sistema dall'operatore dei sistemi su indicazione dell'Amministrazione attiva. Il SIC risulta al momento non recepisce il nuovo flusso di processo, i dati vengono perciò inseriti manualmente dall'operatore.	 	Impegno



Di Processo



Organizzativo



IT










Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Mandato di pagamento

(2/5)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
4	<b>Flusso cartaceo decreti di impegno/ liquidazione ed elenchi di trasmissione</b>	Il processo di gestione della spesa nelle varie fasi risulta solo parzialmente automatizzato, in quanto coesistono il flusso informativo e quello cartaceo. Il decreto di impegno e quello di liquidazione non sono disponibili nella versione digitale, anche per la mancanza di un sistema gestionale documentale. Questo flusso del processo avviene in cartaceo e manualmente. I decreti vengono firmati analogicamente e il numero del decreto viene inserito successivamente sul SIC. La Ragioneria per poter lavorare i decreti, deve necessariamente attendere l'invio dei decreti e degli elenchi di trasmissione associati (in cartaceo) che non sono visibili in tutte le parti alla Ragioneria, ma solo all'Amministrazione attiva.	 	Impegno, Liquidazione
5	<b>Inserimento non obbligatorio dell'associazione tra mandato/ impegno su Sistema Gestione Bilancio</b>	Nonostante durante l'inserimento di un mandato informativo il SIC preveda l'obbligo di associazione tra lo stesso e il relativo impegno di spesa, tale collegamento non risulta vincolante in fase di inserimento delle relative scritture contabili all'interno del sistema Gestione Bilancio. Tale situazione, oltre a vanificare l'informazione inserita sul SIC, comporta la mancata associazione tra mandati di pagamento e impegni di spesa con conseguente necessità di ricostruire tale collegamento in fase di rendiconto. Questo espone inoltre l'Amministrazione al rischio di sfioramento degli impegni di spesa programmati. In questa condizione, la scrittura contabile resta aperta ed è necessario effettuare la riconciliazione alla fine dell'esercizio (con conseguente aggravio di tempo).	 	Impegno, Liquidazione, Ordinazione
6	<b>Firma Digitale – scadenza certificati, problemi autenticazione e limitata formazione</b>	È in corso un cambiamento nella gestione dei processi amministrativo – contabili con lo scopo di dematerializzare i flussi. In ottemperanza alle richieste pervenute dalla Corte dei Conti, la Regione si è dotata di dispositivi e tecnologie di firma digitale. Le principali criticità emerse in questa fase di Pilot del progetto concernono la formazione/propensione al cambiamento dei dipendenti interessati e problematiche legate alla scadenza dei certificati di firma o problemi tecnici nell'autenticazione che comportano dei re-work e producono inefficienza nel processo.		Impegno, Liquidazione, Ordinazione
7	<b>Elenchi di trasmissione/decreti in cartaceo inviati non contestualmente all'inserimento a sistema del decreto/mandato da parte dell'Amm.</b>	L'Amministrazione attiva proponente elabora, produce e pubblica i decreti nelle fasi di Impegno e Liquidazione. Nei decreti trasmessi alle Ragionerie vengono sinteticamente riportate le principali informazioni, senza che però queste siano esaurienti ai fini dei controlli effettuati dalle medesime Ragionerie. Infatti al fine di procedere con i controlli le Ragionerie devono ricevere l'elenco di trasmissione (in cartaceo) con i decreti di impegno e di liquidazione. Tra l'inserimento a sistema del decreto/mandato di pagamento e l'invio dell'elenco di trasmissione possono trascorrere alcuni giorni producendo inefficienza nel sistema (bottleneck). L'Elenco di trasmissione risulta fruibile nella interezza delle informazioni dall'Amm. Attiva ma non dalle Ragionerie.	 	Impegno, Liquidazione, Ordinazione



Di Processo



Organizzativo



IT









Normativo



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Mandato di pagamento

(3/5)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
8	<b>Richieste integrazioni/chiarimenti su invio documentazione della Amm Attiva</b>	Nell'analisi delle richieste di integrazione/chiarimenti effettuati dalla Ragioneria sugli atti prodotti dall'Amministrazione Attiva, si possono identificare alcuni riconducibili alla qualità del lavoro da parte dell'Amm. e che si traducono in tempi di attraversamento di processo più lunghi. In questa casistica può essere compreso l'invio di documentazione incompleta (mancante di allegati, di firma o solamente parziale come ad es. nel caso di giustificativi di spesa) da parte dell'Amm. attiva che comporta una richiesta di integrazione da parte della Ragioneria, la risposta dell'Amministrazione e un controllo a valle da parte della stessa Ragioneria.	 	Impegno, Liquidazione, Ordinazione
9	<b>Assenza di un sistema gestionale – documentale, rischi di perdita/trattamento di informazioni</b>	Nel processo di gestione della spesa non risulta essere presente un sistema gestionale - documentale per la condivisione di documenti, salvataggio su aree condivise e server che comprenda il processo end-to-end e che annoveri tra gli utenti tutti gli attori che intervengono sul processo. Nella regione al momento sono presenti «la piattaforma Documentum» nata per rispondere alle esigenze previste dal nuovo processo degli atti indirizzati alla Corte dei Conti che solo parzialmente risponde alle necessità degli utenti e per quanto concerne la firma digitale non prevede la funzionalità di «firma digitale istantanea» su pdf aperto ma richiede il download del documento da firmare e l'upload del documento firmato. Un altro documentale utilizzato è IRIDE anche se il suo uso è limitato alle funzioni di protocollazione degli atti. L'assenza di un sistema gestionale -documentale si traduce in numerose operazioni di invio/salvataggio di informazioni extra-sistema che comportano rischi legati al trattamento e la perdita di informazioni.		Impegno, Liquidazione, Ordinazione
10	<b>Documentazione non originale inviata dall'Amm. Attiva alla Ragioneria</b>	È risultato che non di rado l'Amministrazione Attiva invia ai fini dei controlli della Ragioneria (nelle fasi di impegno e liquidazione) documentazione non originale (riproduzioni scannerizzate). La Ragioneria effettua perciò i controlli sulla documentazione ricevuta, ciò però si qualifica come una mancata compliance e violazione della normativa vigente in quanto la Ragioneria deve effettuare i controlli solo sulla documentazione originale.	 	Impegno, Liquidazione, Ordinazione
11	<b>Assenza di funzioni di reportistica/ dashboard su SIC</b>	Il sistema utilizzato (SIC) non prevede apposite funzioni di dashboard/reportistica che aiutino in particolare i dirigenti/direttori generali nelle valutazioni durante il corso dell'anno; in riferimento anche alla quota di liquidazione delle somme impegnate e allo stato complessivo delle iniziative previste. Durante l'anno possono essere richiesti dei report che però vengono prodotti manualmente, l'attività di reportistica viene svolta solitamente solo a consuntivo, senza possibilità di modifica della situazione riscontrata.		Impegno, Liquidazione, Ordinazione



Di Processo



Organizzativo



IT








Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Mandato di pagamento

(4/5)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
12	<b>Riaccertamento dei residui – attività time consuming – scostamento in molti casi inferiore a 5 €</b>	La fase di riaccertamento ordinario dei residui viene svolta a inizio anno, a valle del consuntivo e interessa un volume di ~15.000 residui per tutta la Regione. Le attività di valutazione risultano in molti casi time – consuming a fronte di scostamenti nei residui di somme inferiori ai 5 euro. Il processo inoltre non viene svolto interamente in digitale, ma l'Amministrazione effettua il riaccertamento su documentazione cartacea.	 	Liquidazione, Ordine
13	<b>Imputazione dello Split payment, ritenuta fiscale anche laddove non previsto</b>	Dalla piattaforma delle fatture PCC è previsto un flusso informativo che alimenta il SIC. Per quanto riguarda le fatture, queste possono essere soggette sia a IVA o ritenuta fiscale che non soggette. Il sistema non permette di differenziare questi casi calcolando e fornendo automaticamente il dato relativo alla quota prevista di split payment sull'imponibile. Il caso di assenza di IVA non è previsto perciò a sistema e viene risolto tramite un workaround di forzatura manuale da parte dell'operatore.		Ordine
14	<b>Limitata preparazione dell'Amministrazione attiva su tematiche amministrative - contabili</b>	Nelle fasi di impegno e liquidazione, in particolare, la Ragioneria può sollevare dei rilievi all'Amministrazione Attiva di natura amministrativa - contabile. La risposta dell'Amministrazione attiva può protrarsi nel tempo facendo registrare tempi più dilatati dovuti alla necessità di approfondimento delle tematiche evidenziate nel rilievo. Questo è imputabile principalmente alla limitata preparazione dell'Amministrazione attiva su tematiche amministrative - contabili o legate alla conoscenza della normativa in materia di Codice degli Appalti.	 	Impegno, Liquidazione, Ordine



Di Processo



Organizzativo



IT







Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Mandato di pagamento

(5/5)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
15	<b>Repertoriamento e pubblicazione decreti</b>	Al momento l'iter di pubblicazione di un decreto prevede che questo venga inviato dal Servizio o area proponente all'area che si occupa degli affari generali (o altra area preposta individuata all'interno di ogni dipartimento) per repertoriarlo e poi una volta ottenuto repertoriato, inviarlo per la pubblicazione. Questi passaggi tra differenti attori comportano comunque dei tempi morti e vengono svolti al momento in cartaceo.	 	Impegno, Liquidazione
16	<b>Ritardo dei pagamenti – Funzione Pubblica</b>	L'assessorato di Funzione Pubblica e Autonomie Locali si occupa anche della gestione dei pagamenti relativi alla fornitura di servizi (elettricità, ecc.), stimabile in volumi di ~ 2.000-3.000 fatture al mese. Per i controlli svolti dalla ragioneria si procede con il visto «Si Liquidi» aspettando che il consegnatario certifichi che la fornitura venga eseguita. L'iter completo prevede che il provveditorato inoltri le richieste all'assessorato che a sua volta la inoltra agli uffici periferici per poi percorrere il flusso di processo a ritroso. La ragioneria, per sua scelta, decide di effettuare il visto Si Liquidi individualmente e non in maniera massiva; ciò si traduce in una dilatazione dei tempi di processo e di conseguenza di pagamento.		Impegno, Liquidazione, Ordinazione
17	<b>Assenza della prenotazione di impegno – caso gare bandite</b>	Laddove non sia certo il beneficiario, ma sia stabilita la quota di risorse da stanziare per una determinata causale può essere fatta una prenotazione di impegno. Può accadere che il dipartimento decida di bandire una gara senza aver identificato e bloccato le risorse necessarie all'espletamento del servizio collegato alla gara. In assestamento di bilancio potrebbero non essere più disponibili le somme indicate e potrebbe essere necessario procedere con una variazione di bilancio.		Impegno



Di Processo



Organizzativo



IT




Normativo

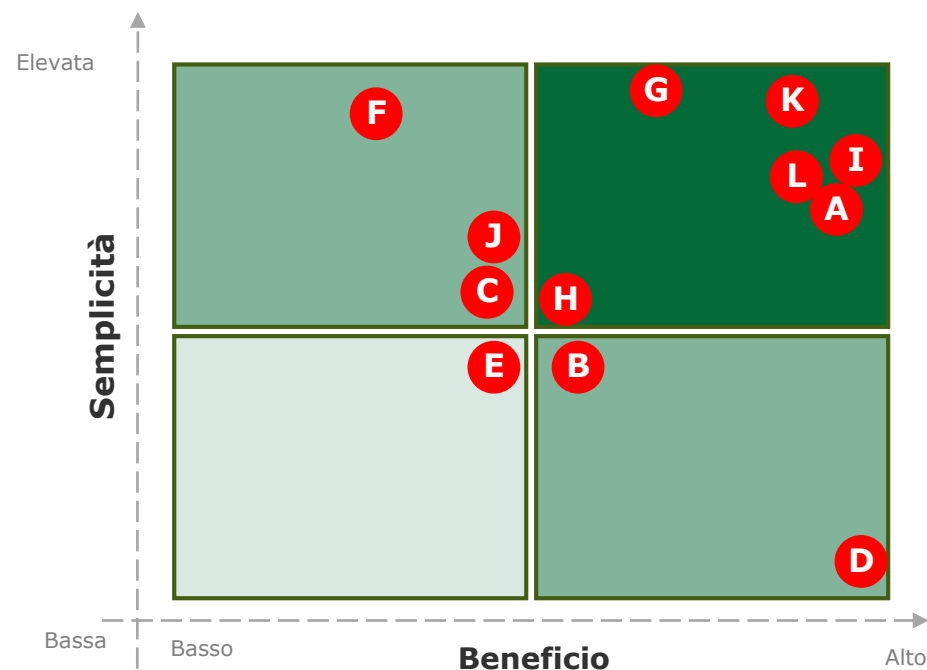
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Mandato di pagamento

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

	Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b>	Modifica del sistema Gestione Bilancio (integrazioni/chiarimenti)	 
<b>B</b>	Coordinamento, Linee guida/format condivisi	  
<b>C</b>	Adeguamento sistema informativo a nuovo flusso Corte dei Conti	 
<b>D</b>	Sistema gestionale - documentale	 
<b>E</b>	Associazione vincolante tra mandato e impegno	 
<b>F</b>	Alert Firma digitale - certificati	
<b>G</b>	Dematerializzazione dei flussi – digitalizzazione decreti	  
<b>H</b>	Reportistica/dashboard	
<b>I</b>	Riaccertamento dei residui sopra i 5 euro di scostamento	 
<b>J</b>	Pagamenti forniture servizi Funzione Pubblica	
<b>K</b>	Distinzione fatture soggette a IVA	
<b>L</b>	Potenziamento Formazione tematiche amministrativo - contabili	 

**Matrice benefici conseguibili – semplicità di adozione**



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Mandato di pagamento

(1/4)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Inserimento delle funzionalità di monitoraggio tempistiche, con particolare riferimento alla richiesta di integrazioni/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione attiva e alert nel sistema informativo</b>	Nelle fasi di Impegno e Liquidazione risulta prioritaria l'implementazione, nel sistema informatico utilizzato dalle Ragionerie di una funzionalità di monitoraggio delle tempistiche degli atti prodotti, con particolare riferimento alla sospensione del calcolo dei tempi (casi di richiesta integrazione/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione Attiva proponente) e un sistema di alert in prossimità del tempo max previsto per i controlli (30 gg – Art. 8 del D. Lgs. 123/2011).	#1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tracking completo dell'iter di processo</li><li>• Monitoraggio dei tempi di sospensione</li><li>• Sistema di alert sulla scadenza dei tempi di controllo</li></ul>
B	<b>Coordinamento e standardizzazione delle attività delle Amministrazioni attive, omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie tramite definizione di linee guida, format condivisi e meeting di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali</b>	Azione di coordinamento al fine di standardizzare le attività delle Amministrazioni attive e omogeneizzare il modus operandi delle Ragionerie sugli atti. Questa attività presuppone una prima fase di individuazione delle tipologie di atti e i relativi vincoli/informazioni da riportare, l'individuazione dei rilievi riscontrati dalla Ragionerie in modo da definire le linee guida e format condivisi da adottare nell'intera regione. Queste azioni finalizzate alla standardizzazione di processo devono inserirsi in una più ampia prospettiva di condivisione di problematiche e soluzioni tra gli attori coinvolti con incontri di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali da effettuarsi con cadenza almeno bimestrale. L'owner delle attività di coordinamento potrebbe essere individuato nel servizio di nuova formazione del coordinamento delle Ragionerie (operativamente) e nella Segreteria Generale.	#2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione delle attività delle Amministrazioni Attive</li><li>• Omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie</li><li>• Confronto su tematiche comuni con approccio alle criticità comune</li></ul>
C	<b>Adeguamento del sistema informativo al nuovo flusso di processo per gli atti indirizzati alla Corte dei Conti</b>	Gli atti indirizzati alla Corte dei Conti non devono più passare dalla Corte dei Conti e poi dalla Ragioneria ma vengono inviati parallelamente dall'Amministrazione Attiva alla Ragioneria e alla Corte dei Conti con associate tempistiche di controllo rispettivamente di 30 e 60 gg. Il sistema in uso non recepisce questa modifica e di conseguenza dovrà essere adeguato al nuovo flusso di processo, questa attività è in corso di realizzazione.	#3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adeguamento del sistema informativo alla modifica di processo</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Mandato di pagamento

(2/4)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
D	<b>Implementazione di un Sistema gestionale - documentale (repository) per la condivisione della documentazione di lavoro, salvataggio e archiviazione, inserimento della funzionalità di firma digitale direttamente su documento in formato aperto</b>	<p>Implementare un sistema gestionale - documentale per tutta la regione annesso all'acquisto/leasing di server che permetta ai dipendenti di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condividere documentazione di lavoro</li> <li>- Salvare e archiviare digitalmente</li> <li>- Poter firmare digitalmente direttamente su file aperto con salvataggio e caricamento contestuale</li> </ul> <p>La soluzione, in aggiunta alla soluzione sulla dematerializzazione dei flussi, consentirebbe la completa digitalizzazione dei flussi di processo e andrebbe integrata con il protocollo.</p>	#4, #9, #10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrazione dei tempi morti del processo</li> <li>• Aumento dell'efficienza</li> <li>• Aumento della sicurezza dei dati</li> <li>• Maggiore visibilità sul processo da parte di tutti gli attori</li> </ul>
E	<b>Associazione vincolante tra mandato/impegno a sistema</b>	<p>Al fine di evitare la diffusione e l'incremento del numero di partite aperte (da riconciliare a fine anno) si suggerisce di predisporre un vincolo per il collegamento tra mandato e impegno all'interno del Sistema Gestione Bilancio. In generale, sarebbe opportuno rendere maggiormente inter-funzionali il SIC e il sistema Gestione Bilancio (o pensare un'integrazione dei due in un unico sistema) evitando la ripetizione delle operazioni di data entry in fase di caricamento del mandato informatico e in fase di trascrizione dello stesso nelle scritture contabili. Ad oggi infatti le ragionerie hanno solo la possibilità di importare l'elenco di trasmissione sul sistema Gestione Bilancio, dovendo poi inserire manualmente i dati relativi alle scritture contabili anche nel caso di mandati di pagamento i cui dati contabili siano già stati inseriti dall'Amministrazione attiva nel SIC.</p>	#5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minore effort nella fase conclusiva dell'anno</li> <li>• Corretta imputazione delle voci di costo</li> <li>• Snellimento delle attività dei lavoratori</li> </ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Mandato di pagamento

(3/4)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
F	<b>Sistema di Alert su periodo di validità dei certificati della firma digitale e sulla scadenza delle firme, attività di formazione sull'uso della Firma digitale</b>	Previsione di un sistema di alert sul periodo di validità dei certificati della firma digitale e sulla scadenza delle firme in modo da evitare re-work e maggiori tempi di attraversamento. Previsione di una fase di formazione per tutte le Amministrazioni sull'uso della firma digitale.	#6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dei re-work e dei tempi derivanti dalla scadenza dei certificati</li> </ul>
G	<b>Dematerializzazione dei flussi di processo, digitalizzazione dei decreti di impegno, liquidazione e degli elenchi di trasmissione</b>	Con la dematerializzazione degli atti del processo si avrebbero in formato digitale il decreto di impegno, il decreto di liquidazione e gli elenchi di trasmissione. Ciò annullerebbe i tempi di passaggio tra l'Amministrazione e la Ragioneria, con particolare riferimento all'invio cartaceo dell'elenco di trasmissione successivo all'invio dei decreti/mandati di pagamento garantendo trasparenza e visibilità su tutte le tempistiche di processo. Inoltre ciò permetterebbe di tracciare puntualmente tutti i re-work, compresi quelli relativi all'invio di allegati/documenti mancanti da parte dell'Amministrazione Attiva e la documentazione trasmessa sarebbe solo in originale. Si suggerisce inoltre di far svolgere le attività di invio decreto, repertoriazione e pubblicazione a un solo attore.	#7, #8, #10, #15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dei tempi di attraversamento</li> <li>Miglioramento qualità lavoro</li> <li>Maggiore trasparenza e visibilità sulle tempistiche connesse alle attività di processo</li> </ul>
H	<b>Implementazione di un sistema di reportistica – dashboard con viste di efficienza sulla spesa delle Amministrazioni Attive</b>	Implementazione di un sistema di reportistica che permetta di avere real-time la vista sull'efficienza della spesa delle amministrazioni rispetto al Previsionale, sulle somme liquidate rispetto alle impegnate e sui trend e viste per tipologia, data, origine della spesa.	#11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio e controllo dello stato delle iniziative (singolarmente e nel complesso)</li> <li>Miglioramento dell'attività di programmazione</li> </ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Mandato di pagamento

(4/4)

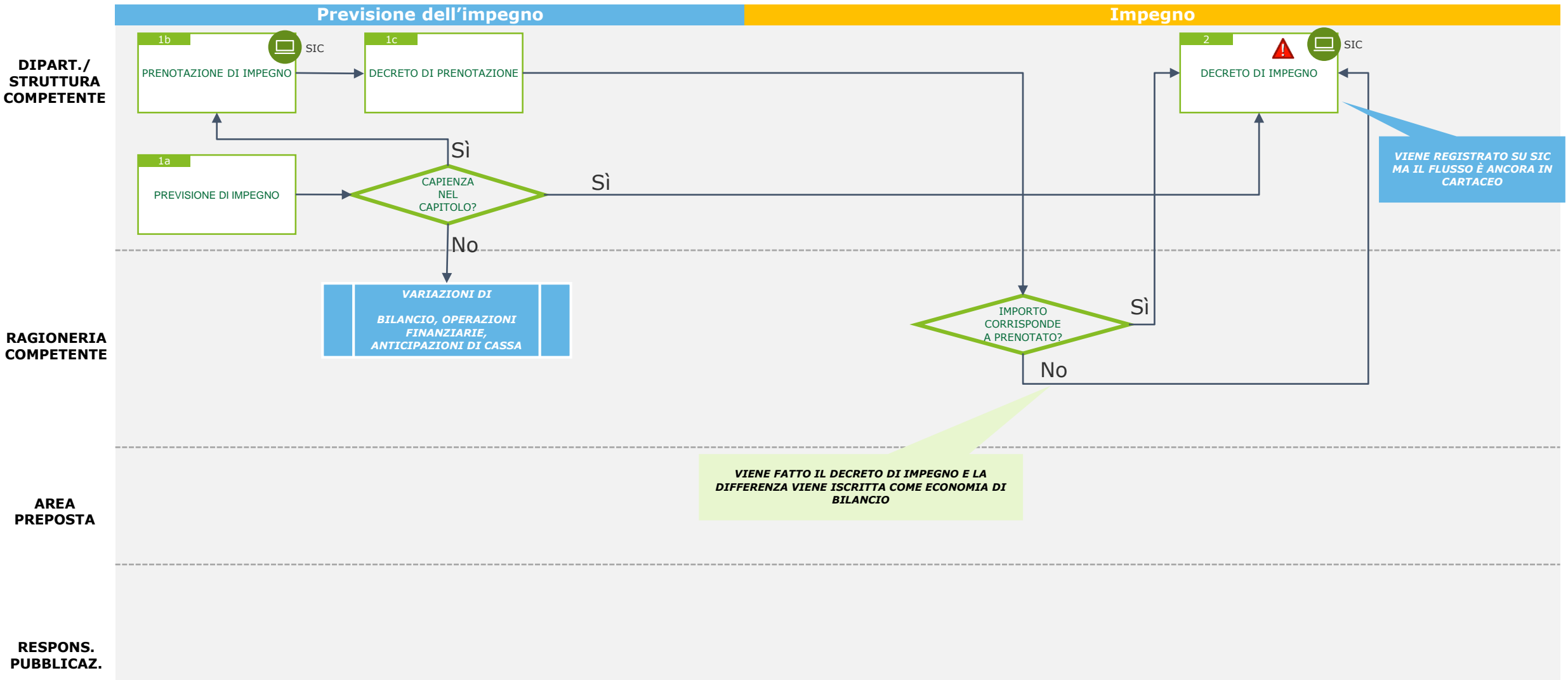
#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
I	<b>Diminuzione dei volumi dei residui soggetti a Riaccertamento Ordinario con indicazione di una soglia di scostamento sopra ai 5 euro oltre la quale effettuare il riaccertamento</b>	Si suggerisce di ridurre drasticamente il numero dei residui indicando una soglia di accettazione automatica dei residui ad es. 5 euro. Molti dei residui infatti sono di centesimi di euro, l'attività di controllo e validazione associata risulta fortemente diseconomica. Tale modifica comporta un passaggio presso l'Assemblea Regionale. Inoltre si propone di mettere la scheda in formato digitale aperto con apposizione di firma digitale.	#12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dei volumi dei residui da riaccertare</li> <li>Savings in termini di costi/benefici dell'attività di controllo</li> </ul>
J	<b>Pagamenti forniture servizi di fornitura della Funzione Pubblica tramite un SI Liquidi accorpato e non singolarmente</b>	Per i pagamenti relativi alla fornitura di servizi (elettricità telefonia, eccc) gestiti dalla Funzione Pubblica, si suggerisce di effettuare un SI LIQUIDI "globale" da parte della Ragioneria anziché procedere singolarmente con Visto SI Liquidi.	#16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione tempi di attraversamento</li> <li>Riduzione tempi di pagamento</li> </ul>
K	<b>Inserimento di una funzione a sistema per distinguere le fatture soggette a IVA da quelle non soggette</b>	Inserimento di una funzionalità a sistema che permetta di distinguere le fatture dove l'imponibile non è soggetto a IVA da quelle dove vi è lo split payment e la ritenuta fiscale.	#13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione tempi di attraversamento</li> <li>Riduzione rischio di errore</li> </ul>
L	<b>Potenziamento delle attività di formazione su tematiche amministrativo-contabili e su Codice degli Appalti per le Amministrazioni Attive con Sessioni e valutazione delle conoscenze/competenze acquisite</b>	Potenziamento dell'attività di formazione e valutazione delle conoscenze/competenze acquisite in ottica di miglioramento del know-how dei dipendenti della regione su tematiche amministrativo-contabili e su Codice degli Appalti e focus sulla necessità di utilizzo della prenotazione di impegno.	#14, #17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del tempo di lavorazione dei rilievi da parte della Amministrazione</li> <li>Riduzione dei rilievi da parte delle Ragionerie</li> <li>Maggiore efficienza del processo di programmazione</li> <li>Diminuzione del rischio di variazione di bilancio</li> </ul>



# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(1/8)



# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(2/8)

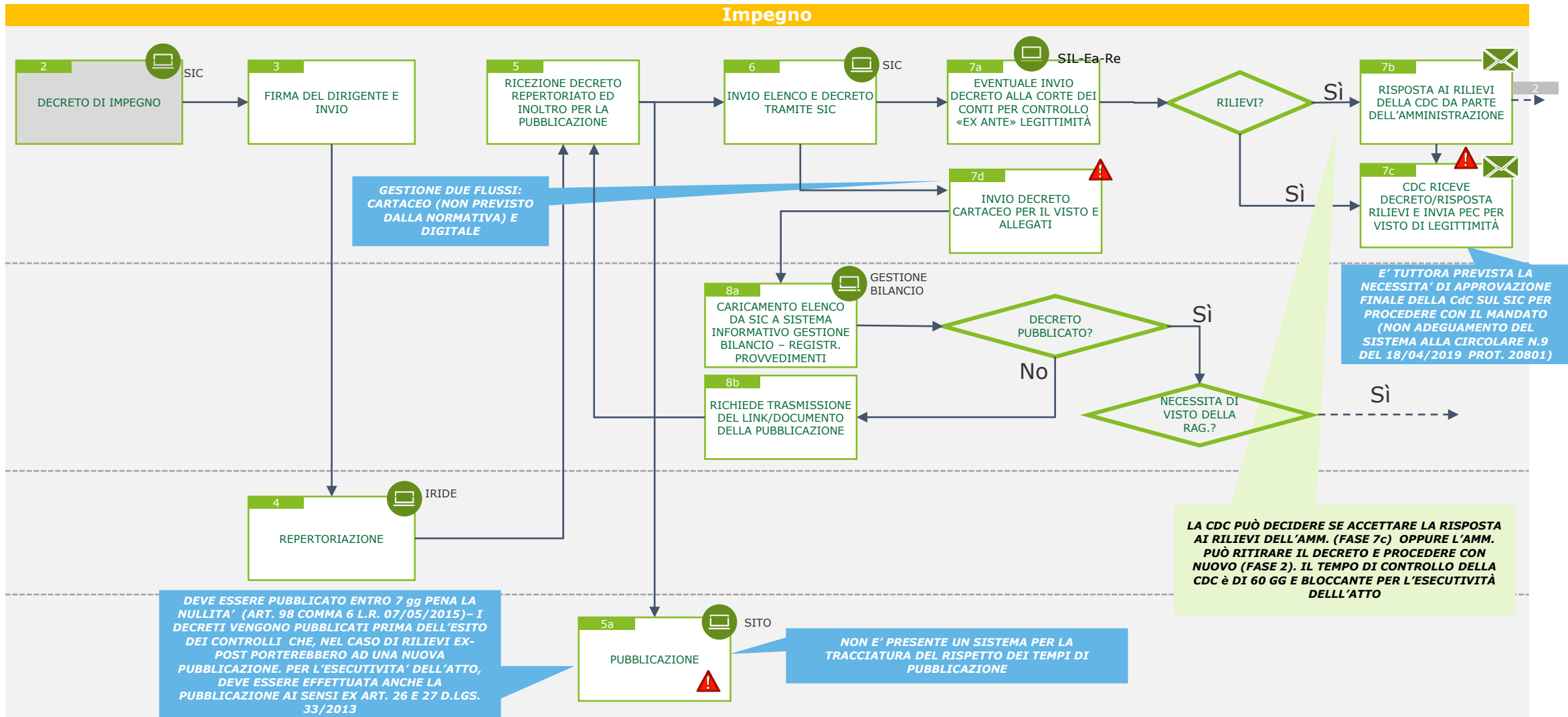
### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

AREA  
PREPOSTA

RESPONS.  
PUBBLICAZ.



LEGENDA:



PEC



SISTEMA IT



PROVVEDIMENTO



CRITICITÀ

# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(3/8)

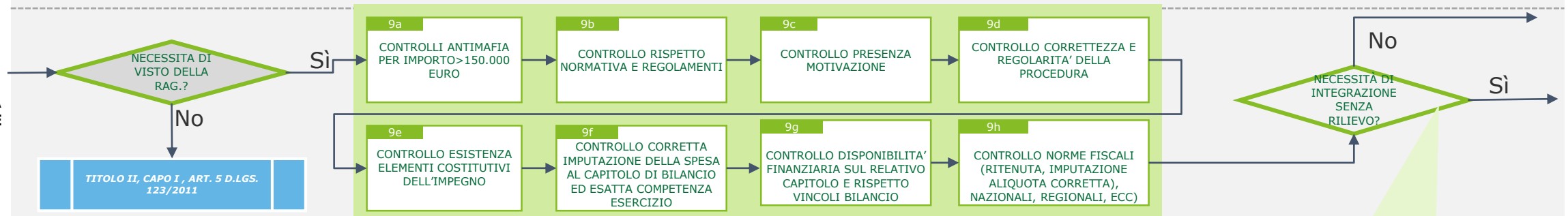
### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

AREA  
PREPOSTA

RESPONS.  
PUBBLICAZ.



**LA RAGIONERIA PUÒ RICHIEDERE UNA INTEGRAZIONE SENZA EFFETTUARE UN RILIEVO, CIÒ INTERROMPE I TEMPI DI CALCOLO DEI CONTROLLI**

LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

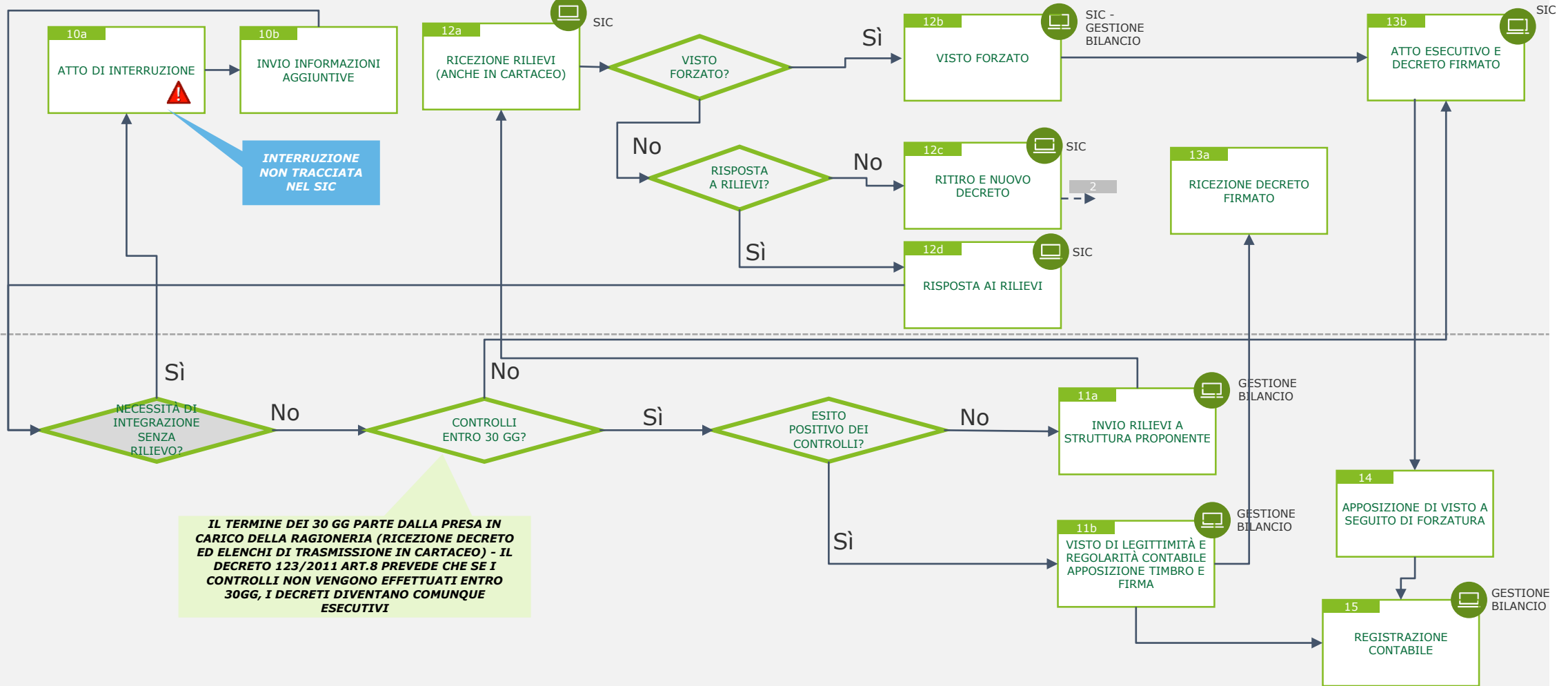
## Ordini di accreditamento

(4/8)

### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE



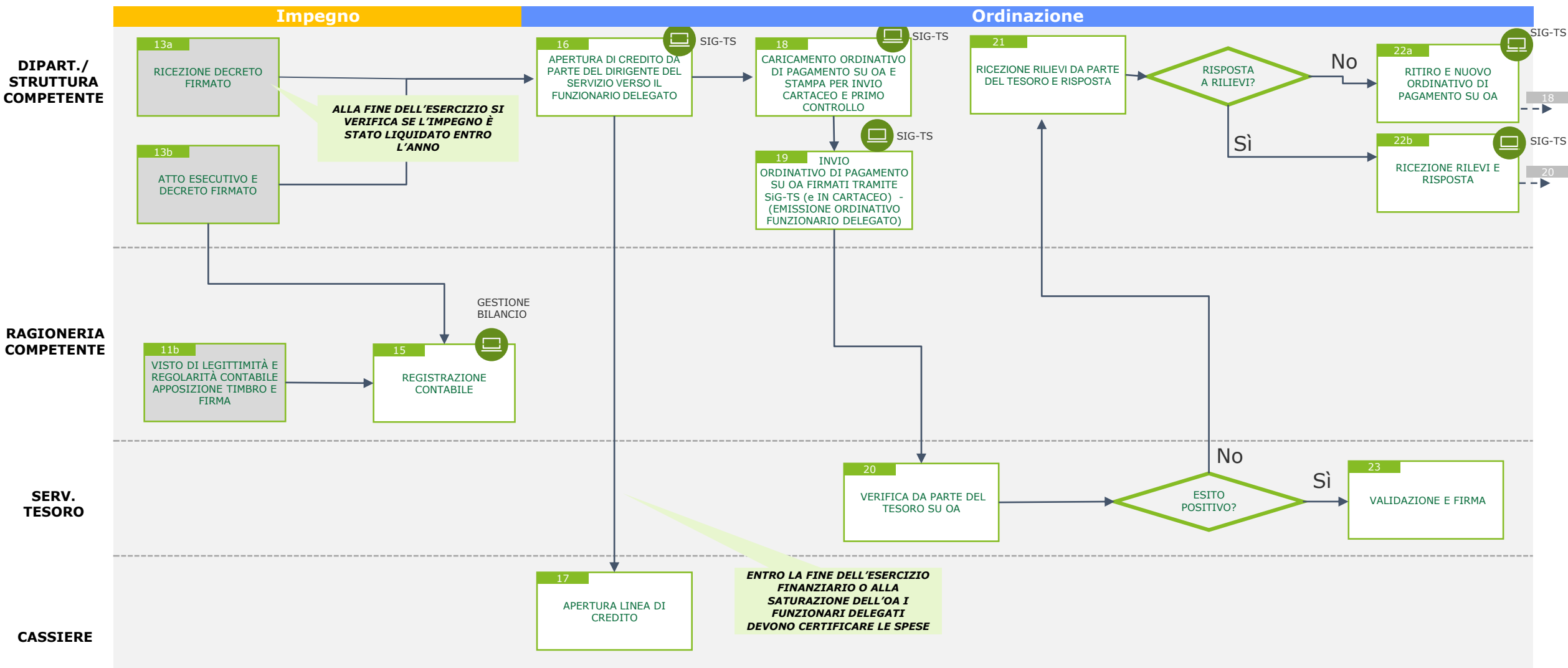
**IL TERMINE DEI 30 GG PARTE DALLA PRESA IN CARICO DELLA RAGIONERIA (RICEZIONE DECRETO ED ELENCHI DI TRASMISSIONE IN CARTACEO) - IL DECRETO 123/2011 ART.8 PREVEDE CHE SE I CONTROLLI NON VENGONO EFFETTUATI ENTRO 30GG, I DECRETI DIVENTANO COMUNQUE ESECUTIVI**

**INTERRUZIONE NON TRACCIATA NEL SIC**

# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

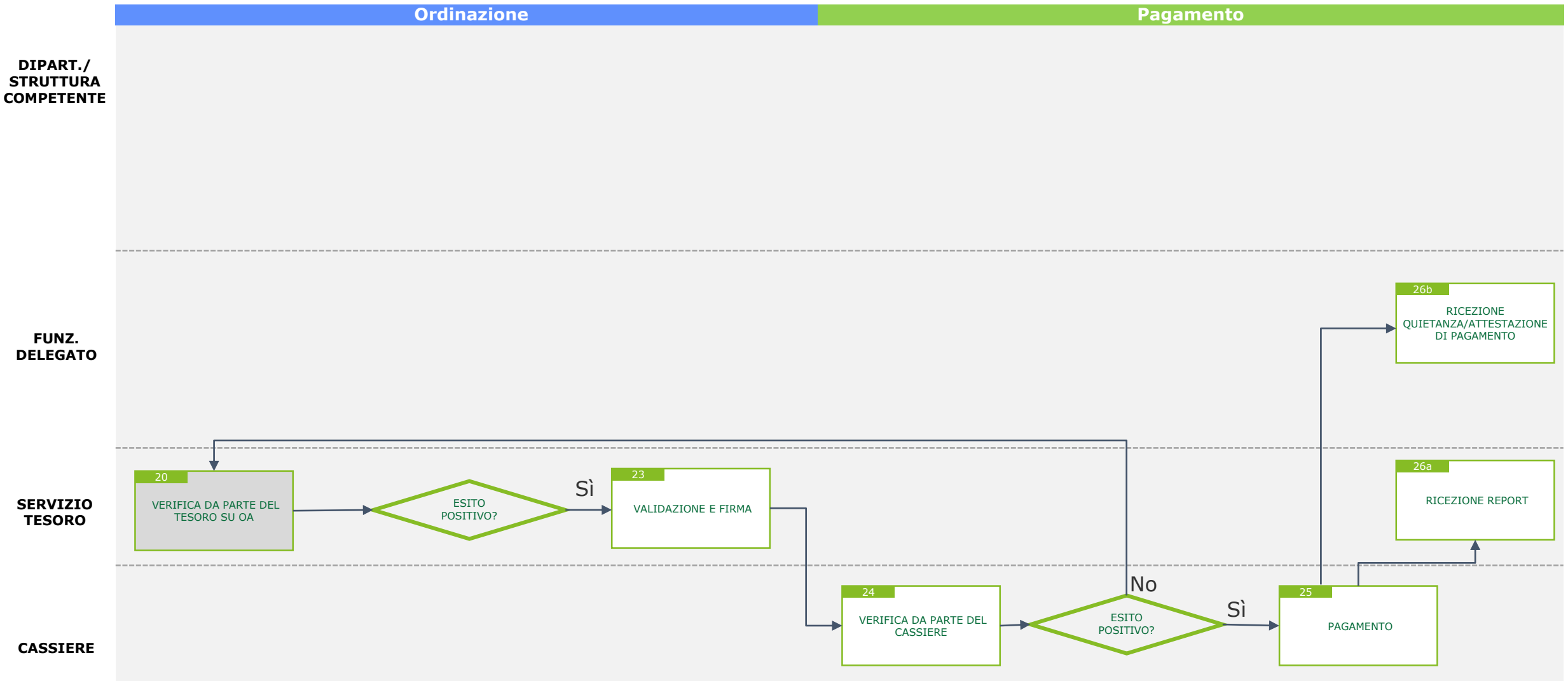
(5/8)



# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(6/8)

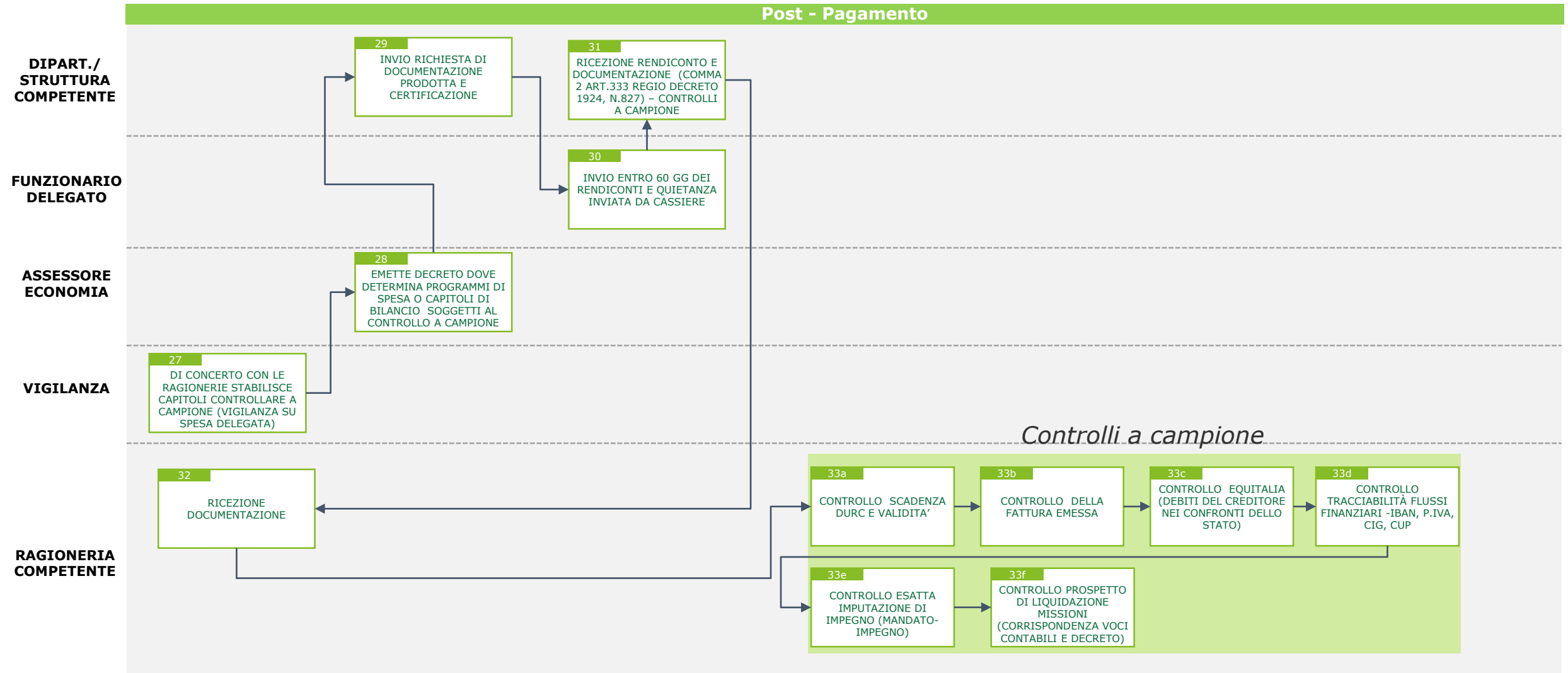


# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(7/8)

### Post - Pagamento



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

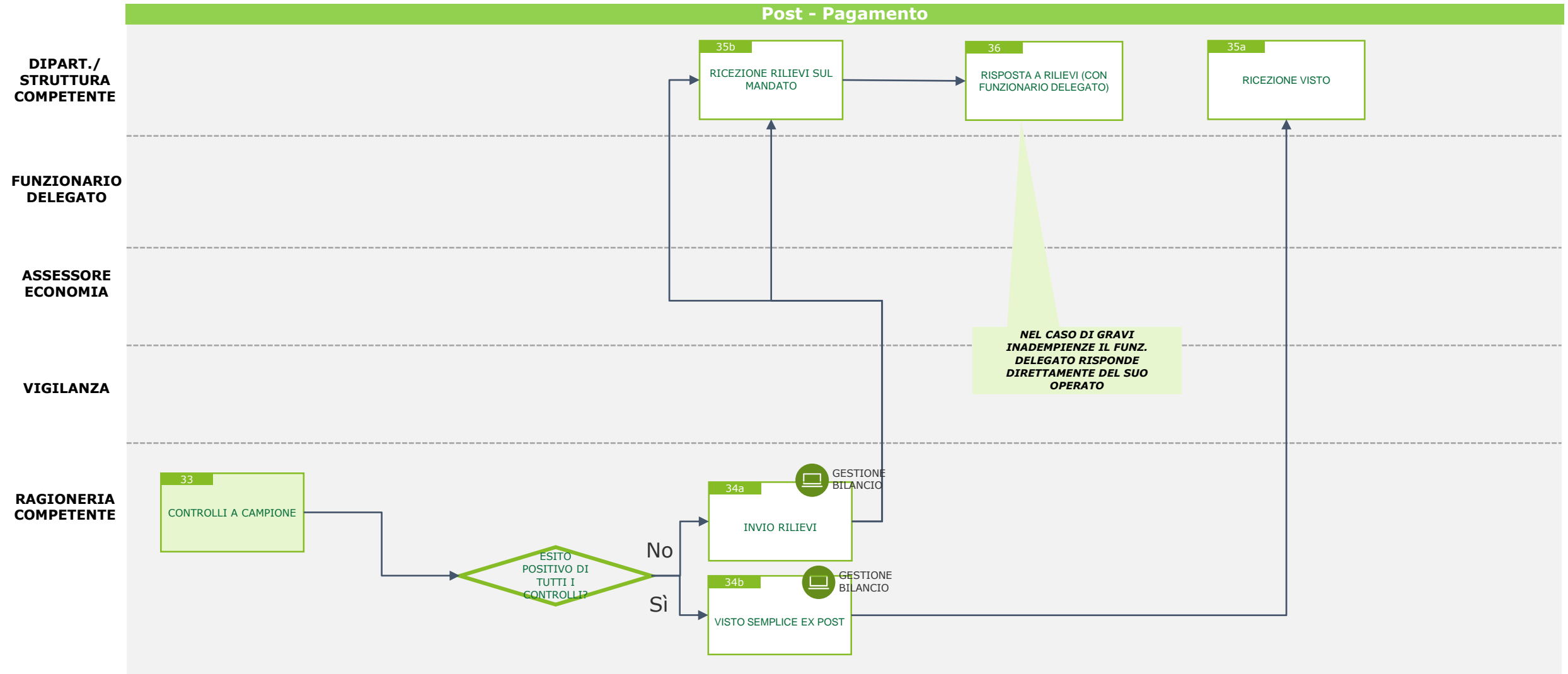
N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Gestione della spesa

## Ordini di accreditamento

(8/8)



### Post - Pagamento





# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Ordini di accreditamento



#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Utilizzo degli Ordini di accreditamento – titolo di spesa non previsto dal D. Lgs. 118/2011</b>	La normativa regionale L.R. 47/1977 prevede l'utilizzo delle aperture di credito nei confronti dei Funzionari delegati come titolo di spesa, mentre la più recente normativa in tema di armonizzazione contabile (D. Lgs. 118/2011) non lo prevede. Nonostante il numero di Ordini di accreditamento prodotti sia diminuito dall'applicazione del D.Lgs. 118/2011, tale strumento risulta ancora molto utilizzato in alcuni Dipartimenti, in particolare quelli caratterizzati da un elevato numero di uffici periferici. Tale fattispecie espone a rischi l'Amministrazione visto che i controlli sulle spese effettuate con questo strumento vengono effettuati dalle ragionerie a campione e solamente <i>ex post</i> rispetto all'avvenuto pagamento (l'invio della documentazione giustificativa delle spese deve essere fornita o entro il 31/12 o entro 30 gg dalla chiusura dell'OA). Inoltre per quanto venga percepito dalle Amministrazioni attive come un titolo di spesa più veloce, in realtà questo non è verificato.		Liquidazione, ordinazione, pagamento
2	<b>Assenza flusso informativo su rendiconti ordini di accreditamento</b>	La rendicontazione delle spese sostenute tramite ordine di accreditamento avviene tra il funzionario delegato e l'amministrazione attiva competente senza il ricorso ad alcun applicativo informatico. I giustificativi di spesa vengono trasmessi in forma cartacea e la ragioneria acquisisce solo l'attestazione da parte del funzionario delegato circa l'effettivo pagamento delle spese cui era incaricato.		Post-pagamento



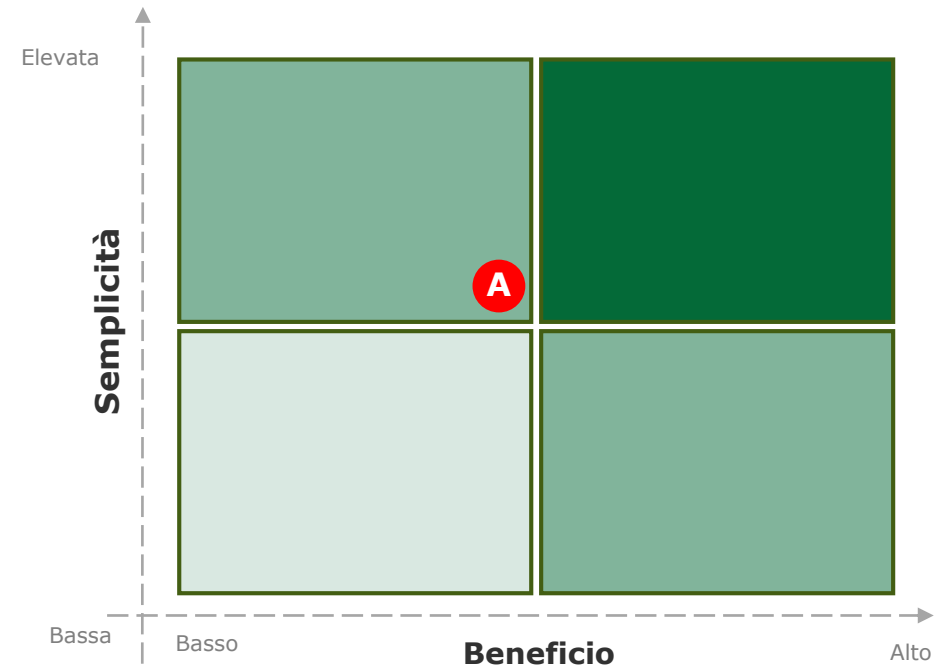
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Ordini di accreditamento

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b> Eliminazione dell'uso degli ordini di accreditamento	 

**Matrice benefici conseguibili – semplicità di adozione**



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Ordini di accreditamento

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Eliminazione dell'uso degli ordini di accreditamento</b>	Con la dematerializzazione dei processi, il processo di spesa dovrebbe essere snellito e anche l'uso degli ordini di accreditamento dovrebbe essere ridimensionato, per una questione di conformità al D.Lgs. 118/2011 e al fine di ottenere un maggior presidio sulla spesa effettuata ad oggi da funzionari delegati; formalmente ciò prevedrebbe un passaggio formale all'ARS per l'abrogazione del art. 13 L.R. 47/1977.	#1, #2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maggior controllo sulla spesa</li></ul>



**Macroprocesso «Programmazione,  
controllo e gestione  
amministrativo-contabile»**

**Gestione delle entrate**

# Gestione delle entrate

## Scheda Descrittiva

Le entrate sono costituite da tutti i redditi, proventi e crediti di qualsiasi natura che l'ente ha il diritto di riscuotere in virtù di leggi, decreti regolamenti, o altri titoli. Tutte le entrate debbono essere iscritte nel bilancio di previsione. Le fasi delle entrate sono le seguenti:

1. accertamento; 2. riscossione; 3. versamento



### Qualche numero su Gestione delle entrate

---

**25.012** Numero di accertamenti effettuati

**~ 11 Mld** Importo delle quietanze ricevute

**~19 Mld** Importo degli accertamenti effettuati

**226.425** Numero delle quietanze ricevute



### I Sistemi a supporto di Gestione delle entrate

---

**Gestione Bilancio Modulo entrate:** Recepisce i dati dei provvedimenti caricati in SIC e permette di tracciare le varie fasi con le relative tempistiche, compreso l'invio dei rilievi

**SIC - Sistema Informativo Contabilità:** sistema informativo che si occupa principalmente di gestione della spesa, in relazione agli ordinativi di accreditamento e i mandati di pagamento che vengono tracciati. Il provvedimento viene caricato sul SIC con dettagli di capitolo, importo, descrizione, n.decreto, tipologia e data) dalle amministrazioni Attive

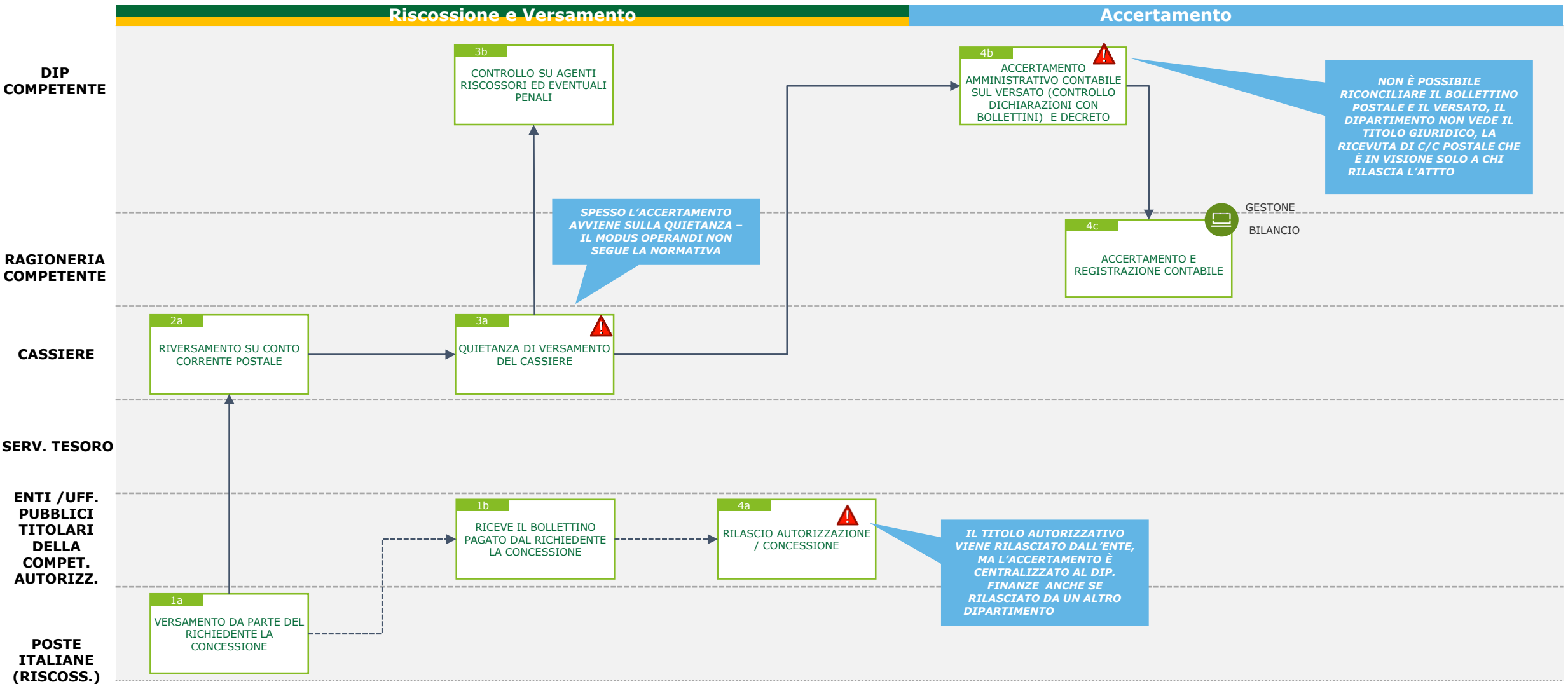
# Gestione delle entrate

## Scheda Attori

Attore del processo	Ruolo dell'Attore
<b>Amministrazione attiva</b>	Il dipartimento competente individua e accerta l'entrata, tramite il decreto di accertamento che invia alla Ragioneria per i controlli. Successivamente produce il decreto di Riscossione e Versamento. Nel caso il cassiere abbia già provveduto all'invio della quietanza di versamento, l'Amministrazione attiva svolge insieme le fasi di accertamento, riscossione e versamento. Si può prenotare l'entrata (non censita su archivio contabile) legata a sanzioni di tipo amministrativo o tipologie di entrate che si trasformano in accertamento in funzione di eventi che impattano (es. sentenza)
<b>Ragioneria</b>	La ragioneria effettua i controlli contabili in fase di accertamento, registra l'entrata e produce il visto, in caso contrario invia il rilievo all'Amministrazione
<b>Cassiere</b>	Riceve la quietanza di versamento, fa un report giornaliero dei flussi che invia al Servizio Tesoro
<b>Riscossione tributi o delegati</b>	Sono incaricati della riscossione, se stesso attore riscossione e versamento insieme

# Gestione delle entrate

## Entrate legate a concessioni







LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate legate a concessioni

(1/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Il S.I. non traccia le interruzioni temporali legate a richieste di integrazione/chiarimento da parte delle Ragionerie</b>	Per quanto concerne i controlli effettuati dalla Ragioneria nella fase di Accertamento può verificarsi il caso in cui la Ragioneria possa chiedere integrazioni o chiarimenti relativamente alla documentazione inviata dall'Amministrazione Attiva proponente senza procedere con un rilievo formale. Ciò comporta, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 123/2011 una interruzione nel calcolo dei tempi di controllo della Ragioneria e non è tracciato a sistema né come fase né temporalmente. Inoltre il sistema non riporta Alert relativamente alle tempistiche di lavorazione, in particolare nel caso previsto dalla normativa in cui siano superati i termini stabiliti per il controllo (30 gg) senza che la Ragioneria abbia effettuato il medesimo (controllo) e di conseguenza l'atto diventi automaticamente esecutivo acquistando efficacia.		Accertamento
2	<b>Mancanza di standard condivisi, linee guida per la redazione degli atti (Amm. Attive) e omogeneità di controllo (Rag.)</b>	Le Amministrazioni attive proponenti non hanno linee guida condivise o format per la redazione degli atti da produrre (decreti). Nella produzione dei decreti le Amministrazioni attive si adeguano alle richieste e indicazioni provenienti dalle Ragionerie che però non presentano tra loro uniformità nel modus operandi e nei controlli effettuati. Non sono previste procedure interne o strumenti che definiscano i requisiti dell'atto, proponendo una check list al redattore per la verifica di completezza. Attualmente ogni amministrazione attiva definisce al suo interno delle buone pratiche da adottare o lascia all'esperienza e alla sensibilità dei suoi operatori la gestione di atti che differiscono spesso per tipologia e implicazioni normative.		Accertamento
3	<b>Accertamento successivo alla quietanza, associazione non automatica tra quietanza e soggetto debitore in fase di accertamento</b>	Non è sempre possibile identificare con certezza la tipologia di entrata e imputarla al corretto capitolo, particolarmente nei casi in cui l'Amministrazione attiva non sia a conoscenza di informazioni certe sui soggetti creditori e sull'ammontare delle somme dovute. In questi casi i decreti di accertamento vengono prodotti ex post rispetto all'atto di emissione della quietanza, una volta ricevuto il versamento. Ciò comporta difficoltà da una parte nella capacità di previsione delle entrate esponendo l'Amministrazione al rischio di mancati introiti, dall'altra difficoltà nel collegamento non automatizzato tra la quietanza di versamento e il soggetto debitore/causale di versamento nella fase di accertamento.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT












Normativo



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate legate a concessioni

(2/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
4	<b>Attività di data entry in fase di accertamento da parte delle Ragionerie</b>	Nella fase di accertamento l'inserimento da parte dell'Amministrazione Attiva sul sistema informativo avviene in maniera cumulativa (riportando solo la somma aggregata dei vari accertamenti riconducibili alla medesima causale) comportando una onerosa attività di data entry da parte delle Ragionerie sul sistema da loro in uso. Infatti una volta ricevuto il decreto di accertamento si passa alla scrittura contabile con rischio di errata imputazione del capitolo che sarà bonificata solo in fase di consuntivo.		Accertamento
5	<b>Non tutti gli attori del processo accedono al sistema informativo, flussi di processo non telematici</b>	I molteplici attori del processo non agiscono sulla stessa piattaforma né la maggior parte di questi flussi avviene telematicamente portando inefficienza nel processo in termini di tempistiche e qualità. I soggetti accertatori sono più di 500 tra 390 comuni, 9 province, gli assessorati e le ASP. Nel caso di versamento delle somme relative alle sanzioni (L. n.1/1979, L. n. 9/1986) e delle concessioni non si ha una notifica in tempo reale dell'effettuato versamento e si hanno difficoltà a ricondurre le somme versate alle causali. Inoltre si può incorrere nel danno erariale nel caso si proceda con ordinanze di ingiunzione emesse in presenza di versamento effettuato ma non riscontrato.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento
6	<b>Quietanza non standardizzata</b>	La quietanza di versamento relativa ai soggetti debitori, emessa una volta ricevuto il versamento dal Cassiere, non è standardizzata e non riporta i dettagli necessari per l'identificazione dei soggetti debitori (CF o Partita IVA). Ciò crea dei problemi nel collegare la somma versata al soggetto debitore e alla causale di versamento, non sempre riportata.	 	Versamento
7	<b>Assenza di banche dati soggetti debitori</b>	Non esistono banche dati legate ai soggetti o enti debitori, ciò comporta tempi più dilatati per le attività dei dipendenti preposti al controllo (ragioneria, Amministrazione attiva). Infatti i dipendenti devono in base alla quietanza ricevuta risalire far risalire l'entrata al soggetto debitore, senza poter accedere ad una banca dati.	 	Riscossione, Versamento
8	<b>Frammentazione di processo, l'amm. attiva non possiede il titolo giuridico di entrata per effettuare i controlli</b>	Il processo di gestione delle entrate proprie derivanti dal rilascio delle autorizzazioni/concessioni risulta frammentato poiché in particolare l'Amministrazione attiva chiamata ad effettuare, sulla base della centralizzazione del capitolo di entrata, le attività di controllo amministrativo-contabile non possiede il titolo giuridico di entrata. Infatti l'ente che rilascia la concessione a fronte dell'invio del bollettino di pagamento da parte del richiedente non fornisce né inserisce in un sistema informativo condiviso le informazioni all'Amministrazione attiva per procedere correttamente con l'accertamento.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT

















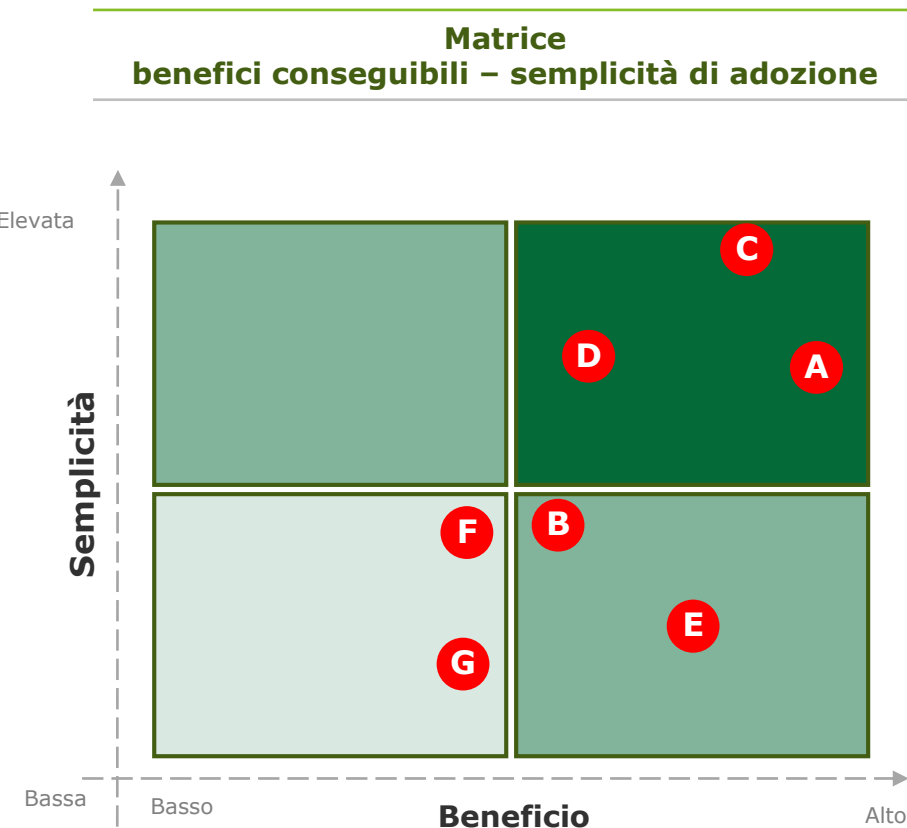
Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Entrate legate a concessioni

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

	Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b>	Modifica del sistema Gestione Bilancio – monitoraggio tempistiche	 
<b>B</b>	Coordinamento, Linee guida/format condivisi	  
<b>C</b>	Inserimento dei dati a sistema – bar code	
<b>D</b>	Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento	 
<b>E</b>	Piattaforma gestionale contabile dove operino tutti gli attori del processo	 
<b>F</b>	Banche dati soggetti debitori	 
<b>G</b>	Decentramento/articolazione del capitolo	 



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate a concessioni

(1/2)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Inserimento delle funzionalità di monitoraggio tempistiche, con particolare riferimento alla richiesta di integrazioni/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione attiva e alert nel sistema informativo</b>	Nella fase di Accertamento risulta prioritaria l'implementazione, nel sistema informatico utilizzato dalle Ragionerie di una funzionalità di monitoraggio delle tempistiche degli atti prodotti, con particolare riferimento alla sospensione del calcolo dei tempi (casi di richiesta integrazione/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione Attiva proponente) e un sistema di alert in prossimità del tempo max previsto per i controlli (30 gg – Art. 8 del D. Lgs. 123/2011).	#1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tracking completo dell'iter di processo</li><li>• Monitoraggio dei tempi di sospensione</li><li>• Sistema di alert sulla scadenza dei tempi di controllo</li></ul>
B	<b>Coordinamento e standardizzazione delle attività delle Amministrazioni attive, omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie tramite definizione di linee guida, format condivisi e meeting di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali</b>	Azione di coordinamento al fine di standardizzare le attività delle Amministrazioni attive e omogeneizzare il modus operandi delle Ragionerie sugli atti. Questa attività presuppone una prima fase di individuazione delle tipologie di atti e i relativi vincoli/informazioni da riportare, l'individuazione dei rilievi riscontrati dalla Ragionerie in modo da definire le linee guida e format condivisi da adottare nell'intera regione. Queste azioni finalizzate alla standardizzazione di processo devono inserirsi in una più ampia prospettiva di condivisione di problematiche e soluzioni tra gli attori coinvolti con incontri di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali da effettuarsi con cadenza almeno bimestrale. L'owner delle attività di coordinamento potrebbe essere individuato nel servizio di nuova formazione del coordinamento delle Ragionerie (operativamente) e nella Segreteria Generale.	#2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione delle attività delle Amministrazioni Attive</li><li>• Omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie</li><li>• Confronto su tematiche comuni con approccio alle criticità comune</li></ul>
C	<b>Inserimento dei dati a sistema – bar code</b>	Utilizzare un sistema di Bar-code sui decreti di accertamento in modo da leggere istantaneamente l'informazione e riportarla sul sistema informativo in uso dalle Ragionerie minimizzando i rischi derivanti da operazioni di data-entry. Adeguamento del sistema attuale in modo che sia in grado di supportare la tecnologia proposta.	#4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inserimento immediato delle informazioni</li><li>• Annullamento margine di errore dovuto ad operazioni di data entry</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate a concessioni

(2/2)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
D	<b>Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento</b>	<p>Ricorso a procedure di incasso (versamenti da parte dei debitori) standardizzate con indicazione nella causale del decreto di accertamento o altro atto di riferimento e implementazione con il cassiere di un modulo software per l'associazione automatica del versamento con le informazioni necessarie all'accertamento.</p> <p>In particolare la quietanza dovrebbe essere digitale e contenere tutte le informazioni necessarie ai fini dell'accertamento, C.F., Partita IVA e causale; al momento solamente la registrazione della quietanza è digitale. Inoltre l'Amministrazione dovrebbe generare un identificativo univoco della transazione in modo da tracciare lungo tutto il processo le attività collegate alla transazione.</p>	#3, #6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione di processo</li><li>• Riduzione dei tempi di attraversamento</li></ul>
E	<b>Piattaforma gestionale - contabile dove operino tutti gli attori del processo con interfaccia con il sistema di pagamento da parte dei soggetti debitori</b>	<p>In aggiunta all'esigenza di avere una banca dati, risulta fondamentale implementare una piattaforma gestionale dove operino tutti gli attori coinvolti (solo i soggetti accertatori sono più di 500 tra 390 comuni, 9 province, gli assessorati e le ASP). Su questo sistema dovrebbero essere mappati i flussi e caricati gli atti come ad es. il versamento delle somme relative alle sanzioni (L. n.1/1979, L. n. 9/1986) il tutto interfacciato con il sistema di pagamento in modo da notificare in tempo reale l'avvenuto versamento. il sistema permetterebbe di evitare i casi di danno erariale derivanti da ordinanze di ingiunzione emesse in presenza di versamento effettuato ma non riscontrato (assenza di notifica). Al momento solo la Toscana e la Lombardia si sono dotate di sistemi di gestione delle entrate. Il sistema gestionale da realizzare dovrebbe comunicare con quello contabile e di conseguenza essere riconciliato.</p>	#3, #5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velocizzazione dei flussi comunicativi tra gli attori</li><li>• Tracciamento end to end del processo</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

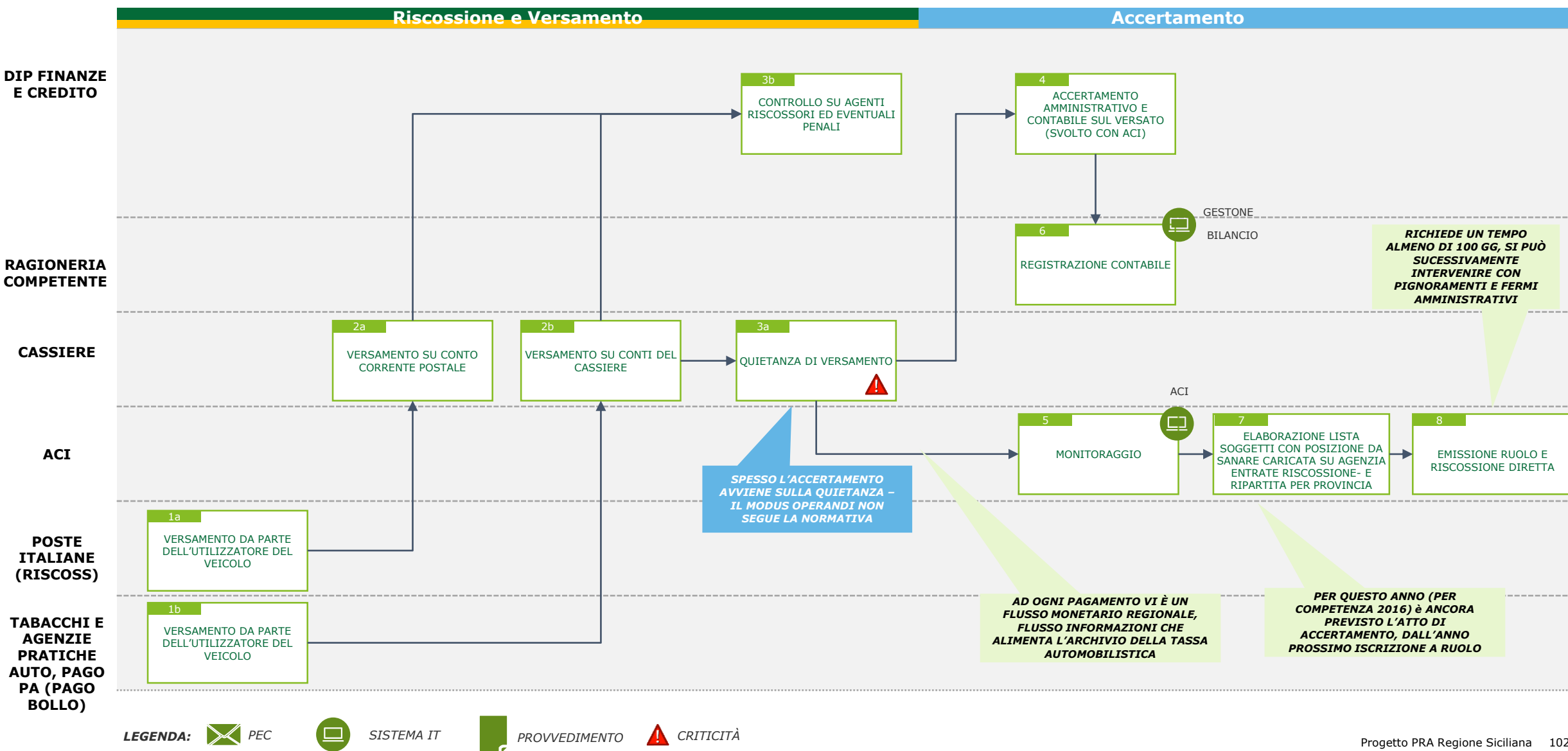
## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate a concessioni

(2/2)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
F	<b>Banche dati soggetti debitori</b>	Implementazione di banche dati che consentano di facilitare il lavoro dei dipendenti fornendo una lista, in continuo aggiornamento dei soggetti debitori in modo da identificare istantaneamente la provenienza dei flussi. Da valutare la fattibilità della soluzione relativamente agli aspetti del trattamento dei dati e della privacy (GDPR).	#3, #4, #7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento della qualità del lavoro, della sicurezza e integrità dei dati gestiti con conseguente riduzione di errore</li><li>• Riduzione del tempo di attraversamento del processo</li></ul>
G	<b>Decentramento/articolazione del capitolo</b>	Nel processo di gestione delle entrate proprie derivanti dal rilascio delle autorizzazioni/concessioni, l'Amministrazione attiva deve effettuare le attività di controllo amministrativo contabile pur non possedendo il titolo giuridico di entrata. La soluzione consiste nel decentramento/articolazione del capitolo così che la competenza venga trasferita all'Amministrazione attiva competente sul tema dell'autorizzazione rilasciata. Le informazioni ricevute dall'ente (bollettino di C/C postale in primis) dovrebbero essere trasmesse telematicamente all'Amministrazione attiva.	#8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controllo sulle entrate proprie derivanti dai concessioni/autorizzazioni</li></ul>

# Gestione delle entrate





## Entrate legate alla tassa automobilistica



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate legate alla tassa automobilistica

(1/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Il S.I. non traccia le interruzioni temporali legate a richieste di integrazione/chiarimento da parte delle Ragionerie</b>	Per quanto concerne i controlli effettuati dalla Ragioneria nella fase di Accertamento può verificarsi il caso in cui la Ragioneria possa chiedere integrazioni o chiarimenti relativamente alla documentazione inviata dall'Amministrazione Attiva proponente senza procedere con un rilievo formale. Ciò comporta, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 123/2011 una interruzione nel calcolo dei tempi di controllo della Ragioneria e non è tracciato a sistema né come fase né temporalmente. Inoltre il sistema non riporta Alert relativamente alle tempistiche di lavorazione, in particolare nel caso previsto dalla normativa in cui siano superati i termini stabiliti per il controllo (30 gg) senza che la Ragioneria abbia effettuato il medesimo (controllo) e di conseguenza l'atto diventi automaticamente esecutivo acquistando efficacia.		Accertamento
2	<b>Mancanza di standard condivisi, linee guida per la redazione degli atti (Amm. Attive) e omogeneità di controllo (Rag.)</b>	Le Amministrazioni attive proponenti non hanno linee guida condivise o format per la redazione degli atti da produrre (decreti). Nella produzione dei decreti le Amministrazioni attive si adeguano alle richieste e indicazioni provenienti dalle Ragionerie che però non presentano tra loro uniformità nel modus operandi e nei controlli effettuati. Non sono previste procedure interne o strumenti che definiscano i requisiti dell'atto, proponendo una check list al redattore per la verifica di completezza. Attualmente ogni amministrazione attiva definisce al suo interno delle buone pratiche da adottare o lascia all'esperienza e alla sensibilità dei suoi operatori la gestione di atti che differiscono spesso per tipologia e implicazioni normative.		Accertamento
3	<b>Accertamento successivo alla quietanza, associazione non automatica tra quietanza e soggetto debitore in fase di accertamento</b>	Non è sempre possibile identificare con certezza la tipologia di entrata e imputarla al corretto capitolo, particolarmente nei casi in cui l'Amministrazione attiva non sia a conoscenza di informazioni certe sui soggetti creditori e sull'ammontare delle somme dovute. In questi casi i decreti di accertamento vengono prodotti ex post rispetto all'atto di emissione della quietanza, una volta ricevuto il versamento. Ciò comporta difficoltà da una parte nella capacità di previsione delle entrate esponendo l'Amministrazione al rischio di mancati introiti, dall'altra difficoltà nel collegamento non automatizzato tra la quietanza di versamento e il soggetto debitore/causale di versamento nella fase di accertamento.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT










Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate legate alla tassa automobilistica

(2/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
4	<b>Attività di data entry in fase di accertamento da parte delle Ragionerie</b>	Nella fase di accertamento l'inserimento da parte dell'Amministrazione Attiva sul sistema informativo avviene in maniera cumulativa (riportando solo la somma aggregata dei vari accertamenti riconducibili alla medesima causale) comportando una onerosa attività di data entry da parte delle Ragionerie sul sistema da loro in uso. Infatti una volta ricevuto il decreto di accertamento si passa alla scrittura contabile con rischio di errata imputazione del capitolo che sarà bonificata solo in fase di consuntivo.		Accertamento
5	<b>Quietanza non standardizzata</b>	La quietanza di versamento relativa ai soggetti debitori, emessa una volta ricevuto il versamento dal Cassiere, non è standardizzata e non riporta i dettagli necessari per l'identificazione dei soggetti debitori (CF o Partita IVA). Ciò crea dei problemi nel collegare la somma versata al soggetto debitore e alla causale di versamento, non sempre riportata.	 	Versamento
6	<b>Alto tasso di evasione nel pagamento della tassa automobilistica</b>	La tassa automobilistica risulta avere un gettito potenziale decisamente più alto del riscosso (pagano 44 automobilisti su 100). Nonostante le attività di segnalazione bonaria, l'evaso rimane molto elevato, occorre facilitare il pagamento del bollo (Pago PA), migliorare il monitoraggio anche grazie ad una capillare attività di segnalazioni bonarie che la regione con ACI sta mettendo in campo.		Accertamento, Riscossione, Versamento
7	<b>Trasferimento di proprietà – pagamento Bollo</b>	Non di rado dopo la vendita dell'auto il vecchio proprietario si ritrova ad avere ancora l'intestazione dell'auto al P.R.A.. Al nuovo proprietario che non registra l'atto attualmente non viene richiesto il pagamento del bollo fino a quando non risulta inserito nel sistema (non si è in possesso della informazione sul nuovo proprietario) comportando una perdita in termini di flusso di cassa in entrata. Da normativa sono previsti 60 gg per la registrazione al P.R.A. del nuovo proprietario, la competenza del controllo del pagamento della tassa è in capo alla provincia.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento
8	<b>Pagamento su Pago PA possibile tramite ACI e non tramite la regione</b>	Ad oggi risulta possibile pagare il bollo auto su PAGO PA tramite ACI e non tramite la regione che pur avendo aderito non ha ancora finalizzato l'utilizzo della funzionalità di pagamento del bollo auto.		Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT













Normativo

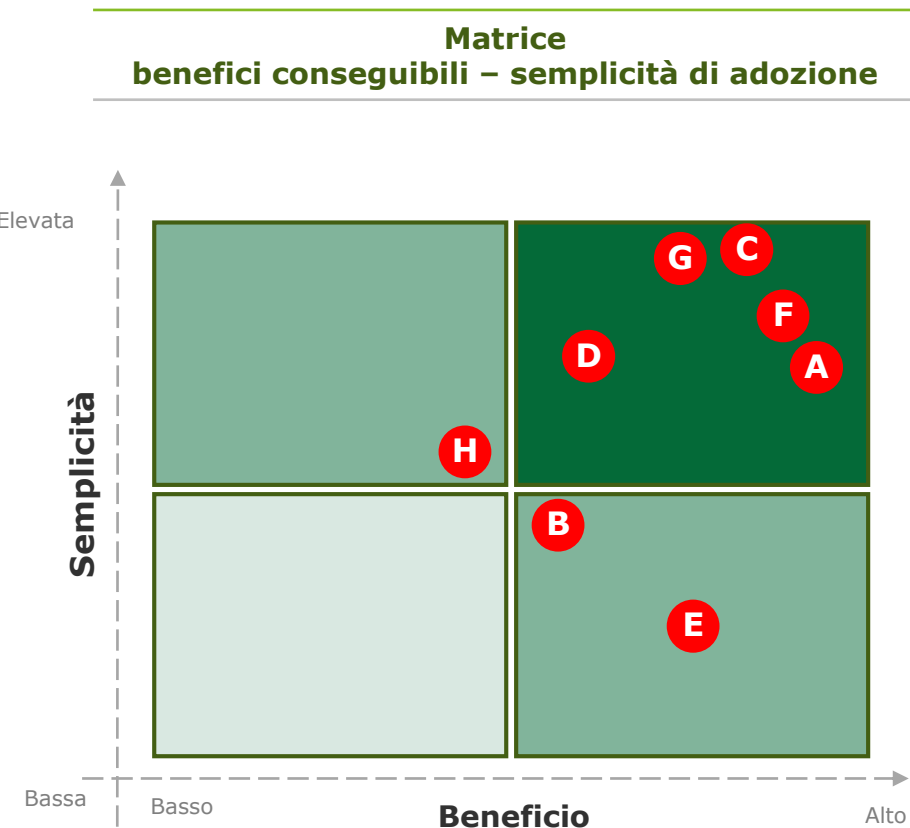


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Entrate legate alla tassa automobilistica

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

	Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b>	Modifica del sistema Gestione Bilancio – monitoraggio tempistiche	 
<b>B</b>	Coordinamento, Linee guida/format condivisi	  
<b>C</b>	Inserimento dei dati a sistema – bar code	
<b>D</b>	Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento	 
<b>E</b>	Piattaforma gestionale contabile dove operino tutti gli attori del processo	 
<b>F</b>	Implementazione e diffusione PAGO PA	
<b>G</b>	Pagamento del bollo in fase di revisione	 
<b>H</b>	Trasferimento di proprietà – registrazione in altre piattaforme	 



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate alla tassa automobilistica

(1/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Inserimento delle funzionalità di monitoraggio tempistiche, con particolare riferimento alla richiesta di integrazioni/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione attiva e alert nel sistema informativo</b>	Nella fase di Accertamento risulta prioritaria l'implementazione, nel sistema informatico utilizzato dalle Ragionerie di una funzionalità di monitoraggio delle tempistiche degli atti prodotti, con particolare riferimento alla sospensione del calcolo dei tempi (casi di richiesta integrazione/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione Attiva proponente) e un sistema di alert in prossimità del tempo max previsto per i controlli (30 gg – Art. 8 del D. Lgs. 123/2011).	#1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tracking completo dell'iter di processo</li><li>• Monitoraggio dei tempi di sospensione</li><li>• Sistema di alert sulla scadenza dei tempi di controllo</li></ul>
B	<b>Coordinamento e standardizzazione delle attività delle Amministrazioni attive, omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie tramite definizione di linee guida, format condivisi e meeting di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali</b>	Azione di coordinamento al fine di standardizzare le attività delle Amministrazioni attive e omogeneizzare il modus operandi delle Ragionerie sugli atti. Questa attività presuppone una prima fase di individuazione delle tipologie di atti e i relativi vincoli/informazioni da riportare, l'individuazione dei rilievi riscontrati dalla Ragionerie in modo da definire le linee guida e format condivisi da adottare nell'intera regione. Queste azioni finalizzate alla standardizzazione di processo devono inserirsi in una più ampia prospettiva di condivisione di problematiche e soluzioni tra gli attori coinvolti con incontri di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali da effettuarsi con cadenza almeno bimestrale. L'owner delle attività di coordinamento potrebbe essere individuato nel servizio di nuova formazione del coordinamento delle Ragionerie (operativamente) e nella Segreteria Generale.	#2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione delle attività delle Amministrazioni Attive</li><li>• Omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie</li><li>• Confronto su tematiche comuni con approccio alle criticità comune</li></ul>
C	<b>Inserimento dei dati a sistema – bar code</b>	Utilizzare un sistema di Bar-code sui decreti di accertamento in modo da leggere istantaneamente l'informazione e riportarla sul sistema informativo in uso dalle Ragionerie minimizzando i rischi derivanti da operazioni di data-entry. Adeguamento del sistema attuale in modo che sia in grado di supportare la tecnologia proposta.	#4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inserimento immediato delle informazioni</li><li>• Annullamento margine di errore dovuto ad operazioni di data entry</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate alla tassa automobilistica

(2/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
D	<b>Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento</b>	<p>Ricorso a procedure di incasso (versamenti da parte dei debitori) standardizzate con indicazione nella causale del decreto di accertamento o altro atto di riferimento e implementazione con il cassiere di un modulo software per l'associazione automatica del versamento con le informazioni necessarie all'accertamento.</p> <p>In particolare la quietanza dovrebbe essere digitale e contenere tutte le informazioni necessarie ai fini dell'accertamento, C.F., Partita IVA e causale; al momento solamente la registrazione della quietanza è digitale. Inoltre l'Amministrazione dovrebbe generare un identificativo univoco della transazione in modo da tracciare lungo tutto il processo le attività collegate alla transazione.</p>	#3,#5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione di processo</li><li>• Riduzione dei tempi di attraversamento</li></ul>
E	<b>Piattaforma gestionale - contabile dove operino tutti gli attori del processo con interfaccia con il sistema di pagamento da parte dei soggetti debitori</b>	<p>Creazione di una piattaforma dove operino tutti gli attori coinvolti – In aggiunta all'esigenza di avere una banca dati, risulta fondamentale implementare una piattaforma dove operino tutti gli attori coinvolti (solo i soggetti accertatori sono più di 500 tra 390 comuni, 9 province, gli assessorati e le ASP). Su questo sistema dovrebbero essere mappati i flussi e caricati gli atti come ad es. il versamento delle somme relative alle sanzioni (L. n.1/1979, L. n. 9/1986) il tutto interfacciato con il sistema di pagamento in modo da notificare in tempo reale l'avvenuto versamento. il sistema permetterebbe di evitare i casi di danno erariale derivanti da ordinanze di ingiunzione emesse in presenza di versamento effettuato ma non riscontrato (assenza di notifica). Al momento solo la Toscana e la Lombardia si sono dotate di sistemi di gestione delle entrate. Il sistema gestionale da realizzare dovrebbe comunicare con quello contabile e di conseguenza essere riconciliato.</p>	#3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velocizzazione dei flussi comunicativi tra gli attori</li><li>• Tracciamento end to end del processo</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate legate alla tassa automobilistica

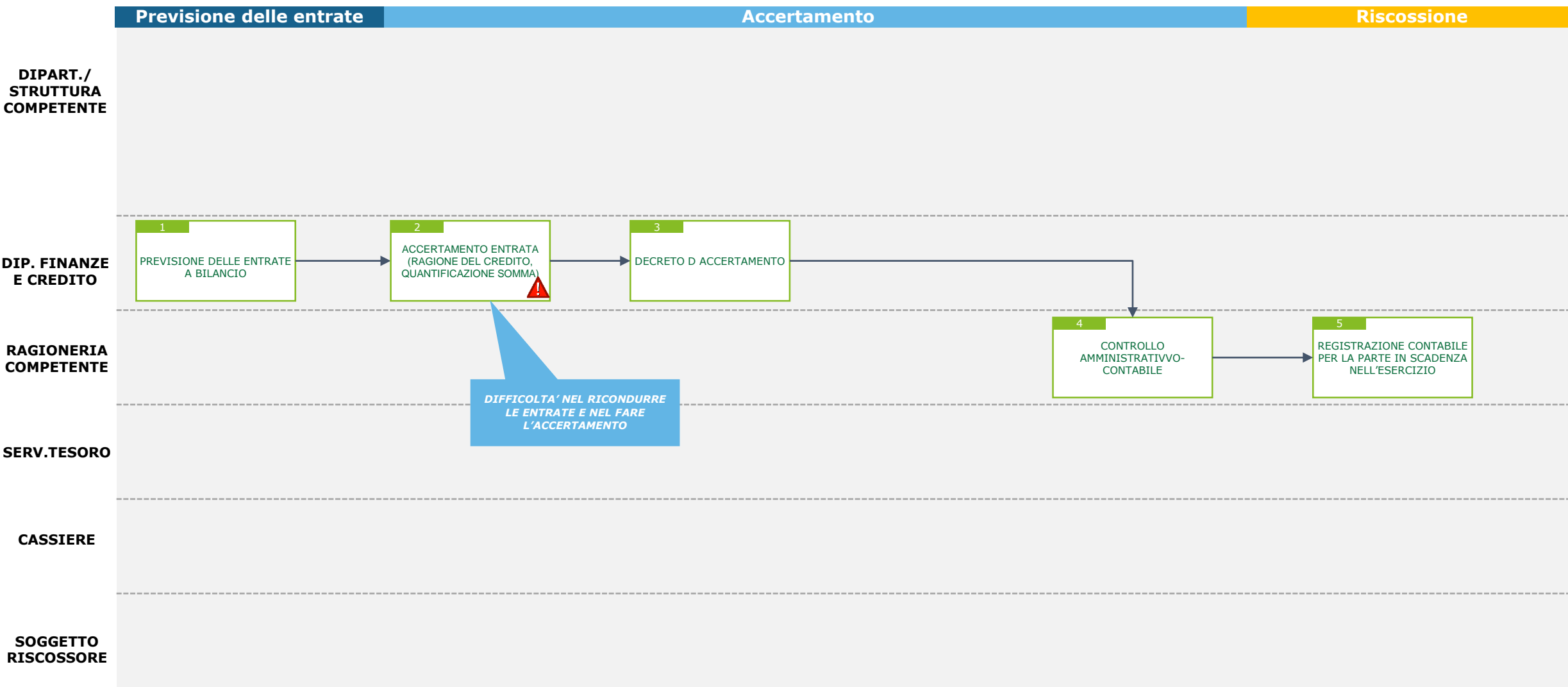
(3/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
F	<b>PAGO PA – Diffusione strumento già in uso e pagina dedicata nel sito della regione</b>	<p>Implementazione della funzionalità pagamento tassa automobilistica su PAGO PA tramite la regione e maggiore diffusione/sensibilizzazione in modo da semplificare il versamento e l'accertamento (sono chiaramente identificati Soggetto debitore e causale) o almeno diffusione/incentivazione del pagamento tramite l'applicazione PagoBollo su ACI.</p> <p>Inoltre si suggerisce di dedicare una pagina al pagamento sul sito regionale coniugando velocità di pagamento, trasparenza e completezza delle informazioni riportate.</p>	#8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilità nell'accertamento</li></ul>
G	<b>Pagamento del bollo in fase di revisione</b>	<p>Si propone di inserire il pagamento del bollo auto o di quelli precedenti al momento della revisione della macchina (entro 3 anni vanno pagate le precedenti esposizioni verso la regione), ostativo per l'effettuazione della revisione in modo da recuperare i versamenti non effettuati negli anni precedenti.</p>	#6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del gettito derivante dalla tassa automobilistica</li></ul>
H	<b>Trasferimento di proprietà – registrazione in altre piattaforme</b>	<p>Si suggerisce di far registrare l'informazione sul trasferimento dell'auto anche in altre piattaforme che possano essere gestite in condivisione in modo da poter agire sulla riscossione anche qualora non sia stata modificata l'iscrizione al PRA dell'auto venduta.</p>	#7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del gettito derivante dalla tassa automobilistica</li></ul>

# Gestione delle entrate

## Entrate demaniali e patrimoniali

(1/2)

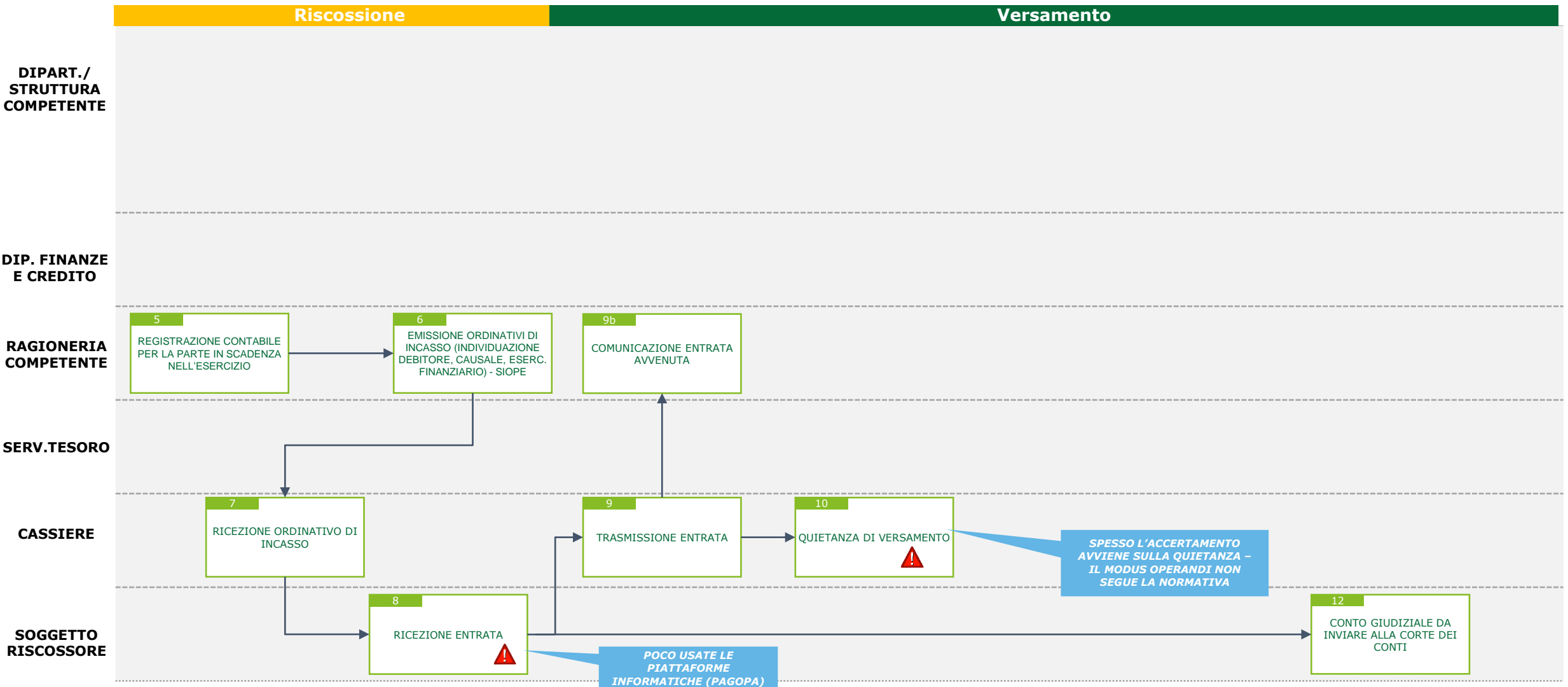


LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ

# Gestione delle entrate

## Entrate demaniali e patrimoniali

(2/2)







LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate demaniali e patrimoniali

(1/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Il S.I. non traccia le interruzioni temporali legate a richieste di integrazione/chiarimento da parte dell'Amm. Attiva</b>	Per quanto concerne i controlli effettuati dalla Ragioneria nella fase di Accertamento può verificarsi il caso in cui la Ragioneria possa chiedere integrazioni o chiarimenti relativamente alla documentazione inviata dall'Amministrazione Attiva proponente senza procedere con un rilievo formale. Ciò comporta, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 123/2011 una interruzione nel calcolo dei tempi di controllo della Ragioneria e non è tracciato a sistema né come fase né temporalmente. Inoltre il sistema non riporta Alert relativamente alle tempistiche di lavorazione, in particolare nel caso previsto dalla normativa in cui siano superati i termini stabiliti per il controllo (30 gg) senza che la Ragioneria abbia effettuato il medesimo (controllo) e di conseguenza l'atto diventi automaticamente esecutivo acquistando efficacia.		Accertamento
2	<b>Mancanza di standard condivisi, linee guida per la redazione degli atti (Amm. Attive) e omogeneità di controllo (Rag.)</b>	Le Amministrazioni attive proponenti non hanno linee guida condivise o format per la redazione degli atti da produrre (decreti). Nella produzione dei decreti le Amministrazioni attive si adeguano alle richieste e indicazioni provenienti dalle Ragionerie che però non presentano tra loro uniformità nel modus operandi e nei controlli effettuati. Non sono previste procedure interne o strumenti che definiscano i requisiti dell'atto, proponendo una check list al redattore per la verifica di completezza. Attualmente ogni amministrazione attiva definisce al suo interno delle buone pratiche da adottare o lascia all'esperienza e alla sensibilità dei suoi operatori la gestione di atti che differiscono spesso per tipologia e implicazioni normative.		Accertamento
3	<b>Accertamento successivo alla quietanza, associazione non automatica tra quietanza e soggetto debitore in fase di accertamento</b>	Non è sempre possibile identificare con certezza la tipologia di entrata e imputarla al corretto capitolo, particolarmente nei casi in cui l'Amministrazione attiva non sia a conoscenza di informazioni certe sui soggetti creditori e sull'ammontare delle somme dovute. In questi casi i decreti di accertamento vengono prodotti ex post rispetto all'atto di emissione della quietanza, una volta ricevuto il versamento. Ciò comporta difficoltà da una parte nella capacità di previsione delle entrate esponendo l'Amministrazione al rischio di mancati introiti, dall'altra difficoltà nel collegamento tra la quietanza di versamento e il soggetto debitore/causale di versamento nella fase di accertamento, in quanto il collegamento non risultava automatizzato.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT










Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Entrate demaniali e patrimoniali

(2/2)

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
4	<b>Attività di data entry in fase di accertamento da parte delle Ragionerie</b>	Nella fase di accertamento l'inserimento da parte dell'Amministrazione Attiva sul sistema informativo avviene in maniera cumulativa (riportando solo la somma aggregata dei vari accertamenti riconducibili alla medesima causale) comportando una onerosa attività di data entry da parte delle Ragionerie sul sistema da loro in uso. Infatti una volta ricevuto il decreto di accertamento si passa alla scrittura contabile con rischio di errata imputazione del capitolo che sarà bonificata solo in fase di consuntivo.		Accertamento
5	<b>Non tutti gli attori del processo accedono al sistema informativo, flussi di processo non telematici</b>	I molteplici attori del processo non agiscono sulla stessa piattaforma né la maggior parte di questi flussi avviene telematicamente portando inefficienza nel processo in termini di tempistiche e qualità. I soggetti accertatori sono più di 500 tra 390 comuni, 9 province, gli assessorati e le ASP. Nel caso di versamento delle somme relative alle sanzioni (L. n.1/1979, L. n. 9/1986) e delle concessioni non si ha una notifica in tempo reale dell'effettuato versamento e si hanno difficoltà a ricondurre le somme versate alle causali. Inoltre si può incorrere nel danno erariale nel caso si proceda con ordinanze di ingiunzione emesse in presenza di versamento effettuato ma non riscontrato.	 	Accertamento, Riscossione, Versamento
6	<b>Quietanza non standardizzata</b>	La quietanza di versamento relativa ai soggetti debitori, emessa una volta ricevuto il versamento dal Cassiere, non è standardizzata e non riporta i dettagli necessari per l'identificazione dei soggetti debitori (CF o Partita IVA). Ciò crea dei problemi nel collegare la somma versata al soggetto debitore e alla causale di versamento, non sempre riportata.	 	Versamento
7	<b>Assenza di banche dati soggetti debitori</b>	Non esistono banche dati legate ai soggetti o enti debitori, ciò comporta tempi più dilatati per le attività dei dipendenti preposti al controllo (ragioneria, Amministrazione attiva). Infatti i dipendenti devono in base alla quietanza ricevuta risalire all'entrata e al soggetto debitore, senza poter accedere ad una banca dati.	 	Riscossione, Versamento



Di Processo



Organizzativo



IT















Normativo

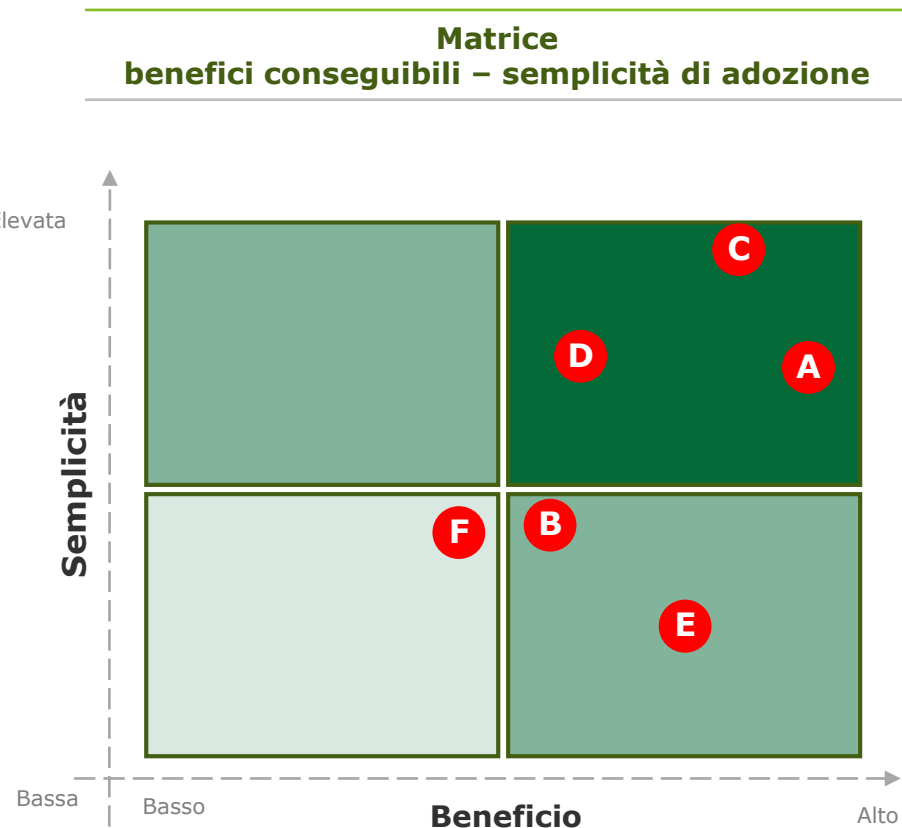


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Entrate demaniali e patrimoniali

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

	Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b>	Modifica del sistema Gestione Bilancio – monitoraggio tempistiche	 
<b>B</b>	Coordinamento, Linee guida/format condivisi	  
<b>C</b>	Inserimento dei dati a sistema – bar code	
<b>D</b>	Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento	 
<b>E</b>	Piattaforma gestionale contabile dove operino tutti gli attori del processo	 
<b>F</b>	Banche dati soggetti debitori	 



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate demaniali e patrimoniali

(1/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Inserimento delle funzionalità di monitoraggio tempistiche, con particolare riferimento alla richiesta di integrazioni/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione attiva e alert nel sistema informativo</b>	Nella fase di Accertamento risulta prioritaria l'implementazione, nel sistema informatico utilizzato dalle Ragionerie di una funzionalità di monitoraggio delle tempistiche degli atti prodotti, con particolare riferimento alla sospensione del calcolo dei tempi (casi di richiesta integrazione/chiarimenti da parte delle Ragionerie all'Amministrazione Attiva proponente) e un sistema di alert in prossimità del tempo max previsto per i controlli (30 gg – Art. 8 del D. Lgs. 123/2011).	#1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracking completo dell'iter di processo</li> <li>• Monitoraggio dei tempi di sospensione</li> <li>• Sistema di alert sulla scadenza dei tempi di controllo</li> </ul>
B	<b>Coordinamento e standardizzazione delle attività delle Amministrazioni attive, omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie tramite definizione di linee guida, format condivisi e meeting di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali</b>	Azione di coordinamento al fine di standardizzare le attività delle Amministrazioni attive e omogeneizzare il modus operandi delle Ragionerie sugli atti. Questa attività presuppone una prima fase di individuazione delle tipologie di atti e i relativi vincoli/informazioni da riportare, l'individuazione dei rilievi riscontrati dalla Ragionerie in modo da definire le linee guida e format condivisi da adottare nell'intera regione. Queste azioni finalizzate alla standardizzazione di processo devono inserirsi in una più ampia prospettiva di condivisione di problematiche e soluzioni tra gli attori coinvolti con incontri di allineamento intra-dipartimentali e inter-dipartimentali da effettuarsi con cadenza almeno bimestrale. L'owner delle attività di coordinamento potrebbe essere individuato nel servizio di nuova formazione del coordinamento delle Ragionerie.	#2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizzazione delle attività delle Amministrazioni Attive</li> <li>• Omogeneizzazione del modus operandi delle Ragionerie</li> <li>• Confronto su tematiche comuni con approccio alle criticità comune</li> </ul>
C	<b>Inserimento dei dati a sistema – bar code</b>	Utilizzare un sistema di Bar-code sui decreti di accertamento in modo da leggere istantaneamente l'informazione e riportarla sul sistema informativo in uso dalle Ragionerie minimizzando i rischi derivanti da operazioni di data-entry. Adeguamento del sistema attuale in modo che sia in grado di supportare la tecnologia proposta.	#4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserimento immediato delle informazioni</li> <li>• Annullamento margine di errore dovuto ad operazioni di data entry</li> </ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate demaniali e patrimoniali

(2/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
D	<b>Quietanza standardizzata digitale e inserimento causale nel decreto di accertamento</b>	<p>Ricorso a procedure di incasso (versamenti da parte dei debitori) standardizzate con indicazione nella causale del decreto di accertamento o altro atto di riferimento e implementazione con il cassiere di un modulo software per l'associazione automatica del versamento con le informazioni necessarie all'accertamento.</p> <p>In particolare la quietanza dovrebbe essere digitale e contenere tutte le informazioni necessarie ai fini dell'accertamento, C.F., Partita IVA e causale; al momento solamente la registrazione della quietanza è digitale. Inoltre l'Amministrazione dovrebbe generare un identificativo univoco della transazione in modo da tracciare lungo tutto il processo le attività collegate alla transazione.</p>	#3, #6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione di processo</li><li>• Riduzione dei tempi di attraversamento</li></ul>
E	<b>Piattaforma gestionale - contabile dove operino tutti gli attori del processo con interfaccia con il sistema di pagamento da parte dei soggetti debitori</b>	<p>Creazione di una piattaforma dove operino tutti gli attori coinvolti – In aggiunta all'esigenza di avere una banca dati, risulta fondamentale implementare una piattaforma dove operino tutti gli attori coinvolti (solo i soggetti accertatori sono più di 500 tra 390 comuni, 9 province, gli assessorati e le ASP). Su questo sistema dovrebbero essere mappati i flussi e caricati gli atti come ad es. il versamento delle somme relative alle sanzioni (L. n.1/1979, L. n. 9/1986) il tutto interfacciato con il sistema di pagamento in modo da notificare in tempo reale l'avvenuto versamento. il sistema permetterebbe di evitare i casi di danno erariale derivanti da ordinanze di ingiunzione emesse in presenza di versamento effettuato ma non riscontrato (assenza di notifica). Al momento solo la Toscana e la Lombardia si sono dotate di sistemi di gestione delle entrate. Il sistema gestionale da realizzare dovrebbe comunicare con quello contabile e di conseguenza essere riconciliato.</p>	#3, #5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velocizzazione dei flussi comunicativi tra gli attori</li><li>• Tracciamento end to end del processo</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle soluzioni – Entrate demaniali e patrimoniali

(3/3)

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
F	Banche dati	Implementazione di banche dati che consentano di facilitare il lavoro dei dipendenti fornendo una lista, in continuo aggiornamento dei soggetti debitori in modo da identificare istantaneamente la provenienza dei flussi. Da valutare la fattibilità della soluzione relativamente agli aspetti del trattamento dei dati e della privacy (GDPR).	#3, #4, #7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento della qualità del lavoro, della sicurezza e integrità dei dati gestiti con conseguente riduzione di errore</li><li>• Riduzione del tempo di attraversamento del processo</li></ul>

# Programmazione e Controllo

## Scheda Descrittiva

Programmazione e Controllo è il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, si individuano le azioni e gli strumenti per raggiungerli attraverso la stesura di strumenti programmatici come il DEFR e il Bilancio di Previsione che delineano le stime relative alle entrate e spese ripartite per capitoli e missioni. A fine anno viene fatto il consuntivo che riporta i risultati ottenuti e gli scostamenti, alcune variazioni o assestamenti del bilancio possono essere fatti durante tutto l'esercizio finanziario



### Qualche numero su Programmazione e controllo

**3.200**

Numero di capitoli presenti in bilancio (2.496 Spesa, 704 Per le Entrate)

**~ 445 mil**

Stanziamiento in fondi vincolati di parte corrente

**31%**

Importo delle variazioni di bilancio sullo stanziamento iniziale

**~ 713 mil**

Stanziamiento in fondi vincolati in c/capitale

**267**

Enti pubblici vigilati (249)\* e Società partecipate\*\* (14 direttamente, 4 indirettamente – al netto di quelle in liquidazione)

**~ 1,3 Mld**

Somme perenti (di cui ~ 550 Mil. Vincolati)



### I Sistemi a supporto di Programmazione e controllo

**Previsione Bilancio:** E' attraverso questo modulo che il Servizio Bilancio carica a sistema gli stanziamenti previsti per ciascun capitolo di bilancio, procedendo alle eventuali variazioni nel corso della gestione. Permette di gestire l'anagrafica contabile, la gestione dei capitoli di bilancio, delle previsioni, la gestione degli emendamenti

**Consuntivo Bilancio:** Il modulo consuntivo dell'applicativo Gestione bilancio consente di svolgere le attività utili alla definizione del bilancio consuntivo regionale, in particolare quelle di rendicontazione e consuntivazione del Bilancio. Da questo modulo è possibile inserire i dati relativi al Patrimonio

Fonte: dati interni Sicilia (Relazione della performance 2018) e Bilancio 2018

\*: Fonte: Relazione della Performance

\*\* Fonte: sito Regione Sicilia – Società partecipate

# Programmazione e Controllo

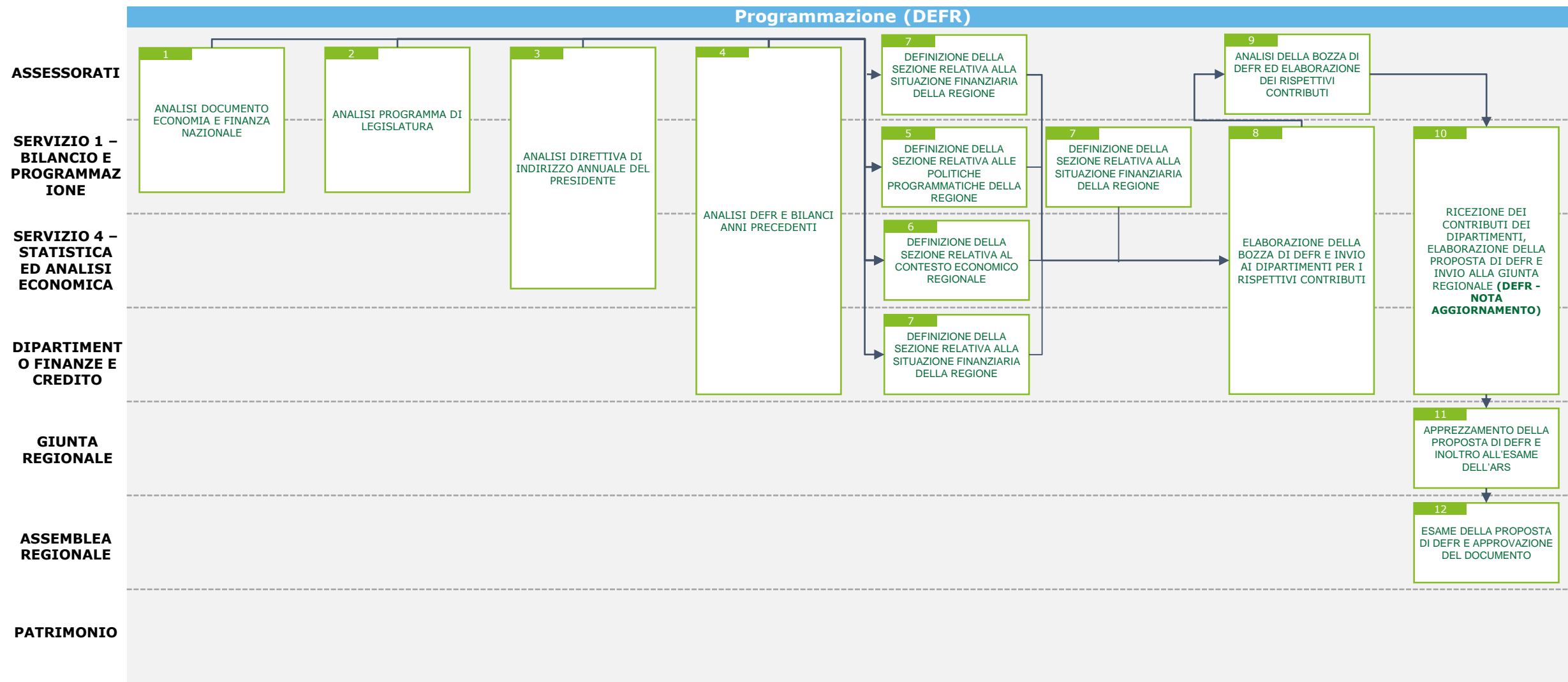
## Scheda Attori

Attore del processo	Ruolo dell'Attore
<b>Assessorati</b>	Sono coinvolti nelle analisi del documento di economia e finanza nazionale, del programma di legislatura, della direttiva di indirizzo del presidente, della situazione finanziaria della regione al fine di pubblicare il DEFR e il Bilancio di previsione. I dipartimenti sono coinvolti nella gestione dei capitoli, con variazioni di bilancio orizzontale o compensative
<b>Servizio Bilancio</b>	È coinvolto end – to – end sul processo dall'analisi del documento di Economia e Finanza regionale fino alla definizione delle politiche programmatiche della regione, del DEFR e del Bilancio di Previsione. Si occupa dell'elaborazione del consuntivo e della redazione dei documenti di bilancio (Bilancio consolidato – rendiconto generale)
<b>Servizio Statistica ed analisi economica</b>	È coinvolto nelle analisi di tipo statistico ai fini della elaborazione del DEFR, in particolare sulla parte di analisi del contesto socio-economico
<b>Dipartimento Finanze e Credito</b>	È principalmente coinvolte sulle tematiche inerenti le entrate (devolute e di spettanza), sia per l'elaborazione del DEFR e del bilancio di previsione, sia a consuntivo per l'elaborazione del bilancio
<b>Giunta regionale</b>	Deve apprezzare le proposte del DEFR e di tutti gli strumenti programmatici, della legge finanziaria, della legge di bilancio
<b>Assemblea Regionale Siciliana</b>	Deve approvare il DEFR, il bilancio di previsione, la legge finanziaria e la legge di bilancio dopo che sono passati dalla Giunta regionale
<b>Servizio Patrimonio</b>	Si occupa della parte relativa ai cespiti, alla contabilizzazione e ciò che va riportato nel bilancio come asset

# Flusso delle macro-attività As-Is

## Ciclo di Programmazione e controllo

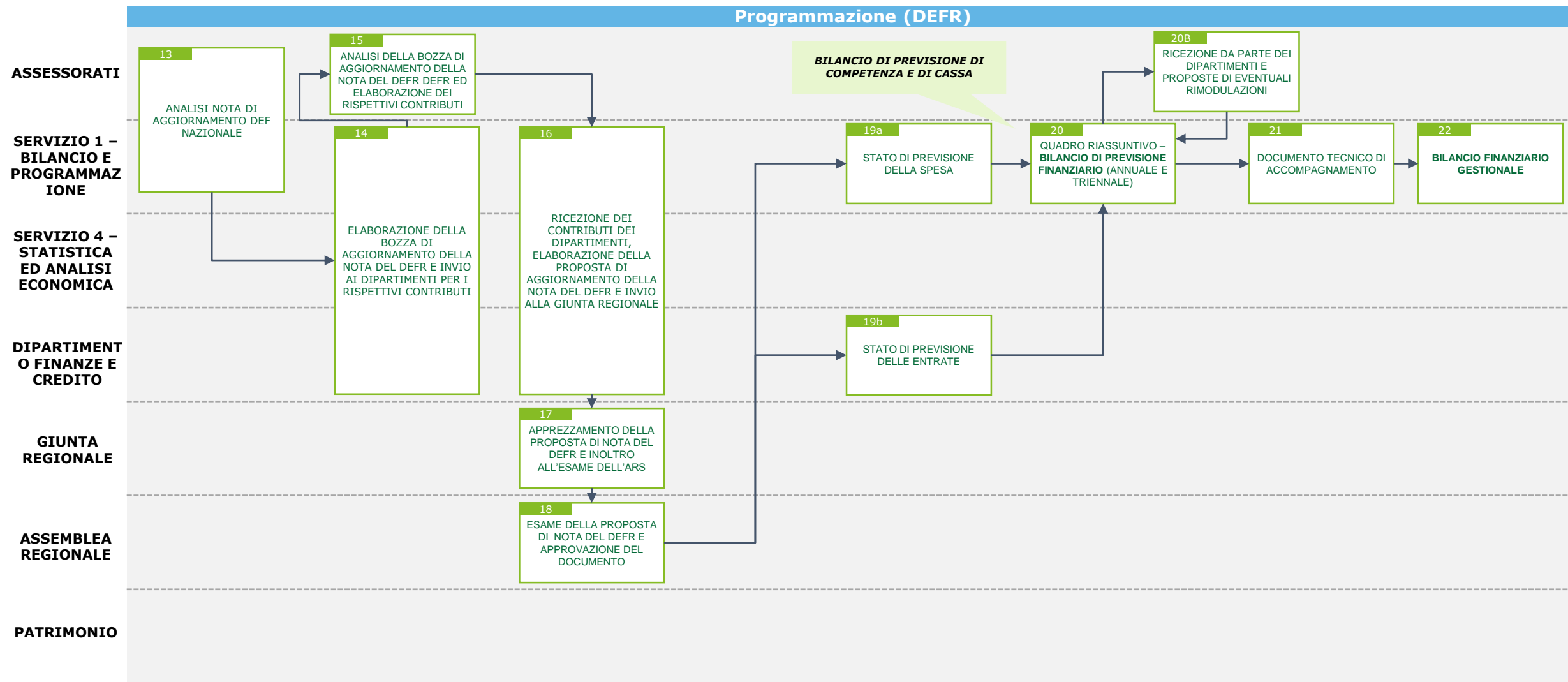
(1/5)



# Flusso delle macro-attività As-Is

## Ciclo di Programmazione e controllo

(2/5)

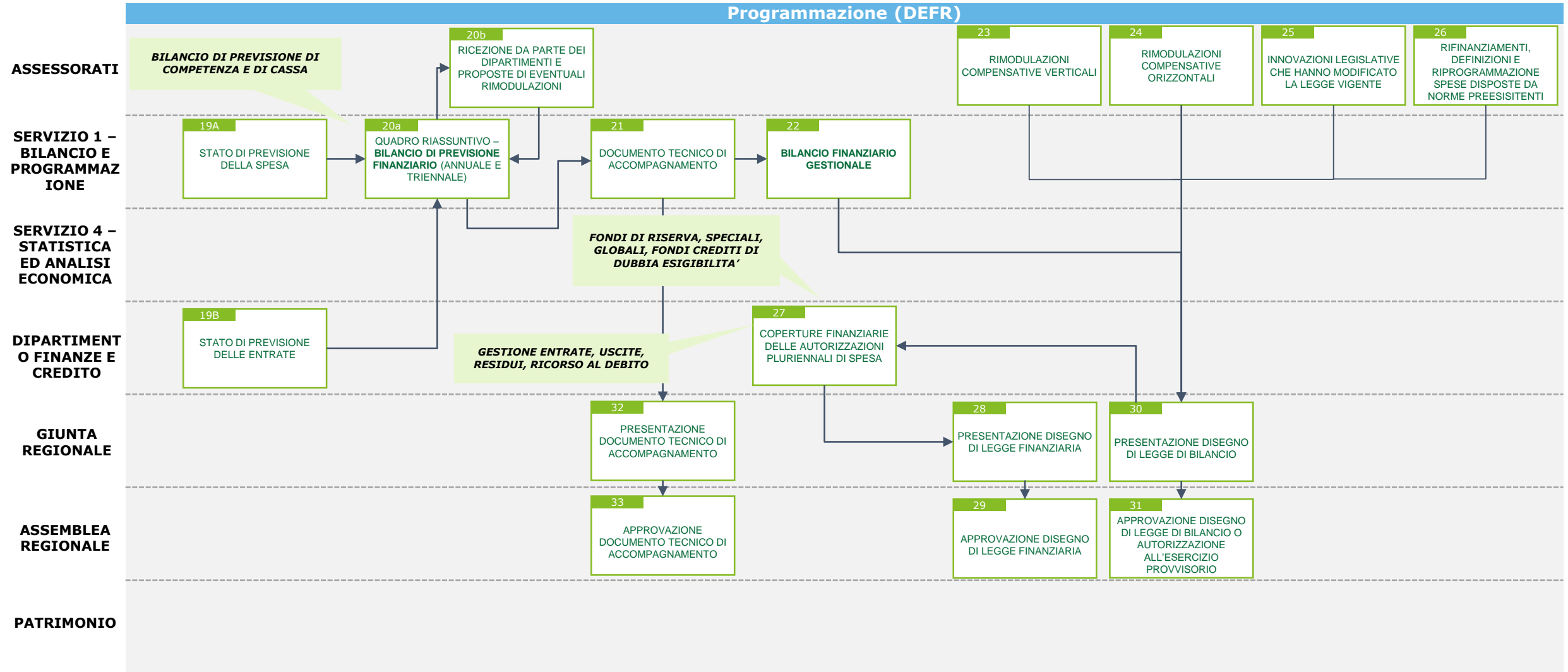




# Flusso delle macro-attività As-Is

## Ciclo di Programmazione e controllo

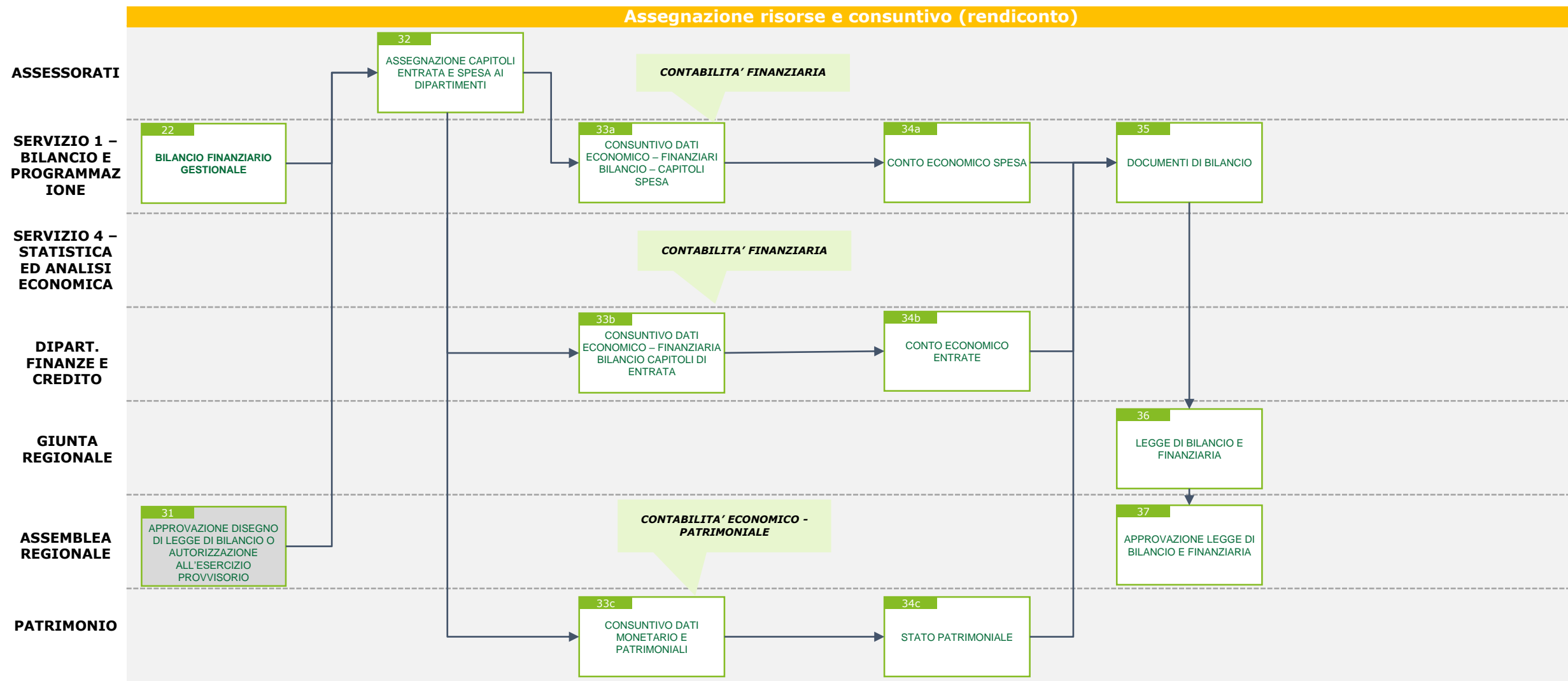
(3/5)



# Flusso delle macro-attività As-Is

## Ciclo di Programmazione e controllo

(4/5)



# Flusso delle macro-attività As-Is

## Ciclo di Programmazione e controllo

(5/5)

### Assegnazione risorse e consuntivo (rendiconto)

ASSESSORATI

SERVIZIO 1 –  
BILANCIO E  
PROGRAMMAZIONE

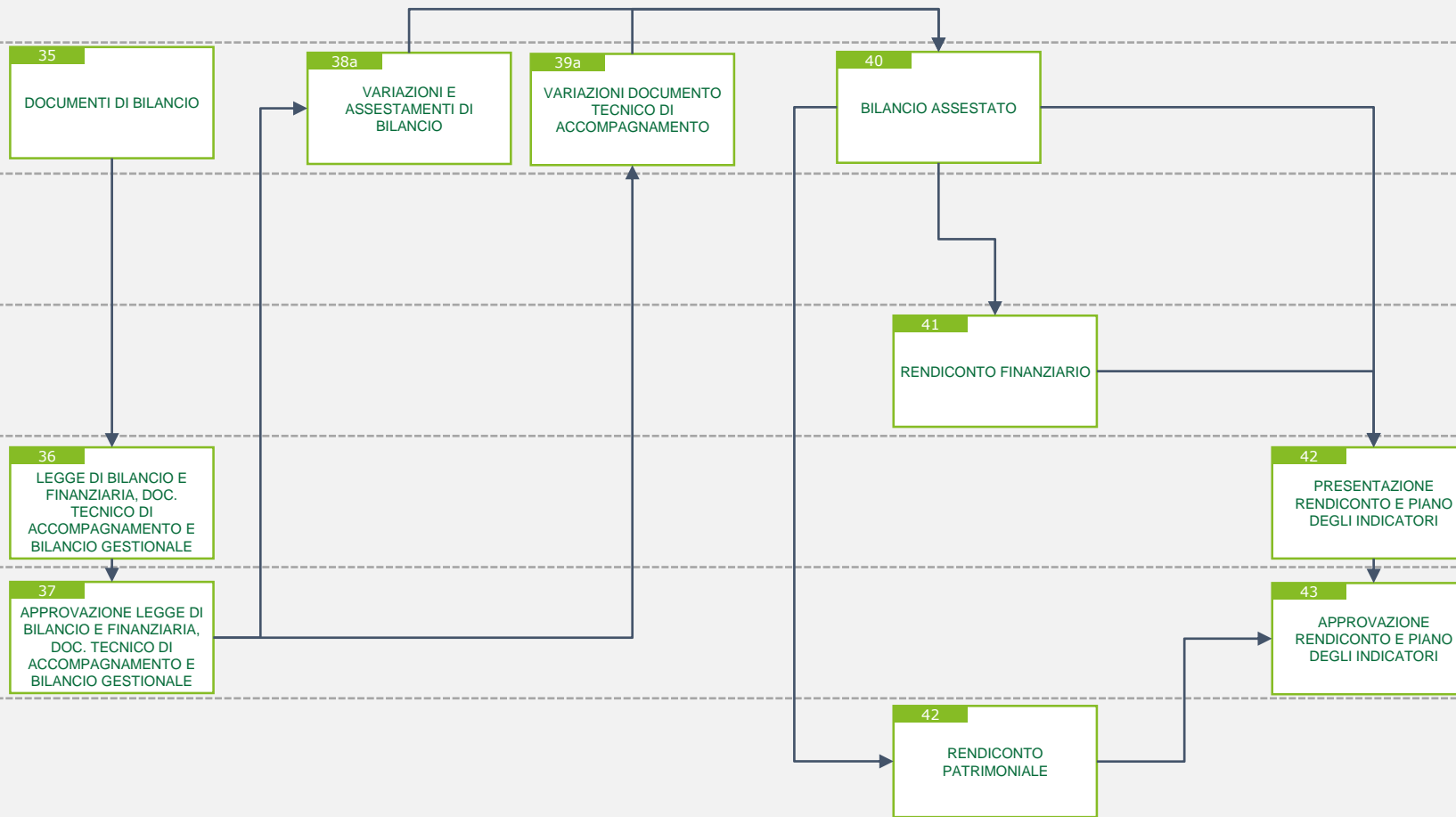
SERVIZIO 4 –  
STATISTICA  
ED ANALISI  
ECONOMICA

DIPART.  
FINANZE E  
CREDITO

GIUNTA  
REGIONALE

ASSEMBLEA  
REGIONALE

PATRIMONIO



LEGENDA: PEC





SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Ciclo di Programmazione e controllo

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Bilancio consolidato – gestione manuale dei bilanci degli enti</b>	Il bilancio consolidato raccoglie anche i bilanci degli altri Enti afferenti alla regione. Purtroppo la raccolta di questi bilanci non avviene tramite un sistema condiviso tra la regione e gli enti ma attraverso l'invio di file excel modificabili che possono inficiare la robustezza e integrità del dato. Inoltre i tempi di raccolta sono molto dilatati senza che vi sia un effettivo controllo sul rispetto delle scadenze.		Consuntivo
2	<b>Lavori commissione bilancio – gestione manuale degli emendamenti- var. bilancio</b>	Il lavoro che viene svolto in commissione bilancio con gli emendamenti, con variazioni di bilancio, viene fatto su file excel o su cartaceo e non su un sistema apposito. Questo comporta tempi più dilatati e maggiore rischio di errore dettato da attività manuali di data entry/modifica dati. La commissione bilancio ha competenze nelle materie di bilancio e programmazione, controllo della spesa regionale ed extraregionale, credito e risparmio.	 	Programmazione, Consuntivo
3	<b>Mancanza di linee guida sui controlli sugli enti</b>	Non vi sono linee guida condivise nella regione su come sviluppare i controlli sugli enti; ogni dipartimento svolge i controlli sugli enti di propria competenza in base alle proprie valutazioni (e a quanto previsto dalla normativa), non si ha certezza della qualità del processo svolto (in termini di attività svolte).		Programmazione, Consuntivo



Di Processo



Organizzativo



IT







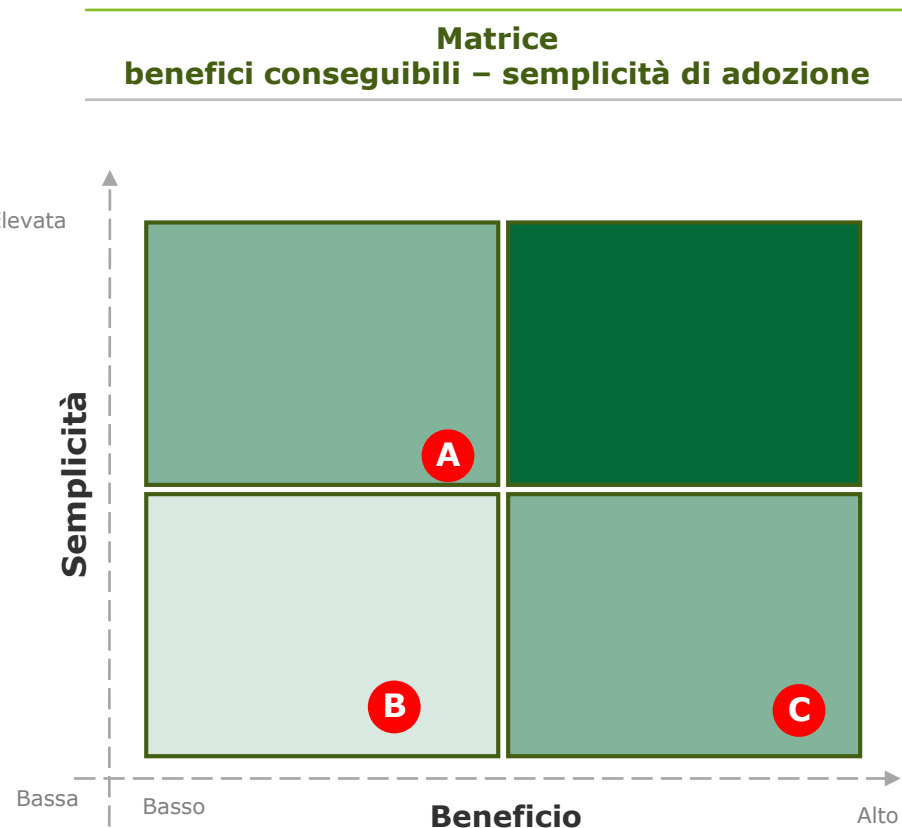
Normativo

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Ciclo di Programmazione e controllo

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

	Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b>	Sistema per bilancio consolidato	
<b>B</b>	Implementazione sistema o modifica funzionalità per inserimento dati commissione bilancio	 
<b>C</b>	Linee guida controlli enti	



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

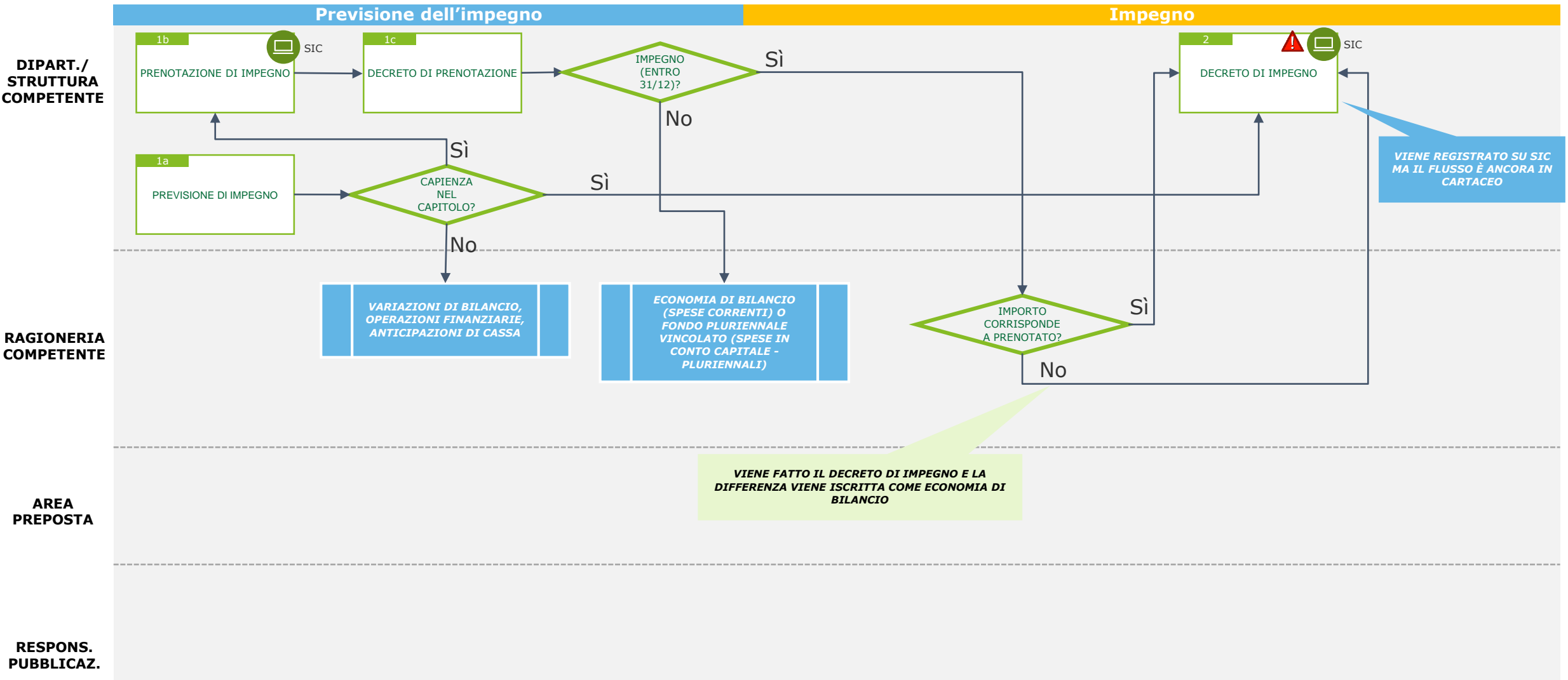
## Dettaglio delle soluzioni – Ciclo di Programmazione e controllo

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Sistema per bilancio consolidato comprensivo dei bilanci degli enti</b>	Nuovo sistema informatico che recepisca elettronicamente (o comunque tramite SDI) i bilanci/rendiconti degli altri enti in modo da garantire il rispetto delle tempistiche e l'integrità delle informazioni fornite.	#1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione tempi di attraversamento</li><li>• Riduzione margini di errore</li></ul>
B	<b>Implementazione sistema o modifica funzionalità a sistema per inserimento dati commissione bilancio in maniera telematica</b>	Implementazione di un applicativo o inserimento della funzionalità sul sistema attualmente in uso per recepire automaticamente i dati degli emendamenti/variazioni di bilancio e tradurre l'effetto finanziario della variazione di bilancio in effetto di gestione.	#2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione tempi di attraversamento</li><li>• Riduzione margini di errore</li></ul>
C	<b>Linee guida sui controlli enti</b>	Implementazione di linee guida per i controlli da effettuare sugli enti che garantiscano la standardizzazione e la qualità del processo tra i vari dipartimenti.	#3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizzazione di processo</li></ul>

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(1/10)

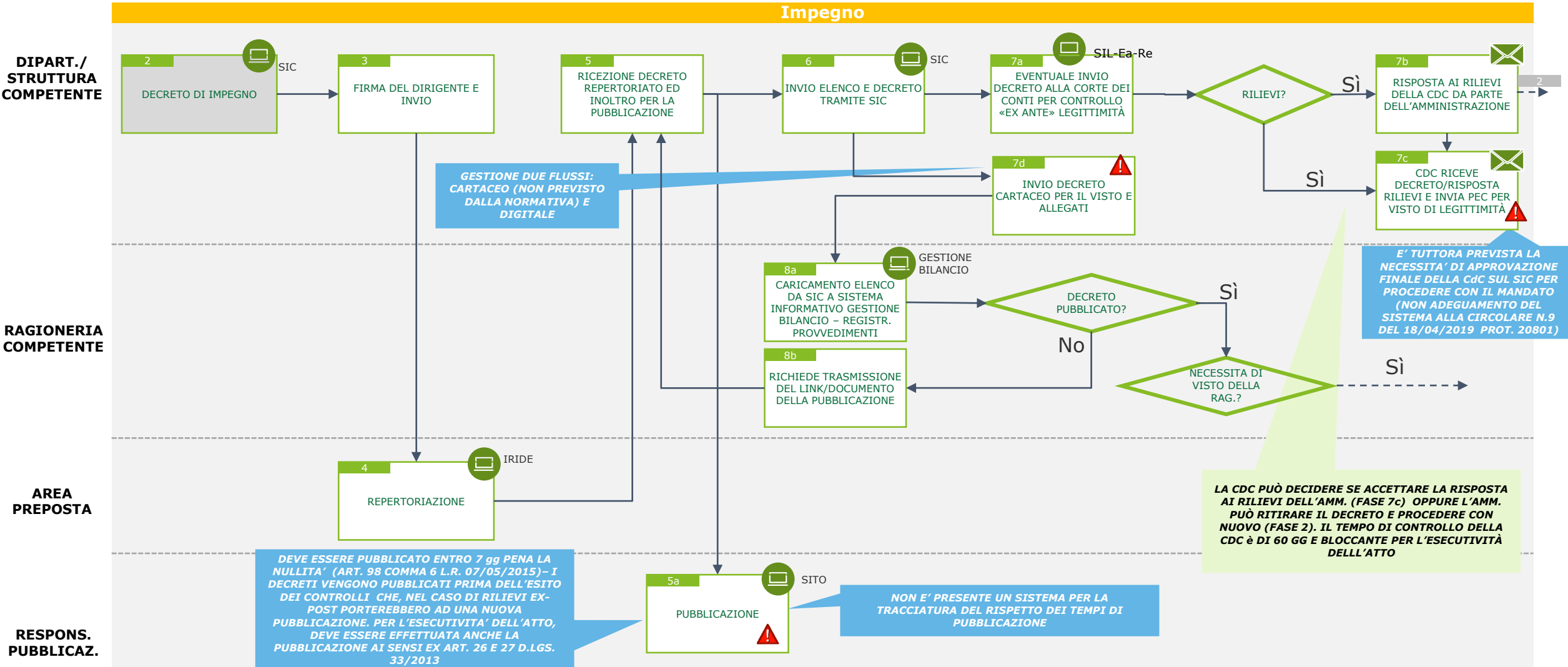


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(2/10)

### Impegno



LEGENDA: PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(3/10)

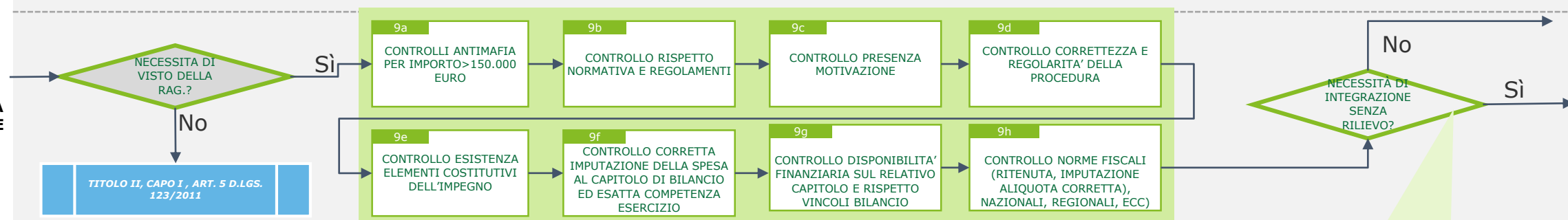
### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE

AREA  
PREPOSTA

RESPONS.  
PUBBLICAZ.



**LA RAGIONERIA PUÒ RICHIEDERE UNA INTEGRAZIONE SENZA EFFETTUARE UN RILIEVO, CIÒ INTERROMPE I TEMPI DI CALCOLO DEI CONTROLLI**

LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

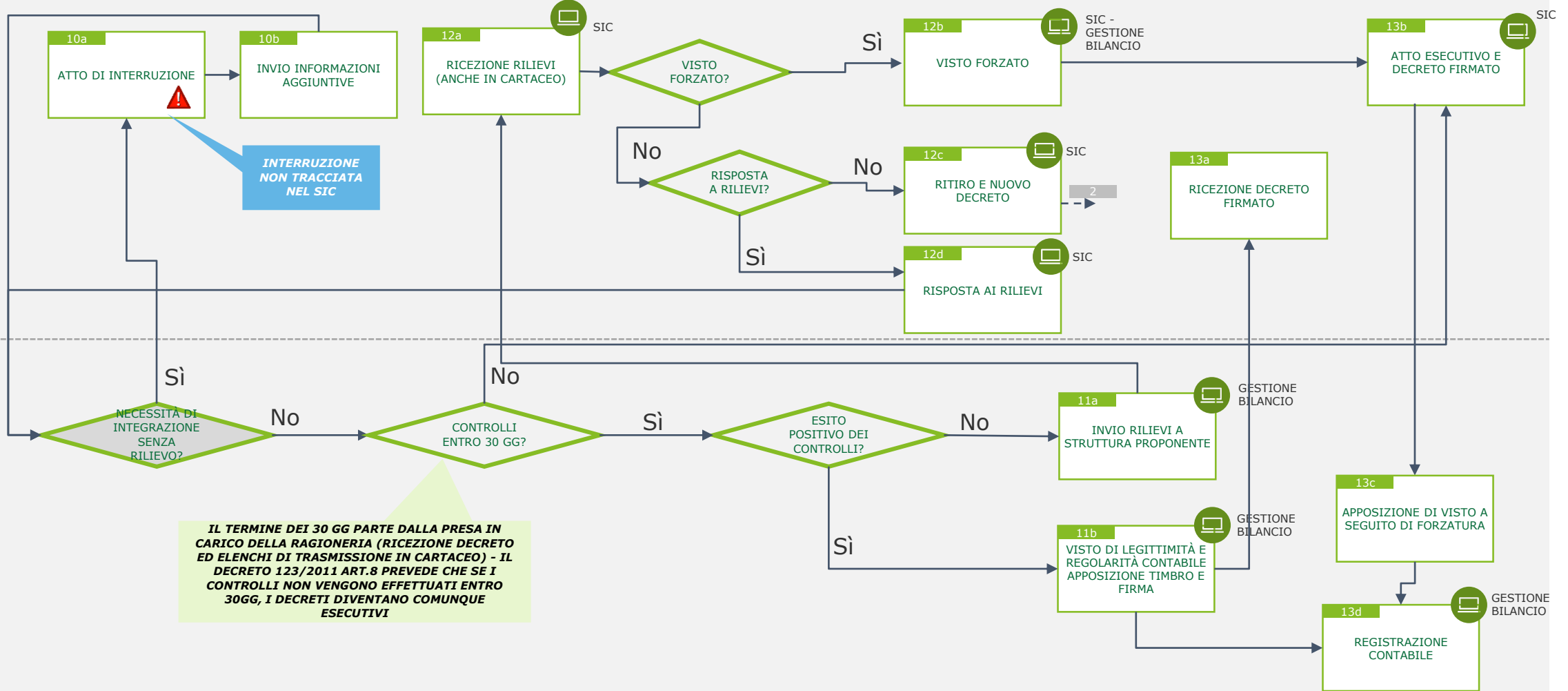
## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(4/10)

### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(5/10)

### Impegno

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

13a  
RICEZIONE DECRETO  
FIRMATO

13b  
ATTO ESECUTIVO E  
DECRETO FIRMATO

RAGIONERIA  
COMPETENTE

11b  
VISTO DI LEGITTIMITÀ E  
REGOLARITÀ CONTABILE  
APPOSIZIONE TIMBRO E  
FIRMA

13d  
REGISTRAZIONE  
CONTABILE

GESTIONE  
BILANCIO

SERV.  
BILANCIO

13e  
SOMME CADONO IN  
PERENZIONE

13f  
REISCRIZIONE IN  
BILANCIO SU FONDO DI  
PERENZIONE

TRASCORSI  
10 ANNI?

13g  
ISCRIZIONE SU ALTRO  
FONDO

13h  
FONDO DI PERENZIONE

LEGENDA:  PEC

 SISTEMA IT

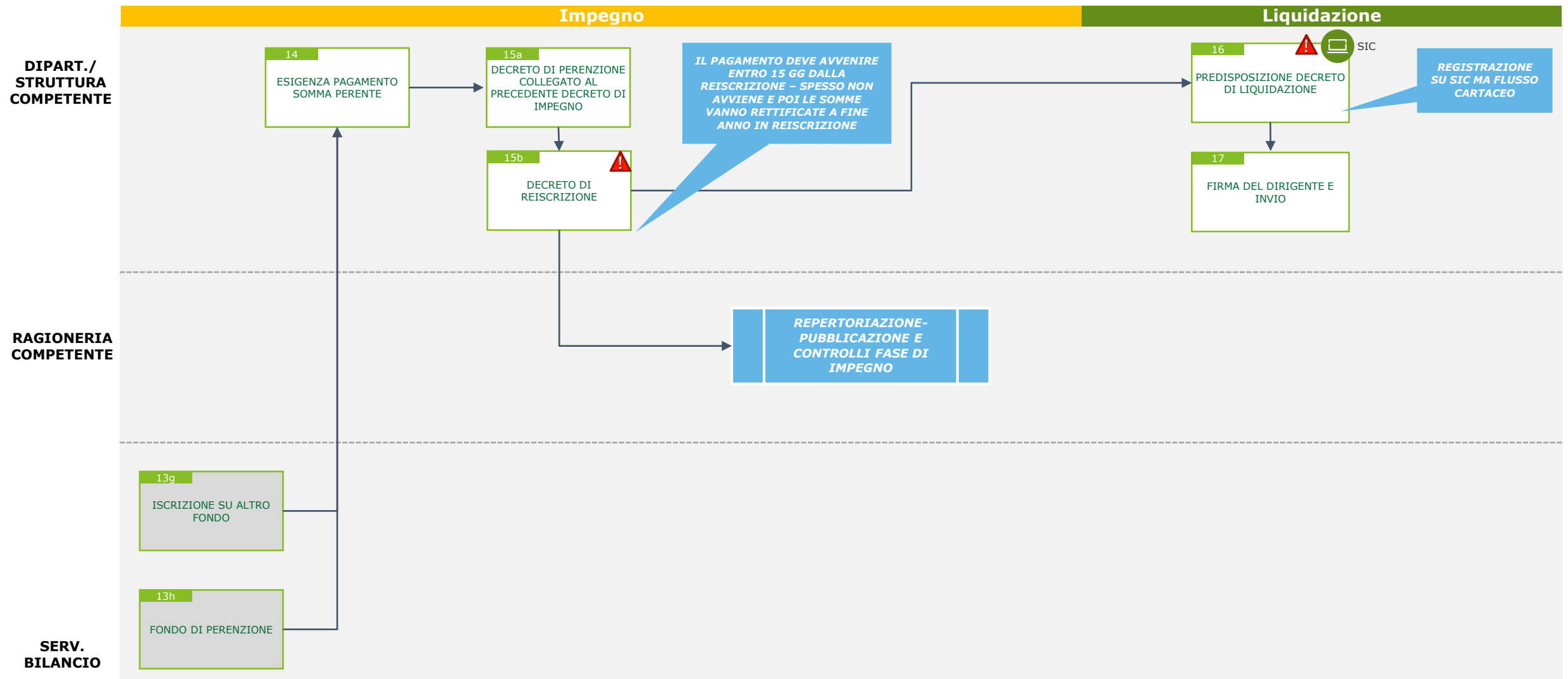
 PROVVEDIMENTO

 CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

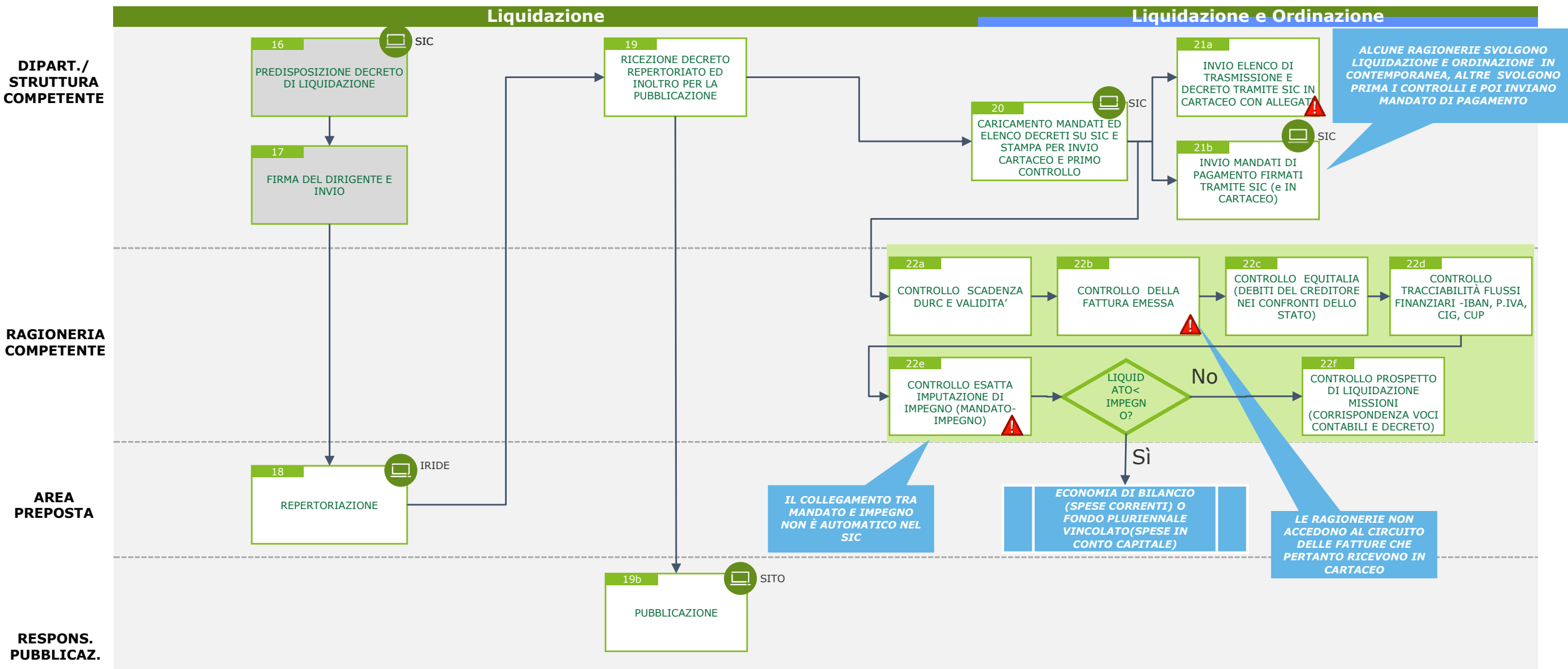
(6/10)



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(7/10)



**LEGENDA:** PEC SISTEMA IT PROVVEDIMENTO CRITICITÀ

N.B. La sequenza di svolgimento dei controlli in figura è esemplificativa. Per comodità si è scelto di rappresentarli in maniera sequenziale

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

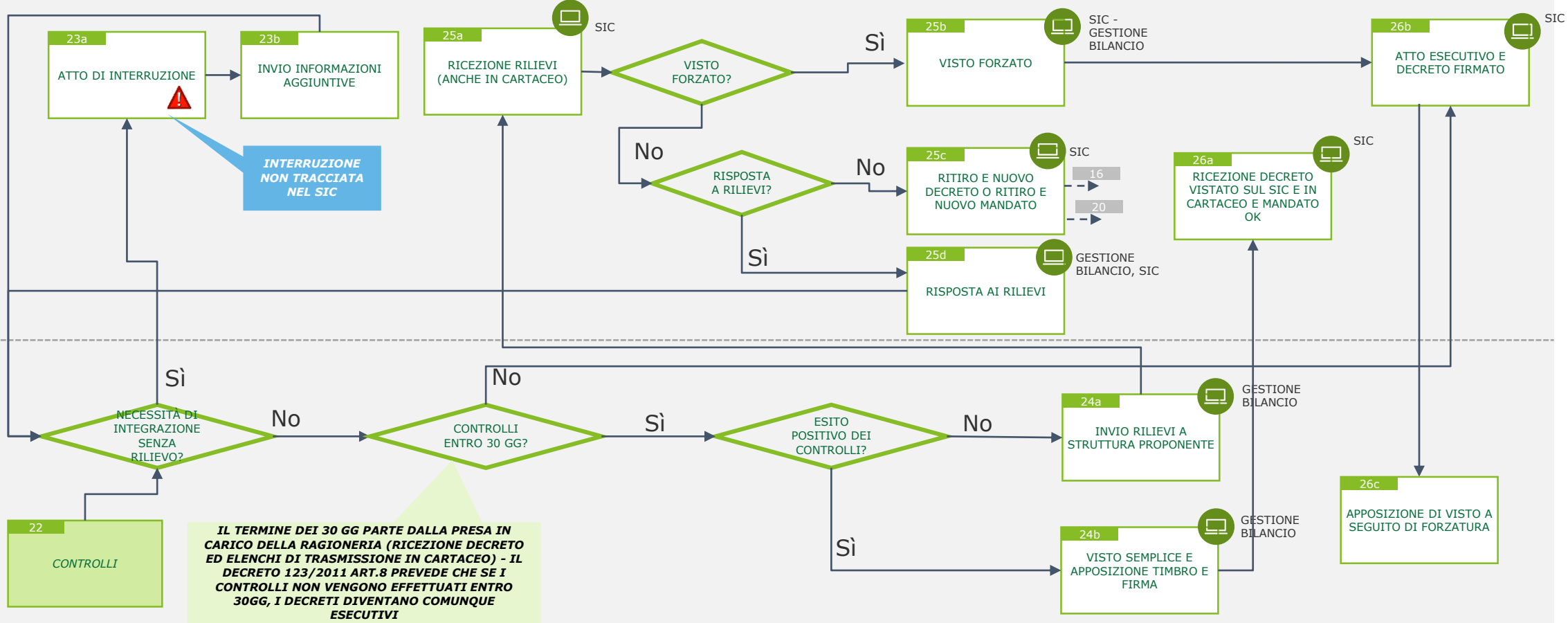
## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(8/10)

### Liquidazione e Ordinazione

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

RAGIONERIA  
COMPETENTE



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni

(9/10)

### Liquidazione e Ordinazione

DIPART./  
STRUTTURA  
COMPETENTE

26a  
RICEZIONE DECRETO  
VISTATO SUL SIC E IN  
CARTACEO E MANDATO  
OK

26b  
ATTO ESECUTIVO E  
DECRETO FIRMATO

RAGIONERIA  
COMPETENTE

IL SISTEMA PREVEDE CHE SIA LA  
RAGIONERIA A FARE DA TRAMITE CON IL  
SERV. TESORO, ANCHE SE NON  
INTERVIENE SU QUESTA FASE IN QUANTO  
IL TESORO LO VEDE DIRETTAMENTE SUL  
SISTEMA

SERVIZIO  
TESORO

27  
VERIFICA DA PARTE DEL  
TESORO SUI MANDATI DI  
PAGAMENTO

ESITO  
POSITIVO?

28  
VALIDAZIONE E FIRMA

29  
RICEZIONE RILEVI DA PARTE  
DEL TESORO E RISPOSTA

RISPOSTA  
A RILEVI?

No

Sì

30a  
RITIRO E NUOVO  
MANDATO (E DECRETO SE  
IN CONTEMPORANEA)

30b  
RICEZIONE RILEVI E  
RISPOSTA

SIC

16

20

GESTIONE  
BILANCIO, SIC

LEGENDA:  PEC

 SISTEMA IT

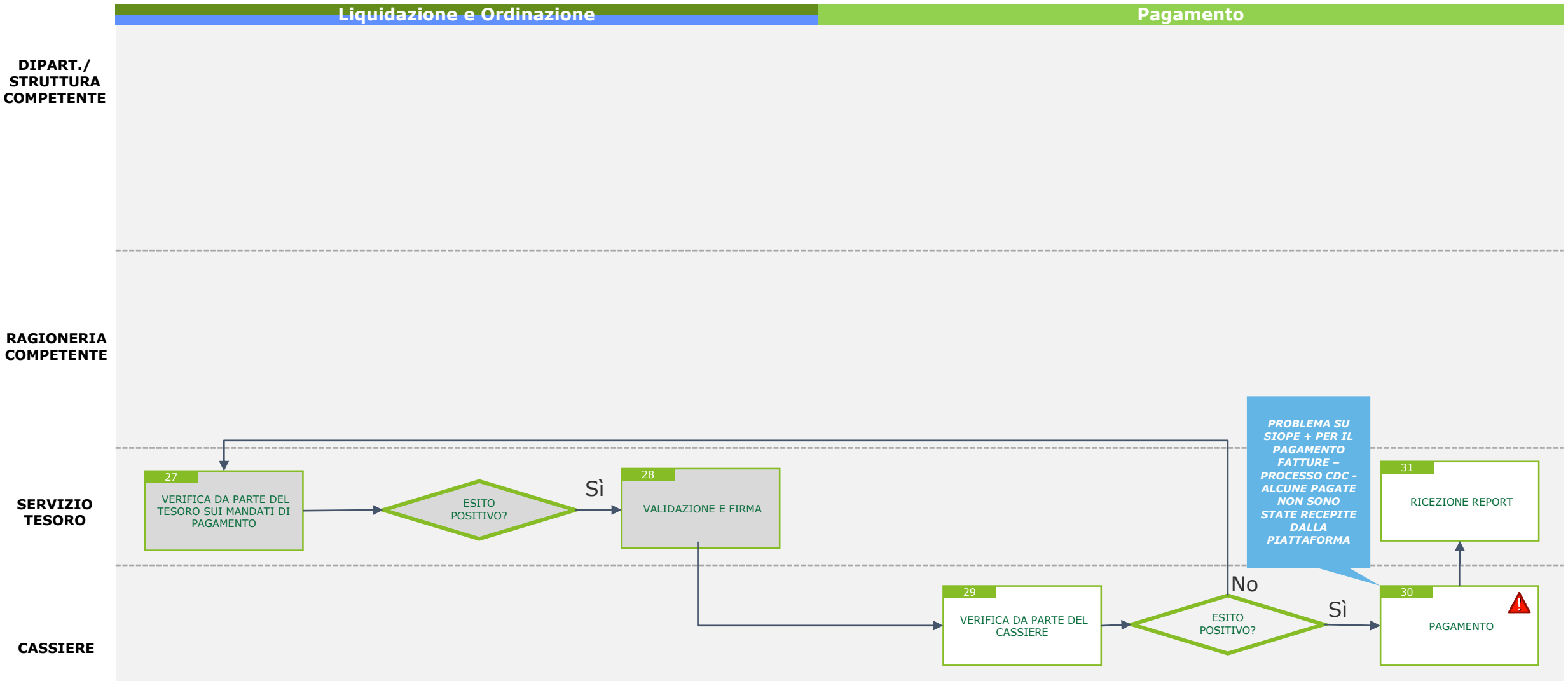
 PROVVEDIMENTO

 CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

*Somme perenti, iscrizioni e re-iscrizioni*

(10/10)



LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

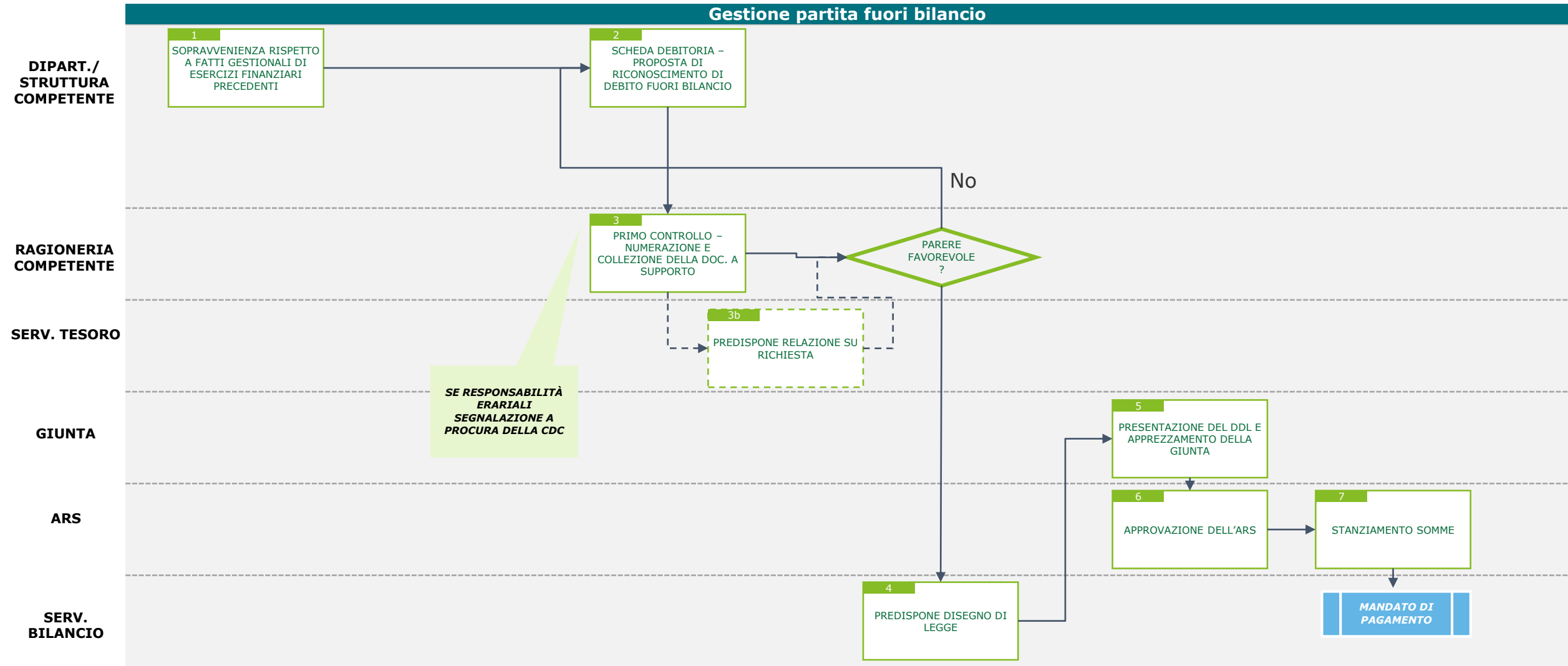


# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Partite fuori bilancio

(1/1)

### Gestione partita fuori bilancio



SE RESPONSABILITÀ ERARIALI  
SEGNALAZIONE A  
PROCURA DELLA CDC

LEGENDA: PEC

SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Ordini di pagamento in conto sospeso

(1/1)

### Pagamento in conto sospeso

DIPART.



RAGIONERIA  
COMPETENTE

GESTIONE EXTRA-SISTEMA

IL DESTINATARIO  
DEL PAGAMENTO È IL  
CASSIERE CHE HA  
ANTICIPATO LA  
SOMMA

SERV. TESORO

CASSIERE

3  
PAGAMENTO CON  
ANTICIPAZIONE DI CASSA  
DEL CASSIERE

ARS

SERV.  
BILANCIO

LEGENDA: PEC


SISTEMA IT

PROVVEDIMENTO

CRITICITÀ

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Dettaglio delle criticità – Partite fuori bilancio e ordini di pagamento in conto sospeso

#	Criticità	Descrizione	Tipologia	Processo impattato
1	<b>Gestione extra-sistema delle partite di bilancio</b>	Le partite fuori bilancio, nella maggior parte dei casi connesse a sentenze, vengono gestite extra-sistema tramite un file excel. Sul sistema viene riportata solo la fattura e non il mandato di pagamento che è in cartaceo. Questo comporta una mancata associazione tra il mandato e la fattura che sul sistema non permette di identificare l'avvenuto pagamento associato al mandato, se non tramite il file excel.		Liquidazione, Ordinazione



Di Processo



Organizzativo



IT




Normativo

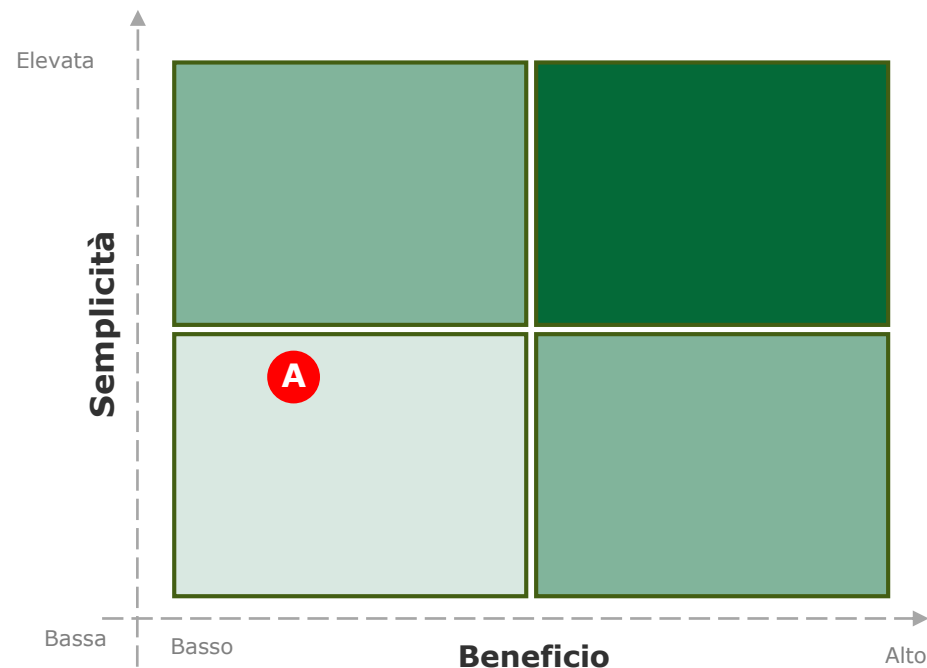
# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Overview delle soluzioni – Partite fuori bilancio e ordini di pagamento in conto sospeso

Sono qui elencate e priorizzate le potenziali soluzioni atte a fronteggiare le criticità riscontrate, descritte nelle tavole che seguono con maggior dettaglio ed anche in termini di benefici conseguibili.

Descrizione della soluzione	Tipologia intervento
<b>A</b> Partite fuori bilancio – Gestione su sistema (mandato)	

**Matrice benefici conseguibili – semplicità di adozione**



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## *Dettaglio delle soluzioni – Partite fuori bilancio e ordini di pagamento in conto sospeso*

#	Soluzione	Descrizione	Criticità impattata	Benefici
A	<b>Partite fuori bilancio – Gestione su sistema</b>	Informatizzazione del processo con digitalizzazione del mandato di pagamento per le partite fuori bilancio e completa corrispondenza a sistema tra mandato e fattura pagata.	#1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatizzazione del processo</li><li>• Riduzione del rischio di duplicazione dei pagamenti</li></ul>

# ALLEGATI

# **ALLEGATO 1**

***Focus on: Normativa***

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(1/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
1	D.Lgs n. 123 del 30 Giugno 2011	Titolo I – Art. 2 comma 1	Atti soggetti a controllo di regolarità amministrativa e contabile	Atti aventi riflessi sul bilancio	-	-
2		Titolo I – Art. 2 comma 6	Validità dell'atto successivamente ai controlli	Superato positivamente il controllo di regolarità amministrativa e contabile da parte dell'Ufficio di riscontro (Ragioneria), l'atto diviene efficace a decorrere dalla data della sua emanazione	-	-
3		Titolo II – Art. 5 comma 1	Atti soggetti a controllo di regolarità amministrativa e contabile	Atti aventi effetti finanziari sul bilancio	-	Ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provvedimenti di impegno e di liquidazione della spesa e dei titoli di spesa</li> <li>• Atti di accertamento di entrata e reversali d'incasso</li> </ul>
4		Titolo II – Art. 5 comma 2	Ulteriori atti soggetti a controllo di regolarità amministrativa e contabile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atti soggetti a controllo preventivo di legittimità della Corte dei conti;</li> <li>• Decreti di approvazione di contratti o atti aggiuntivi, atti di cottimo e affidamenti diretti, atti di riconoscimento di debito;</li> <li>• Provvedimenti o contratti di assunzione di personale a qualsiasi titolo;</li> <li>• Atti relativi al trattamento giuridico ed economico del personale statale in servizio;</li> <li>• Accordi in materia di contrattazione integrativa, di qualunque livello, intervenuti ai sensi della vigente normativa legislativa e contrattuale. Gli accordi locali stipulati dalle articolazioni centrali e periferiche dei Ministeri sono sottoposti al controllo da parte del competente Ufficio centrale del bilancio;</li> <li>• Atti e provvedimenti comportanti trasferimenti di somme dal bilancio dello Stato ad altri enti o organismi;</li> <li>• Atti e provvedimenti di gestione degli stati di previsione dell'entrata e della spesa, nonché del conto del patrimonio.</li> </ul>	-	-



# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(2/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note	
5	D.Lgs n. 123 del 30 Giugno 2011	<b>Titolo II – Art. 7 comma 1</b>	<b>Oggetto dei controlli</b>	<i>Il controllo di regolarità amministrativa consiste nella verifica della conformità tra l'atto di spesa sottoposto al controllo contabile e la normativa sostanziale che regola l'atto</i>	-	-	
6		<b>Titolo II – Art. 8 comma 1</b>	<b>Tempistiche massime per i controlli</b>	-	30 giorni per tutti gli atti, 60 giorni per gli atti di cui alle lettere c, d	-	
7		<b>Titolo II – Art. 8 comma 4bis</b>	<b>Tempistiche massime per i controlli su atti di pagamento emessi a titolo di corrispettivo delle transazioni commerciali</b>	-	-	Devono pervenire alla ragioneria competente almeno 15 giorni prima della scadenza del titolo (fattura) e la ragioneria espleta i controlli entro quei 15 giorni	In questo caso osservazioni o richieste di chiarimento non interrompono i tempi procedurali e, allo scadere dei 30 giorni, la ragioneria dà comunque corso al pagamento anche in assenza di riscontro. In questo caso la ragioneria è tenuta a segnalare alla competente Procura regionale della CdC eventuali ipotesi di danno erariale. Il pagamento non può in ogni caso avere corso nei casi di "Controlli bloccanti" (art. 6 comma 2)
8		<b>Titolo II – Art. 8 comma 2</b>	<b>Silenzio assenso in caso di sfioramento delle tempistiche massime sui controlli</b>	<i>Se decorrono i termini per i controlli, l'atto diviene efficace e viene restituito munito di visto</i>	-	-	In tal caso il visto dovrà riportare la dicitura "Visto ai sensi del comma 2 dell'art. 8 del D.Lgs n. 123/2011"

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(3/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
9	Circolare MEF 25/2011	-	<b>Controlli su atti che producono effetti finanziari successivi</b>	<i>Qualora da un atto o provvedimento derivino effetti finanziari in un momento successivo, lo stesso sarà oggetto di verifica da parte dell'organo di controllo unitamente al provvedimento di impegno o al titolo di spesa, del quale costituisce presupposto giuridico</i>	-	In questi casi si tratta di visto semplice
10	Circolare MEF n. 8/2017	-	<b>Controlli successivi all'apposizione del visto per decorrenza de termini</b>	<i>Nel caso in cui la ragioneria rilevi irregolarità post apposizione timbro per decorrenza termini, è opportuno che la stessa segnali comunque l'irregolarità all'Amministrazione (e la stessa può ritirare in autotutela)</i>	-	-
11		<b>Titolo II – Art. 5 comma 3</b>	<b>Atti soggetti a controllo della Corte dei Conti</b>	<i>Gli atti soggetti al controllo preventivo di legittimità da parte della Corte dei Conti sono inviati dalle amministrazioni contestualmente agli Uffici di controllo, per l'effettuazione del controllo preventivo di regolarità contabile, e agli uffici della CdC competenti per l'effettuazione del controllo di legittimità</i>	-	-
12	D.Lgs n. 123 del 30 Giugno 2011	<b>Titolo II – Art. 8 comma 3</b>	<b>Interruzione dei tempi in caso di osservazioni o richieste di chiarimenti</b>	<i>I termini del procedimento si interrompono fino al riscontro da parte dell'Amministrazione (o comunque max 30 gg)</i>	-	-
13		<b>Titolo II – Art. 10 comma 2</b>	<b>Tempistiche massime per riscontro osservazioni /chiarimenti</b>	<i>In caso di osservazioni o richieste di chiarimento da parte della ragioneria, l'Amministrazione proponente ha 30 giorni per riscontrare la richiesta. Decorso il termine l'atto non acquista efficacia e viene restituito privo di visto</i>	-	-

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(4/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
14	D.Lgs n. 123 del 30 Giugno 2011	<b>Titolo II – Art. 6 comma 2</b>	<b>Controlli bloccanti</b>	<p><i>Il visto di ragioneria non può in nessun caso (visto forzato, decorrenza termini) essere apposto per gli atti di spesa che:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Siano pervenuti oltre il termine perentorio di ricevibilità del 31 dicembre dell'esercizio finanziario cui si riferisce la spesa, fatti salvi quelli direttamente conseguenti all'applicazione di provvedimenti legislativi pubblicati nell'ultimo quadrimestre dell'anno;</i></li> <li><i>La spesa ecceda lo stanziamento del capitolo di bilancio, ovvero dell'articolo, qualora il capitolo sia suddiviso in articoli;</i></li> <li><i>L'imputazione della spesa sia errata rispetto al capitolo di bilancio o all'esercizio finanziario, o alla competenza piuttosto che ai residui;</i></li> <li><i>Siano violate le disposizioni che prevedono specifici limiti a talune categorie di spesa;</i></li> <li><i>Non si rinviene la compatibilità dei costi della contrattazione integrativa con i vincoli di bilancio ai sensi dell'articolo 40-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165</i></li> <li><i>I relativi provvedimenti di impegno non risultano conformi a quanto stabilito dal D.Lgs 118/2011</i></li> </ul>	-	
15		<b>Titolo II – Art. 7 comma 3</b>	<b>Controlli ex post su visti forzati</b>	<i>Gli atti vistati in maniera forzata sono inviati alla CdC per controllo di legittimità</i>	-	In Sicilia tale norma risulta in conflitto con lo Statuto e quindi non viene applicata
16		<b>Titolo II – Art. 7 comma 3</b>	<b>Visti forzati</b>	<i>Nel caso in cui il dirigente responsabile della spesa non ritenga di dovere accogliere le osservazioni di legittimità mosse dalla Ragioneria centrale, la stessa ne prende atto ed il provvedimento assume efficacia, sotto la responsabilità esclusiva del dirigente responsabile della spesa</i>	-	In questi casi verrà apposto un visto con la dicitura "Visto ai sensi del comma 3 dell'art. 7 e del comma 1 dell'art- 10 del D.Lgs n. 123/2011"
17	D.Lgs n. 118 del 23/06/2011	<b>Titolo II - Art. 52 comma 1</b>	<b>Fasi della gestione delle entrate</b>	<i>La gestione delle entrate si attua attraverso le fasi dell'accertamento, della riscossione e del versamento.</i>	-	
18		<b>Titolo II - Art. 52 comma 2</b>	<b>Fasi della gestione delle spese</b>	<i>La gestione delle spese si attua attraverso le fasi dell'impegno, della liquidazione, dell'ordinazione e del pagamento</i>	-	

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(5/8)

Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note	
19	D.Lgs n. 118 del 23/06/2011	<b>Titolo II - Art. 53 comma 1</b>	<b>Obbligo di registrazione contabile per tutte le obbligazioni giuridicamente perfezionate attive</b>	<i>Tutte le obbligazioni giuridicamente perfezionate attive, da cui derivano entrate per la regione, devono essere registrate nelle scritture contabili quando l'obbligazione è perfezionata, con imputazione all'esercizio in cui l'obbligazione viene a scadenza, secondo le modalità previste dal principio applicato della contabilità finanziaria di cui all'allegato n. 4/2.</i>	-	-
		<b>Titolo II - Art. 53 comma 2</b>	<b>Modalità di accertamento</b>	<i>L'accertamento costituisce la prima fase della gestione dell'entrata con la quale il funzionario competente, sulla base di idonea documentazione verifica la ragione del credito e la sussistenza di un idoneo titolo giuridico che dà luogo all'obbligazione attiva giuridicamente perfezionata, individua il debitore, quantifica la somma da incassare, individua la relativa scadenza, e registra il diritto di credito imputandolo contabilmente all'esercizio finanziario nel quale viene a scadenza.</i>	-	-
		<b>Titolo II - Art. 54 comma 2</b>	<b>Modalità di riscossione</b>	<i>La riscossione è disposta a mezzo di ordinativo di incasso, fatto pervenire al tesoriere nelle forme e nei tempi previsti dalla convenzione di tesoreria, anche nei casi in cui l'entrata non dà luogo ad effettivi movimenti di cassa.</i>	-	-
		<b>Titolo II - Art. 54 comma 3</b>	<b>Contenuti ordinativo d'incasso</b>	<i>L'ordinativo d'incasso è sottoscritto dal responsabile del servizio finanziario o da un suo delegato e contiene almeno:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'indicazione del debitore;</i></li> <li>• <i>L'ammontare della somma da riscuotere;</i></li> <li>• <i>La causale;</i></li> <li>• <i>L'indicazione del titolo e della tipologia di bilancio cui è riferita l'entrata, con le relative codifiche, distintamente per residui o competenza;</i></li> <li>• <i>I codici della transazione elementare di cui agli articoli da 5 a 7, inseriti nei campi liberi dell'ordinativo a disposizione dell'ente, non gestiti dal tesoriere;</i></li> <li>• <i>Il numero progressivo</i></li> <li>• <i>L'esercizio finanziario e la data di emissione;</i></li> <li>• <i>La codifica SIOPE di cui all'articolo 14 della legge 31 dicembre 2009, n. 196.</i></li> </ul>	-	-

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(6/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
23	D.Lgs n. 118 del 23/06/2011	<b>Titolo II - Art. 54 comma 8</b>	<b>Ordinativi d'incasso non riscossi</b>	<i>Gli ordinativi d'incasso non riscossi entro il termine dell'esercizio sono restituiti dal tesoriere alla regione per l'annullamento e la successiva emissione nell'esercizio successivo</i>	-	-
		<b>Titolo II - Art. 55 comma 1</b>	<b>Modalità di versamento</b>	<i>Il versamento costituisce l'ultima fase dell'entrata, consistente nel trasferimento delle somme riscosse nelle casse della regione</i>	-	-
24		<b>Titolo II - Art. 56 comma 1</b>	<b>Obbligo di registrazione contabile per tutte le obbligazioni giuridicamente perfezionate passive</b>	<i>Tutte le obbligazioni giuridicamente perfezionate passive, da cui derivano spese per la regione, devono essere registrate nelle scritture contabili quando l'obbligazione è perfezionata, con imputazione all'esercizio in cui l'obbligazione viene a scadenza, secondo le modalità previste dal principio applicato della contabilità finanziaria di cui all'allegato n. 4/2</i>	-	-
25						
26		<b>Titolo II - Art. 56 comma 2</b>	<b>Impegno di pagamento</b>	<i>L'impegno costituisce la fase della spesa con la quale viene riconosciuto il perfezionamento di un'obbligazione giuridica passiva, ed è determinata la ragione del debito, la somma da pagare, il soggetto creditore, la specificazione del vincolo costituito sullo stanziamento di bilancio e la data di scadenza</i>	-	-
27	<b>Titolo II - Art. 56 comma 6</b>	<b>Controllo preventivo sugli impegni di pagamento</b>	<i>Al fine di evitare ritardi nei pagamenti e la formazione di debiti pregressi, il funzionario della Regione che adotta provvedimenti che comportano impegni di spesa ha l'obbligo di accertare preventivamente che il programma dei conseguenti pagamenti sia compatibile con i relativi stanziamenti di bilancio e con le regole di finanza pubblica; la violazione dell'obbligo di accertamento di cui al presente comma comporta responsabilità disciplinare ed amministrativa. Qualora lo stanziamento di bilancio, per ragioni sopravvenute, non consenta di far fronte all'obbligo contrattuale, l'amministrazione adotta le opportune iniziative, anche di tipo contabile, amministrativo o contrattuale, per evitare la formazione di debiti pregressi.</i>	-	-	

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(7/8)

Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
D.Lgs n. 118 del 23/06/2011	<b>Titolo II - Art. 56 comma 8</b>	<b>Annotazione dei titoli nel registro delle fatture</b>	<i>L'ordinamento contabile della regione disciplina le modalità attraverso le quali le fatture o i documenti contabili equivalenti che attestano l'avvenuta cessione di beni, lo stato di avanzamento di lavori, la prestazione di servizi nei confronti dell'ente, sono annotate entro 10 giorni nel registro delle fatture ricevute secondo le modalità previste dall'articolo 42 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89</i>	-	
	<b>Titolo II - Art. 57 comma 1</b>	<b>Liquidazione della spesa</b>	<i>La liquidazione costituisce la fase del procedimento di spesa con la quale, in base ai documenti ed ai titoli atti a comprovare il diritto del creditore, si determina la somma da pagare nei limiti dell'ammontare dell'impegno definitivo assunto</i>	-	
	<b>Titolo II - Art. 57 comma 2</b>	<b>Liquidazione della spesa</b>	<i>La liquidazione è una registrazione contabile effettuata quando l'obbligazione diviene effettivamente esigibile, a seguito della acquisizione completa della documentazione necessaria a comprovare il diritto del creditore e a seguito del riscontro operato sulla regolarità della fornitura o della prestazione e sulla rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite</i>	-	
	<b>Titolo II - Art. 58 comma 1</b>	<b>Mandati di pagamento</b>	<i>Il pagamento delle spese è ordinato al tesoriere entro i limiti delle previsioni di cassa, mediante l'emissione di mandati di pagamento numerati in ordine progressivo e contrassegnati da evidenze informatiche del capitolo. Gli stanziamenti riguardanti i rimborsi delle anticipazioni di tesoreria e le partite di giro non costituiscono limite ai pagamenti</i>	-	

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Normativa di riferimento

(8/8)

	Normativa	Riferimento	Ambito	Disposizione	Tempistica prevista	Note
32	D.Lgs n. 118 del 23/06/2011	Titolo II - Art. 58 comma 3	Contenuto del mandato di pagamento	<p><i>I mandati di pagamento sono firmati dal responsabile del servizio finanziario o da un suo delegato e contengono almeno i seguenti elementi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Il numero progressivo del mandato per esercizio finanziario;</i></li> <li><i>• La data di emissione;</i></li> <li><i>• L'indicazione della missione, del programma e del titolo di bilancio cui è riferita la spesa; distintamente per residui o competenza, e della relativa disponibilità in termini di cassa;</i></li> <li><i>• L'indicazione del creditore e, se si tratta di persona diversa, del soggetto tenuto a rilasciare quietanza, nonché, il relativo codice fiscale o la partita IVA;</i></li> <li><i>• L'ammontare della somma dovuta e la scadenza, qualora sia prevista dalla legge o sia stata concordata con il creditore;</i></li> <li><i>• La causale e gli estremi dell'atto esecutivo che legittima l'erogazione della spesa; Le modalità di pagamento se richieste dal creditore;</i></li> <li><i>• La codifica SIOPE di cui all'articolo 14 della legge 31 dicembre 2009, n. 196; i) i codici della transazione elementare di cui agli articoli da 5 a 7, inseriti nei campi liberi del mandato a disposizione dell'ente, non gestiti dal tesoriere;</i></li> <li><i>• Il codice che identifica le spese non soggette al controllo dei dodicesimi previsto dal principio applicato della contabilità finanziaria di cui all'allegato 4/2, in caso di esercizio provvisorio.</i></li> </ul>	-	-
33	Delibera ANAC n. 1310 del 28 Dicembre 2016	Allegato 1	Tempistiche obblighi di pubblicazione	<p><i>Tabella recante, per ogni tipologia di atto, gli obblighi di pubblicazione che ciascuna PA deve rispettare (comprensivi di tempistiche)</i></p>	-	-

# **ALLEGATO 2**

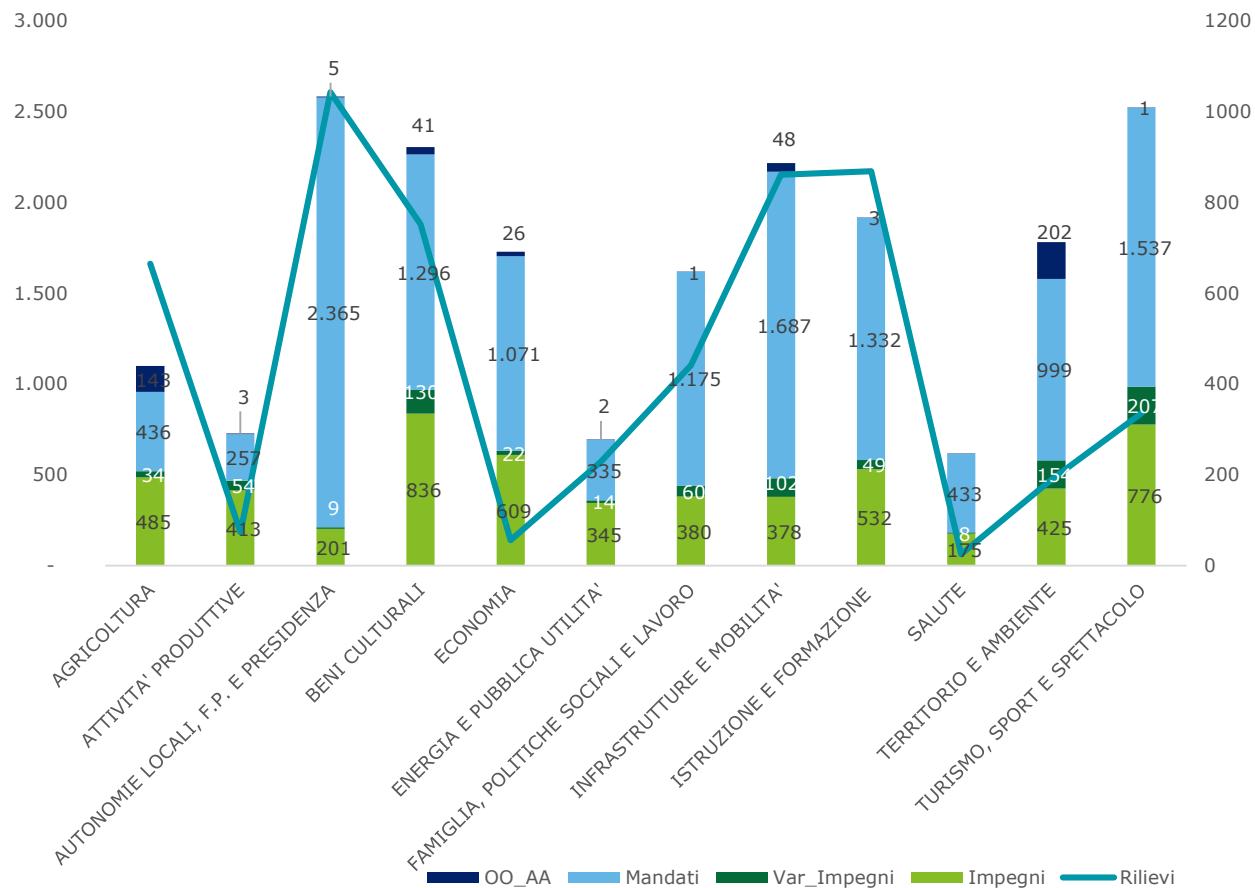
## ***Focus on: Gestione della Spesa***



# Gestione della spesa

## Volumi di attività per ragioneria

### Volumi di attività rapportati all'organico delle ragionerie (2018)



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

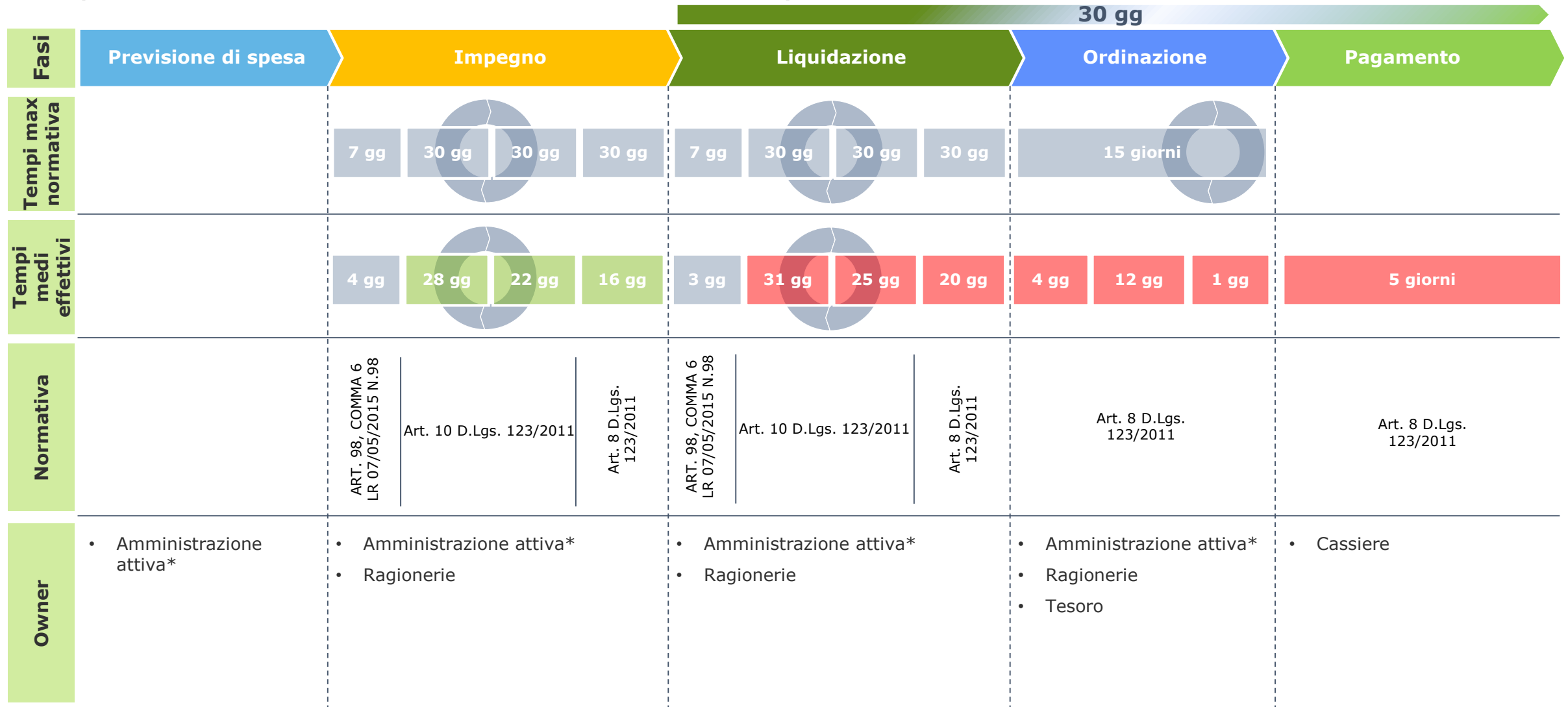
### Considerazioni

- Gli Assessorati della Funzione Pubblica e Autonomie Locali e quelli di Turismo, Beni culturali e Infrastrutture risultano quelli che gestiscono più atti per dipendente;
- I Dipartimenti ricorrono non così raramente a variazioni di impegno e degli ordini di accreditamento;
- I mandati di pagamento sono i titoli di spesa più diffusi numericamente;
- Il numero dei rilievi risulta abbastanza proporzionale ai volumi;
- Risulta ancora presente un numero rilevante di ordinativi di accreditamento (in particolare per i dipartimenti di Agricoltura, Territorio e Ambiente)
- Alcuni dipartimenti presentano un numero di rilievi medio più elevato

**I carichi non sono distribuiti uniformemente tra le ragionerie ma non si traducono necessariamente in uno scostamento rispetto al tempo medio regionale**

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Tempi di attraversamento – Gestione della Spesa – Fatture commerciali



\*L'amministrazione attiva, in persona di servizi diversi nelle fasi di Impegno e Pubblicazione si occupa delle attività di produzione, repertoriatura e pubblicazione dei decreti

# Programmazione, controllo e gestione amministrativo-contabile

## Gestione della Spesa – Tipologie di rilievi con focus sul Tesoro

Il Tesoro svolge i controlli a valle di quelli eseguiti dalle Ragionerie. I controlli riguardano principalmente il superamento del limite di importo sul mandato, il conto di destinazione o IBAN, la sede legale e la Cassa Provinciale, non avendo accesso il Tesoro alla documentazione in possesso delle Ragionerie.

### TIPOLOGIE DI RILIEVI PIU' DIFFUSI

1

**Superamento Limite importo mandati e assenza di deroga:** Nel caso si superi la quota di 500.000 euro di mandato di pagamento, deve essere presente la deroga. In assenza di ciò viene prodotto un rilievo e l'Amministrazione attiva modifica o ritira il mandato.

2

**Conto di destinazione errato** - imputazione errata dell'IBAN

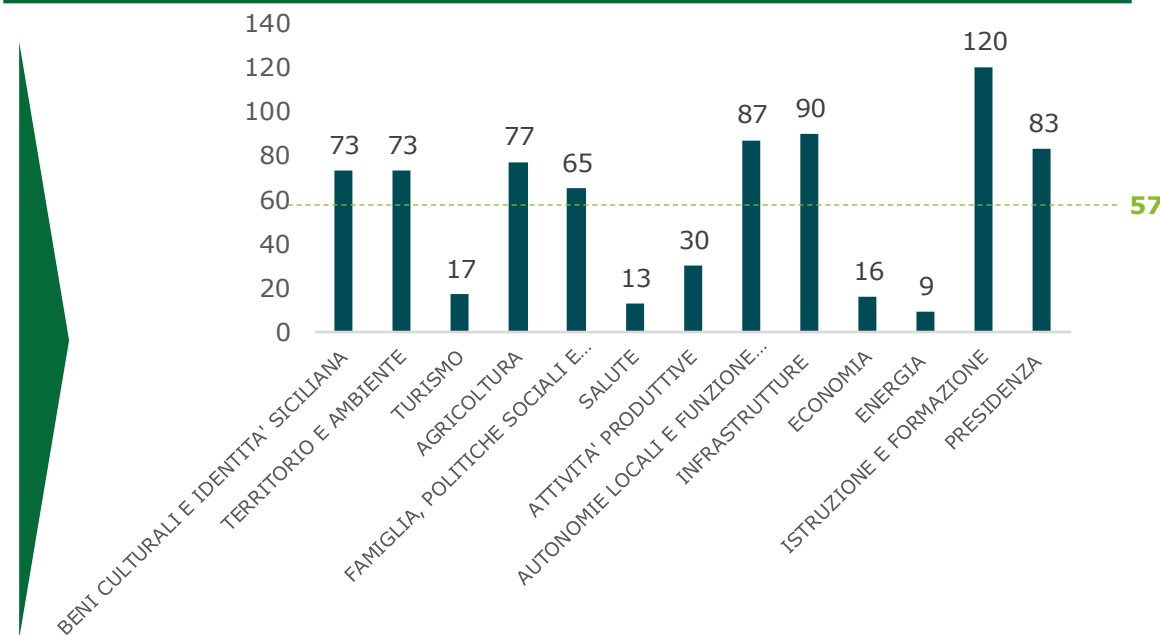
3

**Sede legale errata** - errore nella definizione della sede legale

4

**Cassa provinciale errata** - errore nel riportare la cassa provinciale

### Numero di rilievi per Assessorato (2018)



Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

- Definizione di check-list e linee guida per supportare le attività degli Uffici delle Amministrazioni Attive, delle Ragionerie e del Tesoro
- Analisi di dettaglio sugli Assessorati che presentano un numero di rilievi superiore alla media (Istruzione, Infrastrutture, Autonomie Locali e Funzione Pubblica, Presidenza)

# **ALLEGATO 3**

## ***Focus on: Risultati di bilancio***

# Programmazione e controllo

## Riaccertamento ordinario 2018

### Residui Attivi e Passivi (2018)

Residui attivi		Residui Passivi	
<b>Residui attivi al 31/12/2018 prima del Riaccertamento</b>	<b>6.629.057.034,68</b>	<b>Residui passivi al 31/12/2018 prima del Riaccertamento</b>	<b>5.087.733.791,41</b>
Residui attivi perimetro sanitario	2.048.116.081,52	Residui passivi perimetro sanitario	1.295.677.164,97
Residui da Versare	278.428,76		
<b>Residui definitivi al 31/12/2018</b>	<b>4.580.662.524,40</b>	<b>Residui definitivi al 31/12/2018</b>	<b>3.792.056.626,44</b>
<i>di cui:</i>		<i>di cui:</i>	
da mantenere	2.396.675.353,02	da mantenere	2.263.567.672,88
Residui da reimputare	762.754.858,99	Residui da reimputare	1.420.612.305,34
Residui da eliminare	1.421.232.312,39	Residui da eliminare	107.876.648,22
<b>Residui dopo il riaccertamento al 31/12/2018</b>	<b>4.580.662.524,40</b>	<b>Residui dopo il riaccertamento al 31/12/2018</b>	<b>3.792.056.626,44</b>
Residui pagamenti non andati a buon fine - Titolo 9 -Capitolo 7557	77.124,96	Residui pagamenti non andati a buon fine - Titolo 7 -Capitolo 900705	1.218.450,82
Totale residui attivi al 31/12/2017 (compreso perimetro sanitario)	4.445.146.988,26	Totale residui passivi al 31/12/2018 (compreso perimetro sanitario)	3.560.463.288,67

Fonte: elaborazione Deloitte su dati Regione Siciliana

# Programmazione e controllo

## Riepilogo contenziosi comunicati in esercizi precedenti – All.3 circolare 17/2018

Dipartimento	Totali prospetto 3 e 3 bis		Sentenza Favorevole		Residui
	presentati per il	Totali	Pagati		
<i>Protezione Civile</i>	415.364,13	755.152,06	123.138,68		632.013,38
<i>Attività Produttive</i>	23.129.320,37	24.802.478,52	4.100.364,82		20.702.113,70
<i>BB.CC.</i>	54.372.353,84	57.325.285,95	3.007.661,11		54.317.624,84
<i>Autorità Coord. Sistemi inf</i>	105.500.000,00	105.500.000,00			105.500.000,00
<i>Acqua e Rifiuti</i>	23.391.438,05	111.642.360,63	4.949.889,10		106.692.471,53
<i>Energia</i>		5.098,75	5.098,75		
<i>Famiglia</i>	4.375.494,25	1.875.494,25	3.803,96		1.871.690,29
<i>Lavoro</i>	6.498.520,60	2.149.077,20	37.072,92		2.112.004,28
<i>Dipartimento Autonomie Locali</i>					
<i>Funzione Pubblica</i>	24.137.149,20	48.078.343,04			48.078.343,04
<i>Infrastrutture , mobilità e trasporti</i>	6.771.398,29	6.877.159,46	4.179,39		6.872.980,07
<i>Dipartimento Regionale Tecnico</i>	1.038.438,89	1.087.027,61	44.528,48		1.042.499,13
<i>Istruzione e Formazione</i>	802,52				
<i>Agricoltura</i>	9.888.389,88	9.448.429,28	6.002,91		9.442.426,37
<i>Dipart. Pesca</i>	8.430.000,24	8.518.753,62			8.518.753,62
<i>Agric. Sviluppo rurale</i>		943.538,09			943.538,09
<i>Salute Pianificazione</i>					
<i>Salute DASOE</i>		13.370,00			13.370,00
<i>Dipart. Ambiente</i>	25.309.993,30	25.309.993,30	2.573.665,18		22.736.328,12
<i>Dipartimento Urbanistica</i>		273.680,89			273.680,89
<i>Dipartimento Corpo Forestale (CFRS)</i>	31.225.856,66	31.252.205,07	2.178,29	20.000,00	31.230.026,78
<i>Ufficio speciale per la chiusura delle liquidazioni</i>		3.206.170,32			3.206.170,32
<i>Turismo – Ufficio speciale per il cinema</i>		255.170,00			255.170,00
<b>RIEPILOGO ALLEGATO 3</b>	<b>324.484.520</b>	<b>439.318.788</b>	<b>14.857.584</b>	<b>20.000</b>	<b>424.441.204</b>

# Programmazione e controllo

## Risultati complessivi della gestione di competenza 2018

ENTRATE	Previsioni iniziali	Variazioni	Previsioni definitive	Accertamenti ed impegni	Δ previsioni definitive e accertamenti ed
Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa	12.556.013.891,04	-29.746.000,00	12.526.267.891,04	11.746.443.147,96	-779.824.743,08
Trasferimenti correnti	3.169.567.578,97	470.223.634,19	3.639.791.213,16	3.344.405.059,28	-295.386.153,88
<b>Entrate finali</b>	<b>15.725.581.470,01</b>	<b>440.477.634,19</b>	<b>16.166.059.104,20</b>	<b>15.090.848.207,24</b>	<b>-1.075.210.896,96</b>
Entrate extratributarie	672.103.821,16	26.912.507,65	699.016.328,81	510.025.203,44	-188.991.125,37
<b>Totali entrate</b>	<b>16.397.685.291,17</b>	<b>467.390.141,84</b>	<b>16.865.075.433,01</b>	<b>15.600.873.410,68</b>	<b>-1.264.202.022,33</b>
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	3.787.986.504,05	252.497.886,31	4.040.484.390,36		-4.040.484.390,36
Entrate in conto capitale	1.805.019.666,07	362.269.909,77	2.167.289.575,84	633.640.135,88	-1.533.649.439,96
Entrate da riduzione di attività finanziarie	945.513.278,00		945.513.278,00	88.466.215,39	-857.047.062,61
Accensione prestiti	18.676.860,00	-3.000.000,00	15.676.860,00		-15.676.860,00
Entrate per conto terzi e partite di giro	21.080.000,00	5.815.668.071,00	5.836.748.071,00	3.992.541.060,25	-1.844.207.010,75
<b>Totale complessivo entrate</b>	<b>22.975.961.599,29</b>	<b>6.894.826.008,92</b>	<b>29.870.787.608,21</b>	<b>20.315.520.822,20</b>	<b>-9.555.266.786,01</b>

SPESE	Previsioni iniziali	Variazioni	Previsioni definitive	Accertamenti ed impegni	Δ previsioni definitive e accertamenti ed
Spese correnti	15.934.895.132,22	323.072.707,30	16.257.967.839,52	15.221.461.839,38	-1.036.506.000,14
Spese in conto capitale	2.436.937.279,22	668.698.453,39	3.105.635.732,61	1.127.197.902,46	-1.978.437.830,15
<b>Spese finali</b>	<b>18.371.832.411,44</b>	<b>991.771.160,69</b>	<b>19.363.603.572,13</b>	<b>16.348.659.741,84</b>	<b>-3.014.943.830,29</b>
Spese per incremento attività finanziarie	995.952.269,00	25.684.858,11	1.021.637.127,11	172.461.858,27	-849.175.268,84
<b>Totali spese</b>	<b>19.367.784.680,44</b>	<b>1.017.456.018,80</b>	<b>20.385.240.699,24</b>	<b>16.521.121.600,11</b>	<b>-3.864.119.099,13</b>
Disavanzo di Amministrazione	881.666.985,53	61.699.527,51	943.366.513,04		-943.366.513,04
Rimborso Prestiti	2.705.429.933,32	2.391,61	2.705.432.324,93	266.056.198,90	-2.439.376.126,03
Uscite per conto terzi e partite di giro	21.080.000,00	5.815.668.071,00	5.836.748.071,00	3.992.541.060,25	-1.844.207.010,75
<b>Totale complessivo spese</b>	<b>22.975.961.599,29</b>	<b>6.894.826.008,92</b>	<b>29.870.787.608,21</b>	<b>20.779.718.859,26</b>	<b>-9.091.068.748,95</b>

Fonte: Rendiconto Generale 2018

# Programmazione e controllo

## Gestione dei residui attivi

<i>Euro mln</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Residui attivi al 1/1</b>	13.370	13.500	15.121	15.372	15.730	15.002	15.219	14.384	4.162	4.196	3.472
Nuova formazione	1.513	4.064	2.180	1.665	2.152	4.211	2.260	2.078	1.733	1.719	1.679
Variazioni	75 -	807 -	260 -	127	57 -	1.066 -	730 -	10.507 -	150 -	243	196
Riscossioni	- 1.458 -	1.636 -	1.770 -	1.180 -	2.937 -	2.928 -	2.365 -	1.792 -	1.549 -	2.200 -	902
<b>Residui attivi al 31/1</b>	13.500	15.121	15.372	15.730	15.002	15.219	14.384	4.163	4.196	3.472	4.445
<i>di cui</i>											
correnti	8.557	7.890	7.824	8.059	8.223	7.713	7.912	3.051	3.036	1.992	2.231
c\capitale	4.404	7.331	7.382	7.368	6.778	7.132	6.472	1.112	1.071	1.391	1.786
debito	639	-	166	303	-	373	-	-	89	88	428
<b>Riscossioni/stock</b>	11%	12%	12%	8%	19%	20%	16%	12%	37%	52%	26%

**Flessione nell'ultimo anno della capacità di riscossione (da 52% a 26%), di poco sotto alla media degli ultimi 5 anni (27,8%)**



# Programmazione e controllo

## Gestione 2018

Fondo cassa al 1° gennaio	(+) / (-)	RESIDUI	COMPETENZA	TOTALE
				1.126.277.817,46
RISCOSSIONI	(+)	901.735.838,75	18.636.135.370,16	19.537.871.208,91
PAGAMENTI	(-)	1.315.940.401,64	18.979.170.354,88	20.295.110.756,52
Saldo di cassa al 31/12	(=)			369.038.269,85
PAGAMENTI per azioni esecutive non regolarizzate al 31 dicembre	(-)			54.746.331,76
FONDO DI CASSA AL 31 DICEMBRE	(=)			314.291.938,09
RESIDUI ATTIVI		2.765.761.536,22	1.681.915.918,49	4.447.677.454,71
<i>di cui derivanti da accertamenti di tributi effettuati sulla base della stima del dipartimento delle finanze</i>				
RESIDUI PASSIVI	(-)	1.194.890.004,36	2.365.407.886,85	3.560.297.891,21
FONDO PLURIENNALE VINCOLATO PER SPESE CORRENTI (1)	(-)			356.318.891,93
FONDO PLURIENNALE VINCOLATO PER SPESE IN CONTO CAPITALE (1)	(-)			561.410.270,07
<b>RISULTATO DI AMMINISTRAZIONE AL 31 DICEMBRE .... (A)(2)</b>	<b>(=)</b>			<b>283.942.339,59</b>

Fonte: Rendiconto Generale 2018

# Gestione della Spesa

## Partite sospese

Speciali ordini di pagamento in conto sospeso	
Presidenza	28.025 €
Attività Produttive	2.138.630 €
Beni Culturali e Id. Siciliana	341.647 €
Economia	329.197 €
Energia e Servizi di P.U.	132.658 €
Famiglia e Lavoro	194.968 €
Aut.Locali e Funz.Pubblica	1.156.022 €
Infrastrutture e Mobilità	707.997 €
Istruzione e Formazione	170.392 €
Agricoltura, Svil.Rur. e Pesca	9.312.014 €
Salute	6.630.982 €
Territorio e Ambiente	4.028.353 €
Turismo, Sport e Spettacolo	1.537.262 €
<b>Totale</b>	<b>26.708.147 €</b>

Atti di Pignoramento 2018	
Presidenza	46.628 €
Attività Produttive	961.808 €
Beni Culturali e Id. Siciliana	100.431 €
Economia	1.579.011 €
Energia e Servizi di P.U.	1.768.370 €
Famiglia e Lavoro	826.383 €
Aut.Locali e Funz.Pubblica	2.482.031 €
Infrastrutture e Mobilità	628.309 €
Istruzione e Formazione	14.252.097 €
Agricoltura, Svil.Rur. e Pesca	1.423.718 €
Salute	2.756.592 €
Territorio e Ambiente	1.166.105 €
Turismo, Sport e Spettacolo	12.401 €
<b>Totale</b>	<b>28.003.883 €</b>

**In totale le partite sospese ammontano a ~ 55 mil. €**

# Gestione della Spesa

## Debito

### Stock di debito al 31 dicembre 2018

Importi in milioni di Euro	2014	2015	2016	2017	2018
a carico Regione	5.300	5.407	5.334	5.159	4.977
a carico Stato (transito bilancio regionale)	208	169	134	128	121
<b>Totale Indebitamento</b>	<b>5.508</b>	<b>5.576</b>	<b>5.468</b>	<b>5.287</b>	<b>5.098</b>

Descrizione	Importo iniziale	Quota interessi pagata nell'anno	Quota capitale pagata nell'anno	Debito residuo
Debiti sanitari	€ 606.097.000,00	€ 7.538.042,07	€ 17.187.190,22	€ 538.715.617,02
Debiti non sanitari	€ 284.871.706,41	€ 2.484.666,71	€ 8.482.752,85	€ 251.419.622,72
Debiti sanitari	€ 1.776.000.000,00	€ 17.899.399,09	€ 51.613.023,33	€ 1.622.792.878,39
<b>Totale Debito da Finanziamento</b>	<b>€ 2.666.968.706,41</b>	<b>€ 27.922.107,87</b>	<b>€ 77.282.966,40</b>	<b>€ 2.412.928.118,13</b>

**Il debito totale ammonta a ~ 7,5 miliardi € con una durata media pari a 15 anni e 3 mesi e una durata residua pari a 25 anni e 9 mesi**



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax & legal and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 263,900 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.