

CONTROLLI INTERNI DI GESTIONE

INTRODUZIONE

“L’art.4 della L.R. 20/2001 ha disposto che nell’Amministrazione della Regione Siciliana si applica la disciplina di cui agli artt.1,2,4,5,6,9 del decreto legislativo 286/99.

Il suddetto decreto legislativo riordina i controlli interni e ne fornisce una definizione, delimitando le competenze tra gli organi cui sono attribuite le funzioni di controllo ed impone l’obbligo alle Pubbliche Amministrazioni di dotarsi degli strumenti idonei allo svolgimento della medesima attività.

Con l’attuale normativa l’Amministrazione statale ha soppresso i servizi per il controllo interno ed i nuclei di valutazione precedentemente disciplinati dal decreto legislativo 29/93; analogamente è stato operato nell’ambito regionale con l’abrogazione, con il citato art.4 della l.r.20/01, dell’art.61 della l.r.10/99.”

Tale disciplina è stata posta all’attenzione dei dirigenti con nota n.863 del 28.02.2002 predisposta dall’U.O. controlli interni di gestione - (All. 1).

Nella stessa è stata evidenziata, attesa la necessità di orientare l’azione del Dipartimento verso la produzione di risultati misurabili e valutabili, la valenza del nuovo concetto di controllo interno da intendersi quale guida per la conduzione della gestione, quale collaborazione fattiva di tutte le strutture impegnate nella stessa attività amministrativa, quale indispensabile supporto per il dirigente chiamato, non ultimo, all’essenziale compito del raggiungimento dell’ottimizzazione del rapporto costi – risultati.

L’acquisizione della consapevolezza dei costi consente al dirigente di operare non più esclusivamente quale coordinatore di procedure, ma quale Manager che, conoscendo le risorse di cui può disporre ed i relativi costi, si impegna in una gestione che privilegia i risultati piuttosto che limitarsi all’aderenza dei procedimenti alla normativa.

Conducente appare, in tale contesto, che la classe dirigente faccia propria una mentalità manageriale.

Il controllo di gestione è un processo che richiede la partecipazione di tutto il personale, sia nello stadio iniziale che nelle fasi successive; è strumento fondamentale che mette a disposizione della dirigenza gli elementi utili per verificare l’insorgere di eventuali discordanze o scostamenti tra risultato atteso e risultato conseguito e consentire al dirigente-manager di porre in essere tutte le opportune azioni volte a favorire il riallineamento agli obiettivi.

Fondamentale rilevanza assume il flusso di informazioni di cui si alimenta l’intero sistema di controllo, da gestire, ovviamente, con un avanzato sistema informatico che dovrà essere sempre più potenziato e che potrà consentire lo scambio dei dati e le consultazioni degli stessi in tempi reali.

Conseguenza diretta di quanto sopra esposto è un migliore utilizzo delle risorse disponibili (umane e finanziarie) per meglio individuare una relazione tra il prodotto-servizio e l’impatto dell’azione amministrativa sui destinatari.

ATTIVITA'

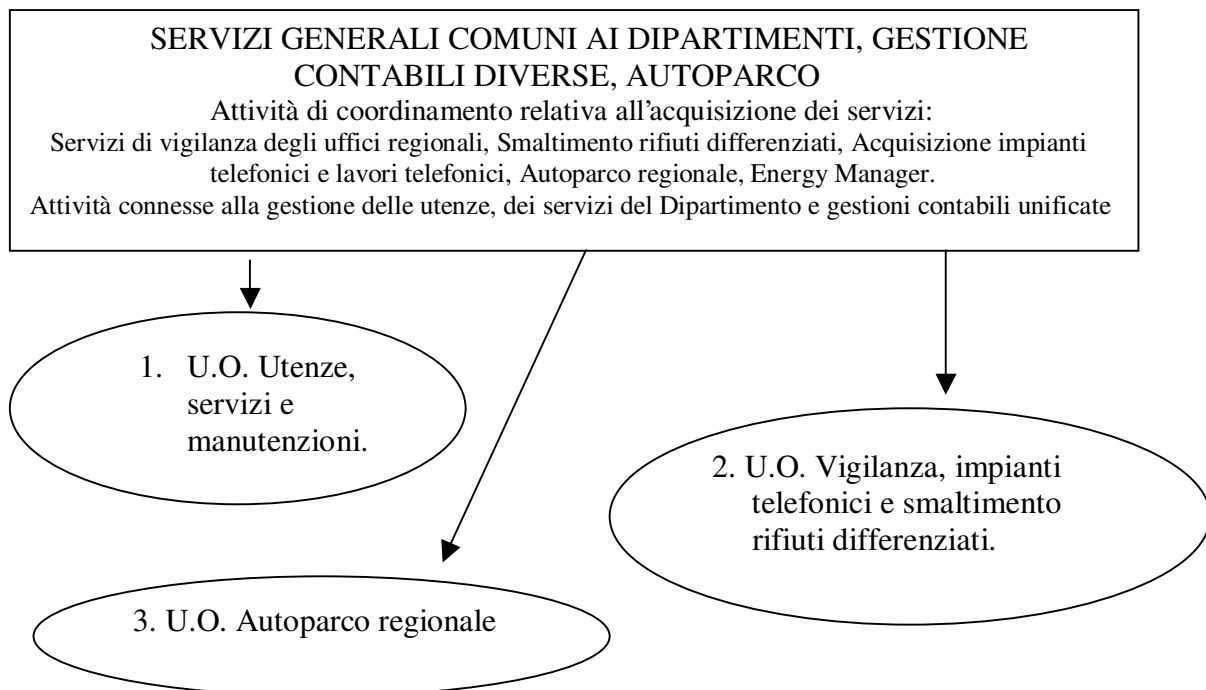
Questo Dipartimento ha appositamente istituito l'Unità Operativa 'Controlli Interni di Gestione', che, nell'ambito delle proprie competenze ha ritenuto sin dalla sua costituzione di inoltrarsi in un percorso indirizzato prioritariamente nel censimento delle linee di attività, con l'obiettivo di monitorare al 100% l'attività del Dipartimento sotto i tre profili dell'economicità, efficienza ed efficacia, previsti dalla norma (art. 4 D.Leg.vo 286/99).

Si ritiene opportuno riportare uno schema completo delle Aree e Servizi e delle Unità Operative di base in cui si articola il Dipartimento, con l'individuazione delle specifiche competenze.

P R E S I D E N Z A

**DIPARTIMENTO REGIONALE DEL PERSONALE,
DEI SERVIZI GENERALI, DI QUIESCENZA, PREVIDENZA ED ASSISTENZA
DEL PERSONALE**

AREE INTERDIPARTIMENTALI



FORMAZIONE E QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE DEL PERSONALE REGIONALE

Organizzazione diretta ed indiretta di corsi di formazione e riqualificazione professionale ed aggiornamento della dirigenza e del personale regionale.

Formazione permanente. Acquisto e Fornitura di pubblicazioni per l'aggiornamento del personale del Dipartimento

A R E E

AFFARI GENERALI DEL DIPARTIMENTO

Assistenza all'attività di coordinamento del Dirigente generale. Controlli interni e di gestione. Proposte di bilancio e consuntivo. Attività contrattuale. Ufficiale rogante, repertorio unico decreti e protocollo unificato. U.R.P. (Ufficio Relazioni Pubblico). Ufficio dei Consegatari.

1. U.O. Assistenza all'attività di coordinamento del Dirigente Generale, controlli interni e di gestione

2. U.O. D.L.vo 626/94, servizio di prevenzione e protezione – formazione dei servizi di prevenzione e protezione.

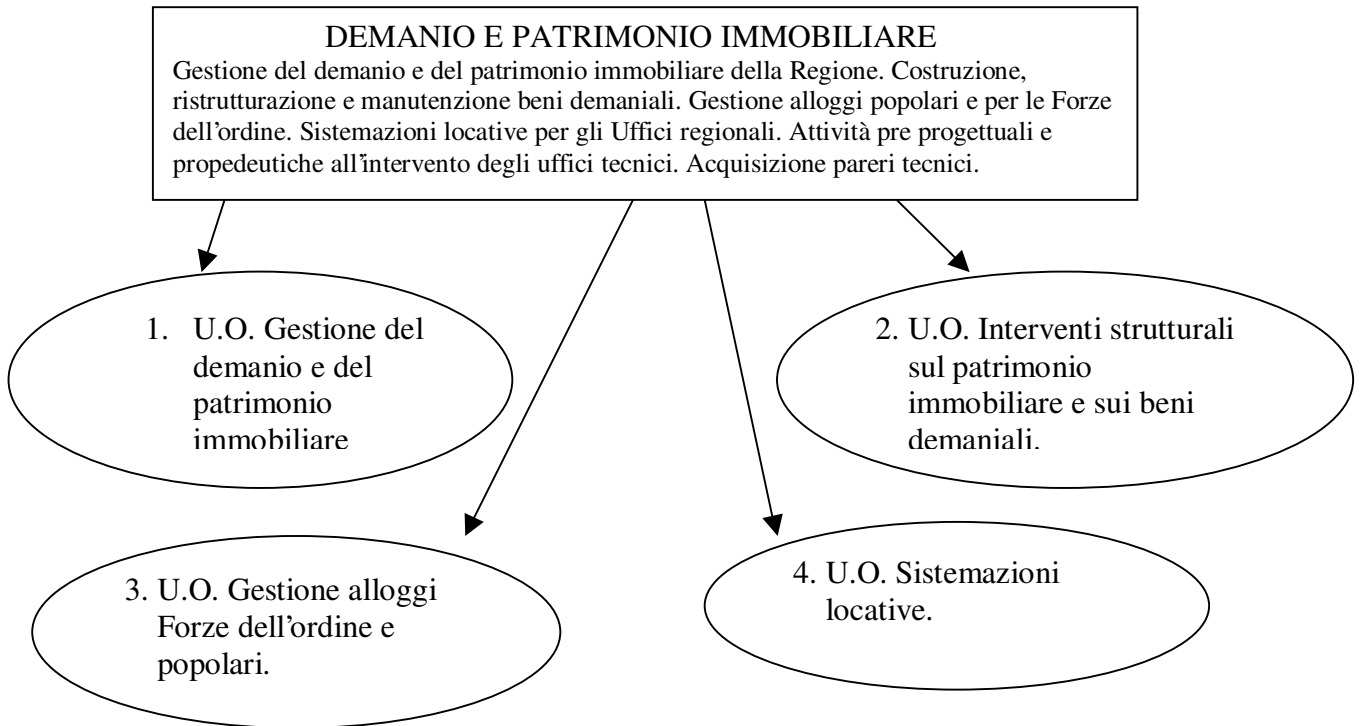
RUOLO UNICO DIRIGENZA E BANCHE DATI

Costituzione, aggiornamento e tenuta del ruolo unico della dirigenza. C.E.D. Banche dati inerenti le attribuzioni del Dipartimento. Ruoli anagrafe. Attività informatica. Coordinamento attività siti rilevazione presenza uffici regionali.

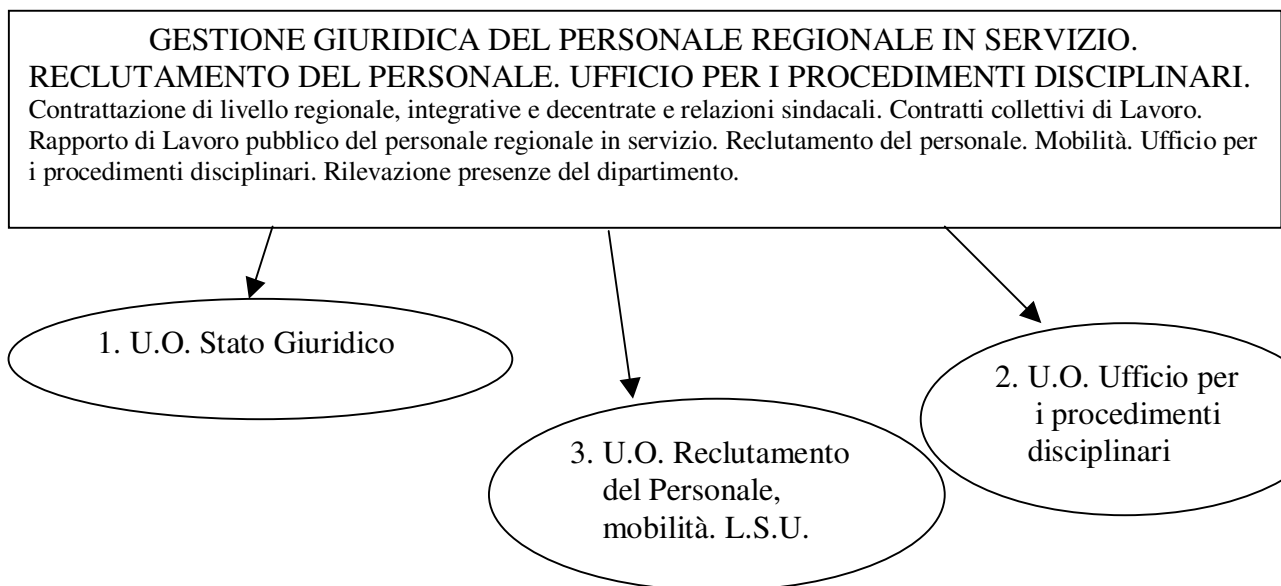
PROVVEDITORATO

Acquisizione e forniture beni mobili. Beni di facile consumo. Acquisizione, produzione e distribuzione stampati. CEMSO. Magazzini. Archivio generale. Albo fornitori. Patrimonio mobiliare. Fuori uso beni mobili. Vigilanza e controllo attività dei Consegatari.

SERVIZI



UFFICIO DI GESTIONE DEL CONTENZIOSO DEL LAVORO
Coordinamento dell'attività di gestione del contenzioso del Lavoro pubblico.
Rappresentanza in giudizio.

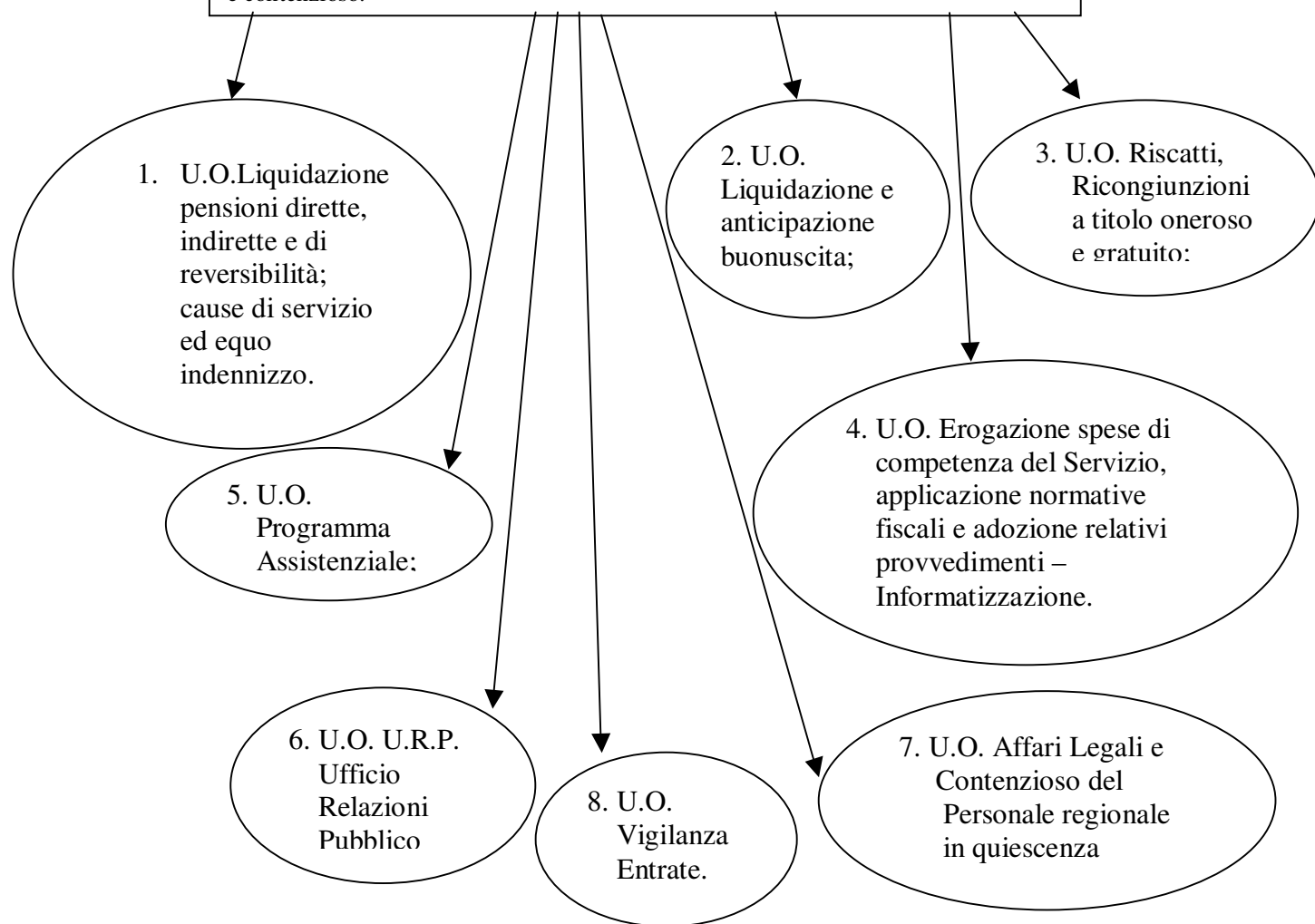


GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE REGIONALE IN SERVIZIO

Trattamento economico del personale regionale in servizio ed adempimenti previdenziali, assistenziali e fiscali. C.E.D. Contabilità. Trattamento economico, indennità, missioni e pagamenti diversi per il personale statale e per gli organi esterni, consulenti, esperti, privati, organi collegiali e relativi adempimenti previdenziali e fiscali. Gestioni contabili unificate del personale. Cessioni di stipendio. Rapporti con Enti locali ed istituzionali che gestiscono personale dell'occupazione giovanile.

GESTIONE GIURIDICA ED ECONOMICA DEL PERSONALE REGIONALE IN QUIESCENZA

Liquidazione pensioni dirette, indirette e di reversibilità. Liquidazione e anticipazione buonuscita. Riscatti, ricongiunzioni e vigilanza entrate. Cause di servizio ed equo indennizzo. C.E.D. Trattamento economico del personale in quiescenza. Affari legali e contenzioso.



Nell'ambito della complessità dell'intero sistema del controllo interno di gestione, attesa l'intera struttura sopra evidenziata, si è ritenuto di privilegiare una indagine rivolta agli elementi essenziali ed indispensabili, individuati nel tempo e nel costo, al fine di ottenere i dati per potere raggiungere la cognizione dello stato delle procedure poste in essere nel Dipartimento in termini di costo e di tempi.

Stante la natura collaborativa del controllo i dirigenti sono stati invitati a fornire tutti i processi amministrativi di competenza, nonché il numero, suddiviso per categorie, del personale impegnato in ciascuna linea di attività.

Gli elementi così acquisiti potranno dare un primo quadro sinottico delle attività espletate nel Dipartimento, la cui lettura consentirà la possibilità di ricondurre a maggiore economicità, efficienza ed efficacia l'azione della Pubblica Amministrazione.

Nell'ottica fin qui rappresentata si ritiene dover meglio specificare che l'attività dell'U.O. 'Controlli Interni di Gestione' ha avuto come linee guida due principi ispiratori fondamentali:

- 1) la costante collaborazione con i dirigenti;
- 2) la semplicità e la essenzialità dei dati da acquisire in questa fase.

Con riferimento al punto 1) si è avuto modo di affermare ripetutamente il carattere strumentale, di servizio e di guida del controllo interno di gestione evidenziandone l'importanza e la rilevanza come parte essenziale per dare concretezza al processo di riforma che in atto sta vivendo l'Amministrazione regionale.

Con riferimento al punto 2), al fine di ricondurre ad omogeneizzazione i dati da acquisire, è stata elaborata una apposita scheda. Nella stessa è previsto l'inserimento dei dati riferibili all'attività posta in essere lungo l'arco temporale del 2001, affinché essi possano essere considerati elementi di raffronto.

Riguardo all'anno 2002 si è attivata la fase di monitoraggio bimestrale dell'azione del Dipartimento al fine di verificare in tempi brevi e poter intervenire tempestivamente nella individuazione degli scostamenti fra gli obiettivi assegnati e risultati ottenuti e misurati – (All. 2).

Nello specifico, per ciascuna linea di attività, opportunamente numerata dalle Aree e dai Servizi, e codificata dall'U.O. controlli interni di gestione, si sono individuate le varie fasi standard di ogni procedimento tipo che, per semplicità, sono state ricondotte a 4 (Preistruttoria - Istruttoria-Formalizzazione – Altra; in quest'ultima è da ricomprendersi ogni attività, non tipicizzata, necessaria al completamento dell'iter procedurale).

Contestualmente si è resa indispensabile la quantificazione del tempo impiegato per ciascuna fase in relazione alle risorse umane coinvolte mettendo in risalto parimenti l'informatizzazione, ove esistente, delle fasi.

La linea di attività o l'insieme delle stesse si concretizza in un prodotto-servizio che ciascuna struttura intermedia provvederà ad indicare e che per facilità di esposizione si può esplicitare in una autorizzazione, una concessione, una erogazione, un acquisto, un'assunzione di personale, etc.

Per prodotto-servizio, quindi, si intende l'unità di output che offre un beneficio all'utente.

Altro elemento richiesto è quello relativo al **tempo globale** per il raggiungimento del prodotto-servizio, che comprende anche gli adempimenti ulteriori che non attengono alla competenza esclusiva delle strutture intermedie.

L'acquisizione di tale elemento mette in risalto i tempi complessivi affinché il prodotto arrivi all'utente finale, consentendo di porre in essere gli eventuali correttivi.

Ciò in coerenza ed in armonia con l'attuale normativa che vuole sempre più vicina l'azione amministrativa al Cittadino-Utente.

Al fine di consentire il monitoraggio di tutta l'attività delle strutture intermedie si è richiesto il dato del **volume in entrata** (con l'indicazione del relativo input) e del **volume in uscita**; tali informazioni saranno indicatori per la misurazione dell'efficienza.

L'attività dell'U.O. controlli di gestione è proseguita, previa acquisizione formale ed informale degli elementi utili presso le strutture competenti, con la proiezione dei **costi diretti**, cioè quelli per i quali esiste un collegamento esplicito tra il sostenimento del costo ed il perseguimento degli obiettivi stessi (costi sostenuti per stipendio comprensivi degli oneri sociali a carico dell'Amministrazione, straordinario, missioni, indennità, gettoni) e **costi indiretti**, ovvero quelli che si prevede di sostenere per l'operatività delle strutture (utenze varie, telefonia, canoni locazioni, spese beni di consumo, manutenzioni, oneri condominiali e quant'altro).

Si è proceduto, altresì, alla elaborazione di una proiezione delle **ore-medie lavorate** da ogni dipendente ed individuate in 1452 ore annuali – (All. 3).

Nella scheda è stata inclusa sia la parte relativa all'**andamento**, che consentirà di misurare, con l'ausilio di costanti monitoraggi, i tre fattori fondamentali di riferimento (efficienza, efficacia, economicità) che quella relativa all'**outcome**, indirizzata a valutare l'impatto o la ricaduta sull'utenza del prodotto servizio.

L'attività è proseguita con l'individuazione di alcuni **indici**:

- 1) incidenza del costo del lavoro che è data dal rapporto tra i costi del personale ed il totale complessivo dei costi

$$\text{incidenza costo-lavoro} = \frac{\text{costi del personale}}{\text{totale complessivo dei costi}};$$

- 2) costo medio per dipendente, che è stato ottenuto dividendo il complesso dei costi sostenuti per il personale appartenente ad una fascia funzionale per il numero dei dipendenti appartenenti alla fascia funzionale in questione

$$\text{costo-medio per Dipartimento} = \frac{\text{costi del personale}}{\text{numero dei dipendenti}};$$

- 3) indice di rendimento, cioè il rapporto tra la produzione ottenuta e quantità numerica del personale impiegato.

$$\text{indice di rendimento} = \frac{\text{produzione ottenuta}}{\text{ore di lavoro impiegate}};$$

- 4) indici di struttura che hanno la massima variabilità nel tempo, assumono notevole importanza per monitorare la produzione in rapporto alle ore di lavoro impiegate

numero di una determinata qualifica

totale numero dipendenti

numero di una determinata qualifica dell'Area/Servizio

totale numero dipendenti dell'Area/Servizio

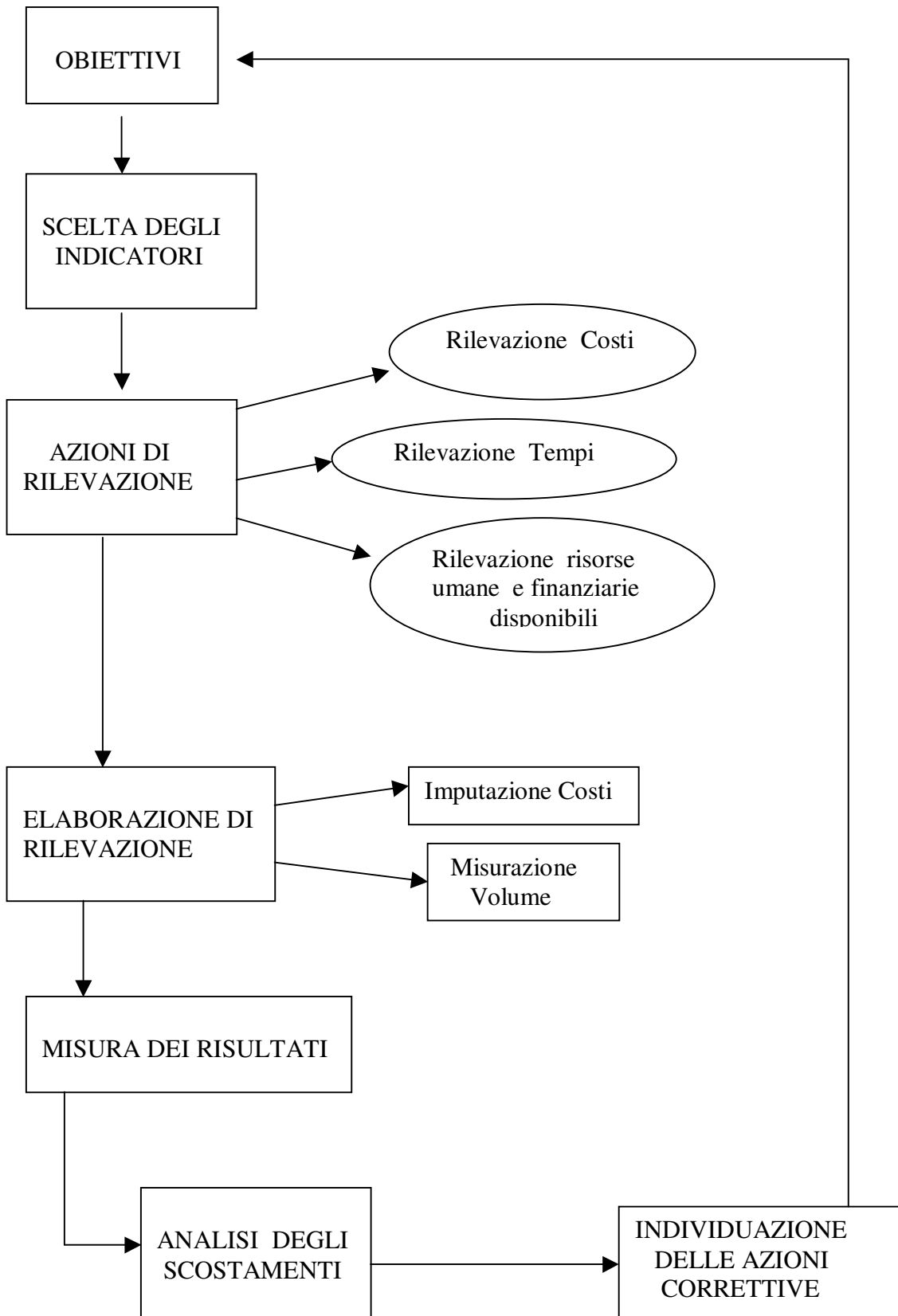
numero P.C

totale numero dipendenti

numero P.C. dell'Area/Servizio :

numero dipendenti dell'Area/Servizio

PROCESSO DI CONTROLLO INTERNO



Per quanto sopra esposto, si è ritenuto di adattare il criterio di monitoraggio attraverso la scelta di indicatori ritenuti essenziali ed indispensabili, individuati nel **‘tempo annuo lavorato’** e nel **‘volume di attività’** svolto.

La quantificazione monetaria del tempo è stata effettuata attraverso l'impostazione del piano dei conti.

- 1) Nel suddetto piano, alla voce personale, è riconducibile il costo relativo a:
 - Trattamento fondamentale;
 - Indennità fisse ed accessorie spettanti al personale quali Indennità di mensa, guida rischio, maneggio valori etc. previste dal contratto;
 - Straordinario, cioè il trattamento economico che viene riconosciuto al personale per prestazioni lavorative oltre il normale orario ordinario;
 - Gettoni di presenza dei componenti delle Commissioni del Dipartimento;
 - Contributi, cioè tutti gli oneri sociali a carico dell'Amministrazione Regionale;
- 2) Nella voce per missioni si riferisce sia al costo sostenuto per diaria, sia al costo sostenuto per rimborso spese.
- 3) Alla voce beni di consumo sono riconducibili i costi relativi a:
 - cancelleria, ovvero il materiale di facile consumo a disposizione delle Aree e Servizi del Dipartimento;
 - materiale tecnico, ovvero quel materiale utile per mantenere in efficienza ed in buono stato gli edifici del Dipartimento;
 - riviste, giornali, pubblicazioni etc. distribuiti al personale quali strumenti del proprio lavoro;
- 4) Alla voce Utenze e Canoni, confluiscono i costi per:
 - fornitura servizi telefonici
 - fornitura servizio energia elettrica
 - fornitura servizio erogazione acqua
 - abbonamento a banche dati;
- 5) Alla voce Locazioni, confluiscono i costi per:
 - locazione immobili utilizzati dal Dipartimento;
- 6) Alla voce Formazione, confluiscono i costi necessari per:
 - formazione del personale.
- 7) La voce Esborso da Contenzioso, fa riferimento ai costi sostenuti dal Dipartimento a seguito di sentenze definitive.