
Il check up della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Giovanni Tomasi
Mattia Crippa

Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

Premessa

L'obiettivo dell'intervento è centrato sia sull'analisi dei meccanismi e delle procedure amministrative che sulla messa a punto di un sistema di misurazione e controllo dei risultati.

In particolare, i contenuti dell'intervento possono essere così definiti:

- 1** *check up della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo* dell'Ente, al fine di verificare sia la coerenza tra l'assetto del sistema amministrativo e le esigenze di informazione e di controllo della Direzione, che la veridicità, l'integrità e la tempestività dei dati contabili
- 2** progettazione di un *Sistema di Controllo di Gestione* che riguardi la messa a punto di un sistema di monitoraggio ed analisi sistematico dei risultati e delle sue determinanti operative, in grado di orientare le decisioni strategico/tattiche e permettere di svolgere analisi in merito sia ai costi di produzione che alla economicità delle aree di attività.

Al fine di perseguire gli obiettivi prefissati, l'intervento è stato strutturato nelle diverse fasi consecutive riportate a fianco.

PROGRAMMA

Fase 1

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Fase 2

Analisi del Sistema Informativo amministrativo ed interfacce con altri sistemi aziendali

Fase 3

Analisi delle interfacce organizzative e dei profili di responsabilità economica

Fase 4

Ridisegno dei flussi amministrativi ed individuazione delle tempistiche attese

Fase 5

Definizione del fabbisogno, degli oggetti e dell'architettura del sistema di controllo

Fase 6

Progettazione e realizzazione del sistema di Reporting

**CHECK-UP
della
FUNZIONE
AMMINISTRAZIONE
FINANZA e
CONTROLLO**

Il sistema amministrativo sarà osservato rispetto a tre dimensioni di analisi:

- Processo;
- Struttura;
- Organizzazione

La dimensione più rilevante di analisi sarà quella di processo, in relazione alla quale verrà posta l'attenzione, attraverso interviste, sulle sequenze di attività e sui flussi di informazione che si combinano all'interno dei diversi cicli amministrativi. Verranno analizzati nello specifico:

- il ciclo attivo di fatturazione ed incasso;
- il ciclo passivo di ordine e pagamento fornitori;
- il processo di contabilità generale e redazione del bilancio di esercizio.

In merito alla dimensione strutturale saranno oggetto di indagine i seguenti elementi:

- il funzionamento del sistema informativo amministrativo;
- il piano dei conti;
- bilanci infrannuali e reportistica economico-finanziaria;
- le procedure operative funzionali.

L'analisi della dimensione organizzativa sarà svolta in ottica complementare rispetto a quella di processo, al fine di mappare i ruoli collegati allo svolgimento delle diverse attività amministrative, nonché le competenze presenti all'interno dell'Azienda.

PROGETTAZIONE SISTEMA CONTROLLO DI GESTIONE

La progettazione del Sistema di Controllo di Gestione deve riguardare la messa a punto di un sistema di monitoraggio ed analisi sistematico dei risultati e delle sue determinanti operative, in grado di orientare le decisioni strategico/tattiche e permettere di svolgere analisi in merito sia ai costi di produzione che alla economicità delle aree di attività.

Il tema in questione appare oggi critico in relazione all'andamento economico – finanziario dell'Ente ed al suo fabbisogno di governo dei modelli di impiego delle risorse. La criticità deriva dal dover allineare i modelli di misurazione ed analisi delle prestazioni aziendali al piano triennale dell'Ente, dal dover integrare i flussi informativi oggi pertinenti alle singole funzioni, dall'esigenza di responsabilizzare i direttori di Servizio sul contenimento di spese ed inefficienze, al fine di rendere economica la produzione dei risultati in un'ottica di sostenibilità di medio termine dell'attività.

Il principio di fondo che deve ispirare la progettazione del Sistema di Controllo è quello di rendere esplicite attraverso la ricostruzione dei nessi causali economico-finanziari l'intensità con cui le singole aree di attività e funzioni assorbono o rilasciano risorse per l'Ente.

Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

Il modello organizzativo dell'Ente

STRUTTURA

La struttura organizzativa dell'Ente si sviluppa orizzontalmente ed è costituita essenzialmente da due linee gerarchiche, Direzione Generale e Servizi, dove i secondi si interfacciano direttamente con la prima.

I tredici servizi (di seguito riportati) sono riconducibili a tre diverse aree:

L'**Area "Servizi Generali"** che è composta da 4 direzioni quali:

- Servizio Affari Generali
- Servizio Personale
- Servizio Ragioneria
- Servizio Appalti e Contratti

L'**Area "Nuove Realizzazioni"** che è composta da 2 direzioni quali:

- Servizio Progetti e Costruzioni
- Servizio Studi

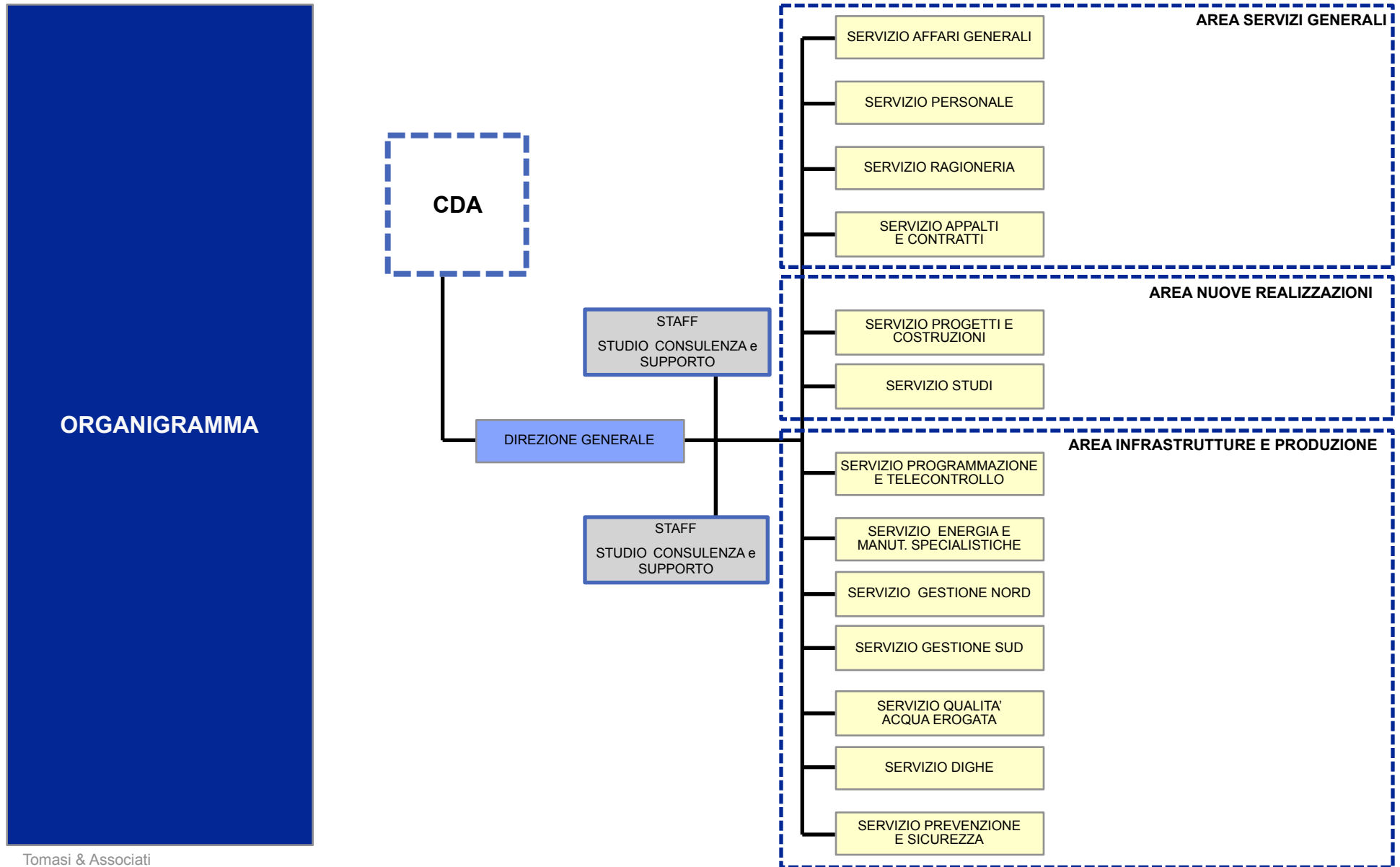
L'**Area "Infrastrutture e Produzione"** che è composta da 7 direzioni quali:

- Servizio Programmazione e Telecontrollo
- Servizio Energia e Manutenzioni Specialistiche
- Servizio Gestione Nord
- Servizio Gestione Sud
- Servizio Qualità Acqua Erogata
- Servizio Dighe
- Servizio Prevenzione e Sicurezza

I singoli servizi sono suddivisi al loro interno in settori a cui capo c'è un coordinatore di settore.

Sono previsti inoltre due organi di STAFF alla Direzione Generale.

Il modello organizzativo dell'Ente



Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

PROGRAMMA

Fase 1

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Fase 2

Analisi del Sistema Informativo amministrativo ed interfacce con altri sistemi aziendali

Fase 3

Analisi delle interfacce organizzative e dei profili di responsabilità economica

Fase 4

Ridisegno dei flussi amministrativi ed individuazione delle tempistiche attese

Fase 5

Definizione del fabbisogno, degli oggetti e dell'architettura del sistema di controllo

Fase 6

Progettazione e realizzazione del sistema di Reporting

La fase consiste in una mappatura e rappresentazione di tutti i cicli amministrativi che sono alla base dell'alimentazione del "sistema amministrativo informativo". Trattasi dei cicli attivi, passivi, finanziari e tesoreria, contabilità finanziaria, generale ed analitica.

Sono state effettuate interviste con le Funzioni Amministrazione e Bilancio al fine di realizzare un check-up dei flussi attuali, individuare eventuali disfunzioni, duplicazioni ed incoerenze di sistema.

La valutazione delle incoerenze è stata effettuata sia in termini di lacunosità della base, sia in termini di intempestività dell'informativa.

L'analisi ha consentito la ricostruzione dei flow chart informativi e l'evidenziazione delle criticità di processo.

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

ATTIVITA'

- Analisi del modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo, individuazione delle attività e delle responsabilità
- Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo (erogazione prodotto, gestione fatturazione, gestione credito, gestione incassi);
- Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo (emissione richieste approvvigionamento, ordini acquisto, gestione fatture passive, pagamenti);
- Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale (politiche di gestione del personale, rilevazione presenze, gestione paghe e contributi);
- Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione
- Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti;
- Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;
- Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

DESCRIZIONE DEL CICLO PASSIVO

Prima di approfondire la mappatura del ciclo passivo appare opportuno precisare la funzionalità del Servizio Appalti e Contratti. La funzione provvede, su iniziativa dei servizi competenti a quali spetta, tra l'altro, la relativa responsabilità di spesa, all'espletamento delle gare d'appalto per lavori, forniture, servizi e incarichi professionali, redigendo i bandi di gara e sottoscrivendo i relativi contratti, compresi sia i contratti correlati ad affidamenti diretti per importi superiori a 5.000 € sia quelli derivanti dal contratto principale.

Per gli affidamenti diretti relativi a importi minori di 5.000 €, invece, la procedura è totalmente a carico dei servizi interessati.

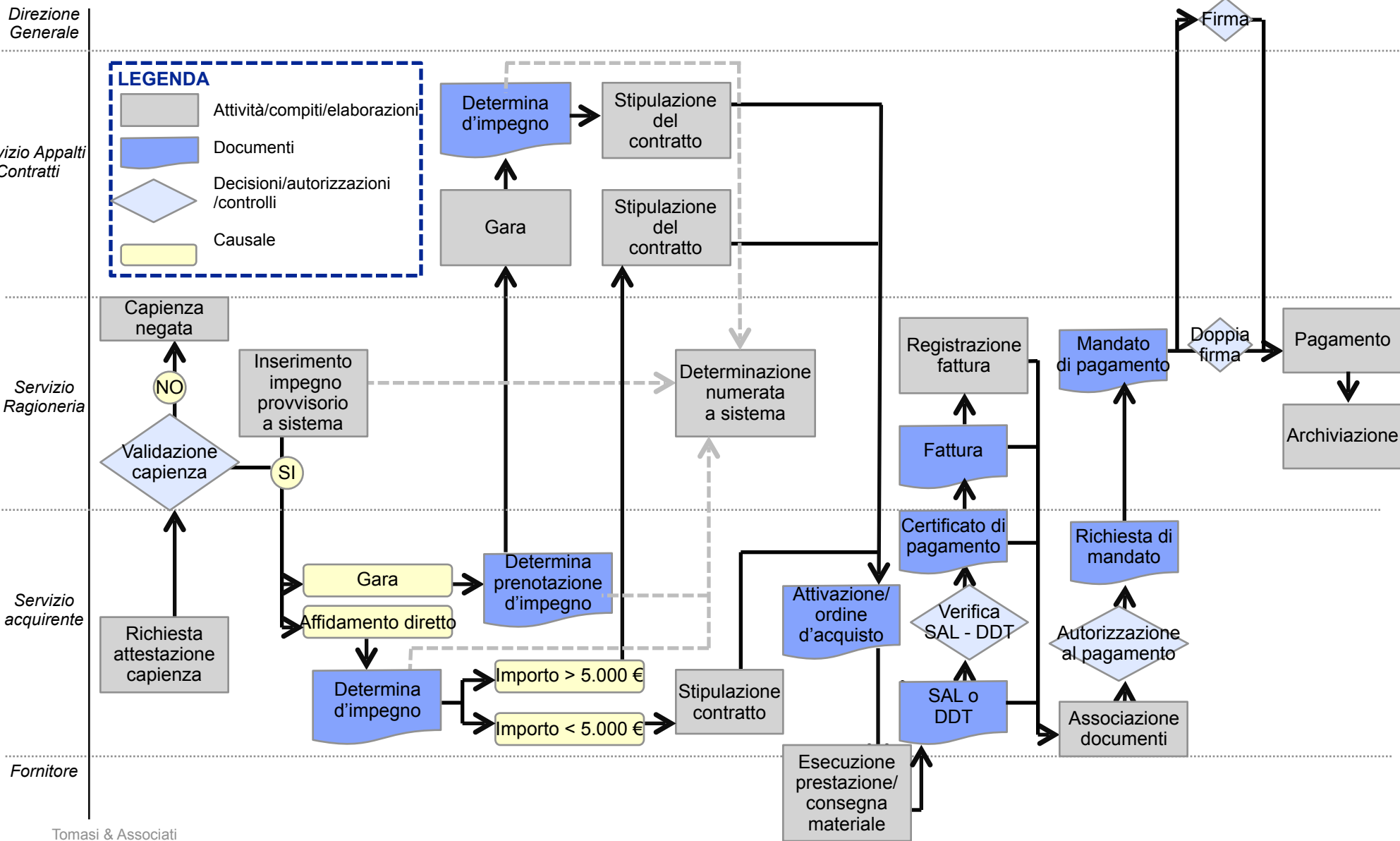
Questa doverosa premessa è indispensabile per comprendere l'intero ciclo passivo di seguito descritto.

Dopo la stipula del contratto, il responsabile del procedimento nominato dal servizio competente, verificata la congruenza della documentazione di rito, procede direttamente con l'attivazione del lavoro/servizio oppure con l'ordine d'acquisto. All'esecuzione totale o parziale del servizio/lavoro ovvero alla ricezione della merce, segue l'emissione del SAL-DDT, e dopo la relativa verifica, si procede con l'emissione del correlato "Certificato di pagamento" (firmato dal responsabile del procedimento) per l'autorizzazione all'emissione della fattura.

La relativa fattura arriva direttamente al servizio ragioneria che provvede alla registrazione in contabilità generale, analitica e finanziaria. La fattura dovrebbe riportare sia il riferimento al contratto sia il codice di contabilità analitica al fine di consentire alla ragioneria di ricondurre la spesa al servizio di riferimento e, parallelamente, di alimentare l'analitica. La fattura successivamente viene inviata al servizio competente per l'autorizzazione del pagamento. L'autorizzazione di pagamento validata (di fatto una *richiesta di mandato*), viene inoltrata alla ragioneria associata a determinazione d'impegno, SAL, fattura vistata e relativo ordine/contratto.

Il servizio ragioneria emette quindi il relativo *mandato di pagamento* che deve essere firmato dal direttore generale, dal direttore del servizio ragioneria e dal coordinatore del settore recupero crediti e rapporto con gli istituti bancari. A questo segue poi il relativo pagamento e l'archiviazione.

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo (Flow Chart)



Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

CRITICITA'

- Localismo dell'informazione
- Assenza di una informazione centralizzata e sistematica relativa agli approvvigionamenti (in particolare si denota l'assenza delle RDA per i contratti generali)
- Processi operativi caratterizzati da una forte manualità e dal ricorso a formati cartacei (ad esempio le determinazioni protocollate sono trasmesse al Servizio Ragioneria in formato cartaceo e non digitale)
- Scarsa capacità di programmazione finanziaria in quanto lo scadenziario viene alimentato nel momento in cui il Servizio Ragioneria riceve la fattura
- Associazione ordine-certificato di pagamento-fattura-centro di costo difficoltosa. E' richiesto al fornitore di inserire questi riferimenti in fattura ma in assenza di ciò la relativa registrazione analitica resta sospesa e si assiste a una ricerca telefonica dell'informazione
- Sistema di registrazione relativo allo scadenziario delle fatture ad oggi non utilizzato
- Assenza di una vera contabilità analitica

Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate

CRITICITA'

- ! **Frammentarietà dei sistemi informativi impiegati**
 - localismo dell'informazione
 - uso di diversi software operativi resi compatibili attraverso passerelle da verificare e testare
 - massivo ricorso a fogli di lavoro excel

- ! **Sistema amministrativo insufficiente a supportare tempestivi processi decisionali**
 - assenza di una vera contabilità analitica
 - alimentazione contabile non sempre tempestiva a causa dei ritardi nei processi operativi generanti e a informazioni rilevanti non sempre condivise
 - assenza di una informazione centralizzata e sistematica relativa agli approvvigionamenti (in particolare si denota l'assenza delle RDA)
 - difficile mappatura del costo del lavoro, derivante da una eccessiva manualità e dalla presenza di anagrafiche differenti che comportano disfunzionalità, duplicazione dell'informazione, disallineamenti anche solo temporanei, e non consentono un'unica visione d'insieme
 - assenza di una vera mappatura analitica e gestionale sia dei cespiti che dei beni di consumo dovuta sia al disallineamento tra le registrazioni effettuate in contabilità generale (sintetiche) e affari generali (dettagliate) che alla procedura di alimentazione per i beni di consumo di fatto poco funzionale unita alla reticenza delle strutture periferiche a garantire un flusso informativo costante e corretto.
 - ritardo nella comunicazione da parte della Regione dei corrispettivi economici per il recupero dei costi e, di conseguenza, necessità di ri-fatturazioni

- ! **Assenza di una reale programmazione finanziaria**
 - scarsa capacità di programmazione finanziaria in quanto lo scadenziario viene alimentato nel momento in cui il Servizio Ragioneria riceve il mandato firmato dal gestore del contratto
 - sistema di registrazione relativo alle scadenze delle fatture ad oggi non utilizzato
 - forte dipendenza tecnica e di gestione della tesoreria da parte dell'Ente nei confronti del tesoriere

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate

CRITICITA' RISCONTRATE	POSSIBILI SOLUZIONI
<p>Localismo dell'informazione</p> <p>Uso di diversi softwares operativi resi compatibili attraverso passerelle da verificare e testare</p> <p>Massivo ricorso a fogli di lavoro excel</p>	<p>Sensibilizzazione della struttura organizzativa alla condivisione dell'informazione</p> <p>Creazione di un sottosistema informativo di controllo che raccolga le informazioni inserite nei diversi softwares</p> <p>Sviluppo di procedure operative atte a efficientare i processi, a standardizzare i format e a eliminare eventuali fenomeni di duplicazione delle informazioni</p>
<p>Assenza di una vera contabilità analitica</p> <p>Alimentazione contabile non sempre tempestiva a causa dei ritardi nei processi operativi generanti e a informazioni rilevanti non sempre condivise</p> <p>Assenza di una informazione centralizzata e sistematica relativa agli approwigionamenti (in particolare si denota l'assenza delle RDA)</p> <p>Difficile mappatura del costo del lavoro, derivante da una eccessiva manualità e dalla presenza di anagrafiche differenti che comportano disfunzionalità, duplicazione dell'informazione, disallineamenti anche solo temporanei, e non consentono un'unica visione d'insieme</p> <p>Assenza di una vera mappatura analitica e gestionale sia dei cespiti che dei beni di consumo dovuta sia al disallineamento tra le registrazioni effettuate in contabilità generale (sintetiche) e affari generali (dettagliate) che alla procedura di alimentazione per i beni di consumo di fatto poco funzionale unita alla reticenza delle strutture periferiche a garantire un flusso informativo costante e corretto</p> <p>Ritardo nella comunicazione da parte della Regione dei corrispettivi economici per il recupero dei costi e, di conseguenza, necessità di ri-fatturazioni</p>	<p>Implementazione della contabilità analitica e del sistema di controllo di gestione</p> <p>Condivisione delle informazioni e sviluppo di procedure operative atte a efficientare i processi amministrativi-contabili</p> <p>Implementazione delle RDA</p> <p>Studio di procedure e software-files dedicati alla digitalizzazione dell'informazione sin dalla periferia e all'eliminazione della duplicazione dell'informazione</p> <p>Implementazione della contabilità analitica e gestionale sia per i cespiti che per i beni di consumo sviluppando procedure di allineamento e di condivisione dell'informazione ad hoc</p>
<p>Scarsa capacità di programmazione finanziaria in quanto lo scadenziario viene alimentato nel momento in cui il Servizio Ragioneria riceve il mandato firmato dal gestore del contratto</p> <p>Sistema di registrazione relativo alle scadenze delle fatture ad oggi non utilizzato</p> <p>Forte dipendenza tecnica e di gestione della tesoreria da parte dell'Ente nei confronti del tesoriere</p>	<p>Implementazione di procedure che consentano al Servizio Ragioneria di intercettare prima le informazioni relative all'impegno di spesa</p> <p>Attivazione dello scadenziario a sistema</p> <p>Sviluppo di procedure operative e di processi formativi che consentano di diminuire la dipendenza dell'Ente verso il tesoriere</p>

Agenda

Premessa

Il modello organizzativo dell'Ente

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Il modello organizzativo della Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo

Mappatura e rappresentazione del ciclo attivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo passivo

Mappatura e rappresentazione del ciclo del personale

Mappatura procedure di general ledger e comunicazioni istituzionali alla Regione

Mappatura e rappresentazione della gestione cespiti

Modello di gestione della tesoreria e delle previsioni finanziarie;

Rappresentazione delle criticità di processo riscontrate.

I prossimi passi

I prossimi passi

PROGRAMMA

Fase 1

Check-up ed analisi dei cicli amministrativi

Fase 2

Analisi del Sistema Informativo amministrativo ed interfacce con altri sistemi aziendali

Fase 3

Analisi delle interfacce organizzative e dei profili di responsabilità economica

Fase 4

Ridisegno dei flussi amministrativi ed individuazione delle tempistiche attese

Fase 5

Definizione del fabbisogno, degli oggetti e dell'architettura del sistema di controllo

Fase 6

Progettazione e realizzazione del sistema di Reporting

Attività:

Analisi caratteristiche del Sistema Informativo Amministrativo utilizzato nell'Ente;

Mappatura dei flussi alimentanti ed interfacciamenti tecnici con altri sistemi aziendali;

Mappatura dei modelli di rappresentazione e rendicontazione dei risultati ed interfacciamenti con altri sistemi informativi (es. Regione Sardegna);

Mappatura delle dotazioni hardware presenti nella funzione AFC;