



*lu*

Oggetto: Approvazione Manuale Controllo di gestione.

LA GIUNTA REGIONALE

Su proposta dell' Assessore al Bilancio, Programmazione economico-finanziaria e partecipazione;

**Vista** l'art 11 comma c, della legge n° 59/97, che riordina e potenzia i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle pubbliche amministrazioni;

**Vista** l'art 4 comma 1 del D.lgs. 286/99 che definisce i fini del controllo di gestione, di ciascuna amministrazione pubblica ;

**Vista** il D.lgs. n° 76/2000 recante " Principi fondamentali e norme di coordinamento in materia di bilancio e di contabilità delle regioni, in attuazione dell'articolo 1, comma 4, della legge 25 giugno 1999, n. 208"

**Vista** la legge Regionale n° 25 / 2001, <sup>che</sup> all'art 54 definisce il controllo di gestione come supporto per l'esercizio per l'attività amministrativa e gestionale di competenza dei dirigenti delle strutture organizzative apicali;

**Ritenuto** pertanto, di dover predisporre un manuale di controllo di gestione, al fine di formalizzare e uniformare l'insieme delle procedure utilizzate dalla Regione Lazio per l'attivazione del processo di controllo di gestione con l'individuazione di modalità operative, fasi, soggetti coinvolti, tempi di lavoro, razionalizzando il flusso delle attività operative e amministrative;

**Considerato** opportuno di procedere all'approvazione del testo del manuale di controllo di gestione, così come riportato in allegato;

DELIBERA

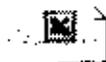
*all'unanimità:*  
In conformità con le premesse

di adottare il manuale di controllo di gestione riportato in allegato integrato dagli Allegati 1 e 2 che costituiscono parte integrante della presente deliberazione.

La presente deliberazione verrà pubblicata sul bollettino ufficiale della Regione Lazio.



Manuale controllo di gestione RL\_vs 0.10



Allegato 1.xls



Allegato 2.xls



2 OTT. 2006

IL PRESIDENTE: F.to Pietro MARRAZZO  
IL SEGRETARIO: F.to Domenico Antonio CUZZUPI

ALLEG. alla DELIB. N. 385 del  
DEL 9 A.G.I.U. 2006



## MANUALE CONTROLLO DI GESTIONE

**REGIONE LAZIO**

*Roma, 7 Marzo 2006*

*Il volume è composto  
da 62 pagine più  
copertine*



Il Direttore  
Dot. Guido Magrini



## INDICE

<b>1. Premessa.....</b>	<b>4</b>
1.1. <b>Articolazione e finalità del manuale.....</b>	<b>5</b>
1.2. <b>Struttura organizzativa.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTE I: PREVENTIVO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Indicatori e target.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Budget annuale preventivo dei costi di funzionamento.....</b>	<b>17</b>
3.1. <b>Rilevazione fabbisogni.....</b>	<b>19</b>
3.1.1. <i>Personale</i> .....	20
3.1.2. <i>Formazione del personale</i> .....	21
3.1.3. <i>Missioni</i> .....	22
3.1.4. <i>Beni di consumo</i> .....	23
3.1.5. <i>Consulenze ed assistenze</i> .....	24
3.1.6. <i>Servizi svolti da enti strumentali e da aziende regionali per conto della Regione</i> .....	25
3.1.7. <i>Superfici utilizzate</i> .....	26
3.2. <b>Valorizzazione economica.....</b>	<b>27</b>
3.2.1. <i>Costi comuni</i> .....	28
3.2.2. <i>Costi specifici</i> .....	30
3.3. <b>Definizione del budget.....</b>	<b>31</b>
<b>PARTE II: ANDAMENTO.....</b>	<b>34</b>
<b>4. Costi di funzionamento.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Indicatori.....</b>	<b>37</b>
<b>PARTE III: RENDICONTO.....</b>	<b>38</b>
<b>6. Riconciliazione tra dati di andamento e di fine esercizio.....</b>	<b>39</b>





**7. Rendiconto attraverso l'analisi dei dati contabili ..... 41**

**8. Criteri di ribaltamento ..... 51**

**PARTE IV: COMUNICAZIONE E REPORTING ..... 53**

**9. Comunicazione e reporting ..... 54**

**10. Manutenzione del sistema ..... 60**

**RIEPILOGO ..... 61**

**11. Riepilogo per attività ..... 61**

**GLOSSARIO ..... 62**

**ALLEGATO 1 - SCHEDE**

**ALLEGATO 2 – PIANO DEI CONTI**





---

## **1. Premessa**

Gli strumenti del sistema di controllo di gestione progettato mirano a fornire, ai responsabili operativi della Regione Lazio ai vari livelli organizzativi, elementi di valutazione sul raggiungimento degli obiettivi gestionali, stabiliti in sede di pianificazione, ed in particolare sui costi di funzionamento della Regione.



## 1.1. Articolazione e finalità del manuale

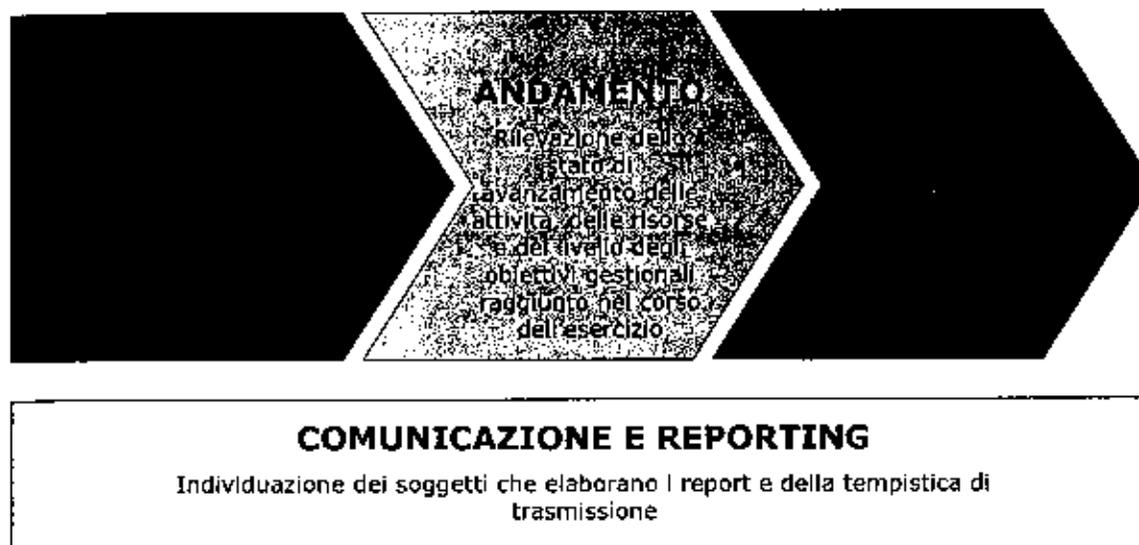
Il presente manuale ha lo scopo di illustrare le procedure da adottare da parte della Regione Lazio per l'attivazione del processo di controllo di gestione, individuando modalità operative, fasi, tempi di lavoro e soggetti coinvolti ed evidenziando il corretto flusso delle attività operative e amministrative.

Il documento è articolato in quattro sezioni, che corrispondono alle diverse fasi del processo di controllo di gestione progettato (v. *Figura 1*):

- ◆ **Preventivo:** delinea il processo necessario per la determinazione del budget direzionale, in particolare: le procedure, i tempi, le unità organizzative coinvolte e le responsabilità nella definizione dei fabbisogni di risorse (umane, finanziarie e strumentali), nel processo di valorizzazione economica del fabbisogni stessi e nella negoziazione del budget;
- ◆ **Andamento:** definisce i criteri per la rilevazione dello stato di avanzamento delle attività, delle risorse utilizzate e del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali stabiliti, evidenziandone gli scostamenti da quanto preventivato nel corso dell'esercizio;
- ◆ **Rendiconto:** Individua le modalità operative per la rilevazione ed il monitoraggio dei risultati della gestione, mediante la predisposizione di "conti consuntivi dei costi di funzionamento" per centri di costo riferita all'intero esercizio chiuso;
- ◆ **Comunicazione e reporting:** individua i soggetti che elaborano i report per attività, le caratteristiche che tali report devono presentare e la tempistica di trasmissione dei report stessi.



**Figura 1 – Fasi del processo del controllo di gestione**



Il manuale riporta inoltre:

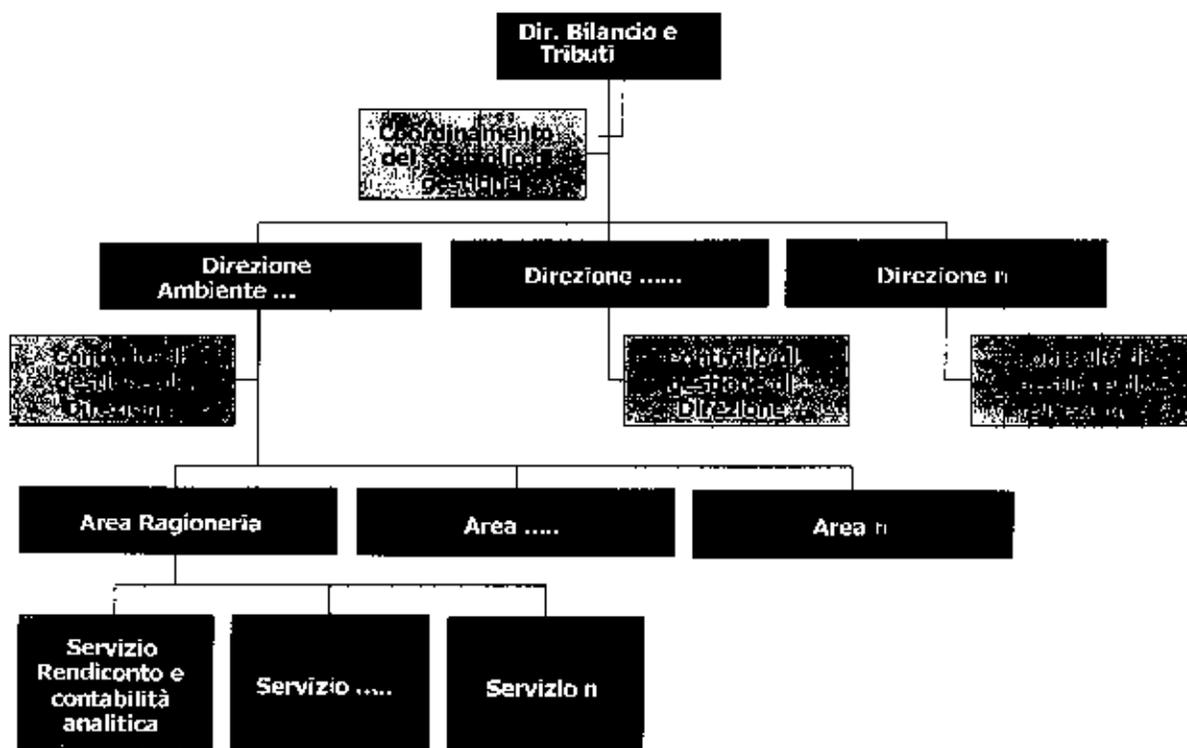
- **Glossario**
- **Piano dei conti**
- **Modulistica**



## 1.2. Struttura organizzativa

L'organizzazione operante per l'attivazione del processo di controllo di gestione della Regione Lazio, coerentemente con il disegno delineato dal Regolamento della Giunta, consiste in una struttura decentrata che ha come fine quello di garantire il massimo supporto alle strutture direzionali.

Figura 2 – Organigramma del processo di controllo di gestione



La struttura organizzativa del sistema di controllo di gestione prevede più livelli di responsabilità:

- **Coordinamento del controllo di gestione:** funzione dipendente dalla Direzione Bilancio e tributi:
  - predispone e distribuisce il manuale procedurale, le sue variazioni e la modulistica di supporto;





- rileva le esigenze di miglioramento del sistema identificando e proponendo le soluzioni idonee;
- supporta le Direzioni Regionali e i responsabili del controllo di gestione di Direzione nella definizione degli indicatori di "produttività" o nell'individuazione di indicatori, da proporre in fase di negoziazione del budget (stanziamenti nei capitoli di spesa), idonei a misurare il raggiungimento di obiettivi gestionali (indicatori di efficacia ed efficienza);
- fornisce alla Direzione "Personale" ed al controllo strategico le informazioni per la valutazione della dirigenza;
- predispone i report semestrali sull'efficacia e l'efficienza da trasmettere al Segretariato Generale, inoltre predispone in base a specifiche esigenze, report che evidenziano l'andamento di particolari servizi e la soddisfazione degli utenti.
- Assicura che i Responsabili Regionali, soprattutto i Direttori, in quanto Responsabili dei centri di Costo e/o di spesa, utilizzino dati e informazioni su efficienza, efficacia ed economicità nell'assumere decisioni ed operare scelte con impatto sulla gestione regionale. In particolare, pianificando e realizzando attività di audit (verifiche di sistema), che:
  - identifichino eventuali non conformità rispetto alle regole procedurali stabilite (Il manuale);
  - elaborino le informazioni per definire e per valutare le criticità delle direzioni;
  - predispongano graduatorie, organizzando eventuali sistemi e/o modalità di riconoscimento da parte degli Organi politici regionali nei confronti di comportamenti gestionali virtuosi.
- Assicura che le competenze del personale siano adeguate, rilevando sistematicamente criticità, fabbisogni formativi e azioni correttive e di miglioramento, pianificando interventi formativi e di aggiornamento, coordinando gli stessi interventi e valutando i risultati raggiunti con il supporto delle Direzioni
- Analizza le criticità e i fabbisogni informativi della Regione, pianificando interventi di adeguamento del sistema informatico





- Identifica esigenze di specifici monitoraggi, stabilisce e coordina, con il supporto delle strutture regionali di competenza, le relative attività di pianificazione, controllo e valutazione (valutazione della qualità percepita dagli utenti per specifici servizi; eliminazione di particolari aree di inefficienza)

❖ **Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica:**

- elabora i costi comuni e determina le quote da attribuire alle diverse strutture regionali;
- elabora i rendiconti dei costi di funzionamento della Regione Lazio;
- elabora i dati rilevati dalle strutture regionali relativi alla formulazione del budget, alla valutazione dell'andamento e ai resoconti a consuntivo;
- trasmette al Coordinamento del controllo di gestione le informazioni relative ai costi di funzionamento;
- definisce i collegamenti tra le voci di contabilità economica e tutti gli elementi della contabilità finanziaria – capitoli, impegni e pagamenti;
- imposta e assicura il mantenimento dei sistemi di classificazione gestionale e finanziaria di impegni e pagamenti;
- predispone il reporting sui rendiconti dei costi di funzionamento a livello regionale derivanti dalla contabilità economica, assicurando la comunicazione ai livelli pertinenti.

❖ **Responsabili del controllo di gestione di Direzione:**

- supportano le Direzioni nella rilevazione dei fabbisogni di risorse per la predisposizione del budget e nella fase di negoziazione degli stanziamenti con la Direzione Bilancio e tributi;
- interpretano i dati forniti dal Coordinamento del controllo di gestione e forniscono supporto ai Direttori nella valutazione dei dati stessi;





- individuano specifici metodi e indicatori per la valutazione dell'andamento, nel corso dell'esercizio, non basati su dati contabili e di interesse del Direttore Regionale;
- individuano le specifiche esigenze della Direzione nella elaborazione di dati e informazioni (reportistiche personalizzate), provvedendo a farne richiesta al Coordinamento;
- identificano criticità procedurali, proponendo al Coordinamento azioni correttive e di miglioramento del sistema.

Il processo di controllo di gestione prevede inoltre il coinvolgimento di:

- **Segretariato Generale:** assicura la coerenza ed il collegamento tra gli obiettivi programmatici e le politiche della Giunta Regionale con gli obiettivi gestionali. Inoltre:
  - valuta i piani ed i report sull'efficacia ed efficienza;
  - approva le azioni di miglioramento del sistema di controllo di gestione, valutandone le criticità e fornisce indicazioni su precise analisi da realizzare;
  - relaziona semestralmente alla Giunta Regionale sul livello di efficienza e di efficacia delle attività regionali sulla base dei report predisposti dal Coordinamento.
- **Direzioni Regionali:** costituiscono il principale livello decisionale, quindi, sono di fatto i "centri di responsabilità regionali per il sistema del controllo di gestione". Inoltre, stabiliscono i fabbisogni di risorse, in relazione al livello di produttività e agli obiettivi programmatici previsti per l'esercizio successivo e sono i principali destinatari del report periodici e finali relativi al consumo di risorse, ai costi associati ed ai livelli di efficacia ed efficienza raggiunti.

Tutte le Direzioni assumono la funzione di **centro di costo** in quanto utilizzatrici di risorse umane, strumentali (beni, servizi, attrezzature, ecc.) e finanziarie per lo svolgimento della propria attività.

Le Direzioni assumono funzione di **centro di spesa** qualora abbiano impegni in contabilità finanziaria e gestiscano capitoli di bilancio di loro competenza.





Quindi, nel caso in cui una Direzione assuma impegni e gestisca le spese per l'acquisizione di risorse utilizzate da altre Direzioni, le funzioni di centro di spesa e centro di costo non coincidono.

Svolgono funzione di **centro di spesa anche per altre Direzioni:**

- la Direzione "Organizzazione e Personale" per le spese attinenti il personale quali: compensi per il lavoro e spese accessorie, compensi per particolari prestazioni, missioni, contributi e oneri, indennità di fine rapporto, formazione del personale;
- la Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" per le spese attinenti la manutenzione, le utenze, le spese amministrative e i servizi connessi alla struttura;
- altre Direzioni: ad esempio la Direzione "Bilancio e tributi" per le somme pagate a Sviluppo Lazio Spa, la quale svolge attività anche per le Direzioni: ambiente, agricoltura, attività produttive, programmazione economica, trasporti.
- **Responsabili di area:** formulano i fabbisogni di risorse da trasmettere alla Direzione e partecipano nella definizione di indicatori e target. Qualora il Direttore lo ritenga opportuno, sono destinatarie di report consuntivi relativi all'andamento della gestione e al consumo di risorse.

Inoltre, hanno compiti specifici la:

- **Direzione Bilancio e tributi:** rileva in fase di negoziazione degli stanziamenti nei capitoli di spesa, con il supporto del Coordinamento e dell'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica, i fabbisogni di risorse delle Direzioni Regionali, le motivazioni delle richieste in termini di obiettivi e il livello di indicatori proposti. Tali informazioni, terminata la fase di negoziazione del budget, sono trasmesse al Coordinamento.
- **Direzione del personale:** valuta i dati sui fabbisogni di risorse di personale e di voci di costo pertinenti, rilevati dal Coordinamento del controllo di gestione (oltre tutti i dati e le informazioni istituzionalmente elaborati dalla Direzione) per l'individuazione delle richieste di stanziamenti nei capitoli relativi al personale. Inoltre, negozia il budget sui costi del personale con la Direzione Bilancio e tributi, anche sulla base dei fabbisogni e delle motivazioni rilevate. In fase di valutazione dell'andamento e di rendiconto, valuta le informazioni fornite dal Coordinamento del controllo di gestione relative alla propria Direzione e, inoltre,





fornisce, direttamente o attraverso strutture delegate, al Coordinamento del Controllo di gestione le informazioni sui costi del personale, in particolare: importi per voce di costo, categoria, area di appartenenza.

- ☛ **Direzione Demanio, patrimonio e provveditorato:** acquisisce dal Coordinamento del controllo di gestione i dati sui fabbisogni di superfici; formula ipotesi sulle spese connesse e definisce gli stanziamenti dei capitoli relativi; acquisisce dal Coordinamento del controllo di gestione i dati sui fabbisogni di beni delle Direzioni e propone gli stanziamenti dei capitoli.



---

## **PARTE I: PREVENTIVO**

Secondo l'approccio adottato dal sistema di programmazione, nel quale gli obiettivi gestionali sono coerenti con quelli definiti nel piano regionale, il livello di attività previsto e i fabbisogni di risorse vengono rilevati dalle Aree, verificati dalle Direzioni e successivamente negoziati dalle stesse con la Direzione Bilancio e tributi.

La fase del preventivo include tutte le operazioni programmatiche, attraverso le quali vengono assegnate ai centri di responsabilità gli obiettivi e risorse per la gestione delle attività regionali.

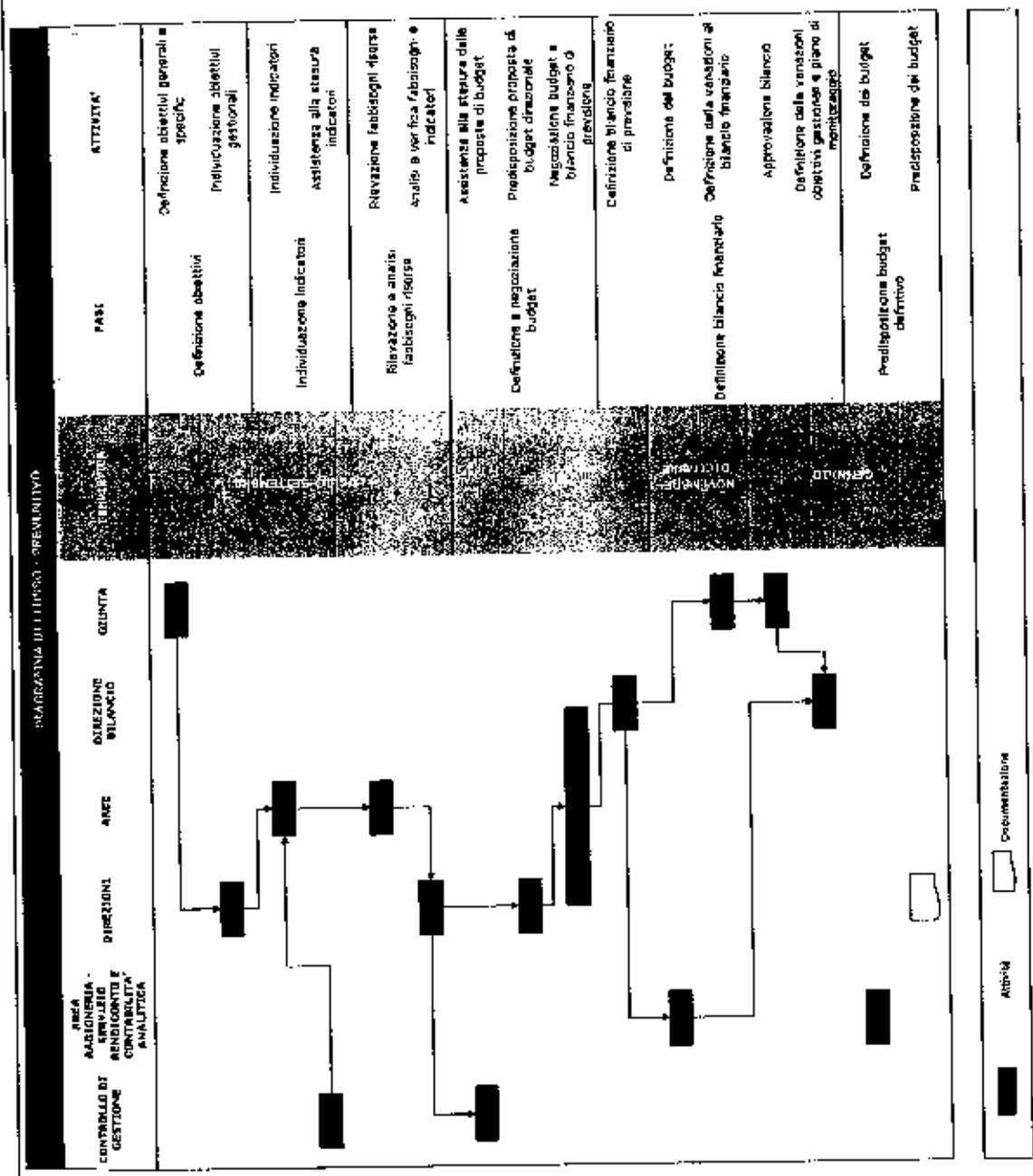
Nella pagina seguente, in relazione al processo "Preventivo", è riportato il diagramma di flusso nel quale sono illustrati:

- ◆ attori coinvolti;
- ◆ tempistica;
- ◆ fasi;
- ◆ attività.





MECCANISMO LOZANO - METODOLOGIA LAVORATIVE DI GESTIONE





## 2. Indicatori e target

Nella fase di individuazione degli indicatori il Direttore Regionale definisce il cruscotto direzionale (l'insieme di statistiche) che gli consente di monitorare nel corso dell'esercizio i risultati prodotti relativamente ad alcuni processi, ovvero, se lo ritiene opportuno, a tutti i processi della Direzione Regionale.

Il Coordinamento del controllo di gestione elabora gli indicatori sulla base delle statistiche relative agli atti amministrativi prodotti da Aree e Direzioni, disponibili nel sistema informatico regionale. Il Responsabile del controllo di gestione direzionale può, inoltre, individuare indicatori di produttività più adeguati in relazione ai singoli processi gestiti ed ai relativi output. In questo caso lo stesso Responsabile ha cura di inviare al Coordinamento il modulo in cui sia evidenziato l'indicatore selezionato. Lo stesso modulo, nel processo di rendiconto, permetterà di rilevare i risultati raggiunti.

In una prima fase di implementazione del controllo di gestione potrebbe essere sufficiente introdurre indicatori di output, in grado di dare una misurazione del livello di "produzione", ad esempio: numero di atti/servizi/pratiche. Tuttavia, qualora il Direttore Regionale lo ritenga opportuno, potrebbero essere stabiliti indicatori di impatto o di risultato, che misurino il contributo fornito da un processo al raggiungimento di un obiettivo di politica regionale. A tal fine, il Coordinamento del controllo di gestione può svolgere, se esplicitamente richiesto da un controller di Direzione, funzione di consulenza per l'individuazione di misure ad hoc.

Per la trascrizione di indicatori specifici (diversi dal numero di Atti prodotti) e dei relativi risultati può essere utilizzata la *Scheda 1 – Scheda output attesi per Direzione* (v. Allegato 1) nella quale devono essere individuati:

1. i processi selezionati: è lasciata al Direttore Regionale la scelta di monitorare più in dettaglio alcuni processi o tutti i processi della Direzione. La scelta deve essere effettuata al fine di attivare una analisi di produttività all'interno della Direzione, individuare aree di debolezza e porre in essere azioni correttive. È opportuno segnalare che i processi selezionati sono rappresentativi del volume di attività prodotto da una Direzione se impiegano non meno del 50% delle risorse umane operanti nella Direzione stessa;
2. i tipi di output (prodotti) di ogni processo, per esempio: atti amministrativi, numero pratiche, etc.





3. il tipo di misura utilizzata per valutare l'entità della produzione, per esempio: numero di atti, numero di istruttorie, numero pratiche, numero finanziamenti erogati, numero pratiche esaminate, ecc.
4. il peso del processo rispetto alle attività della Direzione, per esempio: % personale interno/esterno impegnato rispetto al totale di personale della Direzione/Area oppure % determinata dal rapporto dei costi delle risorse assorbite dal processo rispetto al totale dei costi di funzionamento della Direzione/Area. Tali valori permettono di pesare gli scostamenti tra livello di produzione realizzata e risultati attesi, in relazione all'importanza economica di ogni processo, elaborando così un indicatore sintetico (media ponderata degli scostamenti risultati/obiettivi) che misura il livello di produttività di un'area o di una Direzione;
5. il valore atteso per l'esercizio di riferimento relativamente alla misura individuata. In fase di pianificazione il Direttore approva il target di produzione attesa in relazione al tipo di misura adottata che rappresenta nel corso dell'esercizio il parametro di raffronto dei risultati prodotti.





### 3. Budget annuale preventivo dei costi di funzionamento

Il budget comprende i costi di funzionamento che si prevede debbano essere sostenuti per realizzare le attività istituzionali e quelle necessarie a raggiungere obiettivi e livelli di produttività previsti. E' uno strumento fondamentale per il controllo di gestione in quanto racchiude i preventivi, e quindi i parametri, su cui valutare l'andamento e analizzare gli scostamenti, attuando in tempo utile eventuali azioni correttive.

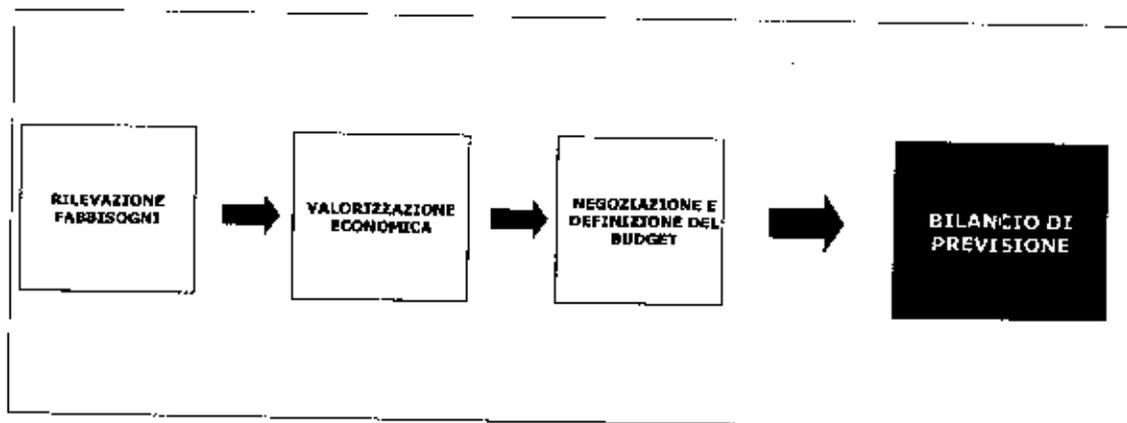
Il collegamento tra i preventivi delle voci di costo di funzionamento ed i capitoli di spesa permette di collegare il budget al bilancio finanziario di previsione (articolato in capitoli di spesa) e, quindi, di negoziare gli stanziamenti sui capitoli di spesa, distinguendo quelli relativi a contributi e investimenti da quelli relativi all'acquisizione di risorse necessarie alla loro gestione.

Il processo di formazione del budget include le seguenti fasi:

- **rilevazione fabbisogni:** consiste nella definizione delle esigenze relative a risorse umane, strumentali e finanziarie, necessari a raggiungere i livelli di attività previsti, in rapporto agli obiettivi gestionali. I fabbisogni si riferiscono ai centri di costo che, nella Regione Lazio, coincidono con i centri di Responsabilità, vale a dire con le Direzioni Regionali, a loro volta articolati in "sub-centri" di costo (le Aree Regionali).
- **valorizzazione economica:** consiste nella traduzione in termini monetari dei fabbisogni quantitativi espressi dalle Direzioni. La stima economica dei costi comuni e del personale viene effettuata rispettivamente dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" e dalla Direzione "Organizzazione del personale". L'Area Ragioneria - Rendiconto e contabilità analitica effettua una stima economica, da raffrontare in sede di negoziazione con la valorizzazione effettuata dalle rispettive Direzioni. Inoltre attribuisce alle Direzioni la quota dei costi comuni, riportando nella *Scheda 10 - Costi comuni* (v. Allegato 1) per Direzione tutti i valori rilevati e, inoltre, classifica tali valori in relazione al capitolo di spesa cui si riferiscono, al fine di disporre di una documentazione utile per la successiva fase di negoziazione del bilancio finanziario di previsione;



- **negoziazione e definizione del budget:** è il risultato del processo di negoziazione tra le Direzioni regionali e la Direzione "Bilancio e Tributi", attraverso il quale si giunge alla definizione del bilancio di previsione e, quindi, alla individuazione delle risorse assegnate direttamente o indirettamente alle singole Direzioni per il funzionamento delle strutture regionali. Tali informazioni dovranno essere comunicate al Coordinamento, 10 giorni prima dell'avvio della fase di negoziazione del budget al fine di fornire il supporto necessario ed entro 10 giorni dopo la fine della fase di negoziazione in quanto costituiscono gli elementi di base per la valutazione della efficienza e dell'efficacia della attività svolta.



### 3.1. Rilevazione fabbisogni

La rilevazione dei fabbisogni costituisce la prima fase della definizione del budget, presuppone la identificazione delle esigenze espresse dalle singole Direzioni in relazione a:

- consumi di risorse rilevati nel periodo antecedente quello oggetto di rilevazione;
- coerenza con gli orientamenti definiti dagli obiettivi gestionali;
- valori di produttività che si intendono raggiungere.

Di seguito sono riportate le indicazioni da seguire, comuni a tutte le tipologie di costi, relative alla fase di rilevazione dei fabbisogni, mentre nei paragrafi successivi sono illustrate le indicazioni specifiche per tipologia di costo.

CHI RILEVA	COME SI RILEVANO	A CHI SI COMUNICA	QUANDO
<p><b>Tutte le aree.</b> La Direzione Regionale di riferimento verifica e approva, dopo gli eventuali aggiustamenti, i fabbisogni espressi dalle aree.</p>	<p><b>Sulla base dei dati relativi all'esercizio precedente</b> e valutando gli incrementi/decrementi di fabbisogno in considerazione dall'impiego di risorse richiesto dal processo gestito.</p>	<p><b>Al Coordinamento del sistema ed al referente del controllo di gestione di Direzione competente.</b> Successivamente il Coordinamento trasmetterà copia alla Direzione Organizzazione o personale o Direzione Demanio, patrimonio e provveditorato in funzione della natura dei fabbisogni stessi.</p>	<p><b>Entro il 20 settembre di ogni anno.</b></p>

Il presente documento è di proprietà della Regione Lazio e non può essere distribuito, copiato, ristampato o utilizzato in alcun modo senza il permesso scritto della Direzione Regionale di riferimento. È vietata espressamente la ristampa o l'uso non autorizzato del presente documento.



### 3.1.1. Personale

#### COSA RILEVA

**Il numero di dipendenti**, distinti per categoria, **in forza presso ciascuna area** nell'anno in corso e le esigenze di variazioni per il personale a tempo indeterminato ed altro personale, adeguatamente motivate, previste per l'anno successivo.

#### DOVE SI REGISTRANO

#### **Nella Scheda 2 - Fabbisogni di personale (v. Allegato 1).**

La scheda è un modello esemplificativo, pertanto la compilazione del modulo può essere omessa qualora altre procedure regionali permettano comunque di ottenere lo stesso scopo, vale a dire rilevare le previsioni in funzione delle variazioni del personale, e qualora la Direzione "Organizzazione del personale" ritenga di potere fornire tali moduli in copia anche al referente del controllo di gestione di Direzione ed al Coordinamento.





### 3.1.2. Formazione del personale

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Argomenti da approfondire;</li><li>➤ Tipo di formazione richiesta: aggiornamento professionale; miglioramento performance tecnica; miglioramento comportamenti; innovazione tecnica o gestionale;</li><li>➤ Modalità di formazione: attraverso l'acquisto di corsi esterni o con la partecipazione a iniziative interne all'amministrazione;</li><li>➤ Persone da coinvolgere distinte per categoria;</li><li>➤ Ammontare di spesa previsto da individuare solo per i corsi effettuati all'esterno.</li></ul>	<p>I fabbisogni rilevati sono riportati nella <b>Scheda 3 - Rilevazione fabbisogni formativi del personale (v. Allegato 1)</b>.</p> <p>La compilazione del modulo può essere omessa qualora altre procedure regionali permettano comunque di ottenere lo stesso scopo, vale a dire rilevare le previsioni in funzione delle variazioni del personale, e qualora la Direzione "Organizzazione del personale" ritenga di potere fornire tali moduli in copia anche al referente del controllo di gestione di Direzione ed al Coordinamento.</p>





### 3.1.3. Missioni

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<p><b>Il fabbisogno relativo a spese di missione della Direzione</b>, individuato attraverso la definizione per ciascuna area di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motivo della missione;</li> <li>➤ luogo della missione: in Europa, nel territorio nazionale, nel territorio regionale;</li> <li>➤ numero di persone coinvolte, distinte per categoria;</li> <li>➤ numero di missioni previste o importo previsto.</li> </ul>	<p><b>Nella Scheda 4 - Rilevazione fabbisogni di missioni (v. Allegato 1).</b></p> <p>Il modulo va consegnato alle Direzioni che lo approvano o vi apportano modifiche.</p>





### 3.1.4. Beni di consumo

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<p><b>I fabbisogni di beni e materiali</b>, sia che vengano acquistati direttamente dalla Direzione utilizzatrice (indicando il capitolo e lo stanziamento previsto), sia che vengano acquistati dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato"</p> <p>Beni e servizi utilizzati da altre Direzioni (centri di costo)</p> <p>Nell'ultimo caso le richieste devono essere formalizzate specificando per ciascuna area:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ descrizione dei beni da acquistare;</li> <li>➤ tipo di bene: mobili e arredamenti, accessori per ufficio, attrezzature informatiche, abbonamenti e altro;</li> <li>➤ modalità di acquisizione: acquisto, noleggio, manutenzione;</li> <li>➤ quantità previste.</li> </ul>	<p><b>Nella Scheda 5 - Rilevazione fabbisogni di beni di consumo (v. Allegato 1).</b></p> <p>Il modulo va consegnato alle Direzioni che lo approvano o vi apportano modifiche.</p>




### 3.1.5. Consulenze ed assistenze

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<p><b>Il fabbisogno della Direzione di servizi di consulenza ed assistenza</b> da acquisire attraverso il ricorso a società o professionisti esterni; distinguendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ interventi che costituiscono un prolungamento degli anni precedenti e nuovi interventi da attivare;</li><li>➤ tipologia di intervento;</li><li>➤ capitolo di riferimento;</li><li>➤ ammontare degli impegni assunti nei due esercizi precedenti: per i servizi che costituiscono un proseguimento di attività;</li><li>➤ previsione di spesa per l'anno successivo;</li><li>➤ finalità dell'intervento: nel caso di interventi di nuova attivazione.</li></ul>	<p><b>Nella Scheda 6 - Consulenze ed assistenze (v. Allegato 1).</b></p> <p>Il modulo va consegnato alle Direzioni che lo approvano o vi riportano mod.fiche.</p>



### 3.1.6. Servizi svolti da enti strumentali e da aziende regionali per conto della Regione

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<p><b>Le risorse finanziarie che si prevede di erogare ad enti strumentali, agenzie, aziende partecipate e controllate dalla Regione, sia per servizi di assistenza e consulenza prestati direttamente alla Regione (es.: Agenzia Sviluppo Lazio), sia per la gestione di servizi di competenza regionale per i quali la Regione si avvale delle prestazioni dell'ente strumentale (es. Laziodisu, ARPA). Distinguendo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ interventi che costituiscono un prolungamento degli anni precedenti e nuovi interventi da attivare nell'esercizio successivo;</li><li>➤ tipologia di intervento: consulenza o assistenza, promozione, formazione, erogazione servizi per conto della Regione, informatica, altro;</li><li>➤ capitolo di riferimento;</li><li>➤ ammontare degli impegni assunti nei due esercizi precedenti: per i servizi che costituiscono un proseguimento,</li><li>➤ previsioni di spesa per l'anno successivo;</li><li>➤ finalità dell'intervento: nel caso di interventi di nuova attivazione.</li></ul>	<p><b>Nella Scheda 7 - Consulenze ed assistenze da enti strumentali (v. Allegato 1).</b></p> <p>Il modulo va consegnato alle Direzioni che lo approvano o vi apportano modifiche.</p>

### 3.1.7. Superfici utilizzate

COSA RILEVA	DOVE SI REGISTRANO
<p>Le superfici occupate da ciascuna Area della Direzione e gli eventuali fabbisogni per l'esercizio successivo in relazione, ad esempio, a spostamenti previsti o incrementi di personale.</p>	<p>Nella Scheda 8 - <i>Superfici utilizzate</i> (v. Allegato 1). Il modulo va consegnato alle Direzioni che lo approvano o vi apportano modifiche.</p>



### 3.2. Valorizzazione economica

La valorizzazione economica comprende le operazioni di:

- verifica dei dati raccolti;
- valutazione economica delle risorse di cui si è espresso il fabbisogno;
- valutazione di congruità rispetto ai dati dell'esercizio precedente;
- verifica di conformità del costo stimato con gli standard stabiliti;
- classificazione delle previsioni nei relativi capitoli di spesa.

La valorizzazione economica dei fabbisogni delle singole Direzioni, con il supporto dell'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica, è effettuata secondo modalità diverse a seconda della tipologia di costo (costo comune e costo specifico) e registrata in moduli differenti rispetto al tipo di costo (personale, missioni, beni di consumo).

I costi standard del personale in relazione alle categorie giuridiche di appartenenza ed i costi dei beni e servizi gestiti dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" sono forniti su richiesta del referenti del controllo di gestione delle Direzioni dalle Direzioni competenti.

### **3.2.1. Costi comuni**

Le Direzioni Regionali aventi funzione di centro di spesa sono coinvolte nella valorizzazione economica dei dati relativi a fabbisogni di risorse comuni a tutte le Direzioni.

I fabbisogni formulati dalle singole Direzioni vengono trasmessi al Coordinamento del controllo di gestione.

Il Coordinamento del controllo di gestione provvede alla verifica dei dati forniti dalle Direzioni (v. Schede 2, 4, 5, 8 - Allegato 1) e alla trasmissione dei dati espressi in termini quantitativi alla Direzione competente per la spesa, al fine della valorizzazione monetaria.

La Direzione "Organizzazione del personale", in riferimento a:

- costo del personale
- costo delle missioni

e la Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" in relazione a:

- beni di consumo
- superfici utilizzate

provvedono a elaborare le previsioni economiche relative a ciascuna Direzione sulla base dei rendiconti degli anni precedenti, delle tendenze dell'anno in corso e dei fabbisogni di personale formulati da ciascuna Direzione.

Le stime formulate per Direzione devono essere elaborate entro la fine di settembre e comunicate al Coordinamento del controllo di gestione. La Direzione "Organizzazione del personale" e la Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" provvedono inoltre al calcolo necessario per l'individuazione del fabbisogno di stanziamento finanziario nei capitoli relativi per l'anno successivo, da discutere con il Direttore del Bilancio, nella fase di negoziazione.

A seguito di quanto viene riportato nella prima stesura del bilancio finanziario di previsione (dopo la negoziazione) la Direzione "Organizzazione del Personale" e la Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" correggono le previsioni di spesa, comunicando le variazioni al Coordinamento del controllo di gestione.



Quest'ultimo elabora le stime e formula i budget direzionali che trasmette ai responsabili del controllo di gestione di Direzione.

I responsabili del controllo di gestione di Direzione provvedono alla distribuzione e all'illustrazione del budget ai Direttori di Direzione Regionali e, con approvazione degli stessi Direttori, ai Responsabili di Area. Nell'ambito di un sistema in fase di implementazione (prima applicazione del manuale anno 2006), la disaggregazione dei budget per Area può essere omessa se esplicitamente non richiesta dai Direttori per specifici motivi o perché non costituisce informazione di interesse gestionale.

Per le Direzioni per le modalità di calcolo e ribaltamento dei costi comuni si rimanda alla specifica sezione prevista nel capitolo "Rendiconto".





### **3.2.2. Costi specifici**

I costi specifici per:

- ◆ formazione esterna
- ◆ consulenza e assistenza
- ◆ servizi svolti da enti strumentali per la Regione o per conto della stessa

sono stimati dalle Direzioni attraverso la compilazione della modulistica budget.

Le Direzioni trasmettono i fabbisogni formulati al Coordinamento del controllo di gestione.

L'elaborazione delle previsioni economiche sono a cura della singola Direzione che provvede con il supporto dei responsabili del controllo di gestione a formulare le stime entro la fine di settembre e a comunicarle al Coordinamento del controllo di gestione, sulla base dei rendiconti degli anni precedenti, delle tendenze dell'anno in corso e degli obiettivi gestionali fissati per l'esercizio successivo.

Tali informazioni sono anche trasmesse all'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica che provvede alla verifica dei dati trasmessi e alla predisposizione dei dati da fornire al bilancio, da utilizzare nella fase di negoziazione del budget.

A seguito di quanto viene riportato nella prima stesura del bilancio finanziario di previsione (dopo la negoziazione), l'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica modifica le previsioni stimate proposte in fase di negoziazione, formula e distribuisce ai Direttori Regionali i budget sui costi di funzionamento di competenza delle Direzioni, corretti e coerenti con la versione del bilancio finanziario di previsione predisposto per la discussione e valutazione agli Organi Consiglieri.





### 3.3. Definizione del budget

Il processo di definizione del budget prende avvio di norma nel mese di ottobre con gli incontri per la negoziazione del budget e del bilancio finanziario di previsione.

La negoziazione per la definizione del budget sui costi di funzionamento è il processo attraverso il quale le singole Direzioni Regionali concordano con la Direzione "Bilancio e Tributi" gli stanziamenti da effettuare nei relativi capitoli di bilancio in funzione dei fabbisogni di risorse umane, strumentali e finanziarie formulati.

Gli incontri tra le Direzioni, centro di spesa, e la Direzione "Bilancio e Tributi" sono convocati da quest'ultima, in ottobre, con almeno 10 giorni di preavviso, e ne viene data comunicazione al Coordinamento. Il processo di negoziazione termina con la compilazione del budget per voci di costo, riferite a specifici capitoli e, in alcuni casi, alla quota dello stanziamento di un capitolo destinato al livello di previsione a specifiche tipologie di "creditori" compresi nella proposta di bilancio finanziario di previsione da presentare al Consiglio.

Gli incontri di negoziazione sono finalizzati quindi a concordare con il Bilancio gli stanziamenti per l'anno di esercizio successivo nei capitoli di spesa relativi alle risorse da acquisire per il funzionamento della Regione Lazio e, in particolare, dei diversi centri di costo – Direzioni Regionali – in cui è articolata.

La negoziazione si articola in:

- a. negoziazione dei costi di funzionamento;
  - b. negoziazione relativa alla gestione delle risorse finanziarie per contributi ed investimenti.
- a. La negoziazione dei costi di funzionamento vive di una prima fase di raffronto tra le stime elaborate dall'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica e le seguenti stime (previsioni per l'anno successivo):
- costo del personale elaborato dalla Direzione "Organizzazione del Personale" (v. Scheda 9 - Personale: negoziazione del budget - Allegato 1);
  - costi comuni elaborati dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" (v. Scheda 10 - Allegato 1).

Conclusa l'attività preliminare di raffronto delle stime economiche si procede alla negoziazione per la definizione della versione finale del budget con i costi di





funzionamento per Direzione (budget costo del personale, budget costi comuni e budget costi specifici) collegati alla proposta di bilancio di finanziario di previsione.

### Strumenti utilizzati

Le stime e le richieste di fabbisogni relative ai costi di funzionamento sono riportate in modo da collegare le voci di costo del piano dei conti con i capitoli di spesa cui si riferiscono. Inoltre, nel manuale si riportano tabelle in cui sono elencati capitoli di spesa e, in alcuni casi parti di capitoli (identificati per tipologia di creditore: codice classificazione tipo di creditore), modificabili in relazione all'introduzione, variazione, eliminazione di capitoli di spesa.

Ai capitoli/tipo di creditori è attribuito un codice SIOPE, il sistema di codifica dei pagamenti della Ragioneria Generale dello Stato, che dal 1/1/2006 è valido come classificazione di tutti i pagamenti dei soggetti della P.A., che risponde ad uno schema assimilabile ad un piano dei conti di contabilità economica e che permette di attribuire univocamente ad una voce di costo, impegni e pagamenti di un capitolo di spesa destinato a un tipo di creditore (v. *Scheda 9 – Personale: negoziazione del budget – Allegato 1*).

Per quanto riguarda la negoziazione del budget di risorse specifiche per la Direzione si rimanda alla *Scheda 11* riportata in Allegato 1.

**b.** Nella negoziazione si distingue tra capitoli di spesa per contributi e investimenti e quelli per risorse necessarie al funzionamento. La Direzione Bilancio e tributi considera nell'analisi degli stanziamenti richiesti: dati finanziari dei relativi capitoli di spesa dell'esercizio precedente; eventuali requisiti da rispettare (tetti di spesa per tipo di costo); livello di attività prevista indicato, approssimativamente, dalla variazione rispetto all'anno precedente del personale, del numero di Atti, dell'entità dei contributi e degli investimenti da gestire da parte delle Direzioni.

Il livello degli stanziamenti richiesti per contributi e investimenti è, a sua volta, motivato dagli obiettivi specifici e gestionali che le Direzioni stesse dichiarano di dovere raggiungere e che la Direzione Bilancio e tributi provvede a registrare (v. *Scheda 12 – Gestione risorse finanziarie per Direzione – Allegato 1*).

La registrazione dei risultati della negoziazione sugli stanziamenti nei capitoli di spesa dedicati ai costi di funzionamento sono elencati in una scheda simile alla *Scheda 13* riportata in Allegato 1.



Adattamenti

Sulla base delle richieste pervenute dalle Direzioni e dei risultati della negoziazione, la Direzione "Bilancio e tributi" procede agli adattamenti opportuni, quindi formula la prima bozza di bilancio finanziario di previsione.

In attesa della approvazione del Bilancio finanziario di previsione, e quindi della formulazione definitiva del budget, i valori di budget di riferimento per le analisi nella fase "Andamento" sono quelli riportati nella proposta adattata dopo gli incontri di negoziazione.

Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione, l'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica rileva le modifiche intervenute negli stanziamenti dei capitoli di spesa relativi ai costi di funzionamento e, di conseguenza, adatta i budget assegnati ad ogni singola Direzione.

Nella messa a punto dei budget definitivi, l'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica provvede al calcolo e all'imputazione degli ammortamenti; quindi trasmette i budget ai Responsabili del controllo di gestione di Direzione.

Variazioni del bilancio di previsione

Entro 15 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, il Coordinamento del sistema si assicura che i responsabili dei controlli di gestione dispongano dei budget definitivi. I "controller" trasmettono, quindi, entro una settimana (21 giorni dall'approvazione del bilancio) i budget direzionali alle relative Direzioni, fornendo il supporto necessario per la lettura dei dati al referente del controllo di gestione direzionale.

I budget elaborati costituiscono il parametro di confronto per la redazione dei report nel corso dell'esercizio.

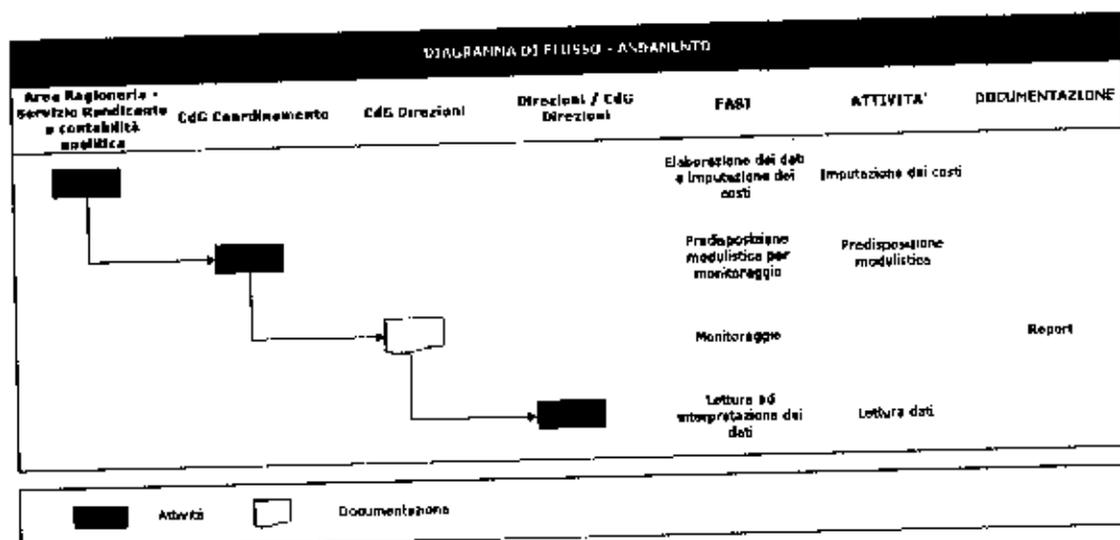
Qualora nel corso dell'esercizio venissero approvate delle variazioni di bilancio nei capitoli relativi a spese di funzionamento, l'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica provvede alla rettifica del budget direzionale, quindi alla consegna dello stesso ai responsabili del controllo di gestione dipartimentali i quali, a loro volta, provvedono alla loro trasmissione alle Direzioni interessate.

## PARTE II: ANDAMENTO

La fase "Andamento" del sistema di controllo e gestione progettato ha la finalità di monitorare nel corso dell'esercizio i risultati della gestione rispetto alle previsioni effettuate a inizio anno.

Di seguito è riportato il diagramma di flusso relativo al processo "Andamento" che illustra:

- attori coinvolti;
- fasi;
- attività;
- documentazione.





#### 4. Costi di funzionamento

Nel processo "Andamento", la modalità di rilevazione varia in funzione della tipologia di costo e delle fonti di informazione. In particolare, i costi per i quali i pagamenti sono contestuali agli impegni (utenze e stipendi) sono rilevabili periodicamente dal Coordinamento in base ai pagamenti registrati nel sistema informatico della Ragioneria. In tutti gli altri casi, i dati sull'andamento dei costi dovuti al progressivo utilizzo delle risorse nel corso dell'esercizio potranno essere desunti approssimativamente dai valori presenti nelle richieste di mandato, sempre registrate nel sistema informatico regionale. Infatti, l'emissione della richiesta di mandato di pagamento presuppone il riscontro della regolare esecuzione della prestazione (consegna del bene o prestazione del servizio).

Inoltre, nei casi in cui le richieste di mandato, relative a specifici costi, non siano state ancora emesse, i dati sull'andamento potranno essere desunti sulla base degli impegni di spesa, effettuando delle opportune stime sui costi sostenuti. Tali stime sono possibili in quanto sugli impegni di spesa sono riportati: il codice di piano dei conti e SIOPE, il centro di costo ed il periodo di riferimento dei costi stessi.

Nel caso in cui un Direttore Regionale ritiene utile monitorare con maggiore precisione l'andamento nell'utilizzo di una risorsa (ad esempio, un servizio importante che preveda un'erogazione non puntuale ma continua) il Responsabile del controllo di gestione di Direzione può utilizzare, come modalità di registrazione dei risultati di un controllo quantitativo e non solo contabile, il modulo "impegni", finalizzato a tale rilevazione.

Il modulo impegni a titolo indicativo può essere utilizzato per la rilevazione delle seguenti risorse impiegate:

- ◆ *beni di consumo;*
- ◆ *enti strumentali e aziende regionali, risorse trasferite a enti strumentali e società della Regione in funzione di interventi e assistenza da parte di questi o per spese di funzionamento;*
- ◆ *consulenze e servizi tecnici, servizi di consulenza e assistenza acquistati con il ricorso a professionisti o società esterne, rientra in tale voce: Consulenze; spese per acquisto di servizi al fine dell'organizzazione di convegni, mostre, fiere, attività promozionali, di rappresentanza e di divulgazione di informazioni ai*



cittadini, rientrano in tale voce: Promozione, Rappresentanza e altro; spese per corsi di formazione professionale e addestramento del personale, rientra in tale voce: Formazione per terzi;

△ *spese amministrative e generali:*

- ausiliari: trasporto, servizi ausiliari, spese di pulizia, traslochi e facchinaggio;
- manutenzione: immobili, automezzi, altre spese di manutenzione;
- utenze: telefonia e reti, gas, acqua, energia elettrica, altre utenze.

Il modulo impegni (v. *Scheda 14 - Modulo impegni, Allegato 1*), prevede l'indicazione di:

1. numero di capitolo e importo stanziato in bilancio;
2. voce del piano dei conti e codice Siope a cui attribuire il costo;
3. tipologia di spesa effettuata;
4. Direzione utilizzatrice del fattore produttivo. Per i costi comuni la Direzione centro di spesa indica "tutte le Direzioni" come utilizzatrici;
5. entità dell'impegno;
6. periodo in cui si prevede il consumo effettivo del fattore produttivo (indipendentemente dal momento della spesa): riportato dalla Direzione centro di spesa;
7. percentuale di consumo nei diversi mesi dell'esercizio (rilevazione a consuntivo).

Per l'esercizio 2006 è prevista l'informatizzazione del modulo impegni. Tale informatizzazione permetterà l'invio del modulo mediante e-mail, la compilazione dello stesso da parte del referente del controllo di gestione di Direzione, e la successiva trasmissione, sempre mediante e-mail, al Coordinamento.



## 5. Indicatori

Il monitoraggio degli indicatori ha la finalità di fornire al Direttore Regionale una fotografia sintetica sullo stato di avanzamento delle attività ed il livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali nel corso dell'esercizio all'interno della Direzione e quindi consentire di porre in essere misure correttive o richiedere analisi più puntuali.

La fase di monitoraggio degli indicatori prende avvio al termine di ogni bimestre o trimestre (o un arco temporale differente se richiesto dal Segretariato Generale) e prevede le seguenti attività:

- **predisposizione della modulistica per il monitoraggio:** il Coordinamento del controllo di gestione predispone la modulistica con l'indicazione per ciascuna Direzione: degli indicatori individuati in sede di pianificazione, del target attesi a fine anno, dei valori relativi ai trimestri precedenti (questi ultimi da elaborare in collaborazione con l'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica).

La modulistica per il monitoraggio indicatori è predisposta secondo lo schema della *Scheda 15 - Monitoraggio per Direzioni* riportata in Allegato 1 e inviata ai controlli di gestione direzionali.

- **monitoraggio:** avviene presso le singole Direzioni Regionali a cura dei responsabili di controllo di gestione di Direzione, i quali provvedono al reperimento delle informazioni presso le aree interessate, verificano i dati e inviano i risultati al Coordinamento del controllo di gestione.

Qualora non siano stati individuati in fase di pianificazione indicatori specifici per misurare l'output di un processo, il Coordinamento, utilizzando il sistema informatico utilizzato dalla Ragioneria, predispone e trasmette ai Responsabili del controllo di gestione di Direzione, le statistiche sugli Atti prodotti dalla Direzione, nel periodo di riferimento, come stima approssimativa del livello di attività realizzato.

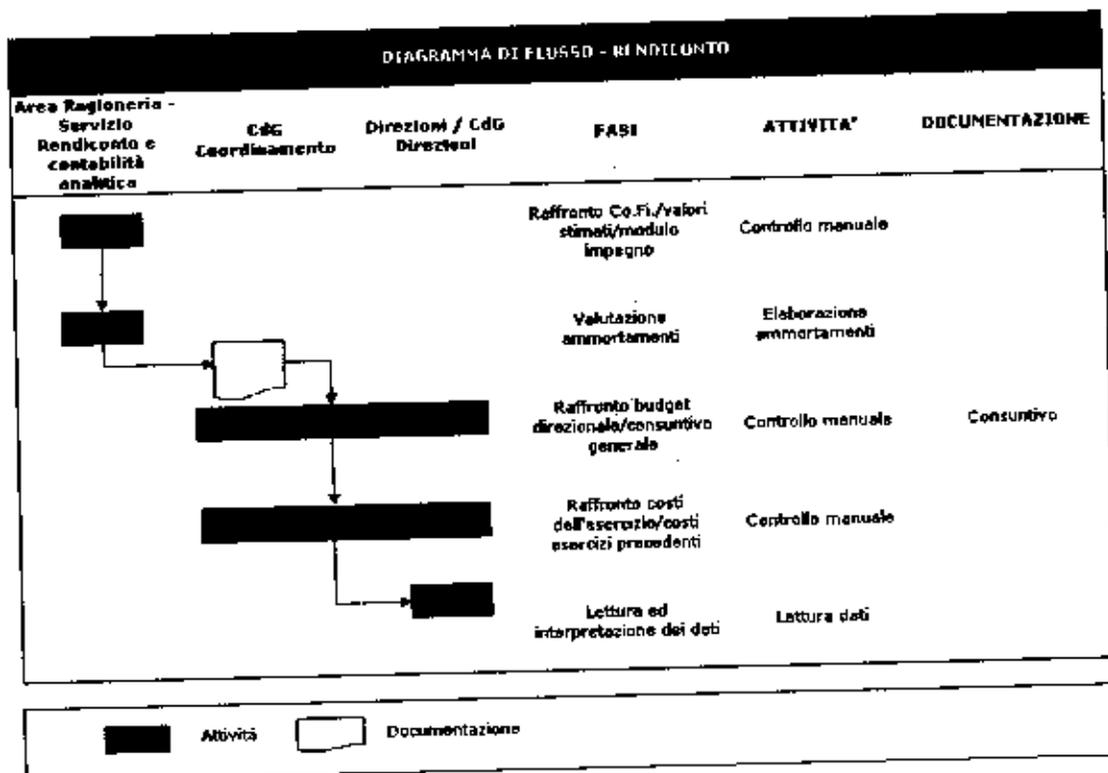


### PARTE III: RENDICONTO

Il processo "Rendiconto" definisce le modalità operative per la rilevazione ed il monitoraggio dei risultati della gestione mediante la predisposizione di "conti consuntivi dei costi di funzionamento" per centri di costo.

Di seguito è riportato il diagramma di flusso relativo al processo "Rendiconto" che illustra:

- ⊗ attori coinvolti;
- ⊗ fasi;
- ⊗ attività;
- ⊗ documentazione.



## 6. Riconciliazione tra dati di andamento e di fine esercizio

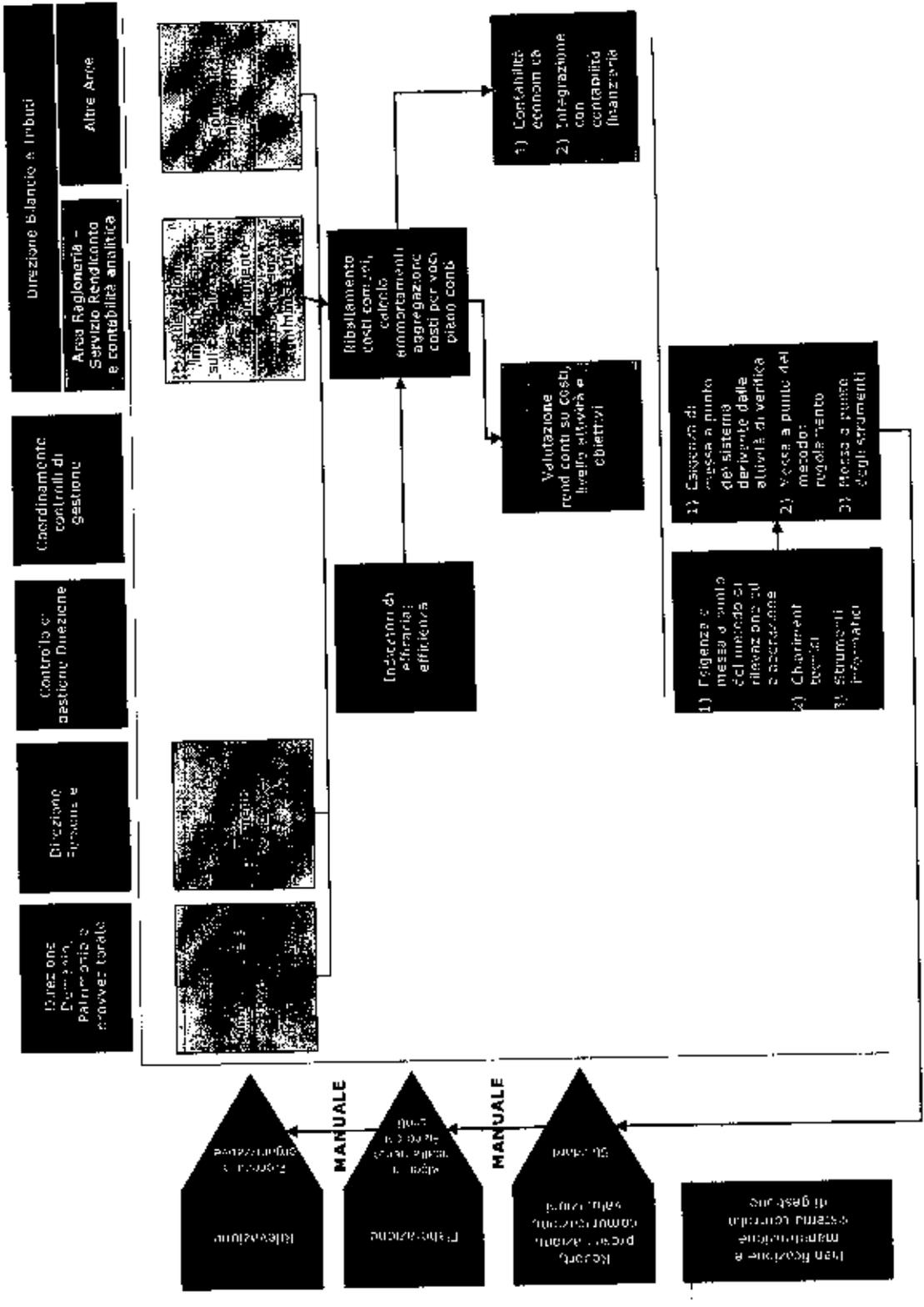
Il rendiconto prende avvio a inizio del nuovo esercizio con il riepilogo complessivo dei costi relativi all'esercizio precedente e di tutte le statistiche sui livelli di attività raggiunti.

Le operazioni di rendiconto comprendono:

- la rilevazione degli impegni nei capitoli di spesa relativi alle voci di costo di funzionamento. I valori rilevati saranno rettificati sulla base dei pagamenti relativi agli impegni assunti nell'anno di riferimento;
- la rilevazione dei pagamenti dai capitoli di spesa per alcune voci di costo in cui il pagamento è contestuale all'impegno (utenze);
- la rilevazione dei costi per il personale elaborato dal sistema di gestione di stipendi;
- la rilevazione delle variazioni del patrimonio immobiliare e mobiliare utilizzato dalla Regione per le proprie attività;
- l'attribuzione delle quote dei costi comuni secondo le variabili di ribaltamento stabilite;
- la classificazione dei costi in base al piano dei conti e al centro di costo di competenza;
- la rilevazione degli Atti prodotti per Direzione.

Segue la preparazione della relativa reportistica e la diffusione ai livelli organizzativi di competenza (vedi paragrafo sulla "comunicazione").

Figura 3 - Dettaglio attività processo "Rendiconto"



## **7. Rendiconto attraverso l'analisi dei dati contabili**

### **Personale**

La voce "costi del personale" comprende i costi sostenuti per personale a tempo indeterminato, determinato, e interinale.

I costi del personale sono rilevati attraverso:

#### **1. Sistema informatico di gestione degli stipendi.**

Il sistema informatico fornisce i dati relativi al personale assunto a tempo determinato e indeterminato.

Le voci rilevate dal sistema di gestione degli stipendi sono state aggregate e collegate alle voci del piano dei conti.

La *Tabella 1*, riportata nell'Allegato 2, mostra le voci considerate dal sistema di gestione stipendi e il relativo collegamento alle voci del piano dei conti.

I costi elaborati dal sistema di gestione stipendi sono attribuiti in maniera specifica alle singole Direzioni sulla base dei codici che permettono l'attribuzione del costo all'Area in cui opera la risorsa.

Per la rilevazione dei costi del personale non gestiti dal sistema di gestione degli stipendi, sono stati utilizzati impegni e pagamenti relativi ai capitoli di spesa delle voci di costo in oggetto (sui mandati di pagamento è riportato il codice della spesa "codice SIOPE").

#### **2. Capitoli di bilancio relativi a spese e oneri direttamente sostenuti dalla Regione**

A tali voci di costo si aggiungono quelle relative a contributi e oneri a carico della Regione quali: buoni pasto, assistenza sanitaria, provvidenze e sussidi, altri contributi, indennità di fine rapporto, oneri riflessi, IRAP.

Nei relativi capitoli di spesa sono attribuiti in quota parte alle singole Direzioni in quanto costi comuni, utilizzando come criterio di ribaltamento la variabile 2 (vedi par. 8).



La voce "formazione" comprende le spese per corsi di formazione professionale e addestramento del personale acquisiti direttamente dalla Direzione o dalla Direzione organizzazione del personale per conto di tutte le Direzioni.

I capitoli sono gestiti dalla Direzione Organizzazione e personale la quale ha la funzione di centro di spesa per tutte le Direzioni. Al fini del calcolo del costo si rileva l'importo degli impegni sul capitolo che viene poi distribuito nelle singole Direzioni in funzione della variabile 2 (vedi par. 8).

I costi relativi al personale interinale sono stati rilevati dalla Direzione Organizzazione del personale e riportati nella voce del piano dei conti 215 "Altre spese per il personale" (lavoro flessibile), il costo è stato attribuito ad ogni Direzione in funzione dell'effettivo utilizzo. Si segnala che il costo è stato calcolato escludendo i costi relativi a personale interinale operante sui fondi DOCUP e pertanto non incidente sui costi a carico dell'Ente.

#### **Beni di consumo**

La voce "beni di consumo" comprende i costi sostenuti per l'acquisto di beni e materiali non soggetti ad ammortamento, sia che vengano acquistati direttamente dalla Direzione utilizzatrice, sia che vengano acquistati da un'unica Direzione, in qualità di "centro di spesa".

I costi relativi a beni di consumo, sono stati rilevati come:

- **Costi comuni:** si tratta di costi sostenuti dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" relativamente a beni di cui usufruiscono altre Direzioni, rientrano in tale ambito:

VOCE DI COSTO	CAPITOLO DI SPESA	CODICE PIANO DEI CONTI
Cancelleria	s23504	311
Pubblicazioni, giornali e riviste	s23505	313
Carburanti, combustibili e lubrificanti	s23403	312

Il capitolo è gestito dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" la quale ha la funzione di centro di spesa per tutte le Direzioni.

Ai fini del calcolo del costo si rilevano i pagamenti effettuati nell'esercizio e ribaltati sulle singole Direzioni in funzione della:

- variabile 1 (vedi par. 8) per la *Cancelleria*;
- variabile 2 (vedi par. 8) per l'*Acquisto giornali*;
- variabile 1 (vedi par. 8) per *Carburanti e combustibili*.

Per il calcolo del costo di carburante, l'Area della Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato", di competenza, provvede ad individuare nel capitolo di spesa per automezzi gli importi relativi. Entro il mese di gennaio, infatti, l'Area provvede ad inviare all'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica una tabella con i costi per automezzi suddivisi nelle voci citate nel piano dei conti: combustibili, manutenzioni, assicurazioni, noleggio.

- **Costi specifici:** sono sostenuti dalle singole Direzioni per l'acquisto di beni di cui usufruisce la Direzione stessa.

La definizione dei singoli costi si effettua rilevando per ciascun capitolo le risorse impegnate e attribuendo alla Direzione l'importo di competenza.

### **Enti strumentali e Aziende Regionali**

La voce "Enti strumentali e Aziende Regionali" comprende l'ammontare di risorse trasferite a enti strumentali e società della Regione per interventi e assistenza svolti da questi a favore della stessa Regione o per servizi istituzionali realizzati in supplenza alle strutture regionali.

La voce "Enti strumentali e Aziende Regionali" è distinta in funzione della tipologia di intervento in: assistenza tecnica, promozione, erogazione servizi, assistenza amministrativa e informatica.

La definizione dei costi si effettua rilevando gli impegni (rettificati successivamente con i pagamenti realmente effettuati sugli impegni assunti nell'anno di competenza) negli specifici capitoli di spesa destinati all'Ente o Azienda regionale per specifici servizi o per spese di funzionamento.

Le voci sono attribuite a seconda dei casi:

- a una specifica Direzione Regionale, quando questa risulta essere sia centro di spesa - (ha competenza nella gestione del capitolo), sia unico centro di costo (utilizza i servizi);

- a più Direzioni in funzione dell'utilizzo (es.: Agenzia Sviluppo Lazio cap. C22510) che viene rilevato dai piani annuali di attività, di norma approvati dalla Giunta Regionale;
- a tutte le Direzioni ribaltando i costi in funzione della variabile 2 (es: LaIT cap. S25501).

Naturalmente, non si rilevano gli impegni in relazione ai quali non viene acquisito alcun corrispettivo in termini di servizi resi, per esempio: trasferimenti e contributi.

### **Consulenze e servizi tecnici**

La voce "Consulenze e servizi tecnici" comprende le spese per servizi acquistati dall'esterno, relativi a: consulenze, promozioni, formazione per terzi, rappresentanza e altro, in generale tutti gli interventi tecnici attivati attraverso il ricorso a società e professionisti esterni.

In particolare:

- la voce "promozione" comprende le spese per servizi acquistati dall'esterno, per dell'organizzazione di convegni, fiere, mostre, attività promozionali, di rappresentanza e di divulgazione di informazioni ai cittadini. Non vengono conteggiate le voci di spesa in relazione alle quali non viene acquisito alcun corrispettivo in termini di servizi resi, per esempio: trasferimenti e contributi. Per la definizione dei costi si rileva l'ammontare degli impegni risultanti in contabilità finanziaria nei capitoli assegnati alla Direzione.
- la voce formazione per terzi comprende gli interventi che Istituzionalmente la Regione deve svolgere a favore di terzi, per la realizzazione dei quali si affida a soggetti esterni.

### **Spese generali e amministrative**

La voce "spese generali e amministrative" comprende le spese per servizi ausiliari, manutenzione, utenze, informatica, altre spese amministrative, tasse e utilizzo beni di terzi.

La rilevazione dei costi che alimentano le voci del piano dei conti si completa effettuando:

1. **L'attribuzione delle quote dei costi comuni sostenuti dal centro di spesa** "Demanio, patrimonio e provveditorato", alle Direzioni che, in quanto utilizzatrici



*(Handwritten mark)*

delle risorse comuni, rappresentano i centri di costo del sistema: servizi ausiliari (pulizia, sorveglianza), utenze, manutenzioni ordinarie, spese amministrative. In particolare:

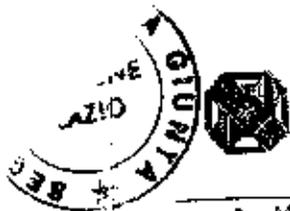
VOCE DI COSTO	CAPITOLO DI SPESA	CODICE PIANO DEI CONTI
Servizi ausiliari, spese di pulizia, traslochi e facchinaggio	S21402; S23401; S23406	612
Manutenzione immobili	C21501	621
Macchine per ufficio (hardware individuali)	S23502	623
Noleggio e locazione	S21401 - S23403	671
Utenze: telefonia e reti	S23404	631
Spese postali	S23405	652
Altre spese per servizi	E23509	655
Assicurazioni mezzi di trasporto	S21403	653
Informatica - sistema statistico	D31502	640
Gas, acqua, energia elettrica	S23402	632
Fabbricati civili ad uso abitativo, commerciale e governativo	S22501 - S22502	712
Prodotti informatici	S26502- S26503	721

I capitoli sono gestiti dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" la quale ha la funzione di centro di spesa per le Direzioni. Ai fini del calcolo del costo sono stati rilevati i pagamenti sui capitoli di spesa e ribaltati sulle singole Direzioni in funzione della variabile 2 (vedi par. 8) per:

- Manutenzione immobili
- Spese postali
- Macchine per ufficio (hardware individuali)

della variabile 1 (vedi par.8) per:

- Trasporti facchinaggio



- Mezzi: manutenzione
- Utenze: telefonia e reti
- Altre spese per servizi
- Assicurazioni mezzi di trasporto
- Informatica – sistema statistico

e della variabile 3 (vedi par.8) per:

- Gas, acqua, energia elettrica

Per la rilevazione dei costi relativi al noleggio e all'affitto di beni Immateriali e materiali, i cui pagamenti hanno un codice uguale a quello utilizzato dal sistema SIOPE nazionale per la categoria "utilizzo beni di terzi", si fa riferimento anche ad elenchi prodotti dalle Aree della Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato", che provvedono a selezionare i soli beni utilizzati per l'attività regionale, e inviati in copia all'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica entro il mese di successivo alla chiusura dell'esercizio (gennaio). Gli importi riportati in tali elenchi sono comunque confrontati dall'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica con i relativi valori di Impegno e pagamento.



**2. L'attribuzione alla singola Direzione dei costi specifici di competenza sulla base degli impegni assunti.**

VOCE DI COSTO	CAPITOLO DI SPESA	CODICE PIANO DEI CONTI
Trasporto	R11506	611
Automezzi	S23403	622
Spese postali	R11504	652
Spese per lit.	R21401	654
Altre spese per servizi	E23509 - E47503 - R13503 - R31507 - T19403 - T19417 - T19504 - T19505 - T19514 - S23507 - S23510 - D33401 - S23510	655
Altri tributi	T19418	664
Altri oneri straordinari della gestione corrente	T19503 - R31503	686
Oneri da contenzioso e sentenze sfavorevoli	T19412	687
Fabbricati civili ad uso abitativo, commerciale e governativo	S22502	712
Altri beni immobili	E46107 - E46506	713

I capitoli sono gestiti dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" la quale ha la funzione di centro di spesa per le Direzioni. Ai fini del rendiconto i singoli costi sono stati imputati alle Direzioni che li hanno sostenuti.

Il capitolo "Altri tributi" è gestito dalla Direzione Bilancio e tributi, ai fini del rendiconto è stato imputato interamente alla Direzione Bilancio e tributi l'impegnato complessivo.

## **Ammortamenti**

### ◆ **Valutazione degli ammortamenti (dati extracontabili)**

Ai fini del rendiconto sono calcolati anche gli ammortamenti del patrimonio di proprietà della Regione, utilizzato per lo svolgimento delle attività.

L'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica provvede annualmente al reperimento dei dati relativi al patrimonio di proprietà della Regione presso la Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato".

La quota ammortamenti di ciascun esercizio è calcolata considerando:

- ◆ **valore del patrimonio:** è il valore che risulta dalla valutazione dei cespiti effettuata dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato". La Direzione fornisce, relativamente ai beni utilizzati per il funzionamento della Regione, i cespiti (immobili e beni mobili) risultanti dal patrimonio della Regione e il valore degli impegni per investimenti assunti nell'esercizio; questi valori si calcolano applicando la percentuale di ammortamento al valore dei cespiti risultanti da inventario dei beni mobili e dal rendiconto del patrimonio immobiliare.
- ◆ **aliquote di ammortamento:** al patrimonio regionale sono applicate aliquote differenziate in funzione della tipologia di bene.



Fabbricati civili, industriali e costruzioni leggere	2%
Mezzi di trasporto stradali	20%
Mezzi di trasporto stradali pesanti	10%
Mezzi di trasporto marittimi	5%
Macchinari per ufficio	20%
Mobili ed arredi per ufficio, alloggi e pertinenze	10%
Mobili ed arredi per locali ad uso specifico	5%
Impianti e macchinari per locali ad uso specifico	5%
Infrastruttura hardware	25%
Hardware individuale	25%

La voce comprende la quota di ammortamento dei beni mobili e Immobili di competenza dell'esercizio.

Successivamente al calcolo degli ammortamenti si provvede ad attribuire una quota degli ammortamenti stessi sulla base della variabile 3 di ribaltamento, quindi sulle superfici effettivamente utilizzate.

I capitoli di seguito riportati sono gestiti dalla Direzione "Demanio, patrimonio e provveditorato" la quale ha la funzione di centro di spesa per le Direzioni.

#### **Libri e materiali tecnici patrimonio all.4 (cod 723-724)**

Ai fini del calcolo degli ammortamenti si applica l'aliquota del 20% al valore complessivo dei beni mobili risultante da inventario al netto degli acquisti relativi a mobili e arredamento effettuati nell'esercizio (risultanti da cap.S23502). La quota di ammortamento è attribuita alle singole Direzioni in funzione della variabile 2 di ribaltamento (vedi par. 8).

#### **Mobilio e arredamento cap. S23502 (cod 724)**



Ai fini del calcolo degli ammortamenti si applica l'aliquota di ammortamento del 5% al valore dei pagamenti complessivi. La quota di ammortamento è ribaltata sulle singole Direzioni in funzione della variabile 2 (vedi par. 8).

**Mobili e arredamento: patrimonio all.4 (cod 724)**

Ai fini del calcolo degli ammortamenti si applica l'aliquota del 5% al valore complessivo di macchine per ufficio risultante da inventario dei beni mobili al netto degli acquisti relativi a mobili e arredamento effettuati nell'esercizio (risultanti da cap.S23502). La quota di ammortamento è attribuita alle singole Direzioni in funzione della variabile 2 (vedi par. 8).

**Informatica ammortamenti cap. S24501, S26503, S26502, H22107 (cod 721)**

Ai fini del calcolo degli ammortamenti si applica l'aliquota di ammortamento del 25% al valore dei pagamenti complessivi. La quota di ammortamento è ribaltata sulle singole Direzioni in funzione della variabile 1 (vedi par. 8).

## 8. Criteri di ribaltamento

Il ribaltamento è la procedura attraverso la quale i costi comuni vengono attribuiti alle singole Direzioni, non in funzione dei consumi effettivi<sup>1</sup>, ma in base ad un criterio prestabilito.

La scelta del parametro di ribaltamento deve essere effettuata sulla base di:

- relazione diretta tra consumo di fattore produttivo e parametro di ribaltamento, per esempio: costo per utenze e metri quadrati occupati dalle singole Direzioni, costo per telefonia e numero di telefoni per Direzione;
- disponibilità delle informazioni;
- rapporto costi/benefici: il consumo in taluni casi potrebbe essere misurato in maniera precisa per ciascun centro di costo, ma spesso il costo dell'informazione è tale da escluderne l'opportunità.

La scelta effettuata dalla Regione Lazio in fase di implementazione del sistema è stata quella dell'individuazione di tre criteri di ribaltamento in funzione della tipologia di costi comuni.

Le variabili di ribaltamento adottate sono:

- Var.1 - La quantità di personale in servizio presso ciascuna Direzione;
- Var.2 - Il personale pesato in funzione della posizione ricoperta presso ciascuna Direzione;
- Var.3 - La superficie disponibile per ciascuna Direzione.
- Var.4 - Numero unità organizzative

Di seguito è riportata la tabella relativa al peso delle variabili di ribaltamento riguardanti il personale:

Categoria	Var. 1	Var. 2
A-B-C-G-H	1	1
D	1	1,5
E-F	1	2

<sup>1</sup> In quanto il dato non è disponibile, oppure è troppo oneroso da calcolare o non è riferito ad una risorsa divisibile





I parametri di ribaltamento vengono periodicamente aggiornati per consentire il maggior grado di precisione nell'attribuzione dei costi. La definizione dei criteri di ribaltamento è di competenza del Coordinamento del controllo di gestione il quale annualmente definisce le variabili di ribaltamento da utilizzare

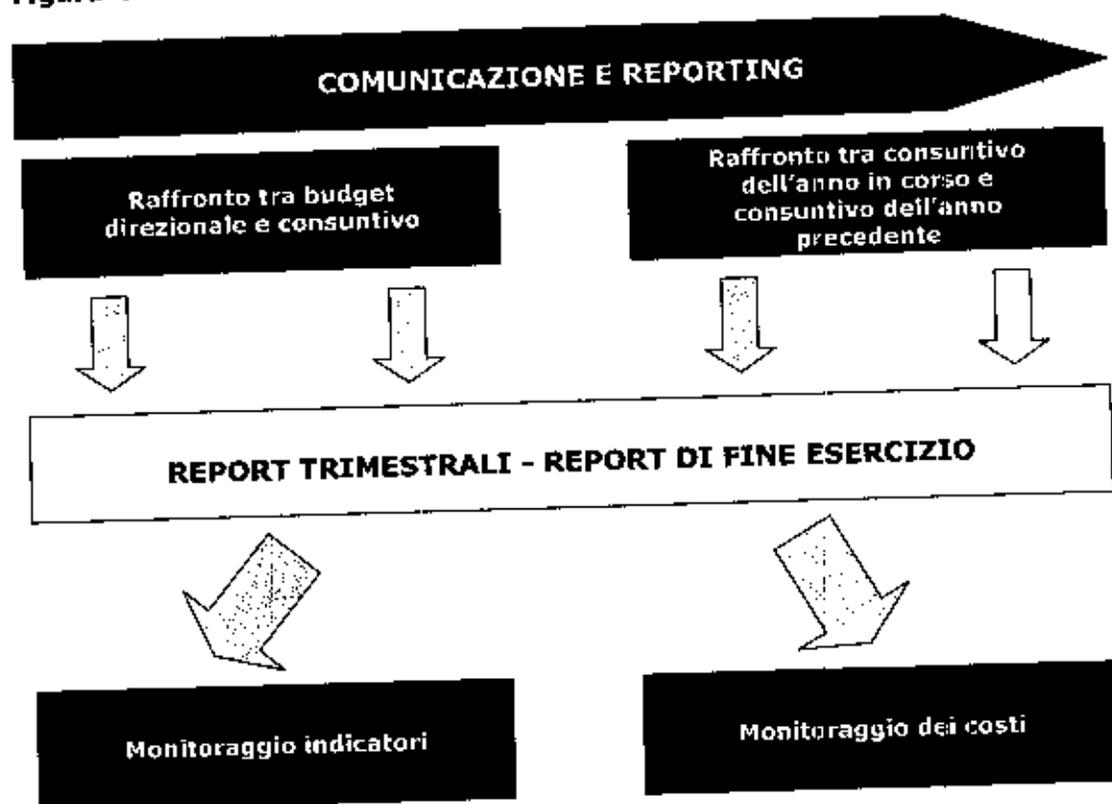
L'aggiornamento dei valori spetta al Coordinamento del controllo di gestione in collaborazione con l'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica con le Direzioni di competenza (Direzione "Organizzazione e Personale" e "Demanio, patrimonio e provveditorato"), i quali provvedono alla rilevazione dei parametri e a darne relativa comunicazione.



## PARTE IV: COMUNICAZIONE E REPORTING

La fase "Comunicazione" del sistema di controllo e gestione progettato ha la finalità di individuare i soggetti che elaborano i report per attività, le caratteristiche che tali report devono presentare e la tempistica di trasmissione dei report stessi.

Figura 4 – Processo di Comunicazione e Reporting





## 9. Comunicazione e reporting

La fase di "Comunicazione e reporting" costituisce un momento essenziale in quanto consente ai decisori di conoscere i costi del periodo, analizzare gli scostamenti dai valori preventivati, interpretare le cause degli scostamenti ed eventualmente porre in essere azioni correttive.

In relazione a tali esigenze i report prodotti devono essere strutturati in modo da:

- mettere a **confronto** i dati a consuntivo con un parametro di riferimento (preventivo o storico);
- essere **tempestivi**: i report devono essere prodotti con la massima tempestività al fine di consentire al decisore di porre in essere azioni correttive in tempi utili;
- essere **leggibili** al destinatario: è prevista la fornitura di informazioni diverse in funzione del destinatario e delle relative competenze.

### • **Raffronto tra budget direzionale e consuntivo generale.**

Tale analisi ha lo scopo di monitorare a fine esercizio gli scostamenti rispetto ai valori preventivati.

L'Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica elabora e definisce il consuntivo di fine esercizio.

I controlli di gestione direzionali supportano il Direttore nella lettura e interpretazione dei dati relativi agli scostamenti.

### • **Raffronto tra i costi relativi agli esercizi precedenti e i costi relativi all'esercizio in corso.**

Il Coordinamento del controllo di gestione elabora il raffronto tra il consuntivo di fine esercizio con i rendiconti relativi agli ultimi tre esercizi ed elabora le opportune analisi.

I controlli di gestione direzionali supportano il Direttore nella lettura e interpretazione dei dati relativi al trend.





**Il sistema di reporting adottato prevede la consegna delle seguenti tipologie di report.**

- **Report trimestrali:** sono prodotti nel corso dell'esercizio al fine di monitorare l'andamento della gestione. Il sistema di reporting è stato disegnato cercando di tenere conto delle esigenze dei destinatari. Per consentire la massima leggibilità delle informazioni in funzione di responsabilità e competenze dei destinatari è, pertanto, prevista la produzione di informazioni più o meno analitiche a seconda dell'ambito di responsabilità dei destinatari: Direttori Regionali, Dirigenti di Area (eventuale).

Il compito dei Responsabili del controllo di gestione di Direzione consiste anche nell'individuare reportistiche ad hoc per le esigenze dei decisori regionali: In particolare i Direttori Regionali.

- **Report semestrali:** sono prodotti dal Coordinamento del controllo di gestione e trasmessi al Segretariato Generale. Tali report contengono informazioni sull'efficacia e l'efficienza dell'attività regionale del periodo di riferimento.
- **Report di fine esercizio:** differenziati in funzione di compiti e responsabilità dei destinatari. I report prodotti prevedono la diffusione di due tipologie di report finali: il raffronto del consuntivo con i valori di budget (v. Scheda 28 – Allegato 1) e il raffronto del consuntivo con lo storico degli ultimi due esercizi.

Ciascun Direttore ha la possibilità di richiedere al Coordinamento dei report più analitici o più frequenti, in funzione delle proprie esigenze.

Il Coordinamento del sistema supporta i controller nella produzione delle statistiche relative a costi e indicatori di efficienza e di efficacia, richiesti dai centri di responsabilità (Direzioni Regionali).

A livello centrale le statistiche di base riguardano consuntivi, scostamenti e variazioni temporali di:

- costi di funzionamento per Direzione totali e per voci al 1° livello (personale, beni e servizi, enti strumentali, costi comuni, ammortamenti);
- distribuzione del personale per categoria per aree;
- superfici utilizzate per aree regionali;
- costi di enti strumentali, agenzie e società regionali per Direzione;





- indicatori di performance produttiva (livello di output pesati rispetto al livello di risorse utilizzate) per Direzione (in fase di sperimentazione).

Di seguito è riportato un esempio di statistiche e tabelle sui costi di funzionamento elaborate dal Coordinamento:

**Tab. 1 Totale costi di funzionamento Regionali (Tabella e grafici)**

La tabella presenta i costi di funzionamento della Regione di almeno 2 anni, riferiti alle singole voci di costo (Personale; beni di consumo; enti strumentali e aziende regionali; consulenze assistenze tecniche; promozione; attività amministrative generali; beni di investimento).

**Tab. 2 Costi di funzionamento totali per struttura regionale (Tabella e grafici)**

La tabella illustra i costi del personale riferiti ad almeno un biennio, distinti per retribuzione base, lorde, altri componenti, costi specifici e costi comuni.

**Tab. 3 Enti strumentali e aziende regionali (Tabella e grafici)**

Fa riferimento ai singoli costi degli enti strumentali\aziende regionali suddivisi per tipo attività (Assistenza tecnica; Promozione; Erogazione servizi; Assistenza amministrativa e Informatica).

**Tab. 4 Enti strumentali e aziende regionali per struttura (Tabella e grafici)**

Evidenzia il costo che ogni struttura proponente sostiene per gli enti strumentali\aziende suddivisi per tipo di attività.

**Schede: indicatori per direzione**

Ogni scheda di Direzione comprende: distribuzione del personale per categoria; personale per area e per dirigente; superfici utilizzate totale, per addetto e per area; Costi di funzionamento: riepilogo dei costi principali; Finanziamenti gestiti, impegni e pagamenti; Atti prodotti, numero e durata media; Posizioni e graduatorie rispetto alle altre direzioni.





I report si articolano in due parti:

- **monitoraggio indicatori:** i report sono elaborati dal Coordinamento sui dati rilevati dai responsabili del controllo di gestione, articolati in modo da evidenziare gli scostamenti rispetto al preventivo in sede di pianificazione, secondo lo schema riportato nella *Scheda 17 - Monitoraggio indicatori*, Allegato 1.
- **monitoraggio dei costi:** i report sono prodotti dall'Area Ragioneria - Servizio Rendiconto e contabilità analitica e articolati in funzione di:
  - Centro di costo
  - Natura di costo
  - Periodo di riferimento
  - Differenze tra preventivo ipotizzato a budget e consuntivo al termine del periodo.

Le Direzioni possono effettuare una valutazione dell'andamento dei costi di funzionamento sulla base dell'ammontare stanziato, della previsione di Impegno e della percentuale di richieste di mandato di pagamenti relativi ai capitoli che fanno riferimento alla voce di costo rispetto al totale degli Impegni (v. *Scheda 18 - Valutazione andamento dei costi di funzionamento*, Allegato 1).

Al fine di organizzare il controllo del funzionamento delle singole Direzioni, si rimanda agli schemi riportati nelle seguenti schede in Allegato 1: *Scheda 19 - Report funzionamento della Direzione; Scheda 20 - Distribuzione del personale per aree; Scheda 21 - Distribuzione del personale per categorie e per aree; Scheda 22 - Report costi del personale per categoria e per aree; Scheda 23 - Report missioni.*

Il monitoraggio delle spese si può suddividere secondo le seguenti schede tipo:

- *Scheda 24 - Costi per attività di Enti strumentali e Aziende Regionali (Allegato 1);*
- *Scheda 25 - Costi per consulenze e servizi tecnici specifici (Allegato 1);*
- *Scheda 26 - Costi comuni attribuiti alla Direzione (Allegato 1).*

Infine, per quanto riguarda la rilevazione degli elementi caratteristici degli atti prodotti, è possibile utilizzare una scheda simile a quella riportata in Allegato 1 (*Scheda 27 - Report atti prodotti*).





---

A tale reportistica, su richiesta del Responsabile del controllo di gestione, il Coordinamento può elaborare una tabella di riepilogo annuale dei dati sugli output di processo eventualmente rilevati nel corso dell'anno dalla Direzione.





**Diffusione**

Nella pagina seguente è inserita una tabella che riepiloga i principali flussi di comunicazione (tabella in corso di revisione).

**RIEPILOGO FLUSSI E "OGGETTI" DI COMUNICAZIONE PER DESTINATARIO**

Destinatario	Cosa (Oggetto)	Quando	Da chi (Mittente)
Coordinamento sistema	Moduli compilati sui fabbisogni	Sett	Direzioni
	Previsioni economiche dei costi comuni	Sett	Direz. Patrimonio/Personale
	Bilancio finanziario pagamenti	Nov	Direz. Bilancio
	Impegni e pagamenti	Continuo	Area Ragioneria
	Richieste di supporti tecnici	Continuo	Referenti del controllo di gestione di Direz.
	Dati sul patrimonio	Gennaio	Direz. Patrimonio
	Costi del personale	Fine Trimestre	ISED
	Budget per Direzione (proposte)	Novembre	
	Budget per Direzione (approvati)	Gennaio	
	Elaborazione rendiconti annuali	Marzo	Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica
Controller Direzione	Previsione stanziamenti capit. (funzion.)	Novembre	
	Report e statistiche su costi funzionam.	Marzo	
	Report su andamenti	Fine trimestre	
	Budget (approvazione)	Gennaio	Area Ragioneria – Servizio Rendiconto e contabilità analitica
	Capitoli funzionamento (approvati)	Gennaio	
Resp. Direzione	Report e statistiche su funzionamento	Fine Trimestre	
	Report e statistiche resoconti	Marzo	
	Budget (elaborazione proposte)	Ottobre	Coordinamento
Segretariato Generale	Budget approvato	Febbraio	
	Report e statistiche su andamenti	Fine trimestre	
	Report semestrale	Fine semestre	Coordinamento





## 10. Manutenzione del sistema

La manutenzione del sistema comprende tutte le operazioni di modifica e aggiornamento del manuale.

Le operazioni di aggiornamento sono effettuate dal Coordinamento del controllo di gestione il quale provvede:

- Direttamente, sulla base delle verifiche effettuate o delle anomalie riscontrate;
- Sulla base delle segnalazioni dei controlli di gestione di Direzione e di Dipartimento i quali segnalano le anomalie riscontrate a livello periferico.

Gli aggiornamenti che daranno origine a variazioni procedurali comporteranno una nuova revisione del manuale. Il Coordinamento del sistema si assicura che la nuova versione sia trasmessa ai soggetti competenti e che le versioni non aggiornate siano ritirate o comunque non siano più considerate operative.





## RIEPILOGO

### 11. Riepilogo per attività

#### Budget annuale preventivo dei costi di funzionamento e rilevazione dei fabbisogni:

##### Compilazione moduli budget

- Compilazione moduli fabbisogni di risorse entro il 20 settembre
- Compilazione moduli sugli indicatori entro il 20 settembre

##### Valutazione moduli sui fabbisogni di risorse

- Verifica entro 25 settembre

##### Stima economica delle voci

- Stima economica entro 5 ottobre

##### Bozza budget

- Bozza budget direzionali entro 10 ottobre
- Articolazione previsioni in capitoli entro il 10 ottobre

##### Negoziazione

- Mese di ottobre

##### Adattamento e diffusione

- Consegna budget definitivi entro 15 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione

#### Andamento:

##### Rilevazione dati

- Al momento dell'impegno per dati contabili
- Entro la fine di ogni mese per rilevazione dati extracontabili

##### Comunicazione e reporting

- Entro 10 giorni dai termini del bimestre

#### Rendicontazione

##### Verifica dei dati

- Entro 15 gennaio

##### Consegna rendiconto annuale

- Entro mese febbraio





## GLOSSARIO

**Ammortamento:** procedura attraverso la quale il costo dei beni a utilità pluriennale viene ripartito su più esercizi.

**Beni di consumo:** costi relativi a beni che esauriscono la loro vita utile nel momento stesso del consumo, ovvero nel breve periodo. Rientrano in quest'ambito: carta cancelleria, giornali e pubblicazioni, materiali ed accessori, tutti i beni non pluriennali.

**Centro di costo:** unità contabile a cui vengono attribuiti i costi. Nel sistema di controllo di gestione delineato in Regione Lazio corrisponde alla Direzione Regionale in quanto utilizzatrice di risorse.

**Centro di spesa:** unità organizzativa che gestisce capitoli e assume impegni di spesa.

**Costo:** il valore delle risorse umane e strumentali utilizzate, la rilevazione del costo prescinde dal momento dell'acquisizione ma considera il momento dell'utilizzo delle risorse.

**Costo comune:** sono relativi a più soggetti e sono attribuibili al singolo soggetto mediante una ripartizione (ribaltamento). In genere rientrano tra i costi comuni i costi relativi a risorse acquisite e gestite, spesso in modo centralizzato, da altre strutture (manutenzioni, pulizie, vigilanza, utenze).

**Costo specifico:** sono oggettivamente riferibili al singolo oggetto (centro di costo). In genere rientrano tra i costi specifici le consulenze e le spese per servizi.

**Enti strumentali e Aziende Regionali:** sono società o enti costituiti con Legge Regionale allo scopo di realizzare infrastrutture e gestire servizi di rilievo regionale, oppure di garantire il raggiungimento di obiettivi previsti dal piano di sviluppo della Regione. Spettano alla Regione le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo su tali enti ed aziende.

**Ribaltamento:** procedura di calcolo attraverso la quale il costo comune viene attribuito al centro di costo (utilizzatore) attraverso un parametro di ribaltamento individuato.

**Spesa:** esborso monetario relativo all'acquisizione di risorse umane e strumentali.





Il Direttore  
Dott. Guido Magrini



ALLEG. alla DELIB. N. 385 *ll*  
DEL 2 A GIU, 2006



## MANUALE CONTROLLO DI GESTIONE

**REGIONE LAZIO**

*Roma, 7 Marzo 2006*

**Allegato 1**

*Il volume è composto  
da 30 pagine più 6 pagine di  
Copertine*



*Il Direttore  
Dott. Guido Magrini*



## **ALLEGATO 1 - SCHEDE**

**Fax simile: possono essere utilizzati formati differenti purché riportino almeno le informazioni richieste nelle schede in allegato**







Scheda 2: FABBISOGNI DI PERSONALE

DIREZIONE		DATA:		Anno in corso (2)		Anno successivo (3)		Variazioni (4)		Variazioni % (5)		Note (6)
				T. indet.	Altri	T. indet.	Altri	T. indet.	Altri	T. indet.	Altri	
Area (1)	Cat.											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											
	B											
	A											
	G/H											
	E/F											
	D											
	C											















Scheda 9 - PERSONALE: negoziazione del budget							(Valore in Euro)	
Voce di costo (1)	Capitolo (2)	Dir 1 (3)	Dir 2	Dir 3	Dir 4	Dir... N	Tot	
Competenze fisse								
Straordinario								
Competenze								
Missioni								
Formazione								
Contributi obbligatori								
Previdenza e TFR								
Borse di studio								
Centri sociali e sportivi								
Equi indennizzo								
Provvidenze								
Pensioni								
Buoni pasto								
Mensa								
<b>Totale</b>								
Variazioni personale previste	Dirigenti							
	Cat. D							
	Cat. C							
	Cat. B							
	Cat. A							

(1) Voce di Costi, del piano dei conti, relativi al personale  
 (2) Capitoli di spesa a cui si riferiscono le voci di costo  
 (3) Fabbisogni di risorse distinti per direzione



(Valore In Euro)

Scheda 10 - Costi comuni

Voce di costo (1)	Capitolo (2)	Dir 1 (3)	Dir 2	Dir 3	Dir 4	Dir... N	Tot	Budget: Importo (4)
Manutenzione								
Fitti								
Mobili e informatica								
.....								
.....								
.....								
.....								
<b>Totale</b>								

- (1) Voce di costi comuni
- (2) Capitoli di spesa a cui si riferiscono le voci di costo
- (3) Previsione di spesa per l'anno successivo, per ogni direzione
- (4) Previsione di spesa totale per l'anno successivo





(Valore in Euro)

**Scheda 12 - GESTIONE RISORSE FINANZIARIE PER DIREZIONE**

DIREZIONE: \_\_\_\_\_ CODICE CAPITOLO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

ANNO N+1	ANNO N	STANZIAMENTO
DESCRIZIONE (1)	RISULTATI ATTESI (2)	RANGE ATTESO (4)
		Richiesto
		Proposto
		Approvato

È un capitolo di spesa già esistente nell'esercizio precedente? **SI** **NO**

Se si ... **completare la parte successiva**

ANNO N				RISULTATI FINANZIARI ESERCIZIO PRECEDENTE (5)			
STANZIAMENTO		IMPEGNI		PAGAMENTI		RESIDUI	
Iniziale	Importo	% su stanzi.	Importo	% di impegni	Importo		

DESCRIZIONE	RISULTATI ATTESI	VARIABILE DI MISURA: DESCRIZIONE	RANGE ATTESO

DIRETTORE (firma): \_\_\_\_\_

- (1) Descrizione del capitolo di spesa di riferimento
- (2) Indica gli obiettivi da raggiungere con lo stanziamento ricevuto
- (3) Espone il termine di misurazione del risultato atteso
- (4) Indica gli obiettivi da raggiungere definiti secondo il termine di misurazione prescelto
- (5) Valori relativi all'esercizio precedente







(Valore in Euro)

**Scheda 15: MONITORAGGIO PER DIREZIONE**

Processi/Aree (1)	Tipo di output (2)	Tipo di misura atteso (3)	Consumitivo (4)						Variazione (5)				
			1° bim	2° bim	3° bim	4° bim	5° bim	6° bim	Totale	Valore	%		
Totale													
Totale													
Totale													
Totale													

- (1) Processi/Aree selezionati
- (2) Tipo di output (prodotti) di ogni processo, per esempio: atti amministrativi, numero pratiche, etc...
- (3) Tipo di misura utilizzata per valutare l'entità della produzione per esempio: numero di atti, numero di pratiche, etc...
- (4) Output rilevati, a consuntivo, suddivisi per bimestri
- (5) Variazioni, tra budget e consuntivo, in valore assoluto ed in percentuale

(Valore in Euro.)

Scheda 17: MONITORAGGIO PER INDICATORI

Processi/Aree (1)	Indicatori Valore atteso/periodo di riferimento (2)	Peso (3)	Periodo (4)						Variazione (5)			
			1° bim	2° bim	3° bim	4° bim	5° bim	6° bim	Totale	Valore assoluto	% **	
Totale												
Totale												
Totale												
Totale												
<b>Generale (Indicatori di performance)*</b>												

(1) Processi/Aree selezionati  
(2) Valore atteso per il periodo di riferimento  
(3) Peso del processo  
(4) Valore a consuntivo suddiviso per bimestri  
(5) Variazioni, tra budget e consuntivo, in valore assoluto ed in percentuale  
\* Formula:  $((\text{Valore atteso procedimento x}/6) - \text{Consuntivo bim. Y del procedimento x}) / \text{Consuntivo bim. Y del procedimento x} * 100$  (peso del valore atteso per il procedimento x / (somma dei pesi dei procedimenti))  
\*\* Formula:  $(\text{Valore consuntivo procedimento x} - \text{valore atteso procedimento x}) / \text{Valore atteso procedimento x} * 100$

(Valore in Euro)

Scheda 18: VALUTAZIONE ANDAMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Voce di costo	Stanziate	Previsioni Impegno (1)	Gen_Feb		Mar-Apr		Mag-Giu		Lug-Ago		Set-Ott		Nov-Dic	
			%Imp (2)	% rich. (3)	%Imp	% rich.								
Personale (costi specifici)														
Personale (costi comuni)														
Beni di consumo														
Ente strumentali														
Servizi consulenza e assistenza														
Servizi amministrativi e generali														
Utilizzo beni di terzi														
Ammortamenti														

(1) Formula per la "previsione impegni": [(Stanziamiento iniziale anno n - Impegni anno n)/Impegni anno n] \* Stanziamenti anno n+1

(2) % degli impegni sul totale previsto per l'anno

(3) Percentuale di richieste di mandato di pagamenti, relativi a tutti i capitoli che fanno riferimento alla voce di costo, rispetto al totale dei relativi impegni

## Scheda 19: REPORT FUNZIONAMENTO DELLA DIREZIONE:

Cumulato dall'inizio dell'esercizio al: \_\_\_\_\_

Personale (1)	Previsioni (2)		Consuntivo (3)	Variazione (4)		Posizione rispetto ad altre strutture (5)	
	Da richiesta	Da budget		Valore	%	Rank (percentile)	Variazione
Nr. Dirigenti							
Nr. Altro personale							
Qualifica media							
Costo base							
Costo Accessorio							
Incentivi							
Missioni							

(1) Categorie del personale

(2) Previsioni dell'anno in corso come da richieste e da budget

(3) Risultati a consuntivo

(4) Variazioni, tra consuntivo e budget, espresse in valore assoluto e in percentuale

(5) Posizionamento rispetto ad altre strutture

**Scheda 20: DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER AREE**

Direzione:	Aree (1)	Numero		Variazione (4)	
		Consuntivo (2)	Budget (3)	Valore assoluto	%
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
<b>Totale Direzione</b>					

- (1) Aree di riferimento
- (2) Numero di risorse, suddivise per aree, effettivamente impegnato nell'esercizio
- (3) Numero di risorse, previsto da budget, suddiviso per aree
- (4) Variazioni, tra consuntivo e budget, espresse in valore assoluto ed in percentuale



**Scheda 21: DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER CATEGORIE E PER AREE**

Direzione:	Budget Numero Personale (2)							Consuntivo Numero Personale (3)							Variazione (4)	
	E/F	D	C	B	A	G/H	Tot	E/F	D	C	B	A	G/H	Tot	* Valore assoluto	%
<b>Aree (1)</b>																
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
<b>Totale Direzione</b>																

- (1) Aree di riferimento
- (2) Numero di risorse, previsto da budget, suddiviso per categoria e per area
- (3) Numero di risorse, effettivamente impiegato nell'esercizio
- (4) Variazioni, tra consuntivo e budget, espresse in valore assoluto ed in percentuale

(Valore in Euro)

**Scheda 22: REPORT COSTI DEL PERSONALE PER CATEGORIE PER AREE**

Direzione:	Budget Costo del Personale (2)						Consuntivo Costo del Personale (3)						Variazione (4)			
	E/F	D	C	B	A	G/H	Tot	E/F	D	C	B	A	G/H	Tot	Valore assoluto	%
<b>Aree (1)</b>																
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
<b>Totale Direzione</b>																

- (1) Aree di riferimento
- (2) Costo del personale, come previsto da budget, suddiviso per categoria e per aree
- (3) Costo del personale, sostenuto nell'esercizio, suddiviso per categoria e per aree
- (4) Variazioni, tra consuntivo e budget, espresse in valore assoluto ed in percentuale

31/12/2019

**Scheda 23: REPORT MISSIONI**  
(Valore In Euro)

Direzionale: Aree (1)	Numero (2)		Variazione (3)		Costi (4)		Variazione (5)	
	Budget	Consuntivo	Valore assoluto	%	Budget	Consuntivo	Valore assoluto	%
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
<b>Totale Direzione</b>								

- (1) Aree di riferimento
- (2) Numero di missioni come previsto da budget ed effettivamente impegnato nell'esercizio
- (3) Scostamento, del numero di missioni, espresso in valore assoluto ed in percentuale
- (4) Costo delle missioni come previsto da budget ed effettivamente impegnato nell'esercizio

(Valore in Euro)

**Scheda 24: COSTI PER ATTIVITA' DI ENTI STRUMENTALI E AZIENDE REGIONALI**

Direzioni: _____	Budget (2)	Consumitivo (3)	Variazione (4)	
			Valore	%
<b>Area (1)</b>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
<b>Totale Direzione</b>				

- (1) Area di riferimento
- (2) Costi per attività di enti strumentali e aziende regionali come previsto da budget
- (3) Costi per attività di enti strumentali e aziende regionali effettivamente sostenuti
- (4) Scostamento, tra budget e consuntivo, espresso in valore assoluto ed in percentuale



(Valore in Euro)

**Scheda 25 - COSTI PER CONSULENZE E SERVIZI TECNICI SPECIFICI**

Direzioni: Aree (1)	Budget (2)	Consuntivo (3)	Variazione (4)	
			Valore	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
<b>Totale Direzione</b>				

- (1) Aree di riferimento
- (2) Costi per consulenze e servizi tecnici specifici come previsto da budget
- (3) Costi per consulenze e servizi tecnici specifici effettivamente sostenuti
- (4) Scostamento, tra budget e consuntivo, espresso in valore assoluto ed in percentuale



(Valore in Euro)

Scheda 27: REPORT ATTI PRODOTTI

Atti prodotti (1)	Numero (2)	Tempo medio di emissione (esclusa ragioneria) (3)	Tempo medio complessivo (4)	Costo (5) rispetto al costo	Numero (6)
Determinazione con Annot.	Valore				
Determinazione senza Annot.	Valore				
	Valore				
	Variazione				
	Posizione				
	Valore				
	Variazione				
	Posizione				
	Valore				
	Valore				
	Valore				
	Variazione				
	Posizione				
<b>Totale</b>					

- (1) Tipo di Atti prodotti
- (2) Numero di Atti prodotti
- (3) Tempo medio di emissione senza considerare la ragioneria
- (4) Tempo medio di emissione complessivo della ragioneria
- (5) Costo complessivo degli atti prodotti

(Valore in Euro)

Scheda 28: REPORT COSTO DEL PERSONALE

Direzione.....		Siope	Descrizione	Consuntivo	Budget	Variazione	
Pdc						Valore	%
200			<b>PERSONALE</b>				
2.1/2.x			TOTALE COSTI SPECIFICI DEL PERSONALE				
2.3/4/5/6. x			TOTALE COSTI GENERALI DEL PERSONALE				
210			<b>Retribuzioni lordi (costi specifici)</b>				
211	1211		Competenze fisse per il personale a tempo indeterminato				
212	1212		Straordinario per il personale a tempo indeterminato				
213	1213		Altre competenze, indennità accessorie per ...indeterminati				
214	1214		Competenze fisse e accessorie per ... tempo determinato				
215	1215		Altre spese di personale (lavoro flessibile)				
220			<b>Altre spese per il personale (costi specifici)</b>				
221	1256		Rimborsi spese per il personale comandato				



(Valore in Euro)

Scheda 28: REPORT COSTO DEL PERSONALE

Direzione.....		Descrizione	Consuntivo	Budget	Variazione	
Pdc	Siope				Valore	%
200		<b>PERSONALE</b>				
222	1257	Indennità di missioni e rimborsi spese di viaggio				
223	1251	Formazione del personale				
230		<b>Contributi effettivi a carico dell'Ente</b>				
231	1221	Contributi obbligatori per il personale				
232	1222	Contributi previdenza complementare				
233	1223	Contributi per indennità fine servizio e accantonamento TFR				
234	1224	Contributi aggiuntivi				
240		<b>Interventi Assistenziali</b>				
241	1231	Borse di studio				
242	1232	Centri attività sociali, sportive e culturali				



(Valore in Euro)

**Scheda 28: REPORT COSTO DEL PERSONALE**

Direzione.....		Descrizione	Consuntivo	Budget	Variazione	
Pdc	Slope				Valore	%
200		<b>PERSONALE</b>				
243	1233	Equo indennizzo				
244	1234	Provvidenze a favore del personale				
250		<b>Oneri per il personale in quiescenza</b>				
251	1241	Pensioni				
252	1242	Pensioni integrative				
253	1243	Altro				
260		<b>Altre spese per il personale (costi comuni)</b>				
261	1252	Buoni pasto				
262	1253	Mensa				
263	1254	Compensi per commissioni di concorso				

ALLEG. alla DELIB. N. 385 del  
DEL. 2006



## MANUALE CONTROLLO DI GESTIONE

**REGIONE LAZIO**

Roma, 7 Marzo 2006

**Allegato 2**



*Il volume è composto  
da 10 Pagine più 2 Pagine  
di copertina*

Il Direttore  
Dott. Guido Magrini



## **ALLEGATO 2 – PIANO DEI CONTI**





**LEGENDA**

**Centri di costo/spesa**

- Dir =** Direzione
- Dem =** Demanio
- Bil =** Bilancio
- Pers =** Personale
- Istituz =** Istituzionale

**Imputazione**

- S =** E' un costo specifico
- C =** E' un costo comune
- E =** Il costo è il frutto di un'elaborazione di due variabili (vedi nota 1)

**Driver**

- 1 =** Numero di personale per struttura
- 2 =** Numero di personale per struttura pesata rispetto alla categoria giuridica
- 3 =** Superficie utilizzata (Mq)
- 4 =** Numero unità organizzative (aree)

**PIANO DEI CONTI**

**COSTI DI FUNZIONAMENTO DELLA REGIONE LAZIO**

Codice	Descrizione	Impugnazione	Dirige	Dir	Dir	Dir
200	<b>PERSONALE</b>					
210	<b>Retribuzioni forde (costi specifici)</b>					
211	Competenze fisse per il personale a tempo indeterminato	S/E	NO	Dir	Dir	Dir
212	Straordinario per il personale a tempo indeterminato	S/E	NO	Dir	Dir	Dir
213	Altre competenze, indennità accessorie per ..indeterminati	S	NO	Dir	Dir	Dir
214	Competenze fisse e accessorie per ... tempo determinato	S/E	NO	Dir	Dir	Dir
215	Altre spese di personale (lavoro flessibile)	S/E	NO	Dir	Dir	Dir
220	<b>Altre spese per il personale (costi specifici)</b>	S				
221	Rimborsi spese per il personale comandato	S/E	NO	Dir	Dir	Dir
222	Indennità di missioni e rimborsi spese di viaggio	S	NO	Dir	Dir	Dir
223	Formazione del personale	S	NO	Dir	Dir	Dir
230	<b>Contributi effettivi a carico dell'Ente</b>					
231	Contributi obbligatori per il personale	S/E	NO	Dir	Dir	Dir



**PIANO DEI CONTI**

**COSTI DI FUNZIONAMENTO DELLA REGIONE LAZIO**

Pos.	Conto	Descrizione	Impugnazione	Dir.	Costi (COST)	Dir.
232	1222	Contributi previdenza complementare	S/E	NO	Dir	Dir
233	1223	Contributi per indennità fine servizio e accantonamento TFR	S/E	NO	Dir	Dir
234	1224	Contributi aggiuntivi	S/E	NO	Dir	Dir
240		<b>Interventi Assistenziali</b>				
241	1231	Borse di studio	C*	1	Dir	Istituz
242	1232	Centri attività sociali, sportive e culturali	C	1	Dir	Istituz
243	1233	Equo Indennizzo	C*	1	Dir	Istituz
244	1234	Provvidenze a favore del personale	C*	1	Dir	Istituz
250		<b>Oneri per il personale in quiescenza</b>				
251	1241	Pensioni	C	2	Dir	Istituz
252	1242	Pensioni integrative	C	2	Dir	Istituz
253	1243	Altro	C	2	Dir	Istituz
260		<b>Altre spese per il personale (costi comuni)</b>				





## PIANO DEI CONTI

### COSTI DI FUNZIONAMENTO DELLA REGIONE LAZIO

Conto	Spese	Sezione	Imputazione	Dir.	Art. di	Scopo
412	1544, 2243	Promozione	S	NO	Dir	Bill o Dir
413	1547, 1548, 1549, 2247, 2248, 2246	Erogazione servizi	S	NO	Dir	Bill o Dir
414	1548, 1549, 2247, 2248	Assistenza amministrativa e informatica	S	NO	Dir	Bill o Dir
500		<b>CONSULENZE E SERVIZI TECNICI</b>				
511	1348	Consulenze	S	NO	Dir	Dir
512	1349	Promozione	S	NO	Dir	Bill o Dir
513	1350	Formazione per terzi	S	NO	Dir	Dir
515	1361	Rappresentanza e altro	S	NO	Dir	Dir
514	1362	Spese e servizi	S	NO	Dir	Dir
600		<b>SPESE AMMINISTRATIVE E GENERALI</b>				
610		Auxiliari				
611	1346	Trasporto	C	2	Dir	Istituz
612	1354	Servizi ausiliari, spese di pulizia, trasforni e facchinaggio	C	3	Dir	Istituz





**PIANO DEI CONTI**

**COSTI DI FUNZIONAMENTO DELLA REGIONE LAZIO**

Conto	Spese	Imputazione	Dirige	Conto di Bilancio	Conto di Bilancio
654	1363	S**	NO	BIL e Dir	BIL
655	1347,1364	C	2	AR	DEM
660		C	1	Dir	BIL
661		C	1	Dir	BIL
662		C	1	Dir	BIL
663		C	3	Dir	BIL
664					
670		C	2	Dir	Istituz
671		C	2	Dir	Istituz
672					
700					
710		S	NO	Dir	Dir
711	2101				



## PIANO DEI CONTI

### COSTI DI FUNZIONAMENTO DELLA REGIONE LAZIO

Codice	Descrizione	Imputazione	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz
712	Fabbricati civili ad uso abitativo, commerciale e governativo	S	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz
713	Altri beni immobili	S	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz
720	<b>Beni mobili e immateriali</b>						
721	Prodotti informatici	C	03-gen	Dir	Istituz	Istituz	Istituz
722	Mezzi di trasporto	S	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz
723	Materiale bibliografico	S	No	Dir	Dir	Dir	Dir
724	Altri beni mobili	S	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz
725	Beni immateriali	S	NO	Istituz	Istituz	Istituz	Istituz

\* Trattasi di costo "Specifico" che, per la complessità dei calcoli nell'imputazione ad un singolo centro di costo, viene considerato costo "Comune di secondo grado".

\*\* Fino a nuova indagine viene imputato l'80% al Bilancio e 20% ribaltato secondo la variabile 1.



**Tabella 1: PIANO DEI CONTI DEL SISTEMA GESTIONE STIPENDI**

Sistema Gestione Stipendi		Piano dei Conti	
		Conto	Descrizione
Stipendio base		211-214	Competenze fisse per il personale a tempo indeterminato / a tempo determinato
Acconto e salario accessorio		213-214	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati / Competenze fisse e accessorie per...tempo determinato
Indennità di docenza		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
Inden. Turno, reperib. E rischio		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
Indennità di segreteria		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
Indennità autisti		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
Indennità di disagio		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
I.S.E. (Ind. Servizio all'Estero)		213	Altre competenze, Indennità accessorie per...indeterminati
Ind. Dipartimento e direzione		213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati
Lavoro straordinario		212-230	Straordinario per il personale a tempo indeterminato / Contributi effettivi a carico dell'ente
Compensi Regione Lazio		221-263	Rimborsi spese per il personale comandato / Compensi per commissioni di concorso

**Tabella 1: PIANO DEI CONTI DEL SISTEMA GESTIONE STIPENDI**

Sistema Gestione Stipendi		Piano dei Conti	
	Codice	Descrizione	
Compensi Regione Lazio	221-263	Rimborsi spese per il personale comandato / Compensi per commissioni di concorso	
Quote nucleo familiare	221-263	Rimborsi spese per il personale comandato / Compensi per commissioni di concorso	
Retribuzione di posizione	213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati	
Produttività collettiva	213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati	
Produttività indiv. Di risultato	213	Altre competenze, indennità accessorie per...indeterminati	
Missioni e rimb. Spese di missioni	222	Indennità di missioni e rimborsi spese di viaggio	
Spese giudiziarie	265	Altri oneri del personale	



*Il Dirigente  
Dott. Guido Magiari*