

CRITERI DI INPUTAZIONE DEI COSTI

Il Comune di Ravenna ha creato un nuovo modello di controllo di gestione nell'ambito del sistema di pianificazione e controllo dell'Ente.

In tale modello, introdotto dal Direttore nella seconda metà del 1998, due sono, per il momento, le innovazioni rilevanti per l'attività di controllo di gestione:

- § la creazione di uffici decentrati di controllo di gestione presso le aree in cui è suddiviso l'Ente, coordinati dall'Unità Organizzativa Controllo di gestione (ufficio in staff al Direttore);
- § un modello nuovo di contabilità analitica che, oltre a fornire i dati per centro di costo tradizionale, permette anche di ottenere costi e ricavi per attività, utilizzando la tecnica dell'activity based costing (A.B.C.).

Vediamo più da vicino queste due importantissime innovazioni:

1. CREAZIONE DI UN CONTROLLO DI GESTIONE DECENTRATO PRESSO LE AREE IN CUI È SUDDIVISO L'ENTE

Dall'autunno dell'anno 1998 l'attività di controllo di gestione, precedentemente svolta su un ambito circoscritto di servizi da un ufficio centrale, è stata decentrata, tramite la creazione degli Uffici di budget di area, presso le nove aree in cui è suddiviso l'Ente. Questo ha portato, grazie al quotidiano contatto con i Servizi e le Unità Organizzative di ogni area, ad una conoscenza molto approfondita del contesto in cui si opera, che un ufficio unico di controllo di gestione (sia pure con referenti presso ciascun Servizio o Unità Organizzativa) avrebbe potuto acquisire solo con tempi lunghi e grandi difficoltà, stante anche la dislocazione logistica degli uffici comunali (ospitati in più stabili tra loro distanti). A questo si aggiunge il fatto che il controllo di gestione offerto dagli Uffici di budget non viene vissuto come "intromissione della direzione", ma come supporto all'attività gestionale dei Servizi. Proprio per evitare che, al momento della loro introduzione, tali Uffici fossero visti dalle aree come meri "controllori della direzione" e non anche come supporto per una gestione più efficiente ed efficace delle risorse dell'area, è stata creata una doppia dipendenza:

- § funzionale, dall'Unità Organizzativa Controllo di gestione per garantire un'unitaria impostazione della metodologia e il coordinamento necessario delle loro attività;
- § gerarchica, dal dirigente Capo area (allo scopo di legittimare tali Uffici) al quale spetta il compito di decidere, se necessario, come i Servizi e le Unità Organizzative dell'area devono utilizzare l'attività di consulenza e di supporto dell'Ufficio di budget.

Scopo di tale modello decentrato (che è stato introdotto anche dal Comune di Prato dopo avere esaminato l'esperienza di Ravenna) è acquisire una conoscenza il più possibile fedele dell'andamento gestionale di ogni area e, quindi, dell'Ente, al fine di creare, nel tempo, uno strumento che permetta:

- § agli amministratori di: a) valutare la validità e il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati; b) rivedere i programmi attuali e predisporre la pianificazione futura;
- § ai responsabili di Servizio e di progetto di: a) prevedere e gestire in maniera precisa e più consapevole le risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie per svolgere le attività e i progetti dell'Ente, evitando di affidarsi a sensazioni o a metodi non scientifici; b) verificare in corso d'opera la validità e lo stato di attuazione dei loro obiettivi operativi, al fine di riterrarli se non sono più validi o di effettuare le opportune azioni correttive se invece lo sono ancora;
- § al nucleo di valutazione di avere a disposizione dati per valutare ed incentivare i dirigenti.

Tale modello di doppia dipendenza ha presentato in questi primi due anni di applicazione, accanto all'indiscutibile pregio di permettere l'interiorizzazione della metodologia di controllo di gestione

da parte dei Servizi / u.o. dell'Ente, alcuni problemi in ordine a un'efficiente gestione delle risorse umane degli Uffici di budget. Non sempre, infatti, è stato possibile, in merito all'utilizzo dell'attività di consulenza e supporto dell'Ufficio di budget, conciliare le direttive del Capo area con il programma di progressiva adozione della metodologia e delle procedure proprie del controllo di gestione. Il Dirigente coordinatore di area, infatti, viene ad essere istintivamente orientato in taluni contesti a privilegiare problematiche di natura magari amministrativa o finanziaria, che gli si prospettano più pressanti e quindi prioritarie rispetto alla realizzazione di un adeguato processo di controllo. È dunque comprensibile che proprio su tali e urgenti problematiche concentri il personale professionalmente più preparato a sua disposizione. La difficoltà nel poter disporre pienamente delle risorse previste in sede di definizione dei propri obiettivi e l'impossibilità di poter contare sulle naturali leve a disposizione di chi le risorse umane può gestirle ed organizzarle in proprio rappresentano fattori di serio ostacolo a uno svolgimento dell'attività di controllo di gestione nei tempi e secondo le cadenze che illustreremo in seguito. Alla luce di questa esperienza potrebbe risultare opportuno, una volta acquisita da parte degli Uffici di budget la legittimazione sul campo del proprio ruolo (agevolata da una dipendenza gerarchica iniziale dal Capo area), creare un'unica dipendenza, gerarchica e funzionale insieme, all'interno di una struttura in staff al Direttore Generale.

2. NUOVO MODELLO DI CONTABILITÀ ANALITICA

2.1 L'ACTIVITY BASED COSTING (A.B.C.)

Il modello di contabilità analitica permette di gestire, sia a preventivo che a consuntivo, i dati non solo per centro di costo tradizionale, ma anche per attività, utilizzando la tecnica dell'activity based costing (A.B.C).

Operativamente la nuova metodologia è partita nell'autunno del 1998 con la predisposizione di un sistema di budget (che utilizza una logica per processo) con le seguenti caratteristiche:

- a) è articolato per **centri di costo funzionali**;
- b) ogni centro di costo è stato a sua volta suddiviso in **attività e progetti** (si ha un progetto quando, nel centro, si introduce una nuova attività limitata temporalmente e coincidente con un obiettivo del Servizio / Unità Organizzativa, dell'area o dell'Ente) secondo il metodo dell'activity based costing;
- c) viene monitorato a **cadenza periodica**.

2.1.1 Anno 1999

In via sperimentale, sono stati individuati i progetti e le principali attività all'interno di ogni centro di costo e alcune attività trasversali all'interno della stessa area o per l'intero Ente in una serie di incontri (a cui ha partecipato anche l'U.O. Controllo di gestione) fra gli Uffici di budget e i responsabili di Servizio e Unità Organizzativa. In tali incontri si è elaborato anche un sistema di indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità per centro di costo e, per quanto possibile, per attività, condivisi dai responsabili di Servizio / Unità Organizzativa. Dopodiché, per ogni centro di costo, si è definito, in via sperimentale, un **budget annuale** e a **nove mesi** calcolando a preventivo, per ciascuna attività / progetto e per la sola parte corrente, **i costi del personale, i costi diretti, i costi indiretti, il costo pieno e i ricavi**. Le stime, dato che non si disponeva di serie storiche, sono state effettuate sulla base delle risorse finanziarie assegnate dal Piano Esecutivo di Gestione utilizzando le informazioni fornite dal responsabile del centro di costo.

Nel corso dell'anno, per ciascuna attività / progetto sono poi stati rilevati (a eccezione dell'Area Educativa, che è stata analizzata per l'anno scolastico 1999/2000), **a consuntivo e per la sola parte corrente, i costi del personale, i costi diretti, i costi indiretti, il costo pieno e i ricavi**.

Nelle due **rendicontazioni (a nove mesi ed annuale)**, per ogni centro di costo e, all'interno di questo, per ogni attività / progetto, si sono confrontati i costi consuntivi sostenuti nel periodo di riferimento con quelli previsti nel corrispondente budget, il tutto per la parte corrente. Là dove i dati a consuntivo si discostavano considerevolmente da quelli a preventivo si è proceduto a evidenziarne le cause.

2.1.2 Anno 2000

Si sono rivisti i progetti e le attività all'interno di ogni centro di costo e le attività trasversali in una serie di incontri fra gli Uffici di budget e i responsabili di Servizio / Unità Organizzativa. In tali incontri si è rivisto anche il sistema di indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità per eliminare quelli dell'anno precedente che si sono rivelati non significativi o inutili e per inserire eventuali nuovi indicatori evidenziati come necessari dal responsabile di Servizio / Unità Organizzativa, o utili alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. Dopodiché si è proceduto a definire, per ogni centro di costo (ad eccezione dell'Area Educativa), un **budget annuale, semestrale e a nove mesi** sul modello dell'anno precedente. In una logica di perfezionamento del sistema di budget, le stime dei costi e dei ricavi preventivi sono state effettuate confrontando le risultanze della contabilità analitica dell'anno 1999 con le risorse finanziarie definite dal P.E.G per l'anno 2000 e le informazioni fornite dal responsabile del centro di costo.

Nel corso dell'anno, per ciascuna attività / progetto sono stati rilevati, **a consuntivo** e per la sola parte corrente, i **costi del personale, i costi diretti, i costi indiretti, il costo pieno, i ricavi diretti ed indiretti**.

Inoltre, non si è ritenuto opportuno effettuare una rendicontazione relativa al primo trimestre in primo luogo per consentire agli Uffici di budget e ai Servizi di riflettere adeguatamente sui risultati del consuntivo 1999; in secondo luogo perché i primi tre mesi sono risultati, in termini di volume di imputazioni, scarsamente significativi. Nelle **tre rendicontazioni (semestrale, a nove mesi ed annuale)** per ogni centro di costo (ad eccezione dell'Area Educativa) e, all'interno di questo, per ogni attività / progetto, i costi consuntivi sostenuti nel periodo di riferimento sono stati confrontati con quelli previsti nel corrispondente budget, il tutto per i costi d'esercizio. Là dove i dati a consuntivo si discostavano considerevolmente da quelli a preventivo si è proceduto a evidenziarne le cause.

Per l'Area Educativa si è invece effettuata una consuntivazione dell'anno scolastico 1999-2000 (da settembre 1999 ad agosto 2000) per centri di costo, coincidenti con i singoli asili nido, scuole materne, elementari e medie.

Infine, si è esteso in via sperimentale il modello di contabilità analitica ai costi e ricavi pluriennali detti anche di parte non corrente o in conto capitale (per la definizione di costi e ricavi d'esercizio e pluriennali v. oltre par. 2.4.1). Tali costi e ricavi non sono stati analizzati a preventivo, ma solo a consuntivo e sono stati imputati genericamente (ossia senza analizzare l'attività a cui si riferiscono) ai centri di costo funzionali e agli altri centri di costo che analizzeremo al par. 2.2.

2.1.3 Bilancio del primo biennio di sperimentazione

Queste elaborazioni presentano ancora un carattere sperimentale e solo il tempo consentirà, con l'accumularsi di serie storiche di dati, previsioni sempre più attendibili e precise: non solo ai fini della determinazione degli obiettivi e delle risorse da assegnare, ma anche, secondo una logica di destinazione anziché di assegnazione, per prevedere il costo effettivo di ogni attività svolta. Il sistema, permettendo di analizzare i costi sia per destinazione (attraverso il costo totale che viene rilevato indipendentemente dai soggetti che hanno gestito le risorse consumate) sia per natura (attraverso la voce di costo che identifica il soggetto gestore delle risorse su P.E.G.), offre grandi potenzialità. Il costo effettivo, infatti, è fondamentale in particolar modo là dove si prospettano

decisioni del tipo make or buy o revisioni tariffarie; l'analisi secondo natura, invece, consente di verificare come i responsabili dei Servizi trasversali gestiscono le loro risorse.

Già da queste prime rendicontazioni, in ogni caso, i Dirigenti hanno avuto a disposizione dati sufficientemente attendibili per poter meglio verificare la gestione delle risorse loro assegnate e riflettere sui "report" ricevuti, al fine di renderli, con la collaborazione degli Uffici di Budget, sempre più rispondenti alle peculiari esigenze del proprio Servizio.

In prospettiva, si vorrebbe creare un sistema di rilevazione per attività / progetti trasversali all'intero Ente (reso possibile utilizzando un codice unico per ogni segmento di attività effettuato in un centro di costo) che consenta di monitorare l'efficacia e l'efficienza di ogni processo orientato al soddisfacimento delle esigenze dei cittadini sulla base di prodotti oggettivamente quantificabili.

2.2 I CENTRI DI COSTO

Nel modello adottato, vicino ai centri di costo "funzionali", sono stati creati anche dei **centri di costo "per edificio", per extra-edificio, "di progetto" e fittizi** in cui vengono imputati solo a consuntivo, i costi e i ricavi d'esercizio (detti anche di parte corrente) e pluriennali.

I **centri di costo "per edificio"** sono stati introdotti per calcolare i costi generati da ogni singolo stabile gestito dall'amministrazione comunale, sia esso in proprietà, affitto o comodato. Tali centri permettono sia una consuntivazione dei consumi per edificio (e conseguentemente una conoscenza di quanto costa mantenere l'edificio anche in un'ottica di ottimizzazione del patrimonio comunale), sia il calcolo del costo pieno dell'attività /progetto attraverso il loro successivo ribaltamento sui centri di costo funzionali grazie ad un programma informatico estremamente flessibile.

I **centri di costo "per extra-edificio"** sono nati per monitorare i costi e i ricavi di strade (cui corrisponde l'**extra-edificio "Strade"**), fogne (cui corrisponde l'**extra-edificio "Fognature"**), ponti, giardini e parchi, passaggi a livello, pinete e zone naturali, terreni, fontane pubbliche.

I **"centri di costo di progetto"**, invece, vengono creati per i progetti maggiormente rilevanti per durata (che deve essere pluriennale) o per trasversalità tutte le volte in cui si ritiene opportuno monitorare il progetto nella sua interezza, dalla data di inizio alla data finale, analizzando i costi e i ricavi secondo la natura e secondo il contributo dei diversi centri di costo coinvolti nel progetto.

I **"centri di costo fittizi (detti anche di comodo o contenitori)"** vengono creati per ridurre il numero di imputazioni da effettuare manualmente ogniqualvolta si è di fronte a costi o ricavi che vengono liquidati o riscossi periodicamente e che devono essere ripartiti su più centri di costo (funzionali e non) secondo coefficienti individuabili e costanti nel tempo.

2.3 IL SISTEMA INFORMATICO

Un modello così articolato necessita di un sistema informatico completo e, soprattutto, flessibile. Il comune di Ravenna utilizza due moduli (serpico e babele) fra loro integrati secondo la seguente logica:

§ **SERPICO** è il programma con cui vengono inseriti i dati consuntivi di contabilità analitica e fa parte di un pacchetto integrato che viene utilizzato anche dai Servizi Finanziario, Personale, Contratti, Economato – Provveditorato e Patrimonio per la contabilità finanziaria, gli stipendi, i contratti, la gestione economica e patrimoniale. Su serpico vengono effettuate le imputazioni su:

- a) **centri di costo funzionali** con la distinzione fra i costi e i ricavi direttamente riferibili a un'attività o a un progetto del centro, (che vengono imputati direttamente all'attività / progetto), e fra i costi e i ricavi non direttamente riferibili a un'attività o a un progetto del centro, che vengono imputati genericamente al centro;
- b) **centri di costo per edificio**;

- c) centri di costo per extra - edificio
- d) centri di progetto
- e) centri fittizi.

Su serpico si ottiene:

- a) per i **centri di costo funzionali** l'elenco di tutti i costi / ricavi distinti per natura (costi di personale, acquisto di beni di consumo e pluriennali, prestazioni di servizi, trasferimenti passivi e contributi, ricavi per imposte e tasse, trasferimenti attivi, diritti e proventi) imputati direttamente all'attività / progetto se sono d'esercizio e diretti, imputati genericamente al centro se sono indiretti o pluriennali;
- b) per i **centri di costo per edificio** l'elenco di tutti i costi / ricavi distinti per natura: costi per prestazioni di servizi (locazioni passive, spese condominiali, pulizia, utenze, sorveglianza e custodia, interessi passivi ecc.), manutenzioni ordinarie e straordinarie, arredi o impianti se fissi nell'edificio, ricavi per fitti attivi, diritti e trasferimenti attivi;
- c) per i **centri di costo per extra-edificio** l'elenco di tutti i costi / ricavi distinti per natura: costi per manutenzioni ordinarie e straordinarie, canoni e censi, prestazioni di servizi (oneri su mutui, professionisti ad incarico ecc.), trasferimenti passivi, ricavi per proventi dai beni, tributi speciali e trasferimenti attivi;
- d) per i **centri di costo di progetto** l'elenco di tutti i costi / ricavi distinti per natura con l'indicazione del centro di responsabilità del Piano Esecutivo di gestione che ha generato il costo o il ricavo;
- e) per i **centri di costo fittizi** l'elenco di tutti i costi / ricavi che dovranno poi essere ribaltati nei centri di costo a cui si riferiscono secondo la logica di destinazione.

§ **BABELE** è il programma informatico specifico di controllo di gestione che **a preventivo** permette di inserire i budget periodici riportando, per ogni centro di costo istituzionale e, nell'ambito di questo, per ciascuna attività o progetto del centro, i costi del personale, i costi diretti, i costi indiretti, il costo pieno, i ricavi diretti ed indiretti (il tutto relativamente ai costi e ai ricavi d'esercizio). A **consuntivo** Babele, periodicamente (attualmente il passaggio è trimestrale, ma in futuro diventerà anche mensile), partendo dai dati di contabilità analitica passati da serpico, li elabora per calcolare, **per ogni centro di costo istituzionale, i costi e i ricavi delle attività e dei progetti** secondo i seguenti criteri:

- a) i **costi / ricavi dei centri di costo fittizi** vengono ribaltati sugli altri centri di costo secondo specifiche tabelle di ripartizione;
- b) i **costi di personale**, imputati su serpico genericamente al centro istituzionale, vengono ribaltati sulle attività e sui progetti del centro, tramite una tabella di ripartizione che utilizza i dati delle schede scarico tempi (ossia del tempo dedicato a ciascuna attività espresso in ore, rilevato quotidianamente ed individualmente) dei dipendenti, se disponibili. In caso contrario, si usano le percentuali stimate dal responsabile di centro per ogni dipendente. Riguardo alle schede scarico tempi si è deciso di seguire una politica di adozione progressiva partendo dalle aree in cui ciò è risultato più agevole: attualmente tali schede vengono compilate con regolarità e completezza dai Servizi / Unità Organizzative di quattro aree, solo in alcuni Servizi / Unità Organizzative nelle altre cinque. L'obiettivo è di estenderle a tutti i Servizi / Unità Organizzative dell'Ente nel giro di qualche anno;
- c) i **costi e i ricavi d'esercizio imputati su serpico sui centri di costo per edificio** vengono ribaltati sui centri funzionali che sono ubicati nell'edificio attraverso tabelle di ripartizione ed imputati direttamente ad un'attività / progetto del centro istituzionale se i costi o i ricavi dell'edificio riguardano esclusivamente l'attività o il progetto, genericamente sui centri

funzionali se i costi o i ricavi riguardano più attività / progetti del centro; in tale ultimo caso i dati vengono ribaltati sui centri funzionali utilizzando il criterio di ripartizione più attendibile secondo la natura del costo o del ricavo;

- d) i **costi e i ricavi indiretti del centro istituzionale** (siano essi stati imputati al centro su serpico o provengano da un edificio o da un centro di costo fittizio a seguito dell'applicazione di una o più tabelle di ripartizione) vengono ribaltati sulle attività / progetti del centro attraverso diverse tabelle di ripartizione che utilizzano il criterio ritenuto migliore dal dirigente.

I **costi e i ricavi pluriennali** rimangono imputati genericamente **al centro istituzionale** senza essere ribaltati sulle attività / progetti.

I **costi pluriennali imputati all'edificio (quando esistono)** rimangono imputati genericamente ad esso e non vengono ribaltati sui centri funzionali in esso ubicati, dato che l'imputazione, in questo caso, ha carattere eccezionale e viene effettuata solo se il costo ne aumenta il valore o, se è un bene mobile (es. arredo), non esiste un centro istituzionale a cui il bene può essere imputato.

I **costi e i ricavi d'esercizio e pluriennali imputati agli extra-edifici** rimangono all'extra-edificio e vengono consuntivati a parte vicino ai centri di costo funzionali e presentati ai responsabili di centro.

Dopodiché, utilizzando un **generatore di report** estremamente flessibile (che permette di costruire i rapporti secondo le esigenze dei destinatari degli stessi), si costruiscono e si stampano i report (infrannuali e annuali) che saranno inviati ai destinatari ed utilizzati per l'analisi degli scostamenti.

BABELE, inoltre, gestisce anche gli **indicatori di efficienza, efficacia ed economicità** permettendo:

- a) a preventivo di costruire gli indicatori (come rapporti fra dati semplici) e di definire i target che si devono raggiungere nel periodo o nei periodi considerati;
- b) a consuntivo di inserire i valori effettivi degli indicatori elaborati dagli Uffici di budget sulla base dei dati elementari forniti dai Servizi o dalle Unità Organizzative, e di confrontare i dati consuntivi con quelli preventivi per analizzarli.

Dopo avere esaminato il sistema informatico, per una presentazione completa del modello del Comune di Ravenna, diventa necessario definire:

- a) i concetti di costi e ricavi d'esercizio (detti anche di parte corrente) e costi e ricavi pluriennali (detti anche in conto capitale);
- b) il momento di imputazione dei costi e dei ricavi.

2.4 DEFINIZIONE DI COSTI E RICAVI D'ESERCIZIO E PLURIENNALI

2.4.1 Costi e ricavi d'esercizio o di parte corrente

Si è convenuto di definire costi e ricavi d'esercizio o di parte corrente quei costi o quei ricavi generati da qualunque titolo della spesa o dell'entrata relativi a:

- a) beni che non vengono inventariati dall'economato;
- b) manutenzioni ordinarie ovvero che non incrementano il valore dell'edificio, dell'extra-edificio o del bene;
- c) prestazioni di servizi che non incrementano il valore di un edificio, di un extra-edificio o di un bene
- d) ammortamenti di beni mobili (a partire dalla consuntivazione annuale del 2000).

2.4.2 Costi e ricavi pluriennali o in conto capitale

Si è convenuto di definire costi e ricavi pluriennali o in conto capitale quei costi o quei ricavi generati da qualunque titolo della spesa o dell'entrata relativi a:

- a) beni che vengono inventariati dall'economato;
- b) acquisizioni, realizzazioni o alienazioni di beni immobili;
- c) manutenzioni straordinarie ovvero che incrementano il valore dell'edificio, dell'extra-edificio o del bene;
- d) prestazioni di servizi che incrementano il valore di un edificio, di un extra-edificio o di un bene
- e) trasferimenti in conto capitale;
- f) mutui passivi e prestiti obbligazionari.

2.5 MOMENTO PER L'IMPUTAZIONE IN CONTABILITÀ ANALITICA DEI COSTI E DEI RICAVI

Si è scelto il momento di imputazione rispettando i seguenti tre principi:

1. l'imputazione deve avvenire quando si conoscono con certezza la voce e il centro di costo / ricavo;
2. l'imputazione deve avvenire il più celermente possibile, ossia deve essere tempestiva (nel rispetto sempre del primo principio);
3. fra i diversi possibili momenti di imputazione si sono scelti quelli che, rispettando sia il primo che il secondo principio, richiedono il minimo dispendio di tempo in ordine alle operazioni informatiche da compiere.

Inoltre, il sistema, per garantire l'imputazione in contabilità analitica di tutte le risorse che sono state consumate (evidenziate dai documenti di prima nota liquidati o, se mancanti, dagli atti di liquidazione e dai mandati) e di tutte le risorse che sono state acquisite (evidenziate dalle reversali), lavora agganciando le registrazioni di contabilità analitica a quelle della finanziaria, ossia ai documenti di prima nota liquidati, o, nel caso in cui questi ultimi non esistano, ai mandati e alle reversali.

La corrispondenza fra contabilità analitica e documenti, mandati e reversali, viene verificata da un sistema di stampe di controllo presenti sul pacchetto informatico Serpico.

Il Comune di Ravenna, inoltre, utilizza un'imputazione automatica in contabilità analitica tutte le volte in cui ciò è possibile: questo garantisce celerità e risparmio di tempo.

Secondo la natura dei costi e dei ricavi possiamo avere diversi momenti di imputazione. Vediamoli in dettaglio:

2.5.1 Movimenti di contabilità analitica automatici

2.5.1.1 COSTI

Beni: per tutti i beni acquistati direttamente dai Servizi, viene inserito su Serpico l'ordine informatico. La contabilità analitica viene inserita automaticamente con l'evasione dell'ordine da parte del Servizio, agganciandola al documento che evade l'ordine. Per i beni acquistati dall'Economato – Provveditorato e forniti successivamente ai Servizi secondo le loro richieste, la contabilità analitica viene inserita automaticamente dall'Economato – Provveditorato con l'evasione dei buoni d'ordine compilati dai Servizi.

Stipendi: la contabilità analitica viene inserita automaticamente all'emissione dei mandati mensili con cui si pagano gli stipendi imputando il costo al centro o ai centri di costo a cui ciascun dipendente è stato collegato dagli Uffici di budget.

Affitti passivi e costi connessi: la contabilità analitica viene inserita automaticamente nell'edificio relativo (che è memorizzato nel contratto) all'emissione dei mandati mensili con cui si pagano gli affitti passivi, le spese condominiali e gli adeguamenti istat.

Mutui passivi: la contabilità analitica (per la quota capitale e per la quota interessi) viene inserita automaticamente con l'emissione dei mandati da parte dell'Ufficio Investimenti.

Utenze: la contabilità analitica viene inserita automaticamente nell'edificio relativo o nel centro di costo funzionale per i costi di telefonia (che sono memorizzati nell'utenza) all'emissione delle liquidazioni da parte del Servizio Economato – Provveditorato.

Servizi con fattura acquisiti dall'Economato: per essi viene inserito su Serpico l'ordine informatico. La contabilità analitica viene inserita automaticamente con l'evasione dell'ordine da parte del Servizio Economato – Provveditorato agganciandola al documento che evade l'ordine.

Ammortamenti dei beni mobili: la contabilità analitica viene inserita automaticamente nei centri di costo in cui i beni mobili da ammortizzare sono assegnati, sulla base dei dati calcolati dal Servizio Economato – Provveditorato, secondo le disposizioni di legge vigenti per gli ammortamenti dei beni mobili.

2.5.1.2 RICAVI

Non esistono movimenti automatici per i ricavi.

2.5.2 Movimenti di contabilità analitica manuali

2.5.2.1 COSTI

Prestazioni di servizi con fattura acquisiti dalle U.O. / Servizi: la contabilità analitica viene inserita manualmente sulla base dell'atto di liquidazione agganciandola al documento di prima nota.

Prestazioni di servizi senza prima nota: (assicurazioni, somme iscritte a ruolo, contributi, rimborsi ai componenti le commissioni, ai privati cittadini ..., quote associative) la contabilità analitica viene inserita su mandato o, quando questo non è possibile (qualora il pagamento sia stato effettuato con anticipo economale o sia necessario ottenere un dato tempestivo), sulla base dell'atto di liquidazione. In tale ultimo caso si crea una prima nota fittizia (che verrà agganciata ai pagamenti economali o al mandato, quando verrà emesso, per quadrare sempre con i dati della finanziaria) su cui si inserisce la contabilità analitica.

Professionisti: considerato che i mandati relativi ai professionisti pagati senza anticipo economale vengono emessi con cadenza mensile subito dopo il ricevimento dell'atto di liquidazione, si inserisce la contabilità analitica sul mandato dopo la sua emissione, in quanto, solo in questo momento è possibile conoscere e conseguentemente inserire, non solo il costo della notula, ma anche quello dell'I.N.P.S. (a carico dell'Ente) e dell'IRAP (costi, questi ultimi, calcolati dall'Ufficio spese che emette il mandato). Per i professionisti pagati con anticipo economale, invece, la contabilità analitica viene inserita sulla base dell'atto di liquidazione sul documento di prima nota del professionista.

Contributi pensionistici: la contabilità analitica riguarda vecchie pensioni a carico dell'Ente da pagare agli eredi oppure adeguamenti pensionistici da pagare all'I.N.P.D.A.P. e viene inserita manualmente, dopo l'emissione dei mandati, sulla base delle informazioni fornite dall'Ufficio pensioni per l'imputazione ai centri di costo relativi.

Contributo inail: la contabilità analitica è manuale e viene inserita prima di ogni rendicontazione periodica sulla base dei calcoli effettuati dall'Ufficio stipendi.

2.5.2.2 RICAVI

I ricavi vengono imputati dagli Uffici di budget dopo l'emissione delle reversali con imputazione al centro di ricavo a cui il ricavo stesso si riferisce. Si è scelto come momento di imputazione l'emissione della reversale in quanto solo a questo punto è possibile conoscere con certezza la voce e il centro di ricavo in una logica di destinazione delle risorse acquisite.

2.6 CONSIDERAZIONI FINALI

Il nostro sistema di contabilità analitica è a partita semplice e non si aggancia a un sistema di contabilità economica a partita doppia. Per ottenere dati il più possibile tempestivi la data di chiusura definitiva per la consuntivazione dell'anno precedente è fissata al 31 gennaio. Tale data consente di fornire la consuntivazione annuale entro il mese di febbraio dell'anno successivo, con informazioni preziose per i Responsabili dei Servizi / Unità Organizzative proprio perché tempestive; permette, nello stesso tempo, di ottenere dati molto vicini a quelli di competenza economica, in quanto il sistema dà la possibilità di:

1. rilevare tutti i costi relativi ai ratei passivi che vengono imputati nella consuntivazione dell'anno precedente se gli atti di liquidazione (emessi nell'anno precedente o nel mese di gennaio dell'anno successivo, ma relativi a costi di competenza dell'anno precedente) pervengono all'Ufficio di budget nel mese di gennaio dell'anno successivo;
2. rilevare tutti i costi relativi ai ratei passivi che vengono imputati nella consuntivazione dell'anno successivo con una speciale marcatura "costi a residuo" se gli atti di liquidazione (relativi a costi di competenza dell'anno precedente) pervengono all'Ufficio di budget dopo il mese di gennaio dell'anno successivo;
3. rilevare tutti i ricavi relativi ai ratei attivi che vengono imputati nella consuntivazione dell'anno precedente se le reversali (relative a ricavi di competenza dell'anno precedente) vengono emesse entro il mese di gennaio dell'anno successivo;
4. rilevare tutti i ricavi relativi ai ratei attivi che vengono imputati nella consuntivazione dell'anno successivo con una speciale marcatura "ricavi a residuo" se le reversali (relative a ricavi di competenza dell'anno precedente) vengono emesse dopo il 31 gennaio dell'anno successivo;
5. imputare una sola volta per ogni consuntivazione annuale i costi e i ricavi pagati e riscossi anticipatamente relativi a risconti attivi e passivi: ad esempio un abbonamento pagato alla fine dell'anno di competenza economica dell'anno successivo viene contabilizzato una volta sola nella consuntivazione dell'anno in corso. Il concetto va contro la competenza economica pura, ma il dato annuale è giusto e il risultato finale, nel nostro sistema a partita semplice, è garantito. Con questo metodo si sacrifica un'analisi secondo dottrina per avere in cambio un dato tempestivo e semplice da rilevare; l'analisi puntuale dei risconti richiederebbe tempi molto lunghi, ulteriore personale e, nella nostra realtà, i costi sarebbero notevolmente superiori ai benefici; inoltre l'allungamento dei tempi farebbe perdere la tempestività che ora possediamo e che è estremamente preziosa.