

Classificazione dei mandati di pagamento per centri di costo e per fattori di produzione e tipologie d'utilizzo

a. Impianto metodologico

La riclassificazione delle spese per centri di costo, approvata dal Consiglio Direttivo con delibera 13/230 del 28 dicembre 2007, non ha esaurito le esigenze di conoscenza e di analisi dei dati di bilancio. Nel momento stesso in cui è stato deciso di supportare la programmazione degli interventi con la imputazione degli oneri ai rispettivi centri di costo, è emersa l'esigenza di sviluppare collateralmente un più approfondito "controllo di gestione" che consenta agli Organi istituzionali dell'Ordine e al personale operativo di rilevare, analizzare e verificare i provvedimenti di spesa sotto molteplici profili:

- per "titolo e capitolo di spesa"
- per "funzione istituzionale"
- all'interno delle funzioni istituzionali, per "classi di fattori produttivi"
- all'interno di queste, per "tipologia d'utilizzo" dei fattori produttivi
- all'interno delle tipologie d'utilizzo, per "specificazioni dei tipi di spese"
- all'interno di queste ultime, per singole "voci analitiche"

A questo scopo è stato sperimentalmente adottato un sistema di classificazione dei mandati di pagamento, basato su un duplice tipo di codici, riferiti:

- il primo, alla codificazione delle spese per "**centri di costo**"
- il secondo, alla codificazione delle spese per "**fattori di produzione**" e susseguenti specificazioni analitiche.

b. Codificazione per "centri di costo"

In conformità a quanto deliberato il 28 dicembre 2007, i centri di costo (o centri di imputazione delle spese riferite ad una specifica linea di intervento dell'Ordine) fanno riferimento:

- alle “**funzioni istituzionali**” dell’Ordine, che allo scopo sono contraddistinte da una lettera maiuscola, seguita da doppio zero, in quanto riguardanti, in senso generale omnicomprensivo, una specifica attribuzione dell’Organo, prevista dallo Statuto, senza ulteriori specificazioni di merito;
- all’interno delle singole funzioni istituzionali, agli specifici “**progetti innovativi**” deliberati dal Consiglio Direttivo dell’Ordine, nell’ambito della sperimentazione della gestione delle attività per obiettivi programmati e delle risorse per centri di costo, di cui alla delibera 02/032 del 1 marzo 2008. I singoli progetti sono contraddistinti dalla lettera maiuscola della funzione istituzionale di riferimento e da un numero progressivo di codice a due cifre, riferito da 01 a 50 ai progetti interessanti l’area medica e da 51 a 99 a quelli relativi all’area odontoiatrica.

Il sistema di codificazione per centri di costo, adottato in via sperimentale per il 2008 è, pertanto, definito come riportato nel prospetto allegato A.

c. Codificazione per “**fattori produttivi**”

La codificazione dei mandati di pagamento per fattori produttivi è costituita da un sistema di codice alfa-numericò di quattro cifre, dove:

- il primo numero indica il “**fattore di produzione**” implicato
- la lettera minuscola in seconda posizione si riferisce alla “**tipologia d’utilizzo**” del fattore di produzione
- il numero in terza posizione fa riferimento alle “**specificazioni**” interne a ciascuna tipologia d’utilizzo
- il numero finale identifica “**voci analitiche**” ulteriori di ogni specificazione codificata.

In dettaglio la descrizione completa del sistema di codificazione dei mandati di pagamento, sulla base dei codici di mandato sopra specificati, è contenuta nel prospetto allegato B, adottato in via sperimentale per il 2008.

I *fattori di produzione* presi in considerazione dal sistema di codifica sono i seguenti:

1. Organi istituzionali
2. Personale dipendente

3. Commissioni
4. Consulenti
5. Docenti
6. Materiali d'uso
7. Pubblicazioni e divulgativi
8. Servizi in outsourcing
9. Utenze e bancarie
10. Tributi
11. Tecnologie
12. Sede

Come possibili *tipologie di utilizzo* dei predetti fattori, sulla base dei dati rilevati negli esercizi precedenti, sono state individuate le seguenti:

- a. attività sociale degli organi istituzionali
- b. emolumenti (riferiti a tutti i possibili soggetti previsti come fattori produttivi: organi, personale dipendente, componenti di commissioni, consulenti, docenti)
- c. impegni di rappresentanza
- d. coperture assicurative
- e. iniziative di formazione
- f. acquisti diretti
- g. affidamento in servizio esterno
- h. canoni vari
- i. imposte e oneri fiscali

Sempre sulla base dei dati rilevati negli esercizi precedenti è stato compilato un elenco di specificazioni e, all'interno di esse, un sottoinsieme di possibili voci analitiche – indicati nel prospetto allegato B – che permettono di scomporre le imputazioni relative ai fattori di

produzione x modalità d'utilizzo secondo più puntuali chiavi di lettura, a fini di controllo e/o di formulazione di previsioni per gli esercizi futuri. Trattandosi di specificazioni contingenti, le voci in questione sono suscettibili di integrazione o modificazione a seconda di quanto serva per le politiche attuative di provvedimenti del Consiglio Direttivo.

d. Analisi delle spese e ricadute possibili

L'analisi delle spese secondo i sistemi di classificazione prospettati, applicata in via di simulazione ai mandati di pagamento dell'esercizio 2008, sta portando alla luce informazioni utili per ulteriori perfezionamenti del sistema contabile in uso.

Una prima indicazione riguarda la necessità di rivedere l'articolazione del bilancio in titoli e capitoli, per rendere le voci dei singoli capitoli più aderenti alle attività finanziarie effettivamente svolte. Le voci attuali sono risultate talvolta eccessivamente complessive, tanto da ricomprendere sotto una medesima denominazione di capitolo, attività eterogenee, aventi finalizzazioni diversificate, rendendo di conseguenza equivoca la lettura e l'interpretazione delle spese riferite a tali capitoli.

Inoltre, è emerso che sovente, per esigenze contingenti, in presenza di carente disponibilità su un capitolo di bilancio, si è provveduto ad imputare ad altro capitolo spese improprie, riferibili al capitolo privo di copertura. Ciò a motivo dell'impossibilità di provvedere, con l'attuale Regolamento di contabilità, ad effettuare storni di bilancio in casi di necessità ed urgenza, mantenendo invariati i saldi finali. Ad evitare il ripetersi di scorrettezze formali, le analisi compiute inducono a ritenere necessario modificare il Regolamento di contabilità per consentire, con tutte le garanzie del caso, alla Presidenza di stornare, in casi di necessità e fermi restando i saldi totali finali, risorse da un capitolo con capienza esuberante ad altro capitolo carente di copertura, onde consentire la corretta imputazione delle spese da effettuare in via d'urgenza, salvo l'obbligo di portare a ratifica del Consiglio Direttivo la variazione apportata nella prima successiva adunanza dell'organo collegiale.

La valutazione delle spese effettuate per fattore produttivo e tipologia d'utilizzo si dimostra di particolare utilità per l'impostazione dei nuovi esercizi finanziari, consentendo di selezionare le soluzioni più vantaggiose tra lo svolgimento in proprio di attività

sussidiarie e l'affidamento all'esterno nonché di selezionare, tra i fornitori di servizi, quelli con il miglior rapporto "costo/qualità del servizio".

Inoltre, la rappresentazione in serie storica di determinate spese gestionali, in rapporto con l'entità complessiva del bilancio, aiuta ad evidenziare aree di diseconomie e a consentire interventi mirati all'accrescimento della produttività a parità di spesa o alla realizzazione di economie a parità di servizi prodotti.

◦

◦ ◦

In conclusione, si propone al Consiglio Direttivo:

1. di approvare il duplice sistema di codificazione delle spese per centri di costo (prospetto A) e dei mandati di pagamento per fattori produttivi e tipologie d'utilizzo, specificazioni e voci analitiche (prospetto B)
2. di adottare sperimentalmente tale classificazione per il 2008 e di validarne l'utilità anche ai fini delle previsioni per il prossimo esercizio finanziario 2009
3. di dare mandato al Presidente, con l'eventuale aiuto di un consulente, di formulare proposte per le modifiche necessarie al piano dei conti del bilancio e al Regolamento di contabilità per renderli coerenti con le indicazioni della presente deliberazione e con quelle che scaturiranno dall'analisi delle attività finanziarie dell'esercizio corrente mediante l'utilizzo del sistema di codificazione approvato.

Allegato A – Prospetto dei codici dei Centri di costo

Allegato B – Prospetto dei codici dei Mandati di pagamento per fattori produttivi, modalità d'utilizzo, specificazioni e voci analitiche