

Sistema Controllo di Gestione



Indice

1	<i>Premessa</i>	3
2	<i>Documentazione</i>	4
3	<i>Realizzazione del controllo di gestione</i>	4
4	<i>Monitoraggio e misurazione dei processi e delle attività</i>	5
5	<i>Azioni Preventive e Azioni Correttive</i>	7

1 PREMESSA

In relazione agli affidamenti in house dei servizi strumentali di che trattasi la società deve porre in essere tutte le attività necessarie per soddisfare gli obiettivi gestionali indicati dai soci per il rispetto di quanto proposto nei piani industriali alla base degli affidamenti stessi.

Stante la rilevante, ma plausibile, ambizione che contraddistingue l'output dei piani, per assicurarne l'effettivo raggiungimento, la OPS garantisce la completa trasparenza nei rapporti contrattuali, l'elevata professionalità e corretta gestione dell'organigramma nonché una complessiva capacità gestionale tecnica ed economica.

Per quanto sopra la società implementa un Sistema di Controllo di Gestione atto a monitorare e migliorare con continuità la efficacia/efficienza dei Servizi erogati e, conseguentemente, il raggiungimento dei risultati attesi.

Il sistema controllo di gestione sarà curato dal personale addetto alla "struttura", in diretta collaborazione con i responsabili dei vari progetti e in pieno raccordo con l'Organo Amministrativo della Società e le strutture deputate alle attività dei Soci.

In via preliminare si evidenzia che in relazione alle criticità già rilevate dei servizi, alle loro rinnovate organizzazioni gestionali, le funzioni di responsabilità dei progetti e degli uffici saranno riviste rispetto all'attualità, in modo da fornire un nuovo slancio alle attività e al raggiungimento degli obiettivi tecnico finanziari posti alla base dei piani industriali.

Nello specifico tale controllo:

- a) Identifica inizialmente e dinamicamente i processi necessari per la sua applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- b) Stabilisce inizialmente e dinamicamente la sequenza e le interazioni tra questi processi;
- c) Monitora e assicura la disponibilità e il corretto utilizzo delle risorse e informazioni necessarie per supportare il funzionamento dei processi;
- d) monitora, misura, analizza tali processi e fornisce periodicamente agli organi decisori interni e ai soci gli elementi per valutare l'andamento dei servizi rispetto ai risultati attesi;
- e) propone/attua le eventuali azioni correttive necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo dei processi.

Effetto intrinseco derivante dalle attività del controllo di gestione è il miglioramento continuo dei processi per accrescere le prestazioni e apportare benefici anche attraverso lo studio e l'analisi di azioni innovative che comportano la revisione ed il miglioramento dei processi esistenti, la messa in atto di nuovi processi.

2 DOCUMENTAZIONE

I documenti utilizzati dal Sistema di Controllo di Gestione sono prioritariamente rappresentati dalle:

- *Procedure gestionali interne (disposizioni di servizio, circolari)*: strumento dinamico dell'organizzazione che, attraverso una precisa e chiara descrizione degli obiettivi, indicano quali attività, processi e funzioni sono implicate e mettono in evidenza: le relazioni tra le funzioni coinvolte nell'attività in oggetto, i flussi delle informazioni e dei documenti, le modalità operative, i tempi e le fasi cronologiche dell'attività in oggetto.
- *Istruzioni Operative*: riportano informazioni di dettaglio inerenti a specifiche attività nelle quali possono essere precisate le modalità di analisi e controlli previsti durante tutto il processo.

I documenti di riferimento per l'intera gestione dei Servizi sono rappresentati dalle *Convenzioni di Servizio, dai Disciplinari tecnici e dai Regolamenti di Servizio*.

I documenti che descrivono e analizzano le attività dei singoli Servizi sono rappresentati dalle Schede di monitoraggio che verranno opportunamente compilate, sottoscritte e conservate in modo tale da essere prontamente rintracciabili.

3 REALIZZAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controllo di Gestione recepisce e attua tutte le direttive e gli indirizzi programmatici disposti dall'Organo Amministrativo della Società, nel rispetto degli obiettivi e delle disposizioni dettate dai soci, in relazione alla tipologia di affidamento in house e alle attività di controllo analogo congiunto e di verifica delle convenzioni di affidamento dei servizi.

Il Controllo di Gestione provvede a definire/aggiornare, di concerto con i vari Responsabili di servizio, nel rispetto di quelle che sono le valutazioni effettuate in merito alla gestione delle attività e dei possibili orizzonti di miglioramento nel breve e medio termine e coerentemente con i Piani progettuali convenzionati con gli Enti Soci, gli obiettivi misurabili, per pertinenti livelli e in corrispondenza dei processi ritenuti critici, tali da garantire il raggiungimento degli output di risultato. Allo scopo di favorire il dialogo tra le risorse umane ai vari livelli al fine di motivarle, stimolarle e renderle partecipi creando il senso di appartenenza aziendale e limitare l'insorgere di incomprensioni o anomalie di qualsiasi genere verranno programmate riunioni, formalizzate su verbali di incontro. All'interno della Società è necessario che ogni dipendente si senta motivato coinvolto nella crescita aziendale, che vi sia una condivisione delle conoscenze ed esperienze tra i dipendenti ed una maggiore

responsabilizzazione in riferimento ai compiti assegnati. Il personale, a tutti i livelli costituisce l'essenza dell'organizzazione e il pieno coinvolgimento delle sue capacità consente di operare con successo.

Pertanto, in funzione dello sviluppo e dell'implementazione del Controllo di Gestione verrà effettuata una analisi e una rivisitazione della sua organizzazione interna identificando tutte le attività finalizzate al soddisfacimento dei requisiti e delle aspettative per i Servizi erogati.

Ogni attività viene quindi vista come una singola operazione che riceve degli input, li trasforma con l'ausilio di risorse tecniche ed umane aggiungendo valore e li restituisce come output sotto la forma attesa. La pianificazione specifica dei singoli processi viene effettuata nel momento in cui i Responsabili dei servizi descrivono procedure e redigono la modulistica di riferimento (documenti di registrazione): tale pianificazione sarà tenuta aggiornata attraverso una periodica revisione della documentazione di sistema per valutarne l'adeguatezza e definirne i potenziali miglioramenti.

La verifica della pianificazione dei processi viene fatta riscontrando l'efficacia delle attività effettuate: la necessità periodica di confermare la validità della documentazione in uso o di revisionarla permette ai Responsabili di apportare eventuali modifiche/integrazioni alle procedure e documenti di riferimento.

4 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITÀ

Verranno assegnate a ciascun dipendente e per ogni singola attività della filiera descritta nei processi di lavorazione, schede di monitoraggio che dovranno essere opportunamente compilate e sottoscritte con periodicità diversificate e consegnate al servizio di Controllo di Gestione:

AREA VIT - APE

Scheda N. 1_Monitoraggio Visite Ispettive (settimanale);

Scheda N. 2_Monitoraggio Programmazione Ispezioni (settimanale);

Scheda N. 3_Monitoraggio Accertamento Documentale (mensile);

Scheda N. 4_Monitoraggio Gestione catasto e delle certificazioni (settimanale);

Scheda N. 5_Monitoraggio Misure di accompagnamento (mensile);

Scheda N. 6_Monitoraggio Gestione dei RP ed informatizzazione (settimanale);

Scheda N. 7_Monitoraggio Gestione Catasto e VNE (settimanale);

Scheda N. 8_Monitoraggio Gestione atti notori, tariffe, sanzioni (mensile);

Scheda N. 9_Raccomandate Programmazione (settimanale).

Scheda N. 10_Rilievo rispetto circolari lavorazione pratiche (quindicinale).

Scheda N. 11_ Controllo di gestione

Scheda N. 12 Controllo di qualità e valutazione note di protesta utenti

Verranno descritte ed attivate ulteriori schede di monitoraggio sulle attività dei servizi ritenuti utili al monitoraggio delle attività/servizio.

AREA SIPI

Per quanto concerne le attività/servizi relativi all'Area SIPI verrà utilizzato un sistema di rendicontazione e misurazione delle attività attraverso un sw gestionale gratuito appositamente strutturato con il sistema di ticketing.

Il Servizio di Controllo di Gestione provvederà al monitoraggio costante delle voci di “centro di costo” al fine di individuare eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato in fase previsionale apportando le soluzioni correttive per efficientare e razionalizzare le singole voci di spesa anche attraverso una ridefinizione delle attività e dei servizi convenzionati.

In particolare saranno osservate e monitorate le seguenti voci di spesa:

- 1) Spese per servizi relativi alla movimentazione;
- 2) Spese relative alle polizze assicurative;
- 3) Spese relative alle utenze (spese telefoniche, energia elettrica,,);
- 4) Spese postali;
- 5) Spese relative all'acquisto di beni e servizi
- 6) Spese di struttura

Verrà, inoltre, effettuato un monitoraggio delle informazioni relative alla *percezione del Servizio* (grado di soddisfazione del cliente) da parte dei soggetti interessati. Nello specifico per quanto riguarda il Progetto SIPI, con periodicità trimestrale, verrà inviato un “Questionario di Soddisfazione” al Cliente che fornirà informazioni in merito ai servizi erogati, capacità individuazione esigenze Cliente, gentilezza e disponibilità del personale, qualità del servizio, rispetto dei tempi di intervento. Tali azioni verranno elaborate e messe a disposizione dei soci.

Per quanto riguarda il Servizio VIT la Società provvede già dal mese di dicembre 2023 a comunicare agli utenti, in fase di pianificazione delle ispezioni, che potranno essere contattati dal personale della Società per poter esprimere una valutazione sul gradimento del Servizio reso dalla Società.

Con periodicità mensile saranno effettuate rilevazioni e riscontri (telefonate) presso gli utenti che sono stati ispezionati, in particolare rispetto alla voce “utenti assenti” e “diniego di accesso” nel corso del mese precedente e le risultanze saranno registrate e documentate. Le risultanze verranno elaborate e messe a disposizione dei soci.

Analogamente verrà accertato il gradimento del servizio reso dalla OPS SpA anche ai professionisti, manutentori e altri operatori economici coinvolti nella gestione dei servizi espletati dalla Società. Tutti i dati verranno successivamente aggregati ed analizzati dal Servizio di controllo di gestione il quale individuerà le eventuali azioni da attuare in via preventiva e/o correttiva per il miglioramento delle attività e quindi dei Servizi. Le risultanze verranno elaborate e messe a disposizione dei soci.

5 AZIONI PREVENTIVE E AZIONI CORRETTIVE

Quali azioni preventive verranno pianificati incontri e riunioni, sia per singolo ufficio/attività che per l'intero Servizio, dove saranno rappresentati dai Responsabili dei vari servizi i contenuti delle nuove disposizioni e delle direttive impartite sulle attività (procedure gestionali, istruzioni operative). Gli incontri formativi ed informativi verranno sempre documentati e archiviati per la tracciabilità delle attività.

Il Servizio Controllo di Gestione dovrà gestire le situazioni di non conformità affinché le attività siano trattate con azioni correttive e trovino una risoluzione che rispetti i requisiti di gestione.

Inoltre, verranno analizzati e monitorati i dati e le informazioni provenienti dai diversi uffici al fine di stabilire l'adeguatezza e l'efficacia del sistema ed individuare possibili azioni di miglioramento.

Pertanto, il Servizio di controllo di gestione, di concerto con i vari responsabili, analizzerà gli obiettivi specifici posti e conseguiti, le analisi delle non conformità (disservizi), le informazioni di ritorno provenienti dal cliente (reclami, ecc.), le performance sui servizi e sui processi, i risultati raggiunti in seguito a precedenti riesami.

Periodicamente il Servizio di controllo di gestione riferirà al Consiglio di Amministrazione della Società sulla gestione e proporrà le azioni correttive da attuare per la risoluzione degli aspetti critici riscontrati sui servizi e sulle attività al fine del miglioramento del Servizio.

Le procedure e analisi minime da relazionare ai soci sono quelle riportate nelle tabelle che seguono.

TIPOLOGIA	PERIODICITA' MASSIMA	OUTPUT
ATTIVITA' DI REPORTING AGLI ENTI SOCI	MENSILE (12 anno)	RELAZIONE
ATTIVITA' DI CONFRONTO TRA RESPONSABILI DI TUTTI I SERVIZI	SETTIMANALE (almeno 4 mese)	VERBALE SOTTOSCRITTO – da allegare relazione
ATTIVITA' DI CONFRONTO TRA ADDETTI SINGOLE CONVENZIONE	SETTIMANALE (almeno 4 mese)	VERBALE SOTTOSCRITTO – da allegare relazione
ATTIVITA' DI CONFRONTO TRA TUTTI I DIPENDENTI	TRIMESTRALE (4 anno)	VERBALE SOTTOSCRITTO – da allegare relazione

TIPOLOGIA SCOSTAMENTO	TEMPISTICA DELLA VERIFICA	GESTIONALE	FINANZIARIO
VARIAZIONE DEI COSTI	MENSILE (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO	CONFRONTO CON TUTTI I RESPONSABILI. CORREZIONE E ALERT SU PIANO APPROVATO
DISATTESA ORDINI SERVIZIO - CIRCOLARI	GIORNALIERA (attestata dai responsabili dei progetti)	VALUTAZIONE AZIONE DISCIPLINARE - DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - EVENTUALE MODIFICA ORGANIZZAZIONE	
NON RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI TECNICO/FINANZIARIO DI SINGOLO UFFICIO	MENSILE (12 anno)	CONFRONTO RESPONSABILI SERVIZIO - EVENTUALE MODIFICA ORGANIZZAZIONE	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
NON RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI TECNICO/FINANZIARIO DI PROGETTO	MENSILE (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTI VIT – DIFFERENZA TRA VERIFICHE PROGRAMMATE E VERIFICHE EFFETTUATE	SETTIMANALE (almeno 4 mese)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTI VIT – VERIFICA IMPIANTI A PAGAMENTO EFFETTIVI	SETTIMANALE (almeno 4 mese)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTI VIT – VERIFICA IMPIANTI A PAGAMENTO NON EFFETTUATI ALTRE CAUSE	SETTIMANALE (almeno 4 mese)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTI VIT – CONTROLLO QUALITA' UTENTI	MENSILE – DA INSERIRE NEL REPORT (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	
SCOSTAMENTI SIPI – CONTROLLO QUALITA'	MENSILE – DA INSERIRE NEL REPORT (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	
SCOSTAMENTI APE – CONTROLLO QUALITA'	MENSILE – DA INSERIRE NEL REPORT (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	
SCOSTAMENTI APE – CRONOPROGRAMMA CONTROLLI DI PRIMO, SECONDO E TERZO LIVELLO	MENSILE (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTI SIPI – CONTROLLO ATTIVITA' PERSONALE	MENSILE – REPORT ATTIVITA' DI CIASCUN ADDETTO - DA INSERIRE NEL REPORT (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	EVENTUALE MODIFICA FINANZIARIA DI PIANO
SCOSTAMENTO ATTIVITA' CONTROLLO DI GESTIONE	MENSILE – REPORT ATTIVITA' DI CIASCUN ADDETTO - DA INSERIRE NEL REPORT (12 anno)	DISCUSSIONE NELLE ATTIVITA' DI CONFRONTO - MODIFICA ORGANIZZAZIONE - MODIFICA OBIETTIVI DI PIANO	