

COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE PER L'ANNO 1997

LIVELLO	NUMERO DIPENDENTI*	COSTO ENTE
II	5	L. 372.328.123
III	24	L. 1.009.558.762
IV	2	L. 147.377.516
V	13	L. 602.962.094
VI	26	L. 1.212.443.804
VII	37	L. 877.037.289
VIII	0	L. -
IX	1	L. 46.009.591
X	1	L. 39.041.415
	109	L. 4.306.758.594

* Esclusi i cinque dipendenti che hanno assunto servizio all'inizio del 1998.

COSTO MEDIO DEL PERSONALE

	(in milioni)	
	1996	1997
Costo Globale	1.082	4.307(*)
Totale Personale	60	109(**)
Costo Medio	18	40

(*) Il dato non si riferisce alla cat. II del Tit. I delle spese correnti, perchè nella categoria di cui sopra, la spesa riguarda soltanto il personale amm.vo e non di ricerca.

(**) Esclusi i cinque dipendenti che hanno assunto servizio all'inizio del 1998.

Anche la spesa sostenuta per il personale dipendente è cresciuta negli ultimi anni ma rappresenta, tutto sommato, una quota relativamente bassa del budget complessivo dell'Ente.

PARTE TERZA

I. Il bilancio

Ai sensi del regolamento di amministrazione e contabilità del soppresso Consorzio interuniversitario, dal quale è nato l'INFM, il bilancio di previsione e il rendiconto finanziario, unitamente alla situazione patrimoniale e al conto profitti e perdite dalle separate attività commerciali, dovevano essere formulati soltanto in termini di cassa.

Nelle more dell'emanazione del nuovo regolamento di amministrazione e contabilità (entrato in vigore dall'1 gennaio 1996 G. U. n. 271 del 20 novembre 1995) l'Ente ha continuato ad applicare le norme precedenti anche per il bilancio 1995.

Va rilevato, altresì, come il secondo comma dell'art. 19 del Regolamento di Finanza, Amministrazione e Contabilità disponga che la gestione degli esercizi precedenti alla sua entrata in vigore prosegua separatamente dall'esercizio 1996 e successivi come gestione stralcio, fino all'esaurimento delle attività già avviate ed in questo contemplate.

a) Il progetto pilota

In esecuzione del Decreto Interministeriale 27 luglio 1995, adottato a seguito della delibera n. 98/95 del 2-3 marzo 1995, l'Istituto nazionale per la fisica della materia, ha dato avvio il 15 gennaio 1996 a tale progetto pilota intitolato "Sperimentazione di nuove procedure organizzative per migliorare la gestione e quindi i risultati di un ente di ricerca", della durata di 18 mesi.

Gli obiettivi di tale progetto sono:

" - Introdurre, con relativa sperimentazione, un sistema di gestione interamente informatizzato per lo snellimento delle procedure amministrative basato su un sistema di contabilità integrata.

Affiancare, quindi, al sistema di contabilità finanziaria pubblica anche un sistema di contabilità economica patrimoniale, nonché un sistema di contabilità analitica per il controllo di gestione;

- Razionalizzare l'organizzazione delle risorse umane impegnate, in funzione della centralità dell'attività di ricerca e sperimentazione, avvicinando la disciplina del settore a quella del privato e rivalutando, in considerazione del tipo di attività svolta, le sue specificità rispetto alla globalità del pubblico impiego" (nel corso della Conferenza di Servizi, svoltasi il 5 maggio 1995 presso la sede del Dipartimento della Funzione Pubblica in Roma, si è convenuto di sospendere temporaneamente l'attivazione del progetto per quanto riguarda la parte relativa alla gestione del personale, in attesa dell'approvazione del Regolamento Organica e del Personale e dell'annessa pianta organica entrato in vigore il 5 ottobre 1995).

Nel 1996, le attività svolte dal gruppo di lavoro (nominato con delibera della Giunta Esecutiva n. 186/95 dell'11-12 dicembre 1995) sono state presentate in quattro relazioni trimestrali, di cui l'ultima nel febbraio del 1997.

Il progetto, come risulta dall'esame delle relazioni trimestrali, ha sviluppato una esauriente analisi delle problematiche ricollegabili alla realizzazione del processo di razionalizzazione organizzativa, amministrativa e gestionale di un Ente pubblico di ricerca secondo i principi dell'economia aziendale.

L'attività si è sviluppata attraverso le seguenti fasi:

1. una prima analisi del processo gestionale e della collegata struttura organizzativa (prima e seconda fase dei tempi di svolgimento del progetto);
2. la ridefinizione degli strumenti contabili in uso per renderli per quanto possibile atti a fornire il più adeguato supporto informativo per le decisioni (seconda fase);
3. la individuazione dei centri di costo per il controllo di gestione (seconda fase);
4. la ridefinizione degli strumenti di programmazione messi a disposizione dal Legislatore per renderli maggiormente idonei a svolgere, effettivamente, la funzione programmatica (e non sola quella autorizzatoria) ai fini del controllo di gestione (quarta fase) nonché per snellire ed al contempo migliorare lo svolgimento della gestione dell'INFM.

Il miglioramento della gestione aziendale è stato individuato come uno sviluppo necessario nel momento in cui, per introdurre il controllo di gestione,

si è reso indispensabile attuare non solo l'analisi dei processi attivati ma anche individuare le procedure ottimali al fine di pervenire al raggiungimento di obiettivi di efficacia oltrechè di efficienza.

Il sistema informativo-contabile dell'INFM prevede, come emerge dalle relazioni trimestrali inerenti allo stato di avanzamento del progetto pilota, l'utilizzo di un insieme di rilevazioni di seguito indicate.

RILEVAZIONI PREVISIONALI, rappresentate da:

- il piano triennale (strumento previsionale di lungo termine);
- il bilancio annuale di previsione;
- il programma di gestione annuale (PGA).

RILEVAZIONI CONCOMITANTI, inerenti alla:

- contabilità finanziaria;
- contabilità economico-patrimoniale;
- contabilità analitica;

RILEVAZIONI CONSEGUENTI, (cioè di rendicontazione) costituite da:

- conto del bilancio, in cui sfocia la contabilità finanziaria;
- conto del patrimonio e conto economico, la cui redazione è resa possibile dalla introduzione della contabilità economico-patrimoniale.

Il sistema informativo-contabile dell'INFM viene pertanto ad essere strutturato in modo tale da permettere di:

- pervenire al consolidamento dei conti sulla base delle rilevazioni della contabilità finanziaria;
- rispettare gli adempimenti di carattere giuridico-formale previsti dal legislatore per le pubbliche amministrazioni e ricollegabili al fatto di operare utilizzando pubblico denaro (bilancio di previsione autorizzatorio, fasi delle entrate e delle spese, rendicontazione, ecc.);
- fornire informazioni tali da permettere di condurre la gestione sulla base dei principi dettati dall'Economia Aziendale, principalmente operare conseguendo posizioni di equilibrio economico da verificare, periodicamente, mediante il calcolo del risultato economico d'esercizio.

Quanto sopra evidenziato richiede, tra l'altro, di attuare rilevazioni che scaturiscono dall'osservazione della gestione aziendale nei suoi collegati aspetti finanziario, economico e patrimoniale.

Pertanto il lavoro contabile non viene limitato alla sola osservazione dell'aspetto finanziario della gestione (contabilità finanziaria), ma esteso anche a quello economico-patrimoniale (contabilità economico-patrimoniale).

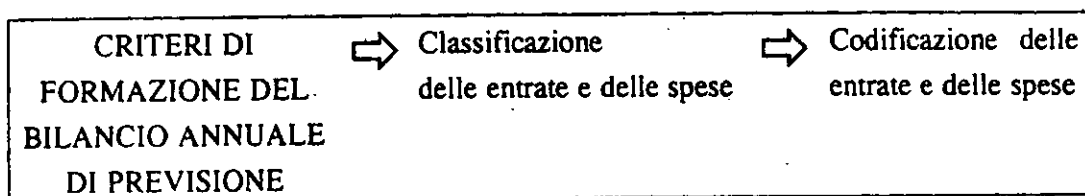
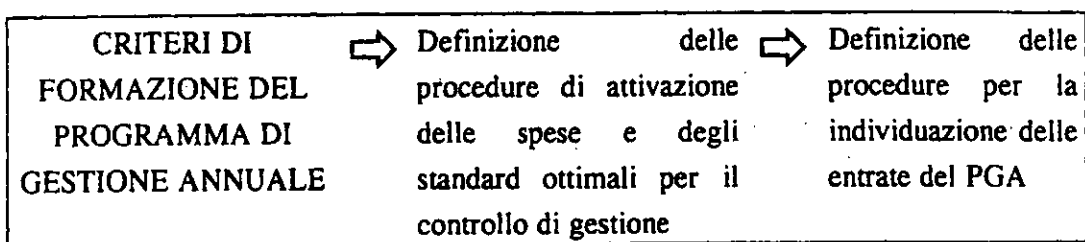
In tal modo si rende possibile verificare periodicamente, mediante la determinazione del risultato economico dell'esercizio e dello stato del patrimonio, il conseguimento di posizioni di equilibrio economico.

Ciò consente, nello specifico, di avere conoscenza:

- se nello svolgimento della gestione si opera creando ricchezza, cioè se il valore dei servizi resi è superiore al valore delle risorse utilizzate per produrli;
- del patrimonio costituito dal complesso dei beni e dei rapporti giuridici, attivi e passivi di pertinenza dell'INFM (nozione di patrimonio espressa per gli Enti Locali all'art. 72 D.Lgs. 77/95), ovvero permettere di verificare periodicamente se lo svolgimento della gestione avviene nel rispetto dell'integrità economica del patrimonio di cui l'Istituto viene ad essere dotato.

Il sistema informativo contabile dell'INFM elaborato con riferimento ai principi indicati in premessa viene trasfuso nel manuale di contabilità.

Tale manuale, dovendo esplicitare le rilevazioni previsionali, concomitanti e consuntive inerenti alla gestione dell'INFM, verrà strutturato secondo la seguente costruzione logica:



CRITERI PER LA TENUTA DELLA CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE

CRITERI PER LA DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI RILEVAZIONE DELLE
ATTIVITA' COMMERCIALI

CRITERI PER LA REDAZIONE DEL RENDICONTO D'ESERCIZIO

DEFINIZIONE DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI AI FINI DELLA CONTABILITA'
ANALITICA

MODALITA' DI
ATTUAZIONE DEL
CONTROLLO DI
GESTIONE



Definizione delle procedure che regolano il
sistema di controllo di gestione

GESTIONE PATRIMONIALE

Classificazione ed inventariazione dei beni

ATTIVITA' NEGOZIALE

forme contrattuali

DEFINIZIONE DELLE ATTRIBUZIONI FUNZIONALI DEI CENTRI DI SPESA
E UFFICI DECENTRATI

Documento fondamentale per l'attività dell'Ente è il Programma di gestione Annuale (PGA), che costituisce autorizzazione e programmazione dell'attività dell'INFM.

Esso ha quale oggetto la gestione da attuare nel corso di un periodo amministrativo, prospettata sulla base di un'indagine probabilistica.

Il PGA prende in considerazione la futura gestione considerata nella sua interezza, ovvero nella dimensione economica, finanziaria e patrimoniale.

Questo documento, pertanto, sintetizza e rappresenta i valori inerenti ai costi ed ai ricavi, alle entrate ed alle uscite ed inoltre alle variazioni patrimoniali collegati a tutte le operazioni attuate dall'INFM nel corso di un periodo amministrativo.

Il PGA inoltre può contenere dati ed informazioni inerenti alla gestione tecnico-operativa (obiettivi di gestione).

Il PGA si articola in tre documenti:

- il budget (o preventivo o programma) economico che può essere limitato alla sola rappresentazione di costi, ricavi ed eventualmente profitti oppure divenire un budget operativo contenente oltre ai suddetti valori economici anche dati non economici, espressione di obiettivi di efficacia che si vogliono perseguire nel periodo considerato;
- il budget finanziario concernente la programmazione delle entrate e delle spese di competenza;
- il budget patrimoniale o degli investimenti, inerente alle variazioni che interverranno nel patrimonio.

Il PGA è un documento che promana dal processo di programmazione ed al contempo consente di comunicare ai soggetti operanti nell'ambito dell'INFM gli obiettivi economici, finanziari, patrimoniali ed operativi da perseguire nel corso di un periodo amministrativo.

Il PGA inoltre si pone quale strumento indispensabile per l'attuazione del controllo economico di gestione.

Il PGA, prodotto tecnico-contabile del processo di programmazione, include un documento, il budget finanziario, che sintetizza le entrate e le uscite ipotizzabili con riferimento all'attività che si ritiene di poter sviluppare nel corso dell'anno.

Il budget finanziario comprende entrate e spese che presentano un diverso grado di realizzabilità. Tra queste entrate, quelle caratterizzate da un grado così elevato di realizzabilità da poter essere considerate "certe", vengono

enucleate e rappresentate a parte nel bilancio annuale di previsione unitamente alle spese di natura obbligatoria e a quelle per il funzionamento dei servizi istituzionali dell'INFM.

Il programma di gestione annuale è predisposto dalla Giunta esecutiva, sulla base del percorso per la formazione di seguito indicato, e su proposta del Presidente approvato dal Consiglio direttivo entro il 31 ottobre di ogni anno contestualmente all'approvazione del Bilancio annuale di Previsione.

La Giunta, sulla base di procedure descritte nel manuale provvede ad attivare le spese previste nel programma di gestione annuale, tenendo conto della progressiva trasformazione di entrate solo probabili in entrate "certe".

La costruzione del PGA avviene sulla base della logica economico-aziendale.

Il momento di avvio del percorso è rappresentato dall'identificazione da parte del Consiglio direttivo, di obiettivi di breve periodo in linea con gli indirizzi di fondo dell'attività dell'Istituto espressi nel Piano triennale.

Successivamente ogni *responsabile di centro* provvede ad individuare i propri obiettivi particolari da perseguire nel periodo di riferimento e quantificare le risorse necessarie per la loro realizzazione.

Queste informazioni sono alla base della predisposizione del PGA nelle sue parti:

- ⊙ economica e/o operativa;
- ⊙ finanziaria;
- ⊙ patrimoniale.

Nel corso del periodo amministrativo la Giunta esecutiva, sulla base della delega del Consiglio direttivo, provvede ad attivare le entrate e le spese che diventano certe e quindi costituiscono stanziamenti del bilancio annuale di previsione.

Il Consiglio direttivo prende atto nel corso dell'esercizio, e secondo modalità da definire, delle entrate e delle spese divenute certe e che hanno potuto dar luogo ad accertamenti ed impegni in contabilità finanziaria, in tal modo attua una verifica sul raggiungimento degli obiettivi di programma.

Potranno essere altresì previsti report destinati ad evidenziare lo stato di attuazione degli obiettivi di programma eventualmente da allegare in fase di approvazione del PGA dell'esercizio successivo o del rendiconto dell'esercizio precedente.

Il PGA costituisce un documento con una destinazione esclusivamente interna in quanto rappresenta lo strumento per guidare la Direzione verso il conseguimento degli obiettivi programmatici nell'ambito del piano triennale.

Il bilancio annuale di previsione costituisce, come è noto, il documento di base su cui si sviluppa la contabilità finanziaria.

L'iter giuridico-amministrativo a cui le entrate e le spese sono sottoposte (fasi dell'entrata e della spesa) può infatti aver luogo solo dopo che si è provveduto al loro stanziamento nel bilancio annuale di previsione.

Il bilancio annuale di previsione è formulato in termini di sola competenza.

L'unità elementare del bilancio annuale di previsione è rappresentata per le entrate dalla risorsa e per le spese dall'impiego.

Gli stanziamenti iniziali del bilancio annuale di previsione avvengono sulla base di quanto rappresentato nel PGA con riguardo alle sole entrate e spese "certe".

Successivamente vengono integrate via via che le rimanenti entrate e spese del PGA diventano "certe".

In questo modo è possibile dar luogo alle rilevazioni della contabilità finanziaria. Pertanto, la funzione del bilancio annuale di previsione quale strumento autorizzatorio viene inizialmente riferita alle entrate e spese "certe" al momento della redazione del documento in oggetto e successivamente integrata dalle indicazioni del PGA.

Classificazione delle entrate e delle spese

Le risorse che alimentano le entrate del bilancio sono classificate in base alla fonte in:

- ⊗ Istituzionali,
- ⊗ Commerciali,
- ⊗ Altra fonte.

Nell'ambito di questa classificazione viene attuata una ulteriore classificazione con riguardo alla specifica provenienza, cioè "alla risorsa".

Codice	Fonte dell'entrata	Provenienza
1	Istituzionale	• trasferimenti dallo Stato • trasferimenti da enti pubblici • trasferimenti da privati • trasferimenti da enti internazionali
2	Commerciale	• da enti pubblici • da enti o soggetti privati
3	Altra fonte	• proventi patrimoniali • da alienazione di beni patrimoniali, diritti reali, etc. • da accensione di mutui e prestiti vari • proventi finanziari • altre entrate non previste nelle voci precedenti

Le spese vengono classificate sulla base della natura dell'attività svolta dall'Ente in:

- spese di coordinamento;
- spese di ricerca;
- spese inerenti ad altre attività.

Queste ultime riguardano la gestione globale dell'Ente e sono ricollegabili sia all'attività svolta di coordinamento che di ricerca.

Le spese vengono ulteriormente classificate con riferimento a:

- attività;
- sub attività;
- soggetto destinatario;
- natura economica (impiego).

Con riferimento alle previsioni di bilancio la classificazione delle spese verrà estesa alla natura economica (impiego) con esclusione dell'attività di ricerca per la quale, considerata la peculiarità dell'attività, l'analisi della natura economica verrà effettuata a livello di Programma di Gestione Annuale (PGA).

CODICE	ATTIVITA'	SUB ATTIVITA'	CODICE	SOGGETTO DESTINAT.	NATURA ECONOM.
1	Coordinamento			Organi	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
				Personale	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
				Amministraz.	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
2	Ricerca	Istituzionale		Unità di ricerca	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
				Laboratori	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
				Progetti Trasversali	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti
				Progetti di Ricerca Avanzata	• Stipendi • Oneri prev. ed assist. • Missioni naz. ed estere • Compensi a terzi • Acquisto di beni • Prestazioni di servizio • Ammortamenti e altri acca.ti

L'introduzione di un sistema contabile integrato manifesta la sua utilità nel fatto di fornire, sulla base di un'unica immissione di dati, una pluralità di informazioni.

L'integrazione, nel caso specifico dell'INFM, verrà a riguardare il sistema di contabilità finanziaria, di contabilità economico-patrimoniale e di contabilità analitica.

Al momento viene sviluppata dall'Ente l'integrazione tra contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale.

Questa prima integrazione viene ad essere resa possibile a causa delle relazioni esistenti tra aspetto finanziario ed aspetto economico-patrimoniale della gestione.

La gestione di un'azienda, come esposto nelle relazioni del progetto pilota, presenta:

- un aspetto finanziario, ricollegabile ai fatti di gestione esterna;
- un aspetto economico-patrimoniale, ricollegabile sia a fatti di gestione esterna sia a fatti di gestione interna, inerenti cioè all'utilizzo delle risorse e all'ottenimento dei servizi realizzati.

Mentre la contabilità finanziaria si limita a considerare solo i fatti di gestione esterna che provocano entrate e spese, la contabilità economico-patrimoniale estende il suo campo di osservazione a tutti i fatti di gestione (esterni ed interni), guardando se provocano variazioni o meno nel patrimonio.

La contabilità economico-patrimoniale viene, pertanto, ad effettuare rilevazioni contabili che interessano anche la contabilità finanziaria nel momento in cui, quest'ultima, rileva fatti amministrativi che provocano entrate e spese.

Poichè le entrate e le spese della contabilità finanziaria si sviluppano attraverso delle fasi con diversa rilevanza giuridico-amministrativa, l'integrazione tra le due contabilità deve avvenire con riferimento ad una di queste fasi a seconda delle valutazioni di opportunità.

Il sistema informatico in via di progettazione è stato sviluppato dall'Ente secondo criteri che rispondono ad alcuni obiettivi fondamentali.

Prima di tutto il sistema permette una gestione non solo finalizzata all'espletamento delle formalità pubblicistiche, civilistiche e fiscali ma mette a disposizione il dato contabile come strumento attivo nel controllo e nella gestione senza trascurare gli aspetti operativi correnti.

La struttura del sistema comprende:

- ⊙ i moduli per la definizione dell'ambiente in cui operare
- ⊙ i moduli per la gestione operativa quotidiana e la definizione degli input (i movimenti) e degli output (estratti conto, libri giornale, bollati, reports, etc.);
- ⊙ i moduli di accesso ai dati e di gestione.

Il sistema oltre a risolvere tutti i problemi della contabilità generale e delle contabilità sezionali ed assolvere a tutti gli aspetti civilistico fiscali (previsti dalla normativa vigente) opera anche sul fronte degli aspetti finanziari e del controllo della gestione.

Il sistema è costituito da vari moduli funzionali perfettamente integrati tra loro e da un nucleo che ne gestisce tutti gli elementi di natura essenzialmente contabile.

I moduli funzionali coprono:

- ⊙ la contabilità generale
- ⊙ la contabilità finanziaria
- ⊙ la contabilità analitica
- ⊙ la contabilità clienti
- ⊙ la contabilità fornitori
- ⊙ la contabilità IVA

e gestiscono i problemi del recupero crediti, dei pagamenti automatici, della ritenuta d'acconto.

Il nucleo assicura l'omogeneità e l'integrazione dei moduli funzionali e, di conseguenza, l'univocità delle informazioni gestite.

Il sistema risolve anche le problematiche relative alla gestione dei capitoli di entrata e di uscita di cassa tipiche di un ente pubblico ed alla gestione della stampa degli ordini di pagamento e incasso (mandati e reversali).

Sono infatti possibili le seguenti funzionalità:

- ⊙ gestione del piano dei conti "capitoli" a consuntivo ed a budget
- ⊙ aggiornamento automatico dei capitoli in funzione dei conti di generale toccati
- ⊙ controllo dei flussi di entrata e di uscita a livello di movimentazione in termini di previsioni, impegno ed accertamento, pagamento ed incasso
- ⊙ interrogazione sugli importi da contabilizzare
- ⊙ saldo conto generalizzato per clienti e fornitori
- ⊙ stampa mandati e reversali integrata con contabilità clienti e fornitori
- ⊙ giornale di cassa

- stampa di verifica degli importi da contabilizzare.

RISORSE FINANZIATE

Voce di spesa	Stanziamento (in lire)	Somme impegnate (in lire)
Consulenze professionali	138.600.000	138.600.000
Software	220.000.000	219.292.605
Corsi di formazione	191.400.000	191.400.000
Totale	550.000.000	549.292.605

RISORSE MESSE A DISPOSIZIONE DALL'AMMINISTRAZIONE

Voce di spesa	Stanziamento globale (in lire)	Somme impegnate nel primo anno (in lire)
Spazi attrezzati	24.000.000	13.714.000
Altre dotazioni	20.000.000	11.428.000
Personale	300.000.000	171.428.000
Materiali di consumo e varie	100.000.000	57.142.000
Incentivi al personale	50.000.000	28.571.000
Dotazioni strumentali	90.000.000	51.428.000
Totale	584.000.000	333.711.000

Si sono tenuti vari corsi per la formazione del personale che dovrà, in via sperimentale, applicare le nuove metodologie previste nel progetto.

Nel 1997 è stato portato a termine il Progetto Pilota ora descritto, finanziato per 550 milioni di lire dal Dipartimento della Funzione pubblica sulla base della legge 544/1988.

Il progetto pilota prevede l'applicazione presso l'Istituto di un sistema di controllo di gestione che si avvalga di un insieme di strumenti quali: piani strategici di medio-lungo termine (3-5 anni), programmi attuativi di breve termine (1 anno) che costituiranno il budget economico e finanziario (programma di gestione annuale), reporting sulla realizzazione di quanto pianificato, analisi degli scostamenti ed eventuale ridefinizione dei programmi e piani di partenza. Per quanto possibile si cercherà di integrare gli strumenti di