

INDICE

<i>Introduzione</i>	<i>Pag. 2</i>
<i>Capitolo I</i>	<i>Pag. 3</i>
<i>Le basi giuridiche del controllo di gestione</i>	
<i>Capitolo II</i>	<i>Pag. 5</i>
<i>Le fasi e gli strumenti del controllo di gestione</i>	
<i>Capitolo III</i>	<i>Pag. 10</i>
<i>Organizzazione del controllo di gestione in Agenzia</i>	
<i>Conclusioni</i>	<i>Pag. 12</i>

INTRODUZIONE

Il controllo di gestione è l'insieme delle procedure che all'interno di una organizzazione produttiva vengono poste in essere al fine di:

- Misurare il grado di realizzazione degli obiettivi fissati in sede di programmazione ed in relazione alle risorse impiegate, siano esse risorse umane, materiali e finanziarie.
- Verificare attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati gli elementi di criticità dei processi produttivi al fine di apportare i correttivi ritenuti necessari al miglioramento dell'intero ciclo produttivo.
- Poter definire in relazione agli obiettivi raggiunti il livello di performance dalle unità produttive.

Attuare il Controllo di Gestione all'interno di una organizzazione è un processo ciclico sottoposto a variazioni che implica un cambiamento del comportamento delle risorse umane, orientato alla razionalità e all'efficienza ed alla condivisione e partecipazione al processo che può avvenire solo con la conoscenza dello strumento operativo - controllo di gestione

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 ha introdotto il concetto di performance nella Pubblica Amministrazione, indicando le fasi in cui articolare il ciclo della performance e, nel contempo ha individuato i meccanismi da attivare per misurare, gestire e valutare la performance di un'amministrazione pubblica. Da ciò è derivata la necessità di definire un sistema di controllo di gestione che sia complementare al piano della Performance ed al sistema di misurazione della stessa.

CAPITOLO I - *Le basi giuridiche del controllo di gestione*

Il controllo di gestione in ambito pubblico è caratterizzato da strumenti e procedure attraverso le quali migliorare la gestione interna dell'Ente ed il rapporto con l'esterno e gli stakeholders.

La corretta applicazione permette di:

- approfondire la conoscenza delle attività e delle procedure svolte dall'Ente;
- porre l'attenzione sulle risorse utilizzate e sulle relative modalità di utilizzo;
- valorizzare le risorse umane e professionali anche al fine di accrescerne la responsabilizzazione;
- attuare un controllo continuo della spesa, dei costi e dei risultati in relazione alle disponibilità e agli obiettivi prestabiliti.

L'attuazione del controllo di gestione ben si inserisce nella corretta applicazione dei principi sanciti dalla L. 241/90 e successive modifiche, che regola il procedimento amministrativo e l'accesso agli atti. La legge, nell'affermare i principi costituzionali riferiti al buon andamento dell'attività amministrativa, basato sui criteri di efficacia ed efficienza, introduce il concetto della trasparenza dell'azione amministrativa che implica l'apertura verso i cittadini e la partecipazione degli stessi al procedimento amministrativo. In tale ambito trova spazio il controllo di gestione, quale procedura per garantire efficacia ed efficienza all'azione amministrativa e quale espressione del controllo interno.

Il controllo interno, e quindi anche il controllo di gestione, è stato considerato dal legislatore in momenti differenti e con passaggi gradualmente, testimoniando l'evoluzione del funzionamento e dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione, nell'ambito della quale è evidente il percorso di responsabilizzazione dei dirigenti nel raggiungimento degli obiettivi e nell'utilizzo delle risorse ed il sistema dei controlli.

Il controllo di gestione, quale procedura applicabile dalle pubbliche amministrazioni ed inserito nel contesto del controllo interno, è stato formalmente introdotto con il D.Lgs n. 286/99 secondo cui le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, devono dotarsi di strumenti e metodologie finalizzati a:

1. garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
2. verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
3. valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
4. valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

La progettazione dei controlli interni, secondo quanto indicato dall'articolo 1 del D.Lgs n. 286/99, deve essere condotta rispettando i seguenti principi:

1. l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico - amministrativo. Essa è svolta da strutture che rispondono "direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo";
2. il controllo di gestione è svolto da strutture e soggetti che rispondono ai dirigenti posti al vertice dell'unità organizzativa interessata;
3. l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti diversi da quelli a cui è demandato il controllo di gestione;
4. le funzioni indicate sono svolte in modo integrato;
5. le verifiche di regolarità amministrativa e contabile non possono essere svolte dalle strutture addette al controllo di gestione e al controllo strategico.

Ai fini di una corretta attuazione del controllo di gestione, il D.Lgs n. 286/99 stabilisce che ogni amministrazione deve definire:

1. l'unità o le unità responsabili della progettazione e della gestione del controllo di gestione;
2. le unità organizzative a livello delle quali si intende misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa;
3. le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili;
4. l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera amministrazione o a singole unità organizzative;
5. le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono stati sostenuti;
6. gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;
7. la frequenza di rilevazione delle informazioni.

CAPITOLO II - Le fasi e gli strumenti del controllo di gestione

Perché il controllo di gestione possa assolvere alla sua funzione è necessario che siano rispettate specifiche **fasi operative** e siano utilizzati determinati **strumenti** conoscitivi e di analisi.

Le **fasi operative** comuni ad ogni amministrazione sono le seguenti:

A. VERIFICA E CONOSCENZA DELLA STRUTTURA (ANALISI GESTIONALE)

Prima di implementare il controllo di gestione, l'organo deputato alla sua attivazione ed operatività, deve conoscere la struttura per la quale esso dovrà essere applicato. Questo vuol dire conoscere e analizzare le procedure che caratterizzano le attività degli uffici, avendo così una visione completa delle attività svolte, dei carichi di lavoro e delle procedure amministrative adottate, al fine di valutarne la funzionalità e l'efficacia, ed ottenere le informazioni necessarie per esplicitare i contenuti del controllo di gestione

B. PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ E INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MEDIO/LUNGO E BREVE PERIODO

La pianificazione strategica delle attività e la determinazione delle finalità e quindi degli obiettivi anche di breve periodo costituisce la conditio sine qua non per una corretta impostazione ed efficace funzionamento del controllo di gestione.

C. MISURAZIONE DEI RISULTATI, VERIFICA DEGLI SCOSTAMENTI TRA OBIETTIVI E RISULTATI E INTRODUZIONE DI AZIONI CORRETTIVE

L'attività di verifica dell'andamento della gestione è essenziale al fine di valutare come l'ente sta lavorando e quindi riscontrare se quanto programmato, in termini di obiettivi, coincide con i risultati che si stanno conseguendo. In questo modo si ha la possibilità di intervenire sulla gestione delle attività apportando le necessarie modifiche che, a seconda delle esigenze, possono essere più o meno incisive e radicali. La misurazione dei risultati può indurre ad apportare delle azioni correttive sulle modalità di gestione oppure a revisionare gli obiettivi.

D. ATTIVITÀ DI REPORTING.

Il controllo di gestione ha una valenza operativa se oltre a predisporre ed applicare una metodologia che rilevi l'andamento della gestione e il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, si predispongono anche un'opportuna attività di reporting tramite la quale i risultati

sono trasmessi ai vertici. Le informazioni che scaturiscono dall'attività di reporting sono utili ai fini della programmazione, del monitoraggio della gestione e della individuazione delle azioni correttive.

Viceversa gli **strumenti**, attraverso cui ottenere i valori necessari per misurare ed analizzare i risultati, possono individuarsi in:

1) SISTEMA DI INDICATORI

Se il senso del controllo di gestione è quello di guidare l'azione amministrativa verso obiettivi di efficienza ed efficacia, non si può prescindere dall'impostazione di un adeguato sistema di indicatori che costituiscono lo strumento di base per verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'andamento dell'azione amministrativa.

Gli indicatori, infatti, sono uno strumento-misura che permette di individuare in modo immediato e chiaro, una serie di informazioni sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali.

Affinché essi possano assolvere al compito loro attribuito, è necessario che presentino specifiche caratteristiche. In particolare essi dovrebbero essere:

- **Significativi**. Costruiti, quindi, in modo da dare una informazione utile e appropriata agli obiettivi di conoscenza. In tal senso, pertanto, sono sufficienti anche pochi indicatori, purché in grado di fornire un quadro informativo chiaro e riscontrabile con gli obiettivi programmati.
- **validati e affidabili**. Devono, pertanto, basarsi su dati certi e veritieri.
- **condivisi e comprensibili**. L'utilità e l'efficacia di un indicatore dipende anche da quanto esso sia condiviso e compreso nell'ambito dell'area di rilevazione. Esso, pertanto, dovrebbe essere individuato attraverso un processo di condivisione tra area lavorativa oggetto di indagine e vertice dirigenziale.
- **focalizzati su ambiti di influenza**, ossia individuati esclusivamente per gli ambiti sui quali è possibile intervenire attraverso azioni correttive
- **caratterizzati da un equilibrato rapporto costi/benefici**. Individuare un indicatore e successivamente procedere alla sua analisi, comporta per l'amministrazione un costo, misurabile anche in termini di tempo utilizzato. Per questo motivo, al fine di condurre un'analisi efficace ed efficiente è opportuno non appesantire la struttura degli indicatori, ma individuare quelli più significativi e in grado di fornire le informazioni più utili, razionalizzando le risorse e quindi i costi.

La prima categoria di indicatori che dovrebbero essere utilizzati è quella degli indicatori derivanti dal bilancio che forniscono un primo quadro conoscitivo e riferito all'andamento generale della gestione. Informazioni più dettagliate, che riguardano in particolare il livello di funzionalità dei singoli servizi, l'efficacia e l'efficienza degli stessi, quali input informativi utili al controllo di gestione, derivano, poi, dall'utilizzo di indicatori cosiddetti di livello operativo. In questo ambito gli indicatori sono utilizzati per verificare l'utilizzo delle risorse, il funzionamento delle attività e i risultati conseguiti.

Si tratta di indicatori di performance che si distinguono in:

- **indicatori di processo** che permettono di conoscere i processi organizzativi e produttivi di un Ente per poi valutarne l'efficacia e l'efficienza. Le informazioni che scaturiscono da tali tipologie di indicatori sono utili per verificare l'organizzazione dei vari servizi, i carichi di lavoro, l'impostazione metodologica attuata per l'espletamento delle singole attività.
- **indicatori di output**, connessi ai beni/servizi realizzati dall'Ente e, posti in relazione alle risorse impiegate; esprimono il livello di efficienza e di efficacia con cui opera una organizzazione e misurano la qualità e la quantità dei beni e servizi prodotti in un arco temporale

Tali indicatori di processo e di output si possono distinguere in:

- **indicatori di attività** pongono in relazione l'attività erogata da un servizio con il carico di lavoro riferito allo stesso servizio. Le informazioni che scaturiscono da questa tipologia di indicatori sono utili per verificare l'organizzazione dei singoli uffici, le dotazioni organiche ottimali e i relativi carichi di lavoro.
- **indicatori di produttività** rapportano l'entità del prodotto ottenuto con le risorse utilizzate. Ad esempio, per un ufficio amministrativo può essere rilevato, per un dato periodo di tempo, il numero di provvedimenti emanati in relazione al numero di dipendenti ad esso assegnato. Un altro indicatore di produttività è, ad esempio, il ricorso alle ore di straordinario che è calcolato correlando il numero di ore di straordinario con il numero di ore lavorate.
- **indicatori di efficienza** comparano in genere i fattori di costo connessi ad un servizio con il relativo output. L'efficienza è intesa come la capacità di raggiungere un determinato risultato utilizzando al meglio le risorse disponibili. Gli

indicatori di efficienza sono il rapporto tra INPUT e OUTPUT. Per input si intende l'insieme delle risorse e i relativi costi attribuiti ad un servizio per esplicitare una specifica attività e l'output è il prodotto finale sviluppato dal servizio.

L'efficienza può essere valutata anche in relazione ai costi generali, non strettamente connessi alla determinazione di un output. E' il caso, ad esempio, del costo del lavoro delle unità addette al protocollo. Se si pone in relazione il costo del lavoro sostenuto per le unità addette al protocollo in relazione con le registrazioni effettuate annualmente, si potrebbe avere una informazione sul costo di ogni singola registrazione e quindi, eventualmente, individuare possibili interventi migliorativi per ridurre il costo.

indicatori di efficacia sono quelli strettamente connessi ai contenuti della programmazione e quindi agli obiettivi stabiliti. Sono indicatori utili a verificare l'andamento della gestione e quindi il livello di realizzazione degli obiettivi. Un indicatore di efficacia è, ad esempio, il rapporto tra i risultati conseguiti e quelli programmati.

2) DOCUMENTI DI REPORTING.

L'attività di reporting si basa sulla predisposizione ed utilizzo di report o schede che possono essere cartacee o informatizzate. In queste schede devono essere riportate le informazioni e gli indicatori che descrivono gli aspetti fondamentali dell'entità indagata. Le informazioni devono essere chiare, utili, attendibili e fornite in modo tempestivo.

Le schede per i report devono essere predisposte rispettando l'articolazione degli uffici che caratterizza l'organizzazione e devono essere compilate dal personale che lavora nell'unità organizzativa a cui il report si riferisce, supportato dagli addetti del controllo di gestione. Al fine di garantire una informazione chiara ed univoca devono essere predisposte precise regole per la compilazione dei report.

Le informazioni contenute nelle schede di report sono di natura fisico-quantitativa. Utili a definire e quindi verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

In quanto precede vengono enunciate le caratteristiche che un sistema di controllo di gestione in funzione a pieno regime dovrebbe presentare, tuttavia, causa le criticità dovute al mancato consolidamento dei profili organizzativi e nel turnover del personale

che opera in Agenzia, che è esclusivamente in posizione di comando, distacco e fuori ruolo a cui si aggiunge la mancata copertura di buona parte dei ruoli dirigenziali, non è stato possibile progettare e mettere a punto un sistema di controllo di gestione che restituisse parametri oggettivi di valutazione in concomitanza con la stesura dei Piani della Performance ed i relativi Sistema di Misurazione adottati da questa Agenzia per i trienni 2014-2016 e 2015-2017.

Pur permanendo tutt'ora i fattori di criticità organizzativa e gestionale citati, si è, comunque, messo a punto un sistema di controllo di gestione in cui la verifica dell'azione amministrativa verrà attuata attraverso **indicatori di produttività**, con **reporting** infrannuali che inizialmente, in via sperimentale, riguarderanno esclusivamente l'attività posta in essere dal personale in servizio presso la Direzione per la pianificazione strategica e le risorse umane.

Il sistema di controllo di gestione si basa sugli allegati fogli di calcolo in cui, sulla base di quella che è la conoscenza della struttura da parte del Dirigente della D.p.s.r.u., sono stati sintetizzati gli Obiettivi Operativi da realizzare in un determinato arco di tempo (efficacia), e su cui il personale interessato dovrà riportare i dati richiesti connessi all'attività svolta nel predetto periodo. In base all'indicatore di risultato, si avrà un valore di sintesi che permette di valutare la performance tra "alta", "media", "bassa" o "insufficiente". Naturalmente i dati inseriti dallo stesso personale di cui si valuta la performance sono oggettivamente riscontrabili dal dirigente cui spetta il compito di controllo.

In relazione ai dati raccolti periodicamente (reporting infrannuali) è possibile redigere una relazione annuale in cui evidenziare gli elementi di criticità da eliminare e gli aspetti positivi da potenziare.

CAPITOLO III - Organizzazione del controllo di gestione in Agenzia

L'organizzazione dell'ANBSC - oggetto di importanti modifiche normative che dovrebbero darle un assetto definitivo - è attualmente disciplinata dal D.P.R. 15 dicembre 2011, n. 235 *“Regolamento recante la disciplina sull'organizzazione e la dotazione delle risorse umane e strumentali per il funzionamento dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ai sensi dell'articolo 113, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159”* che all'art. 2, individua il controllo di gestione tra le competenze della Direzione per la pianificazione strategica e le risorse umane

Le attività da svolgere, non completamente attuate per i già cennati problemi ed a cui si cerca di dare avvio, dovrebbero essere le seguenti:

- predisposizione degli strumenti operativi e delle procedure utili all'attuazione di un efficace controllo di gestione;
- verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità delle attività dell'agenzia, al fine di ottimizzare il rapporto costi-benefici;
- valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione degli indirizzi aziendali, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi indicati;
- sistematico monitoraggio dei risultati della gestione in relazione agli obiettivi dell'Agenzia programmati in sede di budget, misurando, valutando e motivando gli scostamenti;
- promozione e diffusione dell'attenzione ai dati di costo, nonché l'assunzione della consapevolezza degli aspetti e risvolti economici di decisioni, interventi, attività, allo scopo di supportare la crescita delle competenze in ordine all'assunzione del dato economico quale fattore variabile fondamentale di orientamento.

Nella previsione che si addivenga, a breve, ad un definitivo assetto normativo, al fine di poter comunque garantire l'efficace esercizio delle funzioni attribuite per il controllo di gestione oggetto del presente manuale, il responsabile della DPSRU o suo delegato avranno accesso

a tutti i documenti ed atti amministrativi prodotti dall'Agenzia.

L'attività che dovrà svolgere il personale addetto al controllo di gestione si caratterizza per la sua trasversalità rispetto agli uffici, nel senso che dovrà dialogare costantemente con essi e li dovrà supportare soprattutto nella fase di reporting.

Gli uffici che nell'Agenzia svolgono le attività tipiche determinando i principali risultati derivanti dalle attività svolte in seno all'Ente sono individuabili nella Direzione beni confiscati, essi sono anche le aree che generano i maggiori costi operativi (maggior numero di unità addette, acquisto di cancelleria e di prodotti informatici, spese postali, manutenzioni delle strumentazioni) e che ricevono trasversalmente gli output prodotti dagli altri uffici dell'Agenzia (ad esempio la maggior parte delle forniture sono espletate dall'ufficio acquisti della DPSRU per i fabbisogni della DBSC).

E' evidente, quindi, che tra il personale addetto al controllo di gestione ed i predetti Uffici, ma in generale con tutta la struttura dell'ANBSC deve esserci un costante rapporto.

CONCLUSIONI

Inizialmente come sopra indicato il sistema di controllo di gestione, sarà adottato solo in via sperimentale e parzialmente rispetto all'intera struttura, sarà fonte di informazioni utili a definire il livello di efficienza/efficacia della struttura da cui partire per fissare meglio dettagliati obiettivi operativi, inoltre l'adozione in via sperimentale rappresenta una forma di apprendistato per il personale in servizio al sistema di gestione di controllo che verrà gradualmente testato ed affinato con l'utilizzo in una logica di work in progress che evidenzierà, si presume, delle criticità da valutare e correggere di volta in volta.

Si ritiene utile, infine, un accenno agli indicatori di efficienza e di efficacia con cui misurare la performance ed al significato degli stessi.

L'efficienza, come è noto, rileva la capacità di produrre beni o servizi (output) in relazione all'utilizzo delle risorse (input), il suo indicatore è dato quindi dal rapporto tra input ed output. Una organizzazione produce in condizioni di efficienza se a parità di output minimizza le risorse consumate oppure se a parità di risorse utilizzate massimizza l'output prodotto, l'input per l'Agenzia è dato fundamentalmente dal costo del lavoro sostenuto. Per determinare i livelli di efficienza è necessario, inoltre, definire i parametri di confronto; in questo modo si può sviluppare:

- una analisi temporale, quando il confronto avviene con valori raggiunti dalla stessa unità nei periodi precedenti. Essa permette di studiare l'evoluzione dei livelli di efficienza nel tempo;
- una analisi spaziale o benchmarking, quando il confronto avviene con i livelli di efficienza di enti simili. Come abbiamo già detto, questi tipi di confronto richiedono dati omogenei tra loro e quindi metodi simili di rilevazione dei risultati;
- una analisi parametrica o di qualità, quando il confronto avviene con i valori standard cioè calcolata a preventivo, in modo ipotetico sulla base di determinate condizioni operative. Uno strumento utile per individuare gli standard può essere la carta dei servizi, la quale definisce per i servizi rivolti ai cittadini i livelli di qualità, i tempi di risposta ed i volumi di risposta che l'ente si impegna a garantire.

L'Agenzia è una amministrazione che non ha eguali nel contesto italiano ed europeo, e non trovando realtà simili con cui confrontarsi ha realizzato in house dei parametri di comparazione al fine di poter adottare una analisi temporale quale strumento di confronto per gli anni futuri.

Per contro, gli indicatori di **efficacia** misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi sia in termini quantitativi che qualitativi. L'Agenzia, a differenza delle imprese economiche che operano sul mercato e che possono misurare l'efficacia della propria attività col fatturato conseguito e la quota di mercato coperta, deve ricorrere ad indicatori che esprimono il livello qualitativo dell'attività svolta; posto che le pratiche/procedure devono essere sempre gestite e completate in modo conforme alla norma viene preso in considerazione quale elemento significativo il tempo impiegato dagli operatori.

Il sistema di controllo di gestione si basa, come già descritto, su fogli di calcolo in cui si sintetizza l'Obiettivo Operativo da realizzare in un determinato arco di tempo (efficacia), e su cui il personale interessato dovrà riportare i dati richiesti connessi all'attività svolta nel predetto periodo. In base all'indicatore di risultato, si avrà un valore di sintesi che permette di valutare la performance tra "alta", "media", "bassa" o "insufficiente". Naturalmente i dati inseriti dallo stesso personale di cui si valuta la performance sono oggettivamente riscontrabili da ciascun dirigente cui spetta il compito di controllo.

Ogni foglio di calcolo consente inoltre di quantificare il costo per singolo processo produttivo (efficienza), gli elementi considerati per la definizione sono: 1) il costo del lavoro orario, lordo Stato, distinto per qualifica; 2) il tempo dedicato ai processi produttivi distinto per qualifica dell'operatore; 3) la quantità di pratiche/procedimenti/atti compiuti.

Sulla definizione del costo del lavoro orario lordo Stato si rendono, comunque, necessarie alcune precisazioni. Al personale di ruolo in Agenzia si applica il CCNL comparto Ministero Interno; per il personale che presta servizio con la formula del comando, distacco o fuori ruolo in base all'art. 113 bis, c. 2 del D.Lgs. 159/2011, l'Agenzia rimborsa alle amministrazioni di appartenenza solo il costo dei compensi accessori di carattere fisso che le stesse continuano ad erogare. Per quanto premesso il costo del lavoro è eterogeneo al pari dei diversi CCNL di comparto che ogni dipendente

porta in dote. Al fine, quindi, di ottenere dei valori omogenei, si è ritenuto corretto equiparare le diverse figure professionali al CCNL comparto Ministeri così come previsto dalle tabelle allegate al DPCM del 26/06/2015 sulla mobilità del personale della PP.AA. e di considerare solo lo stipendio tabellare lordo per 12 mensilità più l'indennità di vacanza contrattuale annua.

Posto che la quantificazione del costo per singolo processo produttivo si rende necessaria in quanto la performance deve tener conto dei risultati ottenuti ma anche dei costi che la collettività sostiene perché un bene o servizio venga prodotto/erogato, nel primo anno di utilizzo del sistema di controllo di gestione i dati in questione saranno pertanto, utilizzati come parametro di riferimento su cui poter valutare il "costo/singolo processo produttivo" negli anni futuri. Ciò in quanto l'Agenzia, come già precisato in precedenza, è una amministrazione che non ha eguali nel contesto italiano ed europeo, e non trovando realtà simili con cui confrontarsi ha realizzato in house dei parametri di raffronto da utilizzare negli anni futuri per effettuare l'analisi temporale sull'efficienza raggiunta.

L'Agenzia pur se opera su base nazionale è un ente di piccole dimensioni, pertanto non si ritiene "economico" costituire un apposito "ufficio di controllo di gestione" e detta attività di raccolta ed elaborazione dati sarà effettuata nell'ambito dell'Ufficio Affari generale della DPRSU, che si avvarrà per la specifica attività della collaborazione del personale che verrà individuato dai Dirigenti di ciascun Ufficio in cui è strutturata l'Agenzia.