



PIANO DEGLI INTERVENTI  
PER SUPERARE IL RITARDO DEI PAGAMENTI  
*Art. 40, commi 6 e 7, del decreto-legge n. 19 del 2 marzo 2024*

*Luglio 2024*



## Sommario

PREMESSA.....	3
I. REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO DEL CICLO PASSIVO .....	5
1. ANALISI PRELIMINARE .....	6
1.1 Analisi dei Processi Attuali .....	6
1.2 Identificazione dei Bisogni e delle Criticità .....	7
1.3 Obiettivi del Piano .....	8
2. SVILUPPO DI UN MODELLO OTTIMIZZATO DI PROCESSO.....	10
2.1 Valutazione Tecnologica.....	16
3. DEFINIZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE.....	17
4. IMPLEMENTAZIONE.....	21
4.1 Test del Processo .....	21
4.2 Formazione del Personale .....	21
5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE.....	22



## PREMESSA

Questo Ente è chiamato ad effettuare un'analisi delle cause, anche di carattere organizzativo, che non consentono il rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali e, conseguentemente, predisporre, una proposta di Piano degli interventi ritenuti necessari per il superamento del suddetto ritardo, da trasmettere al Tavolo tecnico ai sensi del comma 8 dell'articolo 40 del decreto-legge n. 19 del 2 marzo 2024, ai fini dell'esame dell'adeguatezza delle misure proposte rispetto agli obiettivi di riduzione dell'indicatore dei tempi di ritardo, entro il 31 marzo 2024.

In particolare, si fa riferimento ai commi 6 e 7, del predetto articolo 40 del Decreto-legge n. 19 del 02/03/2024, recante "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 52 del 02/03/2024, i quali testualmente recitano che:

*"6. Per le medesime finalità di cui al comma 4, i Sindaci dei comuni con popolazione superiore a 60.000 abitanti che al 31 dicembre 2023 presentano un indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all' articolo 1, comma 859, lettera b), della legge 30 dicembre 2018, n. 145, calcolato mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all' articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64 superiore a dieci giorni, effettuano, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto, un'analisi delle cause, anche di carattere organizzativo, che non consentono il rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali e predispongono, entro il medesimo termine, il Piano degli interventi ritenuti necessari per il superamento del suddetto ritardo. Il Piano indica il responsabile del procedimento e contiene, in ogni caso, misure volte ad assicurare:*

*a) l'efficientamento e la semplificazione delle procedure di spesa, nel rispetto del Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali (TUEL) di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267;*  
*b) l'inserimento, nell'organizzazione comunale, di una struttura dedicata, preposta al pagamento nei termini di legge dei debiti commerciali, ad assicurare il puntuale rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 183, comma 8 del TUEL, con particolare riguardo al programma dei pagamenti, nonché alla corretta iscrizione del fondo crediti di dubbia esigibilità nel bilancio di previsione annuale.*

*7. La proposta del Piano di interventi di cui al comma 6, approvata con delibera di Giunta e previa acquisizione, ai sensi dell'articolo 49 del TUEL., del parere del responsabile finanziario dell'Ente, è trasmessa entro il 31 marzo 2024 dal comune al Tavolo tecnico, istituito ai sensi del comma 8, ai fini della valutazione dell'adeguatezza delle misure proposte rispetto agli obiettivi di riduzione dell'indicatore dei tempi di ritardo. Il Tavolo termina l'istruttoria sulle proposte del Piano degli interventi entro il 31 maggio 2024, con la comunicazione ai comuni degli esiti della valutazione effettuata. Qualora la valutazione del Tavolo sia positiva ovvero il comune accetti le modifiche proposte dal Tavolo, entro quindici giorni dalla data di comunicazione al comune della predetta valutazione positiva ovvero dalla data di comunicazione al Ministero dell'economia e delle finanze dell'accettazione delle modifiche richieste, viene sottoscritto, ai sensi dell' articolo 15 della legge 7 agosto 1990, n. 241, un accordo tra il Sindaco del comune interessato e il Ministro dell'economia e delle finanze che recepisce il contenuto del Piano. Il Tavolo monitora l'attuazione del Piano e, qualora riscontri disallineamenti significativi rispetto a quanto previsto dal medesimo Piano ovvero sia necessario avviare specifici interventi d'intesa con altre pubbliche amministrazioni, provvede a darne comunicazione, per il tramite del Ministro dell'economia e delle finanze, alla Cabina di regia per il PNRR. In caso di valutazione negativa della proposta di Piano e, comunque, in caso di mancata sottoscrizione dell'accordo entro trenta giorni dalla data di comunicazione al comune degli esiti dell'istruttoria, il Tavolo provvede ad informare, per il tramite del Ministro dell'economia e delle finanze, la Cabina di Regia per il PNRR, per le valutazioni e le iniziative di competenza".*

Pertanto, al fine di garantire il rispetto delle richiamate disposizioni in materia di tempestività dei pagamenti dell'Ente, risulta necessario prevedere una rivisitazione e riprogrammazione delle attività del Comune, fornendo i necessari indirizzi operativi agli organi gestionali.

In merito all'applicazione dell'art. 4-bis, comma 3, decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13 è opportuno evidenziare, così come indicato nella circolare MEF 1/2024, che i principali profili riguardanti le indicazioni



fornite dagli Operational arrangements della riforma costituiscono la base valida ai fini del monitoraggio e verifica del raggiungimento dei correlati target.

I target da raggiungere sono fissati in 30 giorni, per l'indicatore del tempo medio di pagamento degli Enti Locali; il target è pari a zero per l'indicatore del tempo medio di ritardo. Gli indicatori devono essere calcolati su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute dal complesso delle pubbliche amministrazioni nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025.

Per dare robustezza al calcolo degli indicatori e consentire, allo stesso tempo, di valutare le tempistiche di pagamento in prossimità della data di rendicontazione, è richiesta l'adozione, quale base di calcolo, dell'insieme dei pagamenti relativi alle fatture ricevute dalle pubbliche amministrazioni nell'arco temporale di un anno solare, osservati a tre mesi dalla chiusura del periodo di fatturazione. Pertanto, la misurazione dei target a Q1 2025 sarà effettuata in base agli indicatori relativi ai tempi medi di pagamento e di ritardo delle fatture ricevute dalle pubbliche amministrazioni nell'anno 2024, che saranno calcolati sulla base dei dati osservati al 31 marzo 2025 e resi disponibili entro la metà del successivo mese di aprile, in ragione dei tempi tecnici necessari per l'elaborazione e la verifica degli stessi (analogamente, la misurazione dei target a Q1 2026 sarà effettuata sulla base degli indicatori riferiti alle fatture ricevute dalle pubbliche amministrazioni nell'anno 2025).

In base a quanto esposto, è raccomandata una puntuale e corretta alimentazione dei dati in PCC da parte delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, presidiando in modo costante i seguenti processi:

- la comunicazione tempestiva e completa al sistema informativo dei pagamenti effettuati, tramite i propri sistemi contabili, anche per gli Enti che adottano il Siope plus, avendo cura di verificare che detti pagamenti siano stati correttamente registrati nel sistema PCC. Ciò, anche in considerazione che gli indicatori del tempo medio ponderato di pagamento e di ritardo devono essere calcolati su un volume di pagamenti almeno pari alle percentuali sopra indicate per le fatture ricevute negli anni 2024 e 2025;
- la comunicazione al sistema informativo degli importi di fatture considerati sospesi oppure non liquidabili. È bene rammentare che tali importi non rilevano ai fini del calcolo dei tempi di pagamento e dello stock di debito (così ad es. i periodi in cui una fattura risulta sospesa saranno esclusi dal calcolo dei tempi medi di pagamento e di ritardo). Pertanto, è opportuno che le PA verifichino l'eventuale esistenza di condizioni di sospensione e/o non liquidabilità non ancora comunicate al sistema informativo, aggiornando quanto prima le informazioni mancanti;
- la corretta implementazione della data di scadenza delle fatture. Per tale aspetto, si segnala che la Direttiva 2011/7/UE contro i ritardi dei pagamenti nelle transazioni commerciali, recepita nella normativa nazionale con il decreto legislativo n. 231 del 2002, come modificato dal decreto legislativo n. 192 del 2012, stabilisce un termine di pagamento delle fatture emesse nei confronti di una pubblica amministrazione pari a 30 giorni dalla data di emissione della fattura, estensibile a 60 giorni nel settore sanitario, ovvero in settori diversi da quello sanitario, in relazione alla specifica natura del rapporto contrattuale. In particolare, l'articolo 4 del decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231 consente il superamento del termine di pagamento di 30 giorni (fino ad un massimo di 60 giorni) soltanto ove ciò sia consentito dalla particolare natura del contratto o da talune sue caratteristiche e la relativa clausola deve essere provata per iscritto. Le Amministrazioni pubbliche avranno quindi estrema cura nell'escludere scadenze di fatture superiori a 60 giorni e, per scadenze comprese tra i 30 e i 60 giorni, di verificare la sussistenza dei requisiti previsti dalla legge (natura del contratto e clausola provata per iscritto). In proposito, si segnala che la Commissione europea, come previsto dagli Operational arrangements dalla riforma 1.11, avrà a disposizione la base dati di tutte le fatture (con evidenza anche della data di scadenza) ricevute dalle PA registrate in piattaforma.



Si rileva inoltre come il comma 2 dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, prevede che le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - con esclusione degli enti del Servizio sanitario nazionale, come stabilito dal comma 4 dello stesso articolo 4-bis - nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, integrando i rispettivi contratti individuali.

## I. REINGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO DEL CICLO PASSIVO

Al fine di conformarsi alle normative ed alle direttive sopra menzionate il Comune di Reggio Calabria ha adottato un piano strutturato di interventi che confluisce nel presente "PIANO DEGLI INTERVENTI PER SUPERARE IL RITARDO DEI PAGAMENTI", utilizzando, quale riferimento metodologico la metodologia della "reingegnerizzazione dei processi", conosciuta anche come Business Process Reengineering (BPR). Tale metodologia rappresenta un approccio alla trasformazione aziendale finalizzato a migliorare radicalmente le prestazioni di un'organizzazione attraverso l'analisi e la progettazione innovativa dei suoi processi fondamentali. Formalizzato nei primi anni '90, in particolare da Michael Hammer e James Champy nel loro influente libro "Reengineering the Corporation", questo approccio si basa su principi di ingegneria gestionale, teoria dei sistemi e analisi dei dati, applicati con l'intento di raggiungere miglioramenti significativi in metriche critiche di performance come costi, qualità, servizio e velocità. Il BPR si distingue per il suo focus sulla progettazione radicale e sulla riorganizzazione dei processi, piuttosto che sull'incremento o sull'ottimizzazione marginale dei processi esistenti.

I Principi Chiave applicati al presente documento sono i seguenti:

- Orientamento ai Processi – è necessario approcciarsi all'analisi delle attività dell'Ente in termini di processi piuttosto che di funzioni organizzative o di compiti isolati, ciò implica una visione olistica dell'organizzazione e del modo in cui le attività sono interconnesse per creare valore;
- Pensiero Radicale – risulta fondamentale ripensare radicalmente "come" il lavoro dovrebbe essere svolto per massimizzare il valore pubblico e l'efficienza dell'ente;
- Uso della Tecnologia come Abilitatore - la tecnologia svolge un ruolo cruciale in quanto mezzo per abilitare nuove modalità lavorative, automatizzare i processi e facilitare il flusso di informazioni;
- Orientamento all'utenza - l'obiettivo finale del presente intervento di reingegnerizzazione dei processi è di migliorare la performance dell'Ente in termini di liquidabilità, soddisfacendo le aspettative di qualità, costi e tempi definite in sede normativa.

La reingegnerizzazione del processo di pagamento delle fatture commerciali del Comune richiede, infine, un approccio metodico e strutturato per garantire che il nuovo sistema sia efficiente, trasparente e sostenibile parimenti sarà necessario investire nello sviluppo degli applicativi informatici a disposizione, nella formazione del personale per l'implementazione delle migliori pratiche.

Di seguito è proposto un piano dettagliato per la reingegnerizzazione di questo processo.

Il Comune ha avviato già a settembre 2023 un'attività di analisi del ciclo passivo volta alla quantificazione ed alla riduzione dei tempi di gestione delle fatture commerciali.

Con la finalità di implementare, previa apposita progettualità, il Controllo di gestione e la riduzione dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, è stato assegnato alla Direzione Generale uno specifico obiettivo nell'ambito del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) 2023-2025, approvato con Deliberazione di Giunta n.212/2023, denominato: "Realizzazione di un progetto Pilota (con il coinvolgimento di tutti i dirigenti) di analisi e ridefinizione del flusso dei pagamenti attraverso lo strumento del flow chart, nonché di disamina dei processi che prevedono la liquidazione delle fatture commerciali e la corretta metodologia di calcolo della tempistica connessa".



Tale progetto ha previsto la realizzazione di un'analisi condotta in diretta collaborazione con il Dirigente del Settore Finanze ed Economato, che ha determinato la ricostruzione del flow chart delle procedure di pagamento delle fatture commerciali, come da allegato sub A) del presente documento, si è pervenuti ad una re-ingegnerizzazione del flusso che ha determinato le indicazioni procedurali oggetto di un'apposita direttiva, attualmente in corso di redazione.

Parimenti è stato inserito nel PIAO 2023-2025 un Obiettivo Trasversale denominato: «Efficientare e rendere tempestivo il processo di pagamento delle fatture commerciali» e finalizzato a ridurre i tempi di pagamento dell'Amministrazione, utilizzando l'indicatore «Tempo medio di ritardo dei pagamenti»», rispetto alla media del periodo 2019-2022 (62,25 gg); il target di riferimento previsto è stato la riduzione del 5% del tempo medio di ritardo dei pagamenti.

Perseguendo tale obiettivo, con riferimento all'annualità 2023, l'Ente è riuscito a raggiungere il risultato pari a 37 gg di Tempo medio ponderato di ritardo (rilevato sulla PCC alla data del 31/12/2023), dato da considerarsi estremamente soddisfacente considerata la base line di riferimento. Il predetto risultato è maggiormente apprezzabile in quanto la rilevazione dello stesso indicatore in occasione del Rendiconto 2022 risultava pari a n.50 gg..

Il progetto avviato nel settembre 2023 prevede le seguenti fasi:

1. ANALISI PRELIMINARE
2. SVILUPPO DI UN MODELLO OTTIMIZZATO DI PROCESSO
3. DEFINIZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE
4. IMPLEMENTAZIONE
5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Per ciascuna di esse si proporrà, nel presente documento, una dettagliata presentazione. Di seguito si riporta il cronoprogramma con lo status quo delle macrofasi:

## 1. ANALISI PRELIMINARE

### 1.1 Analisi dei Processi Attuali

La Direzione Generale dell'Ente ha proceduto ad identificare tutti i processi di pagamento delle fatture attualmente in uso per poi analizzare i flussi di lavoro, i tempi, i costi e le aree di criticità.

Tale analisi è una componente fondamentale della gestione dei processi aziendali (Business Process Management, BPM) e serve come base per l'ottimizzazione del processo di pagamento delle fatture commerciali, reingegnerizzazione dei processi correlati (Business Process Reengineering, BPR) e per l'implementazione di interventi di miglioramento continuo tramite approcci come il Six Sigma o il Lean Management.

L'analisi dei processi è stata finalizzata a:

- comprendere come i processi attuali funzionano all'interno dell'Ente;
- identificare aree di inefficienze, i passaggi non necessari nei processi esistenti;
- valutare la conformità dei processi alle politiche, alle normative e agli standard di qualità;
- individuare le opportunità per semplificare, standardizzare e migliorare i processi per aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio o del prodotto.

Prima di iniziare l'analisi, è risultato essenziale definire chiaramente il processo o i processi da analizzare, stabilendo gli obiettivi specifici dell'analisi e delimitandone il perimetro. A seguito di ciò, si è proceduto con la raccolta di tutte le informazioni relative al processo, comprese le metriche di performance, le procedure documentate, i feedback dei dipendenti e qualsiasi altro dato ritenuto rilevante.



In tal modo si è potuto procedere ad una mappatura del Processo, una rappresentazione visiva del processo attuale utilizzando tecniche di mappatura dei processi per identificare tutte le attività, i flussi di lavoro, le decisioni e le interazioni.

Attraverso l'analisi dei processi, le organizzazioni possono ottenere una comprensione profonda delle loro operazioni e intraprendere azioni informate per ottimizzare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio o del prodotto offerto.

Ciò ha consentito l'identificazione di “colli di bottiglia” e “inefficienze”: individuare aree problematiche, come ritardi, ridondanze, o attività che non aggiungono valore oltre che la comprensione dei motivi sottostanti delle inefficienze identificate.

## 1.2 Identificazione dei Bisogni e delle Criticità

Le criticità relative al pagamento delle fatture commerciali nell'Ente derivano da una combinazione di fattori strutturali, procedurali e tecnologici. Queste difficoltà influenzano non solo l'efficienza interna delle amministrazioni, ma anche le relazioni con i fornitori e l'intero ecosistema economico in cui operano.

L'analisi dei processi attuali di gestione delle fatture commerciali ha evidenziato diverse inefficienze che incidono negativamente sui tempi di pagamento. Tra queste, spiccano la mancanza di standardizzazione nelle procedure di verifica e approvazione delle fatture, il ritardo nel trasferimento dei contributi da parte degli organismi di gestione dei principali programmi di finanziamento e l'insufficiente integrazione delle piattaforme tecnologiche, che comporta un'eccessiva dipendenza dalle operazioni manuali.

Di seguito un'analisi dettagliata di queste criticità:

### 1. Processi burocratici e complessità normativa

La PA è soggetta a un quadro normativo molto rigoroso, volto a garantire trasparenza, parità di trattamento e prevenzione della corruzione. Tuttavia, questa complessità normativa può tradursi in procedure burocratiche onerose per l'approvazione e il pagamento delle fatture, con la necessità di numerosi controlli, acquisizioni documentali e approvazioni che allungano i tempi di elaborazione.

### 2. Ritardi connessi ai tempi di trasferimento di fondi da parte di Enti finanziatori

Laddove le fatture riguardano programmi di finanziamento esterni gestiti con modalità centralizzate, appare evidente come i ritardi degli Organismi Intermedi di gestione dei programmi in questione (Ministeri, Agenzie, etc...) si ripercuotano pesantemente sulla tempestività di pagamento delle fatture commerciali. Tenendo conto inoltre che le fatture oggetto di tali ritardi riguardano nella maggior parte dei casi opere pubbliche, pertanto quasi sempre sono di ingente valore, i pagamenti relativi assumono rilevante strategicità ai fini del normale svolgimento delle attività progettuali e incidono negativamente sul rispetto dei tempi di pagamento atteso che il Comune di Reggio Calabria non ha a disposizione giacenze di cassa per anticipare i pagamenti prima delle rimesse degli enti finanziatori.

I ritardi di cui sopra sono inoltre ascrivibili anche a richieste di compensazioni da parte di altri Enti per partite di debito-credito oggetto di contestazione che comportano la sospensione del trasferimento di fondi finalizzati a finanziare specifici progetti.

### 3. Sistemi Informativi poco integrati

Spesso, nelle amministrazioni pubbliche si riscontrano sistemi informativi datati o la coesistenza di più sistemi non integrati tra loro. Questa frammentazione ostacola l'efficienza dei processi di pagamento, rendendo difficile l'accesso tempestivo a informazioni accurate e puntuali sullo stato delle fatture o sui fondi disponibili.



#### 4. Dipendenza da processi manuali

Nonostante gli sforzi di digitalizzazione, molti processi all'interno della PA rimangono fortemente dipendenti da operazioni manuali o meglio dall'utilizzo di fogli di calcolo. Ciò comporta un elevato rischio di errori, perdite di documentazione, ritardi nei pagamenti e inefficienze generali.

#### 5. Flussi di cassa e disponibilità di fondi

La gestione del flusso di cassa nell'Ente può essere influenzata da vincoli di bilancio, con disponibilità di fondi che varia nel corso dell'anno fiscale. Questa criticità può portare a ritardi nei pagamenti delle fatture a causa dell'assenza di fondi disponibili al momento della richiesta di pagamento.

#### 6. Mancanza di standardizzazione

La mancanza di procedure standardizzate per la gestione e il pagamento delle fatture tra diverse entità dell'ente può generare confusione e inefficienze. La varietà di pratiche può complicare ulteriormente l'interazione con i fornitori, che devono adeguarsi a diversi sistemi e requisiti.

#### 7. Difficoltà nella gestione dei dati dei fornitori

La corretta gestione delle informazioni relative ai fornitori, comprese quelle connesse alla regolarità di pagamento di tasse e imposte oltre che contributiva, è fondamentale per un processo di pagamento efficiente. Tuttavia, l'Ente può incontrare difficoltà nel mantenere un database aggiornato dei fornitori, complicando ulteriormente la verifica delle fatture e dei pagamenti.

#### 8. Ritardi e accumulo di debiti commerciali

Le criticità sopra menzionate possono portare a significativi ritardi nei pagamenti, con la conseguente accumulazione di debiti commerciali nei confronti dei fornitori. Ciò non solo danneggia le relazioni con il tessuto economico, ma può anche comportare costi aggiuntivi per la PA sotto forma di interessi di mora e sanzioni.

#### 9. Scarsità di personale

Il Comune di Reggio Calabria ha subito gravemente gli effetti del progressivo impoverimento delle proprie risorse umane, nel tempo divenute più esigue, più avanzate con l'età e sempre meno dotate delle necessarie competenze per interagire in un contesto fortemente caratterizzato da processi tecnologici ed ad alto valore aggiunto. Tale status quo ha indubbiamente influito sulla gestione di tutti i processi dell'Ente così come sul processo di pagamento delle fatture commerciali, caratterizzato, peraltro, da un'estrema intersettorialità e da capillare pervasività. In tal senso l'assunzione di circa n. 120 unità di personale a fine 2023 ha certamente contribuito ad alleviare la criticità dell'emergenza, per quanto permanga ancora la necessità di far fronte ad esigenze formative sia in capo ai nuovi assunti che ai dipendenti già strutturati.

### 1.3 Obiettivi del Piano

La reingegnerizzazione del processo di pagamento delle fatture commerciali nel Comune di Reggio Calabria mira a superare le criticità esistenti, introducendo miglioramenti sostanziali in termini di efficienza, trasparenza e affidabilità.

La reingegnerizzazione dei flussi di pagamento delle fatture commerciali è un passo cruciale per migliorare l'efficienza operativa e finanziaria dell'ente. Attraverso l'adozione di tecnologie avanzate, la standardizzazione dei processi e la formazione del personale, è possibile ridurre significativamente i tempi di pagamento, migliorare le relazioni con i fornitori e ottimizzare l'uso delle risorse. Sostenere e implementare questa iniziativa rappresenta anche un investimento strategico per il futuro dell'ente.



Il presente piano intende fornire una solida struttura concettuale per intraprendere azioni concrete verso l'ottimizzazione dei processi di pagamento, rappresentando un valore aggiunto per l'intera organizzazione. La reingegnerizzazione del processo di pagamento delle fatture commerciali rappresenta infatti un'opportunità significativa per l'Ente per migliorare la propria efficienza operativa, migliorare la propria percezione sul territorio e con i fornitori nonché promuovere la trasparenza e la compliance normativa. Un approccio sistemico e coordinato, che coinvolga tecnologia, persone e processi, è fondamentale per il successo di questo percorso di miglioramento continuo.

A tal fine risulta essenziale definire obiettivi chiari e misurabili per la reingegnerizzazione, basati sull'analisi dei processi attuali e sui feedback ricevuti.

Gli obiettivi principali di questo intervento possono essere sintetizzati come segue:

#### 1. Incremento dell'Efficienza Operativa

Ridurre significativamente i tempi di elaborazione e pagamento delle fatture, tramite l'automazione dei processi e la riduzione dei passaggi burocratici manuali.

Ottimizzare l'uso delle risorse, liberando il personale da compiti ripetitivi e consentendo la riallocazione su attività a maggior valore aggiunto.

#### 2. Miglioramento della Trasparenza e della Compliance normativa

Assicurare una completa tracciabilità delle fatture, dal ricevimento fino al pagamento, permettendo controlli più efficaci e una maggiore trasparenza.

Garantire la conformità ai principi di accountability e alle normative vigenti, compresi i termini di pagamento stabiliti dalla legge.

#### 3. Digitalizzazione e Automazione dei Processi

Implementare soluzioni tecnologiche avanzate per la gestione elettronica delle fatture e per l'automazione del workflow di approvazione e pagamento.

Favorire l'integrazione dei sistemi informativi tra differenti enti dell'ente e con i sistemi dei fornitori, per una maggiore fluidità e velocità di scambio dati.

#### 4. Riduzione dei Costi e degli Errori

Diminuire i costi associati alla gestione delle fatture e ai ritardi nei pagamenti, inclusi costi diretti (come quelli per il personale) e indiretti (interessi di mora e penalità).

Minimizzare gli errori manuali attraverso l'automazione dei controlli sulle fatture e sui pagamenti, migliorando l'accuratezza delle transazioni.

#### 5. Miglioramento delle Relazioni con i Fornitori

Accorciare i cicli di pagamento per rafforzare la fiducia e le relazioni con i fornitori, contribuendo a creare un ecosistema più solido e collaborativo.

Stabilire canali di comunicazione efficaci per il trattamento delle eccezioni e delle dispute, migliorando la gestione dei rapporti con i fornitori.

#### 6. Sostenibilità e Responsabilità Sociale

Promuovere pratiche di pagamento responsabili che riflettano un impegno verso la sostenibilità finanziaria dei fornitori, soprattutto piccole e medie imprese (PMI), che sono particolarmente vulnerabili per effetto dei ritardi nei pagamenti.



Integrare criteri di sostenibilità e responsabilità sociale nelle politiche di acquisto e pagamento, allineando le procedure di pagamento con gli obiettivi più ampi di responsabilità ambientale e sociale.

#### 7. Ottimizzazione della Gestione del Flusso di Cassa

Migliorare la previsione e la gestione del flusso di cassa attraverso una programmazione più accurata dei pagamenti, beneficiando così della possibilità di pianificare investimenti e gestire in modo ottimale le risorse finanziarie disponibili.

## 2. SVILUPPO DI UN MODELLO OTTIMIZZATO DI PROCESSO

A valle delle fasi di analisi e definizione degli obiettivi si è proceduto con la creazione di un modello di processo rinnovato che indirizzi le inefficienze identificate, con un focus su digitalizzazione e automazione.

Un modello ottimizzato che si riferisce a una rappresentazione ideale o migliorata del processo definita e perfezionata per raggiungere livelli superiori di efficienza, efficacia, e qualità. Questo modello serve come obiettivo per trasformare i processi esistenti, eliminando sprechi, ridondanze e attività non valore aggiunto, e incorporando le migliori pratiche e soluzioni tecnologiche avanzate.

Di seguito vengono espansi i concetti chiave e le caratteristiche del modello ottimizzato:

- **Efficienza Migliorata:** Riduce i tempi di ciclo e minimizza l'utilizzo di risorse non necessarie, riducendo così i costi operativi.
- **Efficacia Aumentata:** Migliora l'output del processo in termini di qualità, precisione e rilevanza, soddisfacendo o superando le aspettative dei clienti o degli stakeholder.
- **Automazione:** Integra soluzioni tecnologiche per automatizzare le attività ripetitive o manuali, consentendo al personale di concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto.
- **Flessibilità e Scalabilità:** Progettato per adattarsi facilmente a cambiamenti nel volume di lavoro, nelle richieste dei clienti o in altri fattori esterni, consentendo all'organizzazione di crescere senza intoppi.
- **Trasparenza e Monitoraggio:** Incorpora metriche di performance e indicatori chiave di prestazione (KPI) per il monitoraggio continuo, consentendo un controllo e un miglioramento continui del processo.
- **Riduzione dei Rischi:** Identifica e mitiga i rischi operativi, finanziari e di conformità attraverso controlli incorporati nel processo.

Nella pagina a seguire si riporta il flow chart del processo “To be”, ovvero come si intende applicarlo.







ATTIVITA'	SOGGETTO RESP.	DETTAGLI OPERATIVI	Tempi
FASE di Definizione degli stanziamenti di cassa delle spese	SETTORE	<p>Richiamo all'esigenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di una corretta gestione degli stanziamenti di cassa delle spese (e della relativa programmazione) di massima derivante dallo schema: stanziamenti di cassa = competenza + residui – FPV – accantonamenti vari (diversi dai fondi di riserva), tenendo conto delle spese effettuate a fine esercizio, con esigibilità distinta dalla scadenza di pagamento nei casi previsti dai principi contabili (ad esempio, il paragrafo 5.2 lettere b) e g) dell'allegato 4/2 al d.lgs. n. 118 del 2011).</li> <li>- della corretta quantificazione degli accantonamenti nel bilancio di previsione al fondo crediti di dubbia esigibilità (FCDE) e al Fondo di Garanzia dei debiti commerciali (FGDC).</li> </ul>	
FASE di Impegno	SETTORE	<p>Con il provvedimento di impegno, ai sensi dell'art. 183 del D. Lgs. n. 267/2000, a seguito di un'obbligazione giuridicamente perfezionata, viene determinata la somma da pagare, è determinato il soggetto creditore, viene indicata la ragione e la relativa scadenza dell'obbligazione e viene costituito il vincolo sulle previsioni di bilancio, nell'ambito della disponibilità finanziaria accertata.</p> <p>2.1 Prima di procedere all'assunzione dell'impegno di spesa l'Ente verifica la coerenza dello stanziamento di cassa e l'effettiva capacità di pagare la spesa, utilizzando il programma dei pagamenti ad esso correlato, di cui all'Allegato 3.</p> <p>2.2 L'Ente comunica al fornitore le informazioni relative all'impegno, al Codice identificativo di Gara (CIG) o al Codice unico di Progetto (CUP), da riportare in fattura tranne i casi di esclusione previsti dalla legge. Comunica altresì il codice univoco dell'ufficio cui la fattura deve essere indirizzata (codice IPA). Nel caso di somministrazioni, forniture e prestazioni professionali la comunicazione è effettuata contestualmente all'ordinazione della prestazione, con l'avvertenza che la successiva fattura deve essere completata con gli estremi della suddetta comunicazione (art. 191 del D. Lgs. n. 267/2000).</p> <p>2.3 L'Ente acquisisce dal fornitore la documentazione richiesta dalle leggi ai fini del regolare affidamento della spesa, quale quella inerente alla tracciabilità finanziaria dell'operazione, unitamente alle informazioni necessarie per effettuare il pagamento (ad esempio l'IBAN del conto corrente dedicato). La modulistica deve contenere l'obbligo dell'operatore economico di comunicare tempestivamente qualsiasi variazione in merito.</p>	
Verifica della regolarità contributiva	SETTORE	<p>Per favorire la verifica della regolarità contributiva è costantemente monitorata la scadenza del DURC richiesto al fornitore in occasione dell'affidamento, anche anticipatamente rispetto all'esecuzione della prestazione, al fine di disporre di un valido documento in tempo utile a garantire il tempestivo pagamento delle fatture. Ad esempio, per i contratti a carattere continuativo con fatturazione periodica le</p>	



			richieste del DURC sono organizzate in modo tale da disporre costantemente di un DURC attivo.	
1. Trasmissione fattura	FORNITORE		La fattura deve comprendere: cod. IPA, n. impegno, CUP, CIG, N. di det. di riferimento, altri elementi previsti dalla normativa	Tempo 0 (T0)
2. Protocollazione	AURIGA - PAF		La fattura viene protocollata automaticamente	1 giorno (T1)
3. Acquisizione per esame e assegnazione al Resp.	SETTORE		<p>Il Referente dell'attività deve consultare PAF quotidianamente.</p> <p>Nel caso in cui il codice IPA sia errato, il settore ha cura di re-inviarlo (avvertendo) al settore corretto. Al fine di garantire il rispetto dei termini di pagamento, l'Ente adotta tutte le possibili iniziative per evitare che la fattura sia accettata per decorrenza dei termini (15 giorni senza rifiuto, le fatture si intendono accettate).</p> <p>Le fatture sono rese immediatamente consultabili all'Ufficio ordinante mediante un'attività di smistamento o, alternativamente, mediante l'accesso dell'Ufficio ordinante ad un cruscotto del software gestionale. La fattura destinata ad un altro ufficio dell'Ente è resa disponibile a tale ufficio (non è oggetto di rifiuto).</p> <p>L'Ente può abilitare più Uffici ordinanti a ricevere, direttamente e automaticamente, le fatture elettroniche effettuando in IPA l'associazione del servizio di fatturazione a più di una UO contraddistinta da un codice univoco.</p>	1 giorno (T1)
4. Verifica Regolarità	SETTORE		<p>La fattura è oggetto di una prima verifica, esclusivamente finalizzata a decidere se accettare o rifiutare la fattura medesima, con riferimento alle motivazioni di legittimo respingimento fra quelle definite dal decreto MEF 24 agosto 2020, n. 132 (se la fattura elettronica è riferita ad una operazione posta in essere in favore dell'Ente, la presenza dei codici CIG e CUP e l'identificativo del provvedimento di impegno, ...).</p> <p>Il rifiuto della fattura chiude il processo.</p>	3 giorni (T4)
Esito negativo	4.1.a Sospensione	SETTORE	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Fattura normale &gt; si procede all'inserimento in piattaforma IPA della procedura di sospensione</li> <li>↳ Fattura massiva &gt; si procede trasmissione documentazione con apposito modulo a Finanze</li> </ul>	1 giorni (T5)
	4.1. b Ripristino	SETTORE	Riavvio procedimento	(.....)
Esito Positivo	4.2 Stesura Determina di liquidazione	SETTORE	<p>La liquidazione è effettuata ai sensi dell'art. 184, comma 2, del D. Lgs. n. 267/2000, a seguito del riscontro operato sulla regolarità della fornitura o della prestazione e sulla rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite (vedi principio contabile).</p> <p>L'atto di liquidazione deve indicare il termine di scadenza del pagamento.</p> <p>Sono preliminari alla redazione dell'atto di liquidazione le verifiche riguardanti la regolare consegna della merce / esecuzione del servizio.</p> <p>Ai sensi del D. Lgs. 231/2002, art. 4, co. 2, lett. d, se è prevista una procedura di verifica di conformità e la data di ricezione della fattura è anteriore alla data di conclusione della verifica, l'ente può sospendere la fattura per verifica di conformità. Ai sensi dell'art. 4 co. 6 del citato decreto, la procedura di verifica non</p>	5 giorni (T10)



			<p>può durare più di 30gg dalla data della consegna delle merci o della prestazione del servizio .                  Sono altresì preliminari, per le fatture che ne sono soggette, le verifiche riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la regolarità contributiva (DURC/Certificato cassa professionale/DURC di congruità);</li> <li>- la regolarità fiscale del fornitore (art. 48-bis, D.P.R. n. 602/1973);</li> <li>- gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari (art. 3, Legge n.136/2010) ivi inclusa l'indicazione della motivazione dell'esclusione per le spese che non richiedono l'assunzione di un CIG.</li> <li>- gli obblighi inerenti Amministrazione trasparente (artt. 15, 26 e 37, D.lgs. n.33/2013) dandone atto nel provvedimento di liquidazione.</li> </ul> <p>↪ Verifiche con esito positivo -&gt; atto di liquidazione                  ↪ Verifiche con esito negativo -&gt; attivazione richiesta di nota di credito e/o attivazione registrazione sospensione.</p>	
<b>5. Controllo di regolarità contabile</b>		<b>FINANZE</b>	<p>Sono effettuati i controlli sulla regolarità amministrativa, contabile, contributiva e fiscale degli atti di liquidazione emessi.                  I controlli possono riguardare anche, per le fatture che ne sono soggette:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gli obblighi inerenti la tracciabilità dei flussi finanziari (art. 3, Legge n.136/2010);</li> <li>- il rispetto da parte della direzione competente degli obblighi inerenti Amministrazione trasparente (artt. 15, 26 e 37, D.lgs. n.33/2013);</li> <li>- la regolarità contributiva;</li> <li>- la regolarità fiscale del fornitore (art. 48-bis, D.P.R. n. 602/1973).</li> </ul> <p>↪ Controlli con esito positivo -&gt; è autorizzata la liquidazione e si provvede all'emissione degli ordinativi informatici – OPI.                  ↪ Controlli con esito positivo -&gt; si ritorna all'attività di predisposizione dell'atto per l'emissione degli atti di liquidazione corretti.</p>	3 giorni (T13)
Esito negativo	<b>5.1.a Rinvio al Settore per correzioni</b>	<b>FINANZE</b>	↪ Con esplicitazione delle correzioni da effettuare, anche trasmettendo una mail	2 giorni (T15)
	<b>5.1.b Correzione / integrazione Determina</b>	<b>SETTORE</b>	↪ Trasmissione a Finanze Determina rettificata	2 giorni (T17)
Esito Positivo	<b>5.2 Trasmissione al settore per firma dirigente</b>	<b>FINANZE</b>	<p>↪ Apposizione della firma Reg. contabile                  ↪ Acquisizione posizione debitoria nei confronti dell'Ente che ogni Settore competente/Hermes deve rilasciare entro n.3 g.g. In caso di certificazione negativa per debiti tributari e patrimoniali definitivamente accertati -&gt; sospensione in PCC e comunicazione al Fornitore e concessione di 5gg per sanare la posizione, in assenza si procede con la compensazione d'ufficio</p> <p>↪ Pubblicazione                  ↪ Mandato</p>	17 giorni (T30)



## 2.1 Valutazione Tecnologica

Si è proceduto a selezionare le tecnologie necessarie per supportare l'applicazione del nuovo modello di processo, valutando soluzioni di e-invoicing, ERP e software di workflow.

In tal senso si è proceduto ad un'analisi sistematica che mira a identificare e valutare le tecnologie disponibili e applicabili per migliorare il processo organizzativo specifico. Tale valutazione ha consentito di determinare quali tecnologie potrebbero ottimizzare l'efficienza, ridurre i costi, migliorare la qualità e sostenere la crescita futura.

Di seguito si presentano le fasi della valutazione tecnologica:

### 1. Definizione degli Obiettivi di Valutazione

Prima di iniziare la valutazione, è risultato cruciale definire gli obiettivi specifici che l'organizzazione intendeva raggiungere attraverso l'adozione di nuove tecnologie. Questi obiettivi possono includere l'aumento dell'efficienza operativa, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità del prodotto o del servizio, l'incremento della soddisfazione del cliente, o l'abilitazione di nuove capacità di business.

### 2. Analisi del Processo Corrente

Questa fase, ampiamente descritta nel paragrafo precedente, comporta una mappatura dettagliata e l'analisi del processo esistente per comprendere profondamente come il processo funziona attualmente e dove la tecnologia potrebbe apportare benefici significativi.

### 3. Ricerca e Identificazione delle Tecnologie

Dopo aver individuato le criticità e gli obiettivi di miglioramento del processo, si è provato ad identificare le tecnologie disponibili in uso all'amministrazione che possono rispondere a queste esigenze

### 4. Valutazione delle Opzioni Tecnologiche

Con una lista di potenziali soluzioni tecnologiche si è proceduto alla valutazione di ciascuna opzione in base a criteri specifici come:

- Adattabilità ⇒ Quanto facilmente la tecnologia può essere integrata nel processo esistente.
- Costo ⇒ I costi totali di implementazione e manutenzione della tecnologia.
- Benefici ⇒ I benefici attesi, quantificabili in termini di miglioramento dell'efficienza, riduzione dei costi, ecc.
- Scalabilità ⇒ La capacità della tecnologia di adattarsi alla crescita futura dell'organizzazione.
- Sicurezza e Conformità ⇒ Come la tecnologia gestisce i dati e se è conforme alle normative pertinenti.

Si è pertanto giunti alla risoluzione di operare in modalità integrata attraverso l'utilizzo dei sistemi gestionali Sibak, Paf e Auriga già in uso all'Amministrazione, garantendo una formazione trasversale ai diversi soggetti operanti nel progetto e assegnati ai diversi settori.

Ciò al fine di ottimizzarne le competenze informatiche legate all'utilizzo degli applicativi di cui sopra e rendere in tal modo più agevole l'implementazione del flusso procedurale reingegnerizzato come precedentemente esposto.

Nel medio periodo si ritiene altresì necessario interfacciare le soluzioni informatiche attualmente in uso con i bigdata messi a disposizione dei sistemi CUP e REGIS, oltre che con altri applicativi che l'Ente sta sviluppando ai fini del monitoraggio delle proprie attività.



### 3. DEFINIZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE

Stabilire standard operativi e procedure dettagliate per la gestione delle fatture, l'approvazione, il pagamento e la documentazione.

Lo sviluppo di procedure standardizzate è un processo metodico e consequenziale volto a creare un insieme uniforme di istruzioni e linee guida che descrivono come eseguire specifici compiti o processi all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo è assicurare che le attività siano svolte in modo coerente, efficace ed efficiente, a prescindere dalla persona che le esegue. Questo approccio mira a ottimizzare le operazioni, migliorare la qualità, aumentare l'efficienza e garantire la conformità con le normative e gli standard di settore.

Di seguito sono riportate le misure organizzative al fine di migliorare la tempestività dei pagamenti dell'Ente e superare i relativi ritardi:

1. istituzione, nell'ambito del Settore Finanze ed Economato, di un'apposita struttura dedicata – denominata servizio “Verifica pagamento debiti commerciali” e incardinata all'interno della E.Q. Gestione Economica e Finanziaria, preposta anche ad assicurare il puntuale rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 183, comma 8 del TUEL, con particolare riguardo al programma dei pagamenti, nonché alla corretta iscrizione del fondo crediti di dubbia esigibilità nel bilancio di previsione annuale. Tale struttura è coordinata dal Dirigente del Settore Finanze ed Economato, responsabile del procedimento in questione, e relaziona periodicamente al Direttore Generale ed al Segretario Generale;
2. nomina, a cura dei Dirigenti di ciascun Settore/U.P.I., di un referente incaricato della verifica e della gestione dei flussi di pagamento dei debiti commerciali che farà parte integrante del procedimento curato dalla sopra citata struttura dedicata. La nomina va comunicata formalmente al Settore Finanze ed Economato e, per conoscenza alla Direzione Generale, entro il 01/04/2024. In assenza di nomina sarà ritenuto investito di tale responsabilità direttamente il Dirigente;
3. Ciascun addetto alla struttura dedicata di cui sopra si occuperà di verificare quotidianamente la sussistenza di eventuali fatture da assegnare e/o da lavorare, producendo appositi report in base alle richieste del dirigente del Settore Finanze ed Economato o di suo delegato. Il corretto espletamento dell'attività in questione costituirà obiettivo di performance individuale di ciascun dipendente coinvolto nel procedimento in questione ed oggetto di relativa valutazione;
4. i Dirigenti (e i titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati), nel predisporre i provvedimenti che comportano impegni di spesa, devono verificare che i pagamenti conseguenti siano in linea e coerenti non solo con le previsioni del bilancio e del piano esecutivo di gestione, ma anche con le regole ed i vincoli di finanza pubblica e con il budget di cassa assegnato;
5. Il Dirigente del Settore Finanze ed Economato vigila e verifica quanto indicato ai precedenti punti 2, 3 e 4;
6. i Dirigenti (e i titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati) devono trasmettere al Settore Finanze ed Economato, con immediatezza ed in ogni caso nel rispetto dei termini stabiliti nel vigente regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi e nel vigente regolamento di contabilità, tutti i provvedimenti che, ai sensi della normativa tempo per tempo in vigore, necessitano del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria, compresi quelli che comportino riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente.
7. i Dirigenti (e i titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati) devono trasmettere, al Settore Finanze ed Economato, le determinazioni di liquidazione di spesa (ex art. 184 del TUEL) con congruo anticipo e comunque non oltre il quindicesimo giorno precedente la scadenza del pagamento della fattura o di altro idoneo documento di spesa, per permettere l'emissione dei mandati di pagamento entro le scadenze contrattuali o legali, compatibilmente con le prescritte procedure di verifica della regolarità delle prestazioni e di verifica di assenza di eventuali



inadempienze fiscali e/o contributive. In prossimità delle chiusure contabili di fine esercizio, le liquidazioni di spesa devono essere adottate e trasmesse di regola entro il 10 Dicembre, ad eccezione delle spese urgenti;

8. la gestione delle procedure connesse all'approvazione delle determinate di liquidazione dovrà rispettare pedissequamente le tempistiche di cui ai diagrammi di flusso in precedenza rappresentati, e di quelli indicati nei superiori punti 6 e 7;
9. ogni dirigente, ogni titolare di posizione di E.Q. e ogni responsabile di servizio/ufficio/procedimento deve rigorosamente osservare le modalità procedurali ed i termini stabiliti nel presente Piano e nelle altre disposizioni del vigente regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi e del vigente regolamento di contabilità, restando assoggettato ogni responsabile, in caso di inadempimento o ritardo, al relativo procedimento disciplinare, fatti salvi gli ulteriori effetti sia ai fini delle responsabilità amministrative e contabili, che della valutazione della performance individuale.
10. i Dirigenti (e i titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati), al fine di assicurare la regolarità delle determinazioni di impegno di spesa da essi adottate, devono curare che le stesse contengano fra l'altro:
  - a. la menzione del rispetto di particolari vincoli di finanza pubblica e della coerenza con il Documento Unico di Programmazione (DUP) tempo per tempo vigente;
  - b. le modalità di scelta del contraente e gli ulteriori elementi prescritti dall'art. 192 del TUEL, dal vigente Codice dei Contratti Pubblici, se non già adottata una precedente determinazione a contrattare;
  - c. la verifica del possesso della capacità del contraente dell'Ente a contrattare con la Pubblica Amministrazione, ai sensi di quanto prescritto dal codice dei contratti pubblici tempo per tempo vigente, nonché degli altri eventuali requisiti richiesti di idoneità professionale e di capacità finanziaria e tecnica previsti dal citato codice dei contratti;
  - d. la verifica della regolarità del DURC e delle norme regolanti la tracciabilità finanziaria;
  - e. le indicazioni dei codici CIG e, occorrendo, CUP.
11. i Dirigenti (e i titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati), inoltre, al fine di assicurare la regolarità delle determinazioni di liquidazione di spesa da essi adottate, devono tener conto dei seguenti ulteriori adempimenti e dare evidenza nelle stesse determinazioni:
  - a. dell'allegato documento giustificativo (fattura, ricevuta, ecc.), contenente il codice univoco IPA, CIG e, occorrendo, il CUP, dell'avvenuto riscontro operato sulla regolarità della fornitura o della prestazione e sulla rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite, da documentare altresì a mezzo dell'apposizione sul documento fiscale (o nella stessa determinazione di liquidazione) di conforme dicitura, debitamente sottoscritta dal Dirigente o dal titolare di posizione di Elevata Qualificazione delegato e/o dal responsabile del procedimento;
  - b. del preventivo impegno di spesa assunto (estremi della determinazione dirigenziale, numero ed importo d'impegno, ecc.) e della forma e datazione del relativo contratto;
  - c. degli elementi distintivi del creditore, in particolare:
    - se persona fisica: cognome, nome e codice fiscale;
    - se persona giuridica: Ragione sociale, Indirizzo della sede, Città e provincia della sede, Codice Fiscale/Partita Iva, pec;
  - d. delle modalità di pagamento (bonifico bancario, etc.) con esatta indicazione della scadenza; in caso di accredito su c/c bancario o postale del creditore deve essere esposto il codice IBAN;
  - e. della regolarità del D.U.R.C.. In caso di esito non regolare avvio della procedura di intervento sostitutivo con conseguente sospensione della fattura in PCC fino alla ricezione della comunicazione da parte dell'Inps dell'importo dovuto da versare al medesimo Istituto;



- f. della verifica di non inadempienza fiscale per i pagamenti superiori a € 5,000,00 ai sensi dell'art. 48-bis del D.P.R. n. 602/1973 prima dell'emissione del mandato di pagamento; in caso di esito non regolare, sospensione della fattura in PCC fino alla ricezione da parte di Agenzia delle Entrate e Riscossione dell'atto di pignoramento presso terzi;
  - g. del rispetto delle disposizioni in materia di tracciabilità dei pagamenti, indicando i codici CIG e, occorrendo, CUP;
  - h. dell'obbligo di indicare espressamente nel testo, che è stata riscontrata la compatibilità dei pagamenti laddove gli stessi siano correlati ad una entrata da acquisire e/o da accertare o introitare, in quanto sono stati espletati tutti gli adempimenti richiesti.
12. il Dirigente del Settore Finanze ed Economato deve verificare la compatibilità dei pagamenti con le regole di finanza pubblica e che le determinazioni comportanti impegni di spesa siano coerenti con i presenti indirizzi. Inoltre, lo stesso dirigente deve curare il tempestivo invio all'organo esecutivo comunale dei risultati delle analisi illustrati in appositi rapporti redatti in conformità con quanto stabilito ai sensi del comma 1-quater del citato articolo 9 del decreto-legge n. 185 del 2008, da allegare annualmente alle relazioni commi 166 e 170, della Legge 23 dicembre 2005, n. 266.
13. il Dirigente del Settore Finanze ed Economato, prima di effettuare il pagamento delle somme liquidate richiede ai Settori dell'Ente e/o Hermes Servizi Metropolitan Srl la verifica della posizione debitoria del fornitore nei confronti dell'ente. I Settori competenti ed Hermes dovranno fornire tale certificazione inderogabilmente entro n.3 gg. di tempo. In caso in cui risultino debiti tributari o patrimoniali verso il Comune definitivamente accertati si procederà alla sospensione della fattura in PCC ed alla comunicazione al creditore ed alla concessione di 5gg per sanare la posizione. In assenza si procede con la compensazione d'ufficio;
14. il Dirigente del Settore Finanze ed Economato, prima di effettuare i pagamenti superiori a € 5.000,00 deve in ogni caso tenere conto dell'art 48-bis del D.P.R. n. 602/1973 (verifica di eventuali inadempienze fiscali);
15. i Dirigenti e/o i titolari di posizione di Elevata Qualificazione, anche sulla scorta delle segnalazioni dei Responsabili dei Servizi/Uffici e dei procedimenti, quando sono a conoscenza di fatti o atti che possono comportare, anche in prospettiva, situazioni di debiti non previsti nel bilancio e nella contabilità dell'Ente, debbono immediatamente riferire per iscritto al Dirigente del Settore Finanze ed Economato, che a sua volta attiverà, se del caso, la procedura di cui all'art. 153, comma 6, del Tuel (segnalazioni obbligatorie).

Si rimarca a riguardo l'assoluto divieto di attivare procedimenti di spesa senza il preventivo impegno, contenente tutti gli elementi previsti dall'art. 183 del D.Lgs 267/2000, e nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 195 del medesimo Digs 267/2000.

Si richiama inoltre l'attenzione sul contenuto del principio contabile n. 2, punti n. 93, 94 e 95, in base al quale la disciplina legislativa di cui al capo IV del TUEL, in quanto finalizzata alla migliore applicazione dei principi di veridicità, trasparenza ed equilibrio di bilancio, impone agli enti, in presenza dei presupposti di cui all'art. 194, di adottare con tempestività i provvedimenti di riconoscimento dei debiti fuori bilancio, onde evitare la formazione di ulteriori oneri aggiuntivi a carico dell'ente. La mancata tempestiva adozione degli atti amministrativi necessari è astrattamente idonea a generare responsabilità per funzionari e/o amministratori. Inoltre, i principi generali dell'ordinamento richiedono agli amministratori e ai funzionari degli enti locali sia di evidenziare con tempestività le passività insorte che determinano debiti fuori bilancio, sia di adottare tempestivamente e contestualmente gli atti necessari a riportare in equilibrio la gestione modificando, se necessario, le priorità in ordine alle spese già deliberate per assicurare la copertura di debiti fuori bilancio insorti.

Pertanto, al fine di garantire la necessaria tempestività nell'adozione dei provvedimenti di riequilibrio e copertura dei debiti fuori bilancio, si prescrive che i competenti Dirigenti e/o i titolari di posizione di Elevata



Qualificazione effettuino un controllo concomitante e costante della situazione gestionale, non limitandosi a operare in tal senso solo alle scadenze previste dall' art. 193 del TUEL. I predetti soggetti, che siano venuti a conoscenza dell'esistenza di una possibile situazione di debito fuori bilancio, sono tenuti a informare con immediatezza il Dirigente del Settore Finanze ed Economato che deve attivare il procedimento previsto dalla legge senza ritardo.

Si ricorda, infine, che è prevista:

- una responsabilità amministrativa in capo al Dirigente e ai titolari di posizione di Elevata Qualificazione da essi delegati, in caso di violazione dell'obbligo del preventivo accertamento della compatibilità dei pagamenti;
- una responsabilità in capo al responsabile dell'acquisizione di beni e servizi effettuati in violazione degli obblighi previsti dall'art. 195 del D.lgs 267/2000, statuendosi che in tal caso il rapporto obbligatorio intercorre, ai fini della controprestazione e per la parte non riconoscibile ai sensi dell'art. 194 del richiamato D.Lgs 267, tra il privato fornitore e amministratore, funzionario o dipendente che hanno consentito la fornitura.



## 4. IMPLEMENTAZIONE

### 4.1 Test del Processo

L'iter per l'implementazione del nuovo processo oggetto del presente Piano è attualmente nella fase di organizzazione dei test di sistema, test approfonditi per garantire che tutte le misure funzionino come previsto e interagiscano correttamente.

In tal caso l'intero sistema viene testato per verificare che soddisfi le specifiche e i requisiti previsti, includendo tale intervento non solo l'esecuzione di test funzionali per verificare che il sistema faccia ciò che è supposto fare, ma anche test di prestazione, sicurezza, e compatibilità per assicurarsi che il sistema operi efficacemente sotto vari carichi e in diversi ambienti.

Ogni risultato sarà documentato, inclusa la registrazione di eventuali difetti o problemi identificati durante il test. Tali criticità saranno analizzate per determinare la loro causa e per identificare le aree del processo che possono necessitare di miglioramenti o correzioni.

Una volta che la fase di test sarà completata e tutti i problemi apprezzabili saranno stati risolti, il processo sarà adottato a regime.

### 4.2 Formazione del Personale

La formazione del personale gioca un ruolo fondamentale nell'innovazione procedurale all'interno delle organizzazioni. Questo perché l'innovazione non si limita solamente all'introduzione di nuove tecnologie o prodotti, ma include anche il miglioramento e la riforma dei processi interni che possono portare a un incremento dell'efficienza, della qualità e della competitività.

Nel caso di specie la formazione permetterà ai dipendenti di aggiornare le proprie competenze e conoscenze, mantenendoli al passo con le recenti evoluzioni procedurali, strumenti, tecnologie e metodologie del loro settore, anche per identificare ulteriori opportunità di miglioramento dei processi e di implementare soluzioni innovative.

La formazione dedicata potrebbe inoltre aiutare a instillare una cultura dell'innovazione all'interno dell'organizzazione, formando i dipendenti sul valore dell'innovazione e sulle tecniche per promuovere il pensiero critico e la risoluzione creativa dei problemi, le organizzazioni possono creare un ambiente in cui le idee nuove sono incoraggiate e valorizzate.

L'acquisizione di nuove competenze circa gli applicativi già in uso nell'Ente può altresì aiutare i dipendenti a lavorare più efficacemente, riducendo i tempi di esecuzione e migliorando la qualità dei risultati.

E' evidente infatti come i mercati e le tecnologie siano in continua evoluzione e le organizzazioni debbono essere in grado di adattarsi rapidamente, in tal senso la formazione del personale facilita questo adattamento, preparando i dipendenti ad accettare e implementare cambiamenti nei processi e nelle procedure.

Ulteriore obiettivo che si intende perseguire con la formazione del personale è il miglioramento della Collaborazione Interfunzionale. L'innovazione procedurale spesso infatti richiede una stretta collaborazione tra diversi reparti e funzioni, nel dispiegarsi di tale dinamica la formazione può promuovere una migliore comprensione tra i settori, dotando i dipendenti delle competenze necessarie per la collaborazione efficace e per lavorare insieme verso obiettivi comuni di innovazione, puntando allo sviluppo di un ecosistema aziendale dinamico, resiliente e innovativo.



## 5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Monitorare le prestazioni del nuovo processo utilizzando indicatori di performance chiave (KPI), raccogliere feedback e realizzare audit regolari.

La definizione di una strategia di monitoraggio e valutazione ad hoc per l'applicazione del processo reingegnerizzato rappresenterà un fattore fondamentale per garantire che il processo sia efficiente, trasparente e orientato al miglioramento continuo.

A tal fine, prima dell'implementazione del nuovo flusso procedurale, sarà necessario definire chiaramente gli obiettivi che si intendono raggiungere; tali obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati) dovrebbero concentrarsi su aspetti come l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei tempi di pagamento, l'aumento della soddisfazione dell'utente sia esterno che interno e la riduzione dei costi di gestione. Per ogni obiettivo, saranno identificati indicatori di prestazione chiave (KPI) che permetteranno di misurare il successo dell'implementazione.

In tal senso sarà necessario stabilire una baseline dei processi attuali per avere un punto di confronto con il nuovo flusso procedurale. A tal fine saranno utilizzati i dati acquisiti dalle piattaforme gestionali in uso presso l'Ente e in particolare quelle del software di contabilità "Sibak".

Utilizzando i KPI definiti, la raccolta di dati sarà continua per permettere un'analisi in tempo reale delle prestazioni, gli strumenti di monitoraggio includeranno i software di gestione dei processi, questionari di feedback degli utenti e riunioni periodiche per la revisione dei progressi.

I dati raccolti saranno analizzati regolarmente per valutare il raggiungimento degli obiettivi. Questo dovrebbe includere non solo un'analisi quantitativa, ma anche una raccolta qualitativa di feedback da parte dei dipendenti coinvolti nel processo o anche degli stessi fornitori. Le anomalie o le deviazioni dai KPI previsti dovranno essere indagate per identificare le cause e apportare le correzioni necessarie.

I risultati dell'analisi dei dati e del monitoraggio saranno comunicati regolarmente a tutte le parti interessate, inclusa la Direzione, i dipendenti e, se appropriato, i diversi stakeholders. I report potranno evidenziare i successi, identificare le aree di miglioramento e delineare i passi successivi per ottimizzare ulteriormente il flusso procedurale.

Con cadenza semestrale, sarà condotta una valutazione completa del nuovo flusso procedurale per valutarne le performance.

Specifici obiettivi ed i connessi indicatori relativi alla presente attività saranno inclusi nel PIAO con riferimento a ciascun settore ed a livello intersettoriale.

Questo processo di valutazione potrà consentire di formulare ipotesi su come l'intervento di reingegnerizzazione del flusso di pagamento delle fatture commerciali abbia impattato sull'Ente in termini di efficienza, efficacia e benchmarking rispetto ad altre realtà territoriali. Sulla base di questa valutazione, potranno essere pianificate revisioni dell'intervento organizzativo per affrontare le sfide identificate e migliorare continuamente il processo, utilizzando i cicli PDCA (Pianificare, Fare, Controllare, Agire) o metodologie come l'EFQM (European Foundation for Quality Management).