

## 5

### IL CONTRIBUTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE ALLA INDIVIDUAZIONE DEI DESCRITTORI DI ATTIVITÀ DEI SPI

Il sistema di monitoraggio dei SPI deve fare parte delle procedure di controllo di gestione delle Province, e deve essere integrato con esse, in modo che la produzione di informazioni sfrutti nella maggior misura possibile i dati amministrativi, economici e finanziari dell'amministrazione.

Un importante contributo, nell'ambito del presente progetto, è fornito dalla ricerca, svolta dal Prof. Caperchione, per conto di POLEIS-AERL, su alcune esperienze rilevanti di controllo di gestione e di *budgeting* nel settore dei SPI nell'Italia del Nord<sup>46</sup>. Dopo aver esaminato sette casi di gestione di SPI, sia sotto il profilo di struttura del servizio che sotto il profilo economico-finanziario, la ricerca giunge alla proposta di una griglia sintetica di descrittori di attività e di efficienza, e all'indicazione del modo in cui definire e approntare un sistema di controllo di gestione e di *budgeting*. Si riporta, di seguito, un estratto della proposta di descrittori, e si rinvia al testo per un maggior dettaglio.

“Rispetto al sistema informativo dei Servizi pubblici per l'impiego, va detto che esso spesso non è tarato sui nuovi Servizi per l'impiego, ma esclusivamente sull'attività amministrativa. Da un punto di vista informativo si riscontra una certa difficoltà nel passaggio da un'ottica di monitoraggio statistico del mercato del lavoro, che deve comunque esistere e i cui risultati sono di fondamentale importanza per “osservare” le dinamiche del locale mercato del lavoro e per fornire indicatori di contesto, utili anche al controllo di gestione, all'ottica dei Servizi per l'impiego, che finalizza il sistema informativo a fornire informazioni sul sistema dei servizi erogati.

Procediamo dunque alla individuazione dei descrittori di attività che riteniamo utili per il controllo di gestione nei Servizi pubblici per l'impiego.

In questa prima proposta si è ritenuto importante limitarne il numero, in quanto gli obiettivi sono da interpretare come indici del raggiungimento di risultati; ma essi non possono mai descrivere completamente un'attività o le condizioni del suo corretto svolgimento.

Si ritiene dunque di estrema importanza l'introduzione di un sistema che progressivamente responsabilizzi gli operatori su risultati e non su adempimenti.

È esperienza comune il fatto che in molte amministrazioni pubbliche sono stati introdotti meccanismi apparentemente sofisticati di fissazione e monitoraggio del raggiungimento

---

<sup>46</sup> Caperchione, E., (2003), Aspetti economico-aziendali nei Servizi pubblici per l'impiego: introduzione del controllo di gestione. POLEIS, Modena.

di obiettivi e che questo non è bastato per assicurare il buon funzionamento degli enti. In realtà, laddove all'operatore, e soprattutto al funzionario o al dirigente, si chiede di conformarsi a un insieme particolarmente nutrito di indicatori, il messaggio che spesso questi coglie è che 'il rispetto degli indicatori è di per sé indice di buon risultato' - e, sia detto per inciso, garanzia dell'ottenimento dell'indennità di risultato.

La logica di fondo va invece modificata: l'amministrazione chiarisce nella RPP (Relazione Previsionale Programmatica), o in altro documento di indirizzi, le linee strategiche sulle quali si muove, e chiede al dirigente di impegnarsi lungo tali linee. Per aiutarlo in quest'opera, gli fornisce un insieme di obiettivi - e di correlati indicatori - che focalizzano l'attenzione su alcuni risultati attesi considerati importanti, o in qualche modo emblematici, dall'amministrazione. Il dirigente è chiamato ad assicurare tali risultati, i quali sono senza dubbio 'pesanti' nel valutare il suo operato. La sua attività non si esaurisce tuttavia in essi, sicché egli deve comunque adoperarsi per garantire una complessiva qualità del servizio.

Gli indicatori di seguito riportati sono raggruppati in alcune macro-categorie:

- assunzioni, cessazioni, trasformazioni, proroghe e certificazioni;
- adempimenti ex Decreto Legge n. 181/2000;
- accoglienza e informazione;
- orientamento e consulenza orientativa;
- promozione dell'inserimento lavorativo;
- mediazione, preselezione, incrocio della domanda e dell'offerta;
- consulenza alle imprese.

Gli indicatori di attività proposti vanno determinati a livello di Servizi pubblici per l'impiego provinciali e a livello di singoli Centri per l'impiego. Tali indicatori:

- a) servono per la costruzione e l'interpretazione degli indicatori di efficacia e di alcuni indicatori di efficienza relativi all'intero sistema provinciale dei Servizi pubblici per l'impiego e relativi ai singoli Centri per l'impiego;
- b) consentono al responsabile gestionale dei Servizi pubblici per l'impiego e dei singoli Centri per l'impiego di avere il punto della situazione rispetto ai servizi erogati.

Naturalmente gli indicatori possono essere disarticolati in indicatori parziali, in relazione a criteri ulteriori rispetto a quelli che sono stati indicati.

Gli indicatori legati alle persone in cerca di lavoro possono essere, ad esempio, disaggregati per genere, titolo di studio, appartenenza a particolari categorie svantaggiate, esito dei servizi erogati.

Indicatori parziali connessi al *matching* dal lato delle imprese possono essere costruiti in relazione, ad esempio, alle differenti modalità di erogazione dei servizi, alla tipologia delle aziende coinvolte, alla tipologia di rapporto di lavoro.

## 5.1 Rilevazione delle risorse assorbite

La rilevazione delle risorse assorbite ai fini del controllo di gestione deve naturalmente avvenire allo stesso livello utilizzato nell'assegnazione delle risorse, sia in termini di Centri di costo che in termini di voci di costo/spesa.

Perciò, il sistema di rilevazione, che può basarsi sulla contabilità finanziaria<sup>48</sup> o sulla contabilità economica, deve individuare le entrate (o i proventi) e le risorse (così come elencate nel *budget*) assorbite dal Centro di costo *lavoro* (individuato nell'ambito del Centro di responsabilità legato al tema del lavoro) e dal Centro di costo funzioni legate al lavoro (Servizi per l'impiego eventualmente erogati nell'ambito di altri Centri di responsabilità), ovvero dal Centro di costo Servizi pubblici per l'impiego.

Ai fini del controllo di gestione, tuttavia, non è sufficiente fermarsi a questo livello, ma è necessario articolare ulteriormente il Centro di costo lavoro attraverso l'individuazione, in particolare dei seguenti Centri di costo di livello inferiore:

- un Centro di costo per ogni Centro per l'impiego;
- un Centro di costo per la Direzione del Servizio;
- eventuali Centri di costo per servizi particolari (quale il collocamento mirato);
- un Centro di costi comuni.

Nei Centri di costo individuati (escluso il Centro di costo costi comuni), vengono allocati tutti i costi specificamente attribuibili ai Centri di costo e alcuni costi, come le utenze, gli affitti e le manutenzioni dei fabbricati, comuni a più Centri di costo, da allocare in base a *driver* di costo.

Per quanto riguarda le utenze, dovrebbero essere chiaramente individuabili, a meno che il Centro di costo sia situato insieme ad altri Centri di costo in un medesimo edificio a contatore unico; in quest'ultimo caso, è opportuno ricorrere a *driver* di costo.

In relazione agli altri costi di gestione degli immobili, come affitti o manutenzioni dei fabbricati, questi sono chiaramente individuabili, in quanto legati ai singoli edifici. Nel caso in cui però il Centro di costo si trovi in un edificio insieme ad altri Centri di costo si ricorrerà a *driver* di costo (in questo caso, tipicamente, la superficie occupata).

Al contrario, i costi per i quali l'ordine per il Centro di responsabilità "impegnante" non parte dai singoli Centri di costo, e in relazione ai quali è difficile individuare un *driver* in grado di misurare l'assorbimento delle relative risorse, come ad esempio i costi di cancelleria, non vengono allocati ai singoli Centri di costo, ma confluiscono nel Centro di costo costi comuni.

Con queste "regole" è possibile garantire un certo livello di attendibilità nell'individuazione

---

<sup>48</sup> Nel caso si utilizzi la contabilità finanziaria, vanno presi i valori di bilancio che riguardano la parte di competenza (non i residui): per la spesa gli impegni e per l'entrata gli accertamenti.

## Schema delle variabili e degli indicatori suddivisi per macro-categorie

<b>assunzioni, cessazioni, trasformazioni, proroghe e certificazioni</b>	n. comunicazioni dalle aziende (assunzione, trasformazione rapporti di lavoro, cessazione) – con obiettivo del tipo “entro x giorni dalla comunicazione, la pratica deve essere conclusa”
<b>adempimenti ex Decreto Legge 181/2000</b>	n. cancellazioni d'ufficio ai sensi del Decreto Legislativo n. 297/2002 (per perdita stato di disoccupazione legata a lavoro trovato o rifiuto senza giustificato motivo di offerta di lavoro o di adesione a colloqui e proposta)
<b>accoglienza e informazione</b>	n. di prenotazioni per colloqui con specialisti (collocatore, orientatore, esperto di bilancio di competenze, mediatore culturale, ecc.)
<b>orientamento e consulenza orientativa</b>	n. di colloqui di presa in carico
	n. colloqui con giovani in obbligo formativo
	n. di curricula vitae stilati
	n. di bilanci delle competenze effettuati
<b>promozione dell'inserimento lavorativo</b>	<p>indicatore di effettuata proposta  <b>al denominatore:</b> numero dei soggetti disoccupati ai quali, durante il periodo di 4 mesi (se giovani) o 6 mesi (se adulti) il Servizio per l'impiego è tenuto a effettuare una proposta di un'attività formativa o di un'occupazione  <b>al numeratore:</b> soggetti ai quali, entro la fine del periodo considerato, è stata effettivamente formulata una proposta di un'attività formativa o di un'occupazione.</p>
<b>mediazione, preselezione, incrocio della domanda e dell'offerta</b>	n. soggetti coinvolti nei servizi per l'occupabilità
	n. interventi terminati nel periodo
	n. soggetti coinvolti nei Servizi per la ricerca attiva del lavoro
	n. soggetti che hanno usufruito del servizio di ricerca attiva del lavoro (in caso di autenticazione del soggetto al PC)
<b>consulenza alle imprese</b>	stock soggetti in banca dati per il matching (inizio e fine periodo)
	n. rapporti di lavoro instaurati con superamento del periodo di prova con matching da parte dei Centri per l'impiego
<b>consulenza alle imprese</b>	n. assunzioni di disabili (numeriche e nominative; tipologia di disabile)
	n. vacancies segnalate dalle imprese
<b>consulenza alle imprese</b>	n. elenchi di nominativi forniti alle imprese

Fonte: POLEIS 2003

delle risorse assorbite dai vari Centri di costo all'interno del Centro di costo lavoro.

Un aspetto critico della contabilità analitica per Centri di costo risiede peraltro nei tempi: quanto più i dati sono disponibili con ritardo, tanto minore si rivela l'utilità a fini di valutazione e di eventuale riequilibrio della gestione.

In ogni caso potrebbe essere utile disporre sin d'ora di indicatori, seppur approssimativi, quali:

- costo del personale per ogni proposta di formazione o per occupazione effettuata;
- costo del personale per ogni colloquio effettuato.