



## INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA *PERFORMANCE* E CICLO DEL BILANCIO

Il D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di *budget*, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

Pertanto, come si preannunciava nei paragrafi precedenti, il ciclo della *performance* è strettamente correlato ed integrato con il ciclo del bilancio.

La perfetta coerenza tra i due cicli consente di pianificare gli obiettivi di Ateneo in modo corretto allocando le risorse necessarie per attuare gli obiettivi.

L'Ateneo, riguardo a tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nei precedenti esercizi. Il processo fa riferimento all'albero della *performance* che, secondo una logica di *cascading*, si snoda dagli obiettivi strategici (Linee guida del Rettore) in obiettivi operativi e, a scendere, negli obiettivi individuali ed organizzativi delle strutture dell'Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso alcune elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di *budget* sono stati riclassificati dapprima per missione e per programma, poi per centro di costo (reali e fittizi). Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire un'imputazione analitica dei costi, dà la possibilità di distinguere gli stanziamenti di *budget* per missione e per programma.

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida del Rettore e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 1 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 23.821.566,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <hr/> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 20.925.838,86
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <hr/> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 9.292.048,48

Tabella 2 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 901.173,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 1.274.134,00
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 688.753,80

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del *budget* per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

Nella esposizione dei dati si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (*budget* economico) da quelle per investimento (*budget* degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziarle.

Sfruttando tali informazioni, attraverso elaborazioni extracontabili e dopo aver riclassificato i dati del *budget* per centro di costo e per missione e programma, il passo successivo è stato quello di ribaltare i costi dei centri “fittizi” sui centri “reali”, attraverso appositi *driver*.

L’esito di tale procedura è stato quello di pervenire ad una imputazione del totale dei costi (dei due tipi di *budget*) unicamente ai centri di costo *reali*, sempre suddivisi per missione e programma in modo da poterli collegare ai corrispondenti obiettivi.

La *Tabella 10 e 11* mostrano il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

Il processo sopra delineato, pur con le dovute cautele, rappresenta un primo traguardo per l’integrazione tra il ciclo del bilancio e quello della *performance*.

La procedura seguita, nella sua semplicità metodologica, ha confermato il vantaggio già evidenziato lo scorso esercizio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di

vista operativo per l'amministrazione; ma allo stesso tempo non va sottaciuto il fatto che alcune elaborazioni, come ad esempio quella di ribaltamento o la stessa imputazione di contabilità analitica sui diversi centri di costo, necessitano di essere migliorate e rese più aderenti alla realtà attraverso criteri e *driver* più evoluti.

Tabella 3 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse				
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 797.846,61				
				II DIVISIONE	€ 917.697,95				
				III DIVISIONE	€ 1.747.242,01				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 404.739,00				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 61.781,04				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 406.518,82				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 57.602,01				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 57.382,93				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 199.192,39				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.679.252,13				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.263.704,94				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 3.570.807,78				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.472.655,95				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.787.554,96				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.397.587,50				
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 724.018,87
					Ricerca scientifica e tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 835.012,30
III DIVISIONE	€ 1.729.810,42								
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 347.831,90								
CENTRO STUDI ALPINO	€ 107.553,37								
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 379.667,99								
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 65.133,06								
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 350.362,62								
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 191.586,16								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.534.647,38								
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.113.801,75								
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.359.549,78								
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.032.236,16								
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.312.210,21								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.842.416,92								
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo					I DIVISIONE	€ 521.069,89
	Servizi e affari generali per le amministrazioni							II DIVISIONE	€ 606.570,91
				III DIVISIONE	€ 824.783,09				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 377.867,79				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 26.654,97				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 249.141,22				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 26.553,21				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 26.373,35				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 104.816,05				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 1.506.672,83				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 931.058,67				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 927.773,20				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 1.437.810,76				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 996.561,21				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 728.341,33				

Tabella 11 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget investimenti

Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse			
Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 6.259,69			
			II DIVISIONE	€ 6.259,69			
			III DIVISIONE	€ 6.260,05			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 15.150,65			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 15.150,65			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 321.622,44			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 15.150,65			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 15.150,65			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 41.439,36			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 382.936,50			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 15.150,65			
			Ricerca scientifica e tecnologica di base			I DIVISIONE	€ 6.422,65
II DIVISIONE	€ 6.422,65						
Ricerca scientifica e tecnologica applicata	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	III DIVISIONE	€ 6.422,74			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 18.435,81			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 18.435,81			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 647.746,60			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 18.435,81			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 18.435,81			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 18.435,81			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 49.283,17			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 18.459,78			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 18.459,78			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 391.865,95			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 18.435,81			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 18.435,81			
			Indirizzo politico	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo	I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
						III DIVISIONE	€ 39.235,66
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72						
CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76						
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92						
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76						
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76						
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99						
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50						
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55						
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57						
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO							
	€ 28.072,29						