

MANUALE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Università degli Studi della Tuscia



Indice

1. Riferimenti e finalità	2
2. Sistema informativo gestionale di Ateneo	3
3. Metodologie contabili	5
3.1 L'attribuzione delle risorse economiche e finanziarie ai CDR.....	5
3.2 Le unità utilizzatrici delle risorse economiche (Centri di costo/ricavo).....	5
3.2.1 L'imputazione dei costi ai Cdc.....	5
3.2.2 L'attribuzione dei ricavi	10
3.3 L'attribuzione delle risorse alle macro-attività (didattica, ricerca/terza missione, servizi istituzionali).	11
3.4 L'attribuzione delle risorse agli obiettivi del piano integrato.....	11
3.5 Elaborazione e analisi di indicatori di bilancio	11
4. Report	12
4.1 Report per il monitoraggio dei Centri di responsabilità (CDR).....	12
4.1.1 Scostamenti di Budget.....	12
4.1.2 Analisi di sostenibilità dei programmi operativi e degli investimenti.....	13
4.2 Report per il monitoraggio dei centri di costo (CDC), di ricavo e per macro-attività	15
4.2.1 Monitoraggio infra-annuale degli utilizzi di budget in Co.AN. e analisi scostamenti.....	15
4.2.2 Analisi costi - benefici.....	18
4.3 Report obiettivi del P.I.A.O. e monitoraggio.....	19
4.4 Altri report.....	19
5. Tempi, titolarità e periodicità delle principali attività	21
Allegati	24

1. Riferimenti e finalità

Di seguito si riporta il quadro normativo di riferimento.

- Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 5, c. 4, lett. a), in base alla quale gli atenei devono adottare sia un sistema di contabilità economico-patrimoniale che un sistema di **contabilità analitica**.
- Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 18, art. 1, c. 4, il base al quale *“le università si dotano, nell'ambito della propria autonomia, di sistemi e procedure di **contabilità analitica**, ai fini del controllo di gestione”*.
- Manuale Tecnico Operativo (“MTO”), art. 8, D.I. MIUR-MEF 14 gennaio 2014, n. 19 -terza edizione, il quale prevede *“che la contabilizzazione dei progetti, delle commesse e delle ricerche finanziate/cofinanziate richiede l'adozione di un efficace sistema di **contabilità analitica** di previsione e rendicontazione interna che sia in grado di fornire informazioni dettagliate su ricavi e costi diretti e/o indiretti imputabili al singolo progetto, alla singola commessa o ricerca”*.
- Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (R.A.F.C.)
 - art. 4, c. 1: *“L'Università degli Studi della Tuscia adotta un sistema contabile basato sui principi della **contabilità economico-patrimoniale e analitica**, integrato con un sistema di contabilità finanziaria”*.
 - art. 4, c. 3 lett. e): *“Il quadro informativo fornito dal sistema contabile è rappresentato da: ...schemi e rendiconti di **contabilità analitica**”*.
 - art. 7, c. 1: *“Il bilancio di Ateneo è unico con riferimento alle tipologie di registrazione contabile, al piano dei conti economico-patrimoniale e al piano dei conti finanziario, alle ulteriori codifiche interne ed esterne, ai **centri di costo** e ai livelli di **contabilità analitica**, ed è strutturato in sezioni di bilancio relative ai singoli **centri di spesa**.”*
- Manuale di Amministrazione
 - art. 2 che fornisce le definizioni di seguito riportate.
 - *Sistema contabile integrato*: sistema che assicura l'integrazione e la coerenza delle **rilevazioni** di natura finanziaria con quelle di natura economico-patrimoniale e **analitica**.
 - *Contabilità economico-patrimoniale* è lo strumento di rilevazione di tutti i fatti amministrativi (numerari e non numerari) intercorsi con l'ambiente esterno. La contabilità economico-patrimoniale rileva i fatti gestionali secondo il principio della competenza economica, per il quale l'effetto delle operazioni contabili

deve essere rilevato e attribuito all'esercizio al quale tali operazioni si riferiscono e consente di prevedere (*budget*) o misurare (in fase di monitoraggio o a consuntivo) il reale utilizzo di risorse e il reale beneficio connesso alle attività svolte e, quindi, di valutare l'economicità della gestione.

- **Contabilità analitica** è un insieme di scritture che riguarda la determinazione preventiva, la rilevazione consuntiva, l'imputazione, il raggruppamento, l'analisi e il calcolo di risultati economici particolari. Essa misura i costi e i rendimenti con riferimento sia alle articolazioni organizzative (centri di responsabilità), sia a specifiche entità di riferimento di costi (centri di costo), sia alle destinazioni dei costi e rendimenti stessi riguardo alle missioni, ai programmi, alle attività. La **contabilità analitica** evidenzia: i fatti gestionali secondo il principio della competenza economica, in base al quale l'effetto delle operazioni contabili deve essere rilevato e attribuito all'esercizio al quale tali operazioni si riferiscono, nonché le risorse e i benefici a livello di singole articolazioni organizzative e delle diverse attività svolte.
- art. 5, c. 1: L'Ateneo, ..., adotta ... un **Piano dei centri di costo** per le rilevazioni della **contabilità analitica** e le ripartizioni per missioni e programmi (all. n. 4).
- art. 5, c. 2: I **centri di Spesa/Responsabilità** dell'Ateneo sono indicati in allegato n. 6.
- art. 13, c. 3: Gli impegni di *budget* non possono in nessun caso superare l'ammontare degli stanziamenti definiti nei singoli conti di **Contabilità Analitica di budget**.
- art. 14, c. 2: L'impegno di *budget* fa sì che venga riservata una corrispondente quota del *budget* attraverso un'annotazione, nei rispettivi sezionali, delle apposite scritture anticipate in **contabilità analitica**. Tale operazione garantisce il mantenimento della disponibilità sul *budget* fino al momento dell'insorgere del costo effettivo.

Il presente Manuale del Controllo di Gestione (di seguito "Manuale CdG") definisce i criteri e le modalità di gestione del sistema di contabilità analitica di Ateneo e disciplina le finalità di utilizzo degli strumenti del controllo di gestione.

2. Sistema informativo gestionale di Ateneo

Il sistema informativo gestionale di Ateneo si basa su:

- la contabilità generale ("**COGE**"), che consente di predisporre il bilancio unico di Ateneo e di supportare le previsioni di budget;

- la contabilità analitica (“**COAN**”), che consente di sviluppare analisi tipiche del controllo di gestione e di predisporre report di analisi dei costi e scostamenti rispetto agli obiettivi di budget.

L’organizzazione contabile del sistema è così articolata:

1. i **centri di responsabilità (CDR)** sono unità organizzative assegnatarie di un budget, di cui sono responsabili i relativi direttori o dirigenti, nel caso dell’Amministrazione centrale. Tutti i costi, i ricavi e gli investimenti presenti nel bilancio dell’Ateneo devono essere assegnati ad un CDR. Ciò comporta che ciascuno stanziamento del budget previsionale venga associato in bilancio ad una unità previsionale di base (UPB) che riporta ad una figura di responsabilità;
2. i **centri di costo (CDC)**, che rappresentano gli oggetti di imputazione delle risorse, dei costi e dei ricavi e ne identificano la destinazione. I CDC, che possono coincidere in alcuni casi con i centri di responsabilità e sono dettagliati in una ulteriore dimensione analitica, ovvero attività istituzionali quali “*didattica*” e “*ricerca*” (svolte dai dipartimenti e dalle sezioni del Centro Integrato di Ateneo) e “*servizi amministrativi*”. Le attività istituzionali vengono ulteriormente dettagliate fino alle attività finali svolte (ad es. i corsi di studio presenti nell’offerta formativa dell’Ateneo).

La COAN si basa sui seguenti elementi:

- a) Piano dei conti analitici;
- b) Piano dei CDC, di norma distinti in:
 - *CDC produttivi*: svolgono le attività connesse prevalentemente alla didattica, alla ricerca e alla terza missione;
 - *CDC ausiliari*: svolgono attività di supporto per lo più strumentali ai centri produttivi (uffici di supporto all’attività formativa, alla ricerca e alla terza missione, sezione SBA etc.
 - *CDC funzionali*: svolgono le attività di funzionamento generale dell’Ateneo (uffici di staff degli organi di Ateneo, uffici amministrativi, ...);
 - *CDC fittizi*: accolgono costi che necessitano di ulteriori elaborazioni affinché siano correttamente imputati nei centri sopra elencati.

La COAN individua i seguenti oggetti di calcolo:

- 1) unità dell’organizzazione responsabili della gestione delle risorse (Centri di Responsabilità)
- 2) unità utilizzatrici delle risorse economiche (Centri di costo).

- 3) aree dell'attività istituzionale (didattica, ricerca, servizi) per la quale vengono utilizzate le risorse economiche;
- 4) obiettivi operativi del piano integrato;

Per ciascun oggetto di calcolo vengono elaborati report, secondo le modalità definite nel successivo par. 4.

3. Metodologie contabili

3.1 L'attribuzione delle risorse economiche e finanziarie ai CDR

Il collegamento delle risorse ai CDR avviene attraverso assegnazione diretta in sede di stesura del budget triennale, tenuto conto delle richieste che vengono sottoposte agli organi di Ateneo, secondo le modalità e i termini stabiliti nel R.A.F.C. e nel Manuale di Amministrazione. Una volta effettuato il collegamento, il controllo di gestione assicura il monitoraggio degli scostamenti tra le assegnazioni e gli utilizzi delle risorse assegnate, analizza e valuta l'efficacia dei CDR stessi (art. 15 del R.A.F.C.).

Per la valutazione economico-patrimoniale dei progetti di investimento ci si avvale dello strumento del budget degli investimenti e della valutazione di sostenibilità di medio periodo basata sul patrimonio netto di Ateneo. A quest'ultima viene affiancato un esame degli effetti reddituali del piano di ammortamento dell'investimento da effettuare.

La pianificazione finanziaria viene effettuata attraverso l'analisi e la valutazione delle fonti di capitale destinate alla copertura del maggior fabbisogno finanziario con l'ausilio del prospetto delle fonti e degli impieghi basato sui flussi di cassa pluriennali.

3.2 Le unità utilizzatrici delle risorse economiche (Centri di costo/ricavo)

3.2.1 L'imputazione dei costi ai Cdc

Il collegamento tra risorse utilizzate e CDC viene realizzato attraverso gli strumenti della contabilità analitica, in sede di Budget triennale e delle successive modifiche, monitorando

gli scostamenti e operando una analisi e una valutazione dell'efficienza del CDC (art. 15 del R.A.F.C.).

I costi possono essere identificati come diretti o indiretti, a secondo dell'oggetto di calcolo (CDC, corso di studio, progetto, commessa, ...).

*I **costi diretti** sono quelli per i quali è possibile ed è economicamente conveniente determinare in misura oggettiva il consumo del fattore produttivo rispetto ad un oggetto di costo.*

*I **costi indiretti** sono i restanti costi e, in quanto collegati a più oggetti del costo, richiedono l'utilizzo di opportuni driver di ripartizione.*

Nella definizione del costo si adotta la metodologia del *full-costing* a base multipla, attribuendo dapprima i costi diretti e indiretti ai CDC identificati:

FASE 1)

- a) i costi diretti rispetto all'oggetto di calcolo vengono attribuiti ai CDC identificati;
- b) i costi indiretti rispetto all'oggetto di calcolo vengono attribuiti ai CDC identificati attraverso l'utilizzo di opportuni driver numerici, fondati sulla attinenza con la natura dei costi e ricavi da suddividere, oggetto di delibera da parte degli Organi di governo.

L'attribuzione del costo del personale (docente, dirigente e t.a.), basata sulla mappatura delle attività svolte rappresenta un *driver* fondamentale.

L'attività del personale docente è riconducibile alle macro-funzioni di didattica, di ricerca e terza missione e viene approssimata attraverso stime individuali della frazione di tempo dedicato da ciascun docente ai singoli processi cui partecipa.

L'attività del personale dirigente e tecnico-amministrativo, svolta in amministrazione centrale e nei centri di spesa, deve essere ripartita stimando la frazione di tempo dedicato da ciascuna unità ai processi cui partecipa.

La mappatura delle attività svolte dal personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo è funzionale alla determinazione dei relativi costi e per le successive analisi di tipo costo-beneficio o confronto con *benchmark* e costi standard.

In una prima fase viene privilegiato un approccio semplificato, consistente in percentuali forfettarie come stabilito dal Decreto Direttoriale 30 maggio 2019, n. 1055, e dal Decreto Interministeriale 19 gennaio 2014, n. 21.

Successivamente, una volta acquisiti gli opportuni *software* e sulla base di risultanze oggettive, si potrà ricorrere a metodi più affinati e standardizzati e a metodologie più avanzate (ABC, gettone interno..).

Di seguito i *driver* individuati a seconda delle diverse tipologie di costo.

COSTI INDIRETTI	CRITERIO RIPARTIZIONE
IMMOBILI	
utenze di acqua	superficie (mq)
energia elettrica	superficie (mq)
gas	superficie (mq)
riscaldamento	superficie (mq)
servizi di pulizia	superficie (mq)
servizi di vigilanza	superficie (mq)
manutenzione ordinaria immobili	superficie (mq)
manutenzione straordinaria immobili (laddove non imputabile direttamente)	superficie (mq)
manutenzione delle aree verdi	superficie verde (mq)
ascensori	impianti presenti
audio video	impianti presenti
rifiuti speciali	media utilizzo xx anni

ATTIVITÀ STUDENTI	
borse Erasmus	n. iscritti per corso di studio
iniziative studentesche	n. iscritti per corso di studio
attività tempo parziale	<i>driver</i> sulla struttura (parti uguali sui corsi)
tutor junior	<i>driver</i> sulla struttura (parti uguali sui corsi)

COSTI PER INFORMATICA	
programmi gestionali	n. dipendenti/n. progetti ricerca (a seconda della tipologia di utenti del software)
programmi e assistenza informatica studenti	n. iscritti

ALTRI COSTI RIFERIBILI AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	
consulente ADR	afferenza del personale che usufruisce del servizio su media xx anni
analisi e visite mediche	afferenza del personale che usufruisce del servizio su media xx anni
radioprotezione	afferenza del personale che usufruisce del servizio su media xx anni
visita VDT	afferenza del personale che usufruisce del servizio su media xx anni

FASE 2)

I costi attribuiti alle strutture funzionali vengono ribaltati sui centri di costo produttivi e ausiliari, attraverso l'utilizzo di *driver* di riparto:

1 RIBALTAMENTO		
Denominazione	TIPO DI CDC	criterio di ribaltamento
STAFF DEL DIRETTORE GENERALE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
UFFICIO ASSICURAZIONE QUALITA'	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
UFFICIO PERFORMANCE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
UFFICIO DI STAFF DEL RETTORE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO RISORSE UMANE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO AFFARI LEGALI E PROCEDURE NEGOZIALI	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari ausiliari e produttivi)
SERVIZIO CONTABILITA' E TESORERIA	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)

SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO TRATTAMENTI ECONOMICI DEL PERSONALE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO TECNICO, IMPIANTI E SERVIZI	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO TECNICO E PATRIMONIO	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)
SERVIZIO INFORMATICA E TELECOMUNICAZIONI	funzionale	in proporzione al costo complessivo attribuito (fase1) ai cdc destinatari (ausiliari e produttivi)

FASE 3)

I costi delle strutture ausiliarie vengono ribaltati sui centri di costo produttivi e sulle attività finali attraverso l'utilizzo di *driver* di riparto.

2 RIBALTAMENTO

Denominazione	TIPO DI CDC	criterio di ribaltamento
UFFICIO COMUNICAZIONE E ORIENTAMENTO	ausiliario	Numero di studenti
SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E SERVIZI AGLI STUDENTI	ausiliario	Numero di studenti
SEZIONE CENTRO STUDI ALPINO DIDATTICA	ausiliario	Numero di studenti dei dip che partecipano
SEZIONE CENTRO STUDI ALPINO RICERCA	ausiliario	Numero di docenti strutturati nei DIP che partecipano al centro
SEZIONE CENTRO AZIENDA AGRARIA DIDATTICA	ausiliario	Numero di studenti dei dip che partecipano
SEZIONE CENTRO AZIENDA AGRARIA RICERCA	ausiliario	Numero di docenti strutturati nei DIP che partecipano alla sezione
SEZIONE CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	ausiliario	Numero di docenti strutturati nei DIP che partecipano alla sezione
SEZIONE CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	ausiliario	Numero di docenti strutturati nei DIP che partecipano alla sezione
SEZIONE CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	ausiliario	Numero di docenti strutturati nei DIP che partecipano alla sezione
SEZIONE SBA	ausiliario	% di utilizzo dell'utenza rilevabile da statistiche

3.2.2 L'attribuzione dei ricavi

Sono **ricavi diretti** quelli conseguiti direttamente dal centro di ricavo (ravvisabile e coincidente con il piano dei centri di costo) e imputati dal sistema contabile in via immediata al momento della registrazione del documento gestionale. Tra i ricavi diretti: la contribuzione degli studenti, le entrate per conto terzi, i contributi per investimenti, i contributi correnti compresi i contratti, le convenzioni e gli accordi di programma.

I **ricavi indiretti** sono quei ricavi conseguiti dall'Amministrazione Centrale, in particolare l'FFO non vincolato e finalizzato nonché i contributi per l'internazionalizzazione. I ricavi indiretti vengono ribaltati sui centri di costo utilizzando specifici *driver*.

L'attribuzione del FFO ai centri di costo finali viene effettuata con modalità diverse a seconda delle sue componenti, di seguito riportate.

- Quota Consolidabile e quota Programmazione Triennale
- Quota Costo Standard per Studente in corso
- Quota Premiale Qualità della Ricerca
- Quota Premiale Politiche di Reclutamento
- Quota Valorizzazione dell'Autonomia Responsabile

RICAVI DA ATTRIBUIRE	CRITERI DI RIPARTIZIONE
FFO LIBERO	
Quota Consolidabile e quota Programmazione Triennale	costo di personale docente e ricercatore e tecnico-amministrativo per l'attribuzione al dipartimento - funzione didattica e ricerca - corsi di studio
Quota Costo Standard per Studente in corso	all'incidenza degli studenti regolari eventualmente ponderati sulla docenza
Quota Premiale Qualità della Ricerca	IRD1 (Fonte dati Anvur VQR 2011-2014)
Quota Premiale Politiche di Reclutamento	IRD2

Quota Valorizzazione dell'Autonomia Responsabile	costo di personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo per l'attribuzione al dipartimento - funzione didattica e ricerca - corsi di studio
--	--

ERASMUS

n. iscritti per corso di studio

TASSE E CONTRIBUTI STUDENTI

direttamente sul corso attraverso gestionale

3.3 L'attribuzione delle risorse alle macro-attività

Ogni CDC risulta, inoltre, collegato alla relativa funzione istituzionale cui fa riferimento (didattica, ricerca, terza missione e servizi istituzionali). L'aggregazione dei CDC per attività determina una notazione di costo riferibile alla macro-attività di Ateneo.

3.4 L'attribuzione delle risorse agli obiettivi del piano integrato

Come indicato nelle *“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane,”* gennaio 2019 e nel Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80 (che istituisce il P.I.A.O.), l'Ateneo attribuisce le risorse agli obiettivi di *“performance”*.

In sede di redazione del bilancio di previsione, laddove venga individuato uno stanziamento specificamente riferibile ad uno o più obiettivi del P.I.A.O., si procede a collegare secondo una metodologia di *direct cost* la risorsa richiesta agli obiettivi. Il controllo di gestione assicura il monitoraggio degli scostamenti e gli utilizzi.

3.5 Elaborazione e analisi di indicatori di bilancio

Tra le metodologie contabili utilizzate dal controllo di gestione rientrano anche le analisi di bilancio condotte attraverso indici derivati dai dati dello Stato Patrimoniale, del Conto economico e del Rendiconto finanziario. Ad esempio:

- valore e composizione del patrimonio netto (riserve, utili di esercizio)

- analisi componenti del risultato d'esercizio (risultato operativo, risultato prima delle imposte)
- indici di equilibrio finanziario e patrimoniale
- monitoraggio sul rispetto della normativa sul contenimento della spesa pubblica avente impatto sugli stanziamenti di budget.

4. Report

È allo studio l'introduzione di un "cruscotto direzionale di controllo", alimentato in automatico e differenziato per tipologia di *stakeholder*, che fornisca report direzionali concordati con i vertici dell'Ateneo.

4.1 Report per il monitoraggio dei Centri di responsabilità (CDR)

4.1.1 Scostamenti di Budget

Un centro di responsabilità rappresenta una sottosistema economico al quale vengono attribuite risorse in fase di assegnazione del budget.

La rilevazione periodica consiste nel monitorare le risorse utilizzate direttamente o trasferite ad altri centri di responsabilità con analisi degli scostamenti, rispetto a quanto assegnato in sede di budget annuale, al fine di verificare l'efficacia della gestione, l'attendibilità delle previsioni di budget e il rispetto di eventuali limiti imposti dalla normativa.

Monitoraggio scostamenti di Budget (report n.1)

REPORT BUDGET COLLEGATI ALLA RESPONSABILITÀ GESTIONALE					
Anno x					
Centro di Responsabilità	Budget assegnato in sede di bilancio di previsione	Budget trasferito ad altri cdr	Budget utilizzato direttamente dal cdr	Costo sostenuto dal cdr	Scostamento

Preconsuntivo di Ateneo (report 2)

				PRE-CONSUNTIVO Anno X								IPOTESI AL 31/12/ Anno X					
Codice Budget Economico	descrizione budget economico	bilancio di verifica anno x-1 (senza scritture di assestamento e chiusura)	bilancio consuntivo anno x-1	conto economico anno x prima delle scritture di assestamento	risconti chiusura (di cui della colonna precedente)	risconti apertura (presenti nel pre-consuntivo)	PRECONSUNTIVO compresi risconti (F)	preimpegni/preaccertamenti aperti	impegni/accertamenti aperti	PRECONSUNTIVO (UPB DIPARTIMENTI E UPB VINCOLATE AMCEN) (G)	contabili vincolate nel preconsuntivo (colonna AA)	PRECONSUNTIVO XX AL NETTO DELLE UPB DIPARTIMENTI E VINCOLATE AMCEN (F-G)	% prec su bdg	R/NR	calcolo maggior valore budget - preconsuntivo	previsione di variazione su specifiche voci (ffo, tasse, spese di personale)	Prima IPOTESI chiusura 31/12

4.1.2 Analisi di sostenibilità dei programmi operativi e degli investimenti

La pianificazione finanziaria/patrimoniale per la copertura degli investimenti viene effettuata in sede di redazione del bilancio di previsione triennale o di sua variazione in corso di esercizio e rientra nei controlli antecedenti.

Vengono effettuate analisi e valutazioni sulle fonti di capitale destinate alla copertura del maggior fabbisogno finanziario e sugli effetti economico-patrimoniali derivanti dai progetti di investimento, anche con l'ausilio del prospetto delle fonti e degli impieghi.

Il prospetto degli impieghi e delle fonti consente di valutare la fattibilità finanziaria dei programmi operativi e di investimento, con riferimento a un periodo pluriennale (report 3).

4.2 Report per il monitoraggio dei centri di costo (CDC), di ricavo e per macro-attività

4.2.1 Monitoraggio infra-annuale degli utilizzi di budget in Co.AN. e analisi degli scostamenti

Il controllo di gestione effettua il monitoraggio periodico dell'andamento della gestione dell'Ateneo e l'analisi degli scostamenti tra previsioni e dati effettivi anche con riferimento ai riflessi sugli obiettivi prefissati, secondo anche quanto previsto agli artt. 8 e 9 del R.A.F.C.

Le risultanze dell'attività di controllo di gestione possono essere utilizzate dalla struttura o dagli organi cui è demandata la valutazione.

Con cadenza almeno trimestrale l'ufficio Controllo di gestione acquisisce tutte le informazioni contabili ed extracontabili, rilevate durante la gestione, avendo cura di richiedere eventuali ulteriori elementi ai Centri di spesa ritenuti necessari per la redazione delle relazioni gestionali di cui all'art. 8 del R.A.F.C. (*report 5*).

Schede per i monitoraggi strutture sugli scostamenti infra-annuali dei centri di responsabilità (report 5)

DIPARTIMENTO DI ... ANNO X			
DIPARTIMENTO DI	BUDGET - ANNO X	CONTABILIZZATO ANNO X	RESIDUO ANNO X
PROGETTI FINANZIATI CON RICAVI GESTITI SU PROGETTO			
ANNI -X CTXXX			
COMMERCIALI			
ANNI -X			
ISTITUZIONALI			
ANNI -X			
DIDATTICA FINANZIATA			
TOTALE PROGETTI DI RICERCA E DIDATTICA FINANZIATI ESTERNI			
PROGETTI FINANZIATI CON RICAVI GESTITI CENTRALMENTE			
ANNI -X			
PROGETTO GESTITI CON RICAVO CENTRALE			
TOTALE RICERCA E DIDATTICA FINANZIATA			
		COSTI A CARICO DI ATENEO	
FUNZIONAMENTO			
...			
RICERCA A CARICO ATENEO			
...			
ALTRI PROGETTI A CARICO ATENEO			
20x? RESIDUI-...			
RESIDUI DA PROGETTI			
DOTTORATI DI RICERCA			
DIDATTICA A CARICO ATENEO			
INVESTIMENTI A CARICO ATENEO			
PIANO STRATEGICO			
INTERNAZIONALIZZAZIONE			
TOTALE A CARICO ATENEO			
TOTALE DIPARTIMENTO			

Ove la verifica evidenzi consistenti scostamenti dagli obiettivi definiti in sede di programmazione, viene segnalata dal Dirigente della II divisione la presenza di scostamenti al Direttore Generale, che ne informerà i responsabili delle strutture interessate e il Rettore, per quanto di rispettiva competenza. I Responsabili analizzano le cause che hanno portato agli scostamenti e, secondo quanto previsto dal comma 2 dell'art. 8 del R.A.F.C., individuano le azioni correttive più opportune da proporre al Consiglio di Amministrazione.

I monitoraggi sono riferiti all'Ateneo nel suo complesso e ai singoli centri di spesa.

Report scostamenti costi prima dei ribaltamenti (report 6)

SCOSTAMENTI BUDGET E DEI COSTI DEI CDC PRIMA DEI RIBALTAMENTI							
Anno X							
centro di costo (centro gestionale/area funzionale/attività finale)	stanziamenti di budget direttamente attribuiti (a)	stanziamenti di budget attribuiti attraverso cost-driver (b)	totale stanziamenti di budget c= (a+b)	costi diretti contabilizzati (d)	costi attribuiti attraverso cost-driver (e)	totale costi contabilizzati f=(d+e)	scostamento g=(c-f)

Nella fase in cui vengono effettuati i ribaltamenti delle strutture funzionali su quelle produttive e ausiliarie, e, successivamente, delle strutture ausiliarie su quelle produttive, si hanno report che evidenziano gli aggravii del costo sulle macro-attività derivanti dalle attività funzionali, che potranno essere costruiti:

- per macro-attività (ricerca, didattica e servizi amministrativi),
- per centro gestionale produttivo (dipartimento)
- per attività finale (corso di studio).

Report scostamenti budget-costi dopo i ribaltamenti (report 7)

RIBALTAMENTO SULLE ATTIVITA' DEL BUDGET E DEI COSTI RIFERIBILI AI CDC AUSILIARI E COMUNI												
Anno X												
attività	struttura da ribalt	driver	quota attribuita	struttura da ribalt	driver	quota attribuita	struttura da ribalt	driver	quota attribuita	struttura da ribalt	driver	quota attribuita

Analoghe rappresentazioni vengono effettuate anche con riferimento ai ricavi

Report scostamenti ricavi prima dei ribaltamenti (report 8)

SCOSTAMENTI BUDGET E DEI RICAVI DEI CDC PRIMA DEI RIBALTAMENTI							
Anno X							
centro di costo (centro gestionale/area funzionale/attività finale)	stanziamenti di budget direttamente attribuiti (a)	stanziamenti di budget attribuiti attraverso driver (b)	totale stanziamenti di budget c= (a+b)	ricavi diretti contabilizzati (d)	ricavi attribuiti attraverso driver (e)	totale ricavi contabilizzati f=(d+e)	scostamento g=(c-f)

Analisi dei ricavi e relativa attribuzione				
Anno x				
ricavo	centro di costo	driver	valore imputato (budget)	valore imputato (monitor)

4.2.2 Analisi costi - benefici

Sulla base delle evidenze di costi e ricavi per CDC o macro-attività si possono effettuare analisi di tipo costo-beneficio, che evidenziano il grado di efficienza a diversi livelli di aggregazione (*report 9*).

RISULTATO ECONOMICO DELLE ATTIVITA' E DELLE STRUTTURE							
Anno X							
centro di costo (centro gestionale /area funzionale /attività finale)	ricavi imputati	costi imputati	ribaltamenti costi	ribalimenti costi	totale costi	totale ricavi	determinazione del risultato economico

I dati elaborati possono essere oggetto di confronto con gli analoghi del sistema delle università qualora disponibili e con indicatori di costo standard, ad esempio per quanto riguarda il costo degli studenti regolari.

Il controllo viene effettuato confrontando gli scostamenti fra i costi obiettivo e i costi effettivamente sostenuti a consuntivo.

Scostamenti con costi standard (report 10)

SCOSTAMENTI BUDGET E COSTI ATTIVITA'						
Anno X						
attività	budget complessivo imputato	costo complessivo attribuito	indicatore di costo (ex ante)	indicatore di costo (monitor)	costo standard	differenze

4.3 Report obiettivi del P.I.A.O. e monitoraggio

Il collegamento tra risorse di bilancio e obiettivi del P.I.A.O. avviene, laddove possibile, con l'imputazione delle risorse di budget stanziato per gli obiettivi e il loro successivo monitoraggio, coerentemente con quanto previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 art. 4, c. 2 lett. b.

Come indicato nelle *“Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance e del bilancio delle università statali italiane”* l'Ateneo valuta la fattibilità del collegamento tra risorse di budget e obiettivi del Piano non solo limitatamente a singole attività progettuali ma per l'intero ammontare delle risorse assegnate nel budget e quindi anche per le attività ordinarie.

Al riguardo si può prevedere di collegare le potenzialità della contabilità analitica ad un Piano che preveda una assegnazione di “obiettivi di funzionamento” e non solo “di progetto”.

Al fine di poter procedere ad una assegnazione del totale delle risorse di budget si dovrà definire la mappatura completa delle attività svolte e collegare tale mappatura al Piano.

Nell'attesa della definizione della metodologia sopra individuata l'Ateneo considera esclusivamente le quote di budget stanziato direttamente e collegate alle finalità del Piano, gestite come “progetto” e pertanto monitorate e assegnate ad un responsabile. Ogni progetto rappresenta un obiettivo operativo collegato al raggiungimento dello stesso. A ciascun responsabile viene richiesto in sede di costruzione del budget economico di indicare le poste del budget che sono direttamente riconducibili a obiettivi di performance indicati nel Piano Integrato e così monitorate (*report 11*).

REPORT MONITORAGGIO OBIETTIVI OPERATIVI			
Anno X			
obiettivo operativo	budget assegnato in sede di bilancio	costo contabilizzato	scostamento

4.4 Altri report

Vengono periodicamente elaborati alcuni indicatori specifici ritenuti significativi. Tra questi l'indicatore dei costi generali di struttura (pulizia, guardiania, utenze, manutenzioni ordinarie,

...), con analisi di dati di costo al mq. per centro di costo e tipologia di costo significativo. (report 12 e 13).

Indicatori relativi ai costi generali di struttura (report 12)

centro di costo _____					
INDICATORI COSTI GENERALI DI STRUTTURA					
Anno X					
Costi generali	costo totale Ateneo	mq cdc	coefficiente di consumo	costo attribuito	incidenza del costo per natura su costo
Servizio di vigilanza					
Energia					
Acqua					
Gas e riscaldamento					
Servizio di facchinaggio					
Manutenzione ordinaria edifici					
.....					

Costo al mq. per centro costo (report 13)

Costo per natura _____			
costo al mq per centro di costo			
Anno X			
cdc	costo cdc	mq cdc	costo per mq
CDC 1			
CDC 2			
TOTALE COSTO AL MQ			

Ulteriori indicatori potranno essere individuati secondo specifiche esigenze.

5. Tempi, titolarità e periodicità delle principali attività

QUANDO	CHI	ATTIVITÀ
Annualmente:		
entro il 20 ottobre	Ufficio Bilancio	Invio all'Ufficio CDG del Budget degli Investimenti
Annualmente:		
entro il 31 ottobre	Ufficio CDG	Analisi e valutazioni sulle fonti di capitale destinate alla copertura del maggior fabbisogno finanziario e valutazioni sugli effetti economico- patrimoniali derivanti dai progetti di investimento anche con l'ausilio del prospetto delle fonti e degli impieghi.
Annualmente:		
entro il 5 novembre	Ufficio CDG	Invio risultanze analisi al DG

Riferimenti normativi: -Art 6. c. 6 lett. b R.A.F.C.		Report N. 3,4
QUANDO	CHI	ATTIVITÀ
Annualmente:		
Entro il primo gennaio	Ufficio Bilancio	Invio all'ufficio controllo di gestione del Budget Triennale approvato dal CDA completo delle coordinate analitiche (obiettivo, cdc, driver)
Periodicamente:		
Trimestralmente	Ufficio Controllo di Gestione	Bilanci di verifica e consuntivazione infra annuale con simulazione delle scritture di assestamento
Periodicamente:		
trimestralmente	Ufficio Controllo di Gestione	Monitoraggi e Scostamenti di budget e degli obiettivi operativi
Periodicamente:		
trimestralmente	Ufficio Controllo di Gestione	Informativa al DG
Periodicamente:		
Trimestralmente	Ufficio controllo di gestione/responsabile amministrativo centro di spesa	Analisi delle cause di eventuali scostamenti e proposta azioni correttive
Periodicamente:		
Trimestralmente	Centri di spesa	Proposte delle azioni correttive al CDA
Riferimenti normativi: -Art. 8 R.A.F.C. – Artt. 31, 32 M.A.		Report N. 1,2,4,5,7,8,9,10,11

QUANDO	CHI	ATTIVITÀ
Una volta l'anno:		
Entro il 20/03	Ufficio Bilancio	Invio all'Ufficio CDG della proposta di Bilancio di esercizio
Una volta l'anno:		
Entro il 31/03	Ufficio CDG	Elaborazione e analisi di indicatori di bilancio
		Report N. 12,13

Allegati

1) Piano dei Centri di Responsabilità

CODICE CDR	DENOMINAZIONE
AMCEN.1DIV	DIVISIONE I
AMCEN.2DIV	DIVISIONE II
AMCEN.3DIV	DIVISIONE III
CIA	CIA - Centro Integrato di Ateneo
DAFNE	DAFNE - Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali
DEB	DEB - Dipartimento di Scienze Ecologiche e Biologiche
DEIM	DEIM -Dipartimento di Economia e Impresa
DIBAF	DIBAF - Dipartimento per l'Innovazione nei sistemi Biologici, Agroalimentari e Forestali
DISTU	DISTU - Dip. di studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici
DISUCOM	DISUCOM - Dipartimento di Scienze Umanistiche, della Comunicazione e del Turismo

2) Piano dei Centri di costo

Articolato per: ufficio, corso di laurea, micro e macro-attività

Come desumibile da database del software gestionale Easy

Il piano dei centri di costo **può essere modificato** solo dall'Ufficio Controllo di Gestione sulla base degli indirizzi degli organi di Governo.

In prima stesura sono rappresentati da

Corsi di laurea triennali e magistrali per dipartimento
Borse di dottorato per dipartimento
PROGETTO ECCELLENZA per dipartimento
RICERCA per dipartimento
TERZA MISSIONE per dipartimento
CORSI NON ATTIVI per dipartimento
MASTER E ALTRI CORSI per dipartimento
Centri di responsabilità (eventuale)

3) Piano dei conti per natura (analitico)

Articolato per: natura economica

Come desumibile da database del software gestionale Easy

Il piano dei conti per natura **può essere modificato** solo da Ufficio Bilancio sulla base della normativa e di esigenze contabili interne, previa autorizzazione del Direttore Generale.