



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# **Manuale del controllo di gestione**

Settembre 2022

## Sommario

Ambito di applicazione del Manuale .....	3
Organizzazione del sistema contabile.....	3
Il sistema di contabilità.....	3
Organizzazione del sistema contabile.....	4
Piano dei conti .....	5
Le procedure di controllo.....	5
Controllo antecedente.....	6
Controllo concomitante.....	6
Controllo consuntivo .....	7
Documenti contabili di sintesi gestionali .....	8
Il budget di Ateneo.....	8
Definizione del calendario .....	9
Aspetti connessi alla classificazione dei dati di bilancio per consentirne diverse letture .....	9
Assegnazione del budget alle Aree e agli Uffici dell'Amministrazione Centrale.....	10
Verifiche in corso d'anno e a consuntivo.....	10
Il controllo di gestione .....	11
La contabilità per prodotto.....	11
La contabilità per missione .....	13
Attribuzione dei costi diretti, indiretti e il costo pieno .....	14
La contabilità per servizio – progetto Good Practice.....	14
La contabilità per servizio nel Dipartimento.....	15
Il modello per il calcolo dei costi di gestione delle sedi di Ateneo .....	15
I cruscotti direzionali.....	16
Cruscotto del Direttore Generale .....	16
Cruscotto AVA e PRO3 .....	17
Cruscotto FFO .....	17
I ranking delle Università .....	17
Indicatore di tempestività dei pagamenti.....	18
Il sistema informativo .....	18
Allegati .....	19

## Ambito di applicazione del Manuale

Il presente Manuale viene emanato in applicazione di quanto previsto dall'art. 2 c. 2 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità adottato dall'Ateneo, che stabilisce che i dettagli della struttura e delle procedure operative del sistema contabile e del sistema di controllo di gestione siano descritti nei Manuali di contabilità e del controllo di gestione ed in particolare che quest'ultimo definisca il piano dei centri di responsabilità e dei centri di costo, le procedure di assegnazione dei budget, le modalità di gestione degli stessi, le procedure di controllo concomitante e consuntivo, le procedure di ri-programmazione, nonché i criteri di allocazione dei costi e dei proventi ai centri di costo.

Il Manuale prevede, a norma dell'art. 10 del Regolamento, i criteri di associazione tra il piano dei conti di contabilità generale e quello di contabilità analitica e dettaglio, definendone le procedure di formazione e valutazione, i documenti contabili di sintesi gestionali finalizzati con particolare riferimento al monitoraggio dell'equilibrio economico e finanziario nel corso dell'esercizio (artt. 13 c. 3 e 15 c. 1).

L'art. 45 del Regolamento avente ad oggetto "Il Controllo di Gestione" prevede inoltre che:

1. *apposita struttura esegue l'analisi dei risultati della gestione diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ateneo, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi. I centri di gestione dell'Ateneo devono fornire gli eventuali elementi necessari per l'effettuazione dell'analisi;*
2. *l'attività di analisi è finalizzata a monitorare sistematicamente e prevenire possibili criticità legate alle attività effettuate dai diversi centri di gestione. A tal fine vengono individuate e costantemente aggiornate le aree di rischio nella gestione dell'Ateneo;*
3. *gli oggetti del controllo e le modalità di svolgimento dell'attività sono descritti nel Manuale di controllo di gestione;*
4. *i dati e le informazioni risultanti dalle scritture contabili, con particolare riferimento al sistema di contabilità analitica, sono utilizzati per l'analisi dei costi e proventi riferibili agli oggetti del controllo.*

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2 c. 3 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità, il presente Manuale è emanato dal Direttore Generale previa approvazione del Consiglio di Amministrazione.

## Organizzazione del sistema contabile

### Il sistema di contabilità

Il sistema di contabilità adottato dall'Università Ca' Foscari Venezia è diretto a garantire in via preventiva e consuntiva il mantenimento dell'equilibrio economico della gestione, nonché l'equilibrio finanziario e patrimoniale.

Il sistema di contabilità si articola in:

- **contabilità generale** (COGE), integrata con la contabilità analitica, è lo strumento tecnico - contabile attraverso il quale viene rilevata a consuntivo la natura delle transazioni economiche con soggetti terzi rispetto all'Ateneo. In tal senso, la contabilità generale rileva esclusivamente costi e proventi generati dall'esterno, ovvero relativi a movimenti economici originati dalla relazione con soggetti terzi rispetto all'Ateneo. La contabilità generale, di conseguenza, non rileva costi e ricavi generati internamente, ovvero movimenti economici originati dalla relazione con soggetti interni all'Ateneo (come, ad esempio, i centri di gestione);
- **contabilità analitica** (COAN), cui viene assegnata una duplice valenza:
  1. è il principale strumento tecnico - contabile sul quale si basano i processi di autorizzazione preventiva della spesa (budget autorizzatorio) con una logica legata al presidio sulle risorse economiche piuttosto che all'utilizzo;
  2. è il principale strumento di analisi di gestione, per effettuare imputazioni secondo la logica dell'impiego delle risorse, rappresentando lo strumento informativo principe per le rilevazioni di efficacia ed efficienza.

La tabella che segue dà evidenza della differenza tra i due sistemi contabili sotto diversi profili:

	Contabilità generale	Contabilità analitica (a fini di controllo di gestione)
Scopi	Assolve a funzioni di informazioni sulla gestione destinata sia all'interno che all'esterno dell'Ente	Ha funzione esterna dato il carattere autorizzativo della contabilità pubblica, mentre ha funzione solo interna nella logica orientata all'impiego delle risorse
Oggetto di rilevazione	Rileva i fatti di gestione esterna, cioè relativi a rapporti di scambio tra l'Ente e i terzi. I valori rilevati sono consuntivi	Rileva i fatti di gestione interna, vale a dire l'impiego dei fattori nei processi produttivi. Contiene valori consuntivi e valori programmati
Criteri per la classificazione dei costi e ricavi	Rileva i dati secondo la loro natura e origine. Considera l'aspetto numerario (finanziario) e quello economico della gestione	Rileva i costi e i ricavi secondo la loro destinazione (unità organizzativa, attività produttiva, prodotto, ecc.). Considera il solo aspetto economico della gestione
Momento di rilevazione	La contabilizzazione avviene sulla base del documento probatorio che fa sorgere la variazione numeraria	La rilevazione avviene per competenza, ovvero in relazione al consumo per i costi e alla cessione per i ricavi
Frequenza delle informazioni	Annuale	Infra-annuale
Precisione e tempestività	I dati devono essere precisi, anche se la precisione va a volte a scapito della tempestività	Viene privilegiata la tempestività
Visione dell'Ente	Considera l'Ente come un tutto unitario	Considera l'Ente come un insieme di parti

Tabella 1 - Differenze tra COGE e COAN.

La contabilità analitica rileva costi e proventi sia esterni, nati dalla relazione dell'Ateneo con soggetti terzi, sia interni, derivati dall'allocazione delle risorse sulle diverse strutture dell'Ateneo. In sede di previsione, nell'ambito della gestione delle risorse assegnate a ciascun centro gestionale, la contabilità analitica monitora il rispetto dei limiti di spesa definiti per le singole voci all'interno del budget economico e del budget degli investimenti di ciascun centro di gestione.

Durante la fase di gestione, la contabilità analitica autorizzatoria consente la verifica della disponibilità residua delle singole risorse assegnate, al fine di assicurare il controllo costante delle risorse dell'Ateneo nel suo complesso, dei singoli centri gestionali e dei singoli progetti finanziati, così da permettere un utilizzo flessibile della disponibilità e un'eventuale rimodulazione dei budget, anche in relazione a nuovi eventi.

Attraverso la COAN è possibile, a consuntivo, analizzare l'andamento economico per migliorare l'efficienza e l'efficacia della gestione.

La contabilità generale consente analisi generali sul bilancio dell'Ateneo (indicatori relativi all'Ente nel suo complesso), mentre le analisi di efficacia ed efficienza, riguardanti le relazioni tra input e *output*, trovano il loro supporto informativo principale nella contabilità analitica.

### Organizzazione del sistema contabile

Il sistema contabile con riferimento alla contabilità analitica riflette la struttura organizzativa dell'Ateneo attraverso la definizione delle unità di imputazione delle poste economiche.

Le Unità Analitiche (UA) di imputazione all'interno del sistema contabile sono:

- centri di responsabilità;
- centri di costo/provento;
- progetti.

I **centri di responsabilità** coincidono con i centri di gestione, ovvero con unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono alla corretta gestione di queste e al raggiungimento degli obiettivi programmati. Si dividono in:

- strutture dirigenziali;
- centri autonomi di gestione.

I **centri di costo/provento** possono coincidere con i centri di responsabilità oppure costituire un'articolazione di questi, ovvero rappresentare aggregati di costi e proventi, utili ai fini della rilevazione analitica di valori contabili che non corrispondono ad alcuna unità organizzativa reale. Ciascun centro può essere articolato in altri centri al suo interno.

Centri di responsabilità e centri di costo vengono qualificati nel sistema contabile dell'Ateneo come Unità Analitiche e sono correlati alle Unità Organizzative (cioè alla struttura organizzativa che l'Ateneo si è dato).

I **progetti** individuano un insieme di risorse e attività, temporalmente definite, orientate al raggiungimento di obiettivi. Possono essere direttamente riferiti ai centri di responsabilità o ai centri di costo.

## Piano dei conti

Il piano dei conti COAN è univocamente associato al piano dei conti COGE. In relazione alle esigenze informative dell'Ateneo non si è ritenuto necessario scendere ad un maggiore livello di dettaglio, già sufficientemente spinto nella COGE (le registrazioni effettuate nella COGE vengono poi riaggregate in automatico dalla procedura contabile per ottenere i prospetti di dettaglio di Stato Patrimoniale e Conto Economico secondo gli schemi previsti dalla normativa).

Il piano dei conti COAN è lo strumento attraverso il quale:

- secondo la logica autorizzativa, si rappresenta il budget autorizzatorio d'esercizio, che ricalca un'assegnazione di risorse per materia di competenza (ad esempio l'assegnazione all'Area Risorse Umane del budget rappresentativo dei costi del personale strutturato) o di diretta gestione (risorse per acquisto di beni e servizi su materie in capo ai singoli centri di gestione): sulla base degli stanziamenti previsti a budget e quindi autorizzati è effettuato il controllo sugli utilizzi e sulle disponibilità;
- per finalità di controllo di gestione, rappresenta un riferimento per la costruzione (anche attraverso rielaborazioni extracontabili) di report rappresentativi di costi dei centri di responsabilità e di costo in relazione alle risorse effettivamente impiegate (anche di personale), quali base di riferimento per valutazioni di efficacia ed efficienza.

Il piano dei conti COAN riassume le voci di costo, ricavo e investimento in modo tale da poter essere declinato nei due prospetti previsti dal legislatore: Budget Economico, inteso come previsione di costi e ricavi d'esercizio e Budget degli Investimenti, inteso come previsione degli acquisti di beni pluriennali e oneri capitalizzabili.

Il piano dei conti COAN è suddiviso, a fini di contabilità autorizzativa, nelle seguenti macro voci:

- A.A. ATTIVO;
- A.C. COSTI;
- A.R. RICAVI.

Ogni centro di gestione può movimentare, nell'ambito della propria Unità Analitica, tutti i conti presenti nel piano dei conti in relazione alle proprie esigenze di rilevazione di costi e ricavi nell'ambito di propria spettanza.

Le procedure inerenti alla definizione e alle modalità di modifica del piano dei conti sono sotto il presidio dell'Area Bilancio e Finanza (ABiF) e definite nel Manuale di contabilità.

## Le procedure di controllo

Nell'ambito del sistema informativo contabile sussistono due grandi aree: quella che fa capo alla rilevazione contabile e rendicontazione (contabilità e bilancio), e quella propria del monitoraggio e del controllo, che comprende l'assegnazione delle risorse a preventivo, le verifiche contabili e il controllo di gestione.

L'attività di rilevazione contabile e di rendicontazione comprende tutte le operazioni volte alla contabilizzazione e alla rilevazione dei fatti amministrativi, fino alla redazione di tutti i documenti/prospetti previsti dal legislatore.

Le verifiche contabili interne sono effettuate durante tutto l'esercizio amministrativo e assicurano il monitoraggio e il regolare svolgimento del processo contabile. Esse si basano su elaborazioni e report di contabilità generale e analitica.

Il controllo di gestione è inteso come strumento diretto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmatici, la funzionalità dell'organizzazione dell'Ateneo, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di

realizzazione degli obiettivi definiti dagli organi di governo mediante un sistema di indicatori di performance e un meccanismo di *feedback*.

Il processo di controllo dell'Ateneo si svolge secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, e si distingue in:

- antecedente;
- concomitante;
- consuntivo.

Il controllo antecedente è preventivo e consiste nel predisporre e aggiornare i piani e i programmi operativi di gestione.

Il controllo concomitante si svolge a intervalli prestabiliti e consiste nel monitorare l'andamento della gestione attraverso la rilevazione dei risultati che via via si manifestano.

Il controllo consuntivo avviene quando i risultati finali dell'esercizio si sono già manifestati ed evidenzia un confronto con i risultati attesi.

### Controllo antecedente

Il controllo antecedente è strettamente collegato con il processo di programmazione e si sostanzia nella predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e nella predisposizione e nell'aggiornamento del Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale. La definizione degli obiettivi dell'Ateneo avviene tramite il Piano integrato di attività e organizzazione, coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo e i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti; esso prevede il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza attraverso un sistema di indicatori multidimensionale che comprende misure di natura monetaria e non. Il monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi avviene attraverso un sistema di controllo di gestione che si collega al sistema di valutazione delle performance dell'amministrazione.

### Controllo concomitante

Il sistema di controllo economico-finanziario si realizza attraverso il controllo:

- dell'utilizzo delle risorse da parte dei centri di gestione in relazione al grado di conseguimento degli obiettivi;
- della disponibilità delle risorse delle singole unità organizzative;
- dei flussi di cassa generati dalle singole unità organizzative e dell'Ateneo nel suo complesso.

In sede di analisi della gestione e con riferimento alla gestione del budget, l'art. 36 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità prevede controlli annuali e infra-annuali che si svolgono sotto il presidio dell'Area Bilancio e Finanza per verificare la correttezza di quanto pianificato, la presenza di eventuali scostamenti, consentendo di intervenire tempestivamente sulle criticità gestionali, attraverso l'individuazione e l'attuazione delle opportune azioni correttive, mentre l'art. 37 disciplina la verifica della congruenza tra il budget assegnato, il grado di realizzazione di costi, investimenti e ricavi previsti.

Il controllo concomitante si svolge parallelamente alla gestione e ha primariamente la finalità di consentire la gestione dei problemi che si possono presentare nel corso dell'esercizio attraverso l'individuazione e l'attuazione delle opportune e tempestive azioni correttive. L'individuazione degli scostamenti e l'analisi delle cause di variazione costituiscono componenti fondamentali del controllo da operare in itinere, poiché, se operate esclusivamente a consuntivo avrebbero solo l'effetto di guidare la successiva programmazione, ma non quello di consentire di mettere in atto tempestive manovre correttive per riorientarsi rispetto agli obiettivi.

Il controllo sullo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano integrato di attività e organizzazione rientra nel presidio Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS).

Il controllo concomitante si sostanzia in:

- verifiche contabili infra-annuali (sotto il presidio dell'Area Bilancio e Finanza);
- elaborazione periodica degli indicatori di performance (sotto il presidio dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica);
- report periodici ai centri di responsabilità e alla Direzione (sotto il presidio dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica);

- azioni correttive volte a colmare il *gap* tra risultati attesi e risultati effettivi (a cura dei centri di gestione).

I principali strumenti di supporto sono:

- la COAN e i relativi report;
- il sistema degli indicatori di performance.

Gli strumenti di reporting principali sono i seguenti:

- controllo dei flussi di cassa;
- controllo della disponibilità di risorse;
- verifica della congruenza tra entrate e uscite;
- verifica sull'effettiva realizzazione delle entrate.

Il **controllo dei flussi di cassa** opera solo a livello di Ateneo al fine di evitare situazioni di carenza di liquidità e di presidiare l'obiettivo del fabbisogno. È operato dall'Area Bilancio e Finanza sulla base delle informazioni raccolte dai centri di gestione.

Il **controllo sulla disponibilità residua** delle somme assegnate a budget consente di verificare le risorse utilizzate in relazione alle singole voci di costo. Esso può essere operato elaborando report sia a livello di Ateneo, che a livello di centro o di progetto. È operato, sotto il presidio dell'Area Bilancio e Finanza, dai singoli centri di gestione.

La **verifica della congruenza tra entrate e uscite** permette di monitorare l'equilibrio finanziario e può essere effettuato sia a livello di Ateneo, che a livello di centro gestionale e di progetto.

La **verifica sull'effettiva realizzazione delle entrate** permette, invece, il controllo sull'effettivo incasso delle entrate previste a budget, al fine di evitare rischi di mancata copertura delle spese e conseguente dissesto finanziario; anch'esso può essere effettuato periodicamente e ad ogni livello di aggregazione (Ateneo, centro gestionale o singolo progetto).

Il sistema contabile, unitamente ad altri elementi del sistema informativo, alimenta il sistema degli indicatori di performance su cui si fonda il Piano integrato di attività e organizzazione. L'elaborazione periodica degli indicatori di performance di natura contabile, unitamente alle misure non contabili, produce dei report che sono utili alle strutture interessate per effettuare gli interventi correttivi.

## Controllo consuntivo

Il controllo consuntivo chiude il ciclo di controllo di gestione e si attua ponendo a confronto i risultati effettivi, ovvero scaturenti dal complesso delle operazioni poste in essere nell'esercizio, con gli obiettivi, al fine di:

- verificare l'insorgere di eventuali scostamenti fra risultato atteso e risultato conseguito;
- individuare le cause degli scostamenti;
- consentire di porre in essere tutte le opportune azioni al fine di favorire il riallineamento fra il risultato effettivamente conseguito e quello atteso;
- supportare il successivo ciclo di budgeting;
- fornire elementi per la valutazione dei responsabili.

I principali strumenti per il controllo consuntivo sono:

- documenti pubblici di sintesi consuntivi;
- i documenti contabili di sintesi gestionali;
- il sistema di indicatori di performance.

La redazione dei documenti contabili di sintesi a consuntivo assolve varie finalità informative, esterne e interne, tra cui la verifica dell'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e negli altri atti di indirizzo strategico dell'Ateneo.

Per agevolare l'analisi dei documenti pubblici di sintesi, al fine di fornire informazioni gestionali alla Direzione, possono essere utilizzati appropriati specifici indici di bilancio. Essi possono essere costituiti anche dal rapporto fra misure di natura contabile e misure non contabili, a partire dai dati dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, e forniscono indicazioni segnaletiche sulla situazione economica e finanziaria dell'Ateneo, attuale e prospettica, nonché indicazioni

utili all'attività di *benchmark* interno ed esterno, anche con riferimento al Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio previsti dall'art. 17 del D.P.C.M. 28.12.2011.

L'analisi del bilancio di esercizio realizzata mediante l'utilizzo di indici è utilmente integrata dall'analisi per flussi finanziari, ottenuta per mezzo di strumenti quali il rendiconto finanziario previsto dal D.Lgs n. 18/2012, finalizzata ad evidenziare come sono state gestite le risorse finanziarie e le cause che hanno portato a determinati livelli di liquidità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, oltre ad essere utile ai fini del controllo concomitante, rappresenta un valido strumento del controllo consuntivo. La misurazione degli scostamenti annuali rispetto al target previsto dà luogo ad un report che favorisce l'individuazione delle cause che hanno originato determinati risultati, al fine di facilitare successivi interventi di correzione.

## Documenti contabili di sintesi gestionali

I documenti contabili gestionali hanno valenza primariamente interna, informativa e di strumento di gestione, e sono finalizzati, in particolare, al monitoraggio dell'equilibrio economico e finanziario nel corso dell'esercizio.

Ai fini del controllo del budget, viene utilizzata apposita reportistica di sistema che consente di dare evidenza:

- al budget inizialmente collocato dai centri di responsabilità nelle voci di costo, eventualmente suddiviso per centri di costo al proprio interno o progetti, al fine di isolare specifiche attività;
- alle variazioni incrementative o in riduzione intervenute nel corso dell'anno;
- al budget ridefinito (budget iniziale +/- variazioni intervenute);
- al budget utilizzato (costi già sostenuti o somme bloccate per iter avviati);
- al budget disponibile per nuovi utilizzi.

Ai fini del controllo di gestione viene prodotta la reportistica che permette di rappresentare:

- i costi dei centri di responsabilità e di costo in relazione alle risorse effettivamente impiegate (anche di personale), quali base di riferimento per valutazioni di efficacia ed efficienza;
- le informazioni di costo rispetto all'area didattica e, in particolare, rispetto al singolo corso di laurea;
- la disaggregazione dei costi per missione di Ateneo (ricerca, didattica e terza missione);
- la distribuzione dei costi del personale rispetto ai servizi amministrativi forniti permettendo di effettuare analisi di efficienza dell'azione dei centri di responsabilità e di costo;
- i costi di gestione dei Campus e delle sedi di Ateneo, calcolati in aderenza al modello *ad hoc* messo a punto dall'Amministrazione;
- l'andamento dei principali indicatori di Ateneo relativi alle dimensioni della didattica, ricerca, servizi agli studenti, infrastrutture e organizzazione agile;
- gli indicatori sulle entrate e sulle borse di studio utili ai fini dei ranking internazionali;
- la tempestività dei pagamenti dell'Amministrazione (di competenza dell'ABiF).

## Il budget di Ateneo

Il processo di programmazione è definito nelle sue linee essenziali dagli articoli da 22 a 24 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità.

Per la parte relativa all'allocazione delle risorse che, nel loro complesso considerate, portano alla redazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale e triennale, le procedure sono poste sotto il presidio dell'Area Bilancio e Finanza. Per la parte relativa alla formulazione del Piano Strategico e alla definizione del Piano integrato di attività e organizzazione il processo è posto sotto il presidio dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica.

I due processi sono fortemente coordinati e integrati tra loro, come si evince anche dalle modalità di formulazione delle proposte di budget che vengono di seguito rappresentate.



## Definizione del calendario

In aderenza a quanto previsto dall'art. 23 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità, entro il 15 settembre di ogni anno il Direttore Generale, coadiuvato dal Dirigente dell'Area Bilancio e Finanza, definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale e triennale e lo comunica ai centri di gestione per l'avvio delle attività.

Durante tutto il processo di redazione del bilancio, si svolgono incontri tra Rettore, Direttore Generale, Delegato al bilancio e Dirigente dell'Area Bilancio e Finanza per verificare progressivamente le risultanze e lo stato di avanzamento.

## Aspetti connessi alla classificazione dei dati di bilancio per consentirne diverse letture

Al fine di identificare i possibili margini di manovra rispetto alle proposte presentate e di creare la connessione tra richieste di budget e obiettivi del Piano Strategico, le proposte di budget vengono classificate, in sede di loro formulazione da parte delle strutture, in base a voci che consentono di identificare i cosiddetti **"costi incomprimibili"**, vale a dire spese obbligatorie legate a contratti già in essere, sui quali la possibilità di incidere è quasi nulla, e i cosiddetti **"costi comprimibili"** sui quali esistono maggiori margini di manovra ai fini del raggiungimento dell'equilibrio di bilancio prefigurato.

Le richieste di budget vengono classificate anche in relazione alle linee strategiche, di modo da poter determinare l'impatto in termini di fabbisogno di risorse determinato dall'attuazione del Piano Strategico.

I costi vengono inoltre classificati in relazione alla Funzione Obiettivo, che ricalca la riclassificazione del bilancio per Programmi e Missioni sulla base di quanto normativamente definito.

Gli stanziamenti di bilancio vengono classificati in relazione alla fonte di copertura, scindendo i costi che stanno a carico di specifici finanziamenti di provenienza esterna, rispetto a quelli che più direttamente impattano sull'equilibrio economico in quanto con generica copertura a carico dei ricavi non finalizzati di Ateneo.

In linea con gli indirizzi strategici dell'Ateneo, ogni centro di gestione predispone la proposta di budget, sulla base degli schemi previsti nel Manuale di contabilità, così strutturata:

- budget economico annuale e triennale;
- budget degli investimenti annuale e triennale;
- relazione accompagnatoria.

I dati caricati in procedura sono oggetto di verifica tecnica da parte dell'Area Bilancio e Finanza, che coadiuva il Direttore Generale nel processo di negoziazione con le Aree dirigenziali, diretta a pervenire all'obiettivo di equilibrio concordato con il Rettore, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

Il budget dell'Amministrazione Centrale si compone attraverso le proposte formulate al Direttore Generale da parte dei responsabili delle strutture dirigenziali, ciascuno per le materie di propria competenza, e tiene conto dei fabbisogni di risorse e degli eventuali proventi generati dalle attività svolte, anche tenuto conto degli obiettivi in corso di assegnazione per ciascun anno del triennio.

Il budget di ciascun centro autonomo di gestione deve tener conto dell'assegnazione di Ateneo, determinata secondo modelli di ripartizione o concordata con il Rettore in relazione alle attività del centro, e dei proventi derivanti da soggetti esterni all'Ateneo.

Il Direttore Generale, coadiuvato dal Dirigente dell'Area Bilancio e Finanza, procede, attraverso attività di modifica, integrazione e aggregazione, alla predisposizione di una prima stesura sintetica, per macro-aggregati, del Bilancio Unico di Ateneo di previsione, che il Rettore presenta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione della struttura di base in termini di previsione di ricavi, allocazione delle risorse nel budget economico e degli investimenti, obiettivo di equilibrio. Qualora la proposta dia evidenza di uno squilibrio tra ricavi e costi di competenza, dovranno essere precisate quali sono le modalità di copertura, specificando le ragioni per cui si prospetta il ricorso a copertura con patrimonio non vincolato, al fine di consentire la valutazione dell'equilibrio strutturale dell'Ateneo.

Sulla base di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, coadiuvato dal Dirigente dell'Area Bilancio e Finanza, perviene alla formulazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale, articolato nei documenti contabili pubblici di previsione redatti secondo gli schemi previsti dalla normativa.

Il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale viene presentato dal Rettore al Consiglio di Amministrazione e approvato, sentito il Senato Accademico, entro il 31 dicembre di ciascun anno.

### **Assegnazione del budget alle Aree e agli Uffici dell'Amministrazione Centrale**

Una volta approvato il Bilancio Unico di previsione annuale autorizzativo, il Direttore Generale, con proprio provvedimento, assegna il budget ai responsabili delle strutture dirigenziali (art. 20 c. 1 lett. h) del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità), in relazione agli obiettivi attribuiti alle stesse.

L'utilizzo del budget deve avvenire nel rispetto di quanto previsto dal Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità e nel Manuale di Contabilità.

Le eventuali rimodulazioni di budget, a parità di conto di imputazione, tra articolazioni interne delle Aree sono di competenza del Dirigente responsabile del centro di gestione.

### **Verifiche in corso d'anno e a consuntivo**

Tutti i centri di gestione devono provvedere costantemente in corso d'azione alla verifica di utilizzo del budget gestito identificando le ragioni degli scostamenti rispetto a quanto programmato, mediante impiego dell'apposita reportistica presente a sistema che consente di visualizzare:

- il budget inizialmente collocato sul centro di responsabilità nelle voci di costo, eventualmente suddiviso per centri di costo al proprio interno o progetti al fine di isolare specifiche attività;
- le variazioni incrementative o in riduzione intervenute nel corso dell'anno;
- il budget ridefinito (budget iniziale +/- variazioni intervenute);
- il budget utilizzato (costi già sostenuti o somme bloccate per iter avviati);
- il budget disponibile per nuovi utilizzi.

Eventuali necessità di variazione negli stanziamenti conseguenti a nuovi eventi non previsti devono essere tempestivamente gestite, per consentire di mettere in atto le necessarie manovre dirette a preservare gli equilibri di bilancio.

In base a quanto previsto dall'art. 37 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità in merito alla "*Verifica periodica di budget*", l'Area competente in materia di bilancio periodicamente verifica la congruenza tra il budget assegnato, il grado di realizzazione di costi, investimenti e i ricavi previsti. Tali verifiche possono determinare l'assunzione di opportune azioni correttive, quali una revisione generale del budget o opportuni accantonamenti nel caso si manifestino situazioni di presunta criticità rispetto a crediti già registrati e i relativi fondi rischi non siano valutati sufficientemente capienti.

In aggiunta ai controlli operati in itinere, semestralmente l'Area Bilancio e Finanza richiede alle strutture dirigenziali di relazionare sul proprio budget, sulla base di schemi appositamente forniti dalla stessa e secondo il calendario dalla stessa definito, al fine di identificare il grado di scostamento rispetto alla programmazione, segnalare eventuali nuovi fabbisogni, evidenziare eventuali economie derivanti da minori necessità di risorse rispetto a quanto programmato. Al fine di facilitare l'analisi, l'Area Bilancio e Finanza fornisce alle strutture dirigenziali idonea reportistica di comparazione tra dati previsionali, utilizzi e disponibilità residue.

L'Area Bilancio e Finanza tiene conto dell'esito delle relazioni per:

- operare eventuali rimodulazioni tra i budget delle Aree da proporre agli organi competenti (a seconda del tipo di variazione richiesta in relazione a quanto previsto dall'art. 35 del Regolamento per l'Amministrazione la Finanza e la Contabilità) mediante compensazioni tra segnalazioni di maggiore fabbisogno e segnalazioni di economie;
- operare stime sul presumibile risultato dell'esercizio in corso per le necessarie valutazioni nell'ambito della programmazione annuale e triennale.

In considerazione dell'impatto che l'accuratezza nel monitoraggio del budget esercita sulle decisioni, il livello di aderenza delle segnalazioni effettuate alle specifiche richieste dall'Area Bilancio e Finanza, sia in fase di stesura del budget che in fase di revisione dello stesso, può essere oggetto di considerazione in sede di valutazione della performance.

In fase di consuntivo, si procede ad analisi degli scostamenti tra stanziamenti programmati ed effettivi utilizzi, identificando le cause di scostamento, anche al fine di trarne utili informazioni per orientare l'azione futura.

## Il controllo di gestione

Il sistema di controllo di gestione ha l'obiettivo di supportare le valutazioni del Direttore Generale e degli organi di governo in termini di efficienza, efficacia ed economicità dei servizi amministrativi e delle missioni di Ateneo (didattica, ricerca e terza missione), definendo una configurazione di costo per:

- centri di responsabilità;
- prodotto;
- servizio.

A seconda dei diversi scopi informativi, l'attribuzione dei costi potrà avvenire attraverso il metodo dei costi diretti o del costo pieno, in base all'attribuzione dei costi ai centri di costo o all'*activity based costing* e fare riferimento ad orizzonti temporali differenti (costi standard o costi consuntivi).

Inoltre, la direzione dell'Ateneo può servirsi, per le valutazioni di competenza, di ulteriori documenti, quali:

- i modelli per la determinazione dei costi per prodotto (corso di laurea), per centro di responsabilità, per missione, per servizio amministrativo;
- il modello per la valutazione dei costi di gestione delle principali sedi di Ateneo;
- i cruscotti per il monitoraggio degli indicatori di Ateneo;
- la reportistica prodotta per le *submission* dei ranking internazionali;
- i dati relativi all'indicatore di tempestività dei pagamenti.

## La contabilità per prodotto

L'oggetto di costo su cui si concentrano le analisi è definito come il singolo **corso di laurea** secondo il modello di contabilità analitica riportato nella seguente figura:

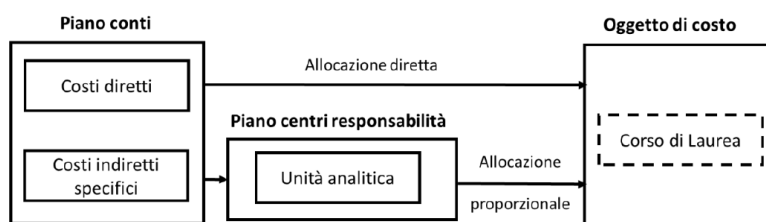


Figura 1 - Modalità di attribuzione dei costi diretti e indiretti specifici

Per perseguire la definizione dei costi dei corsi di laurea, l'Ateneo prevede l'utilizzo di un sistema di "costo pieno industriale" andando ad assegnare agli oggetti di costo sia i costi diretti, che i costi indiretti specifici, allo scopo di soddisfare bisogni informativi relativi all'utilizzo e all'allocazione delle risorse, ad esempio il costo di attivazione di un corso di laurea, e fornire spunti di riflessione alla *governance* e alla direzione dell'Ateneo. La valorizzazione delle risorse è basata su costi storici, ovvero quelli rilevati a consuntivo. In questo modo è possibile ottenere la consuntivazione e l'allocazione dei costi effettivamente sostenuti dall'Ateneo in un determinato intervallo temporale ed effettuare dei confronti con il costo standard per studente calcolato dal MUR e per considerazioni relative alla sostenibilità dell'offerta formativa.

Il periodo di riferimento scelto per il controllo è l'anno accademico, giustificato dal fatto che l'oggetto del controllo è il corso di laurea, per sua natura legato a tale periodo temporale. Questo comporta la necessità di prendere in

considerazione parte delle scritture contabili relative a due esercizi successivi. Il costo finale per corso di laurea su anno accademico è, quindi, la somma di due diversi scenari: uno relativo ai costi sostenuti nei mesi da ottobre a dicembre del primo esercizio contabile preso in considerazione, e uno relativo ai costi sostenuti nei mesi da gennaio a settembre dell'esercizio contabile successivo.

Il processo di calcolo prevede che, per ogni scenario, tutti i costi identificati come direttamente riferibili alla didattica vengano associati all'oggetto di costo tramite allocazione diretta, mentre per i costi indiretti specifici, associabili alle varie UA tramite il piano dei centri di responsabilità e relativi alla sola didattica, è prevista una allocazione proporzionale sugli oggetti di costo. Dalla somma dei due scenari è, infine, possibile ottenere il costo per corso di laurea per anno accademico.

I costi diretti individuati sono così dettagliati:

- costo del personale docente strutturato;
- costo dei collaboratori esperti linguistici;
- incarichi didattici assegnati a docenti strutturati;
- incarichi didattici assegnati a docenti a contratto.

In particolare, il costo del personale docente strutturato viene imputato alla didattica nella misura del 23% del costo totale (come indicato dall'art. 6 della L. n. 240/2010 – 350 ore su un complessivo teorico di 1.500 ore). Tale costo è successivamente ripartito sui corsi di studio a seconda del monte ore insegnato da ciascun docente. Le altre tipologie di costo diretto vengono imputate alla didattica per il 100% del costo lordo di Ateneo.

I costi indiretti individuati sono riferiti a:

- PTA afferente al settore didattica dei Dipartimenti e personale dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADISS) che si occupa di didattica in itinere;
- costi generali relativi a utenze e canoni di gas, acqua, energia elettrica, manutenzione, pulizie, vigilanza e portierato;
- materiali amministrativi di consumo e ammortamento dei beni di natura informatica.

Il costo del PTA afferente al settore didattica dei Dipartimenti e dell'ADISS che si occupa di didattica in itinere è diretto rispetto al centro di responsabilità, ma indiretto rispetto al centro di costo corso di laurea. Tali costi sono allocati ai singoli corsi di studio tramite il calcolo di un coefficiente valorizzato in termini di €/studente, che utilizza come *driver* di allocazione il numero di studenti iscritti nell'anno accademico considerato. Il numero di studenti è calcolato in termini di *Full Time Equivalent* (FTE) tramite l'assegnazione di un perso pari a 0,5 agli studenti part-time. Il coefficiente unitario (€/studente) per Dipartimento è poi ripartito sulla base del numero di studenti (FTE) iscritti a ciascun corso di laurea.

I costi generali relativi a utenze e canoni di gas, acqua, energia elettrica, manutenzione, pulizie, vigilanza e portierato non sono direttamente imputabili ai Dipartimenti, ma disponibili in forma aggregata. Il *driver* di ribaltamento è determinato extra contabilmente in base all'estensione dipartimentale in termini di metri quadrati di superficie.

I costi legati a materiali di consumo e ammortamento dei beni di natura informatica contabilizzati per Dipartimento e utilizzabili da personale di Ateneo che non si occupa esclusivamente di didattica (per esempio, da personale del settore ricerca) sono ribaltati calcolando la quota di PTA dedicato alla didattica (PTA afferente al settore didattica dei Dipartimenti e personale dell'ADISS che si occupa di didattica in itinere), rispetto al PTA complessivamente attivo in ciascun Dipartimento (in termini di FTE).

Il modello di ribaltamento è impostato per fasi consequenziali definite step nelle quali sono applicati i criteri con le logiche di riallocazione/ribaltamento sopra descritte.

Il primo step è funzionale al solo recupero della coordinata cosiddetta "intermedia" del ruolo. La base dati di partenza dei ribaltamenti è la COAN, dove sulla scrittura è presente il codice identificativo della persona ma non il ruolo. Il ruolo è, però, fondamentale per ribaltare i costi degli stipendi sulla didattica - o su altre attività - dunque, è necessario aggiungerlo ad ogni costo stipendiale contabilizzato in COAN per procedere con le fasi susseguenti.

Lo step successivo individua i costi relativi alla didattica rispetto alle altre tipologie di costo (ricerca, altro, non definito). Tale step è indispensabile per isolare la parte di costi stipendiali del personale dedicato alle attività di ricerca e didattica che deve essere successivamente imputata ai corsi di studio.

Il terzo step prevede il ribaltamento dei costi diretti e indiretti sui centri di responsabilità. In pratica, si allocano sulle UA che rappresentano i Dipartimenti, tutti i costi non direttamente imputabili ai corsi di studio in modo che poi possano essere ripartiti su di essi secondo un criterio percentuale. La dimensione di *output* di questo step, ossia la UA di Dipartimento, rappresenta un raggruppamento di costi intermedio, in quanto i costi subiranno due ulteriori riallocazioni: una suddivisione sull'oggetto di costo corso di studi con lo step 5 e una riaggregazione dei corsi di studio per Dipartimento (centro di responsabilità finale Dipartimento) con lo step 6.

Il quarto step prevede il raggruppamento dei costi secondo la loro tipologia: costi diretti della didattica o indiretti specifici. Questa fase, in particolare, permette di individuare quale quota dei costi indiretti, finora non separata rispetto al loro totale complessivo, sia specificamente riferibile alla didattica, allo scopo di favorire la reportistica.

Nella fase successiva è quindi possibile, una volta definiti i costi indiretti specifici delle UA e i costi diretti, operare il ribaltamento sugli oggetti di costo, imputando cioè i costi ai corsi di studio servendosi delle ore di copertura e della numerosità FTE degli studenti di ciascuna Unità Analitica.

Infine, ai fini della reportistica, è prevista la fase finale di riaggregazione degli oggetti di costo in UA, ottenendo così il costo totale della didattica per Dipartimento.

Tramite questo sistema è inoltre possibile produrre, al termine del processo e per ogni scenario, una serie di documenti di *output* contenenti la riclassificazione dei costi in base al ruolo del personale coinvolto, alla didattica, ai centri di responsabilità, alle tipologie di costo, ai corsi di studio e ai Dipartimenti.

La contabilità per prodotto e per centro di responsabilità si avvale degli strumenti messi a disposizione da CINECA, ovvero Allocazione Costi, per la definizione e gestione dei *driver* di ribaltamento e Pentaho, per l'analisi della contabilità (ribaltata) e per consultare e creare i report finali.

I report prodotti mettono a confronto i costi complessivi della didattica, intesa come erogazione del corso di laurea, per Dipartimento, nonché la composizione dei costi, diretti e indiretti per singolo corso di laurea e il costo unitario per studente, anche attraverso il confronto con gli anni precedenti, se disponibile. Tali report vengono consultati annualmente dal Direttore Generale e dagli organi di governo dell'Ateneo e sulla base dell'interesse informativo, vengono identificate le dimensioni di prestazione rilevanti e le aree su cui effettuare ulteriori analisi.

### La contabilità per missione

Allo scopo di ottenere dati sulla suddivisione dei costi in relazione alle missioni istituzionali dell'Ateneo, è stato sviluppato un modello per la riclassificazione dei costi e l'attribuzione alle dimensioni della didattica, della ricerca e della terza missione. Il modello prevede l'utilizzo del costo pieno, andando a ribaltare sulle missioni di Ateneo sia i costi diretti, che i costi indiretti. La valorizzazione delle risorse è basata su costi storici, ovvero quelli rilevati a consuntivo. Presupposto imprescindibile per il buon esito di questa modellizzazione è, in fase di registrazione delle voci di costo, una loro precisa descrizione, che agevoli la successiva classificazione. Il periodo di riferimento scelto per ogni scenario è l'anno solare, in armonia con il periodo di riferimento utilizzato per la redazione dei bilanci di Ateneo.

L'attribuzione dei costi alle aree di missione dell'Ateneo avviene tramite la mediazione dei centri di responsabilità e di costo, che sono classificati in 3 tipologie:

- **centri di responsabilità finale**, centri di produzione della didattica, della ricerca e della terza missione. Comprendono i Dipartimenti e, per la sola terza missione, anche l'Ateneo nella sua totalità;
- **centri di responsabilità ausiliari**, centri di servizio costituiti dalle strutture dell'Ateneo deputate a fornire supporto ai centri finali per le attività di didattica, ricerca e terza missione;
- **centri di responsabilità spese generali**, centri di servizio diversi dai centri ausiliari ai quali vengono attribuiti i costi indiretti.

Laddove i costi dei centri di servizio siano attribuibili ai centri di responsabilità finale, si procede alla ripartizione tramite opportuni *driver*, mentre i rimanenti costi vengono allocati in base alle percentuali di *full cost*, arrivando ad attribuire

così alle missioni di Ateneo dapprima i costi diretti (costi di didattica, ricerca e terza missione dei Dipartimenti), poi i costi diretti avanzati (costi diretti e indiretti dei Dipartimenti) e infine i costi pieni (costi diretti e indiretti dei centri di servizio). Per la sola terza missione si considerano invece i soli costi diretti e l'intero Ateneo, compresi i centri di servizio, viene classificato come centro di produzione.

### Attribuzione dei costi diretti, indiretti e il costo pieno

L'attribuzione dei costi diretti alle aree di missione si serve di una logica di classificazione ad albero: il primo passo consiste nel classificare tutti quei costi che, essendo già legati a progetti specifici, possono essere attribuiti alle tre missioni di Ateneo tramite un'analisi della tipologia del progetto.

I rimanenti costi, non legati a un progetto specifico, possono essere classificati tramite due ulteriori passaggi: il primo permette di risalire alla missione analizzando l'Unità Analitica di riferimento, mentre il secondo, per i costi non ancora classificati, prevede di analizzare la natura e la destinazione della voce di riferimento. Il primo passaggio impone quindi che le UA siano associate, dove possibile, ad una delle Aree di missione dell'Ateneo.

Didattica	Ricerca	Terza Missione
ADISS	ARIC	ACPIC
SIE	ECLT	SBA
CLA	Costi del PTA settore ricerca dei Dipartimenti	
CICF		
Costi del PTA settore didattica dei Dipartimenti		

Tabella 3: Distribuzione per missione dei costi diretti delle UA.

I costi rimanenti, ovvero non legati ad un progetto specifico né attribuibili ad una delle aree della tabella precedente, analizzati secondo la loro natura e destinazione, trovano la seguente classificazione:

Didattica	Ricerca	Terza Missione
Contratti di insegnamento	Borse di dottorato	Compensi a conferenzieri
Supplenze	Borse post-lauream	Risorse elettroniche e licenze periodiche
	Assegni di ricerca	Materiale bibliografico
	Costo stipendiale tecnologici	Organizzazione eventi istituzionali, manifestazioni e convegni
		Pubblicazioni di editoria

Tabella 4: Distribuzione per missione dei costi diretti per tipologia di spesa.

Per l'attribuzione dei costi del personale docente strutturato si è determinata la quota stipendiale riconducibile alla didattica nella misura del 23% del costo totale e il 77% riconducibile alla ricerca. Alla didattica sono inoltre riconducibili i compensi per master e il 100% del costo stipendiale dei CEL. Nell'ambito della ricerca sono stati attribuiti i costi del PTA coinvolto nella realizzazione dei progetti di eccellenza.

Tutti i costi stipendiali del PTA sono considerati in base all'afferenza organizzativa del personale, secondo i criteri precedentemente esposti, considerando per i Dipartimenti anche il settore di afferenza. I costi del PTA afferente a centri di costo spese generali e finale (senza distinzione del settore didattica o ricerca) sono stati attribuiti in base all'incidenza complessiva dei costi diretti tra didattica e ricerca.

L'allocazione dei costi indiretti dei centri ausiliari e spese generali ai centri finali utilizza invece *driver* specifici per ciascuna voce COAN, e *driver* basati sull'incidenza dei costi diretti per la ripartizione sulle missioni di Ateneo.

Tramite questo processo, fatto di step successivi finalizzati alla corretta classificazione ed attribuzione dei costi, è possibile calcolare il costo pieno finale per missione e per centro di costo finale.

### La contabilità per servizio – progetto Good Practice

Il progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, mira a misurare le performance dei servizi amministrativi degli atenei partecipanti, sia in termini di costi ed efficienza, che di efficacia percepita, al fine di individuare le migliori prassi poste in essere dagli atenei stessi.

L'obiettivo è quello di misurare e comparare i costi e la qualità dei servizi offerti attraverso un'indagine conoscitiva delle varie università che partecipano al progetto.

Con riferimento all'area dei **costi ed efficienza**, vengono misurate le risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e FTE. L'analisi misura dapprima le risorse complessive dell'Ateneo, e successivamente le risorse associate a ciascun servizio amministrativo. Tali risorse vengono mappate con riferimento a personale interno e collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

L'**efficacia percepita** viene misurata attraverso le rilevazioni di *customer satisfaction* che coinvolgono da un lato il personale dell'Ateneo, comprendendo sia il personale docente, inclusi dottorandi e assegnisti di ricerca, che il personale tecnico amministrativo, e dall'altro gli studenti iscritti ai corsi di laurea, distinguendo gli studenti iscritti al primo anno da quelli iscritti agli anni successivi al primo.

Attraverso queste analisi si confrontano i punti di forza e di debolezza dei vari servizi permettendo così ad ogni ateneo di verificare ed eventualmente migliorare il livello delle proprie prestazioni.

### La contabilità per servizio nel Dipartimento

Ai fini della rappresentazione dei costi del personale di Dipartimento rispetto ai servizi amministrativi forniti e dell'analisi di efficienza dell'azione dei centri di responsabilità e di costo, viene utilizzato extra contabilmente un sistema basato sul metodo *activity based costing* (ABC). L'ABC è un metodo di studio di un'industria o impresa che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto e ciascun servizio realizzato dall'impresa stessa, a prescindere da quale sia la sua struttura organizzativa.

In particolare, declinando l'analisi ABC in chiave dipartimentale, è necessario iniziare con una valutazione puntuale del responsabile del Dipartimento che per ogni unità di personale individua, tramite un apposito applicativo web (Sprint ABC), la percentuale di tempo dedicata a ciascun servizio. Per ogni servizio viene quindi definito un particolare *driver* e, dividendo i costi dei servizi per il valore dei *driver*, si ottiene il costo unitario per ciascun servizio erogato dal Dipartimento.

Il modello, finalizzato alla verifica del corretto bilanciamento della distribuzione del personale tra i Dipartimenti rispetto alla loro produttività, considera solo i costi del personale.

I servizi del Dipartimento, per il cui elenco si rimanda agli allegati, vengono suddivisi in cinque macroaree: amministrazione, infrastrutture, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistema bibliotecario museale e archivistico.

Il costo unitario per servizio, ottenuto dividendo il costo totale del servizio per il valore dell'*output/driver*, viene utilizzato per effettuare un confronto di efficienza tra i vari Dipartimenti tramite la definizione di un valore di *benchmark* (mediana di costo), per comprendere e meglio definire il carico di lavoro legato a ciascuno dei servizi amministrativi forniti e per la distribuzione delle risorse tra i Dipartimenti.

### Il modello per il calcolo dei costi di gestione delle sedi di Ateneo

Per esercitare il controllo dei costi anche nell'area delle infrastrutture, è stato sviluppato un modello per il calcolo dei costi di gestione per m<sup>2</sup> delle principali strutture di Ateneo. L'oggetto di costo è rappresentato dagli edifici di Ca' Foscari in proprietà o in concessione, raggruppati in Campus. Per rendere il modello indipendente da fluttuazioni occasionali viene considerata la media dei costi di gestione di un triennio. I costi considerati fanno riferimento all'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali, allo smaltimento dei rifiuti e al personale referente di sede che si occupa della manutenzione.

Il calcolo prevede criteri diversi a seconda della tipologia di costo sostenuto: per le utenze di gas, acqua ed elettricità, il costo è stato associato direttamente all'edificio di riferimento qualora la scrittura contabile esplicitasse questa informazione. Diversamente, il costo è stato ripartito sugli edifici di Ateneo in base all'esistenza di consumi medi della sede nel triennio in termini di lettura dei contatori e alla loro incidenza sui consumi medi totali di Ateneo.

Un simile doppio criterio di associazione è previsto per le voci relative a manutenzione ordinaria, pulizie, vigilanza, portierato, rifiuti, igiene ambientale e adempimenti di legge: qualora la scrittura contabile espliciti l'edificio di

riferimento, i costi vi sono associati direttamente, in caso contrario il criterio per la ripartizione considera l'incidenza dei metri quadrati dell'edificio sul totale della superficie di Ateneo.

Per quanto riguarda il costo del personale referente di sede, il costo medio sul triennio delle attività legate alla gestione delle sedi, risultante dai dati del progetto Good Practice, viene ripartito sugli edifici di competenza di ciascun referente mediante il criterio dei metri quadrati degli edifici gestiti.

La somma delle tre componenti di costo e il dato sulla metratura delle sedi permette di calcolare il costo medio del singolo edificio al metro quadrato e, tramite l'associazione degli edifici al Campus di riferimento, è possibile calcolare anche il costo al metro quadrato per Campus.

## I cruscotti direzionali

Allo scopo di fornire alla *governance* ulteriori strumenti di verifica sull'Amministrazione, sono stati messi a punto tre cruscotti di indicatori rappresentativi delle aree di operatività più rilevanti per l'Ateneo.

### Cruscotto del Direttore Generale

Il primo cruscotto messo a punto raccoglie una serie di indicatori rappresentativi delle aree della ricerca, dei servizi agli studenti, delle infrastrutture e dell'organizzazione agile. Tra gli indicatori monitorati, per il cui elenco completo si rimanda agli allegati, figurano diversi indicatori di tipo economico-finanziario, tra i quali le entrate per ricerca, il peso della quota premiale del FFO, gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), delle spese di indebitamento (IDEB) e delle spese di personale (IP).

Entrate per ricerca: questo indicatore monitora gli ordinativi di incasso finalizzati alle attività di ricerca, suddivisi per anno di registrazione e di competenza dell'entrata. Le entrate per ricerca vengono anche monitorate in base all'anno di competenza e al Dipartimento di assegnazione.

Peso della quota premiale del FFO: il peso della quota premiale attribuita a Ca' Foscari viene calcolato in rapporto all'importo complessivo dell'assegnazione base, premiale e perequativa ricevuta annualmente dall'Ateneo. Tale valore viene inoltre raffrontato con la media nazionale e con il valore ottenuto da altri atenei di *benchmark*.

Indicatore di Sostenibilità economico-finanziaria: l'indicatore, presente nell'elenco degli indicatori considerati ai fini AVA, viene utilizzato per monitorare il rapporto tra le principali fonti di finanziamento e di spesa. Viene definito secondo la seguente formula:

$$ISEF = 0,82 * \frac{FFO + FPT + EC - FP}{SP + OA}$$

Dove:

FFO = Fondo di Finanziamento Ordinario

EC = Entrate Contributive al netto dei rimborsi

SP = Spese di personale a carico dell'Ateneo

FPT = Fondo di Programmazione Triennale

FP = Fitti Passivi

OA = Oneri di Ammortamento

Il valore ISEF di Ateneo viene confrontato con il valore limite stabilito dal MUR e con il valore ottenuto da altri atenei di *benchmark*.

Indicatore spese di Personale: un altro indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ai sensi del decreto AVA è l'Indicatore IP, utilizzato per monitorare l'incidenza delle spese per il personale rispetto alle principali fonti di entrata per l'Ateneo. Viene definito secondo la seguente formula:

$$IP = \frac{SP}{FFO + FPT + EC}$$

Dove:

FFO = Fondo di Finanziamento Ordinario

FPT = Fondo di Programmazione Triennale

EC = Entrate Contributive al netto dei rimborsi



SP = Spese di personale a carico  
dell'Ateneo

Il valore IP di Ateneo viene confrontato con il valore limite stabilito dal MUR e con il valore ottenuto da altri atenei di *benchmark*.

Indicatore spese di indebitamento: è un indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ai sensi del decreto AVA, e viene utilizzato per monitorare l'indebitamento dell'Ateneo rispetto alle sue principali fonti di entrata, secondo la seguente formula:

$$IDEB = \frac{OAAM - CSIE}{FFO + FPT + EC - FP - SP}$$

Dove:

OAAM = Oneri Annui di Ammortamento Mutui	FFO = Fondo di Finanziamento Ordinario	EC = Entrate Contributive al netto dei rimborsi
CSIE = Contributo Statale Investimento Edilizia	FPT = Fondo di Programmazione Triennale	FP = Fitti Passivi
		SP = Spese di personale a carico dell'Ateneo

Il valore IDEB di Ateneo viene confrontato con i valori limite stabiliti dal MUR e con il valore ottenuto da altri atenei di *benchmark*.

### Cruscotto AVA e PRO3

Il secondo cruscotto è incentrato sul calcolo degli indicatori relativi al decreto AVA ambito studenti, alla programmazione triennale degli atenei e agli indicatori utilizzati dal MUR per la distribuzione della quota premiale FFO. Il cruscotto permette, inoltre, di focalizzare la maggior parte degli indicatori, per il cui elenco si rimanda agli allegati, segmentando di volta in volta il campione di riferimento in base ai raggruppamenti maggiormente significativi, quali ad esempio i corsi di studio, la struttura di appartenenza, il genere, etc.

### Cruscotto FFO

Il cruscotto FFO è un cruscotto di *benchmark* contenente i dati di tutti gli atenei italiani, ed è incentrato sull'assegnazione annuale del Fondo di Finanziamento Ordinario delle Università. Dopo una prima serie di indicatori riepilogativi dello storico delle assegnazioni vengono dettagliati i dati della quota premiale e della quota base. È possibile, inoltre, un confronto con le assegnazioni di tutti gli atenei italiani e analizzarne la performance in termini di percentuale di assorbimento delle quote. Sono presenti anche una sezione sulla performance della quota premiale e un simulatore dell'assegnazione FFO.

## I ranking delle Università

I ranking internazionali non solo costituiscono un utile strumento di confronto con le migliori università a livello globale, ma offrono anche agli atenei una valida opportunità per il monitoraggio della propria performance gestionale. Molto spesso, infatti, la partecipazione ai ranking internazionali implica, per gli atenei, la necessità di produrre report su numerosi aspetti istituzionali, quali ad esempio, il numero e la distribuzione di studenti e docenti nelle varie aree disciplinari, il loro rapporto reciproco, il numero degli immatricolati, dei laureati, il rapporto di genere e la nazionalità degli iscritti e del personale. Vengono frequentemente richiesti anche dati economico-finanziari, in particolare da QS World University Ranking, da Times Higher Education World Ranking, da GRUP Survey e da Claryvate Analytics, nonché da Censis per la pubblicazione di un ranking ristretto alle università italiane. Per quanto ogni ranking adotti una propria definizione per il calcolo dei dati, le informazioni economico-finanziarie richieste utilizzate dai ranking riguardano gli ambiti di:

- borse di studio ed agevolazioni economiche per studenti, importo delle tasse;
- spese dell'Ateneo a favore degli studenti e della loro mobilità internazionale;

- introiti totali dell'Ateneo e loro origine (governo, tasse, donazioni, attività commerciale);
- introiti dell'Ateneo dedicati alla ricerca e loro origine (governo, attività commerciale).

### Indicatore di tempestività dei pagamenti

Il DPCM 22/09/2014, art.9, comma 4 introduce l'indicatore di tempestività dei pagamenti, volto a misurare il ritardo medio ponderato dei pagamenti delle PA. La successiva circolare del MEF n. 2565 del 14/01/2015 ne chiarisce la metodologia di calcolo e la periodicità. Sinteticamente, la formula che può essere ricavata dalle indicazioni di calcolo contenute nella circolare è la seguente:

$$\bar{r} = \frac{\sum_j i_j (d_j - s_j)}{\sum_j i_j}$$

Dove:

$\bar{r}$  = giorni medi ponderati di ritardo  
 $d_j$  = data del pagamento ai fornitori della fattura j-esima  
 $s_j$  = data di scadenza della fattura j-esima

$i_j$  = importo della fattura j-esima

Il periodo di riferimento è l'anno solare, l'unità di misura sono i giorni.

L'indicatore di tempestività dei pagamenti restituisce il ritardo in termini di giorni medi di pagamento, ponderati tramite il valore degli importi delle singole fatture rispetto al valore totale delle fatture dell'anno solare, attribuendo conseguentemente un peso maggiore alle tempistiche di pagamento delle fatture di importo più elevato.

L'indicatore, in conformità a quanto stabilito nella circolare n. 2565, viene calcolato su base trimestrale e annuale e pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale. Le estrazioni, in particolare, sono di competenza dell'Area Bilancio e Finanza, mentre le successive elaborazioni e la pubblicazione sono seguite dall'Area Pianificazione e Programmazione Strategica.

Al fine di agevolare il monitoraggio dell'indicatore di tempestività e consentire in corso d'anno l'eventuale messa in atto di manovre correttive per riportarlo a valori negativi (segnale di assenza di ritardo nel pagamento), l'Area Bilancio e Finanza provvede all'aggiornamento del dato mensilmente rendendo disponibile nell'area riservata del sito web di Ateneo un file contenente il monitoraggio del dato per ogni struttura. L'ABiF, inoltre, provvede a segnalare eventuali situazioni di criticità, nei casi in cui l'indicatore sia positivo (segnale di ritardo nei pagamenti) o prossimo allo zero (indicatore di rischio), in modo da permettere alle diverse strutture di monitorare e mettere in atto per tempo azioni correttive, se necessario. Di tale indicatore si tiene conto in sede di valutazione della performance.

### Il sistema informativo

L'Ateneo ha adottato un sistema integrato di *Business Intelligence* ossia un insieme di sistemi informativo-statistici concepiti per raccogliere, immagazzinare, analizzare e distribuire le informazioni rilevanti ai fini del controllo. Gli applicativi consentono di valutare grandezze quantitative riguardanti sia le attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), sia la gestione economico-finanziaria dell'Ateneo. L'obiettivo è mettere a disposizione del *management* dell'Ateneo un ambiente di dati multidimensionale, nel quale si possono eseguire ricerche aggregando i dati a disposizione per consentire la valutazione delle strategie attuate, le performance ottenute, le evoluzioni del contesto e del mercato.

Gli strumenti di analisi dell'Ateneo si compongono principalmente di due strati.

Il primo strato, denominato *Operational Data Store* (ODS), si colloca sopra ai singoli applicativi gestionali (U-Gov Risorse Umane, U-Gov Contabilità, ESSE3) ed è focalizzato sulla reportistica operativa al fine di facilitare la creazione e la distribuzione di report che consentono analisi operazionali di supporto all'azione amministrativa.

Il secondo strato è dedicato all'analisi avanzata, erogata dai *Data Mart*, moduli focalizzati sull'analisi di singoli ambiti verticali dell'Ateneo (Analisi Studenti e Didattica, Analisi Contabilità, Analisi Risorse Umane).

Nell'ambito del controllo di gestione, è stato attivato e configurato il modulo *software* "Allocazione Costi" progettato da CINECA per processare i costi sostenuti (es. personale, costi di funzionamento, progettuali) delle strutture, prelevando i dati da una qualsiasi applicazione sorgente (CSA, U-Gov, fogli elettronici o tabelle dati esterne) e riversandoli in una qualsiasi altra applicazione in base a determinati *driver* di allocazione ricavati mediante algoritmi di calcolo.

## Allegati

- 1) Struttura organizzativa;
- 2) Schema Unità Analitiche;
- 3) Piano dei conti COAN;
- 4) Schema di budget economico;
- 5) Schema di budget degli investimenti;
- 6) Schema di stato patrimoniale;
- 7) Schema di conto economico;
- 8) Elenco dei servizi e delle macroaree;
- 9) Elenco degli indicatori mappati nei cruscotti direzionali.