UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA

MANUALE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

In vigore dal 16 luglio 2015

Aggiornato con DDG del 16 dicembre 2024, Rep.n. 1405/2024

SERVIZIO BUDGETING E CONTROLLO DI GESTIONE

UFFICIO BUDGETING E CONTROLLO DI GESTIONE
Via Ravasi, 2 - 21100 Varese (VA) - Italia
Tel. +39 0332 21 9314 – 9316 -9303
Email: ufficio.cogest@uninsubria.it
PEC: Ateneo@pec.uninsubria.itWeb: www.uninsubria.it
P.I. 02481820120 - C.F. 95039180120
Chiaramente Insubria!

Piano 2

Uff. 2.010.0

MANUALE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

INDICE

PREMESSA 4
1.1 Riferimenti 4
1.2 Scopo e oggetto del Controllo di gestione 4
PARTE 1 – L'ORGANIZZAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE 6
1.1. La Struttura 6
1.2. Il Sistema informativo gestionale di Ateneo 6
1.3. Il Ciclo del controllo 6
PARTE 2 – ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE 6
2.1 Il Sistema Contabile 6
2.2 La Contabilità generale 6
2.3 La Contabilità analitica 6
2.4 Piano dei Conti: indicazioni per una corretta imputazione 7
2.5 Le altre dimensioni analitiche 7
PARTE 3 – IL CICLO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO 10
3.1. La pianificazione strategica e la programmazione pluriennale 10
3.2. L'approccio integrato 10
3.3. La predisposizione del Budget – fasi e modalità operative 11
3.4. Le variazioni di Budget e reportistica relativa 13
PARTE 4 – GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE 14
4.1 Il Bilancio preventivo 14
4.2 Il Budget per attività 15
4.3 Contenimento della spesa 15
4.4 Verifiche contabili sulle registrazioni effettuate nel sistema gestionale e sulle disponibilità 16
4.5 Il controllo dei progetti 16
4.6 Allocazione Stipendi 16
4.7 Allocazione tasse 16
4.8 SPRINT 17
4.9 Cruscotti 17
Cruscotto del Direttore Generale 17
Il Cruscotto di Ateneo per il Monitoraggio del Piano Strategico 18
4.10 Relazione sull'attuazione del Piano strategico 18
4.11 Indicatori di Ateneo e gli indicatori comuni a tutti i dipartimenti 18
4.12 Analisi Conto consuntivo 19

4.13 Report specifici 20
Immatricolati 20
Assegni di ricerca/contratti di ricerca 20
Utilizzo aule 20
Report rapporti con partecipate 20
Indice tempestività dei pagamenti 20
Proiezione costi del personale 21
4.14 Ranking 21
4.15 Good Practice 22
ALLEGATI 23
Glossario 23
Allegato 1: Piano dei conti analitici al terzo livello 25
Allegato 2: Calendario delle attività di budgeting e diagramma di flusso. 29
Allegato 3 – Indicatori comuni a tutti i dipartimenti 32
Allegato 4 Indicatori di carattere economico, patrimoniale e finanziario 36

PREMESSA

1.1 Riferimenti

Il presente Manuale viene adottato in attuazione dell'art. 14 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, emanato con D.R. Rep N. 1343/2013 del 7 novembre 2013, che prevede la redazione di un "Manuale di controllo di gestione" (di seguito Manuale) al fine di disciplinare le procedure di determinazione delle assegnazioni dei centri gestionali, le modalità di gestione delle stesse e le procedure di controllo concomitante e consuntivo.
L'art.73 dello Statuto dell'Università degli Studi dell'Insubria, emanato con D.R. Rep. n. 308/2012 del 16 marzo 2012, prevede che l'Università eserciti in modo sistematico e mediante apposito ufficio il controllo di gestione.
Il Manuale è conforme a quanto previsto da:
- Decreto Legislativo n. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59", in particolare con le disposizioni dell'art. 4.
- Legge 30 dicembre 2010 n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", in particolare con le disposizioni dell'art.1 c.5;
- Legge 6 agosto 2021, n. 113 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia".
- D.Lgs. n. 18 del 27/01/2012 "Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240", in particolare con le disposizioni dell'art. 1 c.4;
- D.I. MiUR-MEF n. 19 del 14/01/2014 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università;
- Decreto Interministeriale n. 394 del 08 giugno 2017 "Revisione principi contabili e schemi di bilancio di cui al D.I. 19 del 2014";
- D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs n. 74 del 2017.
- Decreto Direttoriale 1055 del 30 Maggio 2019 di Adozione della terza edizione del Manuale Tecnico Operativo;
- Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane del Gennaio 2019;
- Linee Guida Anvur per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei, approvate con delibera del Consiglio Direttivo n. 189 dell'8 agosto 2024.

Nell'ambito delle quattro fasi che contraddistinguono il metodo di gestione iterativo utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti (Ciclo PDCA) il presente manuale fornisce strumenti utili nella fase di pianificazione (PLAN), nella fase della gestione (DO), nella fase di controllo (CHECK) allo scopo di favorire un agire (ACTION) che consenta il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.

1.2 Scopo e oggetto del Controllo di gestione

Il controllo di gestione è un insieme di principi, regole e strumenti a disposizione degli Organi e della

dirigenza dell'Ateneo affinché questi possano monitorare – a tutti i livelli, tenendo conto del differente grado di responsabilità – l'andamento della *gestione*, assicurandosi del rispetto delle condizioni di *efficienza* e di *efficacia* per il conseguimento degli *obiettivi di fondo*, di lungo periodo, assegnati dalla *pianificazione strategica*.
Il controllo di gestione verifica l'efficienza dell'impiego delle *risorse* e il grado di conseguimento degli *obiettivi* ai diversi livelli, con riguardo agli obiettivi economico-finanziari generali, alle attività svolte dalle *unità di gestione* e dalle *unità di spesa*.
Il fabbisogno conoscitivo che il controllo di gestione deve soddisfare è direttamente connesso:
• alle finalità istituzionali dell'università;
• agli obiettivi strategici e ai risultati delle azioni strategiche identificate nel contesto dei vincoli e degli indirizzi della politica nazionale;
• agli obiettivi operativi e ai risultati della gestione corrente, le cui politiche traducono le scelte della pianificazione strategica in ottica di breve/medio periodo;
• ai bisogni e alle aspettative dei *portatori di interessi istituzionali*.

Il controllo di gestione dell'Università degli Studi dell'Insubria ha come riferimento le seguenti aree fondamentali:
• il *controllo strategico*;
• il *ciclo della performance*;
• i *cruscotti direzionali* e il reporting;
• gli aspetti più strettamente contabili.

Per quanto riguarda il ciclo della performance esso è disciplinato in dettaglio dal *Documento sul sistema di misurazione della performance* (aggiornato annualmente) e pertanto non verrà illustrato analiticamente nel presente Manuale, che ne citerà aspetti specifici solo dove opportuno.

PARTE 1 – L'ORGANIZZAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

1.1. La Struttura

La Struttura del controllo di gestione riguarda la *dimensione organizzativa*, e precisamente l'articolazione dell'amministrazione nei vari sub-sistemi di cui si vuole monitorare il funzionamento (*centri di responsabilità*). La definizione della struttura organizzativa deve corrispondere alle esigenze gestionali e permettere una razionale distribuzione della responsabilità per il raggiungimento di obiettivi definiti. La struttura organizzativa dell'Ateneo condiziona, attraverso la definizione gli oggetti di imputazione dei risultati della gestione economico-patrimoniale, la definizione della struttura analitica. Gli oggetti di imputazione del sistema contabile devono essere coerenti con la struttura organizzativa dell'Ateneo. Essi sono *Centri di responsabilità, Centri di costo e progetti*. Sono disciplinati dall'art. 3 del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità dell'Università degli Studi dell'Insubria e dal Manuale di amministrazione e contabilità.

1.2. Il Sistema informativo gestionale di Ateneo

La struttura del controllo di gestione si completa con la dimensione tecnico-informativa, che si traduce nel *sistema informativo gestionale* utile a misurare i risultati.
Il Sistema informativo gestionale di Ateneo si basa su:
- sistema contabile: reportistica standard di U-GOV CONTABILITÀ, reportistica specifica da PENTAHO reporting operazionale ed analisi (ODS CON e ODS PJ), ecc.
- i dati extracontabili: da PENTAHO reporting operazionale ed analisi (ODS PER, Area Studenti, USTAT MUR), questionari customer satisfaction, Almalaurea, ecc.

1.3. Il Ciclo del controllo

Il processo di controllo dell'Ateneo si svolge secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, che si articola in:
- un controllo antecedente che inizia con la definizione del budget previsionale;
- un controllo concomitante o in itinere effettuato nel corso della gestione ad intervalli predefiniti;
- un controllo susseguente che si conclude con l'analisi a consuntivo dei risultati conseguiti che riguardando l'intero esercizio amministrativo.

PARTE 2 – ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE

2.1 Il Sistema Contabile

Il sistema contabile dell'Università degli Studi dell'Insubria è disciplinato dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità. Il Manuale di Amministrazione e Contabilità nella parte 1 "Organizzazione del sistema contabile" fornisce le definizioni e il Piano dei Conti.

2.2 La Contabilità generale

La contabilità generale (COGE) 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 COGE rileva esclusivamente costi e proventi generati dall'esterno, ovvero relativi a movimenti economici originati dalla relazione con soggetti terzi rispetto all'Ateneo. La COGE, di conseguenza, non rileva costi e ricavi generati internamente, ovvero movimenti economici originati dalla relazione con soggetti interni all'Ateneo.

2.3 La Contabilità analitica

La contabilità analitica (COAN) è il principale strumento tecnico-contabile sul quale si basano i processi di autorizzazione preventiva della spesa (budget autorizzatorio) e di analisi di gestione; tale

contabilità rileva sia costi e proventi esterni, nati dalla relazione dell'Ateneo con soggetti terzi, sia costi e proventi 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 di responsabilità, la COAN 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. Durante la fase di gestione, la COAN consente la verifica della disponibilità residua delle singole risorse assegnate, al fine di assicurare il controllo costante della disponibilità delle risorse. La COAN a consuntivo rileva le operazioni intercorse durante la gestione e alloca per destinazione i costi e i proventi registrati in COGE per natura; essa ha prevalentemente scopi gestionali, consentendo di pervenire ad un dettaglio analitico dei costi e dei proventi realizzati da ciascun centro di responsabilità, di costo e progetto, nonché ad analisi economiche volte al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione.

2.4 Piano dei Conti: indicazioni per una corretta imputazione

La rilevazione operativa di documenti gestionali nel sistema contabile deve essere effettuata indicando obbligatoriamente:

- l'unità organizzativa di riferimento (UO), su cui viene caricato il documento contabile;
- l'unità analitica (UA) che è responsabile delle risorse (assegnataria di Budget);
- la voce di contabilità analitica (voce COAN): nell'individuazione del corretto conto di onere o provento è necessario considerare il *Capo conto* relativo alla voce selezionata:

CA.01 - ATTIVITÀ
CA.04 - ONERI
CA.05 - PROVENTI
CA.07 - ONERI INTERNI
CA.08 - PROVENTI INTERNI

Il piano dei conti di contabilità analitica di terzo livello, utile per verificare la corretta imputazione, è riportato nell'allegato 1.
Nell'ambito delle Attività (capo-conto CA.01) è fondamentale identificare correttamente il costo pluriennale da contabilizzare. Una esatta imputazione permetterà infatti di procedere ad un corretto ammortamento del bene o servizio. Per una corretta imputazione è necessario procedere ad una puntuale identificazione del *Bene/Servizio* per gli oneri e del *Tariffario* per i proventi.

- Possono inoltre esserci ulteriori dimensioni analitiche.

2.5 Le altre dimensioni analitiche

Il sistema di rilevazione contabile può prevedere ulteriori dimensioni analitiche, le principali sono:

- **il progetto**: individua iniziative temporalmente definite con obiettivi e risorse finanziarie ed umane assegnate. I progetti possono essere riferiti direttamente ai centri di responsabilità o ai centri di costo.
- **la dimensione analitica**, che rappresenta una coordinata analitica aggiuntiva, serve per il monitoraggio attraverso un ulteriore strumento di controllo non analizzato nelle altre coordinate analitiche (Unità Analitica, voce COAN e progetto).
  Le dimensioni analitiche utilizzate sono:

D.SOSTGR per descrizione "Acquisto Green e Sostenibilità"	Questa dimensione identifica gli interventi nell'ambito della sostenibilità ambientale, viene declinata dalla Missione 2 del PNRR "Rivoluzione verde e transizione ecologica" e consiste di 4 componenti: 1) Economia circolare e agricoltura sostenibile 2) Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile 3) Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici 4) Tutela del territorio e della risorsa idrica In questa dimensione inoltre devono essere inserite tutte le altre attività di terza missione collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Ricordiamo, tra gli altri, le attività previste per favorire la parità di genere.
D.FORMAZ per descrizione "Formazione"	Le spese individuabili come DIMENSIONE ANALITICA FORMAZIONE devono avere le seguenti caratteristiche: - I beneficiari principali devono essere gli Studenti, intesi come studenti iscritti ai corsi di laurea triennale o magistrale, a master e corsi di perfezionamento. - Le spese da considerare sono sia investimenti che costi correnti. A titolo esemplificativo si elencano alcune tipologie di spesa da includere: •Borse di eccellenza e merito •Collaborazioni studentesche •Spese per attività culturali degli studenti •Altri interventi a favore degli studenti (corsi di lingua, servizio trasporto bus navetta…) •Contributi al Cus per attività/attrezzature sportive •Spese per orientamento studenti •Spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali •Spese mobilità studenti disabili •Spese per appalto servizio call center •Spese per assistenza aule didattiche •Spese per risorse documentarie e bibliografiche •Docenti a contratto •Didattica integrativa •Affidamenti interni ed esterni •Canoni per piattaforme dedicate alla valutazione della didattica •Spese per servizi abitativi •Investimenti per infrastrutture tecnologiche per potenziamento servizi agli studenti •Investimenti per risorse documentarie e bibliografiche •Interventi edilizi per aule, laboratori, collegi, biblioteche…
D.RICERCA per descrizione "Ricerca"	Le spese individuabili come DIMENSIONE ANALITICA RICERCA devono avere le seguenti caratteristiche: - Le spese da considerare sono sia investimenti che costi correnti e finalizzate al potenziamento delle capacità di ricerca o allo svolgimento della stessa. A titolo esemplificativo si elencano alcune tipologie di spesa da includere: • Grandi attrezzature (> € 50.000) • Attrezzature tecnico-scientifiche • Riviste e monografie biblioteca formato elettronico • Acquisto banche dati on line e su CD Rom • Riviste e monografie biblioteca formato cartaceo • spese per pubblicare in open access articoli, capitoli, dati, libri • Spese per pubblicare in modalità standard (i.e. non open access) articoli, capitoli, dati, libri estratti e reprint articoli scientifici • Spese per servizi editoriali • Spese per convegni e manifestazioni • Spese per congressi di ricerca • Collaborazioni esterne scientifiche di tipo occasionale • Assegni di ricerca • Missioni e rimborsi spese su progetti di ricerca • Borse di studio dottorato ricerca • Borse di studio su attività di ricerca • Materiali di consumo per laboratori
D.TERZAM per descrizione "Terza Missione"	Le spese individuabili come DIMENSIONE ANALITICA TERZA MISSIONE devono avere le seguenti caratteristiche: Le spese da considerare sono sia investimenti che costi correnti e finalizzate a sviluppare le seguenti attività: • Valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale (brevetti, privative vegetali e ogni altro prodotto di cui all'articolo 2, comma 1, del Decreto Legislativo n. 30/2005) • Imprenditorialità accademica (es. spin-off, start-up) • Strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico (es. uffici di trasferimento tecnologico, incubatori, parchi scientifici e tecnologici, consorzi e associazioni per la Terza missione) • Produzione e gestione di beni artistici e culturali (es. poli museali, scavi archeologici, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche e emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi) • Sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute (es. trial clinici, studi su dispositivi medici, studi non interventistici, biobanche, empowerment dei pazienti, cliniche veterinarie, giornate informative e di prevenzione, campagne di screening e di sensibilizzazione) • Formazione permanente e didattica aperta (es. corsi di formazione continua, Educazione Continua in Medicina, MOOC) • Attività di Public Engagement, riconducibili a: • Organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (es. concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni e altri eventi aperti alla comunità); • Divulgazione scientifica (es. pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, produzione di programmi radiofonici e televisivi, pubblicazione e gestione di siti web e altri canali social di comunicazione e divulgazione scientifica, escluso il sito istituzionale dell'Ateneo); • Iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca (es. dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni on-line; citizen science; contamination lab); • Attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. simulazioni ed esperimenti hands-on e altre attività laboratoriali) • Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione (es. formulazione di programmi di pubblico interesse, partecipazione a progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio e a iniziative di democrazia partecipativa, consensus conferences, citizen panel); • Strumenti innovativi a sostegno dell'Open Science.
• D. GENERALI per descrizione "Costi e Ricavi generali"	Questa dimensione è residuale e va individuata per tutto ciò che non è individuabile nelle quattro dimensioni specifiche

- **l'impatto di genere**: La CRUI ha assunto un impegno preciso per implementare e monitorare la diffusione e l'utilizzo del Bilancio di Genere quale strumento fondamentale per inserire la parità di genere nella più ampia strategia di sviluppo degli Atenei e nel 2019 il Gruppo CRUI per il Bilancio di Genere ha presentato alla Conferenza dei Rettori le Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani. Il progetto CRUI-CINECA denominato "Cruscotto indicatori di contesto e riclassificazione dei dati contabili" ha prodotto come risultato l'implementazione di un nuovo campo nell'applicativo U-GOV sul piano dei conti di contabilità analitica, per la riclassificazione rispetto al genere delle voci di costo. L'Ateneo ha implementato l'utilizzo di questo campo a partire dal 2023. Questa classificazione si applica esclusivamente alle *scritture normali* e vengono considerati solo i movimenti relativi ai costi. La classificazione segue la seguente codifica: N: Neutrale al genere, S: Sensibile al genere, P: Diretto a ridurre le disuguaglianze di genere.

CATEGORIA	DEFINIZIONE	CAT. DI COSTO	ESEMPI
N. Neutrale rispetto al genere Costi non quantificabili in una prospettiva di genere	Costi che non hanno impatti diretti sul genere e/o che non sono computabili in una prospettiva di genere	Ammortamenti e svalutazioni; Accantonamenti per rischi e oneri.	Le spese per il funzionamento delle strutture in senso stretto: fitti, ai canoni, utenze, sicurezza e sorveglianza sui luoghi di lavoro, ammortamenti
S. Costi sensibili al genere	Costi per la produzione di servizi individuali, ossia fruiti direttamente dalle persone e non dalla collettività nel suo complesso. Costi per erogazioni non destinate direttamente ai singoli individui ma che possono incidere, anche in maniera indiretta, sulle disuguaglianze di genere in quanto si tratta di spese destinate alla produzione di servizi individuali, ossia fruiti direttamente dalle persone e non dall'Ateneo nel suo complesso	Costo del personale e alcune voci di costo della gestione corrente.	1a. Retribuzioni del personale 1b. Risorse destinate alla formazione; 1c. Risorse destinate a borse di studio 2a. Servizi mensa 2b. Agevolazioni trasporti 2c. Servizi per centri di attività sportive
P. Costi diretti a ridurre le diseguaglianze di genere	Costi direttamente riconducibili o mirati a ridurre le diseguaglianze di genere o a favorire le pari opportunità tramite azioni positive.	Azioni previste per la parità di genere: distinguendo stakeholder interni ed esterni all'Ateneo.	Contributo per asili nidi, centri estivi, ecc.; Borse di studio o premi di laurea dedicate a tematiche di genere. Attività di ricerca scientifica con impatti sul genere (es. medicina di genere); attività di orientamento per incrementare l'equilibrio di genere nelle diverse discipline.

PARTE 3 – IL CICLO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

3.1. La pianificazione strategica e la programmazione pluriennale

Il controllo di gestione si inserisce nel ciclo della pianificazione e programmazione e controllo.
Questo inizia con la formulazione del Piano Strategico di Ateneo, che definisce la visione complessiva dell'Ateneo, declinandola in obiettivi o linee strategiche. Esso può scaturire da una pluralità di documenti e fonti, come gli indirizzi ministeriali (l'Atto di Indirizzo del Ministro, i decreti per la Programmazione Triennale o il Programma Nazionale per la Ricerca), da analisi di contesto (es. SWOT analysis), da consuntivazioni dei periodi precedenti (Relazione sulla performance, Relazione del Nucleo di valutazione e il Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio), nonché da altri documenti che esprimono le priorità degli organi di governo dell'Ateneo o dal Programma rettorale. In un'ottica di dialogo con i dipartimenti, deve essere coerente (influenzare o essere influenzato) con le loro prospettive strategiche e può prevedere ipotesi più o meno dettagliate di Programmazione dell'offerta formativa e di Programmazione triennale del personale. È il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione, anche di tipo settoriale e punto di riferimento per i portatori di interesse. Sulla scorta delle indicazioni provenienti dalle politiche di medio lungo periodo, dai relativi obiettivi strategici si definiscono i programmi operativi per l'esercizio e si assegnano risorse con i budget economico e degli investimenti, i due documenti preventivi che compongono il bilancio unico d'Ateneo di previsione. La redazione di un documento formale che definisce i criteri e gli indirizzi che conducono alla predisposizione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale dà avvio al processo di budget.
Con la fase del controllo si procede a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati: si misurano i risultati ottenuti e si confrontano con i valori attesi (misurazione degli scostamenti) per ogni centro di responsabilità in modo da evidenziare le risorse consumate, la capacità di autofinanziamento delle strutture, in rapporto ai risultati ottenuti e agli output prodotti. Gli scostamenti che emergono rendono necessarie opportune azioni correttive. Di seguito si riporta il ciclo di Deming (o ciclo di PDCA, acronimo dall'inglese Plan–Do–Check–Act, che ben riassume quanto descritto.

3.2. L'approccio integrato

In coerenza con le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane emanate dall'ANVUR, i documenti previsionali di bilancio annuali e triennali sono redatti secondo un'ottica di integrazione.
Il processo di budgeting si avvia tenendo conto delle Linee di indirizzo per la programmazione approvate dagli organi di governo (Programmazione triennale), della Programmazione degli acquisti di beni e servizi e della Programmazione dei lavori, delle previsioni di reclutamento del personale approvato dagli organi ed in generale dei Piani e Programmi approvati dagli organi (ad esempio Piano attività di Orientamento e Tutorato). L'integrazione a livello contabile si concretizza con l'utilizzo della scheda u-budget e del campo obiettivo nell'applicativo U-GOV.

L'integrazione a livello extracontabile si concretizza con l'utilizzo dell'applicativo Sprint che permette di rappresentare i collegamenti logici tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.
La fase di programmazione si conclude con l'approvazione del PIAO (piano integrato di attività e organizzazione), in cui viene definita tra le altre la pianificazione operativa, attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo.
Con deliberazione del Consiglio di amministrazione del 23 giugno 2021 è stata approvata la revisione del processo di programmazione economico-finanziaria, ancorando tale processo al quadro strategico di riferimento e definendo un più efficiente ed efficace processo di budgeting. All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, il nuovo processo di budgeting risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di pianificazione e programmazione al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa.
Il processo di integrazione tra diversi documenti di programmazione, in continuo sviluppo, ha come obiettivo quello di collegare gli obiettivi strategici e operativi alle previsioni di budget e all'utilizzo di budget in corso d'esercizio e di collegare gli obiettivi e le azioni operative agli obiettivi strategici.
Attraverso l'attribuzione degli obiettivi e delle risorse e la valutazione della performance organizzativa e individuale l'Ateneo monitora costantemente il raggiungimento degli scopi istituzionali.

3.3. La predisposizione del Budget – fasi e modalità operative

Le linee di indirizzo per la programmazione sono predisposte dal Rettore tenendo conto delle strategie e dei risultati ottenuti nel ciclo precedente, esplicitati dalla relazione annuale sullo sviluppo del Piano Strategico presentata annualmente agli Organi. Nel rispetto degli equilibri di bilancio di breve, medio e lungo periodo, le linee di indirizzo e i criteri per la ripartizione delle risorse sono approvati dal Consiglio di amministrazione, entro il 30 luglio dell'anno precedente al triennio di riferimento, come previsto dall' art. 17 del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità.
La Governance, dopo l'insediamento, definisce i criteri di ripartizione delle risorse per il funzionamento dei Centri di Responsabilità.
A seguito dall'approvazione delle linee di indirizzo per la programmazione e dei criteri di ripartizione delle risorse, l'Area Risorse Umane e Finanziarie, avvia le attività per la predisposizione del bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale. È predisposto un manuale operativo e un calendario delle attività di budgeting. Il calendario indica fasi, tempistiche e soggetti coinvolti.
Dopo la definizione della struttura analitica, coerente con la struttura organizzativa, e con la definizione di tutte le altre dimensioni analitiche (voci COAN, progetti, Dim. Analitica di U-GOV, impatto di genere, obiettivo, ecc), si ha l'avvio della prima fase che consiste nella predisposizione delle proposte di budget, economico e degli investimenti, da parte dei Centri di Responsabilità.
Nella seconda fase le proposte vengono analizzate dal Rettore o Delegato del Rettore, dal Direttore Generale, coadiuvato dal Dirigente dell'Area competente e dal Responsabile del Centro di Responsabilità,

anche al fine di garantire il raccordo delle linee di indirizzo (strategia) con le modalità con cui realizzarle (performance).
La fase finale consiste nelle quadrature, nelle verifiche dei limiti e nella predisposizione della documentazione ai fini dell'approvazione del Bilancio preventivo, entro il 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento, come previsto dall' art. 17 del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità.

Il processo di budgeting è stato approvato dal Consiglio di amministrazione il 23 giugno 2021 e adeguato in coerenza con i DDG di riorganizzazione successivi. L'Università degli Studi dell'Insubria per la predisposizione del Budget si avvale dell'applicativo Cineca U-budget. Di seguito una rappresentazione sintetica del workflow:

Può essere prevista una scadenza intermedia all'interno della fase 1 "Previsione e inserimento schede", per la consegna della pianificazione delle attività per l'anno successivo e relative richieste di risorse da parte dei Delegati del Rettore e dei Direttori di Dipartimento/Presidente o Coordinatore della Scuola. L'Ufficio Budgeting e controllo di gestione raccoglie le richieste per la valutazione da parte della Governance.
Dopo la verifica della Governance, l'Ufficio Budgeting e controllo di gestione trasmette ai Segretari amministrativi di Dipartimento e ai Dirigenti gli elenchi delle iniziative coerenti per l'inserimento a Budget, raccomandando la verifica rispetto a quanto già inserito a budget in fase iniziale, per evitare duplicazioni. Nelle note alle schede di budget coinvolte si indica "richieste Piano Strategico".

3.4.Le variazioni di Budget e reportistica relativa

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 Amministrazione e Contabilità parte 2.4.
Trimestralmente l'Ufficio Budgeting e controllo di gestione di Ateneo predispone l'estrazione delle variazioni effettuate nel trimestre precedente, la scheda di approvazione delle stesse da parte del Consiglio di amministrazione e la scheda MEF.

PARTE 4 – GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

4.1 Il Bilancio preventivo

Il controllo antecedente è strettamente collegato con il processo di programmazione e predisposizione del budget e si sostanzia nella predisposizione e nell'aggiornamento del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, e nella predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio.

Ai sensi dell'art. 17 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità il processo di programmazione individua le singole fasi cui l'Ateneo si attiene per la definizione del quadro complessivo delle risorse, in base al quale vengono costruiti il programma triennale e il Budget autorizzatorio annuale. Il processo di budgeting è descritto nel diagramma di flusso allegato 2.

Le proposte di budget vengono classificate, in sede di loro formulazione da parte delle strutture, in base a:

- Unità Analitica
- Voce COAN: Elemento del Piano dei conti COAN di U-GOV
- Esercizio: triennio di budget
- Progetto: sottoinsieme di tutti i Progetti U-GOV
- Voce Coan Correlata: può essere valorizzata solo quando si effettua la previsione di Costi con copertura e rappresenta la voce di Ricavo che copre i costi previsti
- Fonte di finanziamento: per coprire gli investimenti, come previsto dallo schema della Legge 240/2010
- Obiettivi Sprint: a partire dal triennio di budget 2024-2026 viene attivato il modulo CINECA – SPRINT che permette un confronto tra la programmazione delle risorse per obiettivi strategici e l'assegnazione del budget di previsione. Nello specifico in U-BUDGET è attiva la nuova dimensione "obiettivo Sprint" che rimanda agli obiettivi di più alto livello della pianificazione strategica
- Vincolo: grado di vincolo della previsione di budget (comprimibile/incomprimibile)
- Motivazione: campo testuale che descrive la motivazione della previsione di budget
- Attività: visibile per tutte le UA l'indicazione di riferimento al Programma Acquisti del dettaglio di spesa, ovvero al Programma biennale acquisti di beni e servizi come prescritto dall'art. 21, comma 1, del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.
- Previsione di cassa: per le spese sono da valorizzare i codici Siope uscite al terzo livello e il COFOG Missioni e Programmi, per le entrate sono da valorizzare i codici Siope entrate al terzo livello.
- Dimensione Analitica
- Tipo Assegnazione: può essere valorizzato il tipo assegnazione "soggetto a limite di spesa", "non soggetto a limite d spesa" o "nessuno". La scelta è guidata, in base al conto COAN scelto per la creazione/modifica della scheda di budget.

4.2 Il Budget per attività

La nota illustrativa al Bilancio preventivo deve esplicitare i criteri e le modalità adottate per rendere effettivo e concreto il collegamento tra obiettivi e risorse, con riferimento agli stanziamenti del budget economico e del budget degli investimenti correlati al conseguimento di specifici obiettivi.
In aggiunta la nota illustrativa contiene ragguagli utili in relazione al budget specificamente stanziato per il conseguimento e perseguimento di azioni e obiettivi strategici; a tal fine, la parte introduttiva della nota illustra un "budget per attività", dando evidenza delle risorse che, a prescindere dalla loro natura, si prevede di impiegare per l'implementazione di strategie e interventi prioritari delineati nei documenti programmatici dell'università.

4.3 Contenimento della spesa

Con la Legge 27 dicembre 2019 n. 160 (Legge di Bilancio 2020), sono state definite le Misure di razionalizzazione della spesa pubblica (art. 1, co.590-602).
In fase di redazione di budget, fin tanto che non interverrà legislazione contraria, è necessario tener conto di tali limiti di spesa.
Il rispetto del limite di spesa deve essere assicurato sui valori complessivi della spesa per l'acquisto di beni e servizi rientranti nelle spese di funzionamento, consentendo all'interno della stessa una modulazione e ripartizione delle risorse fra le singole voci di spesa in relazione alle esigenze gestionali.
Sono escluse dal limite le spese necessariamente sostenute nell'ambito della realizzazione di specifici progetti/attività finanziati con fondi provenienti dalla UE o da altri soggetti pubblici o privati.
La normativa prevede che il limite possa essere superato se in bilancio sono presenti maggiori ricavi non finalizzati.
Le voci di spesa per l'acquisto di beni e servizi sono individuate con riferimento agli organismi che adottano la contabilità civilistica, alle corrispondenti voci B6), B7) e B8) del conto economico del bilancio di esercizio redatto secondo lo schema di cui all'allegato 1 al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 27 marzo 2013, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 86 del 12 aprile 2013.
Le voci B6), B7) e B8) del conto economico del bilancio di esercizio di cui allo schema allegato al DM 27 marzo 2013 sono le seguenti:
- B6) costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- B7) costi per servizi: a) erogazione di servizi istituzionali b) acquisizione di servizi c) consulenze collaborazioni, altre prestazioni di lavoro d) compensi ad organi di amministrazione e controllo;
- B8) costi per godimento di beni di terzi.

In assenza della pubblicazione della circolare MUR di chiarimento sull'applicazione di tali nuovi vincoli alle università, l'Ateneo ha provveduto a ricondurre alla fattispecie descritta in relazione alla natura (acquisto di beni e servizi) in base ad una specifica riclassificazione delle voci COAN.
Per le schede riferite a voci COAN soggette a limiti di spesa la scelta sarà tra:
A) soggetto a limite di spesa, per spese la cui copertura è prevista con fondi di Ateneo;
B) nessuno, per il caso in cui le spese hanno un ricavo correlato per finanziamenti esterni finalizzati, da valorizzare, o spese obbligatorie per legge.
Per le schede riferite a voci COAN non soggette a limiti di spesa la scelta sarà tra "non soggetto a limiti di spesa" e "nessuno". L'effetto è lo stesso (il relativo importo non verrà considerato per il tetto di spesa), ma andrà indicato "nessuno" se si tratta di spese comunque completamente finanziate dall'esterno, o spese obbligatorie per legge.

4.4 Verifiche contabili sulle registrazioni effettuate nel sistema gestionale e sulle disponibilità

Nel corso della gestione è necessario effettuare il monitoraggio sulla disponibilità residua delle somme assegnate a budget al fine della congruenza tra il budget assegnato, il grado di realizzazione dei costi, degli investimenti e dei ricavi previsti. Il controllo può essere effettuato sia a livello di Ateneo, che a livello di Centro gestionale e di progetto.
Le verifiche sui progetti possono essere effettuate utilizzando i report U-GOV (Contabilità analitica-Stampe) o i report PENTAHO (R110 e R050) o mediante report impostati ad hoc dall'Ufficio Budgeting e controllo di gestione.

4.5 Il controllo dei progetti

Il sistema informativo contabile prevede un modulo specifico per il monitoraggio dei progetti, che a sua volta si interfaccia con il sistema contabile.
Un nuovo progetto viene caricato nel sistema di monitoraggio dei progetti indicando una previsione economica (relativa ai costi per beni e servizi necessari al progetto) e una previsione di investimento (relativa all'acquisto di beni o servizi durevoli). Questi due distinti valori saranno indicati nel budget e successivamente monitorati dal sistema contabile. Particolare attenzione deve essere posta nella scelta della tipologia di progetto.
In U-GOV esistono tre ordini di controllo sui progetti, quello Sintetico e quello Analitico:

- Controllo Sintetico: viene controllata la disponibilità complessiva del progetto e il sistema, all'atto di ciascuna registrazione, verificherà la disponibilità complessiva del progetto, e non quella della singola voce COAN utilizzata in quella registrazione;
- Controllo Analitico: viene controllata la disponibilità puntuale e il sistema, all'atto delle singole registrazioni di documenti gestionali, verificherà la disponibilità imputata al livello di controllo per la coordinata "voce COAN progetto" utilizzata. Quando nel modulo progetti (PJ) vengono eseguiti spostamenti di risorse anche nel modulo contabilità si rendono necessarie le rimodulazioni di budget di progetto, ovvero degli spostamenti di risorse da voci di costo corrente a voci di costo pluriennale, al fine di mantenere l'allineamento dei due motori contabili.
- Controllo sulla macro-voce di progetto: In U-GOV per "macro-voce di progetto" si intende una voce dello schema di finanziamento di progetto.

In fase di configurazione annuale l'Ateneo può decidere quale tipo di controllo attivare.

4.6 Allocazione Stipendi

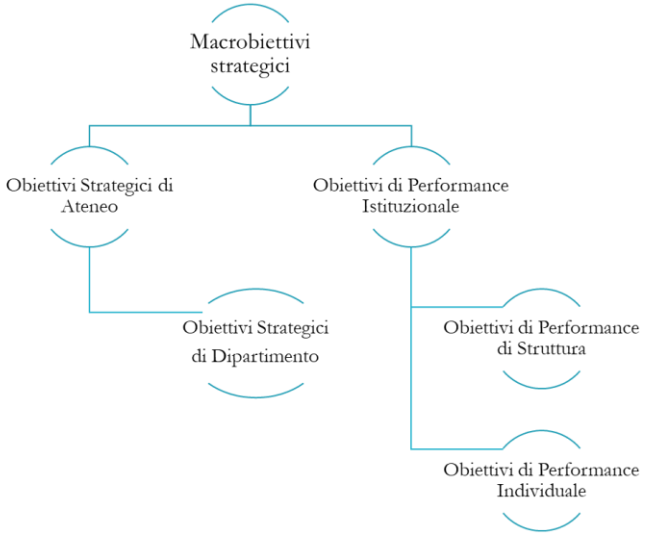
L'Allocazione stipendi è uno strumento di controllo concomitante, poiché consente mensilmente di rilevare le spese del personale correttamente allocate a livello di voce COAN, unità analitica e progetto.
Lo strumento utilizzato è il modulo "Allocazione costi" - U-GOV Cineca che si occupa, nell'ambito del processo di liquidazione e contabilizzazione degli stipendi, della generazione delle estensioni COGE e COAN degli stipendi.

4.7 Allocazione tasse

L'allocazione tasse è uno strumento di controllo concomitante, poiché consente settimanalmente di rilevare i proventi da contribuzione studentesca correttamente allocati nelle voci COAN, nei corsi di studio e, dove necessario, in specifici progetti contabili.

4.8 SPRINT

L'implementazione del modulo CINECA SPRINT permette di gestire i diversi piani dell'Ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il PIAO e gli obiettivi organizzativi e operativi.
Gli utenti hanno la possibilità di creare un collegamento padre-figlio tra il proprio obiettivo e uno o più obiettivi di altre strutture/aree di livello più alto, attraverso la funzione cascading di SPRINT. Alla conclusione della fase di programmazione degli obiettivi operativi, gli amministratori provvederanno, ove possibile, alla creazione di collegamento diretto tra obiettivo operativo e Macro-obiettivo strategico, utilizzando la sopracitata funzione cascading.
I dashboard disponibili sull'applicativo MICROSTRATEGY permettono di rappresentare anche graficamente i legami tra obiettivi di differenti piani e di gestirne il monitoraggio.



4.9 Cruscotti

Allo scopo di fornire alla Governance ulteriori strumenti di verifica sulla gestione, sono stati messi a punto dei cruscotti di indicatori rappresentativi delle aree di operatività più rilevanti per l'Ateneo.

Cruscotto del Direttore Generale
Il cruscotto è realizzato e alimentato dall'Ufficio Budgeting e controllo di gestione, che provvede alla raccolta degli indicatori dalle diverse fonti interne ed esterne ed alla elaborazione tramite MICROSOFT POWERBI. Contiene report interattivi che rappresentano ed evidenziano dati e valori utili per analizzare l'andamento dell'Ateneo e confrontarlo con gli esercizi precedenti. Ha lo scopo di monitorare i fenomeni rilevanti attraverso molteplici dimensioni. Gli indicatori vengono raggruppati per cluster omogenei al fine di concentrare le informazioni sui temi più cruciali e strategici. Fa riferimento a misure che hanno un impatto anche sulle performance di medio periodo. Pertanto, fornisce indicazioni che possano aiutare a migliorare la performance futura dell'Ateneo.
In particolare, il cruscotto illustra le seguenti macro-voci:
FFO e COSTO STANDARD: le tabelle pubblicate sul sito MUR, vengono rielaborate per rappresentare il peso dell'Ateneo sul sistema, la composizione dell'assegnazione ed il dettaglio della stessa. Tutti questi dati vengono analizzati per l'esercizio precedente e messo a confronto con l'ultimo quinquennio.
FATTURATO CONTO TERZI: il dato sul fatturato conto terzi, viene rappresentato mostrandone l'andamento negli ultimi esercizi a livello di Ateneo e di dipartimento.
INDICE DI TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI (dato disponibile in PCC): il valore dell'indice rappresenta, se negativo, la media dei giorni di anticipo rispetto alla scadenza delle fatture, se positivo la

media dei giorni di ritardo rispetto alla scadenza delle stesse. L'ITP viene mostrato come andamento annuale e trimestrale degli ultimi esercizi in esame.
RISORSE UMANE: la fonte da cui si estraggono i dati è CSA. L'analisi viene eseguita sia per il personale tecnico amministrativo (PTA) che per il personale docente. Viene mostrato per entrambi la composizione di genere, la distribuzione per ruolo, l'andamento delle consistenze e del costo del personale negli anni e la sua distribuzione. Vengono inoltre analizzati e illustrati i rapporti del numero di PTA in relazione al personale docente ed agli iscritti.
ISCRITTI/IMMATRICOLATI: attraverso le estrazioni di PENTAHO vengono mostrati gli andamenti degli ingressi in termini di iscritti e nuovi immatricolati, fornendo i seguenti dettagli (n° di Laureati per anno, tipo di laurea e dipartimento, iscritti per nazionalità e cittadinanza).
RISORSE STRUMENTALI: mette in evidenza la percentuale di ammortamento delle immobilizzazioni distinte per categoria inventariale.
SINTESI DELLA CUSTOMER SATISFACTION (CS): rappresenta l'andamento della CS delle differenti tipologie di utenti.
ANALISI CONTO CONSUNTIVO: permette l'analisi dell'andamento temporale delle singole voci di riclassificato L. 240/2014 e delle singole voci del piano dei conti.
ANALISI RISULTATI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE: mette in evidenza lo scostamento rispetto al target e rispetto alla media di sistema dei primi due indicatori delle cinque azioni previste dalla Programmazione triennale.

Il Cruscotto di Ateneo per il Monitoraggio del Piano Strategico
Il cruscotto è realizzato e alimentato dall'Ufficio Budgeting e controllo di gestione, che provvede alla raccolta degli indicatori dalle diverse fonti interne ed esterne ed alla elaborazione tramite MICROSOFT POWERBI. Il cruscotto è il risultato dell'applicazione della Balance Score Card.

4.10 Relazione sull'attuazione del Piano strategico

La Relazione, presentata annualmente agli organi di governo entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, porta a sintesi una serie di considerazioni utili per una riflessione sul grado e sulle modalità di implementazione del Piano Strategico. Contiene elementi utili per la valutazione dei risultati raggiunti, per la definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e per la conseguente pianificazione delle risorse finanziarie, umane e tecnico-organizzative utili per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico.
La stesura della relazione si avvale dei dati e delle informazioni di dettaglio riportati nell'appendice della stessa, raccolti ed elaborati con il supporto dell'Ufficio Budgeting e controllo di gestione, sulla base degli esiti del Cruscotto di monitoraggio di Ateneo e dei Dipartimenti/Scuole, delle relazioni annuali fornite dai Delegati rettorali e del contributo informativo fornito dal Direttore Generale, dai Dirigenti e dai diversi Uffici amministrativi coinvolti nel processo di elaborazione e rendicontazione.

4.11 Indicatori di Ateneo e gli indicatori comuni a tutti i dipartimenti

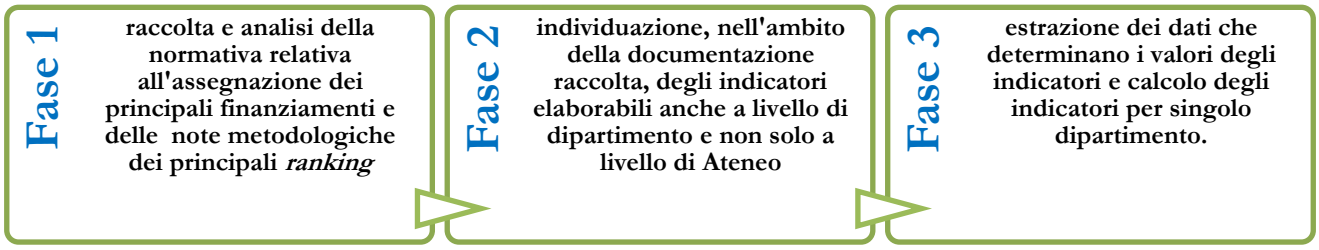
Gli obiettivi per poter essere adeguatamente monitorati devono essere corredati da indicatori e target specifici. La costruzione di indicatori quantitativi supporta la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Gli indicatori quantitativi sono la base della misurazione, all'interno di un processo valutativo inevitabilmente più complesso.
La costruzione di obiettivi ed indicatori è espressamente prevista nell' art. 5 del D.Lgs. 150/2009, come

modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, attribuendogli il ruolo determinante per la misurazione e la verifica dei risultati attesi.
Inoltre, il D.lgs. 91/2011 ha successivamente introdotto il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, introducendo così un sistema minimo di indicatori di risultato.

Le linee guida per la predisposizione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio sono state definite dal MIUR con D.P.C.M. 18 settembre 2012. La predisposizione del Piano è vincolata all'emanazione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, dei provvedimenti relativi alle istruzioni tecniche e ai modelli da utilizzare. Pertanto, allo stato attuale, l'Ateneo non si è ancora dotato di un compiuto Piano di indicatori di Bilancio, in attesa dell'emanazione di precise istruzioni.
Tuttavia, le principali grandezze oggetto di monitoraggio da parte del MUR sono sotto costante osservazione e sono riportati nella relazione al Bilancio unico di esercizio così come indicato nello schema della Nota Integrativa al Bilancio Unico di Ateneo presente nella nota MIUR prot.8282 del 13 maggio 2019.
Tali indicatori fanno riferimento a:
- limite delle spese di personale;
- limite delle spese di indebitamento;
- sostenibilità economico finanziaria.

Inoltre, i principali processi di valutazione attuati dall'ANVUR (VQR, AVA, accreditamento dei dottorati) prevedono sistemi di indicatori. Ogni indicatore deve possedere una definizione tecnica, la fonte del dato, il metodo o la formula di calcolo, il valore obiettivo (target) e l'ultimo valore effettivamente osservato.

Dal 2022 si è individuato un set di indicatori rilevanti comuni a tutti i dipartimenti, con l'obiettivo di meglio apprezzare il contributo fornito da ciascuna struttura alla determinazione delle misure particolarmente determinanti per l'assegnazione di risorse all'Ateneo. Le principali fasi del processo di individuazione degli indicatori comuni a tutti i dipartimenti sono le seguenti:



Gli indicatori individuati sono riportati nell'allegato 3.

4.12 Analisi Conto consuntivo

L'Ufficio Budgeting e controllo di gestione elabora annualmente un report, destinato al Direttore Generale e ai dirigenti competenti delle risorse umane e finanziarie, contenete:
- elaborazione in POWERBI dell'andamento pluriennale delle singole voci del conto consuntivo e delle voci del riclassificato trasparenza.
- indicatori di carattere economico, patrimoniale e finanziario, riportati nell'allegato 4.
- composizione in percentuale e in valore assoluti dei proventi operativi e dei contributi
- imputazione diretta dei costi operativi ai Dipartimenti, Centri e Amministrazione Centrale: possibile integrando i dati del bilancio riclassificato per singola unità analitica con le estrazioni di U-GOV - controllo

di gestione - Allocazione costi. Per le voci non presenti in allocazione costi è necessario un raccordo con la contabilità analitica ricorrendo a report di PENTAHO.
-focus su costi del personale, costi spese sostegno studenti.
Il costo delle utenze viene ricondotto agli edifici mediante l'utilizzo del dettaglio di scheda budget riferito al singolo edificio e riportato nelle scritture contabili.

4.13 Report specifici

Immatricolati

Per fornire in tempo reale l'andamento degli ingressi, con particolare rilevanza nel periodo tra l'apertura delle immatricolazioni fino al termine dell'anno solare, vengono monitorate le consistenze del numero di nuovi immatricolati. È previsto un report con cadenza settimanale (o giornaliero su richiesta) che fornisce l'andamento per dipartimento e per corso di laurea delle variazioni negli ultimi due anni accademici. Per avere un termine di paragone con una approssimazione migliore giorno su giorno tra i due anni in esame, il report tiene conto anche della numerosità degli immatricolati provvisori (in regola con le tasse) assumendo che questi perfezioneranno l'iscrizione a breve.
Contestualmente si affianca un'analisi prodotta con POWERBI, grazie al quale è possibile scomporre in base a differenti attributi la popolazione di nuovi immatricolati.

Assegni di ricerca/contratti di ricerca

Il Dashboard interattivo è predisposto dall'Ufficio Budgeting e controllo di gestione con POWERBI per analizzare l'andamento e la distribuzione tra dipartimenti degli assegni di ricerca/contratti di ricerca. Viene condiviso periodicamente su richiesta con i Dirigenti e Delegati rettorali competenti per la ricerca.

Utilizzo aule

Il Dashboard interattivo è predisposto dall'Ufficio Budgeting e controllo di gestione con POWERBI per analizzare l'utilizzo delle aule. Viene alimentato periodicamente (almeno ogni semestre) con i dati forniti da UP-UNIVERSITY PLANNER. Permette di rappresentare l'effettivo utilizzo delle aule per attività didattica di tutte le sedi dell'Ateneo, arrivando al dettaglio della singola aula, della singola fascia oraria, del singolo giorno dell'anno accademico, del singolo corso di studio, e del singolo insegnamento, del singolo docente.

Report rapporti con partecipate

Annualmente viene trasmesso su richiesta del Servizio Affari Generali, un report contenente le rielaborazioni delle scritture contabili del periodo richiesto, volte ad assolvere gli adempimenti previsti dal D.L. 90/2014 in merito a dati contabili derivanti dal rapporto di partecipazione con gli enti partecipati. Nello specifico per quanto riguarda gli oneri, occorre indicare distintamente, per ogni tipologia, i valori relativi agli impegni, ai pagamenti in conto competenza e ai pagamenti in conto residui. Per quanto riguarda le entrate, occorre indicare distintamente, per ogni tipologia, i valori relativi agli accertamenti, alle riscossioni in conto competenza e alle riscossioni in conto residui.

Ospedali

Ogni trimestre l'Ufficio Budgeting e controllo di gestione elabora un report, alimentato da PENTHAO e da Allocazione stipendi, che indica i compensi corrisposti al personale ospedaliero. Il report viene trasmesso all'Ufficio Contabilità.

Indice tempestività dei pagamenti

L'indicatore è definito in termini di giorni di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture ed è ottenuto dal seguente algoritmo:

$$\frac{\Sigma\ [(\text{data pagamento fattura} - \text{data scadenza fattura}) * \text{importo fattura}]}{\Sigma\ \text{importi fatture pagate}}$$

Il valore dell'indice rappresenta, se negativo, la media dei giorni di anticipo rispetto alla scadenza delle fatture, se positivo la media dei giorni di ritardo rispetto alla scadenza delle stesse.

L'indicatore deve essere calcolato escludendo le fatture soggette a contestazioni o contenzioso, escludendo dal calcolo i periodi in cui la somma è inesigibile. L'unità di misura è in giorni. L'indicatore è disponibile interrogando la PCC (Piattaforma crediti commerciali).
L'indicatore è calcolato su base trimestrale e su base annuale e deve essere pubblicato sul sito internet istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente/Pagamenti dell'amministrazione". In particolare, l'indicatore trimestrale deve essere pubblicato entro il trentesimo giorno dalla conclusione del trimestre e quello annuale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.
L'indice di tempestività dei pagamenti può essere calcolato per l'Ateneo nel suo complesso o in riferimento alle singole Unità organizzative.

Proiezione costi del personale

Entro il mese di novembre si effettua la simulazione dei costi del personale per il triennio successivo per supportare l'Ateneo nella redazione del Budget. La simulazione è composta da variabili che influenzano il risultato dei possibili scenari, i quali possono essere confrontati ed analizzati nel dettaglio. La simulazione è un aiuto per analizzare la sostenibilità economica finanziaria nel breve e lungo termine delle scelte e ha funzione di supporto per la sostenibilità dei piani strategici. La simulazione avviene utilizzando l'applicativo CINECA-WHATIF. Partendo da uno scenario base si effettua la simulazione considerando le seguenti variabili (tempo, cambi ruoli, cambi inquadramenti, entrate, uscite, percentuali di incremento).

4.14 Ranking

I ranking, curati dall' Ufficio programmazione e sviluppo organizzativo, sono delle graduatorie costruite da società, enti o centri di ricerca che mettono a confronto un ristretto gruppo di università del mondo. Ogni ranking ha le proprie caratteristiche e si focalizza su diverse missioni degli Atenei, considera una serie specifica di parametri nella valutazione pesati in modo differente e attribuisce agli atenei un punteggio sintetico che ne determina la posizione nelle graduatorie finali, fornite globalmente a livello mondiale, per continente e per nazione di appartenenza dell'università. Alcuni, come per esempio, THE, tengono in considerazione tutte le missioni di un Ateneo, tra cui la didattica, la ricerca, la reputazione, i proventi, l'internazionalizzazione. Altri, sono focalizzati solo su una specifica missione, per esempio la ricerca, o le pubblicazioni o l'open access. Negli ultimi anni sono aumentati i ranking che valutano e confrontano gli atenei anche sui temi della sostenibilità e sull'impatto sociale.
Ciascun istituto di ranking adotta una propria metodologia, gli indicatori e il loro peso. I tipi di indicatori che vengono considerati più di frequente sono:

- Indicatori sulla performance accademica (e.g., numero di pubblicazioni, numero di citazioni, numero di premi Nobel tra gli alunni, etc.);
- Indicatori di tipo strutturale (e.g., rapporto docenti/studenti, finanziamenti acquisiti, rapporto docenti/studenti stranieri, etc.);
- Indicatori di tipo reputazionale (e.g. opinioni della comunità accademica, studentesca, del mondo del lavoro);
- Programmi ed azioni coerenti con gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

I ranking sono uno spazio di visibilità a livello nazionale, europeo e mondiale. Collocarsi nelle graduatorie dei ranking internazionali è un'opportunità per estendere la notorietà dell'Ateneo all'estero. Il posizionamento nei ranking è uno degli elementi che rientra sempre più spesso nella valutazione dei partner e rappresenta un elemento di attrattività per giovani talenti o scienziati di alto profilo.
In alcuni casi la partecipazione alla graduatoria richiede l'invio di dati da parte di Ateneo, in altri invece non è necessario alcun coinvolgimento dell'Ateneo. Nel contesto delle numerose attività che consentono il controllo di gestione si inserisce anche la reportistica prodotta al fine di partecipare ai ranking nazionali ed internazionali.

4.15 Good Practice

Il progetto Good Practice ha l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

- Customer Satisfaction (CS)– efficacia percepita
- Costi ed efficienza

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti Laboratori sperimentali, che offrono annualmente due temi «verticali» di approfondimento.

La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder dell'Ateneo:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA e questionario Benessere organizzativo)
- gli studenti (questionari STUD I anno e questionario studenti anni successivi)

Costi ed efficienza. Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'Ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo, a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

Oltre al lavoro di raccolta e studio del Report annuale finale, l'ufficio Budgeting e controllo di gestione effettua ulteriori elaborazioni per permettere un confronto temporale e un confronto rispetto alla media generale degli atenei e del cluster di appartenenza per ogni singola domanda dei cinque questionari somministrati e per i servizi previsti nel protocollo di rilevazione relativo all'efficienza. Si effettuano inoltre elaborazioni ulteriori per mettere in relazione i dati relativi all'efficacia ed efficienza.

ALLEGATI

Glossario

Centri di responsabilità: unità organizzative il cui titolare è ritenuto responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell'uso di determinati fattori produttivi.
L'insieme dei centri di responsabilità costituisce la mappa delle responsabilità. Esistono cinque tipologie di centri di responsabilità: centri di costo, centri di spesa, centri di ricavo, centri di profitto e centri di investimento.

L'efficienza riguarda il rapporto risultato/risorse ed attiene alla maggiore o minore attitudine di impiegare in modo razionale le risorse a disposizione (input) per ottenere il miglior risultato possibile (output).
L'efficienza viene declinata:
- in una dimensione di natura tecnica connessa al rendimento dei fattori produttivi da impiegare in modo ottimale al fine di ottenere il massimo volume di output possibile. Viene misurata mediante rapporti input/output;
- in una dimensione di natura economica in funzione della capacità di conseguire un prefissato risultato sostenendo il minore costo possibile. In tal caso viene misurata con il costo unitario di produzione.

L'efficacia è la capacità dell'Ateneo di realizzare gli obiettivi individuati, misurati mediante il rapporto "obiettivi realizzati/obiettivi programmati", nonché soddisfare i bisogni delle differenti categorie di soggetti che nutrono legittime aspettative (stakeholders).
L'efficacia quindi è caratterizzata da:
- una prospettiva interna, data della capacità di raggiungere gli obiettivi dell'Ateneo;
- una prospettiva esterna, rappresentata dalla capacità di fissare obiettivi collegati a livelli qualitativi e quantitativi di output pienamente rispondenti alle istanze dei destinatari.

I concetti di efficacia e di efficienza non sono assoluti ma relativi, in quanto la loro significatività rileva nella comparazione tra risultati ottenuti dagli altri Atenei oppure dallo stesso Ateneo nel tempo.

L'articolo 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il D.M. 24 giugno 2022 ha definito il contenuto del PIAO e fornito lo schema di Piano-tipo per le Amministrazioni Pubbliche, con la guida alla compilazione allegata al Decreto.

Il PIAO definisce:

1. gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
2. la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:
    - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
    - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali

- all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

3. gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;

4. gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

5. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;

6. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

7. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti ritenuti più idonei.

Allegato 1: Piano dei conti analitici al terzo livello

Voce COAN	Denominazione	Tipologia voce
CA.01.10.01	COSTI DI IMPIANTO E AMPLIAMENTO	Costo Pluriennale
CA.01.10.02	COSTI DI SVILUPPO	Costo Pluriennale
CA.01.10.03	DIRITTI DI BREVETTO INDUSTRIALE E DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE DELL'INGEGNO	Costo Pluriennale
CA.01.10.04	CONCESSIONI LICENZE MARCHI E DIRITTI	Costo Pluriennale
CA.01.10.05	AVVIAMENTO	Costo Pluriennale
CA.01.10.06	IMMOBIL. IMMATERIALI IN CORSO E ACCONTI	Costo Pluriennale
CA.01.10.07	ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	Costo Pluriennale
CA.01.10.08	MANUTENZIONI SU BENI DI TERZI	Costo Pluriennale
CA.01.10.09	OPERE SU BENI DI TERZI	Costo Pluriennale
CA.01.11.01	TERRENI E FABBRICATI	Costo Pluriennale
CA.01.11.02	MACCHINARI, ATTREZZATURE E IMPIANTI	Costo Pluriennale
CA.01.11.03	MOBILI, ARREDI E MACCHINE D'UFFICIO	Costo Pluriennale
CA.01.11.04	AUTOMEZZI ED ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Costo Pluriennale
CA.01.11.05	MATERIALE BIBLIOGRAFICO	Costo Pluriennale
CA.01.11.06	COLLEZIONI SCIENTIFICHE	Costo Pluriennale
CA.01.11.08	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI IN CORSO ED ACCONTI	Costo Pluriennale
CA.01.11.09	OPERE D'ANTIQUARIATO E OPERE D'ARTE	Costo Pluriennale
CA.01.12.01	PARTECIPAZIONI	Costo Pluriennale
CA.04.40.01	ACQUISTO MATERIALI DI CONSUMO	Costo
CA.04.40.03	ACQUISTO LIBRI, RIVISTE E GIORNALI	Costo
CA.04.40.04	ACQUISTO ATTREZZATURE (< 516€)	Costo
CA.04.40.05	RETTIFICHE ONERI ACQUISTO MERCI	Costo
CA.04.40.06	ONERI PER ACQUISTO ALTRI MATERIALI	Costo
CA.04.41.01	ONERI SERVIZI MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	Costo
CA.04.41.02	ONERI SERVIZI COMMERCIALI	Costo
CA.04.41.03	ORGANIZZAZIONE DI MANIFESTAZIONI E CONVEGNI	Costo
CA.04.41.04	ONERI SERVIZI TECNICI	Costo
CA.04.41.05	ONERI SERVIZI IN APPALTO	Costo
CA.04.41.06	FORZA MOTRICE, CONSUMO ACQUA E COMBUSTIBILI	Costo
CA.04.41.07	ONERI SERVIZI GENERALI	Costo
CA.04.41.08	CONSULENZE LEGALI TECNICHE AMMINISTRATIVE	Costo
CA.04.41.09	ONERI PER PRESTAZIONI E SERVIZI DA TERZI	Costo
CA.04.41.10	ONERI PER PRESTAZIONI DA PERSONALE ESTERNO	Costo
CA.04.42.01	ONERI PER LOCAZIONI	Costo

CA.04.42.02	ONERI PER CANONI LEASING	Costo
CA.04.43.01	ONERI PER ASSEGNI FISSI PERS.LE DOCENTE TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.02	ONERI PER ALTRE COMPETENZE PERS.LE DOCENTE TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.03	ONERI PER ASSEGNI FISSI PERS.LE TECNICO AMMINISTRATIVO TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.05	ONERI PER ALTRE COMPETENZE PERS.LE TECNICO AMMINISTRATIVO TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.06	ONERI PER ARRETRATI PERS.LE DOCENTE TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.07	ONERI PER ARRETRATI PERS.LE TECNICO AMMINISTRATIVO TEMPO INDETERMINATO	Costo
CA.04.43.08	ONERI PER PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE A TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.09	ONERI PER DIRIGENTI E PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO A TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.10	ONERI PER ARRETRATI PERS.LE RICERCATORE TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.11	ONERI PER ARRETRATI PERS.LE TECNICO AMMINISTRATIVO TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.12	ONERI PER ALTRE COMPETENZE PERS.LE RICERCATORE TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.13	ONERI PER ALTRE COMPETENZE DIRIGENTI E PERS.LE TECNICO AMMINISTRATIVO TEMPO DETERMINATO	Costo
CA.04.43.14	TRATTAMENTO ACCESSORIO PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	Costo
CA.04.43.15	TRATTAMENTO ACCESSORIO PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	Costo
CA.04.43.16	ONERI TFR	Costo
CA.04.43.18	ALTRI ONERI PER IL PERSONALE	Costo
CA.04.43.19	ONERI PERSONALE COMANDATO	Costo
CA.04.44.01	AMMORTAMENTO COSTI DI IMPIANTO E AMPLIAMENTO	Costo
CA.04.44.02	AMMORTAMENTO COSTI DI RICERCA SVILUPPO	Costo
CA.04.44.03	AMMORTAMENTO DIRITTI DI BREVETTO INDUSTRIALE E DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE DELL'INGEGNO	Costo
CA.04.44.04	AMMORTAMENTO CONCESSIONI LICENZE MARCHIE E DIRITTI	Costo
CA.04.44.05	AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	Costo
CA.04.44.06	AMMORTAMENTO MANUTENZIONI SU BENI DI TERZI	Costo
CA.04.44.07	AMMORTAMENTO OPERE SU BENI DI TERZI	Costo
CA.04.44.08	AMMORTAMENTO FABBRICATI	Costo
CA.04.44.09	AMMORTAMENTO MACCHINARI, ATTREZZATURE E IMPIANTI	Costo
CA.04.44.10	AMMORTAMENTO MOBILI, ARREDI E MACCHINE D'UFFICIO	Costo
CA.04.44.11	AMMORTAMENTO AUTOMEZZI ED ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	Costo

CA.04.44.12	AMMORTAMENTO MATERIALE BIBLIOGRAFICO	Costo
CA.04.44.13	AMMORTAMENTO COLLEZIONI SCIENTIFICHE	Costo
CA.04.44.14	AMMORTAMENTO ALTRI BENI MOBILI	Costo
CA.04.44.15	SVALUTAZIONI ATTIVO CIRCOLANTE	Costo
CA.04.45.01	RIMANENZE INIZIALI MATERIALE DI CONSUMO	Costo
CA.04.45.02	RIMANENZE INIZIALI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE	Costo
CA.04.45.03	RIMANENZE INIZIALI PRODOTTI FINITI	Costo
CA.04.45.04	RIMANENZE INIZIALI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE	Costo
CA.04.45.05	RIMANENZE INIZIALI MERCI	Costo
CA.04.46.01	ACCANTONAMENTO PER RISCHI ED ONERI	Costo
CA.04.46.02	ACCANTONAMENTO A FONDI VINCOLATI PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	Costo
CA.04.46.03	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Costo
CA.04.46.04	ONERI PER IL FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	Costo
CA.04.46.05	ONERI PER BORSE DI STUDIO POST-LAUREA	Costo
CA.04.46.06	ONERI PER TUTORATO	Costo
CA.04.46.07	ONERI PER MOBILITA' STUDENTI	Costo
CA.04.46.08	ONERI PER ALTRI INTERVENTI A FAVORE DI STUDENTI	Costo
CA.04.46.09	IMPOSTE E TASSE (NON SU REDDITO)	Costo
CA.04.47.01	INTERESSI PASSIVI E ONERI FINANZIARI	Costo
CA.04.47.02	ALTRI ONERI FINANZIARI	Costo
CA.04.47.03	SVALUTAZIONI DI ATTIVITA' FINANZIARIE	Costo
CA.04.48.01	MINUSVALENZE DA ALIENAZIONI PATRIMOMIALI	Costo
CA.04.48.02	SOPRAVVENIENZE PASSIVE	Costo
CA.04.48.03	ALTRI ONERI STRAORDINARI	Costo
CA.04.48.04	RETTIFICHE DI VALORE PER NORME TRIBUTARIE	Costo
CA.04.48.05	ONERI PER RESTITUZIONI E RECUPERI	Costo
CA.04.48.06	IMPOSTE RELATIVE A ESERCIZI PRECEDENTI	Costo
CA.04.49.01	IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	Costo
CA.05.50.01	PROVENTI DA ENTRATE CONTRIBUTIVE	Ricavo
CA.05.50.02	PROVENTI DA PARTE DEL MIUR	Ricavo
CA.05.50.03	PROVENTI DA ALTRI MINISTERI	Ricavo
CA.05.50.04	PROVENTI DA ENTI TERRITORIALI	Ricavo
CA.05.50.05	PROVENTI ALTRI ENTI PUBBLICI E PRIVATI	Ricavo
CA.05.50.06	PROVENTI ALTRI U.E. e ALTRI ORGANISMI INTERNAZIONALI	Ricavo
CA.05.50.07	PROVENTI DIVERSI (PUBBLICI / PRIVATI)	Ricavo
CA.05.50.09	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO	Ricavo
CA.05.50.10	PROVENTI DA RECUPERI	Ricavo
CA.05.50.11	PROVENTI IMMOBILIARI	Ricavo

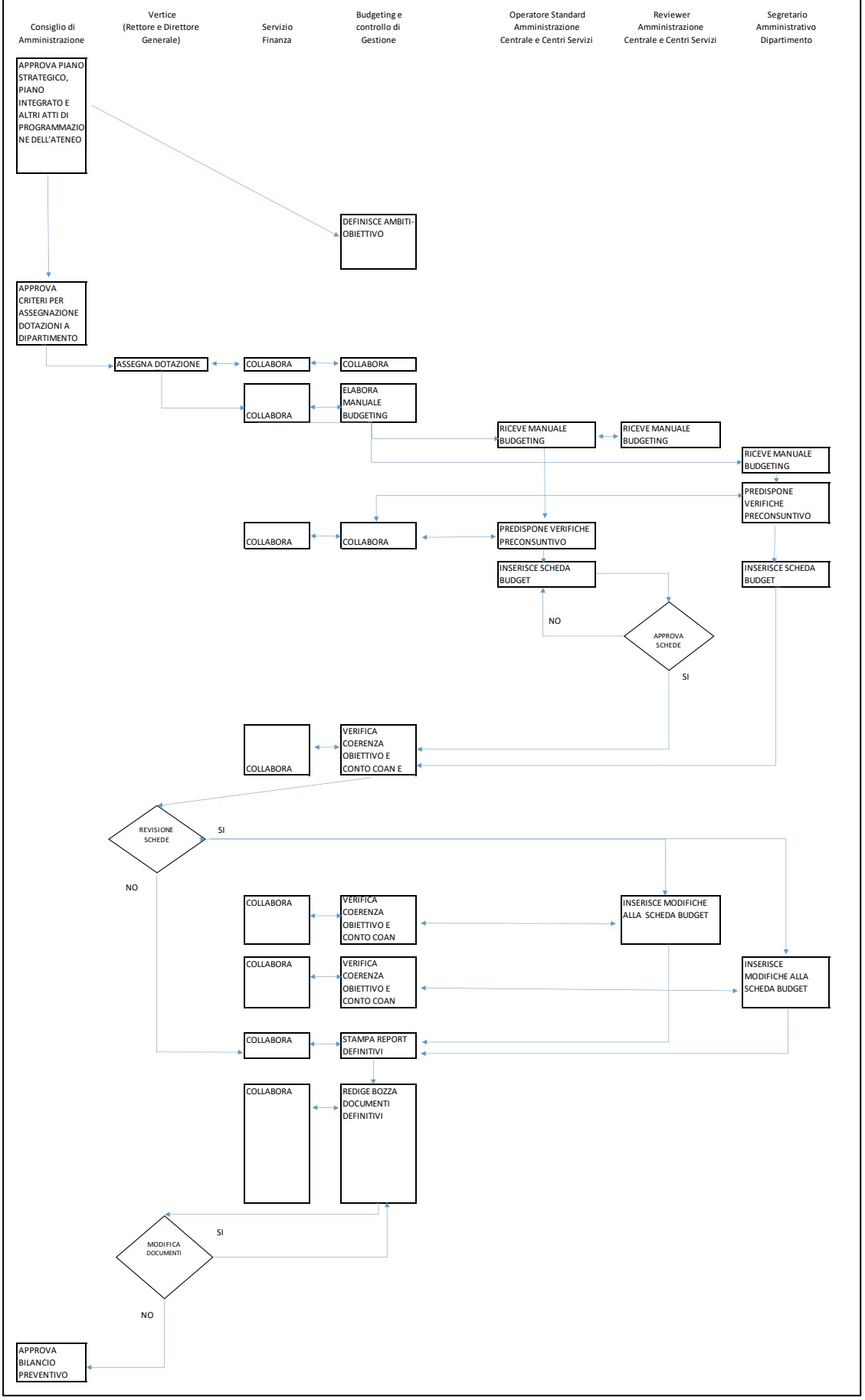
CA.05.50.12	UTILIZZO FONDI RISCHI ED ONERI	Ricavo
CA.05.50.14	UTILIZZO FONDI VINCOLATI PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	Ricavo
CA.05.50.15	CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	Ricavo
CA.05.50.16	UTILIZZO PATRIMONIO LIBERO	Ricavo
CA.05.51.01	PROVENTI CONTRATTI DI RICERCA, CONSULENZA, CONVENZIONI DI RICERCA C/TERZI	Ricavo
CA.05.51.02	PROVENTI PRESTAZIONI A PAGAMENTO PER CONTO TERZI	Ricavo
CA.05.51.03	ALTRI PROVENTI ATTIVITA' COMMERCIALE	Ricavo
CA.05.52.01	RIMANENZE FINALI MATERIALE DI CONSUMO	Ricavo
CA.05.52.02	RIMANENZE FINALI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE	Ricavo
CA.05.52.03	RIMANENZE FINALI PRODOTTI FINITI	Ricavo
CA.05.52.04	RIMANENZE FINALI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE	Ricavo
CA.05.52.05	RIMANENZE FINALI MERCI	Ricavo
CA.05.53.01	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	Ricavo
CA.05.54.01	PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	Ricavo
CA.05.54.02	ALTRI PROVENTI FINANZIARI	Ricavo
CA.05.55.01	RIVALUTAZIONI DI ATTIVITA' FINANZIARIE	Ricavo
CA.05.56.01	PLUSVALENZE PATRIMONIALI	Ricavo
CA.05.56.02	SOPRAVVENIENZE ATTIVE	Ricavo
CA.05.56.03	ALTRI PROVENTI STRAORDINARI	Ricavo
CA.07.70.01	ONERI INTERNI SU RICERCHE PER SERVIZI AMMINISTRATIVI	Costi interni
CA.07.70.02	ONERI INTERNI PER RECUPERI	Costi interni
CA.08.80.01	PROVENTI INTERNI SU RICERCHE PER SERVIZI AMMINISTRATIVI	Ricavi interni
CA.08.80.02	PROVENTI INTERNI PER RECUPERI	Ricavi interni
CA.09.01.01	Conti di pareggio	

Allegato 2: Calendario delle attività di budgeting e diagramma di flusso.

Fasi	Soggetti	Data indicativa avvio attività
IN COERENZA CON PIANO STRATEGICO STABILISCE LINEE PROGRAMMATICHE E INDIRIZZI STRATEGICI	RETTORE, CDA	GIUGNO
INSERISCE IN U_BUDGET LE CODIFICHE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	BCDG IN COORDINAMENTO CON IL SERVIZIO FINANZA	GIUGNO
EFFETTUA VERIFICHE SU LIMITI DI SPESA E UTILIZZO RISORSE, ANALISI DELLO STORICO (BUDGET- CONSUNTIVO)	DIRETTORE GENERALE, SERVIZIO FINANZA, BCDG	GIUGNO
PREDISPOSIZIONE STIMA COSTI PTA PER TRIENNIO DI RIFERIMENTO (SCENARIO BASE) SENZA NUOVE ASSUNZIONI O UPGRADE E CONDIVISIONE CON DIRIGENTE AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	GIUGNO
PREDISPOSIZIONE STIMA COSTI DOCENTI PER TRIENNIO DI RIFERIMENTO (SCENARIO BASE) SENZA NUOVE ASSUNZIONI O UPGRADE E CONDIVISIONE CON DIRIGENTE AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	GIUGNO
STIMA AMMORTAMENTI SENZA CONSIDERARE NUOVI ACQUISTI	SERVIZIO FINANZA	GIUGNO
STIMA DI MASSIMA DEI RICAVI D'ESERCIZIO (CONTRIBUZIONE STUDENTESCA, FFO)	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	GIUGNO
QUANTIFICAZIONE SCRITTURE CON ESTENSIONI SU ESERCIZI FUTURI (OBBLIGAZIONI GIA' ASSUNTE)	SERVIZIO FINANZA	GIUGNO
DEFINISCE CRITERI PER UNA PRIMA IPOTESI DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE CERTE O PRESUMIBILI	CDA	LUGLIO
ASSEGNA RISORSE SULLA BASE DEI CRITERI INDICATI DA CDA	RETTORE, DIRETTORE GENERALE, BCDG	LUGLIO
ELABORA MANUALE E CURA AGGIORNAMENTO CONFIGURAZIONI U_BUDGET	BCDG IN COORDINAMENTO CON IL SERVIZIO FINANZA	LUGLIO, AGOSTO
DEFINIZIONE STIMA RICAVI D'ESERCIZIO	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	SETTEMBRE
PREDISPONE VERIFICHE DI PRECONSUNTIVO E VERIFICA LIVELLO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	DIRIGENTI, E COMMISSIONI /DELEGATI PIANO STRATEGICO DI DIPARTIMENTO	SETTEMBRE- OTTOBRE
INSERISCE SCHEDE BUDGET – LE RICHIESTE DEVONO ESSERE COERENTI CON LINEE PROGRAMMATICHE E CON LIMITI DI SPESA INDICATI	DIRIGENTI, DIRETTORE DI DIPARTIMENTO COADIVATO DA SAD	SETTEMBRE- OTTOBRE
STIMA COSTI PTA E DOCENTI COMPLESSIVA	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	OTTOBRE
VERIFICA COERENZA OBIETTIVO E CONTO COAN	BCDG IN COORDINAMENTO CON IL SERVIZIO FINANZA	OTTOBRE- NOVEMBRE
STAMPA REPORT E VERIFICA INSERIMENTI	BCDG IN COORDINAMENTO CON IL	OTTOBRE -NOVEMBRE

	SERVIZIO FINANZA	
REVISIONE SCHEDE INSERITE	RETTORE, DIRETTORE GENERALE	NOVEMBRE
VERIFICA COERENZA TOTALE ASSEGNAZIONI	DIRIGENTE AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE, DIRETTORE GENERALE, RETTORE	NOVEMBRE
REDIGE BOZZA DOCUMENTI DEFINITIVI	BCDG IN COORDINAMENTO CON SERVIZIO FINANZA	NOVEMBRE
REDIGE BUDGET PER ATTIVITA'	BCDG IN COORDINAMENTO CON IL SERVIZIO FINANZA	NOVEMBRE
APPROVA BILANCIO PREVENTIVO	CDA	DICEMBRE

DIAGRAMMA DI FLUSSO INTERFUNZIONALE - BUDGETING



Allegato 3 – Indicatori comuni a tutti i dipartimenti

Indicatori comuni a tutti i Dipartimenti			
Categoria sprint	**KPI**	**Motivazione per inserimento nei KPI comuni**	**Impatta su**
RICERCA	Soglie ASN requisiti COMMISSARIO di PO	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI COMMISSARIO di PA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI COMMISSARIO di RUTI	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI COMMISSARIO di RTDA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI COMMISSARIO di RTDB	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di PO	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITII FASCIA di PA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RUTI	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RTDA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RTDB	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI II FASCIA di PO	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITII FASCIA di PA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RUTI	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RTDA	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	Soglie ASN REQUISITI I FASCIA di RTDB	Ottima proxy della qualità della ricerca	FFO, dipartimenti di eccellenza
RICERCA	E_b - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo.	Indicatore di programmazione triennale, quota premiale FFO	Quota premiale FFO+ quota Programmazione triennale
RICERCA	B_a - Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo.	Quota premiale FFO	Quota premiale FFO, fondo giovani
RICERCA	D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	Quota premiale FFO, fondo giovani	Quota premiale FFO
RICERCA	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	Quota premiale FFO	Quota premiale FFO

DIDATTICA	A_i - Numero di open-badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali.	Indicatore di programmazione triennale	Programmazione triennale
DIDATTICA	A_f - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità, oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale.	Indicatore di programmazione triennale	Programmazione triennale
SERVIZI SUPPORTO	Tasso di Occupazione ad 1 anno dalla Laurea	Ranking almalaurea, PIAO, AVA 3.0	Immagine, valutazione performance organizzativa, accreditamento corsi
SERVIZI SUPPORTO	Tasso di occupazione a cinque anni dalla laurea (LM, LMCU Almalaurea)	Ranking almalaurea, PIAO, AVA 3.0	Immagine, valutazione performance organizzativa, accreditamento corsi
SERVIZI SUPPORTO	Tasso di Occupazione a 3 anni dalla Laurea	Ranking almalaurea, PIAO, AVA 3.0	Immagine, valutazione performance organizzativa, accreditamento corsi
DIDATTICA	P1-TASSO DI PERSISTENZA TRA IL I° ED IL II° ANNO	Ranking censis, PIAO, AVA3.0	Immagine, valutazione performance organizzativa, accreditamento corsi
DIDATTICA	P2 TASSO DI ISCRITTI REGOLARI	Ranking censis, concorre a determinare il numero di studenti considerati per il costo standard e per la ripartizione del fondo edilizia, fondo giovani	Immagine+ quota costo std FFO+ fondo giovani+ fondo edilizia
DIDATTICA	P3 - TASSO DI REGOLARITA' DEI LAUREATI	Ranking censis, PIAO, AVA3.0	Immagine, valutazione performance organizzativa, accreditamento corsi
DIDATTICA	A_a - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Quota premiale FFO	Quota premiale FFO
DIDATTICA	A_b - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati	Quota premiale FFO	Quota premiale FFO
DIDATTICA	C_a - Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio	Quota premiale FFO, ranking almalaurea, PIAO	Quota premiale FFO, immagine, valutazione performance organizzativa
DIDATTICA	C_b - Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	Quota premiale FFO	Quota premiale FFO

INTERNAZIONALIZZAZIONE	RI1 MOBILITA' DEGLI STUDENTI IN USCITA	Ranking censis	Immagine, FONDI ERASMUS
INTERNAZIONALIZZAZIONE	RI3 ISCRITTI STRANIERI	Ranking censis	Immagine
INTERNAZIONALIZZAZIONE	I3. Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'Ateneo	Ranking censis	Immagine, FONDI ERASMUS
INTERNAZIONALIZZAZIONE	I5. Corsi di laurea erogati in lingua inglese nell'A.A X / totale dei corsi di laurea erogati dall' Ateneo nell' a.a X	Ranking censis, PIAO	Immagine, Valutazione performance istituzionale (dell'Ateneo)
INTERNAZIONALIZZAZIONE	D_a - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	Quota premiale FFO, quota fondo giovani	Quota premiale FFO, fondo giovani
SERVIZI SUPPORTO	E_a - Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	Quota premiale FFO, PIANI STRAORDINARI (VINCOLO 20%) (INTERSCAMBI, CHIAMATE DIRETTE, ESTERNI) ART 18 C. 4 L. 240)	Quota premiale FFO, PIANI STRAORDINARI (VINCOLO 20% ART 18 - (INTERSCAMBI, CHIAMATE DIRETTE, ESTERNI) C. 4 L. 240))
SERVIZI SUPPORTO	Rapporto studenti docenti e pta/studenti. A tal fine considerati gli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale entro il primo anno fuori corso e gli studenti iscritti ai corsi di dottorato	Concorre insieme ai risultati VQR alla determinazione della somma per i piani straordinari	Quota piani straordinari di reclutamento

SCHEDA RILEVAZIONE INDICATORI:

Gli indicatori sono presenti nell'anagrafica KPI dell'applicativo Sprint:

Nella maschera sono presenti:

a. Nome: corrisponde al nome inserito al momento della creazione del KPI. È un campo obbligatorio ma editabile.

b. Codice proprio: corrisponde al codice proprio inserito al momento della creazione del KPI. È un campo facoltativo ed editabile.

c. Categoria: obbligatorio. Menu a tendina per indicare la categoria del KPI tra quelle configurate, utile alla sua classificazione.

d. Regola di Calcolo: campo descrittivo utile alla definizione o spiegazione di come viene calcolato il KPI.

La sezione Referenti mostra i referenti gestionali e i coinvolti che hanno in gestione il KPI e il relativo effort.

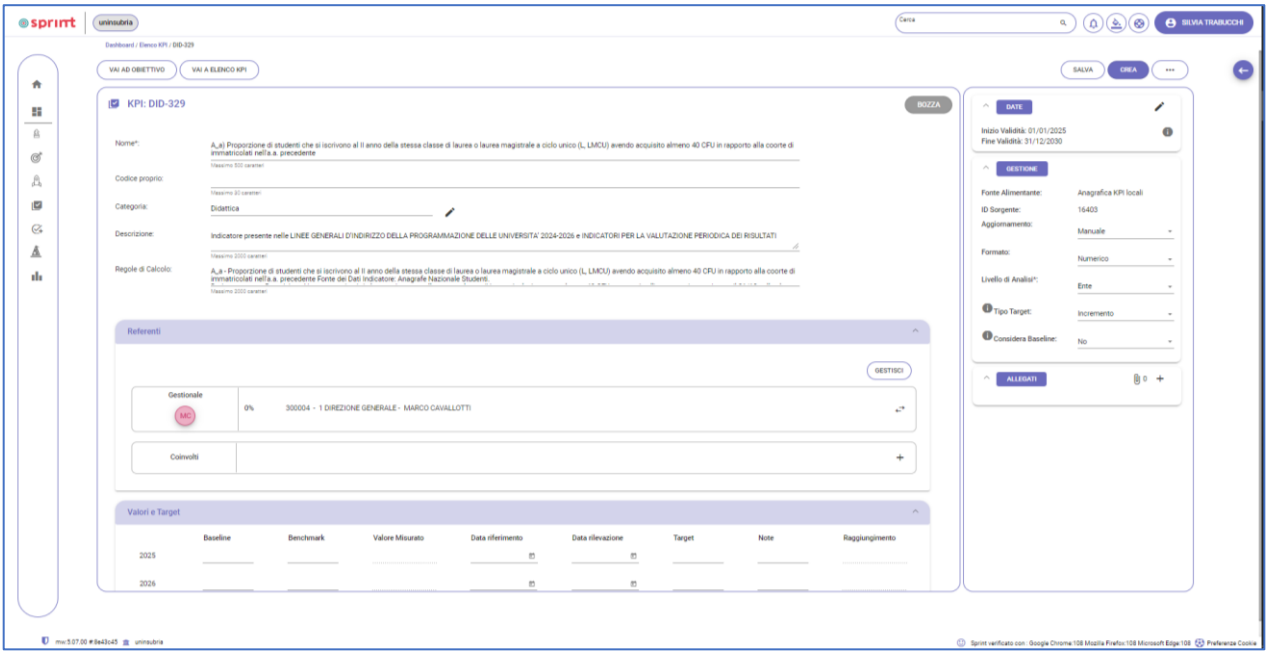
La sezione Valori e Target mostra per ogni anno del KPI e per una specifica UO selezionata, l'elenco dei valori del KPI (Baseline, Benchmark, Valore Misurato, con relative date di riferimento e di rilevazione, Target e % di raggiungimento.

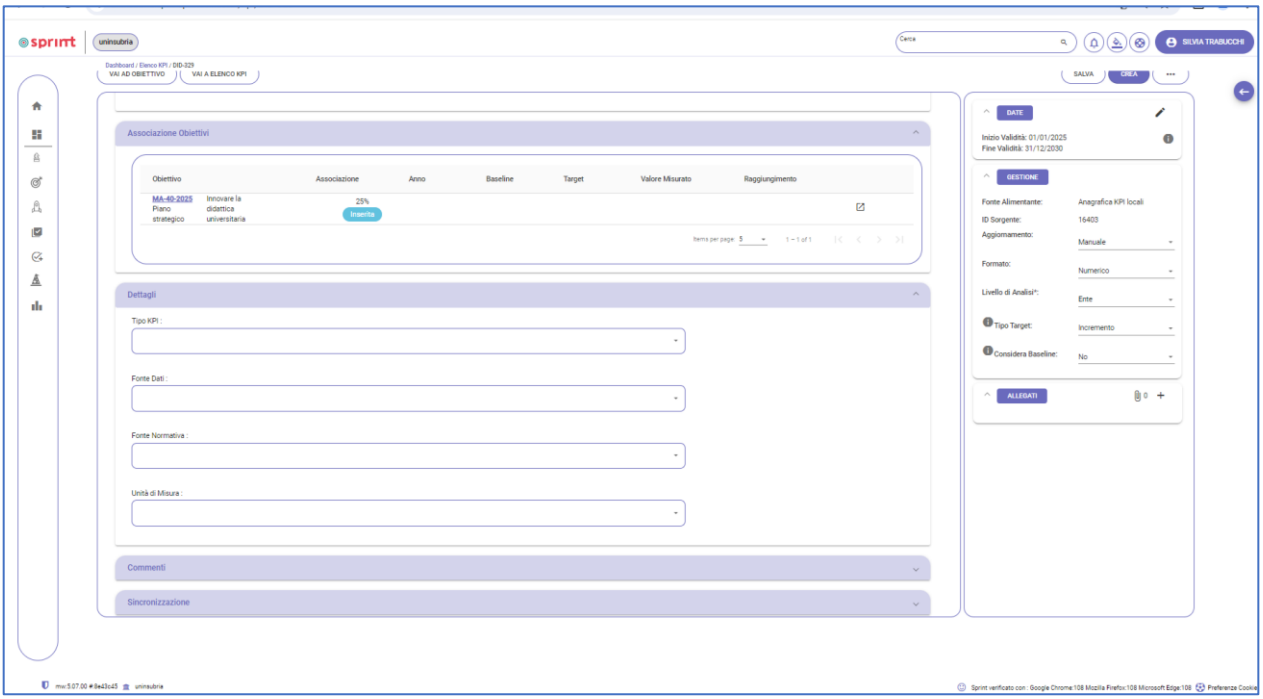
Nella sezione Associazione Obiettivi mostra gli eventuali obiettivi associati.

Nella sezione Dettagli è possibile indicare:

a. Tipo: obbligatorio. Menu a tendina che mostra i tipi del KPI. Attualmente l'unico valore possibile è Standard.

b. Fonte Dati: filtrare in base a fonte dati configurate per ogni Ateneo.
c. Fonte Normativa: filtrare in base a fonte normative configurate per ogni Ateneo
d. Unità di misura: è possibile scegliere se inserire una percentuale, un valore o una codifica binaria.
Nel tab Commenti, è possibile inserire modificare o eliminare commenti relativi al KPI per comunicare con altri utenti che accedono a quel KPI.
Sezione a destra, Date, sono visibili le date di validità inserite in fase di creazione.
Nella sezione Gestione, mostra le specifiche del KPI sulla sua misurazione, inserite in fase di creazione.
La sezione a destra, Allegati, consente all'utente di aggiungere o eliminare allegati per uno specifico KPI.





Allegato 4 Indicatori di carattere economico, patrimoniale e finanziario

Tipologia di indicatore	Modalità di calcolo	Lettura
Sostenibilità economica	Totale proventi operativi/ totale costi operativi	Indica l'economicità della gestione caratteristica
Sostenibilità economica	(Proventi operativi N-proventi operativi N-1) /proventi operativi N-1	Trend dei proventi operativi
Sostenibilità economica	(costi operativi N- costi operativi N-1) / costi operativi N-1	Trend dei costi operativi
Redditività	Proventi propri / costi operativi	Grado di indipendenza dai contributi
Redditività	MOL / proventi operativi	Esprime la capacità di generare risorse finanziarie
Redditività	Proventi didattica / proventi propri	Esprime l'incidenza dei contributi studenteschi rispetto ai proventi propri
Redditività	Costo del personale / costi operativi	Esprime il grado di incidenza del costo del personale
Redditività	Costo del personale dedicato a ricerca e didattica / proventi operativi	Esprime l'assorbimento dei proventi operativi da parte del personale docente e ricercatore
Redditività	Costo del personale PTA / proventi operativi	Esprime l'assorbimento dei proventi operativi da parte del personale tecnico amministrativo
Attrattività economica	Proventi propri / proventi operativi	Capacità di attrarre risorse all'interno delle singole attività
Attrattività economica	Proventi da ricerche istituzionali / proventi propri	Capacità di attrarre risorse per la ricerca
Attrattività economica	Proventi da attività commerciale / proventi propri	Incidenza della componente commerciale