



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

# **Manuale del controllo di gestione**

(approvato con Delibera CDA n. 68 del 19.12.2024)

## Indice

1. Introduzione e finalità del manuale .....	3
2. Definizioni.....	3
3. L’oggetto del controllo di gestione .....	6
3.1 Le analisi globali .....	6
3.2 Le analisi specifiche e la contabilità analitica .....	8
4. Il ciclo del controllo .....	8
5. L’organizzazione del sistema contabile e la contabilità analitica .....	10
6. Le modalità di determinazione, imputazione dei costi.....	12
7. Gli strumenti.....	14
8. La programmazione e la predisposizione del budget .....	15
8.1 Fasi operative della programmazione.....	15
8.2 Organizzazione gestionale integrata.....	17
8.2.1 Performance .....	18
8.2.2 Piano triennale fabbisogno del personale.....	18
8.2.3 Piano anticorruzione.....	19
8.2.4 Programmazione acquisti di beni e servizi e Programmazione triennale lavori.....	19
9. Il «Ciclo della Performance».....	19
10. L’analisi degli scostamenti.....	21
10.1 Gli scostamenti tra risorse assegnate e risorse utilizzate.....	21
10.2 Gli scostamenti su obiettivi e attività indicati nel Piano Strategico d’Ateneo .....	22
11. La gestione della liquidità, il controllo dei flussi di cassa e il Monitoraggio del fabbisogno finanziario statale.....	22
12. L’indicatore della tempestività dei pagamenti .....	24
13. Gli indicatori D.lgs. 49/2012.....	25
Allegato 1 – Elenco indicatori economici-finanziari, ambientali e sociali .....	27

## **1. Introduzione e finalità del manuale**

Il presente Manuale (di seguito anche “Manuale” o “MCDG”) è predisposto al fine di disciplinare le attività di controllo di gestione inerente all’Ateneo, in attuazione dell’art. 2 del “Regolamento di ateneo per l’amministrazione, la finanza e la contabilità”.

Come stabilito dalla Legge 240/2010, all’articolo 5, comma 4, lettera a), le università italiane sono tenute a adottare un sistema di contabilità patrimoniale e implementare la contabilità analitica per il controllo di gestione. Questo al fine di ottimizzare l’efficienza delle strutture amministrative e aumentare la trasparenza nell’utilizzo delle risorse.

Le normative attuative della Legge 240/2010 e i regolamenti applicativi emanati dal Ministero hanno finora definito i criteri per la contabilità patrimoniale e il sistema di bilancio, lasciando la contabilità analitica alla discrezione di ogni singolo Ateneo. Ciò è ulteriormente confermato dal Decreto Legislativo n. 18 del 27 gennaio 2012, che all’articolo 1, comma 4, specifica che *“le università, nell’ambito della propria autonomia, si dotano di sistemi e procedure di contabilità analitica ai fini del controllo di gestione”*.

A tali norme si affiancano le linee guida del Manuale Tecnico Operativo (“MTO”), art. 8, D.I. MIUR-MEF 14 gennaio 2014, n. 19 –terza edizione, il quale prevede che: *“la contabilizzazione dei progetti, delle commesse e delle ricerche finanziate/cofinanziate richiede l’adozione di un efficace sistema di contabilità analitica di previsione e rendicontazione interna che sia in grado di fornire informazioni dettagliate su ricavi e costi diretti e/o indiretti imputabili al singolo progetto, alla singola commessa o ricerca”*.

Il presente manuale definisce, dunque, i criteri e le modalità di gestione del sistema di contabilità analitica di Ateneo e disciplina le finalità di utilizzo degli strumenti del controllo di gestione.

Questo manuale rappresenta la prima versione del sistema di controllo di gestione dell’Ateneo. È previsto che il documento venga rivisto e integrato periodicamente sulla base dei dati raccolti e dei feedback ricevuti dai centri di responsabilità e dagli utenti coinvolti. Il sistema EASY sarà utilizzato per i report, l’elaborazione dei dati e le analisi.

## **2. Definizioni**

Il controllo di gestione è quel complesso di regole e strumenti con cui le organizzazioni, di ogni ordine e grado, accertano il raggiungimento degli obiettivi,

stabiliti in sede di pianificazione, al fine di divenire efficaci ed efficienti. È importante, infatti, che il raggiungimento dei fini istituzionali avvenga nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria delle attività, considerate le limitate risorse a disposizione. Questo è possibile attraverso la definizione di un processo che conduca, tramite appositi indicatori, alla misurazione dei risultati raggiunti, con il fine ultimo di mettere in atto tutte le azioni correttive per raggiungere quanto programmato.

Inoltre, il controllo di gestione, attraverso la contabilità analitica, che è parte fondamentale del cosiddetto controllo direzionale, consente un'analisi non solo dell'organizzazione nel suo complesso, ma anche, e soprattutto, di singole "porzioni" (Aree, Direzioni, Uffici, Processi) permettendo di misurare i relativi costi e di conoscere le modalità di allocazione delle risorse.

Pertanto, il controllo di gestione è un insieme di principi, regole e strumenti a disposizione della governance d'Ateneo - a tutti i livelli della scala gerarchica e tenendo conto del differente grado di responsabilità - per monitorare l'andamento della gestione, garantire il rispetto delle condizioni di efficienza e di efficacia e conseguire gli obiettivi assegnati in sede di pianificazione strategica.

Più in particolare, l'**efficienza** concerne il rapporto risultato/risorse e riguarda la maggiore o minore predisposizione all'impiego razionale delle risorse a disposizione (input) al fine di raggiungere il miglior risultato possibile (output).

L'efficienza è declinata in una *dimensione di natura tecnica ed economica*. La prima - collegata al rendimento dei fattori da impiegare in misura ottimale al fine di ottenere il massimo volume di output possibile - è misurata tramite rapporti input/output. La seconda, invece, riguarda la capacità di raggiungere un risultato prefissato sostenendo il minor costo possibile, e viene misurata attraverso il costo unitario riferito agli output specifici, come – ad esempio - il costo per progetto di ricerca concluso.

L'**efficacia** è la capacità dell'Ateneo di concretizzare gli obiettivi individuati, misurati attraverso il rapporto "*obiettivi realizzati/obiettivi programmati*", nonché l'attitudine a soddisfare i bisogni delle differenti categorie di soggetti che nutrono legittime aspettative (in primis, studenti e personale e più in generale le altre categorie di stakeholder). L'efficacia è caratterizzata da una *prospettiva interna*, rappresentata dalla capacità, per l'Ateneo, di raggiungere gli obiettivi nonché da una *prospettiva esterna*, raffigurata dalla capacità di assicurare obiettivi collegati a livelli qualitativi e quantitativi di output

pienamente rispondenti alle istanze dei destinatari.

Le nozioni di efficienza ed efficacia sono strettamente interconnesse, soprattutto in contesti caratterizzati da risorse limitate, come quello universitario. Un uso inefficiente delle risorse può compromettere la capacità di raggiungere determinati obiettivi istituzionali, incidendo negativamente sull'efficacia. Allo stesso tempo, il perseguimento di obiettivi non adeguati alle esigenze dell'ambiente di riferimento rende vano anche l'uso ottimale dei fattori produttivi, impedendo di offrire un servizio capace di soddisfare pienamente le aspettative degli stakeholder.

Analizzando con più attenzione, le nozioni di efficacia e di efficienza sono relative, in quanto la loro significatività si rileva nella comparazione tra risultati ottenuti dagli altri Atenei oppure dallo stesso Ateneo nel tempo. Per valutare queste dimensioni e monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, è necessario tenere conto dei seguenti punti:

- 1) L'**indicatore**. Esprime la misura sintetica che riassume l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Può essere il risultato di un rapporto tra due valori, una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, un singolo valore monetario o quantitativo, ecc. Per determinarlo si possono utilizzare dati contabili ed extracontabili.
- 2) Il **target**. Esprime valori attesi di risultato rispetto agli obiettivi cui si intende pervenire. In altri termini, trattasi del valore che l'indicatore prescelto deve assumere affinché si raggiunga il risultato atteso in un prefissato orizzonte temporale (livello di performance desiderata).
- 3) L'**attività**. È un complesso di compiti affini realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, contraddistinto da un input (risorse umane, strumentali, finanziarie) e da un output comprensibilmente identificabile (prodotto o servizio).
- 4) Il **processo**. È una successione (organizzata) di attività finalizzate alla generazione di un output richiesto/necessario a un utente interno/esterno, che può coinvolgere diverse unità organizzative. È destinato a ripetersi nel tempo.
- 5) Il **progetto**. È un complesso di attività affini finalizzate a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo (non ha la caratteristica della ripetibilità).

### **3. L'oggetto del controllo di gestione**

Il fabbisogno conoscitivo dell'Ateneo di Roma "Foro Italico", si articola tanto in *analisi globali* inerenti ad aggregati economici che rappresentano globalmente l'ente ed il suo andamento quanto in *analisi specifiche*.

#### **3.1 Le analisi globali**

Nel primo ambito rientrano le verifiche e le analisi di seguito esposte, per le quali è riportata la periodicità del controllo (antecedente, concomitante, susseguente), come definita nel paragrafo 4. Per alcune di tali analisi, sarà effettuato un approfondimento nei paragrafi successivi del presente Manuale. Tali verifiche potranno estendersi a ulteriori ambiti a seguito di nuove disposizioni normative o ulteriori esigenze del management o della governance:

- *analisi dei documenti pubblici di bilancio mediante indici di bilancio* determinati dai dati dello Stato Patrimoniale, del Conto economico e del Rendiconto finanziario quali, a titolo esemplificativo, valore e composizione del patrimonio netto, analisi componenti del risultato d'esercizio (risultato operativo, risultato prima delle imposte) (controllo antecedente, concomitante e susseguente);
- *verifiche contabili sulle registrazioni effettuate nel sistema informatico integrato per la governance degli Atenei*, finalizzato alla definizione di obiettivi, strategie e mezzi per il raggiungimento dei risultati e il loro monitoraggio-EASY (controllo concomitante);
- *controllo della disponibilità residua delle somme assegnate a budget* al fine della congruenza tra il budget assegnato, il grado di realizzazione delle spese, degli investimenti e dei ricavi previsti (controllo concomitante);
- *controllo dell'equilibrio finanziario* tramite la verifica della congruenza tra entrate e uscite con lo scopo di evitare situazioni di carenza di liquidità (controllo concomitante e susseguente);
- *verifica sull'effettiva realizzazione delle entrate che permette il controllo sul loro reale incasso rispetto all'ammontare inizialmente previsto a budget*, al fine di evitare rischi di mancata copertura delle spese e conseguente disequilibrio finanziario. Tali verifiche possono determinare l'assunzione di opportune azioni correttive, quali una revisione

generale del budget o opportuni accantonamenti nel caso in cui si manifestino situazioni di presunta criticità rispetto a crediti già registrati e la relativa capienza dei fondi rischi non sia stata valutata precedentemente in misura sufficiente. Anch'esso può essere effettuato ad ogni livello di aggregazione, Ateneo, unità organizzativa o singolo Progetto (controllo concomitante);

- *controllo del raggiungimento del target e degli indicatori del sistema della performance.* Tale monitoraggio è condotto in itinere ed a chiusura del ciclo della performance (controllo concomitante e susseguente);
- *analisi dell'andamento di altri indici che permettano di verificare l'ammontare della spesa* inerente alle risorse per ciascuna unità organizzativa, e più in generale di monitorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati nonché intraprendere azioni correttive volte a colmare il divario tra risultati attesi e risultati effettivi (controllo concomitante e susseguente);
- *controllo del consumo di fabbisogno finanziario* assegnato all'Ateneo (controllo concomitante e susseguente);
- *calcolo e relativo monitoraggio degli indicatori rilevanti ai fini della sostenibilità economico-finanziaria, con particolare riferimento a quelli stabiliti dal D.lgs. 49/2012: indicatore di spese di personale* (art. 5 - max 80%), *indicatore di indebitamento degli atenei* (art. 6 - max 15%, limite critico 10%), *indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* (ISEF - art. 7- valore  $\geq 1$ ) (controllo preventivo, concomitante e susseguente);
- *controllo del rapporto tra contribuzione studentesca e FFO* (art. 5, D.P.R. 306/1997 e ss. mm. ii., limite massimo 20%) (controllo antecedente e susseguente);
- *controllo dell'indicatore dei tempi medi di pagamento* (D.L. 66/2014, convertito in L. 89/2014, e D.P.C.M. del 22 settembre 2014) (controllo concomitante e susseguente);
- *controllo dell'indicatore di ritardo medio dei pagamenti* (Legge 145/2018, art. 1, comma 859, lett. b) (controllo concomitante e susseguente);
- *controllo del debito commerciale residuo* (D.lgs 33/2013 art. 33 e legge 145/2018, art. 1, commi da 859 a 864 e successive modificazioni) (controllo susseguente);
- *controllo del rispetto della normativa, tempo per tempo vigente, sul contenimento della spesa pubblica* avente impatto sugli stanziamenti di budget (controllo antecedente, concomitante e susseguente);

- *controllo dell'aggiornamento e allineamento della Piattaforma Crediti Commerciali (PCC) con le risultanze contabili* (controllo concomitante);
- *Esame delle principali variabili del FFO*, posizionamento dell'Università del Foro Italico rispetto al contesto universitario, scenari “what if”, supporto per costruzione e applicazione Modelli per allocazione risorse (controllo antecedente, concomitante e susseguente).

Oltre agli indicatori stabiliti dal D.lgs. 49/2012, l'Ateneo ha elaborato (anche in considerazione della letteratura corrente) una serie di indicatori di natura economica, finanziaria, sociale e ambientale (Allegato 1) al fine di valutare gli opportuni investimenti di beni sia tangibili che intangibili, in una prospettiva di più ampia sostenibilità.

### **3.2 Le analisi specifiche e la contabilità analitica**

Nel secondo ambito si determinano spese, proventi e risultati economici inerenti a specifiche entità di riferimento (aree organizzative, progetti, attività, corsi di studio, ecc.) in funzione delle finalità conoscitive degli organi di indirizzo politico-amministrativo e degli obiettivi specifici (strategici/operativi) che l'amministrazione dell'Ateneo di Roma “Foro Italico” si prefigge.

Lo strumento tramite cui è condotta la determinazione economico-quantitativa di spese, proventi ed eventualmente risultati economici, è rappresentata dalla **contabilità analitica (COA)** che è supportata sia dal sistema COA di EASY, sia da rilevazioni extracontabili, per i dati necessari.

### **4. Il ciclo del controllo**

Il processo di controllo dell'Ateneo è condotto secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, che si articola come segue:

- *controllo antecedente* che ha origine con la definizione del budget previsionale;
- *controllo concomitante (rectius, in itinere)* condotto durante il periodo amministrativo ad intervalli predefiniti;
- *controllo susseguente* che si conclude con l'analisi a consuntivo dei risultati conseguiti inerenti all'intero esercizio amministrativo.



Il **controllo antecedente** - intrinsecamente congiunto al processo di programmazione e predisposizione del budget (come definito al paragrafo 8) – si caratterizza per la preparazione/aggiornamento del *bilancio unico di Ateneo di previsione triennale (BUA triennale)* e per la predisposizione del *Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio (BUA annuale)*; entrambi redatti in coerenza con i documenti programmatori e gli obiettivi esplicitati in sede di pianificazione strategica.

Tanto a livello generale che specifico, i principali strumenti a supporto sono:

- la COA del sistema contabile, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- la Contabilità generale, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- il Piano strategico e i relativi obiettivi e azioni;
- la programmazione triennale di fabbisogno del personale;
- il Piano per l'anticorruzione;
- la programmazione triennale degli acquisti di beni e servizi;
- la programmazione triennale dei lavori;
- i dati extra contabili.

Il **controllo concomitante** è condotto simmetricamente alla gestione al fine di monitorare in tempo l'andamento della stessa, tramite l'analisi dei risultati parziali che via via si palesano. In tal senso, l'impiego della tecnica dell'analisi degli scostamenti permette di acquisire tutti gli elementi validi per poter individuare e condurre azioni correttive o, eventualmente, per evidenziare la necessità di rivedere taluni obiettivi.

I principali strumenti a supporto sono:

- la COA, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- la Contabilità generale, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- il sistema degli Indicatori;
- i dati extra contabili.

Infine, il **controllo susseguente**, che chiude il ciclo di controllo di gestione, confronta i risultati effettivi, rinvenienti dall'insieme delle operazioni condotte nell'esercizio, con gli obiettivi predefiniti, al fine di verificare l'insorgere di eventuali scostamenti fra risultato atteso e risultato conseguito; determinare le cause degli scostamenti; supportare il susseguente ciclo di budgeting e procurare elementi utili per la valutazione dei

responsabili.

I principali strumenti a supporto sono:

- i documenti pubblici di sintesi consuntivi;
- la COA, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- la Contabilità generale, il sistema informatizzato EASY e i relativi report;
- il sistema di indicatori;
- i dati extra contabili.

## **5. L'organizzazione del sistema contabile e la contabilità analitica**

L'Università adotta il sistema di contabilità economico – patrimoniale ed il bilancio unico di ateneo nonché i sistemi e le procedure di contabilità analitica. È bene evidenziare che all'interno del sistema contabile dell'Ateneo il Piano dei conti della contabilità generale coincide con il Piano dei conti della contabilità analitica, facilitando il flusso delle informazioni e la riconciliazione tra i due sistemi contabili.

In linea con il ruolo centrale della contabilità analitica nel sistema informativo contabile, si identificano:

- **Centri di responsabilità (CDR).** Sono unità organizzative (UO) assegnatari di un budget, a cui fa capo un Responsabile, titolare di budget. Essi sono rappresentate nelle **unità previsionali di base (UPB)**, all'interno del programma di contabilità e contengono le risorse di budget assegnato a ciascun centro. Tutte le spese, i proventi e gli investimenti inerenti all'Ateneo devono essere assegnati ad un CDR. Ciò comporta che ciascuno stanziamento del budget previsionale venga associato in bilancio ad una figura di responsabilità che risponde all'Ateneo della propria corretta gestione e del raggiungimento degli obiettivi programmati.
- **Centri di costo/proventi (CDC).** Rappresentano entità contabili gestionali cui sono riferiti direttamente spese e proventi. I CDC rappresentano una ulteriore dimensione analitica. Essi possono essere identificati con riferimento a centri di responsabilità o ad unità organizzative di base create ad hoc rispetto alle quali attribuire o allocare costi e proventi a fini gestionali. I centri di responsabilità possono essere articolati in più centri di costo/proventi, rappresentati nel sistema contabile attraverso sotto-UPB, assegnatari di budget, in tal caso il budget del centro di responsabilità è dato dalla somma dei budget dei centri di costo/ provento soggiacenti. Ai fini delle modalità di

determinazione, imputazione e ribaltamento delle spese, come indicato al successivo paragrafo, i centri di costo/proventi si classificano in “*intermedi ausiliari*”, “*intermedi funzionali*” e “*finali*”. I **centri di costo/proventi “intermedi ausiliari”** conducono attività di supporto strumentale alla mission dell’Ateneo; ossia alla didattica (segreteria studenti, biblioteche, laboratori didattici, aule per lezioni/informatica, ecc.), alla ricerca (laboratori di ricerca, ecc.) e alla terza missione (trasferimento tecnologico e attività di public engagement). I **centri di costo/proventi “intermedi funzionali”** coincidono con unità organizzative che conducono attività basilari per il funzionamento dell’Ateneo. Trattasi dei centri dell’area amministrativa (risorse umane, contabilità, legale, ecc.), la Direzione generale, con le proprie strutture di supporto (segreteria, protocollo, comunicazione, centro stampa, ecc.), il Rettorato, con le proprie strutture di supporto (segreteria, cerimoniale, organi collegiali, ecc.), centri dell’area tecnica (infrastrutture, telefonia, informatica, ecc.). I **centri di costo/proventi “finali”** corrispondono ai centri che svolgono le attività caratteristiche dell’Ateneo di ricerca, di didattica e terza missione (Dipartimento).

Per maggiore chiarezza, si esplicita che le unità previsionali di base (UPB) e i centri di costo (CDC) si differenziano principalmente per il livello di responsabilità, la funzione organizzativa e la granularità nell’allocazione delle risorse. Le UPB/CDR operano a un livello più alto, mentre i CDC rappresentano unità più specifiche e dettagliate che permettono l’allocazione e il monitoraggio operativo delle risorse.

- **Progetti** che rappresentano entità di aggregazione di spese e proventi legati a esigenze di monitoraggio e di rendicontazione direttamente riferibili a un progetto specifico. Ogni spesa o provento riferito a un progetto viene collegato a una UPB/ CDR nel sistema contabile. I progetti accolgono costi e proventi riferibili a iniziative svolte in un arco temporale definito (ovvero delle quali è possibile stabilire un inizio e una fine), con obiettivi, budget e risorse assegnate. Il sistema di COA gestisce i progetti pluriennali consentendo, in particolare, la gestione annuale pluriennale sia a livello economico (proventi/costi imputabili ai diversi esercizi) sia di cassa (entrate/uscite di cassa). L’elenco dei progetti è soggetto a numerose e frequenti variazioni, che riflettono la dinamicità delle attività dei responsabili.

## 6. Le modalità di determinazione, imputazione dei costi

Ai fini del presente Manuale, il calcolo delle spese può avere differenti configurazioni di costo ed essere strutturato in modi diversi a seconda delle finalità informative che si devono soddisfare: dal costo per centro di responsabilità (per Area, Ufficio, Dipartimento) al costo per “oggetti” di maggiore dettaglio quali il costo per corso di studio, per obiettivo (missione e programmi), ecc.

Come anticipato, il fabbisogno informativo può richiedere l’eventuale creazione di centri fittizi ossia unità meramente contabili, quali a titolo esemplificativo per “Corso di studio” (per aggregare le spese rispetto alla tipologia di corso), tali centri non hanno un responsabile.

Le spese imputabili ai centri si differenziano in:

- **costi diretti**, direttamente attribuibili a un centro in base a una misurazione oggettiva (ad es., il personale che lavora per un centro rappresenta un costo diretto per quel centro);
- **costi indiretti**, imputati utilizzando *criteri di ripartizione* (o *driver*) in quanto sostenuti per l’utilizzo di risorse riferibili contemporaneamente a più centri.

I costi diretti e indiretti sono allocati nei centri nei quali vengono sostenuti. Tra i criteri di ripartizione si possono considerare differenti driver, come: il numero di dipendenti, i metri quadrati di superficie, i metri cubi degli edifici, il numero di studenti iscritti tra gli altri.

### 6.1 Classificazione dei costi per missioni e programmi

Una ulteriore dimensione dell’analisi dei costi è la classificazione dei costi per missioni e programmi.

Le *missioni* rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, articolati attraverso l’uso delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Esse costituiscono una rappresentazione chiara e trasparente dell’allocazione della spesa e permettono di identificare le principali direttrici delle azioni amministrative. Ogni missione viene attuata concretamente attraverso programmi, che raggruppano attività omogenee orientate al raggiungimento delle finalità definite dalle missioni.

Tramite tale impostazione si raggiungono *due obiettivi: maggiore consapevolezza e*

*migliore leggibilità e trasparenza del bilancio con una chiave di lettura innovativa.*

Il primo obiettivo (maggiore consapevolezza) si consegue con la rappresentazione univoca e sintetica delle finalità perseguite dall'Ateneo.

Il secondo obiettivo (migliore leggibilità e trasparenza) potrà consentire la rendicontazione dell'attività realizzata con le risorse allocate, in modo che risulti più immediatamente comprensibile quanto si spende e per cosa.

L'elenco delle missioni e dei programmi è corredato con l'indicazione della corrispondente codificazione della nomenclatura COFOG (Classification of the Functions of Government) di secondo livello, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 13, decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91. Si riporta di seguito l'elenco delle Missioni e dei Programmi e i relativi codici COFOG:

<b>Missioni</b>	<b>Programmi</b>	<b>Classificazione COFOG (II livello)</b>	<b>Definizione COFOG (II livello)</b>
<i>Ricerca e Innovazione</i>	<i>Ricerca scientifica e tecnologica di base</i>	<i>01.4</i>	<i>Ricerca di base</i>
	<i>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</i>	<i>04.8</i>	<i>R&amp;S per gli affari economici</i>
		<i>07.5</i>	<i>R&amp;S per la sanità</i>
<i>Istruzione Universitaria</i>	<i>Sistema universitario e formazione postuniversitaria</i>	<i>09.4</i>	<i>Istruzione superiore</i>
	<i>Diritto allo studio nell'istruzione universitaria</i>	<i>09.6</i>	<i>Servizi ausiliari dell'istruzione</i>
<i>Tutela della Salute</i>	<i>Assistenza in materia sanitaria</i>	<i>07.3</i>	<i>Servizi ospedalieri</i>
	<i>Assistenza in materia veterinaria</i>	<i>07.4</i>	<i>Servizi di sanità pubblica</i>
<i>Servizi Istituzionali e Generali delle Amministrazioni Pubbliche</i>	<i>Indirizzo politico</i>	<i>09.8</i>	<i>Istruzione non altrove classificato</i>

	<i>Servizi affari generali per le amministrazioni</i>	<i>09.8°</i>	<i>Istruzione non altrove classificato</i>
<i>Fondi da Ripartire</i>	<i>Fondi da assegnare</i>	<i>09.8b</i>	<i>Istruzione non altrove classificato</i>

Per ogni programma, nel piano strategico di Ateneo sono associati gli obiettivi e gli indicatori che misurano i risultati attesi. In sede di predisposizione del budget sono indicate le risorse assegnate per ogni programma individuato nel Piano Strategico.

L'esplicitazione della corrispondenza tra risorse di budget agli obiettivi strategici/operativi del Piano strategico può essere garantita dall'attribuzione del codice COFOG alla voce del piano dei conti e all'attribuzione del codice COFOG all'obiettivo strategico/operativo del Piano.

## **7. Gli strumenti**

Le elaborazioni possono essere condotte sulla base dei dati presenti nel sistema contabile EASY oppure utilizzando dati extra contabili i cui tempi di analisi sono connessi ai diversi ambiti di indagine e controllo.

Più in particolare, dal sistema contabile, le elaborazioni sono fatte mediante:

- la COA di EASY che consente di monitorare tutte le fasi del budget (assegnazione, monitoraggio e utilizzo), del ciclo attivo e passivo per ognuna della unità analitiche (UPB) assegnatarie di budget e di estrarre dati per periodo, per centro, per conto, per progetto, ecc.;
- la Contabilità generale (COGE) di EASY per specifiche analisi di spese/proventi di competenza economica;
- reportistica standard di EASY.

In relazione ai dati extra contabili le elaborazioni principali sono condotte tramite ausilio delle banche dati MUR (dati statistici sul numero di personale docente, ricercatore o T.A., iscritti, FFO nelle sue diverse componenti, ecc.), questionari periodicamente raccolti (come, ad esempio, quello inerente alla valutazione degli studenti), ecc.

Le informazioni sono costituite da Report di excel oppure da ulteriori report tra i quali,

quelli già implementati sono rappresentati dal **report per il monitoraggio degli indicatori di bilancio**, in capo alla Direzione Contabilità Finanza e Controllo di Gestione e quello **per il monitoraggio degli iscritti e immatricolati**, in capo all'Area Servizi agli studenti, ecc.

## **8. La programmazione e la predisposizione del budget**

Il processo di programmazione definisce gli obiettivi e i programmi operativi dell'Ateneo su base annuale e pluriennale, con lo scopo di individuare le risorse da assegnare ai Centri di Responsabilità e ad eventuali Progetti.

### **8.1 Fasi operative della programmazione**

Gli esiti del processo di programmazione sono riassunti nel bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e nel bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale volto a garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'Ateneo nel medio-lungo periodo.

*Le linee di indirizzo per la programmazione, annuale e pluriennale* sono contenute nel Piano Strategico di Ateneo definito dal Rettore con un orizzonte temporale triennale, che viene aggiornato annualmente e che si traduce in obiettivi strategici.

Le **linee di indirizzo per la programmazione strategica** sono predisposte, tenendo conto degli equilibri di bilancio di breve, medio e lungo periodo, avvalendosi dei dati storici dei proventi e dei bilanci approvati e annualmente vengono aggiornate dando avvio e inserendosi nel processo di pianificazione delle risorse di budget come di seguito descritto.

Partendo dalle linee strategiche per la programmazione, l'Area competente avvia le attività per la predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale.

La metodologia adottata per la redazione del documento si basa sulla definizione delle risorse necessarie per coprire le esigenze di spesa delle varie Aree di Ateneo e fornisce gli strumenti economico-finanziari per supportare la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo. Gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi organizzativi e operativi all'interno del Piano della Performance di Ateneo, riportato nel Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito, PIAO), che, ove necessario,

prevede specifiche allocazioni di budget.

Il processo di definizione del budget si articola nelle seguenti fasi:

- Il Rettore delinea il Piano strategico con un orizzonte triennale, aggiornato annualmente e approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico.
- Il Piano strategico definisce la visione complessiva dell'Ateneo nelle aree di intervento, tenendo conto anche degli esiti del confronto con gli stakeholder interni. Il Piano si declina in obiettivi strategici e azioni operative per il successivo triennio, fino alla programmazione annuale.
- Al Piano Strategico segue la Programmazione della Performance, definita nel PIAO, che traduce le decisioni strategiche in azioni operative da parte dell'Ateneo, garantendo coerenza con gli indirizzi strategici e con la formazione dei valori di bilancio preventivo.

Sulla base delle linee strategiche, degli obiettivi operativi contenuti nel PIAO e delle esigenze di funzionamento dichiarate dalle Aree, Direzioni di Ateneo e Dipartimento, viene elaborata la proposta di budget, articolata in:

- a) Budget economico
- b) Budget degli investimenti

Tale proposta viene presentata attraverso schede di budget standardizzate, predisposte dalla Direzione Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione e inviate, generalmente nel mese di settembre, ai responsabili di budget, con una nota che specifica modalità e scadenze per la presentazione delle proposte.

Nella fase iniziale del processo, ogni unità formula una proposta di budget economico e degli investimenti, sia annuale sia triennale, secondo il principio della competenza economica, includendo le previsioni di spesa correlate agli obiettivi strategici e di performance riferiti alla specifica Area, Direzione o Dipartimento. Per migliorare l'integrazione tra performance e budgeting, nelle schede di budget è stato inserito il campo "Obiettivo Strategico/Performance" con il relativo importo, al fine di garantire la misurabilità del target finale. Nella scheda obiettivi viene inoltre specificata la tipologia dell'obiettivo di performance.

Dopo questa prima fase di raccolta delle proposte di budget, vengono calendarizzati



incontri dedicati con la Direzione Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione, generalmente nel mese di novembre, per effettuare un monitoraggio delle spese dell'anno in corso, con particolare riferimento agli obiettivi strategici e di performance, e per analizzare le esigenze di budget per l'anno successivo.

Successivamente, ciascuna Area, Direzione e Dipartimento trasmette la propria proposta definitiva di budget alla Direzione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione, che provvede a elaborarla nel software di contabilità, predisponendo la versione da sottoporre al Direttore Generale e al Rettore, contenente anche le assegnazioni di proventi stimati.

Il Direttore Generale, in accordo con il Rettore e con il supporto della Direzione Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione, predispose il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale Autorizzatorio e Triennale Non Autorizzatorio, accorpendo ed eventualmente modificando le proposte di budget ricevute, nel rispetto delle linee di programmazione strategica.

Il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale Autorizzatorio e Triennale Non Autorizzatorio, predisposto dal Direttore Generale, viene successivamente presentato dal Rettore per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico e del Collegio dei Revisori, per gli aspetti di competenza.

## **8.2 Organizzazione gestionale integrata**

L'Ateneo di Roma "Foro Italico", in coerenza con le linee guida dell'ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane, sviluppa i propri documenti di bilancio annuali e triennali in stretta connessione – come già sopra esposto - con il Piano Strategico d'Ateneo e con gli altri documenti programmatici contenuti nel PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione. Quest'ultimo, racchiudendo tutti gli atti di pianificazione e programmazione previsti dalla normativa per le università, definisce gli obiettivi strategici e operativi, rispettando gli indirizzi ministeriali della Programmazione triennale in considerazione del Piano della Performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, e il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

### **8.2.1 Performance**

L'Ateneo collega le linee strategiche definite dalla governance con le modalità operative per la loro realizzazione (performance) e con le risorse necessarie per l'attuazione delle azioni previste nel PIAO.

Il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance è da anni oggetto di attenzione normativa. Diverse disposizioni legislative hanno fissato gli obiettivi prioritari della misurazione e valutazione della performance, con l'obiettivo di favorire maggiore trasparenza nei risultati delle amministrazioni pubbliche, rendendo evidente l'utilizzo delle risorse e la coerenza tra obiettivi strategici, programmazione finanziaria e bilancio (D.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni ad opera del D.lgs. n. 74/2017, D.L. n. 90/2014, L. n. 124/2015, D.P.R. n. 105/2016).

Per raggiungere un approccio integrato, le schede di budget riportano anche le informazioni relative ai valori di budget destinati a obiettivi di performance che richiedono impegno di risorse. Questo consente di raccordare obiettivi strategici e azioni operative con i relativi target e indicatori di performance, assicurando così una chiara connessione tra strategia, programmazione e risorse. L'Ateneo provvede, inoltre, alla riclassificazione della spesa del bilancio di previsione secondo Missioni e Programmi, come previsto dal Decreto interministeriale n. 21/2014.

### **8.2.2 Piano triennale fabbisogno del personale**

Il D.lgs. 49/2012 all'art. 3 prevede che le università per la predisposizione dei documenti di bilancio di previsione, al fine di garantire la sostenibilità della spesa di personale con gli equilibri di bilancio nel medio periodo, elaborino il piano triennale per la programmazione e il reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato. Tale piano è adottato annualmente dal Consiglio di amministrazione, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornato in sede di approvazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, tenendo conto dei punti organico assegnati annualmente dal MUR. Il limite massimo di incidenza delle spese di personale definito nel D.lgs. 49/2012 non può superare l'80%. Il rispetto di tale limite viene monitorato in corso d'anno da parte dell'Ateneo.

### 8.2.3 Piano anticorruzione

Ai fini del collegamento con il bilancio di previsione, si evidenzia la necessità di finanziare determinate misure presenti nel piano anticorruzione mediante risorse specifiche nonché, a titolo esemplificativo, ai fini del controllo di gestione ed alle misure di contenimento della spesa pubblica di avvalersi di prezzi e parametri di riferimento stabiliti dalla normativa nazionale per l'acquisizione dei beni e dei servizi.

### 8.2.4 Programmazione acquisti di beni e servizi e Programmazione triennale lavori

Per la predisposizione del budget economico e degli investimenti si tiene conto della Programmazione degli acquisti di beni e servizi e della Programmazione triennale dei lavori. Entrambe sono previste dall'art.37 del D. Lgs. 36/2023, e dai Decreti del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) che hanno definito anche lo schema obbligatorio delle schede da utilizzare.

## 9. Il «Ciclo della Performance»

Il D.lgs. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico all'art. 7 prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale anche al fine di erogare premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Come già detto, nell'Ateneo di Roma "Foro Italico" la programmazione strategica si estrinseca con la predisposizione del **Piano strategico dell'Ateneo**, che è un documento che integra le *fasi di pianificazione strategica* con quelle della *pianificazione e programmazione gestionale*.

Il ciclo integrato della performance è strettamente connesso alla programmazione economico - finanziaria dell'Ateneo, per garantire il continuo adeguamento dell'azione amministrativa al rispetto dei vincoli di finanza pubblica e per fornire le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi di performance. Al fine di rendere più evidenti i collegamenti fra le risorse economiche e gli obiettivi di performance, all'interno delle schede di budget viene espressamente indicato l'obiettivo per il quale la risorsa viene impiegata. La scheda di rilevazione è frutto degli incontri fra il Dirigente di Contabilità e

i soggetti titolari di budget.

Più nel dettaglio, il “**Ciclo della performance**” si articola temporalmente in differenti fasi che si ripetono di anno in anno in maniera connessa influenzando la pianificazione dei cicli susseguenti poiché i risultati del monitoraggio e della valutazione dell’anno precedente si completano con le nuove istanze di programmazione dell’anno successivo.

In particolare, il sistema del «ciclo delle performance» prevede:

- a) un controllo in itinere per verificare lo scostamento rispetto al target;
- b) una misurazione a consuntivo che verifichi il raggiungimento dei risultati rispetto al target connessa all’analisi del mancato raggiungimento degli obiettivi (*rectius*, analisi degli scostamenti);
- c) l’utilizzo dei risultati di performance, come base per la valutazione delle prestazioni e per l’erogazione della premialità legata al conseguimento degli obiettivi.

In merito al punto a), il **monitoraggio in itinere** aiuta a mantenere l’università sulla giusta traiettoria in vista dell’obiettivo finale e garantendo che gli obiettivi strategici siano effettivamente realizzati. Tale controllo viene effettuato semestralmente, consentendo di intervenire tempestivamente per correggere eventuali scostamenti. Obiettivi del monitoraggio in itinere sono connessi alla valutazione dei progressi rispetto agli obiettivi fissati nel piano strategico o nei documenti di programmazione al fine di rilevare eventuali differenze tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti fino a quel momento. Se vengono riscontrate criticità, possono essere adottate misure correttive o aggiustamenti per rientrare nei parametri di performance fissati e se necessario, si possono riassegnare risorse o ridefinire le priorità per raggiungere meglio gli obiettivi.

Gli obiettivi fissati vengono monitorati attraverso specifici indicatori quantitativi e qualitativi, che coprono diverse aree, come la qualità della didattica, la ricerca e la terza missione. I risultati emersi dal controllo sono rendicontati in appositi documenti che offrono una fotografia periodica delle performance, fornendo dati che indicano il progresso rispetto ai target.

Per quanto concerne il punto b), ossia alla **misurazione a consuntivo che verifichi il raggiungimento dei risultati rispetto al target connessa all’analisi del mancato raggiungimento degli obiettivi**, si veda il successivo paragrafo 10, al quale si rinvia.

Infine, in relazione al punto c) lo strumento per misurare le performance organizzative

è il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)** che deve essere validato dal Nucleo di Valutazione e approvato dal Consiglio di amministrazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è lo strumento istituzionale introdotto per monitorare, misurare e valutare le performance organizzative e individuali nelle pubbliche amministrazioni italiane, incluse le università. Lo scopo è garantire che gli obiettivi fissati dalle amministrazioni siano raggiunti con efficacia, efficienza e trasparenza, collegando strettamente le risorse impiegate ai risultati ottenuti.

Nell'ambito delle università, il SMVP si integra con la programmazione strategica degli atenei, mirando a:

- *Migliorare l'efficacia* delle attività didattiche e di ricerca, monitorando i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati.
- *Ottimizzare la gestione delle risorse* tramite un sistema di controllo che colleghi la distribuzione delle risorse ai risultati conseguiti.

## **10. L'analisi degli scostamenti**

L'analisi degli scostamenti rappresenta il processo che permette di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e di determinare le cause di eventuali differenze tra valori a preventivo (ex-ante) e valori a consuntivo (ex-post). Tutto ciò permette di adottare azioni correttive per far convergere i risultati effettivi con quelli attesi.

Nel prosieguo si approfondiranno le seguenti analisi:

- scostamenti tra risorse assegnate e risorse utilizzate;
- scostamenti su obiettivi e attività indicati nel Piano Strategico d'Ateneo.

### **10.1 Gli scostamenti tra risorse assegnate e risorse utilizzate**

Lo scopo di tale analisi è quello di migliorare l'attività di previsione in modo che si riduca al minimo il rischio di scostamento tra risorse assegnate e risorse utilizzate per ciascun obiettivo strategico e/o di performance.

Il processo di analisi parte dal calcolo del valore dello scostamento e prosegue nella valutazione delle motivazioni dello stesso (ad es., importi diversi tra preventivi e risultanze di gara, sopravvalutazione o sottovalutazione delle somme richieste, vincoli di spesa) al fine di perfezionare le previsioni future e definire gli importi corretti dei costi in

fase consuntiva.

## **10.2 Gli scostamenti su obiettivi e attività indicati nel Piano Strategico d'Ateneo**

L'analisi degli scostamenti su obiettivi e attività indicati nel Piano Strategico d'Ateneo declinato dalla performance come attività immediatamente susseguente a quella di monitoraggio permette di verificare la mancata rispondenza tra risultati e target-obiettivo pianificati, così da rilevare le cause degli scostamenti e le correlate misure correttive da adottare.

Più in particolare, tale analisi deve contenere le informazioni relative alla tempistica della variazione, all'oggetto e alla motivazione dell'intervento.

Le cause degli scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati devono essere esaustivamente descritte, rilevando le conseguenze del mancato raggiungimento dei target prefissati. Nell'effettuare l'analisi degli scostamenti è importante inoltre verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate.

## **11. La gestione della liquidità, il controllo dei flussi di cassa e il Monitoraggio del fabbisogno finanziario statale**

I flussi di cassa (cash flow) indicano i movimenti monetari dell'Ateneo di Roma "Foro Italico" in un dato periodo di tempo e il loro controllo è fondamentale al fine della tutela dell'equilibrio finanziario della gestione. Essi sono dati dalla differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie.

Più in particolare il controllo della cassa si basa: sul monitoraggio dei flussi di origine finanziaria inerenti alla gestione del ciclo attivo e passivo (ordinativi di incasso e di pagamento) durante l'espletamento dell'attività gestionale e sulla validazione degli ordinativi propedeutica al loro invio all'Istituto cassiere.

Il documento obbligatorio che permette l'analisi dei flussi di cassa a consuntivo è il **Rendiconto finanziario**. Lo scopo del Rendiconto finanziario è esaminare a consuntivo tutti i flussi di cassa accorsi durante il periodo amministrativo per lo svolgimento delle attività dell'Ateneo. Esso fornisce in forma sistemica i dati sui flussi finanziari dell'esercizio e rappresenta, quindi, la base di riferimento per valutare le capacità

dell'Ateneo di generare cassa. Il documento compara, nel periodo di tempo esaminato, le operazioni che hanno assorbito liquidità (impieghi) e quelle che ne hanno generato (fonti), al fine di comprendere le cause che hanno causato l'ammontare del saldo di cassa a consuntivo. *Il Rendiconto Finanziario è suddiviso in tre sezioni principali riguardanti transazioni: operative, di investimento e finanziarie.*

Le **transazioni operative** rilevano il flusso di cassa della gestione corrente, ossia quella collegata all'attività ordinaria dell'Ateneo.

Le **transazioni di investimento** definiscono il flusso di cassa legato alle operazioni che interessano le immobilizzazioni.

Le **transazioni finanziarie** riguardano il flusso di cassa connesso all'accensione e alla estinzione di finanziamenti, nonché alle variazioni del Patrimonio Netto.

La Direzione Contabilità Finanza e Controllo di Gestione deve monitorare gli incassi e i pagamenti in relazione al fabbisogno finanziario assegnato dal MUR.

Al riguardo, la legge 145/2018 all'art. 1, comma 971 ha disposto che le università statali contribuiscano alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, assicurando che il fabbisogno finanziario da esse complessivamente generato, in ciascun anno, non sia superiore al fabbisogno realizzato nell'anno precedente, incrementato del tasso di crescita del prodotto interno lordo (PIL) reale stabilito dall'ultima Nota di aggiornamento del Documento di economia e finanza. Al fine di favorire il rilancio degli investimenti e le attività di ricerca e innovazione nel territorio nazionale, le riscossioni e i pagamenti sostenuti per tali finalità non concorrono al calcolo del fabbisogno finanziario.

Ogni anno il MUR concede alla determinazione del fabbisogno finanziario programmato per ognuna università, sulla base degli obiettivi di riequilibrio nella distribuzione delle risorse e di probabili esigenze straordinarie degli atenei, garantendo, l'equilibrata distribuzione del fabbisogno, al fine di assicurare la necessaria programmazione delle attività di didattica e della gestione ordinaria.

In tale prospettiva, al fine di consentire alle università un costante monitoraggio del fabbisogno finanziario realizzato nel corso di ciascun esercizio, il MEF fornisce periodicamente la scheda riepilogativa del fabbisogno finanziario, riferita ai singoli atenei, all'interno dell'area riservata della banca dati delle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13 della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

## 12. L'indicatore della tempestività dei pagamenti

L'indicatore di tempestività dei pagamenti misura la tempestività delle transazioni pagate nel periodo, a prescindere da quando siano state ricevute le richieste di pagamento.

È stato introdotto dall'articolo 8, comma 1, del dl n. 66 del 2014 che, modificando l'articolo 33 comma 1 del D.lgs. n. 33 del 2013, prevede che le pubbliche amministrazioni pubblicano con cadenza annuale “un indicatore dei propri tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, denominato ‘indicatore annuale di tempestività dei pagamenti’.” Tale indicatore deve essere elaborato e pubblicato, secondo uno schema tipo e le modalità definite con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 22 settembre 2014.

Come previsto dall'art. 9 del DPCM, l'indicatore di tempestività dei pagamenti “è *calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento*”.

L'indicatore, misurato in termini di ritardo medio di pagamento, ponderato in base all'importo delle fatture, attribuisce pertanto un peso maggiore ai casi in cui sono pagate in ritardo le fatture che prevedono il pagamento di somme più elevate.

Ai fini del calcolo dell'indicatore si intende per:

- **“transazione commerciale”**: i contratti, comunque denominati, tra imprese e pubbliche amministrazioni, che causino, in via esclusiva o preminente, la consegna delle merci o la prestazione di servizi contro il pagamento di un prezzo;
- **“giorni effettivi”**: tutti i giorni di calendario, compresi i festivi;
- **“data di pagamento”**: la data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento in tesoreria;
- **“data di scadenza”**: i termini previsti dall'art. 4 del decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, come modificato dal decreto legislativo 9 novembre 2012, n. 192;
- **“importo dovuto”**: l'ammontare da pagare entro il termine contrattuale o legale di pagamento, incluse imposte, dazi, tasse o ulteriori oneri applicabili e indicati nella fattura o nella richiesta equivalente di pagamento.



Sono considerate tutte le fatture pagate nel periodo, anche quelle eventualmente liquidate prima della data di scadenza. In tale ipotesi, la differenza avrà valore negativo nel calcolo incidendo sulla media ponderata.

Si specifica, inoltre, che l'indicatore va determinato escludendo le fatture soggette a contestazioni o contenzioso. Più in particolare, dal calcolo vanno esclusi i periodi in cui la somma è inesigibile.

In tali termini, la data di riferimento per il calcolo dell'indicatore (data di scadenza), per le fatture in oggetto, va ridefinita con decorrenza dal momento in cui le stesse diventano esigibili.

### **13. Gli indicatori D.lgs. 49/2012**

L'Ateneo attribuisce grande importanza agli indicatori stabiliti dal D.Lgs. 49/2012 (*indicatore di spese di personale* -art. 5; *indicatore di indebitamento degli atenei* - art. 6; *indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* -ISEF - art. 7), integrandoli attentamente nei propri processi di pianificazione e rendicontazione. In fase ex ante, questi vengono considerati nella definizione del budget annuale; durante l'esercizio, ne viene monitorato l'andamento in relazione alle attività svolte per l'attuazione del piano di fabbisogno di personale; infine, in fase ex post, trovano spazio all'interno del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, con una sezione dedicata nelle relazioni di accompagnamento.

Nella fase di valutazione ex ante, l'Ateneo elabora una stima dell'impatto che le proprie scelte avranno sull'evoluzione degli indicatori, i quali contribuiranno poi alla definizione del budget previsionale. Questo processo si basa su simulazioni di tipo "what if", fondate su ipotesi prudenziali relative alle principali voci di spesa che influenzano gli indicatori, tra cui l'andamento futuro dell'assegnazione del FFO, le spese per il personale e le entrate derivanti dalla contribuzione studentesca. Pur trattandosi di previsioni, tali stime e il loro effetto sugli indicatori di spesa per il personale, indebitamento e sostenibilità economico-finanziaria rappresentano un elemento essenziale per garantire l'equilibrio finanziario nel medio-lungo periodo. Nella valutazione ex post, l'Ateneo analizza gli indicatori emersi dalla chiusura del Bilancio di esercizio e ne rende conto

all'interno delle relazioni di accompagnamento ai documenti di programmazione obbligatori.

## Allegato 1 – Elenco indicatori economici-finanziari, ambientali e sociali

### Indicatori economico-finanziari

#### Sostenibilità economica

*Margine da attività istituzionali/Proventi istituzionali*

*Margine Operativo Netto Istituzionale/EBIT*

#### Capacità di attrarre risorse con l'attività istituzionale

*Proventi propri/Totale Proventi*

*Proventi da ricerca/Proventi propri*

*Quota premiale/FFO*

*Proventi da ricerca/Costo del personale docente*

*Proventi propri/Costo del personale*

#### Equilibrio finanziario e solidità patrimoniale

*Attivo corrente/Passivo corrente (netto dei contributi)*

*Debiti finanziari/(Debiti finanziari +Patrimonio Netto)*

*Attivo corrente/Passivo corrente (netto dei contributi)*

*Debiti finanziari/(Debiti finanziari +Patrimonio Netto)*

*EBIT/Oneri finanziari*

*Totale attivo/Patrimonio Netto*

#### Risorse disponibili per lo sviluppo futuro

*Risconti pass.su progetti /Proventi da ricerca*

### Indicatori ambientali

#### Consumo energetico

*Consumo energetico all'interno dell'organizzazione (energia elettrica, riscaldamento, raffreddamento).*

*Riduzione del consumo energetico grazie a misure di efficienza*

#### Emissioni di gas a effetto serra

---

*Emissioni dirette di gas serra (Scope 1)*

---

*Emissioni indirette di gas serra (Scope 2)*

---

*Riduzione delle emissioni di gas serra attraverso progetti di sostenibilità.*

#### **Gestione delle risorse idriche**

---

*Prelievo di acqua per uso universitario*

---

*Consumo totale di acqua e misure di riduzione*

#### **Rifiuti e gestione dei materiali**

---

*Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento (es. riciclo, compostaggio).*

---

*Rifiuti pericolosi generati (es. materiali di laboratorio) e strategie di smaltimento sicuro.*

---

### **Indicatori sociali**

#### **Diversità e inclusione**

---

*Diversità del personale e del corpo studentesco (per genere, età, ecc.).*

---

*Rapporto retributivo uomo-donna per ruoli accademici e amministrativi.*

#### **Educazione e formazione**

---

*Ore medie di formazione annuale per dipendente (es. aggiornamento per docenti e staff).*

---

*Programmi per lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento permanente per studenti e personale.*

#### **Salute e sicurezza**

---

*Tasso di infortuni, malattie professionali, giornate di assenza per lo staff, malattie e misure di prevenzione adottate*

---

*Programmi per la promozione della salute e del benessere fisico e mentale nell'Ateneo.*

#### **Coinvolgimento della comunità**

---

*Percentuale di operazioni e progetti che includono valutazioni di impatto sociale.*

---

*Programmi di supporto alle comunità locali (es. borse di studio, partnership con scuole e imprese).*

#### **Relazioni con gli stakeholder**

---

*Misure di coinvolgimento degli stakeholder (es. studenti, docenti, comunità locali).*

---

*Feedback degli stakeholder e modalità di integrazione nelle decisioni strategiche.*

---