

IL BILANCIO UNICO D'ATENEIO DI PREVISIONE

ASPETTI NORMATIVI, METODOLOGICI E PRATICI

AGENDA

- ▶ **NORMATIVA DI RIFERIMENTO**
- ▶ **PRINCIPI APPLICABILI**
- ▶ **IL BUDGET COME STRUMENTO DI CONTROLLO**
- ▶ **IL RUOLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE NEL PROCESSO DI BUDGET**
- ▶ **IL PROCESSO DI BUDGET**
- ▶ **BUDGET - TECNICHE DI STIMA**
- ▶ **IL C.E. PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ**
- ▶ **IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- ▶ **LEGGE 196 DEL 31/12/2009** «LEGGE DI CONTABILITA' E FINANZA PUBBLICA» - adozione di regole contabili uniformi in fase di previsione, gestione e rendicontazione delle amm.ni pubbliche
- ▶ **LEGGE 240 DEL 30/12/2010 CD.** «LEGGE GELMINI» - revisione della disciplina concernente la contabilità, al fine di garantirne maggiore trasparenza ed omogeneità e di consentire l'individuazione dell'esatta condizione patrimoniale dell'ateneo e dell'andamento complessivo della gestione
- ▶ **D.LGS. 91 DEL 31/5/2011** «ARMONIZZAZIONE DEI SISTEMI CONTABILI» - termini di approvazione; principi contabili generali applicabili al bilancio di previsione; esigenza di effettuare un'analisi degli scostamenti tra dati di previsione e consuntivo

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- ▶ **D.LGS. 18 DEL 27/1/2012** «INTRODUZIONE DELLA CO.GE., DELLA CO.AN. E DEL BILANCIO UNICO D'ATENEO» - quadro di riferimento economico-patrimoniale delle università:
 - a) bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto da budget economico e budget degli investimenti unico di ateneo;
 - b) bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.
- ▶ **D.I. 19 DEL 14/1/2014** «PRINCIPI CONTABILI E SCHEMI DI BILANCIO IN CO.GE. PER LE UNIVERSITA'» - prevede gli schemi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario per gli atenei e demanda a successivo D.I. la definizione degli schemi di budget economico e budget degli investimenti di cui al D.Lgs 18/2012
- ▶ **D.I. 925 DEL 10/12/2015** «SCHEMI DI BUDGET ECONOMICO E BUDGET DEGLI INVESTIMENTI»

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

IL D.I. N° 925 DEL 10/12/2015

- ▶ ART. 1 COMMA 1 → budget economico e budget degli investimenti di previsione annuale e triennale sono obbligatori a partire dall'esercizio 2016
- ▶ ART. 1 COMMA 2 → gli schemi previsti dal decreto prevedono voci obbligatorie che possono tuttavia essere articolate al loro interno in relazione ad eventuali specificità del singolo ateneo
- ▶ ART. 1 COMMA 3 → lo schema di budget economico è conforme allo schema di C.E. dettato dal 19/2014 salvo l'inserimento della voce «utilizzo riserve di P.N. derivanti dalla contabilità economico-patrimoniale», con lo scopo di rendere evidente l'utilizzo di riserve patrimoniali non vincolate per raggiungere un risultato economico in pareggio

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

IL D.I. N° 925 DEL 10/12/2015

- ▶ ART. 1 COMMA 4 → il bilancio di previsione annuale autorizzatorio è integrato da un prospetto che contiene la classificazione della spesa per missioni e programmi
- ▶ ART. 1 COMMA 5 → il bilancio di previsione, sia annuale che triennale, è corredato da una nota illustrativa che, per garantire l'obiettivo di trasparenza e il rispetto dei principi contabili, reca informazioni su:
 - previsioni dei proventi, in particolare per la didattica e contributi MIUR
 - previsioni dei costi
 - principali finalità e fonti di copertura degli investimenti programmati

i contenuti della nota sono approfonditi nella versione finale definitiva del M.T.O.

PRINCIPI APPLICABILI

D.LGS.
91/2011

```
graph LR; A[D.LGS. 91/2011] --> B[D.I. 19/2014]; B --> A;
```

APPLICABILE ALLE
PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

D.I.
19/2014

SPECIFICO PER GLI
ATENEI

PRINCIPI APPLICABILI

ANNUALITA' - I documenti contabili, sia di previsione che di rendicontazione, sono predisposti a cadenza annuale

INTEGRITA' - [...] le singole poste o voci degli schemi di bilancio vanno iscritti evitando compensazioni di partite e raggruppamento di voci

VERIDICITA' - Il bilancio unico d'ateneo d'esercizio deve fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio

SIGNIFICATIVITA' E RILEVANZA - Le informazioni devono essere in grado di supportare le valutazioni economiche degli utilizzatori

CHIAREZZA - Il bilancio unico d'ateneo deve essere comprensibile

CONGRUITA' - Le stime effettuate in via preventiva devono essere congrue rispetto ai risultati della gestione

IMPARZIALITA'/NEUTRALITA' - I documenti contabili devono fondarsi su principi contabili indipendenti ed imparziali verso tutti i destinatari

PRINCIPI APPLICABILI

VERIFICABILITA' - L'informazione patrimoniale, economica e finanziaria, e tutte le altre fornite dal sistema dei bilanci di ogni amministrazione pubblica devono essere verificabili

CONTINUITA' - La valutazione delle voci deve essere effettuata nella prospettiva della continuazione dell'attività dell'istituzione

COMPARABILITA' - Il costante e continuo rispetto dei principi contabili è necessario ed indispensabile ai fini della comparabilità

CRITERIO DEL COSTO - Il costo costituisce il criterio base delle valutazioni delle poste di bilancio

PREVALENZA DELLA SOSTANZA SULLA FORMA - E' necessario che [il bilancio] permetta di determinare e comprendere gli aspetti sostanziali di ognuno di tali eventi, ovvero la loro natura, e non solo i loro aspetti formali

TRASPARENZA - Il bilancio unico d'ateneo d'esercizio deve essere messo a disposizione degli stakeholder, il cittadino deve poter avere accesso alle informazioni

PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI COMPETENZA

D.LGS. 91/2011

I documenti di programmazione e di previsione e i documenti di fine esercizio devono rappresentare la dimensione finanziaria, economica e patrimoniale dei fatti amministrativi che l'amministrazione pubblica vuole realizzare (bilancio di previsione e/o budget) e che si è realizzata nell'esercizio (bilancio di rendicontazione).

D.I. 19/2014

Per il principio della competenza economica l'effetto delle operazioni e degli altri eventi deve essere rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono e non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti finanziari.



PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI CORRETTEZZA

D.LGS. 91/2011

Il principio della correttezza rappresenta il rispetto formale e sostanziale delle norme che, nell'ambito di ogni specifica categoria di enti pubblici, sovrintendono alla redazione dei documenti contabili dei bilanci di previsione, programmazione e rendicontazione.

D.I. 19/2014

Poiché il procedimento di formazione del bilancio (unico d'ateneo di previsione annuale e unico d'ateneo di esercizio) implica stime e/o previsioni, la correttezza dei dati di bilancio non si riferisce soltanto all'esattezza aritmetica, bensì alla correttezza economica e alla ragionevolezza, cioè al risultato attendibile ottenuto dall'applicazione oculata dei procedimenti di valutazione adottati nella stesura del bilancio.



PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI FLESSIBILITA'

D.LGS. 91/2011

Il bilancio di previsione non deve essere interpretato come immodificabile, onde evitare la rigidità nella gestione. Il principio è volto a reperire all'interno dei documenti contabili di programmazione e previsione la possibilità di fronteggiare gli effetti derivanti da eventuali circostanze imprevedibili e straordinarie, che si possono manifestare durante la gestione, in grado di modificare i valori contabili approvati dagli organi di governo.

D.I. 19/2014

I documenti contabili di previsione possono essere aggiornati al fine di evitare la rigidità nella gestione e di fronteggiare gli effetti derivanti dalle circostanze imprevedibili e straordinarie che si possono manifestare durante la gestione.



PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI COERENZA



D.LGS. 91/2011

E' indispensabile che sussista un nesso logico e conseguente fra la programmazione, la previsione, gli atti di gestione e la rendicontazione generale. I documenti contabili devono essere tra loro collegati e strumentali al perseguimento dei medesimi obiettivi. La coerenza deve anche essere interna ai bilanci, ossia attenersi ai criteri specifici di valutazione delle singole poste e alle classificazioni dei conti nei bilanci di previsione e di rendicontazione.

D.I. 19/2014

Tra tutti i documenti contabili, siano essi strettamente tecnico-finanziari o descrittivi e di indirizzo politico, sia di breve termine che di medio-lungo termine, vi deve essere un nesso logico senza contraddizione alcuna. La coerenza deve interessare sia i criteri di valutazione delle singole poste, sia le strutture dei conti previsionali e di rendicontazione che devono essere comparabili non solo da un punto di vista formale, ma anche omogenei negli oggetti di analisi e negli aspetti dei fenomeni esaminati.

PRINCIPI APPLICABILI



PRINCIPIO DI COSTANZA

D.LGS. 91/2011

La costanza nell'applicazione dei principi contabili generali è uno dei cardini delle determinazioni finanziarie, economiche e patrimoniali dei bilanci di previsione e di rendicontazione. Rappresenta condizione essenziale per la comparabilità delle valutazioni del bilancio di previsione e del bilancio di rendicontazione, nonché per l'analisi nel tempo delle singole e sintetiche valutazioni di ogni singola voce di bilancio.

D.I. 19/2014

La costanza nell'applicazione dei principi contabili e dei criteri di valutazione consente di paragonare il bilancio unico d'ateneo di previsione annuale e il bilancio unico d'ateneo di esercizio del medesimo anno, nonché documenti contabili di differenti esercizi. La deroga a questo principio contabile è da effettuarsi in casi eccezionali e motivati. L'effetto del cambiamento deve essere propriamente evidenziato in nota integrativa.

PRINCIPI APPLICABILI



PRINCIPIO DI UNITA'

D.LGS. 91/2011

Ogni singola amministrazione pubblica rappresenta un'entità giuridica unitaria e deve essere unico sia il suo bilancio di previsione che consuntivo. Tali documenti non possono essere articolati in maniera tale da destinare alcune fonti alla copertura solo di determinate e specifiche spese. La massa delle entrate finanzia nel complesso l'amministrazione e sostiene la totalità delle spese di gestione.

D.I. 19/2014

I documenti contabili non possono essere articolati in maniera tale da destinare determinati ricavi alla copertura solo di determinati costi o determinate fonti alla copertura solo di determinati impieghi, salvo diverse disposizioni normative. È l'insieme dei proventi/fonti che finanzia l'ateneo e che sostiene la totalità dei costi/impieghi.

PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI PRUDENZA

D.LGS. 91/2011

Nel bilancio di previsione devono essere iscritte solo le componenti positive delle entrate che ragionevolmente saranno disponibili nel periodo amministrativo considerato, mentre le componenti negative delle uscite o spese saranno limitate alle sole voci degli impegni sostenibili e direttamente collegate alle risorse previste. Eccessi devono, tuttavia, essere evitati in quanto pregiudizievoli al rispetto della rappresentazione veritiera e corretta delle scelte programmatiche e di gestione.

D.I. 19/2014

Nel bilancio unico d'ateneo di previsione annuale devono essere iscritte solo le componenti positive che ragionevolmente saranno disponibili nel periodo amministrativo considerato, mentre le componenti negative saranno limitate alle sole voci sostenibili e direttamente collegate alle risorse previste.



PRINCIPI APPLICABILI



PRINCIPIO DEGLI EQUILIBRI DI BILANCIO

D.LGS. 91/2011

Il rispetto del principio di pareggio finanziario di competenza non basta per soddisfare il principio generale degli equilibri del sistema dei bilanci di ogni P.A. Il pareggio di competenza finanziaria nel bilancio di previsione comporta anche la contemporanea verifica degli altri equilibri finanziari, economici e patrimoniali che sono determinati in sede di previsione e che sono da verificare anche durante la gestione e poi nei risultati complessivi che si evidenziano nei documenti contabili di rendicontazione.

D.I. 19/2014

Il bilancio preventivo unico d'ateneo deve essere approvato garantendone il pareggio. Nel budget economico del bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio si possono utilizzare riserve patrimoniali non vincolate al momento di predisposizione del bilancio per assorbire eventuali disequilibri di competenza. La gestione dell'ateneo deve perseguire il mantenimento nel tempo di condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

PRINCIPI APPLICABILI

PRINCIPIO DI ATTENDIBILITA'

D.LGS. 91/2011

Previsioni e valutazioni devono essere sostenute da accurate analisi di tipo storico e programmatico o da altri idonei ed obiettivi parametri di riferimento, nonché da fondate aspettative di acquisizione e di utilizzo delle risorse (anche per i documenti descrittivi ed accompagnatori). L'oggettività degli andamenti storici e dei parametri di riferimento consente di effettuare razionali e significative comparazioni nel tempo e nello spazio.

D.I. 19/2014

Deve essere assicurata, tramite un adeguato sistema informativo di controlli interni e flussi autorizzativi, l'attendibilità e l'integrità dei dati.

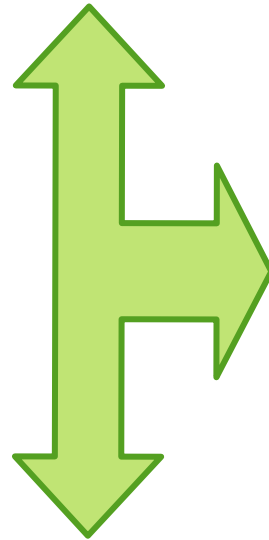
Il principio dell'attendibilità asserisce che le previsioni, e in generale tutte le valutazioni, devono essere sostenute da accurate analisi, nonché da fondate aspettative di acquisizione e di utilizzo delle risorse.



IL BUDGET COME STRUMENTO DI CONTROLLO

Il Budget si configura come una cerniera tra:

Strategie e politiche aziendali



Obiettivi qualitativi e obiettivi economici, patrimoniali e finanziari

Obiettivi assegnati e risultati conseguiti

IL RUOLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE NEL PROCESSO DI BUDGET

La normativa di riferimento

L'art. 1 del D.Lgs. 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), identifica 4 forme di controllo:

- il **controllo di regolarità amministrativa e contabile**, per garantire legittimità, correttezza e regolarità dell'azione amministrativa. Gli organi di revisione, gli uffici di ragioneria e i servizi ispettivi la verificano ex post;
- il **controllo di gestione**, il quale si sostanzia in un processo sistematico volto a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa. È affidato a un'unica struttura interna, ovvero a singoli uffici per le diverse articolazioni, nel caso di enti di rilevanti dimensioni;
- il **controllo strategico**, rivolto al monitoraggio dell'effettiva attuazione delle scelte contenute nei documenti di indirizzo politico. Questa forma di controllo è deputata anche all'identificazione di eventuali fattori stativi e di responsabilità nel mancato raggiungimento degli obiettivi, nonché all'individuazione dei possibili rimedi;
- la **valutazione dei dirigenti**, realizzata dalla medesima struttura che effettua il controllo strategico, di concerto con l'organo di indirizzo politico, almeno per quanto concerne i dirigenti apicali.

IL RUOLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE NEL PROCESSO DI BUDGET

Definizione

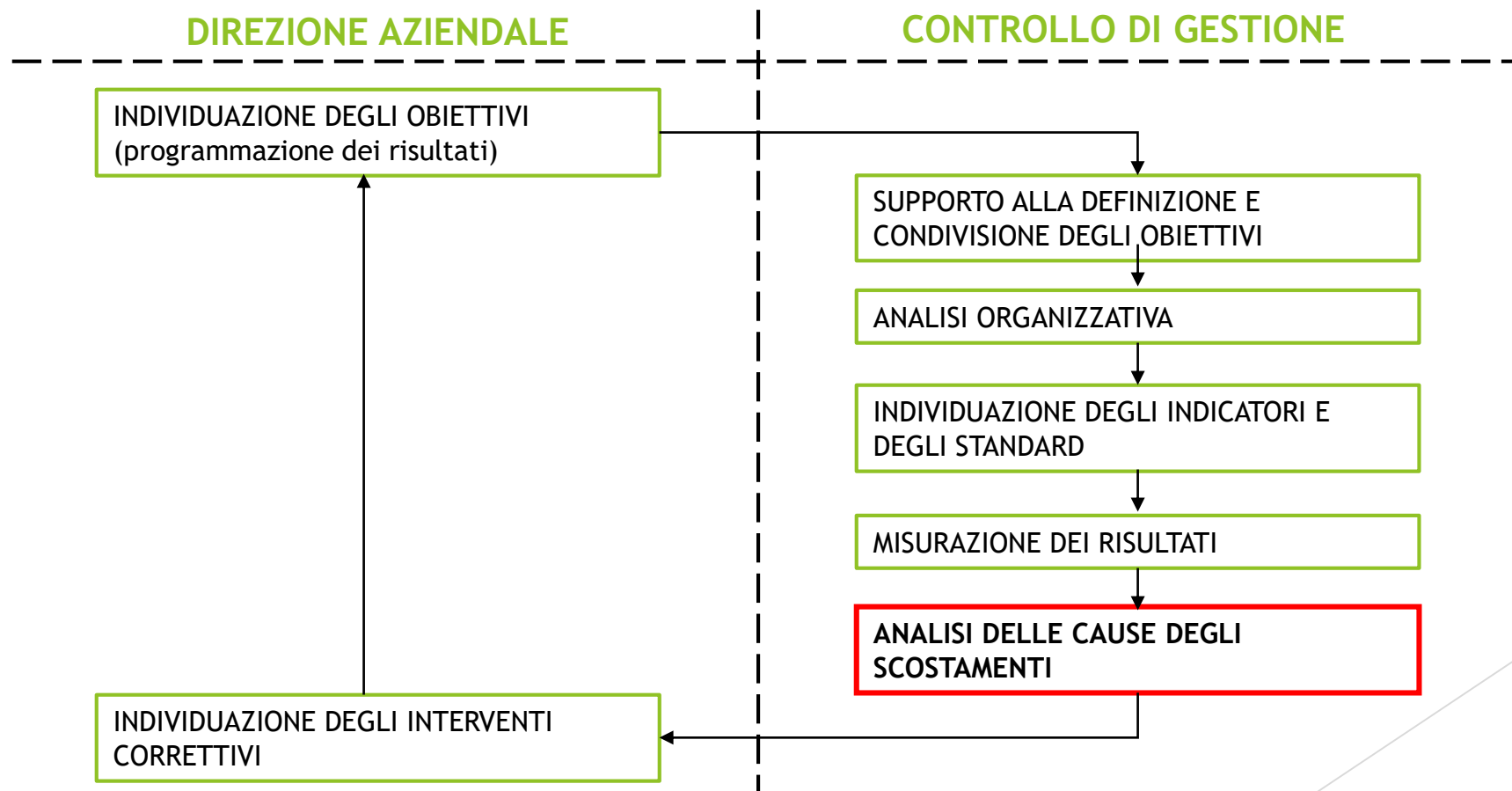
Il Controllo di Gestione permette di **misurare i fenomeni aziendali** per assicurare che i compiti specifici definiti in fase di programmazione siano **portati a termine in maniera efficace ed efficiente**.

Finalità

- **Valutare l'economicità dell'azienda**, cioè avere conoscenza dei costi/ricavi inerenti le prestazioni, i servizi prodotti e le attività svolte per centro di costo.
- Focalizzare sul processo di **responsabilizzazione**, cioè avere capacità di formulare nell'ambito del budget, previsioni di costi e ricavi dell'attività e la capacità di raggiungere a consuntivo gli obiettivi economici prefissati. La responsabilizzazione riguarda non solo obiettivi economici ma anche obiettivi qualitativi.
- **Attuare un coerente processo strategico-decisionale**, supportato da un'attività di controllo svolto nell'ambito del budget, del forecast e del consuntivo, nonché dal controllo operativo svolto quotidianamente;
- **Supportare il processo decisionale** della Direzione Aziendale.

IL RUOLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE NEL PROCESSO DI BUDGET

Il **Controllo di Gestione** non è un fatto contabile, ma un processo continuo a supporto dell'attività decisionale della direzione aziendale



IL RUOLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE NEL PROCESSO DI BUDGET

Il **Budget** non è, quindi, solo uno strumento autorizzativo previsto dalla normativa (D.I. 925 DEL 10/12/2015) ma soprattutto lo **strumento di governo dell'Ente**.

Grazie alle attività di **Controllo di Gestione** e, in particolare, all'**analisi degli scostamenti** (D.Lgs. n.267/2000) la strategia aziendale può essere tradotta in attività operative e si può **indirizzare la gestione** nel senso desiderato.



IL PROCESSO DI BUDGET

GLI ATTORI



La Direzione Aziendale

- Definisce gli obiettivi strategici aziendali;
- Coerentemente alle linee guida aziendali definite, concorda gli obiettivi di efficacia/efficienza specifici per i singoli centri di attività.



Il Comitato di Budget

- Supporta la Direzione Aziendale nelle fasi di analisi preliminare e di formulazione degli obiettivi aziendali;
- Conduce gli incontri di negoziazione con i responsabili.



Il Controllo di Gestione

- Gestisce e coordina tutto il processo di formazione del budget e periodicamente del reporting;
- Svolge le necessarie analisi degli scostamenti e ne indaga le cause.



Il responsabile del Budget

- Fornisce un supporto attivo nell'elaborazione e definizione di una proposta finale di budget per il proprio centro di responsabilità;
- Contribuisce allo sviluppo delle politiche di risorse e all'elaborazione dei programmi di acquisizione e distribuzione delle stesse

IL PROCESSO DI BUDGET

GLI STRUMENTI A SUPPORTO

La Scheda di Budget

- È un documento di programmazione a supporto dell'attività di definizione ed assegnazione degli obiettivi.

Gli Indicatori

- Rappresentano lo strumento attraverso il quale è possibile misurare un fenomeno.

La Negoziazione

- Indica una modalità di gestione delle situazioni decisorie. E' un processo che implica:
 - comunicazione tra due o più parti con interessi o preferenze diverse;
 - ricerca di modalità di scambio che rispondono il più possibile agli interessi delle parti;
 - decisione congiunta tra le parti e chiusura del processo, per arrivare a soluzioni utili per tutti, o per raggiungere un obiettivo comune.

Il Sistema di Incentivazione

- Sistema premiante adeguato, che permette di arrivare ad una più puntuale responsabilizzazione di tutti gli operatori sul piano dei risultati, di adeguati livelli di efficienza e di controllo dei costi.

Il Sistema Informativo

- Insieme di strumenti tecnico-contabili nei quali si esprimono sia gli obiettivi di budget, sia i consuntivi.

IL PROCESSO DI BUDGET

GLI STRUMENTI A SUPPORTO - LA SCHEDA DI BUDGET

La Scheda di Budget

- Definisce e assegna gli **obiettivi**;
- Consente la **diffusione** della logica di budget;
- **Responsabilizza**;
- Agevola lo **scambio** verticale di informazioni.

La Scheda di Budget deve:

- essere **adeguata alle specificità** del centro di responsabilità per cui è costruita;
- essere **chiara, completa e sintetica**;
- con obiettivi che si basano sulla **realistica valutazione delle capacità operative** dell'azienda.

La Scheda di Budget si articola in:

- indicazioni **qualitative**: obiettivi e indicatore di valutazione;
- indicazioni **quantitative**: range di raggiungimento dell'obiettivo e peso percentuale del singolo obiettivo sul complessivo.

IL PROCESSO DI BUDGET

GLI STRUMENTI A SUPPORTO - GLI INDICATORI

Gli Indicatori

- rappresentano lo **strumento** attraverso il quale è possibile **misurare un fenomeno**;
- acquisiscono un autentico **valore segnaletico** solo quando sono posti in **relazione con i volumi di risorse o i processi** da cui scaturiscono, ovvero con il **numero di utenti** a cui si rivolgono.

Gli Indicatori permettono di:

- **esaminare i volumi di attività realizzate**, rapportandoli ad altre grandezze, in vista di ottenere informazioni sull'**efficienza dei processi aziendali**;
- **confrontare** situazioni verificatesi nella stessa realtà in **epoche diverse**;
- **confrontare realtà diverse**;
- esprimere la **produttività** della singola attività, o più in generale, dell'ente considerato, costituendo i più classici indicatori di **efficienza dei processi aziendali**.

Gli Indicatori possono valutare:

- **Efficienza tecnica:** $\frac{\text{operazioni}}{\text{risorse}}$
- **Efficienza economica:** $\frac{\text{costo attività}}{\text{risorse impiegate}}$

IL PROCESSO DI BUDGET

GLI STRUMENTI A SUPPORTO - ESEMPI

Un esempio di Scheda di Budget

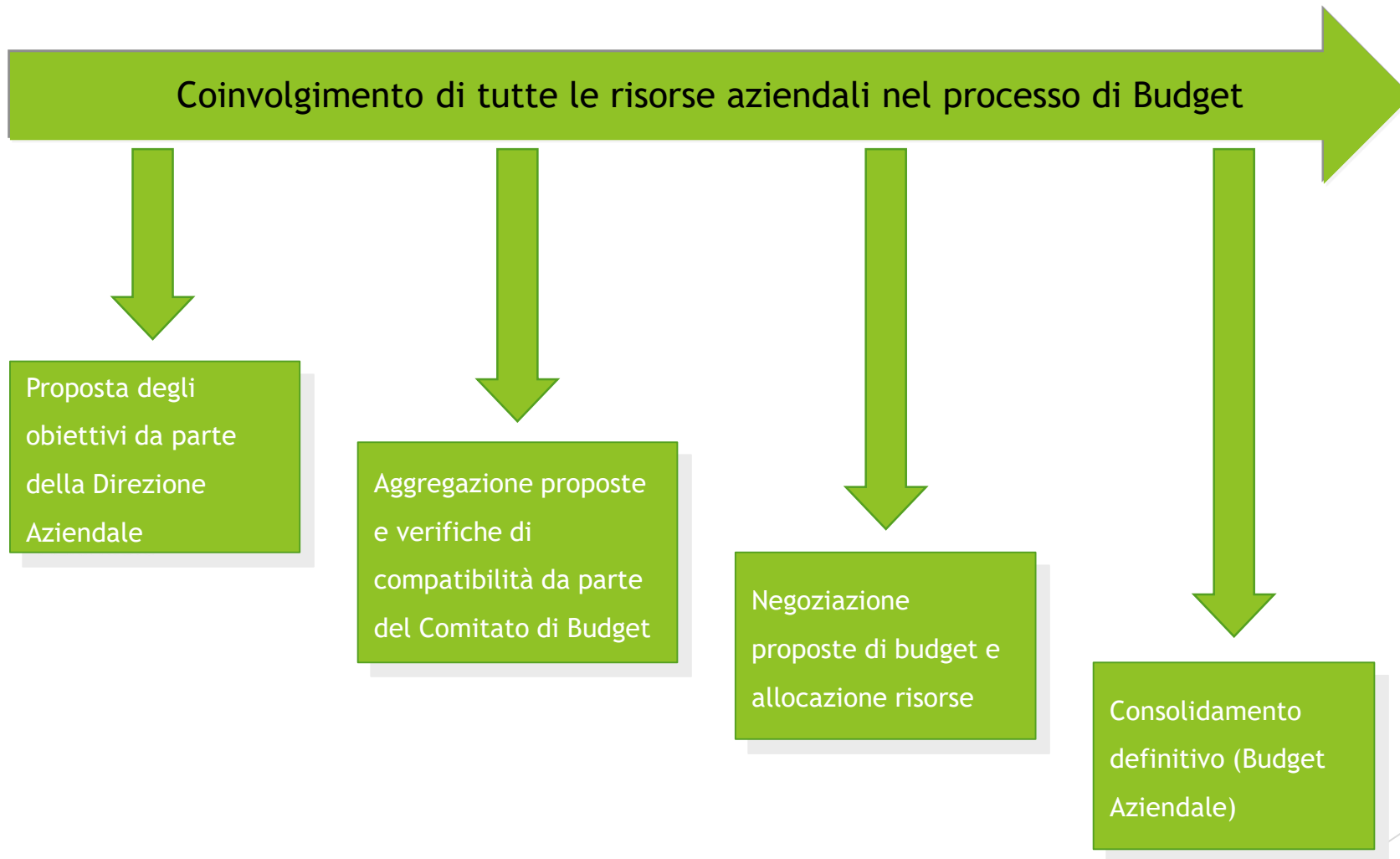
Codice Obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Range			Peso	Responsabile
			0%	50%	100%		
1	Riduzione costi per cancelleria	Costi per cancelleria/Costi complessivi	-3%	-10%	-20%	20%	Rossi

La Scheda di Budget del Piano Integrato 2016-2018 dell'Università «Tor Vergata»

cod .ob.	direz ione capo fila	titolo obiettivo	descrizione attività	direzioni coinvolte	Riferimento Piano Strategico				indicatore				risparmi (finanziari/ organizzati vi/migliora mento del servizio)	
					Area	Codice Finalità strategica	Codice Obiettivi	Codice Azioni	non raggiunto	parzialmente raggiunto: 25%	raggiunto: 50%	ampiamente superato: 75%		superato in maniera eccellente: 100%
ob. 1	Direzione I	Riorganizzazione e potenziamento delle attività di orientamento	Attività 1) realizzazione Salone orientamento integrato con placement con incremento della partecipazione del 20% rispetto ai dati totali 2016. 2) incremento della partecipazione da fuori regione di almeno il 15%; 3) incremento del numero di studenti di almeno il 5%, e di fuori regione	Ufficio rapporti con le imprese, stage e placement - Direzione II e V per l'indicatore obiettivo studenti (3)	DIDATTICA	D	D.01	D.01.01 / D.01.02		1) entro maggio + 10% partecipazione 2) +5% 3) studenti +1,5%	1) entro maggio +15% partecipazione 2) +7% 3) studenti + 2%	1) entro maggio 2) +10% 3) studenti + 2,5%	1) entro aprile 2) +15% 3) studenti +5%	

IL PROCESSO DI BUDGET

LE MODALITA' DI CONTRATTAZIONE



IL PROCESSO DI BUDGET

LOGICHE DI BUDGET



APPROCCIO BOTTOM-UP

Il modello bottom up prevede che le proposte di budget vengano avanzate dai singoli dirigenti e vengano selezionate, adeguate e coordinate attraverso un processo di negoziazione con i livelli superiori.

In questo caso la direzione strategica provvederà ad un coinvolgimento delle singole unità operative, attuando una responsabilizzazione diffusa dei singoli dirigenti e realizzando quindi una “programmazione negoziata e decentrata”.



APPROCCIO TOP-DOWN

Il modello top down prevede che la direzione generale assegni dall’alto gli obiettivi e le risorse ai dirigenti, realizzando quindi una “programmazione centralizzata”.

IL PROCESSO DI BUDGET

L'APPROCCIO BOTTOM-UP



VANTAGGI

- Massima accuratezza
- Responsabilizzazione
- Maggior coinvolgimento e motivazione delle funzioni
- Maggior sensibilità sugli specifici problemi
- Equilibrio e neutralità derivanti dal bilanciamento delle diverse istanze

SVANTAGGI

- Tempi lunghi, necessità di coordinamento
- Maggiori criticità nel controllo
- Possibilità che il budget includa *budget slacks* derivanti dall'intenzione di ogni responsabile di porre al proprio team un obiettivo facilmente raggiungibile
- Rischio che gli obiettivi non siano collegati alle reali priorità dell'azienda

IL PROCESSO DI BUDGET

L'APPROCCIO TOP-DOWN



VANTAGGI

- Tempi rapidi, senza necessità di coordinamento
- Maggiore standardizzazione
- Forte pressione sui responsabili per il raggiungimento dei risultati
- Massima coerenza con le scelte strategiche dell'alta direzione

SVANTAGGI

- Percezione delle decisioni come impositive
- Poca responsabilizzazione
- Bassa sensibilità su specifici problemi
- Possibilità che il risultato sia influenzato dalle opinioni e dalle emozioni di un unico soggetto
- Rischio di non collegare gli obiettivi alle opportunità presenti

IL PROCESSO DI BUDGET



APPROCCIO TOP-DOWN



APPROCCIO BOTTOM-UP

Le due tecniche di stima possono essere applicate in alternativa (in funzione delle informazioni disponibili) oppure in combinazione, in modo da arrivare a valutazioni aziendali congrue.

IL PROCESSO DI BUDGET



APPROCCIO TOP-DOWN



APPROCCIO BOTTOM-UP

Indipendentemente dal tipo di approccio seguito, possono essere applicate:

- ▶ stime per analogia
- ▶ stime parametriche
- ▶ parere di esperti
- ▶ cd. stima «a tre punti»

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

Il modo più semplice per ottenere risultati previsionali attendibili, senza ricorrere a complessi sistemi statistici, è quello di impostare modelli previsionali che osservino la **sequenza di valori che gli stessi indicatori hanno registrato nel passato**.

La realizzazione di un documento di budget è un'attività di programmazione che si basa su stime di costi e ricavi che si registreranno nell'anno o nel triennio futuro.

Queste stime scaturiscono dall'osservazione degli stessi dati manifestatisi nel passato, naturalmente contestualizzati ai prevedibili mutamenti delle variabili ambientali esterne e interne.

Quindi la previsione del trend guarda cosa è accaduto nel passato agli indicatori di interesse, compresa la relativa variazione registrata dagli stessi di anno in anno, li contestualizza negli scenari attuali e futuri, per determinare le possibili tendenze che tali dati potranno avere nel futuro.

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

Le tecniche di stima hanno necessariamente dei **margini di errore**, non forniscono certezze di puntualità del dato elaborato e stimato, ma permettono di costruire una base sulla quale ragionare per creare degli scenari futuri aziendali e determinare quindi le relative azioni.

Man mano che si avvicinano i mesi dell'anno corrente e prendono corpo dati concreti (che possono avvalorare o smentire i dati previsionali), lo strumento di budget prevede l'utilizzo del **forecast**, un documento che riporta i dati di consuntivo per i mesi già terminati, mentre mantiene i valori di budget per i mesi a venire.

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

STIME PER ANALOGIA

Sono stime che si basano su dati storici, consuntivi, analoghi o assimilabili.

Possono essere utilizzati:

- ▶ dati storici su base temporale (ad es. media dei consuntivi degli anni precedenti)
- ▶ dati storici su base spaziale (ad es. risultato consuntivo di un progetto diverso, ma assimilabile)

VANTAGGI

- ❑ RAPIDITA'
- ❑ STIME BASATE SU DATI REALI
- ❑ NON E' RICHIESTA SPECIFICA COMPETENZA TECNICA

SVANTAGGI

- ❑ DIPENDONO DALLA QUALITA' E QUANTITA' DEI DATI STORICI
- ❑ BIAS SULL'EFFETTIVA ANALOGIA DEI DATI UTILIZZATI

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

STIME PARAMETRICHE

Sono stime che si basano su metriche da utilizzarsi nel processo di stima.

Possono essere utilizzate se le valutazioni da farsi riguardano grandezze per le quali possono essere definiti opportuni parametri (ad es. metri cubi, metri quadri, ore-uomo, costi unitari ecc.).

Anche la stima parametrica richiede la disponibilità di dati storici, utilizzati per creare un semplice ma efficace modello matematico.

VANTAGGI

- ❑ ACCURATEZZA
- ❑ STIME BASATE SU DATI REALI
- ❑ OGGETTIVITA'

SVANTAGGI

- ❑ DIPENDONO DALLA QUALITA' E QUANTITA' DEI DATI STORICI
- ❑ E' RICHIESTA UNA MAGGIORE COMPETENZA TECNICA RISPETTO ALLE STIME PER ANALOGIA

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

STIME BASATE SU PARERE DI ESPERTI

Richiedono il coinvolgimento di persone esterne al team di progetto, disponibili in azienda o esterne all'organizzazione che sviluppa il progetto.

Utile soprattutto per ottenere indicazioni in fase di pianificazione di progetti innovativi in cui il team di progetto non ha tutte le competenze per formulare stime e valutazioni.

VANTAGGI

- FACILE ACQUISIZIONE
- ACCURATEZZA
- OGGETTIVITA'
- RAPIDITA'

SVANTAGGI

- COSTO ELEVATO
- CREANO MINORE KNOW-HOW
- TENDONO A PRODURRE VALORI SOTTOSTIMATI, PER CUI E' UTILE MEDIARLE CON ALTRE STIME

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

CD. STIME «A TRE PUNTI»

Il metodo di stima a tre punti richiede di prendere in considerazione tre valori per ogni stima:

- ▶ un **valore ottimistico** (OT) che può derivare da un'analisi top down oppure da uno studio di fattibilità;
- ▶ un **valore pessimistico** (PE) che può derivare da una valutazione del team di progetto che inserisce elementi di contingency;
- ▶ un **valore probabile** (PR) che consiste in un terzo valore (diverso dalla media dei precedenti) ottenibile ad esempio attraverso il parere di esperti.

La stima richiede di sommare questi tre valori e poi di dividere il risultato per tre oppure di procedere in forma pesata applicando il metodo Pert:

$$(OT + PE + 4PR) / 6$$

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

CD. STIME «A TRE PUNTI»

VANTAGGI

- ❑ SONO MOLTO PRECISE
- ❑ CONSENTONO DI EFFETTUARE UNA STIMA ANCHE IN CONDIZIONI DI GRANDE INCERTEZZA
- ❑ CONSENTONO DI ACQUISIRE IL CONSENSO DA PARTE DELLA PLURALITÀ DI RISORSE CHE PARTECIPANO AL PROCESSO DI STIMA, IN QUANTO MEDIA LE VARIE POSIZIONI

SVANTAGGI

- ❑ COSTO ELEVATO
- ❑ POSSONO ESSERE LABORIOSE
- ❑ RICHIEDONO IL COORDINAMENTO DI PIÙ RISORSE INTERNE ED ESTERNE AL TEAM DI PROGETTO

BUDGET - TECNICHE DI STIMA

Tipicamente, nel processo di definizione di un Budget aziendale, si parte dalla **previsione dei ricavi**, i quali permetteranno la **copertura dei costi** di esercizio intesi come **costi fissi** (ad esempio utenze, costo del personale) e **costi variabili** (ad esempio voci di costo legate a singoli progetti).

Con riferimento alla realtà universitaria, i proventi si compongono di una parte **esogena**, non direttamente gestibile dall'Ente (ad esempio FFO), che incide per oltre il 50% sul totale dei proventi dell'esercizio, ed una parte in certa misura **endogena**, generata dalla struttura (ad esempio bandi pubblici aggiudicati, tasse universitarie).

Considerando, quindi, che per buona parte dei proventi occorre basarsi esclusivamente su dati storici per effettuare la previsione, in questa sessione formativa concentreremo la nostra attenzione sulle voci di **costo** e sui **metodi di previsione** degli stessi.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

A) PROVENTI OPERATIVI

I - PROVENTI PROPRI

II - CONTRIBUTI

III - PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE

IV - PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA
INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO

V - ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI

VI - VARIAZIONE DELLE RIMANENZE

VII - INCREMENTI DI IMM.NI PER LAVORI INTERNI

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI



VIII - COSTI DEL PERSONALE

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

X - AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

XI - ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI

XII - ONERI DIVERSI DI GESTIONE

A - B) DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO

UTILIZZO DI RISERVE DI P.N. DERIVANTI DALLA CONTABILITA'
ECONOMICO-PATRIMONIALE

RISULTATO A PAREGGIO

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

VIII - COSTI DEL PERSONALE

La stima è di competenza dell'Ufficio del Personale in collaborazione con l'Ufficio Stipendi, ad eccezione del personale dedicato alla didattica e alla ricerca impegnato su specifici progetti di ricerca dei CGA, per il quale la stima è di competenza dei Dipartimenti coinvolti.

È una stima parametrica basata sul numero di unità di personale in servizio all'ultima data disponibile (ad es. 31 ottobre) tenendo conto delle cessazioni e delle assunzioni previste.

La voce deve includere spese fisse obbligatorie, missioni e competenze accessorie, oltre ovviamente agli oneri riflessi.

La classificazione prevista dal D.I. 19/2014 è per destinatario, differentemente da quanto previsto dall'art. 2425 del c.c. (costi del personale esposti per natura: salari e stipendi, oneri sociali, TFR, altri costi).

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

VIII - COSTI DEL PERSONALE

1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica

a) *Docenti e ricercatori*

b) *Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti ecc.)*

c) *Docenti a contratto*

d) *Esperti linguistici*

e) *Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca*

2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

VIII - COSTI DEL PERSONALE

La stima è di competenza di:

- ✓ Ufficio del Personale in collaborazione con l'Ufficio Stipendi
- ✓ CGA per il personale dedicato alla didattica e alla ricerca impegnato su specifici progetti di ricerca dei Dipartimenti e dei Centri
- ✓ Centro Linguistico (CLA) per le docenze a contratto

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

VIII - COSTI DEL PERSONALE

La voce deve includere:

- ✓ spese fisse obbligatorie
- ✓ trattamento accessorio
- ✓ missioni
- ✓ altri costi del personale (ad es. buoni pasto ecc.)

oltre ovviamente agli oneri riflessi.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

1) Costi per il sostegno agli studenti

Gli interventi a favore degli studenti prevedono la spesa per:

- ✓ erogazione di borse di studio (dottorato, specializzazione, premi agli studenti meritevoli)
- ✓ interventi per studenti disabili
- ✓ laboratori didattici
- ✓ servizio bus navetta e altri

La stima di tali costi nasce dall'aggregazione di previsioni effettuate da diversi uffici e Direzioni.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

1) Costi per il sostegno agli studenti

A titolo di esempio:

- ▶ Contratti medici specializzandi → Ufficio stipendi
- ▶ Borse per la frequenza corsi di dottorato → Ufficio Ricerca Nazionale
- ▶ Bus navetta → Ufficio del Patrimonio
- ▶ Borse finanziate da Min. Affari Esteri → Ufficio Relazioni Internazionali
- ▶ Servizi agli studenti per test di accesso → Ufficio Servizi e Logistica

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

1) Costi per il sostegno agli studenti

Le tecniche di stima da applicarsi per preventivare questi costi possono essere sostanzialmente di due tipi:

- ▶ stime parametriche basate sul numero di unità, ad es. per i contratti dei medici specializzandi (prosecuzione dei contratti ancora in essere, parametri MIUR / Ministero della Salute per i posti disponibili)
- ▶ stime per analogia basate sui valori che i costi hanno consuntivato negli esercizi passati per voci come ad es. il bus navetta o i servizi agli studenti per test di accesso

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

2) Costi per il diritto allo studio

Non sono previsti importi a budget, essendo la gestione demandata a Laziodisu.

3) Costi per attività editoriale

Nel budget 2017 non erano preventivati importi su tale voce; al 31 agosto 2017 non sono consuntivati costi aventi tale natura.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

4) Costi per trasferimento a partner di progetti coordinati

La voce include i costi per trasferimento a partner delle quote di loro spettanza dei contributi ottenuti da terzi.

La stima di tali costi viene effettuata per la quasi totalità dai CGA.

5) Acquisto materiale di consumo per i laboratori

La stima di tali costi viene effettuata dai CGA.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico

Il budget della voce è sostanzialmente di competenza dello SBA e secondariamente dell'economato (Ufficio del Patrimonio).

La stima può ragionevolmente essere basata sul trend dei dati storici, in assenza di specifiche tendenze differenti che la voce può seguire in futuro.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

8) Costi per l'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali

Questa voce comprende una significativa quota dei costi che l'Ateneo sostiene per il proprio funzionamento. Si pensi ad es. a:

- ✓ Costi per manutenzione ordinaria di immobili, impianti e attrezzature
- ✓ Spese per pulizie e vigilanza
- ✓ Utenze (energia elettrica, acqua, gas)
- ✓ Assistenza informatica e manutenzione software
- ✓ Premi assicurativi ecc.

La stima di tali costi nasce dall'aggregazione di previsioni effettuate da diversi uffici e Direzioni e dai CGA per i costi relativi a specifici progetti.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

8) Costi per l'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali

A titolo di esempio:

- ▶ Costi per manutenzioni ordinarie immobili → Ufficio Patrimonio Immobiliare
- ▶ Costi per manutenzioni impianti e attrezzature → Ufficio Patrimonio Mobiliare
- ▶ Premi assicurativi → Ufficio Stipendi
- ▶ Pulizia e vigilanza → Ufficio Servizi e Logistica
- ▶ Utenze → Ufficio Servizi e Logistica
- ▶ Assistenza informatica e manutenzione software → Divisione Sistemi Operativi

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

8) Costi per l'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali

Le tecniche di stima da applicarsi per preventivare questi costi possono essere di vario tipo:

- ▶ valutazioni puntuali in presenza di vincoli contrattuali (ad es. nel caso delle manutenzioni ordinarie sugli immobili)
- ▶ stime parametriche basate su appropriate unità di misura (ad es. i m³ di un edificio che entrerà in uso e per il quale non è stato ancora stipulato un contratto di manutenzione)
- ▶ stime per analogia basate sui valori che i costi hanno consuntivato negli esercizi passati per voci come ad es. le utenze

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

9) Acquisto altri materiali

La voce include i costi da sostenersi per acquisto di cancelleria, materiale informatico e tecnico di consumo, acquisto di pubblicazioni, giornali e riviste non inventariabili, acquisto di stampati e di altro materiale di consumo.

La stima di tali costi nasce dall'aggregazione di previsioni effettuate da diversi uffici e Direzioni e dai CGA per gli acquisti di materiali relativi a specifici progetti.

Si tratta in via generale di stime per analogia basate sui costi che simili acquisti hanno generato negli esercizi passati.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

10) Variazione delle rimanenze di altri materiali

Nel budget 2017 non erano preventivati importi su tale voce; al 31 agosto 2017 non sono consuntivati costi aventi tale natura.

11) Costi per godimento di beni di terzi

Sono iscritti in questa voce i corrispettivi per il godimento di beni di terzi, di natura materiale e immateriale. Si tratta, a titolo esemplificativo di:

- ✓ canoni per la locazione di beni immobili e oneri accessori (spese condominiali, quota a carico del locatario dell'imposta di registro ecc.)
- ✓ canoni e royalties periodici per l'utilizzo di software, concessioni ecc.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

11) Costi per godimento di beni di terzi

Le tecniche di stima da applicarsi per preventivare questi costi sono sostanzialmente valutazioni puntuali in quanto affitti, locazioni, leasing ecc. sono usualmente regolati da accordi pluriennali.

In assenza di vincoli contrattuali (ad es. canoni che inizieranno ad essere corrisposti a partire dall'esercizio oggetto di budget) potranno essere applicate stime per analogia, anche in associazione con stime parametriche.

Gli uffici presumibilmente interessati sono l'Ufficio Patrimonio Immobiliare, l'Ufficio Patrimonio Mobiliare e l'Ufficio Sistemi Operativi.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

12) Altri costi

Questa voce comprende i costi operativi di natura diversa rispetto a quanto riferibile alle voci precedenti. Si pensi ad es. a:

- ✓ Costi per organizzazione di convegni e congressi
- ✓ Compensi per commissioni di concorso ed esami di Stato
- ✓ Quote associative a consorzi e associazioni
- ✓ Altre spese correnti non classificabili

La stima di tali costi nasce dall'aggregazione di previsioni effettuate da diversi uffici e Direzioni e dai CGA per i costi relativi a specifici progetti.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

12) Altri costi

A titolo di esempio:

- ▶ Costi per organizzazione di convegni e congressi → Ufficio Ricerca Nazionale
- ▶ Costi per compensi per commissioni di concorso e esami di Stato → Direzione Didattica e Servizi agli studenti
- ▶ Quote associative a consorzi e associazioni → Terza Missione, Ufficio Ricerca Internazionale, Ufficio Relazioni Internazionali

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

X - AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali

2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali

3) Svalutazioni di immobilizzazioni

4) Svalutazioni dei crediti dell'attivo circolante e delle disponibilità liquide

Si ricorda che una quota significativa dei costi per ammortamenti è annualmente compensata dal rigiro a ricavo dei risconti calcolati sui finanziamenti a fondo perduto ottenuti dall'Università per l'acquisizione delle immobilizzazioni stesse.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

IX - COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE

1) e 2) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali

La previsione di tali costi avviene in maniera automatica a sistema per la quota che si riferisce a beni materiali ed immateriali già presenti in inventario.

E' tuttavia necessario effettuare una stima per i nuovi investimenti inseriti nel «Budget degli investimenti» sulla base dei coefficienti di ammortamento utilizzati per le singole categorie di immobilizzazioni, così come deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 18 dicembre 2014.

La stima dei nuovi ammortamenti che incideranno sul C.E. previsionale è di competenza degli uffici che partecipano alla predisposizione del «Budget degli investimenti», in particolare l'Ufficio Patrimonio Immobiliare, l'Ufficio Patrimonio Mobiliare, l'Ufficio Brevetti.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	ALIQUOTA DI AMM.TO UTILIZZATA
Terreni	-
Fabbricati	2%
Fabbricati storico – artistici	-
Impianti e attrezzature generiche	15%
Attrezzature tecnico-scientifiche	25%
Apparecchiature informatiche, macchine ufficio	33,33%
Patrimonio librario, opere d'arte, antiquariato e museali	-
Materiale bibliografico	100%
Mobili e arredi	15%
Immobilizzazioni in corso ed acconti	-
Automezzi ed altri mezzi di trasporto	20%
Altre immobilizzazioni materiali	15%

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	ALIQUOTA DI AMM.TO UTILIZZATA
Costi di impianto, ampliamento e sviluppo	20%
Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere d'ingegno	20%
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	20%
Immobilizzazioni in corso ed acconti	-
Altre immobilizzazioni immateriali	20%

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

X - AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

3) Svalutazioni delle immobilizzazioni

- ▶ Le svalutazioni di beni iscritti nelle **immobilizzazioni materiali ed immateriali** sono operazioni contabili relativamente rare e che in genere fanno seguito a specifiche deliberazioni degli organi di governo dell'Ateneo.
- ▶ Le svalutazioni delle **immobilizzazioni finanziarie** (partecipazioni in enti e società controllate e collegate) fanno riferimento a perdite durevoli di valore degli asset, ossia differenze negative del valore di carico rispetto al valore recuperabile dell'investimento, determinato in base ai benefici futuri che si prevede potranno derivare all'Università dalla partecipazione.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

X - AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

3) Svalutazioni delle immobilizzazioni

La stima del valore recuperabile di una partecipazione presuppone un processo valutativo che, a partire dall'analisi delle condizioni economico-finanziarie della partecipata, è diretto a tenere conto:

- ▶ di **situazioni interne** alla società partecipata, ad es.:
 - perdite operative reiterate
 - eccesso di costi fissi non riducibili nel breve termine
 - obsolescenza degli impianti
 - perdurante stato di tensione finanziaria
- ▶ di **situazioni esterne**, ad es.:
 - mutamenti normativi o regolamentari del settore

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

X - AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

4) Svalutazioni dei crediti del circolante e delle disponibilità liquide

La stima della quota da considerarsi irrecuperabile dei crediti vantati dall'Ateneo avviene in relazione all'anzianità dei crediti stessi secondo percentuali considerate rappresentative dell'effettivo rischio di incasso, quindi la valutazione viene generalmente effettuata secondo stime di tipo parametrico dall'Ufficio Ragioneria.

Specifiche voci di credito possono tuttavia richiedere valutazioni di tipo puntuale e più approfondito, per le quali può essere necessario il ricorso a una stima basata sul parere di esperti, si pensi al caso dei clienti in procedure concorsuali per i quali si ricorre di frequente a legali interni e/o a consulenti legali esterni.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

XI - ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI

Si tratta di prevedere costi per creare stanziamenti a copertura di rischi ed oneri futuri il cui determinarsi è considerato probabile, la cui natura è certa, ma dei quali non sono conosciuti o l'ammontare o la data di sopravvenienza.

L'ammontare degli stanziamenti derivanti da contenziosi è determinato sulla base delle informazioni fornite dall'Ufficio Legale interno, anche con il supporto dei legali esterni difensori dell'Ateneo, si tratta quindi prettamente di stime basate sul parere di esperti.

Gli uffici interessati sono in prima battuta l'Ufficio Legale per i rischi derivanti da contenziosi passivi e l'Ufficio Patrimonio Immobiliare per le cd. «riserve» sui lavori di edilizia.

IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'UNIVERSITÀ (D.I. 925/2015)

B) COSTI OPERATIVI

XII - ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Negli oneri diversi di gestione si classificano tutti i costi della gestione caratteristica non iscrivibili nelle altre voci del gruppo B) e i costi delle eventuali gestioni accessorie.

La voce inoltre comprende tutti i costi di natura tributaria che non rappresentano oneri accessori di acquisto (imposte indirette, tasse e contributi vari) e diversi dalle imposte dirette (includerà quindi la stima dell'onere per TARI, imposta di registro, imposta di bollo ecc.).

La stima di tali costi di natura tributaria avverrà in via generale per via analogica, basandosi sull'ammontare dovuto negli esercizi precedenti, salvo modifiche significative (si pensi ad esempio al Nuovo Rettorato per il quale la stima per il 2018 sarà parametrica, sulla base dei m² dell'edificio).

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

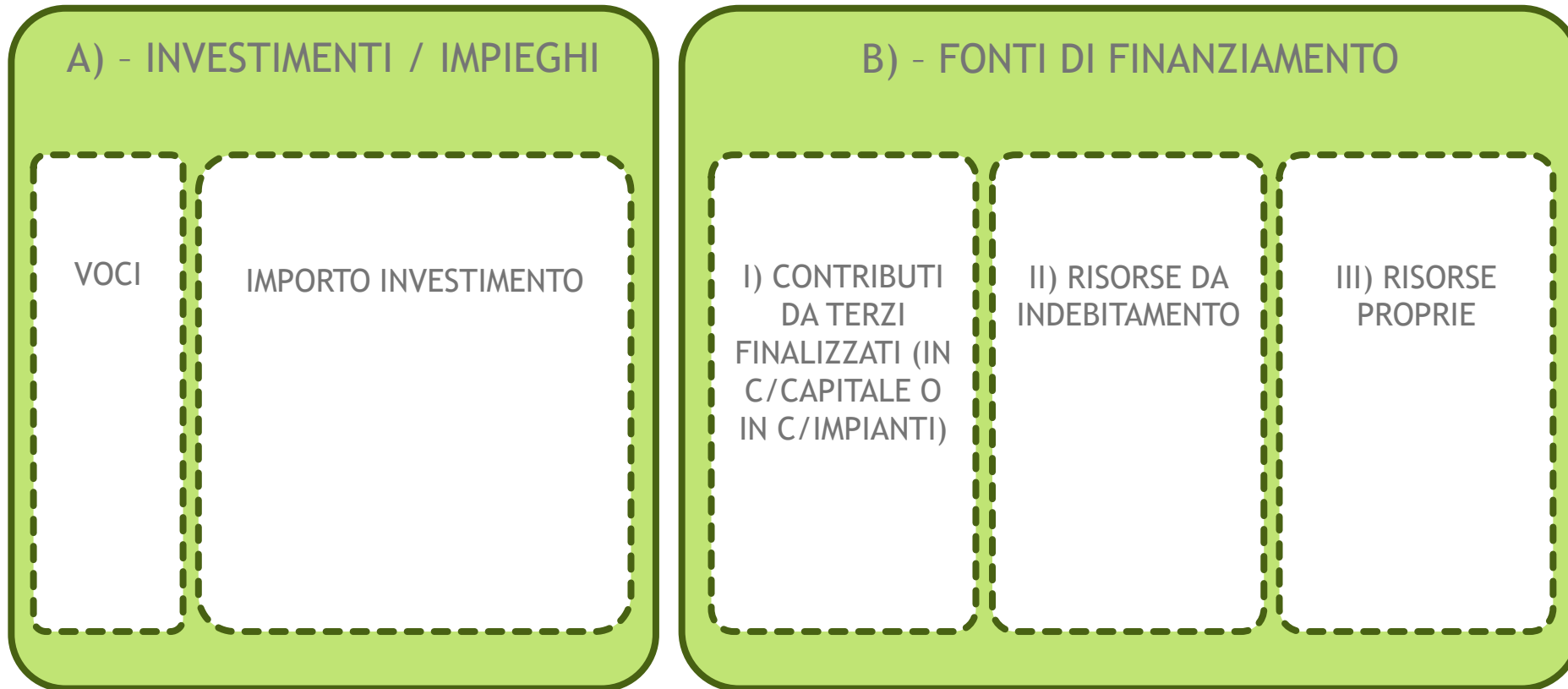
Il **Budget degli investimenti** rappresenta la programmazione di:

- ▶ acquisti e/o produzione di beni mobili e immobili con utilità ripetuta nel tempo e
- ▶ acquisti di attività finanziarie da detenere in modo durevole.

La stima di tali costi nasce dall'aggregazione di previsioni effettuate da diversi uffici e Direzioni e dai CGA per gli investimenti relativi a specifici progetti.

E' soggetto alla verifica di sostenibilità in base all'impatto economico (costi annuali di ammortamento, laddove non sterilizzati) e finanziario (esborso di cassa) degli investimenti programmati.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)



IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

1) - COSTI DI IMPIANTO, DI AMPLIAMENTO E DI SVILUPPO

2) - DIRITTI DI BREVETTO E DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE D'INGEGNO

3) - CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI SIMILI

4) - IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI

5) - ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

1) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

2) - DIRITTI DI BREVETTO E DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE D'INGEGNO

In tale voce è incluso l'importo previsto per il deposito di nuove domande di brevetto e per estensioni di quelle esistenti, incluse le eventuali estensioni internazionali e/o i maggiori mantenimenti.

La voce è in genere finanziata da risorse proprie dell'Ateneo.

5) - ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

La voce include in particolare i costi da sostenersi per la realizzazione di software applicativo prodotto per uso interno "non tutelato", se dà luogo a programmi utilizzabili per un certo numero di anni all'interno dell'Ateneo.

La voce può essere finanziata da risorse proprie dell'Ateneo o da contributi di terzi.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

1) - TERRENI E FABBRICATI

2) - IMPIANTI E ATTREZZATURE

3) - ATTREZZATURE SCIENTIFICHE

4) - PATRIMONIO LIBRARIO, OPERE D'ARTE, ANTIQUARIATO E MUSEALI

5) - MOBILI E ARREDI

6) - IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI

7) - ALTRE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

1) - TERRENI E FABBRICATI

In tale voce sono inclusi gli importi previsti per la manutenzione straordinaria degli immobili dell'Ateneo, nonché ovviamente per la realizzazione di nuovi fabbricati (che entreranno in esercizio nel periodo amministrativo oggetto di budget) o per l'ampliamento di quelli esistenti.

I criteri di valorizzazione possono essere legati agli accordi già in essere con la società appaltatrice, a preventivi ricevuti o residualmente a stime da parte di esperti.

Questa categoria di investimenti è in genere finanziata da contributi di terzi.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

2) - IMPIANTI E ATTREZZATURE

In tale voce sono inclusi gli importi previsti per l'acquisto di nuovi beni mobili o per le manutenzioni straordinarie relative a riqualificazioni impiantistiche dell'esistente.

I criteri di valorizzazione possono essere legati agli accordi già in essere con le società fornitrici, a preventivi ricevuti o residualmente a stime per analogia basate sull'andamento delle esigenze di acquisti simili manifestatesi negli esercizi precedenti.

Questa categoria di investimenti è finanziata sia da risorse proprie che da contributi di terzi.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

3) - ATTREZZATURE SCIENTIFICHE

In tale voce sono inclusi gli importi previsti per l'acquisto di attrezzature per laboratori ed aule didattiche.

I criteri di valorizzazione possono essere legati agli accordi già in essere con le società fornitrici, a preventivi ricevuti o residualmente a stime per analogia basate sull'andamento delle esigenze di acquisti simili manifestatesi negli esercizi precedenti.

Questa categoria di investimenti è finanziata sia da risorse proprie che da contributi di terzi.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

4) - PATRIMONIO LIBRARIO, OPERE D'ARTE, ANTIQUARIATO E MUSEALI

In tale voce sono inclusi gli importi previsti per l'acquisto di materiale bibliografico.

5) - MOBILI E ARREDI

In tale voce sono inclusi gli importi previsti per l'acquisto di mobilio, in particolare per le aule didattiche.

6) - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI IN CORSO E ACCONTI

La voce ad oggi è significativa per via dell'edificazione del Nuovo Rettorato, la nuova biblioteca di Giurisprudenza, i lavori sulla cd. «Torre 8» del PTV.

Non genera costi per ammortamento, nemmeno per la parte non finanziata da contributi a fondo perduto (risorse proprie e/o prestiti onerosi).

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

7) - ALTRE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Ad oggi la voce, che ha lo scopo di raggruppare gli asset tangibili diversi da quelli già esposti, accoglie esclusivamente hardware, ma potrebbe includere anche automezzi e/o altro.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

La voce comprende la previsione di:

- acquisti di partecipazioni con il fine di destinarle ad investimento durevole
- nuovi crediti a lungo termine, ad es. per depositi cauzionali a beneficio di terzi

I criteri di valorizzazione possono essere legati, per le partecipazioni, agli accordi già in essere con la controparte per l'acquisto della quota partecipativa o per la partecipazione al capitale sociale di una nuova, costituenda entità, così come - per i depositi cauzionali o altri crediti a lungo termine - a contrattazioni in corso per l'affitto di nuovi locali, edifici o simili.

IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI (D.I. 925/2015)

L'attività di budget non può prescindere da un'attenta analisi e monitoraggio della **dinamica finanziaria** associata alle spese di gestione e di investimento.

In particolare per quanto riguarda gli investimenti, sarà necessario avere ben chiara la distinzione tra opere urgenti e non dilazionabili (il cui rinvio determina aumento di costi di gestione o problematiche di gestione legate alla sicurezza) e opere che invece possono rinviate in presenza di fattispecie che generano criticità da un punto di vista finanziario, quali una significativa esposizione verso creditori ecc.

