



C O D A U

Convegno dei Direttori generali
delle Amministrazioni Universitarie

Raccordo tra obiettivi della performance e programmazione economico- finanziaria

Gruppo di lavoro CODAU "Programmazione strategica e performance"

Emma Varasio, Direttore Generale, Università di Pavia

Rafforzamento raccordo obiettivi - risorse

Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'art.3, le PA sviluppano, **in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio**, il ciclo di gestione della performance

(Art. 4 c.1)

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
definizione e assegnazione degli obiettivi [...]
collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse [...]

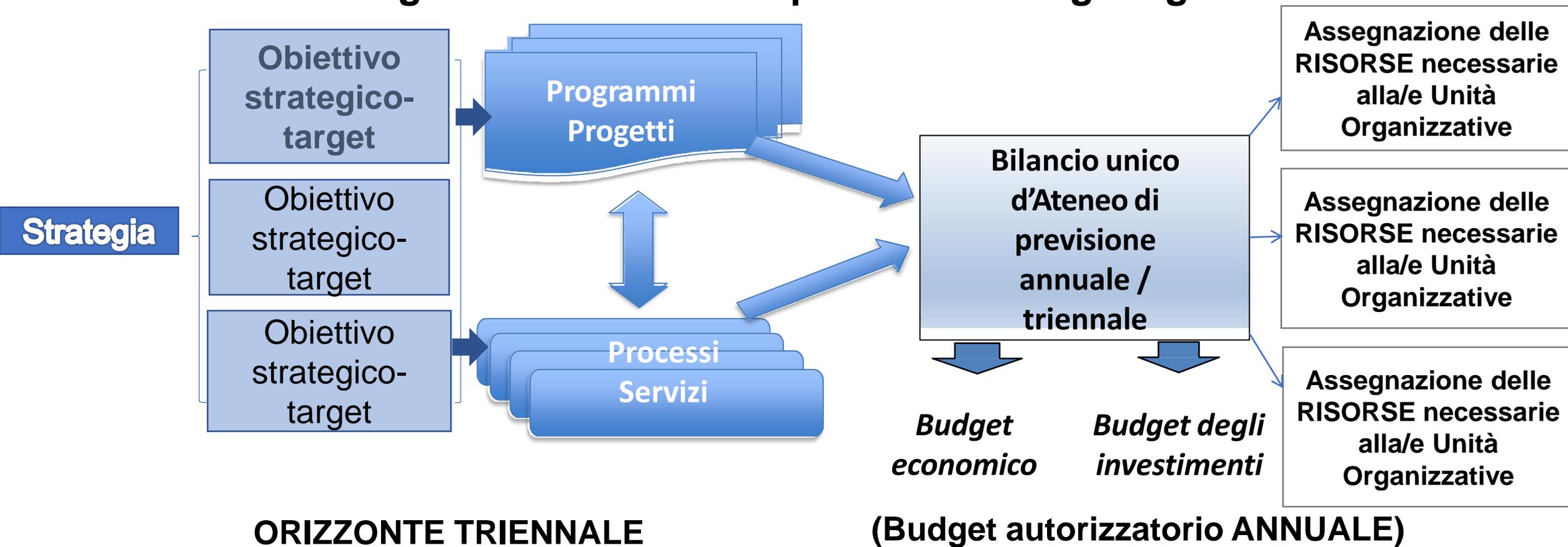
(Art. 4 c.2)

Gli obiettivi sono **correlati alla quantità delle risorse disponibili**
(Art.5, c.2)

Gli obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo **prima dell'inizio del rispettivo esercizio (Art. 5 c.1)**

Gli obiettivi sono definiti **in coerenza con gli obiettivi di bilancio** indicati nei documenti programmatici (Art. 5 c.1)

Pianificazione strategica Pianificazione operativa Budgeting



PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE – AGGIORNAMENTO ANNUALE

Spunti di riflessione



Occorre rivedere le **scadenze** temporali per legare i diversi momenti in un processo di **pianificazione integrata**



Il **budget** non può essere avulso dagli obiettivi perché è l'espressione monetario del piano di azioni. Ne definisce la **sostenibilità**.
Quante sono le risorse disponibili?



Nel sistema della performance deve emergere anche la **delega di responsabilità economica** che ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse per i vari obiettivi operativi

Le università, al fine di garantire la **sostenibilità** di tutte le attività nel medio periodo, predispongono un bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, in conformità alle disposizioni contenute nel [decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18](#). (D .Lgs. 29-3-2012 n. 49)

Programmazione
triennale – PRO3

Assegnazione
degli obiettivi del
piano integrato

Piano
triennale
edilizia

Piano degli
approvvigio
namenti

Piano
triennale
del
personale

Budget
autorizzatorio
annuale e
triennale

Giugno

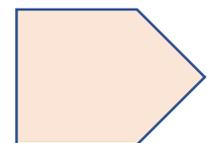
Dicembre



C O D A U

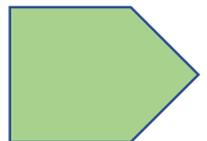
Convegno dei Direttori generali
delle Amministrazioni Universitarie

Le linee strategiche di investimento Unipv



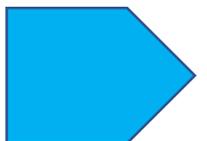
SUPPORTO ALL' ATTIVITA' DI RICERCA:

finanziamenti interni per sostenere le attività di ricerca



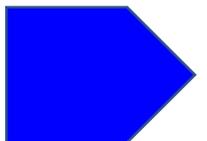
I SERVIZI AGLI STUDENTI E LA DIDATTICA:

revisione del modello di contribuzione degli studenti, mantenimento del livello dei servizi, sviluppo e revisione dell'offerta formativa



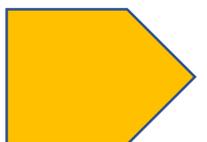
PERSONALE:

Sostenibilità dell'offerta formativa e del livello dei servizi



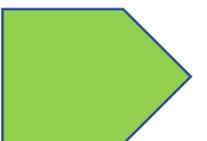
RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DELL'EDILIZIA:

Costruzione di nuovi edifici e manutenzione straordinaria del patrimonio esistente



SVILUPPO INFRASTRUTTURA E SISTEMA INFORMATIVO

Potenziamento e sviluppo infrastrutture e applicativi



INTERNAZIONALIZZAZIONE:

Investimenti in progetti e collaborazioni internazionali

Le linee di budget definiscono i contenuti della delega della responsabilità economica

Obiettivi di spesa: si assegna un **limite di spesa**.

Il limite di spesa non deve essere superato garantendo il livello di servizio concordato

Es: spese per funzionamento = 0 < anno precedente

Obiettivi di investimento: correlati alle linee di investimento definite nel piano degli obiettivi

Obiettivi di costo standard: per la **programmazione del personale** in relazione ai processi maggiormente standardizzati e confrontabili

Obiettivi di margine e di risultato: realizzare la miglior combinazione tra costi e proventi in relazione ai risultati prodotti

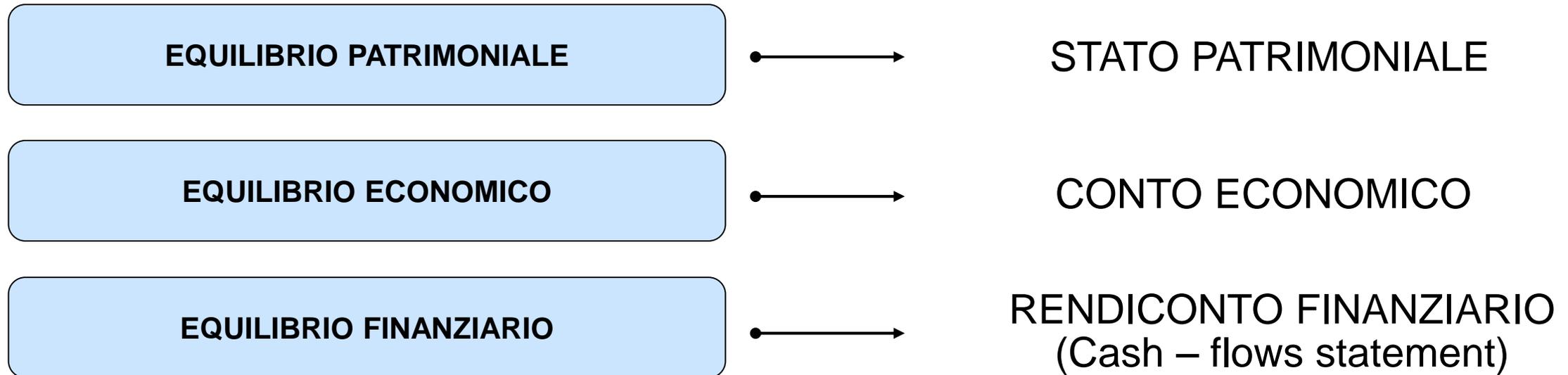


Processi di supporto alla didattica e alla ricerca

Processi contabili, logistica, facilities management

Dipartimenti

La contabilità economico-patrimoniale permette, se adeguatamente utilizzata, di monitorare *contemporaneamente* i tre aspetti fondamentali della vita di un'organizzazione:



Valutare la sostenibilità del piano triennale dei lavori in edilizia

Per valutare la sostenibilità dei futuri piani d'investimento patrimoniale, con risorse proprie o con il ricorso a soluzioni di finanziamento esterno, occorre effettuare **un'analisi del bilancio** di Ateneo, con particolare riferimento alla **situazione patrimoniale**, fermo restando la realizzazione di risultati di esercizio almeno in pareggio.

INDICI

- Margine di struttura primario
- Liquidità netta differita,
- Patrimonio liquido disponibile
- Liquidità immediata disponibile

INTERVENTI	IMPORTO LAVORI	QUADRO ECONOMICO	FONDI	Budget 2018
Biochimica - messa a norma antincendio	632.500,00 €	797.000,00 €	Fondi di bilancio	650.000,00 €
Dipartimento di Fisica – bonifica copertura in amianto e sistemazione bagni p.interrato	197.395,00 €	231.900,00 €	Fondi di bilancio	200.000,00 €
San Tommaso - Interventi				
riqualificazione spazi ex militari	3.472.550,00 €	4.376.000,00 €	Fondi di bilancio	64.000,00 €
San Felice - Interventi di risanamento	1.892.000,00 €	2.500.000,00 €	Riserva	100.000,00 €
conservativo del chiostro				
Casa grassi – Sistemazione copertura	107.805,81 €	115.000,00 €	Conto affitti	110.000,00 €
Accordo quadro triennale tinteggiature	1.098.000,00 €	1.323.861,37 €	Fondi di bilancio	600.000,00 €
Accordo quadro triennale opere edili	610.000,00 €	729.418,60 €	Fondi di bilancio	Già previsti nel budget
Accordo quadro triennale manutenzioni	488.000,00 €	588.952,33 €	Fondi di bilancio	Già previsti nel budget
Accordo quadro triennale falegname	183.000,00 €		Fondi di bilancio	Già previsti nel budget
Campus della Salute Nuovo Polo	16.604.753,79 €	19.472.547,48 €	Finanziamento regione	500.000,00 €
Polo didattico scienze del farmaco	3.968.342,80 €	5.730.000,00 €	Riserva	300.000,00 €
Realizzazione Metropolitan Area Network	366.000,00 €		Fondi di bilancio	366.000,00 €
TOTALE	29.620.347,40 €			2.890.000,00 €



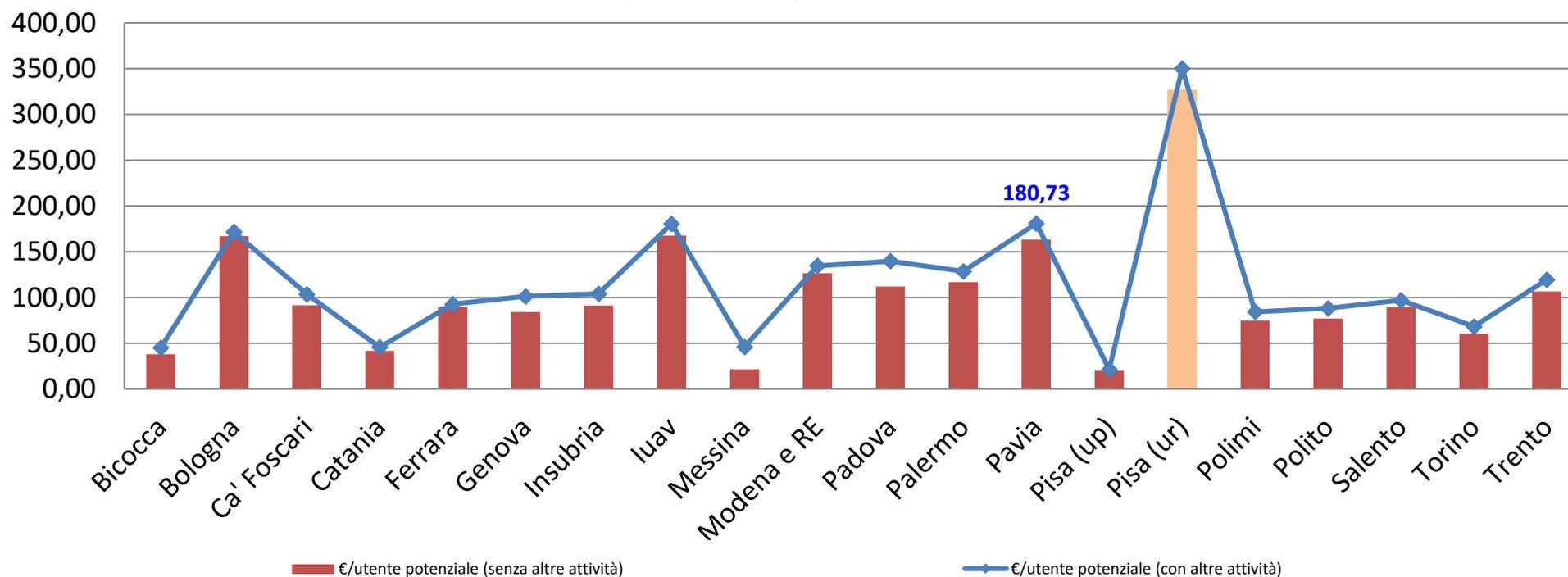
C O D A U

Convegno dei Direttori generali
delle Amministrazioni Universitarie

L'utilizzo dei costi standard per la programmazione del personale

	prestazione	udm	GP 2015 - Valore Pavia	GP 2015 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2015 - Valore benchmark (media Atenei)
Biblioteche	<i>CS doc</i>	(1-6)	4,34	4,33	4,47
	<i>CS stud l'anno</i>	(1-6)	4,26	4,22	4,29
	<i>CS stud succ</i>	(1-6)	4,30	4,14	4,21
	<i>Costo unitario</i>	€/utente potenziale	130,08	73,72	95,21

Costo per utente potenziale 2009



Procedura di budgeting e programmazione per obiettivi: funzionamento, investimento e progetti

<taglio Scheda di Budget n° 41794



Funzionamento

Numero:

41794

Data registrazione:

12/06/2017 16:38:16

Nome:

SCHEDA

Unità Analitica:

UA.000AC.AC00.01.06 - SERVIZIO
PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO

Voce COAN:

A.C.01.02.12.01.01.02 - Quote
associative

Funzionamento

Allegati

Nome dettaglio

Inserisci il nome

Unità Analitica di Destinazione

Vincolo

Fonte Finanziamento

Obiettivo

Motivazione

Proposta nuovo obiettivo

Ugov Data

Gruppo: Forecast

Disponibile presunto

14.270

Gruppo: Prospetto
COAN

Budget iniziale

10.000

Variazioni da riporto

4.270

Variazioni non da
riporto

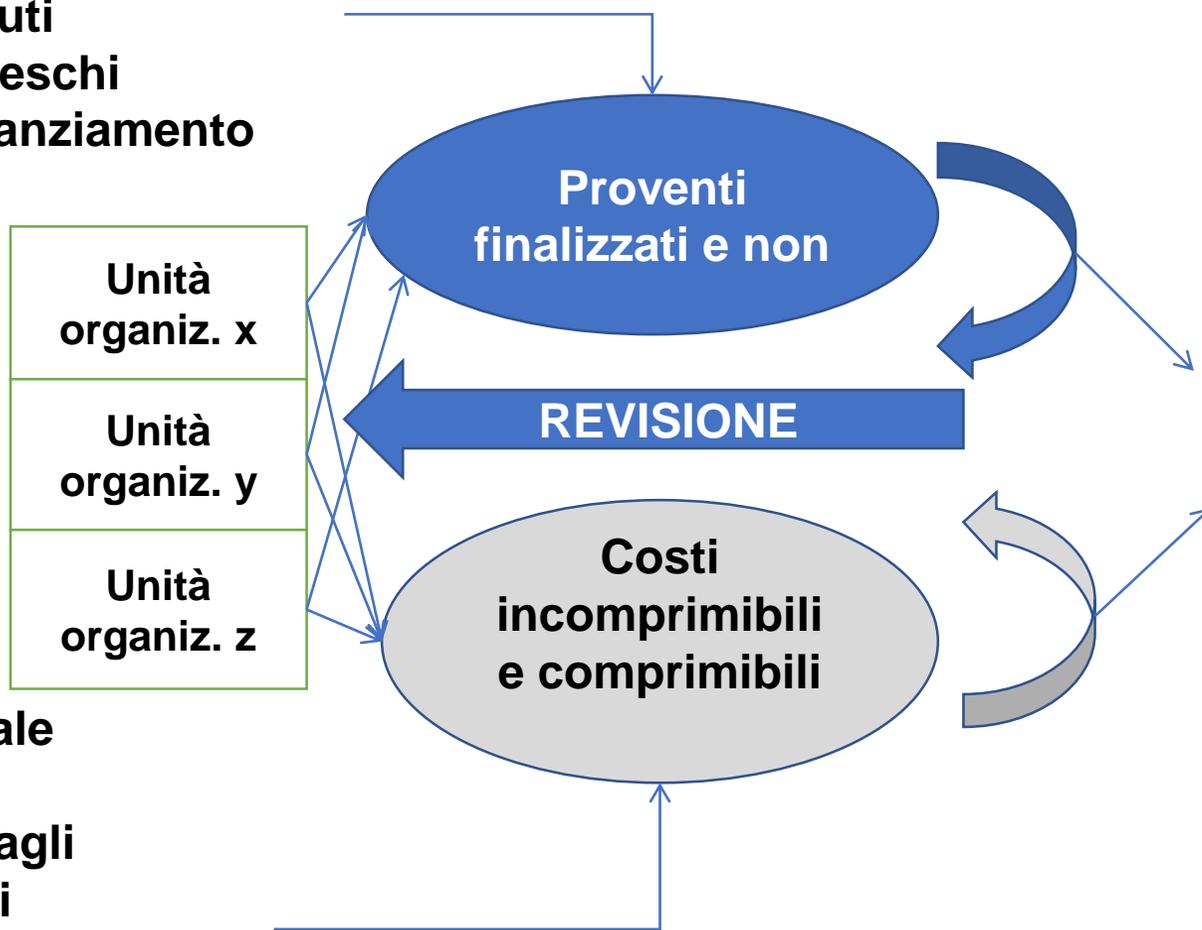
0

Budget assestato

In Ubudget il compilatore può assegnare delle risorse ad un obiettivo; il vantaggio è la tracciabilità delle risorse addizionali assegnate a iniziative specifiche.

Le risorse disponibili

- FFO
- Contributi studenteschi
- Autofinanziamento



- Personale
- Edilizia
- Servizi agli studenti
- Investimenti

- Riserve libere
- Riserve vincolate
- Utile di esercizio



Costi incomprimibili : costi il cui ammontare è predeterminato per norme o per obbligazioni contrattuali in corso.

Costi comprimibili : tutti gli altri costi il cui ammontare è definito in sede di adozione del bilancio preventivo ma possono essere ridotti dagli Organi di Governo.

Il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione

Rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione e contribuisce al **coordinamento** ed all'**integrazione** delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi

EFFETTI POSITIVI

Responsabilizzazione delle risorse assegnate
Motivazione a perseguire obiettivi dell'intera organizzazione
Coordinazione ed integrazione fra le diverse U.O.
Formazione e apprendimento dei manager

PUNTI DI ATTENZIONE

I processi di negoziazione diventano trasparenti, aumenta il conflitto

Tendenza a creare RISERVE DI BUDGET per ridurre il grado di incertezza immobilizzando risorse che potrebbero finanziare altre iniziative

Le valenze 'politiche' non sempre consentono piena coerenza tra allocazione risorse e esigenze

Il Budget per struttura e per processo

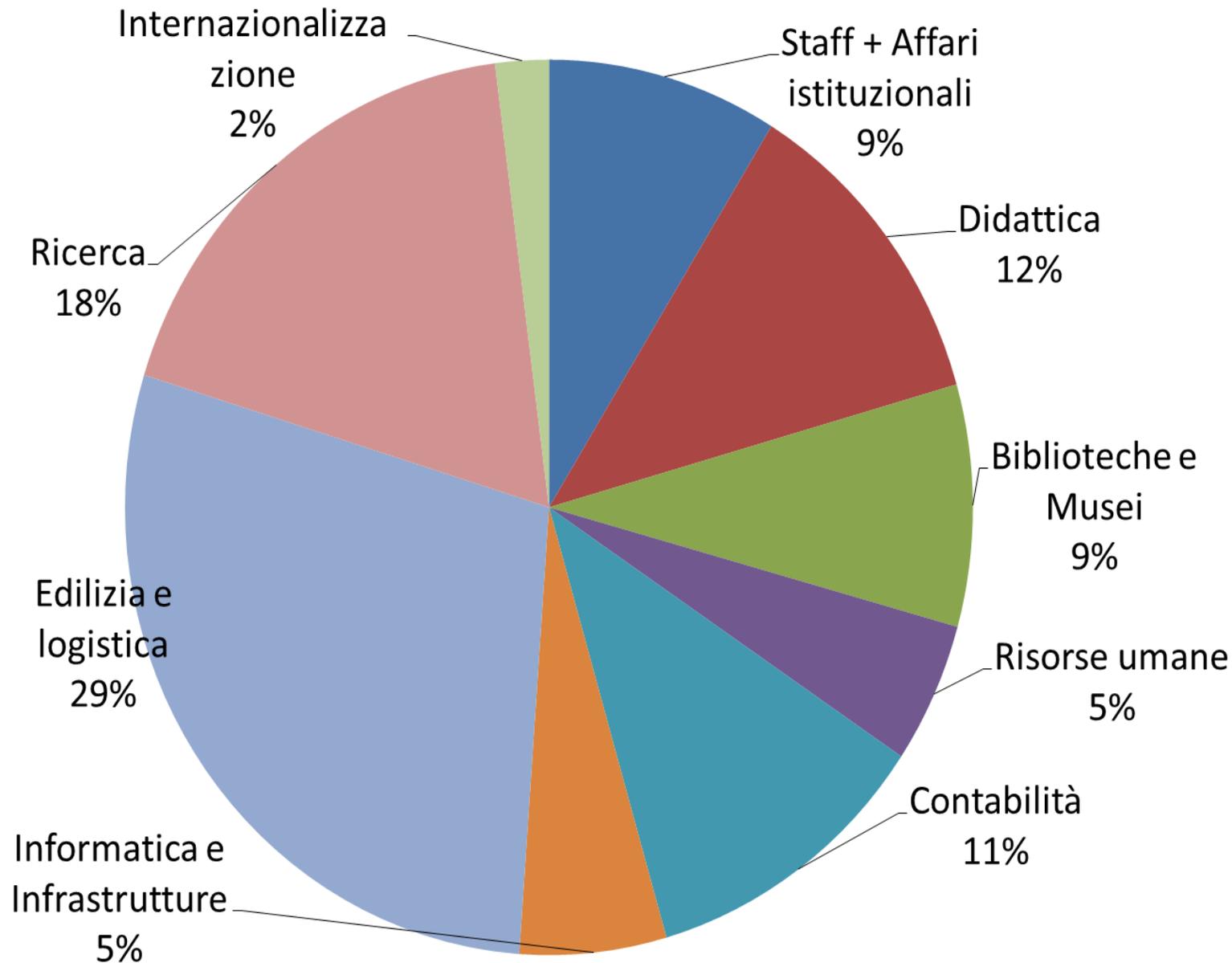
Costi di funzionamento							
Budget Iniziale 2017	Budget da anni precedenti	Variazioni Budget anno corrente	Budget finale	Totale costie vincoli registrati	Budget 2018	delta	Note
2.888.877	964.177	303.114	4.156.168	2.970.107	3.544.470	656.948	
TOTALE COSTI (% sul totale del funzionamento)					3,86%		
Progetti							
Tipo Progetto	Budget Iniziale	Totale Budget	Totale costi e vincoli registrati	Somma di Disponibile al 16-10-2017	Budget 2018	di cui da anni precedenti	di cui per nuovi progetti
TOTALE	1.901.076	2.766.661	832.719	1.933.942	1.703.440	1.456.760	246.680
Investimenti							
Budget Iniziale 2017	Budget da anni precedenti	Variazioni Budget anno corrente	Budget finale	Totale costie vincoli registrati	Budget 2018	delta	Note
18.000	24.017	3.500	45.517	28.903	51.000		
Costi del personale							
3.684.941		23,30% su totale Aree dirigenziali					
		12,07% su totale personale					

Il budget a sostegno delle decisioni politiche di allocazione delle risorse

L'allocazione delle risorse per processo consente di valutare non solo la fattibilità di progetti con risorse addizionali ma le scelte economiche dell'ateneo (il livello di investimento attuale e futuro).

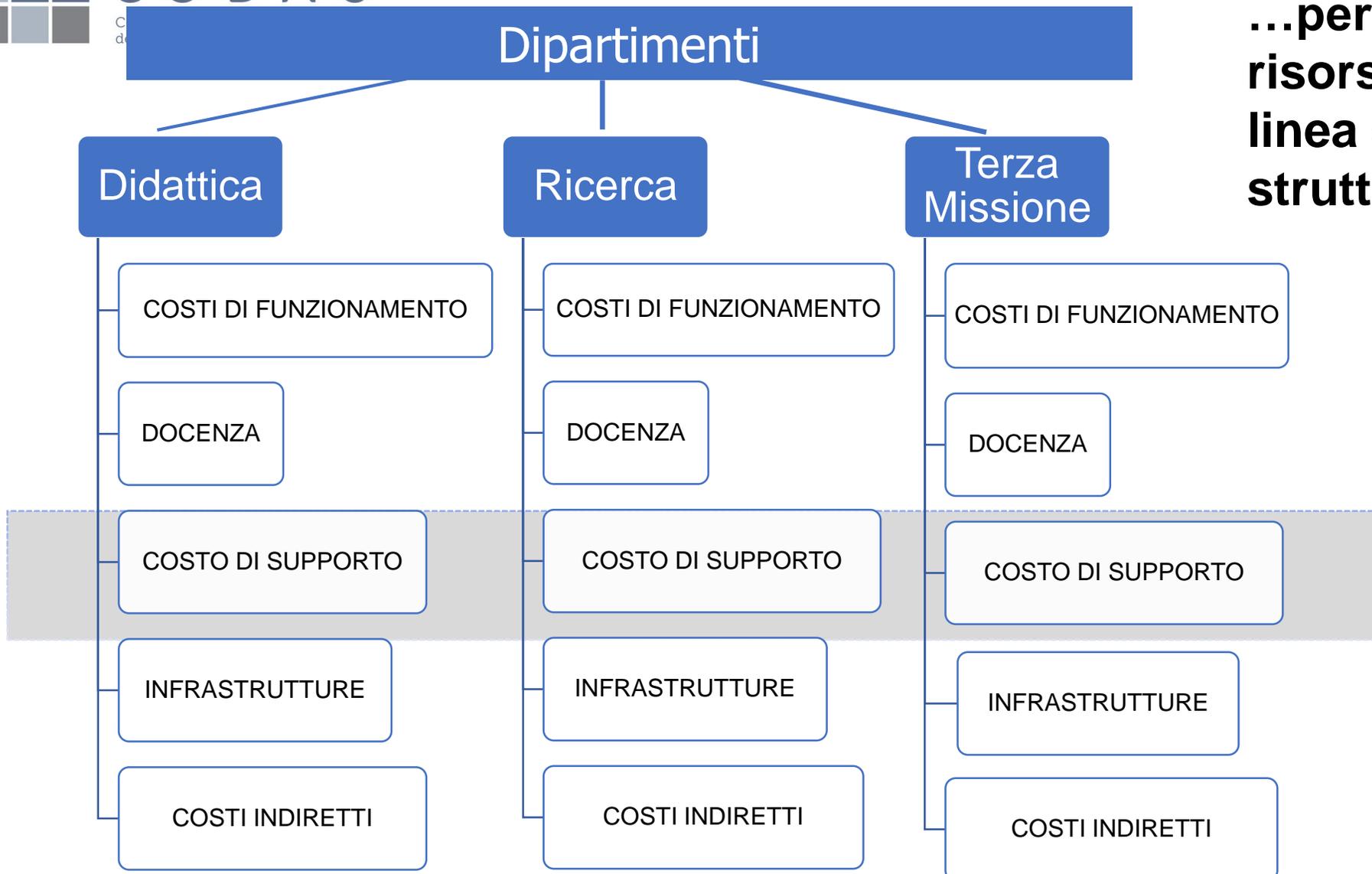
- + Funzionamento
- + Investimenti
- + Costo del personale

= Costo dei processi di supporto

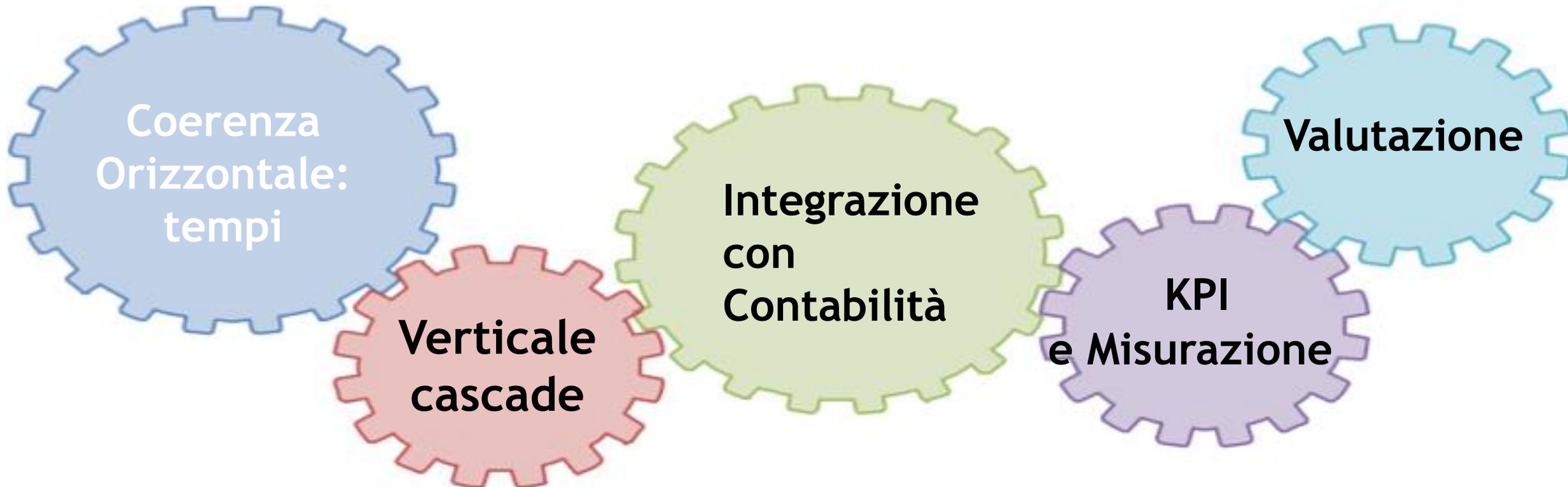




...per valorizzare le risorse investite per linea di attività e per struttura



Solo un sistema che ha sotto controllo tutte le filiere può garantire coerenza e un approccio NON adempimentale



Quando non sono chiaramente definiti gli obiettivi sin dal livello strategico, è difficile una misurazione significativa e trasparente delle risorse che impegnano

Creare delle responsabilità precise sull'utilizzo delle risorse all'interno dell'organizzazione aiuta comunque a migliorare l'«accountability»

