



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

## MANUALE CONTROLLO DI GESTIONE

---



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

Sommario

Premessa	4
Scopo e oggetto del controllo di gestione	4
1. Organizzazione del sistema contabile	6
1.1 Struttura organizzativa e Struttura analitica	6
1.2 La Dimensione Analitica	8
1.3 I Progetti	9
1.4 Il Sistema Contabile	9
a. Il Sistema di contabilità generale e il Piano dei conti CO.GE	10
b. Il Sistema di contabilità analitica e il Piano dei conti CO.AN	11
2. Il Ciclo di Pianificazione, programmazione e controllo della gestione	11
2.1. La predisposizione del budget (fasi e modalità operative – schemi da DM)	12
2.2. La classificazione della spesa per missioni e programmi	13
2.3. SIOPE - Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici e l'evoluzione al SIOPE+	14
2.4. Approccio integrato	15
2.5. Programmazione biennale acquisti di beni e servizi e Programmazione triennale lavori	16
2.6. Piano anticorruzione	16
2.7. Piano triennale reclutamento del personale	17
3. Gli strumenti del controllo di gestione	17
3.1. Strumenti di controllo antecedente	17
a. Bilancio unico di previsione annuale e triennale	18
b. Contenimento della spesa	22
3.2. Strumenti di controllo concomitante	28
a. Le verifiche contabili infra annuali	28
b. Controllo dei progetti	30
c. Allocazione costi stipendiali	31
d. Controllo dell'obiettivo di fabbisogno finanziario e monitoraggio dei flussi di cassa	31
e. Verifiche contabili trimestrali	33
f. Azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi.	33
3.3 Strumenti di controllo susseguente	33
a. Controllo tempestività dei pagamenti	34
b. Monitoraggio dello stock del debito	35
c. Omogenea redazione di conti consuntivi	38
d. Conto Annuale	39



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

e. Ranking	40
f. Good Practice	40
g. Sistema degli indicatori	41
g.1 Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria	41
g.2 Indicatori di Bilancio	42
<b>NORME TRANSITORIE E FINALI</b>	<b>52</b>



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE  
Premessa

## Scopo e oggetto del controllo di gestione

L'efficacia di un processo di revisione contabile e organizzativo profondo come quello che sta coinvolgendo le università negli ultimi anni, dipende dalla capacità di ciascuna organizzazione universitaria di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati. In altri termini, è indispensabile introdurre, con gradualità e cognizione, un controllo di gestione adeguatamente informatizzato.

Dal punto di vista economico-finanziario, necessitano strumenti che permettano di stimare la provenienza (proventi e ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività concordate con i centri di responsabilità, comunque siano denominati: alla Scuola Normale Superiore è attualmente attiva un'area dirigenziale, alcune aree con responsabilità EP e gli uffici di staff per quanto riguarda l'amministrazione centrale, i Laboratori/centri di ricerca, le strutture di gestione a supporto dei centri di ricerca e dei laboratori e i Centri di supporto per quanto riguarda le strutture decentrate.

Il manuale di controllo di gestione prova ad adottare un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio ossia un approccio di gestione integrata dei cicli di programmazione e gestione interna con l'intento di abbandonare la logica della spesa per accordarsi definitivamente a quella del risultato: performance, budget, bilancio, analisi dei dati.

Il concetto di integrazione richiama l'immagine di una circolarità che però dev'essere fermamente ancorata a livello "alto": in altri termini, la costruzione del budget dev'essere coerente con le linee strategiche indicate dalla governance.

Un processo completo di budget non prevede soltanto una circolarità tra i diversi momenti della programmazione (strategica, economico-patrimoniale-finanziaria, operativa), ma porta con sé l'idea di una ciclicità che dovrebbe saldarli stabilmente al momento della rendicontazione.

Si rende necessario legare il processo di budget alle strategie e ai risultati ottenuti nel ciclo precedente per accrescere la responsabilizzazione degli organi di governo non solo sulla distribuzione delle risorse tra i centri di responsabilità, ma anche su un loro utilizzo efficace ed efficiente.

L'obiettivo è di impostare un calendario di budget coerente con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e che a esso sia affiancata un'attività di monitoraggio capace di rilevare e incalzare il rispetto dei tempi stabiliti.

Il Manuale del controllo di gestione (MCdG) è adottato in attuazione dell'art. 2 c. 4 del "Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità" (di seguito Regolamento), emanato con D.D. n. 420 del 09 ottobre 2013, modificato con D.D. n. 51 del 30 gennaio 2020 e da ultimo con D.D. n. 377 del 05 agosto 2020. Il MCdG definisce gli aspetti principali su cui si svolge l'attività di controllo di gestione, ovvero come stabilito nel Regolamento:

"Il MCdG definisce il piano dei centri di responsabilità e dei centri di costo, le procedure di assegnazioni dei budget, le modalità di gestione degli stessi, le procedure di controllo concomitante



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

e consuntivo, le procedure di ri-programmazione, nonché i criteri di allocazione dei costi e dei proventi ai Centri di Costo.”

Per avere una visione di insieme di queste diverse e trasversali attività si considera il seguente prospetto denominato **Planning delle attività di controllo di gestione.**

Planning delle principali attività orientate al controllo di gestione													
Macroarea	ATTIVITA	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
CICLO PERFORMANCE	PIANO INTEGRATO												
	ELABORAZIONE INDICATORI PERFORMANCE												
	REPORT SUI RISULTATI PERFORMANCE												
	RELAZIONE PERFORMANCE												
	MONITORAGGIO SEMESTRALE												
	GESTIONE SISTEMA DI INDICATORI DI PERFORMANCE												
COAN/COGE	AGGIORNAMENTO ANNUALE SMVP												
	GESTIONE UNITA', DIMENSIONI ANALITICHE, PIANO DEI CONTI COAN/COGE, ASSOCIAZIONE VOCE-RICLASSIFICATO												
	ALLOCAZIONE COSTI												
	VARIAZIONI DI BUDGET												
SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA	SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI E TARGET COLLEGATI A OBIETTIVI STRATEGICI												
	PREVISIONE FFO												
	U-BUDGET/SPRINT applicativo per gestire performance Ateneo e che si integra con la parte di gestione ec-fin di U-budget. Integrazione tra ob strategici e operativi												
ANALISI E PROIEZIONE DI DATI	MONITORAGGIO DEI BUDGET COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE												
	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI BUDGET												
	ANALISI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO PER INDICI												
	ANALISI FFO ASSEGNATO												
MONITORAGGIO E CONTROLLO	GESTIONE PROGETTO "GOOD PRACTICE"												
	GESTIONE RANKING INTERNAZIONALE "THE"												
	RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ, DI FORMAZIONE, RIC. E DI TRASF. TECN.												
	CONTO ANNUALE DEL PERSONALE												
	OMOGENEA REDAZIONE DEI CONTI CONSUNTIVI DELLE UNIVERSITA' (Decreto Interministeriale 1 marzo 2007)												
	INDICATORE di TEMPESTIVITA' dei PAGAMENTI												
	MONITORAGGIO dello STOCK del DEBITO SCADUTO al 31/12/x-1												
	MONITORAGGIO DEI PROGETTI DI RICERCA E LABORATORI (report, variazioni di budget)												
CONTENIMENTO DELLA SPESA													

Il Manuale è conforme a quanto previsto da:

- Legge n. 240 del 30/12/2010;
- D.Lgs. n. 18 del 27/01/2012;
- D.I. MIUR-MEF n. 19 del 14/01/2014 e ss.mm.;
- Manuale Tecnico Operativo (di seguito MTO)
- D.I. MiUR/MEF n. 925 del 10/12/2015

**ABBREVIAZIONI**

MCdG Manuale di controllo di gestione

SNS Scuola Normale Superiore

MdC Manuale di Contabilità

CdG Controllo di Gestione

CO.AN contabilità analitica

CO.GE contabilità generale



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

### 1. Organizzazione del sistema contabile

#### 1.1 Struttura organizzativa e Struttura analitica

I decreti del Segretario Generale n. 39 del 20/02/2020, 59 del 25/02/2021, definiscono l'articolazione della struttura organizzativa della Scuola.

Il primo istituisce le strutture di gestione a supporto dei centri di ricerca e dei laboratori previste in particolare all'art. 5 del Regolamento di funzionamento dei Centri di ricerca, dei Laboratori e dei Centri di supporto (emanato con i decreti direttoriali n. 643 e n. 644 del 4 dicembre 2019 ed entrato in vigore il 1° gennaio 2020) che prevede l'istituzione di strutture tecniche e gestionali per la cura, il supporto e la gestione delle attività amministrative e tecniche di uno o più centri di ricerca o laboratori e l'individuazione di norma di un Responsabile operativo, coadiuvato da adeguate professionalità amministrative e tecniche.

Il secondo, a decorrere dal 1° marzo 2021, ha individuato il nuovo organigramma dell'Amministrazione centrale ispirato alle seguenti linee guida e criteri di riorganizzazione approvati dal Consiglio di amministrazione federato del 25 febbraio 2021:

- articolazione delle strutture di linea in aree tendenzialmente omogenee per materia, numericamente maggiori rispetto al precedente assetto e articolate di norma in due servizi, al fine di garantire maggior coordinamento e funzionalità, anche nell'eventuale prospettiva di svolgere l'attività lavorativa in modalità mista (presenza/remoto). L'area maggiormente complessa, anche per numero di servizi, sarà affidata alla responsabilità diretta di un dirigente di ruolo, le altre a personale di cat. EP e soggette al presidio dirigenziale del Segretario generale;
- in staff alla Direzione, oltre ai servizi di segreteria, collocazione di uffici (legale, sicurezza informatica, prevenzione e protezione, comunicazione) correlati alla rappresentanza legale e all'immagine dell'ente;
- previsione di tavoli di coordinamento trasversali, tra strutture dell'Amministrazione centrale e/o strutture tecniche a supporto di centri e laboratori, per tematiche di valore strategico e/o inottemperanza a specifici obblighi normativi.

La struttura organizzativa attuale è la seguente:

- Amministrazione centrale:
  1. UFFICI DI STAFF:
    - **DIREZIONE:** Segreteria del Direttore, Ufficio Comunicazione, Ufficio Legale, Ufficio prevenzione e protezione, Ufficio sicurezza informatica;
    - **SEGRETARIO GENERALE:** Ufficio organizzazione e valutazione, <Tavolo di coordinamento per la transazione digitale>;
  2. AREE suddivise a sua volta in servizi:
    - **Area Affari generali e acquisti:** Servizio Affari generali e istituzionali, Servizio Approvvigionamenti e acquisti, Servizio Archivio, protocollo e posta, <Tavolo di coordinamento acquisti>;
    - **Area Eventi culturali e internazionalizzazione:** Servizio Eventi culturali e career services, Servizio Internazionalizzazione;
    - **Area Polo fiorentino:** Servizio Didattica e supporto alla ricerca del polo, Servizio Eventi e gestione del polo;
    - **Area Bilancio e amministrazione:** Servizio Bilancio e contabilità, Servizio Stipendi
    - **Area Didattica:** Servizio Attività didattiche, Servizio Segreteria allievi;



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

- **Area Edilizia e manutenzione:** Servizio Edilizia, Servizio Manutenzione;
  - **Area Progetti e servizi ICT:** Servizio Infrastrutture informatiche, Servizio Sistemi informativi;
  - **Area Ricerca e innovazione:** Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizio Valutazione della ricerca e Open Science, <Tavolo di coordinamento strutture di gestione ricerca>;
  - **Area Risorse umane:** Servizio Amministrazione del personale, Servizio Personale a contratto;
  - **Area Servizi:** Servizio Patrimonio e ospitalità, Servizio Ristorazione.
- Strutture decentrate:
1. Centri di supporto:
    - Centro Edizioni;
    - Centro Biblioteca;
    - Centro Archivi;
    - Centro di supporto High Performance Computing (HPC).
  2. Strutture di gestione a supporto dei centri di ricerca e dei laboratori:
    - STG San Cataldo a supporto del Laboratorio Bio@SNS;
    - STG Puteano a supporto del Centro di ricerca «Ennio De Giorgi»;
    - STG D'Ancona a supporto del Laboratorio SMART;
    - STG San Silvestro a supporto del Laboratorio NEST
    - STG Polvani a supporto del Laboratorio DOCStAr e del Laboratorio SAET.
  3. Laboratori e Centri di ricerca:
    - Laboratorio di Documentazione storico-artistica
    - laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, tradizione dell'antico - SAET
    - Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla ricerca e alla Tecnologia - SMART
    - Centro di ricerca matematica << Ennio De Giorgi >>
    - Laboratorio National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology – NEST
    - Laboratorio di Biologia
    - Istituto di studi avanzati "Carlo Azeglio Ciampi"

Il sistema contabile riflette la struttura organizzativa della Scuola attraverso la definizione delle unità di imputazione dei risultati della gestione economico-patrimoniale (UO) e la destinazione analitica delle risorse acquisite e impiegate (UA). Tali entità sono coerenti con lo schema organizzativo dell'Ateneo e ne seguono l'evoluzione. Esse sono:

- Centri di Responsabilità;



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

- Centri di Costo;

- Progetti.

I **Centri di Responsabilità** corrispondono ai centri autonomi di gestione. Essi rappresentano le unità analitiche (UA) cui è assegnato il budget. Tutti i costi, i ricavi e gli investimenti che rientrano all'interno del bilancio della Scuola devono essere riferiti ad un centro gestionale. I centri gestionali utilizzano le risorse finanziarie e rispondono alla Scuola della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Ciascun centro di responsabilità può articolarsi a sua volta in un centro di costo dotato di proprio budget. Ciascun Centro di responsabilità è strutturato in Centri di costo/provento. I **Centri di Costo** sono entità contabili alle quali sono riferiti direttamente costi e proventi. Essi possono essere identificati con riferimento a UO formalmente definite, oppure ad UO fittizie, rispetto alle quali attribuire o allocare costi e proventi ai fini gestionali

La rilevazione operativa di documenti gestionali nel sistema informatico contabile avviene nelle UO (Unità Organizzative) che rispecchiano l'organigramma della Scuola. Le strutture assegnatarie di risorse partecipano al processo di budgeting e coincidono con i centri ai quali viene assegnato un budget. Nel sistema contabile i centri assegnatari di risorse (budget) sono denominati UA (Unità Analitiche), ossia centri responsabilità che hanno a disposizione un budget da spendere. La rilevazione operativa dei documenti gestionali nel sistema informatico contabile U-GOV deve essere effettuata indicando esattamente:

- l'UO: unità organizzativa di riferimento, su cui viene caricato il documento contabile di spesa;
- la UA: l'unità analitica, che è responsabile delle risorse che verranno spese (assegnataria di budget)
- la DA: dimensione analitica.

L'allegato 1 mostra l'attuale struttura analitica evidenziando il raccordo tra le UA e le UO. Le UO e le UA vengono aggiornate a seguito della modifica della struttura organizzativa.

I progetti

I progetti sono linee di attività/programmi valorizzati con finanziamenti esterni o interni e possono avere diversi tipi di schemi di gestione che sono dettagliati nel modulo PJ, in base alla tipologia di finanziamento

## 1.2 La Dimensione Analitica

La Dimensione Analitica (DA) rappresenta una coordinata contabile aggiuntiva rispetto a Unità Analitica, voce di budget e progetto.

Le DA sono utili per una più puntuale rilevazione dei costi e dei proventi e rappresentano un dato ulteriore utile sia nella gestione che nella consuntivazione.

Attraverso le DA è possibile individuare i costi e i proventi che gravano su una certa dimensione rispetto ad un'altra, indipendentemente dall'Unità analitica cui fanno riferimento.





## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Per un'analisi più puntuale è possibile estrarre da UGOV un report che evidenzia le scritture filtrate sulla DA, ad esempio possiamo conoscere il costo della Mensa non solo ricercando per voce COAN, ma selezionando la DA specifica (D.01 MENSA).

In particolare, il report di scritture normali creato filtrando la DA D.01 MENSA mostrerà tutti i costi per destinazione imputati su questa DA.

### 1.3 I Progetti

I progetti accolgono costi e proventi riferibili a iniziative svolte in un arco di tempo definito, con obiettivi, budget e risorse assegnate

Rappresentano una dimensione ulteriore dell'informazione contabile, ossia l'entità di aggregazione di costi e proventi legati a esigenze di monitoraggio e di rendicontazione direttamente riferibili ad un progetto specifico; ciò significa che ogni costo o provento riferito ad un progetto ha anche un riferimento al centro che lo gestisce come budget. Un progetto può essere quindi associato ad uno più centri di Responsabilità e/o di Costo.

Il software contabile in uso consente la gestione di progetti annuali e pluriennali, offrendo un controllo e monitoraggio sia a livello economico che di cassa. A differenza dei Centri di Responsabilità e dei Centri di Costo, l'elenco dei progetti è soggetto a numerose e frequenti variazioni, che riflettono la dinamicità degli obiettivi stabiliti dagli stessi.

Nella Scuola si possono configurare varie tipologie di progetti:

- Progetti finanziati da terzi (soggetti pubblici o privati, italiani o esteri)
- Progetti interni, finanziati con risorse a destinazione vincolata, utilizzati per assegnare e monitorare i costi sostenuti da una certa Struttura (a titolo di esempio Progetti di Laboratorio) piuttosto che costi sostenuti per gli studenti (a titolo esemplificativo Progetti dedicati agli Allievi).

### 1.4 Il Sistema Contabile

Il sistema contabile adottato dalla Scuola risponde a due finalità informative principali: l'informazione esterna, legata agli aspetti autorizzativi e di utilizzo delle risorse pubbliche, e l'informazione interna, legata al monitoraggio degli equilibri economico, finanziario, monetario e patrimoniale e il perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

Per rispondere ad entrambe le esigenze informative, il sistema di contabilità utilizza diversi strumenti: la contabilità generale, la contabilità analitica

Il Sistema di contabile della Scuola si articola in:

- Contabilità generale;
- Contabilità analitica;

La **contabilità generale** è lo strumento tecnico contabile che permette la rilevazione a consuntivo della natura delle transazioni economiche con soggetti terzi; la COGE rileva esclusivamente costi e ricavi generati dall'esterno, ossia i relativi movimenti economici originati dalla relazione con soggetti terzi rispetto alla Scuola. Di conseguenza, la COGE, non rileva i movimenti economici originati internamente alla Scuola.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

La **contabilità analitica** è il principale strumento tecnico-contabile sul quale si basano i processi di autorizzazione preventiva della spesa (budget autorizzatorio) e di analisi di gestione; essa rileva sia costi e proventi esterni sia costi e proventi interni. In sede di previsione, la COAN consente il monitoraggio del rispetto dei limiti di spesa definiti per le singole voci all'interno del budget economico e del budget degli investimenti di ciascun centro. Durante la fase di gestione la COAN permette di verificare la disponibilità residua delle singole risorse assegnate, al fine di assicurare:

- Il controllo costante della disponibilità delle risorse della Scuola nel suo complesso;
- Il controllo costante della disponibilità delle risorse assegnate ai singoli centri di responsabilità;
- Il controllo della disponibilità delle risorse per singoli progetti finanziati;

A consuntivo, la COAN rileva le operazioni intercorse durante la gestione, alloca per destinazione i costi e ricavi registrati in COGE per natura; essa ha prevalentemente scopi gestionali, consentendo di pervenire ad un dettaglio analitico dei costi e dei proventi realizzati da ciascun centro di responsabilità / progetto, nonché ad analisi economiche volte al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione.

### a. Il Sistema di contabilità generale e il Piano dei conti CO.GE

Questo tipo di contabilità richiede, in particolare, il rispetto del principio di competenza, nella duplice accezione di competenza "temporale" e di competenza "economica".

Il principio di competenza "temporale" è definito dal rispetto di alcune regole per la determinazione dei costi e dei ricavi volte a:

- 1) stabilire la misura (entità) dei costi e dei ricavi;
- 2) specificare la data alla quale si possono concretamente determinare i costi ed i ricavi;
- 3) decidere a quale data debbono essere riferiti i valori economici di scambio.

Per far fronte alle suddette regole, i fatti esterni di gestione sono rilevati nel sistema contabile e generano le opportune registrazioni nel ciclo attivo e nel ciclo passivo.

Per quanto riguarda la gestione del ciclo attivo o comunque delle fasi di registrazione dei ricavi, le regole di registrazione applicabili sono:

- a. registrazione di crediti certi;
- b. registrazione di ricavi per competenza.

I crediti, come definiti dai principi contabili, di cui alla normativa vigente, vanno esposti in bilancio al valore di presunto realizzo. Il valore nominale dei crediti in bilancio deve essere pertanto rettificato tramite un fondo di svalutazione appositamente stanziato, secondo quanto disposto dai suddetti principi contabili.

I ricavi sono registrati solo se ragionevolmente certi in ordine alla loro esistenza e alla determinabilità dell'ammontare. I ricavi devono essere riconosciuti quando il processo produttivo dei beni e dei servizi è stato completato e l'erogazione del servizio è avvenuta.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Per quanto riguarda la gestione del ciclo passivo o comunque delle fasi di registrazione dei costi, in base al principio di prudenza, tutte le componenti negative devono essere contabilizzate anche se non sono definitivamente realizzate. Pertanto, le regole di registrazione applicabili sono:

- a) registrazione di debiti certi e presunti;
- b) registrazione di costi per competenza.

I debiti vanno esposti in bilancio al valore nominale.

Il principio di competenza “economica” è il fondamento di un corretto calcolo del risultato economico d’esercizio. Per la corretta misura del reddito è necessario verificare che i ricavi e i costi siano tra loro economicamente correlati.

Per la rilevazione degli eventi economici viene utilizzato il Piano dei Conti COGE.

### b. Il Sistema di contabilità analitica e il Piano dei conti CO.AN

Il livello di risoluzione richiesto dalla contabilità economico-patrimoniale per la redazione del bilancio d’esercizio non è però sufficiente per garantire una razionale allocazione delle risorse. Ecco, allora, che diventa necessario riuscire ad apprezzare non solo i costi ed i ricavi che nel periodo di riferimento hanno riguardato la Scuola nel suo complesso, ma anche quelli di pertinenza di unità organizzative più ridotte e quelli sostenuti con riguardo ad oggetti di riferimento ritenuti utili per l’assunzione delle decisioni operative e di lungo termine. Per far fronte a questa esigenza viene utilizzata appunto la contabilità analitica, che come accennato precedentemente, permette di effettuare il controllo di gestione.

La COAN è uno strumento informativo per il management interno essenziale per l’analisi, la verifica e la valutazione dei costi dei servizi istituzionali di un ente.

E’ finalizzata al controllo periodico tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti consentendo una verifica periodica dell’effettivo andamento della gestione con quanto previsto in sede di programmazione e misura i costi di gestione relativi ai centri di costo.

A differenza della COGE, la COAN rileva i costi e i ricavi relativi alle UA, attraverso la registrazione per destinazione, e ha lo scopo di utilizzare il BUDGET utilizzando le risorse assegnate ad ognuna della UA.

La contabilità analitica è la guida delle scelte direzionali.

Per la rilevazione degli eventi analitici viene utilizzato il Piano dei Conti COAN.

## 2. Il Ciclo di Pianificazione, programmazione e controllo della gestione

Il controllo di gestione si inserisce nel ciclo della pianificazione e programmazione relativo alle aree di attività amministrative.

Questo inizia con la formulazione di piani a medio e lungo termine (pianificazione): indagini prospettiche dello scenario esterno su FFO, contratti che guidano i vertici a definire il Piano Strategico di medio periodo (a norma dell’art. 19, c. 3 dello Statuto della Scuola -“Consiglio di amministrazione federato - Funzioni: in particolare, spetta al Consiglio di amministrazione: a)



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

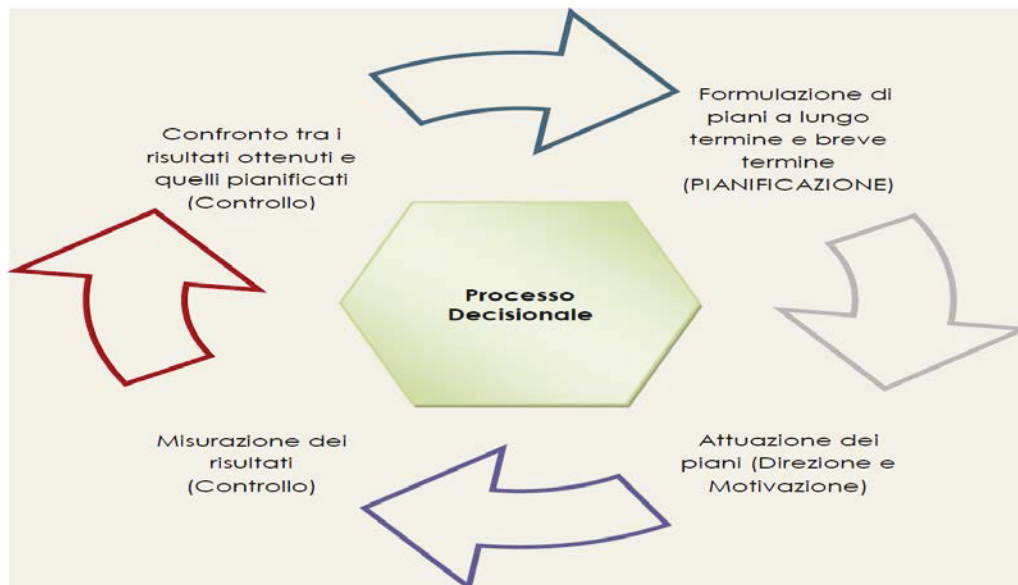
delineare gli indirizzi strategici di coordinamento delle azioni federate delle tre istituzioni proponendo ai Senati accademici della Scuola e degli altri Atenei federati l'adozione di azioni finalizzate allo scopo).

Sulla scorta delle indicazioni provenienti dalle politiche di medio lungo periodo, dai relativi obiettivi strategici si definiscono i programmi operativi per l'esercizio e si assegnano risorse con i budget economico e degli investimenti, i due documenti preventivi che compongono il bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio.

Con la fase del controllo si procede a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati: si misurano i risultati ottenuti e si confrontano con i valori attesi (misurazione degli scostamenti) per ogni centro di responsabilità in modo da evidenziare le risorse consumate, la capacità di autofinanziamento delle strutture, in rapporto ai risultati ottenuti e agli output prodotti.

Gli scostamenti che emergono rendono necessarie opportune azioni correttive.

Fig 1 - *Ciclo di Pianificazione e Controllo*



Le fasi del processo contabile della Scuola sono:

- la pianificazione e programmazione economico patrimoniale e finanziaria,
- la gestione
- la consuntivazione

### 2.1. La predisposizione del budget (fasi e modalità operative – schemi da DM)

Il punto di partenza del Processo di Pianificazione Strategica è l'illustrazione della Mission e della Vision e nella articolazione del documento in ambiti strategici nei quali si inseriscono le linee di attività, le azioni e gli indicatori. Mission e vision sono contenuti nel Piano Integrato della Performance a cui si rinvia.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

E' necessario dare particolare peso a quegli indicatori che hanno maggiore impatto sulla premialità FFO e sulle politiche di qualità perseguite dalla Scuola.

Ai sensi degli articoli 20 e 21 del Regolamento, il processo di programmazione è finalizzato a definire gli obiettivi e i programmi della Scuola su base annuale e triennale. Esso deve garantire la sostenibilità di tutte le attività della Scuola ed è esposto, per quanto riguarda gli aspetti contabili, nel:

- bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio
- bilancio unico di ateneo di previsione triennale
- bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria

Le linee per la programmazione annuale e triennale sono approvate dal Consiglio di amministrazione federato su proposta del Direttore, previo parere del Senato accademico per gli aspetti di competenza, entro il 30 giugno dell'anno precedente a quello di riferimento.

Il Segretario generale predispone le azioni di perseguimento degli obiettivi strategici attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi ai Servizi dell'Amministrazione.

Entro 10 giorni dall'emanazione delle Linee per la programmazione il Segretario generale definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio nonché del Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale.

### 2.2. La classificazione della spesa per missioni e programmi

La Scuola è tenuta alla classificazione delle spese in missioni e programmi secondo le modalità definite nel Decreto interministeriale n. 21 del 19 gennaio 2014 da allegare al bilancio di previsione e al bilancio d'esercizio.

Le missioni esprimono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Costituiscono, di fatto, una rappresentazione necessaria per rendere più trasparenti e comprensibili le allocazioni della spesa tra le diverse attività che verranno svolte nel corso dell'anno.

Ogni missione si realizza concretamente attraverso più programmi che rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.

L'elenco delle missioni e dei programmi è corredato con l'indicazione della corrispondente codificazione della nomenclatura COFOG di secondo livello, in coerenza con quanto previsto dall'art. 13, decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.

Si riporta l'elenco delle Missioni e dei Programmi e i relativi codici COFOG:



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici
		07.5	R&S per la sanità
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8	Istruzione non altrove classificato

### 2.3. SIOPE - Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici e l'evoluzione al SIOPE+

Il SIOPE (Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici), è un sistema di rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti effettuati dai tesoriери di tutte le amministrazioni pubbliche, che nasce dalla collaborazione tra la Ragioneria Generale dello Stato, la Banca d'Italia e l'ISTAT, in attuazione dall'articolo 28 della legge n. 289/2002, disciplinato dall'articolo 14, commi dal 6 all'11, della legge n. 196 del 2009.

Il SIOPE risponde all'esigenza di:

- migliorare, rispetto al precedente sistema di rilevazione dei flussi di cassa di cui all'articolo 30 della legge n. 468 del 1978, la conoscenza dell'andamento dei conti pubblici, sia sotto il profilo della quantità delle informazioni disponibili, sia sotto il profilo della tempestività;
- superare attraverso una codifica uniforme per tipologia di enti, le differenze tra i sistemi contabili attualmente adottati dai vari comparti delle amministrazioni pubbliche, senza incidere sulla struttura dei bilanci degli enti in questione.

L'art. 1, c. 533, della legge n.232 dell'11 dicembre 2016 (legge di bilancio 2017), ha previsto l'evoluzione della rilevazione SIOPE in SIOPE+, al fine di migliorare il monitoraggio dei tempi di



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

pagamento dei debiti commerciali delle amministrazioni pubbliche attraverso l'integrazione delle informazioni rilevate da SIOPE con quelle delle fatture passive registrate dalla Piattaforma elettronica (PCC) e, in prospettiva, di seguire l'intero ciclo delle entrate e delle spese.

SIOPE+ chiede a tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, della legge n. 196 del 2009, di:

1. ordinare incassi e pagamenti al proprio tesoriere o cassiere utilizzando esclusivamente ordinativi informatici emessi secondo lo standard definito dall'AgID;
2. trasmettere gli ordinativi informatici al tesoriere/cassiere solo ed esclusivamente per il tramite dell'infrastruttura SIOPE, gestita dalla Banca d'Italia.

Come SIOPE, anche SIOPE+ consente di acquisire informazioni dagli enti "in automatico", liberando gli enti dall'obbligo di provvedere alla trasmissione alla Piattaforma elettronica PCC di dati riguardanti il pagamento delle fatture, che costituisce la principale criticità dell'attuale sistema di monitoraggio dei debiti commerciali e dei relativi tempi di pagamento, che richiede la comunicazione, da parte di ciascuna amministrazione pubblica.

La riclassificazione SIOPE integrata con la classificazione della spesa per missioni e programmi è un allegato obbligatorio al bilancio unico di previsione e al bilancio di esercizio.

### 2.4. Approccio integrato

La Scuola, in coerenza con le linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane emanate dall'ANVUR predispone i propri documenti previsionali di bilancio annuali e triennali secondo un'ottica di integrazione con il Piano Integrato della Performance, declinato in obiettivi strategici ed operativi, tenendo anche conto degli indirizzi previsti nella Programmazione triennale ministeriale. In particolare, vengono considerati:

- del Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi,
- della programmazione triennale dei lavori,
- della programmazione triennale del personale e della formazione
- delle misure da adottarsi per l'anticorruzione.

Il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo della performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore che con diverse normative ha indicato quali obiettivi prioritari l'attività di misurazione e di valutazione della performance (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).

La Scuola consegue tale approccio integrato, da un punto di vista contabile, mediante il raccordo con la riclassificazione, ai sensi del Decreto interministeriale n. 21/2014, della spesa presunta nel bilancio di previsione per Missioni e Programmi, e gli obiettivi strategici e le azioni operative individuati nel Piano strategico integrato con i relativi target e indicatori (performance).



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

## 2.5. Programmazione biennale acquisti di beni e servizi e Programmazione triennale lavori

Per la predisposizione del budget economico e degli investimenti si tiene conto della Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi (di importo superiore a 40.000€) e della Programmazione triennale dei lavori. Tali documenti sono previsti dall'art. 21 del Codice di Contratti, D.Lgs n. 50/2016, e dal Decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) n. 14 del 16 gennaio 2018 che ha definito anche lo schema obbligatorio delle schede da utilizzare.

Anche se i riferimenti temporali delle schede per il piano degli acquisti di beni e servizi non coincidono con le risorse da stanziare a budget per il biennio di riferimento (nelle schede è riportato il dettaglio dell'importo del primo anno in cui si bandisce la procedura di gara, l'importo del secondo anno e l'importo cumulativo per gli anni successivi) e si considerano solo gli acquisti superiori a 40.000€, è uno strumento per procedere ad una programmazione degli acquisti, a livello di Scuola, che supera la logica settoriale delle strutture. .

## 2.6. Piano anticorruzione

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione (PTPC), secondo il disposto dell'art. 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, costituisce la modalità principale attraverso la quale le Amministrazioni Pubbliche definiscono e comunicano all'Autorità Nazionale Anticorruzione "la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici a rischio di corruzione e indicano gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio"(art. , c. 5).

Il P.T.P.C rappresenta, quindi, lo strumento attraverso il quale l'amministrazione descrive il "processo" finalizzato ad implementare una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo ovvero all'individuazione e all'attivazione di azioni, ponderate e coerenti tra loro capaci di ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti. Esso, quindi, è frutto di un processo di analisi del fenomeno stesso e di successiva identificazione, attuazione e monitoraggio di un sistema di prevenzione della corruzione.

Il P.T.P.C. non è un documento di studio o di indagine, ma uno strumento per l'individuazione di misure concrete, da realizzare con certezza e da vigilare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione.

Le misure di prevenzione definite nel Piano anticorruzione devono ricevere risorse dedicate in fase di definizione del bilancio di previsione, tra queste quelle destinate alla formazione.

La L. n. 190/2012, infatti, attribuisce una importanza cruciale alla formazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio, ai fini della prevenzione della corruzione.

Altre misure anticorruzione da attuare, e che quindi in fase di bilancio di previsione devono essere finanziate, riguardano l'adozione di soluzioni informatiche idonee alla mappatura dei processi e valutazione del rischio e per accogliere le dichiarazioni sostitutive (anche rese informaticamente) di assenza di conflitti di interessi del personale SNS ai fini del rispetto dell'art. 42 del D.Lgs. n. 50/2016 e dell'art. 6-bis della L. n. 241/1990.





SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

## 2.7. Piano triennale reclutamento del personale

Il D.Lgs n. 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 e la spesa per indebitamento con gli equilibri di bilancio nel medio periodo, tengano conto dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, a tempo indeterminato e determinato. Tali piani devono essere adottati annualmente dal CdA, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale. La programmazione triennale è comunicata annualmente per via telematica al Ministero ed è condizione necessaria per poter procedere all'indizione di procedure concorsuali. Il limite massimo alle spese di personale è calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari, come definiti nel D.Lgs n. 49/2012, ed il limite massimo dell'indicatore è pari all'80%.

Le procedure e le assunzioni disposte in difformità a quanto sopra previsto determinano sia responsabilità per danno erariale nei confronti dei componenti degli organi dell'ateneo che le hanno disposte, sia penalizzazioni nelle assegnazioni del FFO da corrispondere all'ateneo nell'anno successivo a quelle in cui si verificano.

Le entrate derivanti da finanziamenti esterni di soggetti pubblici e privati destinate al finanziamento delle spese per il personale devono essere supportate da norme, accordi o convenzioni approvati dal CdA e devono assicurare un finanziamento non inferiore al relativo costo quindicennale per le chiamate di posti di professore di ruolo e di ricercatore a tempo determinato, di cui all'art. 24, c. 3, lettera b) della L. n. 240/2010, ovvero un finanziamento di importo e durata non inferiore a quella del contratto per i posti di ricercatore di cui all'art. 24, c.3, lettera a) della L. n. 240/2010 nonché siano destinati al finanziamento di spese relative al personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo determinato o ai contratti di insegnamento. Il Ministero procede annualmente alla verifica del rispetto del limite delle spese di personale entro il mese di marzo di ciascun anno, con riferimento alla situazione al 31 dicembre dell'anno precedente, e ne comunica gli esiti alle università e al MEF. Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Collegio dei Revisori dei Conti vigila sul puntuale rispetto delle disposizioni di cui sopra.

## 3. Gli strumenti del controllo di gestione

### 3.1. Strumenti di controllo antecedente

Il controllo antecedente consiste nel verificare l'adeguatezza dei programmi operativi di gestione rispetto agli obiettivi della pianificazione strategica.

Il controllo di gestione antecedente si interfaccia con il sistema di pianificazione per programmare nel dettaglio la predisposizione del budget. È in questa fase che si formulano gli obiettivi e i programmi.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Di seguito saranno descritti gli strumenti che caratterizzano le attività del controllo antecedente o a preventivo della Scuola.

### a. Bilancio unico di previsione annuale e triennale

I principali strumenti del controllo antecedente in fase di programmazione sono il bilancio unico di previsione annuale e triennale finalizzato a definire gli obiettivi e i programmi della Scuola rispettivamente su base annuale e triennale.

Il bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, si compone a sua volta dei seguenti documenti:

- il budget economico, che evidenzia i costi e i proventi dell'esercizio annuale, autorizzatorio, redatto secondo uno schema a struttura scalare coerente con le finalità informative della Scuola;
- il budget degli investimenti unico che evidenzia gli investimenti e le loro fonti di copertura dell'esercizio annuale, autorizzatorio, redatto secondo uno schema a sezioni contrapposte che permette di verificare il bilanciamento tra investimenti e relative fonti. Sono considerate operazioni di investimento quelle rivolte a modificare la consistenza quantitativa e qualitativa delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie;

Il bilancio unico della Scuola di previsione annuale e triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, è il documento contabile in cui tradurre i programmi di gestione. Ha natura autorizzatoria sull'anno e rappresenta l'insieme di scelte e di modalità di attuazione delle decisioni della governance nel campo della gestione operativa (vendite, acquisti), in materia di gestione finanziaria (investimenti e loro copertura) nelle varie aree di gestione al fine di dare concreta attuazione al piano strategico di breve o medio-lungo periodo.

Il bilancio unico della Scuola non è soltanto una previsione ma un programma che definisce le azioni di gestione da svolgere, chi e come le deve svolgere, chi ne assume le responsabilità.

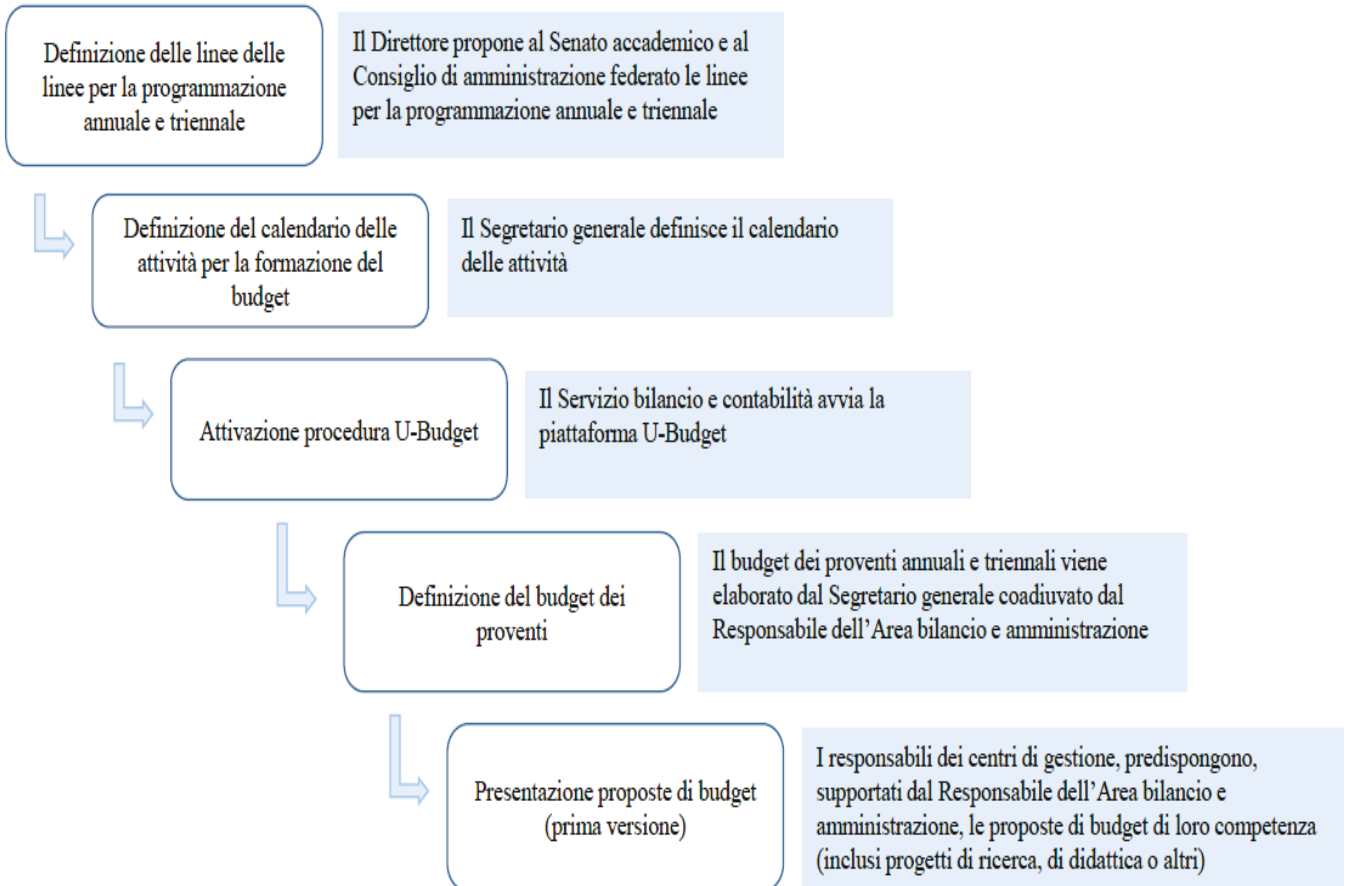
A seguito dall'approvazione delle linee di indirizzo per la programmazione, l'Area competente avvia le attività per la predisposizione del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e triennale.

Le fasi che caratterizzano il processo di formazione del budget sono:



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

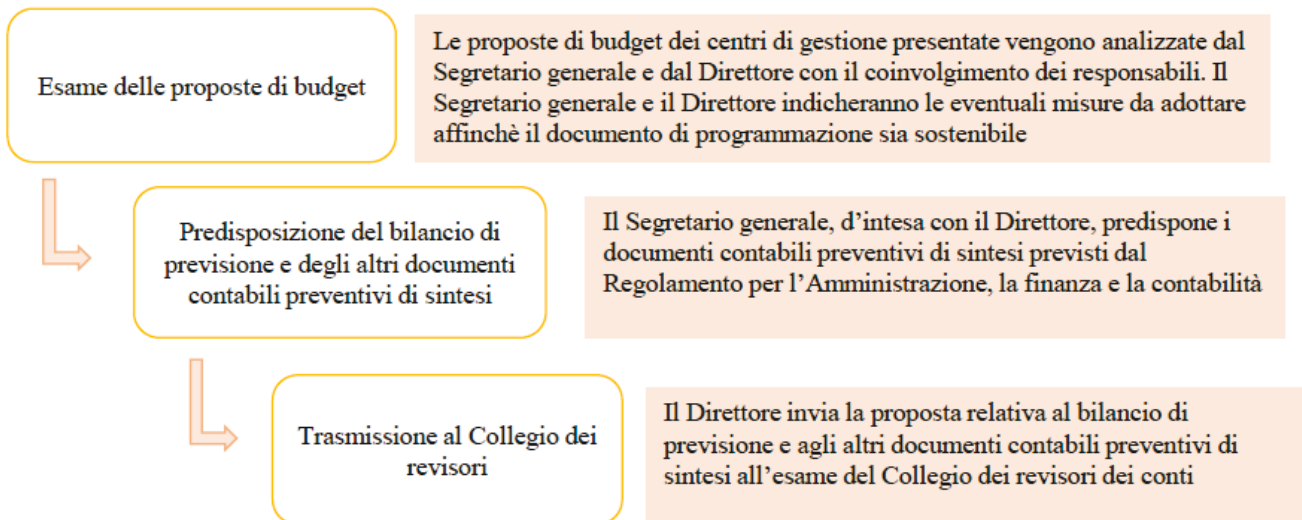
Periodo: settembre - ottobre



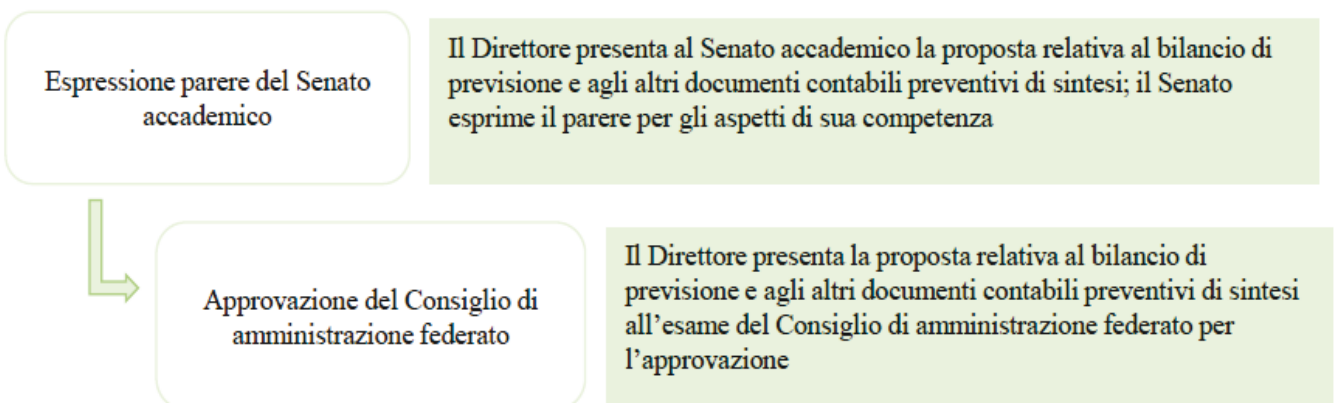


SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Periodo: novembre



Periodo: dicembre



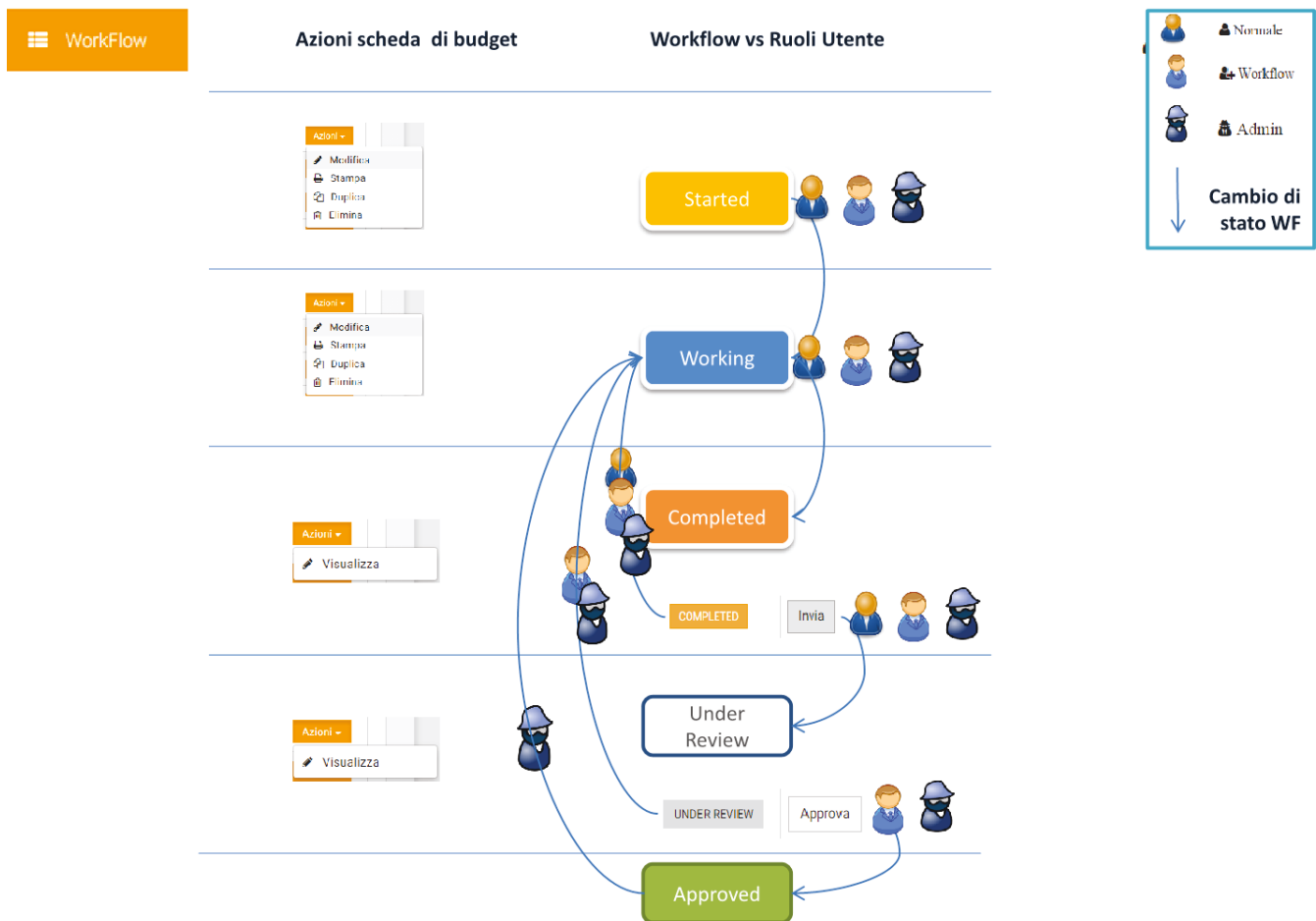
Per le attività contabili di programmazione, la Scuola utilizza la procedura informatizzata UBUDGET che è integrata con il gestionale in uso UGOV dove ciascun Centro di gestione o Unità Analitica, deve formulare le previsioni tenendo conto del programma di sviluppo pluriennale e delle linee strategiche per l'anno ed il triennio di riferimento nonché delle risorse necessarie. Le proposte devono essere formulate tenendo anche conto dei vincoli di finanza pubblica e delle disposizioni sul contenimento della spesa, devono inoltre essere formulate in modo accurato per natura della spesa e attendibile al fine di evitare, nel corso dell'esercizio, continue variazioni di budget.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Sono stati profilati come utenti NORMALI i responsabili di servizio, l'Archivista, il Bibliotecario, il Responsabile editoriale, il responsabile operativo del centro HPC e i responsabili operativi delle STG intesi come coloro che inseriranno la richiesta di budget fino allo stato COMPLETED.

Il Segretario generale, i responsabili di Area, i presidenti dei Centri di supporto e i direttori di Centri e Laboratori sono stati inseriti come utenti WORKFLOW in quanto dovranno validare le schede inserite trasformando lo stato del flusso in APPROVED.



Le proposte di budget contengono la stima dei costi che trovano copertura con risorse assegnate dalla Scuola.

La stima dei ricavi viene effettuata dalla struttura contabile della Scuola.

Le proposte così formulate sono analizzate congiuntamente, ed eventualmente revisionate, da parte del Direttore e del Segretario Generale prima di essere sottoposte all'esame dei competenti organi di governo.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Tali proposte, nella loro versione definitiva, costituiscono la base per la definizione, attraverso un processo di integrazione e aggregazione, dei documenti contabili pubblici preventivi della Scuola.

Le schede di UBUDGET sono già precompilate con i seguenti dati:

- budget di previsione iniziale e assestato dell'anno precedente rispetto a quello oggetto di previsione;
- scritture autorizzatorie e disponibile ad una determinata data dell'anno precedente rispetto a quello oggetto di previsione;

Nella compilazione delle schede, i responsabili sono supportati dal personale del Servizio Bilancio e contabilità che assiste anche alle riunioni tra la governance e i Centri di gestione nelle quali si analizzano le risorse richieste e poi stanziare nel budget dell'anno precedente (es. 2020 rispetto al budget 2021), il consumo del budget assegnato per l'anno precedente ed il consuntivo dell'esercizio x-2 nonché lo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi del Piano strategico integrato.

In tal modo il fabbisogno conoscitivo della Scuola è direttamente connesso:

- agli obiettivi strategici e ai risultati delle azioni strategiche identificate nel contesto dei vincoli e degli indirizzi della politica nazionale, sopra richiamati;
- gli obiettivi operativi e ai risultati della gestione corrente, le cui politiche traducono le scelte della pianificazione strategica in ottica di breve/medio periodo (da uno a tre anni in genere, con riguardo a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 in relazione al ciclo della performance). In tale contesto assume particolare rilevanza l'integrazione tra i cicli della performance e del bilancio, anche alla luce delle recenti linee guida ANVUR (gennaio 2019).

### b. Contenimento della spesa

Con la Legge 27 dicembre 2019 n. 160 (Legge di Bilancio 2020), sono state definite le Misure di razionalizzazione della spesa pubblica (art. 1, co.590-602).

Dal 1° Gennaio 2020 vengono introdotti nuovi limiti di spesa per l'acquisto di beni e servizi, in particolare, non possono essere effettuate spese per l'acquisto di beni e servizi per un importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi finanziari 2016, 2017 e 2018, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati.

La normativa prevede anche un limite alla spesa ICT (un di cui del precedente limite) dato dalla media dei costi sostenuti negli anni 2016-2017 dedotto il 10%. Ciò viene disciplinato dall'art. 1, co 610-612, della medesima legge di Bilancio 2020.

In fase di redazione di budget, fin tanto che non interverrà legislazione contraria, è necessario tener conto di tali limiti di spesa.

Il rispetto del limite di spesa deve essere assicurato sui valori complessivi della spesa per l'acquisto di beni e servizi rientranti nelle spese di funzionamento, consentendo all'interno della stessa una modulazione e ripartizione delle risorse fra le singole voci di spesa in relazione alle esigenze gestionali.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Sono escluse dal limite le spese necessariamente sostenute nell'ambito della realizzazione di specifici progetti/attività finanziati con fondi provenienti dalla UE o da altri soggetti pubblici o privati.

La normativa prevede che il limite possa essere superato se in bilancio sono presenti maggiori ricavi non finalizzati.

Il controllo del limite viene effettuato anche durante l'anno per monitorare il rispetto dello stesso anche con riferimento ad eventuali minori ricavi conseguiti, ma anche a consuntivo per determinare se effettivamente è stato rispettato tale limite rispetto ai costi effettivamente sostenuti.

Inoltre, a consuntivo, viene utilizzato per determinare eventuali maggiori ricavi rispetto all'anno 2018 per superare tale limite nell'anno successivo.

Le voci di spesa per l'acquisto di beni e servizi sono individuate con riferimento agli organismi che adottano la contabilità civilistica, alle corrispondenti voci b6), b7) e b8) del conto economico del bilancio di esercizio redatto secondo lo schema di cui all'allegato 1 al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 27 marzo 2013, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 86 del 12 aprile 2013.

Le voci B6), B7) e B8) del conto economico del bilancio di esercizio di cui allo schema allegato al DM 27 marzo 2013 sono le seguenti:

- B6) costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- B7) costi per servizi: a) erogazione di servizi istituzionali b) acquisizione di servizi c) consulenze collaborazioni, altre prestazioni di lavoro d) compensi ad organi di amministrazione e controllo;
- B8) costi per godimento di beni di terzi.

In assenza della pubblicazione della circolare MIUR di chiarimento sull'applicazione di tali nuovi vincoli alle università la Scuola ha provveduto a ricondurre alla fattispecie descritta in relazione alla natura (acquisto di beni e servizi) le seguenti voci di budget della Scuola:

<b>Voce Conto Economico MIUR</b>	<b>Voci Schema Allegato 1 Decreto Mef 27.03.2013</b>	<b>Voci Piano dei Conti Scuola</b>
BVIII1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	B) 7c) Consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	CA.04.41.10.07.01- Co.co.co. scientifiche e di supporto alla ricerca
		CA.04.41.10.07.02 - Oneri INPS/INAIL carico ente su co.co.co. scientifiche e di supporto alla ricerca
		CA.04.41.10.08.01 - Collaborazioni esterne scientifiche e tecniche di tipo occasionale
		CA.04.41.10.08.02 - Oneri INPS su collaborazioni esterne scientifiche e tecniche di tipo occasionale
		CA.04.43.08.02.01 - Contratti e convenzioni personale docente
		CA.04.43.08.02.02 - Oneri previdenziali a carico Ente su contratti e convenzioni personale docente
		CA.04.43.08.06.01 - Contratti di insegnamento
CA.04.43.08.06.02 - Oneri previdenziali a carico ente		



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

		per contratti di insegnamento
		CA.04.41.03.01.02 - Compensi e rimborsi esperti e relatori convegni
		CA.04.41.03.01.04 - Oneri Inps esperti e relatori convegni
		CA.04.41.10.02.01- Prestazioni di lavoro autonomo
		CA.04.41.10.02.02 - Oneri INPS prest. lav. aut. occas.le
		CA.04.41.10.11 - Visiting Professor
		CA.04.41.10.14 - Altri rimborsi a personale esterno
		CA.04.41.10.15 - Compensi e rimborsi per valutazione laboratori
		CA.04.41.10.16 - Compensi e rimborsi per valutazione progetti
		CA.04.41.10.20 - Oneri INPS/INAIL su visiting professor
		CA.04.41.10.22 - Oneri INPS/INAIL su compensi per valutazione progetti
		CA.04.41.10.23 - Compensi e rimborsi per esperti progettazione dottorati di ricerca
BVIII2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	B) 7b) Acquisizione di servizi	CA.04.43.15.02 - Servizio buoni pasto
BIX1) Costi per sostegno agli studenti	B) 7a) Erogazione di servizi istituzionali	CA.04.46.07.01.02 - Spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali
		CA.04.46.07.01.03 - Spese viaggi di istruzione
		CA.04.46.07.01.05 - Spese di accoglienza cittadini stranieri
		CA.04.46.07.01.06 - Spese di viaggio e soggiorno studenti
		CA.04.46.07.01.07 - Missioni e quote iscrizione dottorandi e altri borsisti/studenti
		CA.04.46.08.01.06 - Oneri per servizi abitativi e ristorazione a favore degli studenti
		CA.04.46.08.01.07 - Altri interventi a favore di studenti
		CA.04.46.08.01.09 - Iniziative didattiche, scientifiche e culturali in collaborazione con altre Istituzioni
		CA.04.46.08.01.20 - Interventi a favore di studenti disabili
CA.04.46.08.02.01 - Iniziative e attività culturali, ricreative e sportive gestite dagli studenti		
BIX3) Costi per l'attività editoriale	B) 7b) Acquisizione di servizi	CA.04.41.04.02 - Servizi fotocomposizione, stampa e legatoria per pubblicazioni d'ateneo
		CA.04.41.04.05 - Servizi di editoria esterna
BIX5) Acquisto materiale di consumo per laboratori	B) 6) Per materire prime, sussidiarie, di consumo e di	CA.04.40.01.02 - Materiali di consumo per laboratori





SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

	merci	
BIX7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	B) 6) Per materire prime, sussidiarie, di consumo e di merci	CA.04.40.03.01. - Libri, riviste e giornali (spesati nell'anno)
		CA.04.40.03.02 - Riviste biblioteca formato elettronico
		CA.04.40.03.03.- Acquisto banche dati on line e su Cd Rom
		CA.04.40.03.04 - Riviste biblioteca
		CA.04.40.03.07 - Libri in formato elettronico (Ebook)
		CA.04.40.03.01.08 - Pubblicazioni Open Access (Gold)
<b>Voce Conto Economico MIUR</b>	<b>Voci Schema Allegato 1 Decreto Mef 27.03.2013</b>	<b>Voci Piano dei Conti Scuola</b>
BIX8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	B) 7b) Acquisizione di servizi	CA.04.41.01.01 - Manutenzione ordinaria di immobili
		CA.04.41.01.02 - Manutenzione ordinaria e riparazioni di apparecchiature
		CG.04.41.01.03 - Manutenzione automezzi
		CA.04.41.01.04 - Altre spese di manutenzione ordinaria e riparazioni
		CA.04.41.01.05 - Manutenzione software
		CA.04.41.01.06 - Altre manutenzioni di immobili
		CA.04.41.01.07 - Manutenzione ordinaria e riparazione impianti
		CA.04.41.01.08- Manutenzione ordinaria aree verdi
		CA.04.41.02.01 - Pubblicità obbligatoria
		CA.04.41.02.02- Pubblicità
		CA.04.41.02.03 - Spese di rappresentanza
		CA.04.41.02.04 - Altre spese per servizi commerciali
		CA.04.41.02.05 - Informazione e divulgazione delle attività istituzionali
		CA.04.41.03.01.01 - Spese per convegni
		CA.04.41.03.03.01 - Spese per eventi
		CA.04.41.04.01.01 - Servizi di vigilanza
		CA.04.41.04.03.01 - Altre spese per servizi tecnici
		CA.04.41.04.04 - Servizi tecnico - scientifici
		CA.04.41.05.01 - Appalto servizio pulizia locali
		CA.04.41.05.02 - Appalto smaltimento rifiuti speciali
		CA.04.41.05.04 - Altri servizi in appalto
		CA.04.41.05.05 - Registrazione e mantenimento brevetti
CA.04.41.05.06 - Servizi di portierato		
CA.04.41.05.07 - Multiservizi per la ristorazione		
CA.04.41.05.07 - Servizio addetto fotocopie		
CA.04.41.05.10 - Servizio addetto corrispondenza in uscita		
CA.04.41.05.11 - Servizio addetto aule		



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

		CA.04.41.05.12 - Servizio addetto centralino
		CA.04.41.05.13 - Servizio di lavanderia
		CA.04.41.05.14 - Oneri della sicurezza su appalti
		CA.04.41.06.01- Energia elettrica
		CA.04.41.06.02 - Combustibili per riscaldamento
		CA.04.41.06.03 - Acqua
		CA.04.41.07.01- Premi di assicurazione
		CA.04.41.07.02 - Spese postali e telegrafiche
		CA.04.41.07.04- Spese per telefonia fissa
		CA.04.41.07.05- Spese per telefonia mobile
		CA.04.41.07.06 - Canoni trasmissione dati
		CA.04.41.07.07 - Trasporti, facchinaggi e competenze spedizionieri
	B) 7b) Acquisizione di servizi	CA.04.41.07.08 - Altre spese per servizi generali
		CA.04.41.07.10 - Derattizzazioni, disinfestazioni e sanificazioni
		CA.04.41.09.01 - Prestazioni di servizi tecnico/amministrativi da enti terzi
		CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi
		CA.04.41.09.05- Servizio di prestito interbibliotecario e riproduzione di materiale bibliografico
		CA.04.41.10.05.01 - Altre prestazioni da terzi
	B) 7c) Consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	CA.04.41.08.01 - Consulenze tecniche
		CA.04.41.08.02 - Consulenze mediche
		CA.04.41.08.03- Consulenze legali, amministrative, certificazione
		CA.04.41.08.04- Spese legali e notarili
<b>Voce Conto Economico MIUR</b>	<b>Voci Schema Allegato 1 Decreto Mef 27.03.2013</b>	<b>Voci Piano dei Conti Scuola</b>
BIX8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	B) 7c) Consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	CA.04.41.08.05- Oneri per soccombenze legali e giudiziarie
		CA.04.41.10.01.01 - Co.co.co di tipo gestionale
		CA.04.41.10.01.02 - Oneri INPS/INAIL carico ente su co.co.co. di tipo gestionale
	B) 7d) Compensi ad organi di amministrazione e controllo	CA.04.46.04.24 - Spese per ospitalità componenti organi federati
	B) 7a) Erogazione di servizi istituzionali	CA.04.46.08.01.11 - Rimborso mensa - FIRENZE
BIX9) Acquisto altri materiali	B) 6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	CA.04.40.01.01 - Cancelleria e altri materiali di consumo
		CA.04.40.01.03 - Materiali di consumo igienico-sanitario



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

		CA.04.40.01.04 Altri materiali di consumo	
		CA.04.40.02.01 - Derrate alimentari	
		CA.04.40.04.01 - Acquisto beni strumentali (< 516€)	
		CA.04.40.04.02 - Acquisto software per PC (spesati nell'anno)	
		CA.04.40.06.01 - Altri materiali	
BIX11) Costi per godimento beni di terzi	B) 8) Per godimento di beni di terzi	CA.04.42.01.01 - Fitti passivi	
		CA.04.42.01.02 - Spese condominiali	
		CA.04.42.01.03 - Noleggi e spese accessorie	
		CA.04.42.01.04 - Oneri per immobili in concessione	
		CA.04.42.02.01 - Canoni leasing	
		CA.04.42.03.01 - Licenze software	
BIX12) Altri costi	B) 7c) Consulenze, collaborazioni, altre prestazioni di lavoro	CA.04.41.03.03.02 - Compensi e rimborsi relatori eventi	
		CA.04.41.10.10.03 - Rimborsi spese di missione - collaboratori esterni di progetto	
		CA.04.41.10.26 - Rimborso spese docenti formatori	
		CA.04.46.04.08 - Indennità consigliere di fiducia	
		CA.04.46.08.01.15 - Commissioni studenti	
	B) 7a) Erogazione di servizi istituzionali	CA.04.41.10.10.01 - Rimborsi spese di missione - trasferta in Italia	
		CA.04.41.10.10.02 - Rimborsi spese di missione - trasferta all'estero	
		CA.04.43.18.01 - Missioni ed iscrizioni a convegni personale docente	
		CA.04.43.18.02 - Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo	
		CA.04.43.18.10 - Mobilità docenti - scambi culturali	
		CA.04.43.18.11 - Rimborsi diversi al personale	
		CA.04.43.18.12 - Interventi formativi in materia di sicurezza sul posto di lavoro	
		CA.04.43.18.15 - Accertamenti sanitari	
		CA.04.43.18.16 - Formazione al personale	
		CA.04.43.18.17 - Interventi assistenziali a favore del personale	
		CA.04.43.18.19 - Attività culturali, ricreative, sportive - Personale	
		CA.04.46.04.10 - Altre spese per attività istituzionali	
		CA.04.46.03.03 - Concorsi a premio	
	B) 7d) Compensi ad organi di amministrazione e controllo	CA.04.43.18.03 - Missioni e rimborsi spese degli organi istituzionali	
		CA.04.46.04.03 - Indennità e rimborsi spese di trasferta ai Revisori dei Conti	
		CA.04.46.04.05 - Rimborsi spese di trasferta ai componenti N.V.A.	
			CA.04.46.04.07 - Rimborsi spese trasferta organi accademici
	B) 6) Per materire		CA.04.43.18.20 - Vestiario al personale



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

	prime, sussidiarie, di consumo e di merci	
C2) Interessi e altri oneri finanziari	B) 7b) Acquisizione di servizi	CA.04.47.01.04 - Spese e commissioni bancarie e postali

### 3.2. Strumenti di controllo concomitante

Il controllo concomitante si realizza parallelamente alla gestione e ha la finalità di consentire la gestione dei problemi che si possono presentare nel corso dell'esercizio attraverso l'individuazione e l'attuazione di opportune e tempestive azioni correttive.

Esso si sostanzia in:

- verifiche contabili infra annuali;
- elaborazione periodica degli indicatori di performance (per l'iter di definizione degli obiettivi e indicatori si rimanda al documento " Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"-  
[https://amministrazionetrasparente.sns.it/sites/default/files/amministrazionetrasparente/docsamministrazionetrasparente/performance/sistema\\_2021.pdf](https://amministrazionetrasparente.sns.it/sites/default/files/amministrazionetrasparente/docsamministrazionetrasparente/performance/sistema_2021.pdf));
- report quadrimestrali ai centri di responsabilità e alla Direzione;
- verifiche contabili trimestrali;
- azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi.

I principali strumenti a supporto sono:

1. la Contabilità analitica e i relativi report;
2. la Contabilità generale e i relativi report;
3. il sistema degli Indicatori di performance;
4. report trimestrale su verifiche contabili e sugli acquisti;

#### a. Le verifiche contabili infra annuali

##### Ricavi

Durante l'anno, il servizio contabile procede alla verifica puntuale dell'allineamento delle singole voci di ricavo tra l'importo assegnato in fase di previsione definitiva, il saldo disponibile presente sulla voce (cioè non eroso dalle scritture normali) e quanto invece viene contabilizzato con le scritture normali.

Si procede analizzando la stampa di UGOV dei saldi disponibili per voce analitica su tutte le unità analitiche e indicando l'ultimo livello di controllo del budget. Si confronta con la seconda stampa UGOV utile: movimenti analitici di contabilità analitica da analizzare sulla singola voce di ricavo.

L'intervento riguarda le voci di ricavo che hanno un importo disponibile negativo o diverso dalla previsione definitiva, perché è proprio su queste che si vengono solitamente registrate più scritture



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

normali rispetto all'importo della previsione definitiva. Si verifica la presenza o meno della scrittura di variazione di budget e si procede al necessario riequilibrio.

Anche le variazioni contabili per nuovi o maggiori ricavi rientrano negli strumenti contabili di controllo concomitante di gestione.

Ancora nel corso dell'anno, sia in occasione delle verifiche contabili descritte oppure quando viene "accertato", validato tramite un atto interno (decreto, delibera) o contratto/convenzione un nuovo ricavo si procede alla contabilizzazione di una scrittura di variazione di budget. Con questa si riporta il pareggio contabile movimentando sia voci di costo che di ricavo sulle coordinate di volta in volta individuate in base alla natura del fatto contabile.

### Costi

Nell'anno vengono svolte verifiche anche dal lato dei costi; il controllo sulla disponibilità residua delle somme assegnate a Budget consente di verificare le risorse utilizzate in relazione alle singole voci di costo. Esso può essere operato elaborando report sia a livello globale che a livello di Unità Analitica o di Progetto. Possono essere condotte diverse analisi:

L'Analisi degli scostamenti è mirata a:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- individuare le cause di eventuali differenze tra valori a preventivo (ex-ante) e valori a consuntivo (ex-post);
- adottare azioni correttive per allineare i risultati effettivi con quelli attesi.

In riferimento agli scostamenti tra previsioni di budget e risultanze del bilancio d'esercizio, una prima misura da analizzare riguarda il confronto tra il reddito operativo del budget economico e quello a consuntivo e le sue determinanti, proventi e costi operativi, nonché il risultato prima delle imposte che può essere influenzato da componenti straordinari che potrebbero incidere notevolmente sullo scostamento. Per individuare le cause dello scostamento è necessario scomporre lo scostamento globale in scostamenti elementari così da evidenziare quelli dipendenti da erronee valutazioni delle quantità (es: n° di iscritti) oppure degli importi (ricavi o costi) o da entrambi;

Altre verifiche contabili che vengono svolte durante l'anno sono:

- Analisi delle principali variabili del FFO, posizionamento della Scuola rispetto al contesto universitario, scenari "what if", supporto per costruzione e applicazione Modelli per allocazione risorse (controllo antecedente, concomitante e susseguente);
- Variazioni/Rimodulazioni di budget - funzione del sistema contabile che consente lo spostamento di risorse tra Unità analitiche, voci di costo;
- Analisi dei costi quadrimestrali confrontando gli andamenti dei due esercizi precedenti. Per assicurare la qualità l'attuazione e il controllo strategico (meglio direzionale se non operativo) della Scuola, nell'anno 2020 sono stati creati report con cadenza trimestrale con la finalità di controllare il budget e l'effettivo utilizzo delle risorse assegnate ad ogni Centro di Gestione - Unità Analitica (con o senza evidenza dei singoli progetti), mettendo a confronto l'utilizzo effettivo del budget stesso con i due anni precedenti, per ogni singola voce contabile, in modo da analizzare, trimestralmente, la corretta utilizzazione dello stesso al fine di perseguire gli obiettivi delineati nel piano strategico.



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Esempio report controllo trimestrale

	A	B	C	D	E			F	G	H	
	UA/COAN/PROGETTO	Budget 2020	Vincoli 2020	Anticipate aperte 2020	CONFRONTO COSTI SOSTENUTI NEL TRIENNIO			Normali aperte 2020	Normali aperte 2019	Normali aperte 2018	Disponibilità 2020
3	Unità Analitica 1	€ 2.200,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 65,00	€ 2.200,00		
4	Acquisto beni strumentali (< 516€)	€ 500,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 500,00			
5	PROGETTO X	€ 500,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 500,00			
6	Acquisto software per PC (spesati nell'anno)	€ 1.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.000,00			
7	PROGETTO Y	€ 1.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.000,00			
8	Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 700,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 65,00	€ 700,00			
9	PROGETTO X	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00			
10	PROGETTO Y	€ 700,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 700,00			
11	PROGETTO Z	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 65,00	€ 0,00			
12	Unità Analitica 2	€ 26.451,34	€ 0,00	€ 0,00	€ 9.451,34	€ 3.502,13	€ 8.522,28	€ 17.000,00			
13	Acquisto beni strumentali (< 516€)	€ 2.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.353,71	€ 1.657,64	€ 2.000,00			
14	PROGETTO W	€ 2.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.000,00			
15	Attrezzature informatiche	€ 24.451,34	€ 0,00	€ 0,00	€ 9.451,34	€ 2.148,42	€ 6.864,64	€ 15.000,00			
16	PROGETTO W	€ 15.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 15.000,00			
17	PROGETTO K	€ 9.451,34	€ 0,00	€ 0,00	€ 9.451,34	€ 1.930,04	€ 0,00	€ 0,00			

- Analisi dei report estratti dal gestionale contabile:
  - movimenti analitici: questo report mostra i dettagli delle scritture effettuate con indicazione del tipo movimento, del soggetto e del documento gestionale che ha generato la scrittura.
  - disponibili per voce analitica e unità analitica: verifica la disponibilità residua delle voci coan oppure delle UA. Il report distingue la previsione definitiva, il totale scrittura e il disponibile in costi / ricavi correnti, pluriennali e totali
  - disponibili per progetto: La stampa evidenzia la situazione sintetica dei Progetti relativi alla UA definita nel contesto
- Verifiche di cassa centrale ed economale - In concomitanza con le riunioni periodiche volte ad accertare la regolarità amministrativa e contabile del Collegio dei Revisori si procede alla verifica di cassa centrale e quella economale tramite la riconciliazione dei saldi derivanti dai movimenti del conto di tesoreria prodotti dall'Istituto tesoriere con quanto risulta dalla situazione di cassa prodotta dal gestionale di contabilità.

#### b. Controllo dei progetti

Il sistema informativo contabile prevede un modulo specifico per il monitoraggio dei progetti (conto terzi e istituzionali), che a sua volta si interfaccia con il sistema contabile.

Un nuovo progetto viene caricato nel sistema di monitoraggio dei progetti indicando una previsione economica (relativa ai costi per beni e servizi necessari al progetto) e una previsione di investimento (relativa all'acquisto di beni o servizi durevoli). Questi due distinti valori saranno indicati nel budget e successivamente monitorati dal sistema contabile.

In U-Gov esistono tre due ordini di controllo sui progetti, quello Sintetico e quello Analitico:

- i) Controllo Sintetico: viene controllata la disponibilità complessiva del progetto e il sistema, all'atto di ciascuna registrazione, verificherà la disponibilità



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

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

#### c. Allocazione costi stipendiali

E' il modulo di U-GOV che si occupa, nell'ambito del processo di liquidazione e contabilizzazione degli stipendi, della generazione delle estensioni COGE e COAN degli stipendi.

Il processo di liquidazione e contabilizzazione degli stipendi può essere scomposto in 2 fasi: la prima fase relativa al calcolo del liquidato di cui si occupa la procedura CSA e una seconda fase riguardante la gestione del ciclo stipendi di cui si occupano Ugov Documenti Gestionali, Allocazione Costi e U-GOV contabilità.

Ogni volta che viene effettuato il calcolo del liquidato in CSA vengono creati i relativi Documenti Gestionali e solo quando i D.G. passano attraverso Allocazione Costi, grazie ad opportune configurazioni che fungono da raccordo tra il mondo stipendiale e quello contabile, vengono arricchiti delle estensioni necessarie per la creazione delle scritture contabili del costo del personale in contabilità generale e in contabilità analitica nel modulo U-gov contabilità.

In Ugov contabilità si procederà alla contabilizzazione del costo del personale e alla emissione degli ordinativi di pagamento ed incasso

Si colloca nella fase concomitante del controllo di gestione poiché consente ogni mese di avere la situazione aggiornata di tutte le spese del personale correttamente allocate sulle singole COAN anche dei Progetti di Ricerca. Infatti, anche nel modulo PJ, sono visibili solo le estensioni allocate correttamente grazie a Allocazione Costi.

#### d. Controllo dell'obiettivo di fabbisogno finanziario e monitoraggio dei flussi di cassa

Per fabbisogno finanziario si intende l'incidenza complessiva dei pagamenti dell'Ateneo sulla cassa statale, cioè il complesso dei pagamenti effettuati mediante utilizzo delle risorse statali con prelievo dalle contabilità speciali infruttifere presso le Sezioni di Tesoreria Provinciale dello Stato (Banca d'Italia).



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Lo scopo del limite del fabbisogno finanziario è razionalizzare e contenere la spesa pubblica delle Università, incoerenza con gli obiettivi di finanza pubblica.

La Legge finanziaria per il 1997 ha introdotto il concetto di «limite» ai prelievi (in Banca d'Italia) mediante utilizzo delle risorse statali «Non più del 90% dell'importo prelevato nell'anno 2016». Successivamente, il fabbisogno finanziario è determinato dal MEF per l'intero sistema universitario e ripartito dal MIUR ai singoli Atenei. A ciascuna Università è assegnato il proprio limite di fabbisogno.

Rappresenta un limite alla possibilità di prelevare risorse liquide dal conto di tesoreria statale

Il decreto MEF dell'11 marzo 2019 (prot.n.35875) disciplina il fabbisogno finanziario delle università statali per il periodo 2019-2025: per tale periodo il fabbisogno programmato delle università pubbliche è calcolato incrementando il fabbisogno realizzato al 31 dicembre dell'anno precedente, al netto delle riscossioni e dei pagamenti sostenuti per investimenti e ricerca, del tasso di crescita del prodotto interno lordo (PIL) reale stabilito dall'ultima nota di aggiornamento del documento di economia e finanza di cui all'art. 10-bis della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Il tasso di crescita del prodotto interno lordo (PIL) reale di cui al periodo precedente è desunto, in ciascun anno, dal quadro macroeconomico tendenziale.

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.

A tale riguardo, è necessario procedere alla individuazione dell'attività progettuale (istituzionale o commerciale) esclusa /non esclusa dal calcolo del fabbisogno.

Entro il 15 marzo di ciascun anno, il MIUR procede alla determinazione del fabbisogno finanziario programmato per ciascuna università, sentita la CRUI, tenendo conto degli obiettivi di riequilibrio nella distribuzione delle risorse e di eventuali esigenze straordinarie degli atenei, assicurando, comunque, l'equilibrata distribuzione del fabbisogno, al fine di garantire la necessaria programmazione delle attività di didattica e della gestione ordinaria.

Al fine di consentire agli atenei un costante monitoraggio del fabbisogno finanziario realizzato nel corso di ciascun esercizio, il MEF provvede, entro il giorno 10 del mese successivo a quello di riferimento, alla pubblicazione della 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.

A decorrere dall'anno 2021, per gli atenei che non hanno rispettato il fabbisogno finanziario programmato nell'esercizio precedente, il MIUR prevede, tra i criteri di ripartizione del FFO penalizzazioni economiche commisurate allo scostamento registrato, nel rispetto del principio di proporzionalità.

E' possibile, in corso d'anno, chiedere AUMENTI/RIDUZIONI di fabbisogno per consentire di «centrare» l'obiettivo assegnato alla singola Università e quindi a tutto il sistema Università.





SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

e. **Verifiche contabili trimestrali:**

- **Verifica voci coan**

Al fine di controllare la correttezza delle voci di costo presenti nel piano dei conti di contabilità analitica ed utilizzate dalle varie strutture nella richiesta di contabilizzazione dei fatti che hanno un impatto economico, il Servizio bilancio e contabilità, a cadenza trimestrale entro il giorno 10 del mese successivo al trimestre di riferimento, verifica almeno 35 registrazioni (anticipate e/o normali) di contabilità analitica relative al trimestre precedente. Dell'esito della verifica verrà redatto un verbale che sarà portato a conoscenza del collegio dei revisori. La verifica è volta anche a migliorare la costanza e la comparabilità dei dati tra bilanci di anni diversi.

- **Verifica acquisti**

Al fine di verificare la correttezza delle procedure di acquisto gestite dalle STG, a cadenza trimestrale entro il giorno 10 del mese successivo al trimestre di riferimento, il Servizio Gare e Acquisti controllerà 10 acquisti che siano rappresentativi delle varie STG. Dell'esito della verifica verrà redatto un verbale che sarà portato a conoscenza del collegio dei revisori.

- **Verifica ordinativi**

Il manuale di contabilità prevede per ciascuna tipologia di pagamento o incasso la documentazione da allegare a ciascun ordinativo, il soggetto che la deve trasmettere e la forma di trasmissione (protocollo, mail etc.). Per controllare il rispetto delle regole dettate dal Manuale, il Servizio bilancio e contabilità procederà a cadenza trimestrale alla verifica su almeno 40 ordinativi, e relativi allegati, emessi nel trimestre precedente. Dell'esito della verifica verrà redatto un verbale che sarà portato a conoscenza del collegio dei revisori.

f. **Azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi.**

Le azioni correttive di natura tecnico-contabile verranno effettuate dal Servizio Bilancio e Contabilità segnalando l'errore e la correzione alla struttura di riferimento.

Al fine di responsabilizzare le strutture della Scuola, in caso di errori ripetuti, il Segretario Generale adotterà le misure ritenute più opportune.

### 3.3 Strumenti di controllo susseguente

Il controllo consuntivo o susseguente avviene quando i risultati finali si sono già manifestati e deriva da un confronto di questi con i risultati attesi, consiste quindi in un controllo dei fatti della gestione a cose avvenute, generando azioni correttive a posteriori. L'approccio seguito da tale tipo di controllo è quello di feed-back o retroazione.

Un tale tipo di controllo seppur poco efficace in una logica di monitoraggio tempestivo, tuttavia risulta utile, in quanto alimenta attraverso i dati raccolti, il sistema informativo dell'ente al fine di migliorare la programmazione e l'azione futura. Inoltre, il controllo consuntivo permette una valutazione risultati, generando i processi d'incentivazione delle risorse umane interessate.

a. **Controllo tempestività dei pagamenti**



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Gli art. 9 e 10 del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 settembre 2014 recante: "Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni" specifica lo schema tipo e le modalità di pubblicazione dell'indicatore di tempestività dei pagamenti.

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

$$\frac{\sum [(data\ pagamento\ fattura - data\ scadenza\ fattura) * importo\ fattura]}{\sum\ importi\ pagati}$$

$\Sigma$  importi pagati

L'indicatore deve essere calcolato escludendo le fatture soggette a contestazioni o contenzioso, escludendo dal calcolo i periodi in cui la somma è inesigibile.

Il calcolo prevede infatti che:

- il numeratore contenga la somma, per le transazioni commerciali pagate nell'anno solare, dell'importo di ciascuna fattura pagata moltiplicato per i giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura stessa e la data di pagamento ai fornitori;
- il denominatore contenga la somma degli importi pagati nell'anno solare.

L'unità di misura è in giorni.

L'indicatore è calcolato su base trimestrale e su base annuale, a decorrere dal 2015, e deve essere pubblicato sul sito internet istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente/Pagamenti dell'amministrazione" di cui all'allegato A del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, in un formato tabellare aperto che consenta l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo. In particolare, l'indicatore trimestrale deve essere pubblicato entro il trentesimo giorno dalla conclusione del trimestre e quello annuale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

Ai fini del calcolo dell'indicatore si intende per:

- "giorni effettivi", tutti i giorni da calendario, compresi i festivi;
- "data di pagamento", la data di trasmissione degli ordinativi di pagamento in tesoreria;
- "data di scadenza", trenta giorni dalla data di ricevimento della fattura o di una richiesta di pagamento di contenuto equivalente, o dalla data di ricevimento delle merci o di prestazione dei servizi, o dalla data dell'accettazione o della verifica eventualmente previste dalla legge o dal contratto ai fini dell'accertamento della conformità della merce o dei servizi alle previsioni contrattuali (qualora la ricezione della fattura o della richiesta equivalente di pagamento avviene in epoca non successiva a tale data) oppure in base al termine per il pagamento pattuito nel contratto con il fornitore (che si ricorda, in ogni caso, non può essere superiore a sessanta giorni, quando ciò sia oggettivamente giustificato dalla natura particolare del contratto o da talune sue caratteristiche);
- "importo dovuto", la somma da pagare entro il termine contrattuale o legale di pagamento, comprese le imposte, i dazi, le tasse o gli oneri applicabili indicati nella fattura o nella richiesta equivalente di pagamento.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Vengono prese in considerazione tutte le fatture pagate nel periodo, anche quelle eventualmente pagate prima della data di scadenza. In tal caso, la differenza avrà valore negativo nel calcolo incidendo sulla media ponderata. Il calcolo dell'indicatore annuale da effettuare entro il 31 gennaio e riferito all'anno precedente riguarda le fatture pagate entro il 31 dicembre.

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è pubblicato ogni trimestre sul sito web della Scuola, nella sezione Amministrazione Trasparente - [Pagamenti dell'amministrazione](#).

### b. Monitoraggio dello stock del debito

Tutte le pubbliche amministrazioni sono tenute a pagare le proprie fatture entro 30 giorni dalla data del loro ricevimento, ad eccezione degli enti del servizio sanitario nazionale, per i quali il termine massimo di pagamento è fissato in 60 giorni.

Ruolo primario nel monitoraggio dei debiti commerciali delle pubbliche amministrazioni è svolto dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, attraverso l'utilizzo del sistema informatico denominato Piattaforma dei crediti commerciali (PCC), realizzata e gestita dallo stesso Dipartimento, che rileva le informazioni sulle singole fatture ricevute dalle oltre 22.200 amministrazioni pubbliche registrate. La Piattaforma acquisisce in modalità automatica, direttamente dal Sistema di Interscambio dell'Agenzia delle Entrate (SDI), tutte le fatture elettroniche emesse nei confronti delle PA e registra i pagamenti effettuati e comunicati dalle singole amministrazioni. Nell'ottica di potenziare il sistema di monitoraggio dei debiti commerciali, per consentire l'acquisizione automatica, non solo delle fatture commerciali emesse verso le Pubbliche Amministrazioni, ma anche dei pagamenti effettuati dalle PA, è stato realizzato, a partire da gennaio 2018 (a regime dal 2019), un potenziamento del sistema informativo, denominato " [Siope Plus](#)".

La legge di bilancio 2017 ha previsto l'evoluzione della rilevazione SIOPE in SIOPE+ al fine di migliorare il monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti commerciali delle amministrazioni pubbliche attraverso l'integrazione delle informazioni rilevate da SIOPE con quelle delle fatture passive registrate dalla Piattaforma elettronica (PCC) e, in prospettiva, di seguire l'intero ciclo delle entrate e delle spese.

SIOPE+ chiede a tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, della legge n. 196 del 2009, di:

1. ordinare incassi e pagamenti al proprio tesoriere o cassiere utilizzando esclusivamente ordinativi informatici emessi secondo lo standard definito dall'AgID;
2. trasmettere gli ordinativi informatici al tesoriere/cassiere solo ed esclusivamente per il tramite dell'infrastruttura SIOPE, gestita dalla Banca d'Italia.

SIOPE+ consente di acquisire informazioni dagli enti "in automatico", liberando gli enti dall'obbligo di provvedere alla trasmissione alla Piattaforma elettronica PCC di dati riguardanti il pagamento delle fatture, che costituisce la principale criticità dell'attuale sistema di monitoraggio dei debiti commerciali e dei relativi tempi di pagamento, che richiede la comunicazione, da parte di ciascuna amministrazione pubblica.



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Nell'ottica di migliorare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sui debiti commerciali, la Legge 30 dicembre 2018, n. 145, all'art. 1, c. 869 (\*), ha stabilito che, a decorrere dal 1° gennaio 2021, per le singole amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, siano pubblicati e aggiornati nel sito web istituzionale della Presidenza del Consiglio dei ministri:

- a. con cadenza trimestrale, i dati riguardanti gli importi complessivi delle fatture ricevute dall'inizio dell'anno, i pagamenti effettuati e i relativi tempi medi ponderati di pagamento e di ritardo, come desunti dal sistema informativo della piattaforma elettronica di cui al comma 861;
- b. con cadenza trimestrale, i dati riguardanti le fatture emesse in ciascun trimestre dell'anno e pagate entro i termini ed entro tre, sei, nove e dodici mesi dalla scadenza, come desunti dal sistema informativo della piattaforma elettronica di cui al comma 861

Inoltre, la medesima Legge all'art. 1, c. 870, ha stabilito la pubblicazione dell'ammontare dello stock di debiti commerciali residui scaduti e non pagati alla fine dell'esercizio precedente.

A titolo esemplificativo viene mostrata la seguente tabella

La comunicazione del debito scaduto è un adempimento introdotto art. 1 c. 867 della Legge di bilancio 2019, L. 145/2018.

Sul sito della PCC (Piattaforma certificazione crediti) è disponibile la funzione di comunicazione dell'ammontare complessivo dello stock dei debiti commerciali residui scaduti e non pagati alla fine dell'esercizio precedente.

Questo obbligo di comunicazione è stato introdotto nel 2018 quando non tutte le PA erano in SIOPE+. Da quando la Scuola Normale ha aderito al SIOPE+ queste informazioni raggiungono in modo autorizzato la PCC. In sostanza non esiste più l'obbligo di comunicare lo stock del debito scaduto grazie all'adesione al sistema SIOPE+: dal 01/07/2020 gli enti in SIOPE+ valorizzano la data di scadenza della fattura nell'OPI (ordinativo di pagamento informatico). E' ora facoltà della degli enti comunicare lo stock del debito risultante dalla propria contabilità; anche la procedura di eventuale allineamento che si rende necessaria tra debito risultante da PCC e quello dalla contabilità UGov non è più obbligatorio, ma consigliato.

La Scuola continua periodicamente a comunicare lo stock del debito risultante dal proprio gestionale e a monitorare e correggere il disallineamento tra i due valori.

### Composizione stock di debito

Come da indicazioni fornite dalla PCC stessa nel documento scaricabile «Regole di calcolo del debito», ai fini del calcolo concorrono tutte le fatture interamente scadute e non pagate alla data del 31/12 dell'anno precedente alla rilevazione. Vengono considerate in decurtazione con il segno negativo tutte le Note di credito ricevute elettronicamente tramite lo SDI.

Nelle fatture non pagate la data di scadenza è comunicata dall'ente (tramite piano di comunicazione) o calcolata automaticamente dalla PCC prendendo la data di ricezione da SDI e aggiungendo 30 giorni.

home Comunicazione debito

**Comunicazione del debito scaduto e non pagato di cui all'articolo 1, comma 867, della legge n.145/2018 al 31/12/2020**

Ammontare complessivo dello stock di debiti commerciali residui scaduti e non pagati alla fine dell'esercizio precedente di cui all'articolo 1, comma 867, della legge n. 145/2018.

Gestione commissariale  No

Note

di cui euro (...) per fatture emesse nell'anno 2020

Motivazioni per mancato smaltimento debito:

- Problemi di liquidità di cassa ( )
- Sfasamento tra competenza e cassa ( )
- Carenza di organico del personale dipendente( )
- Complessità delle procedure amministrativo-contabili interne ( )
- Problemi di contenzioso ( )

Altre informazioni (Recep.)

Riepilogo del debito scaduto e non pagato elaborato da PCC in data: 07/06/2021

	Fatture ed altri documenti	Note di Credito
Importo scaduto e non pagato	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Importo scaduto e non pagato Totale	<input type="text"/>	
	<input type="checkbox"/> Regole per il calcolo del debito	
Importo documenti ricevuti nell'esercizio	<input type="text"/>	
Tempi medi ponderati di pagamento e ritardo elaborati da PCC in data: 07/06/2021		
Tempo medio ponderato di pagamento	<input type="text"/>	giorni
Tempo medio ponderato di ritardo	<input type="text"/>	giorni
	<input type="checkbox"/> Regole per il calcolo dei tempi	

Consulta le comunicazioni scadenza del mese di Gennaio 2021

Scarica dettaglio

Nel gestionale contabile attualmente in uso esiste la funzione “Stock Debiti Commerciali” che consente di estrarre, senza indicazione dell’esercizio di contesto, tutte le fatture e note di credito scadute e non pagate ad una certa data, indipendentemente dall’esercizio di scadenza della fattura. Vengono estratte le fatture elettroniche scadute non associate a DG dell’area Contabile (sono escluse i documenti di area Risorse Umane).

I documenti gestionali che sono recuperati sono: Fatture di Acquisto, Note di Credito di Acquisto, Compensi con ruolo PR, Storno Fattura Acquisto e Storno Nota Credito Acquisto.

La regola di calcolo della data scadenza di un documento di tipo Nota Credito è stata adeguata alla regola specificata nella documentazione del sistema PCC: se il documento è elettronico allora data scadenza è data ricezione + 30gg, se il documento è cartaceo allora data scadenza è data documento + 30gg.

Per tutte le tipologie di stampe sono escluse le estensioni COGE di documenti sospesi attraverso la funzione di liquidazione delle fatture con causale liquidazione definita da ‘Contestazione/Verifica Adempimenti’ e ‘Contenzioso’ come tutte le fatture con stato liquidazione Chiuso.

Nelle stampe sono espone la somma di imponibile e di iva (solo se l’iva deve essere pagata al fornitore), mentre la quota aperta espone la parte del documento non liquidato.

### Debito commerciale scaduto

La legge di bilancio 2019 e successive modificazioni ha introdotto un nuovo obbligo di riduzione dei consumi intermedi per gli enti in COEP che non rispettano i termini di pagamento delle transazioni commerciali, non riducono il debito scaduto o non alimentano correttamente la piattaforma dei crediti commerciali (PCC), piattaforma che è la base informativa per monitorare il debito pregresso e



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

per misurare la tempestività dei pagamenti. Di seguito si cerca di definire come calcolare gli indicatori ex legge di bilancio sulla base dei quali occorrerà applicare o meno la riduzione dei consumi intermedi.

L'art. 1, c. 859, della legge n. 145/2019 stabilisce, a decorrere dall'anno 2021, una decurtazione dei costi di competenza per consumi intermedi dell'anno in corso (anno T) rispetto a quelli registrati nell'anno precedente (anno T-1) del 3% qualora il debito commerciale residuo, di cui all'articolo 33 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, rilevato alla fine dell'esercizio precedente non si sia ridotto almeno del 10 per cento rispetto a quello del secondo esercizio precedente. Tale decurtazione non si applica se il debito commerciale residuo scaduto rilevato alla fine dell'esercizio precedente, non è superiore al 5 per cento del totale delle fatture ricevute nel medesimo esercizio. Quindi, se lo stock di debito alla fine dell'anno precedente si mantiene entro la soglia del 5% del totale delle fatture ricevute nello stesso anno la decurtazione non si applica.

Si riporta di seguito, in analogia a quanto disposto dalla Fondazione IFEL ANCI con nota del 21 novembre 2019, l'algoritmo per il calcolo dell'indicatore di riduzione del debito.

Calcoliamo l'ammontare dello stock di debito commerciale residuo scaduto e non pagato alla fine dell'esercizio precedente, che chiameremo STOCK-1:

- se STOCK-1 è minore o uguale al 5% del totale delle fatture ricevute nel medesimo esercizio, non dovrà essere applicata alcuna riduzione dei consumi intermedi;

- se STOCK-1 è maggiore del 5% del totale fatture, occorre calcolare:

- l'ammontare dello stock di debiti commerciali residui scaduti e non pagati alla fine del secondo esercizio precedente, che chiameremo STOCK-2;

- il rapporto dei due importi  $R = \text{STOCK-1} / \text{STOCK-2}$ :

- se  $R \leq 0,9$  allora l'indicatore individua un caso da non sanzionare sotto il profilo della mancata riduzione del debito pregresso;

- se  $R > 0,9$  allora l'indicatore fa scattare l'obbligo di decurtazione dei consumi intermedi dell'anno in corso (anno T) rispetto a quelli registrati nell'anno precedente (anno T -1) del 3%.

### c. Omogenea redazione di conti consuntivi

L'omogenea redazione del conto consuntivo nasce come una riclassificazione a posteriori delle entrate e delle spese secondo uno standard che rendesse possibile l'analisi della spesa finale ed il consolidamento dei conti del settore pubblico. E' una riclassificazione del Conto Economico, cui vengono aggiunte alcune voci dello Stato Patrimoniale.

La classificazione era impostata per rilevare le fonti di provenienza delle entrate e la natura delle spese nonché le funzioni (servizi formativi istituzionali, ricerca, assistenziale, interventi diritto allo studio, altri servizi di supporto) a cui esse potessero essere ascritte, attraverso la codificazione gestionale SIOPE (il Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici è finalizzato alla



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti effettuati dai tesoriери di tutte le amministrazioni pubbliche, codificati con criteri uniformi su tutto il territorio nazionale).

L'adozione delle nuove regole contabili da parte di tutte le Università e la predisposizione degli schemi di bilancio sulla base delle voci del comune piano dei conti previsto dal decreto interministeriale MIUR/MEF n. 19 del 2014 ha determinato, dal 2016, il superamento dalla riclassificazione prevista dall'omogenea redazione dei conti consuntivi che non è pertanto più necessaria per consolidare i conti del sistema.

Al fine di uniformare la raccolta delle informazioni contabili in un'unica procedura, i documenti di bilancio sono annualmente trasmessi all'interno dell'Omogenea redazione dei conti consuntivi da tutte le Istituzioni universitarie statali e non statali legalmente riconosciute. In tale procedura è stata prevista inoltre apposita sezione dedicata alla raccolta dei regolamenti contabili e relativi manuali di contabilità ove previsti. L'inserimento dei documenti di bilancio da parte di tutti gli Atenei assolve l'adempimento normativo previsto dall'art. 8, c. 1, del D. Lgs. 27 gennaio 2012 n. 18.

Entro la fine del mese di marzo è richiesta la compilazione degli schemi di bilancio (Bilancio unico di ateneo di previsione annuale e triennale, Bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria) e dei relativi allegati.

Il documento di certificazione finale, attestante la correttezza e conformità dei dati inseriti è firmato dal Segretario Generale e dal Presidente del Collegio dei Revisori.

### d. Conto Annuale

Attraverso il conto annuale vengono determinate, a consuntivo, le spese del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

In particolare, le variabili rilevate sono:

- consistenza e struttura del personale in servizio
- consistenza del lavoro part-time e del lavoro flessibile
- assenze retribuite e non retribuite
- turn-over e mobilità
- età anagrafica e anzianità di servizio
- titoli di studio
- distribuzione geografica
- costo del lavoro
- consistenza ed utilizzo dei fondi per la contrattazione integrativa

Il conto annuale è previsto dal D.Lgs n. 165/2001 e il soggetto istituzionale di riferimento è la Ragioneria Generale dello Stato. Deve essere inviato e firmato entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto della rilevazione. Si colloca nella fase di consuntivazione del controllo di gestione fornendo i dati relativi alla spesa del personale di ogni categoria con evidenza anche dei part time e dei permessi fruiti dal personale.

### e. Ranking



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

I ranking internazionali delle università sono classifiche generate annualmente da appositi istituti internazionali, che confrontano le migliori università di tutto il mondo su vari parametri.

Ciascun istituto di ranking adotta una propria metodologia, che pesa i vari fattori in maniera diversa. I tipi di indicatori che vengono considerati più di frequente sono:

- Indicatori sulla performance accademica (e.g., numero di pubblicazioni, numero di citazioni, numero di premi Nobel tra gli alumni, etc.);
- Indicatori di tipo strutturale (e.g., rapporto docenti/studenti, finanziamenti acquisiti, numero di docenti/studenti stranieri, etc.);
- Indicatori di tipo reputazionale (e.g. opinioni della comunità accademica, studentesca, del mondo del lavoro).

Negli ultimi 10 anni la mobilità studentesca è notevolmente aumentata in tutto il mondo. Gli studenti che scelgono di studiare fuori sede, in particolare quelli stranieri, si informano anche usando i ranking internazionali. I ranking sono usati come riferimento anche da docenti e ricercatori, istituzioni ed enti finanziatori, ed influenzano le loro decisioni.

Nel contesto delle numerose attività che consentono il controllo di gestione si inserisce anche la reportistica prodotta al fine di partecipare ai ranking. In particolare, il ranking THE: Times Higher Education World University Rankings è una pubblicazione annuale delle classifiche universitarie della rivista Times Higher Education (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>)

Questi report si collocano nella fase della consuntivazione consentendo di verificare il ranking ottenuto e le motivazioni che hanno portato a quel risultato.

A titolo di esempio la richiesta informativa annuale da parte del Servizio Ricerca al Servizio Contabilità e Bilancio riguarda i seguenti aggregati provenienti dal bilancio unico di esercizio e dalla contabilità analitica:

### **Total Institutional Income (Entrate Istituzionali)**

#### **Research income (Entrate di ricerca)**

#### **Research income from industry and commerce (Entrate di ricerca dall'industria e dal commercio).**

Ciascuna di queste tre macro-aree di entrate deve poi essere "spacchettata" per i vari settori scientifico disciplinari, ovvero per Arti e discipline classiche, Scienze della vita, Scienze fisiche, Scienze sociali.

I dati finanziari sono poi utilizzati dalle società che elaborano i ranking per attribuire dei punteggi sulla base di vari indicatori. Per es. le entrate per la ricerca vengono divise per il numero dello staff accademico e normalizzate per i vari settori scientifico disciplinari.

### **f. Good Practice**

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

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





## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti Laboratori sperimentali, che offrono annualmente due temi «verticali» di approfondimento. Il tema dei laboratori viene definito di anno in anno sulla base dell'individuazione di temi rilevanti per gli Atenei.

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

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA)
- gli studenti (questionario STUD)

Costi ed efficienza. Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

### g. Sistema degli indicatori

In fase di consuntivazione dei dati di bilancio il quadro conoscitivo della Scuola si completa con una serie di indicatori di carattere economico, patrimoniale e finanziario, alcuni comuni a tutti gli enti universitari ed altri selezionati ad hoc per rappresentare la situazione specifica della Scuola.

#### g.1 Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria

Le misurazioni rilevanti ai fini della sostenibilità economico-finanziaria sono dettate dal D.Lgs. n. 49/2012 e fanno riferimento ai parametri-soglia definiti dal ministero, condizionano il finanziamento o l'acquisizione di fattori produttivi da parte degli atenei (risorse umane e finanziarie, sia in termini di FFO sia in relazione alle possibilità di far ricorso al credito).

Assunzioni e spese per indebitamento in contrasto con la normativa vigente determinano delle responsabilità per danno erariale dei componenti degli organi che le hanno disposte, penalizzazioni su assegnazioni FFO.

Gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria sono i seguenti:

- **indicatore di spese di personale** (art. 5 – max 80%), per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale delle università (calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari)

Indicatore **spese di personale**  
(ISP)

Spese di personale a carico Ateneo  
-----  
FFO + Programmazione triennale + Tasse studentesche



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

- **indicatore di indebitamento degli atenei** (art. 6 – max 15%, limite critico 10%), calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale, come definite all'articolo 5, e delle spese per fitti passivi;

$$\text{Indicatore spese di indebitamento (II)} = \frac{\text{Onere annuo (capitale + interessi)}}{(\text{FFO} + \text{Programmazione triennale} + \text{Tasse studentesche}) - (\text{Spese di personale a carico Ateneo} + \text{Fitti passivi})}$$

- **indicatore di sostenibilità economico-finanziaria** (ISEF – art. 7), che rappresenta una sintesi dei primi due e che è positivo solo se  $\geq 1$

$$\text{Indicatore sostenibilità economico finanziaria (ISEF)} = \frac{82\% (\text{FFO} + \text{Programmazione triennale} + \text{Tasse studentesche}) - \text{Fitti passivi}}{\text{Spese di personale a carico Ateneo} + \text{onere annuo (capitale + interessi)}}$$

Per le peculiarità della Scuola Normale in quanto ente universitario con ordinamento a statuto speciale per tutti gli indicatori la voce “tasse studentesche” è pari a zero.

### g.2 Indicatori di Bilancio

La Scuola in via sperimentale ha aderito con altre università italiane di alta formazione al progetto di “analisi performance economico-finanziarie” con lo scopo di monitorare l’economicità declinata contemporaneamente in termini di performance – efficacia ed efficienza – e di mantenimento degli equilibri economico, patrimoniale e finanziario.

Il Progetto Analisi performance economico finanziare Scuole di alta formazione si è svolto nel 2019 e ha coinvolto oltre alla SNS, anche IMT Lucca, Scuola Superiore Sant’Anna, SISSA di Trieste e IUSS di Pavia. L’analisi oggetto di questo lavoro è rivolta a rappresentare le performance economico-finanziarie ovvero gli equilibri economico, patrimoniale e finanziario delle «Scuole di alta formazione». Tale analisi ha richiesto una riclassificazione degli schemi del conto economico (in funzione di esaminare l’equilibrio economico) e dello Stato patrimoniale (per monitorare l’equilibrio patrimoniale) relativi al periodo 2016-2018. Si è cercato anche di esporre i dati del rendiconto finanziario delle varie Scuole in modo uniforme

#### g.2.1 Schemi Stato Patrimoniale/Conto Economico riclassificati e Rendiconto finanziario

Tale analisi ha richiesto una riclassificazione degli schemi del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale nonché l’elaborazione di un prospetto uniforme di Rendiconto Finanziario.

Dal punto di vista dell’equilibrio economico, inteso come attitudine ad operare in condizioni che consentano almeno di ripristinare la ricchezza consumata nello svolgimento della gestione, lo



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

schema di conto economico viene riclassificato con il fine di evidenziare i risultati delle diverse aree di gestione; in particolare sono state individuate quattro aree:

		<b>VARIAZIONI DELLA RICCHEZZA PER EFFETTO DELLA GESTIONE</b>	
		Consumo di risorse	Ripristino di risorse
<b>Gestione caratteristica:</b> produzione in senso lato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costi di impiego dei fattori produttivi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrispettivi per la cessione di beni e servizi (ricavi attività commerciale, contributi studenteschi, ecc.)</li> </ul>	
<b>Gestione caratteristica:</b> trasferimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borse di studio e provvidenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Devoluzioni finalizzate</b></li> <li>• Donazioni e contributi a fondo perduto</li> </ul>	
Gestione patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi di gestione degli investimenti patrimoniali</li> <li>• Svalutazioni e minusvalenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proventi patrimoniali (interessi attivi, dividendi, fitti attivi)</li> <li>• Plusvalenze e rivalutazioni</li> </ul>	
Gestione finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oneri finanziari</b></li> </ul>		
Gestione tributaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Imposte sul reddito (IRAP e IRES)</b></li> </ul>		

Dal punto di vista patrimoniale, invece, la riclassificazione è di tipo finanziario al fine di monitorare l'equilibrio tra fonti di finanziamento e impieghi finanziari in termini sia di consistenza sia di composizione.

I prospetti riclassificati di Conto economico e Stato patrimoniale verranno anche rappresentati a valori % per il confronto tra singole voci ed una più agevole comparazione spazio-temporale con altre realtà universitarie (in allegato 2 si riportano gli schemi utilizzati).

In ultimo la dimensione finanziaria viene analizzata con lo scopo di accertare l'attitudine dell'Ente di attivare nel tempo fonti di finanziamento idonee a coprire i fabbisogni finanziari indotti dalle operazioni di gestione (equilibrio finanziario) e di illustrare le cause delle variazioni subite da una certa risorsa finanziaria in un periodo di tempo. Per uniformità e confronto tra Scuole di eccellenza a tal fine è stato utilizzato un prospetto di rendiconto finanziario che misura in modo indiretto la liquidità (cash flow) generata e/o assorbita dalle diverse attività di gestione.

> g.2.2 Sistema di indici

In relazione allo schema di riclassificato delle poste di bilancio è stato definito un sistema di indici attraverso i quali misurare la redditività, solvibilità e solidità della Scuola per un confronto con altre realtà universitarie aventi medesime caratteristiche istituzionali e dimensionali.

L'analisi di bilancio per indici è condotta calcolando rapporti che mettono in relazione le singole voci di bilancio o aggregati di voci. Tra i vari indici, ci sono sia quelli che mettono a confronto solo valori dello Stato Patrimoniale (c.d. margini) o del Conto Economico, sia quelli che mettono in rapporto entrambi i valori patrimoniali ed economici.



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Segue un prospetto con l'elenco degli indici analizzati

Indici di equilibrio economico		Indici di equilibrio patrimoniale	Indici di equilibrio finanziario
Indici di sostenibilità economica complessiva	Indici relativi a gestioni particolari		
Indici di risultato della gestione operativa	Indici gestione acquisitiva (attrazione risorse)	Indici di elasticità/rigidità degli impieghi	Indici di conversione monetaria
Indici di risultato o performance delle attività istituzionale e commerciale	Indici gestione erogativa (costi per il sostegno degli studenti - PHD)	Indici di indebitamento	Indici di copertura dei debiti
Contributo delle diverse aree alla formazione dell'EBIT	Indici gestione produttiva (costo del personale)	Indici di solvibilità	
Indici di sostenibilità degli oneri finanziari e delle imposte	Indici gestione produttiva (gestione dei progetti finanziati da terzi)	Indici di struttura	
Indici di risultato sul capitale	Indici gestione produttiva (gestione finanziamenti a Dipartimenti di eccellenza)	Stato patrimoniale a valori %	
Conto economico a valori %			

In dettaglio:

➤ **INDICI DI EQUILIBRIO ECONOMICO**

- Indici di risultato della gestione operativa

$$\text{Incidenza del MOL sui proventi (\%)} = \frac{\text{MOL}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Incidenza del MON sui proventi (\%)} = \frac{\text{MON}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Risultato gestione operativa (\%)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Totale proventi}}$$

- ricavabili dal conto economico riclassificato a valori %
- per effetto della riclassificazione operata il totale proventi comprende i soli proventi della gestione corrente
- la gestione operativa comprende la gestione caratteristica e la gestione patrimoniale accessoria



## SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Si riportano le seguenti definizioni:

- MOL (Margine operativo lordo) dato dalla differenza tra valore della produzione e costi della gestione caratteristica, esclusi ammortamenti, accantonamento, svalutazioni e operazioni accessorie di tipo finanziario (vedere allegato 2).
- MON (Margine operativo netto) ossia MOL al netto di ammortamenti e accantonamenti.
- EBIT (Risultato operativo) rappresenta l'utile al lordo di proventi/oneri di carattere straordinario e/o non connessi alla gestione caratteristica, tasse e imposte
- **Indici di risultato o performance delle attività istituzionale e commerciale**

$$\text{Margine dell'attività istituzionale (\%)} = \frac{\text{MON attività istituzionale}}{\text{Totale proventi attività istituzionale}}$$

$$\text{Margine dell'attività commerciale (\%)} = \frac{\text{MON attività commerciale}}{\text{Totale proventi attività commerciale}}$$

$$\text{Rilevanza dell'attività commerciale (\%)} = \frac{\text{Ricavi e proventi attività commerciale}}{\text{Totale proventi}}$$

- I valori economici sono suddivisi tra le due aree di attività istituzionale e commerciale
- Il margine dell'attività commerciale va inteso come margine di contribuzione (solo costi direttamente attribuibili)

- **Contributo delle diverse aree della gestione operativa alla formazione dell'EBIT**

$$\text{Incidenza margine attività istituzionale su EBIT (\%)} = \frac{\text{MON attività istituzionale}}{\text{EBIT}}$$

$$\text{Incidenza margine attività commerciale su EBIT (\%)} = \frac{\text{MON attività commerciale}}{\text{EBIT}}$$

$$\text{Incidenza proventi netti attività finanziarie su EBIT (\%)} = \frac{\text{Proventi netti attività finanziarie}}{\text{EBIT}}$$

- **Indici di sostenibilità degli oneri finanziari e delle imposte**



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

$$\text{Sostenibilità dell'indebitamento finanziario} = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{EBIT}}$$

$$\text{Interest \& Tax Coverage Ratio} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Oneri finanziari} + \text{Imposte sul reddito}}$$

- la sostenibilità dell'indebitamento finanziario va intesa come sostenibilità economica
- l'Interest & Tax Coverage Ratio indica la capacità dell'EBIT di coprire oneri finanziari e imposte sul reddito (tra cui l'IRAP) e se maggiore di 1, escludendo l'impatto della gestione straordinaria, comporta un risultato economico (prodotto dalla gestione) positivo

- **Indici di risultato sul capitale**

$$\text{ROA (\%)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Attivo netto}}$$

$$\text{ROE prodotto dalla gestione (\%)} = \frac{\text{Risultato netto prodotto dalla gestione}}{\text{Patrimonio netto iniziale}}$$

- il ROA è un indicatore dell'efficienza di impiego del capitale investito nelle università come nella realtà pubbliche (indicatori che rapportino il capitale investito a misure dei volumi o livelli di attività raggiunti)
- il ROE prodotto dalla gestione rappresenta la variazione % del patrimonio netto prodotta dalla gestione che può essere positiva o negativa. E' un indicatore significativo di equilibrio economico e può essere calcolato per un periodo più ampio del singolo esercizio (ad esempio, 3 o 5 anni). Può diventare un indicatore chiave di una politica di programmazione e gestione dell'equilibrio economico da attuarsi in intervalli temporali non brevi.

- **Indicatori relativi ai proventi propri**



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

$$\text{Indice di autonomia o incidenza proventi propri (\%)} = \frac{\text{Proventi propri}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Rilevanza proventi propri della ricerca (\%)} = \frac{\text{Proventi propri della ricerca}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Proventi propri della ricerca per docente} = \frac{\text{Proventi propri della ricerca}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Proventi propri netti della ricerca per docente} = \frac{\text{Proventi propri della ricerca - trasferimenti a partner}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Rilevanza proventi propri della didattica (\%)} = \frac{\text{Proventi propri della didattica}}{\text{Totale proventi}}$$

- il totale proventi non comprende i contributi in conto capitale per cui si fa riferimento ai proventi operativi della gestione corrente

- i proventi della ricerca gestiti a progetto non riflettono le risorse acquisite nel periodo ma la quota di proventi di competenza ottenuta attraverso la valutazione dei progetti al costo o secondo il criterio della percentuale di completamento

- **Indici relativi al FFO**

$$\text{Incidenza FFO su totale proventi (\%)} = \frac{\text{FFO}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Incidenza quota premiale FFO (\%)} = \frac{\text{Quota premiale FFO}}{\text{Totale FFO}}$$

- **Incidenza totale dei contributi sui proventi**

$$\text{Incidenza totale dei contributi sui proventi (\%)} = \frac{\text{Contributi in c/esercizio + contributi in c/capitale + contributi in conto interesse}}{\text{Totale proventi operativi e finanziari *}}$$

\*Esclusi utili su cambi e rivalutazioni di attività finanziarie



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

- **Indici relativi ai costi per il sostegno agli studenti (PHD)**

$$\text{Rilevanza costi per il sostegno agli studenti (\%)} = \frac{\text{Costi per il sostegno agli studenti (PHD)}}{\text{Totale proventi}}$$

$$\text{Costi per il sostegno agli studenti per studente} = \frac{\text{Costi per il sostegno agli studenti (PHD)}}{\text{Numero di studenti (PHD)}}$$

$$\text{Finanziamento MIUR borse di studio per studente} = \frac{\text{Finanziamento MIUR borse di studio post-lauream}}{\text{Numero di studenti (PHD)}}$$

$$\text{Grado di copertura "MIUR" costi per il sostegno agli studenti (\%)} = \frac{\text{Finanziamento MIUR borse di studio post-lauream}}{\text{Costi per il sostegno agli studenti (PHD)}}$$

- **Indici relativi al costo medio del personale (indici di gestione produttiva)**

$$\text{Costo medio costo personale docente e ricercatore} = \frac{\text{Costo del personale docente e ricercatore}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Costo medio costo personale docente 1a e 2a fascia} = \frac{\text{Costo del personale docente di 1a e 2a fascia}}{\text{Numero di docenti di 1a e 2a fascia}}$$

$$\text{Costo medio del personale ricercatore} = \frac{\text{Costo del personale ricercatore}}{\text{Numero di ricercatori}}$$

$$\text{Costo medio del personale TA} = \frac{\text{Costo del personale TA}}{\text{Numero personale TA}}$$

- per semplicità, in armonia con le indicazioni delle note tecniche, il costo del personale non comprende l'IRAP
- il valore considerato al denominatore è il dato medio





SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

- Altri indici relativi al costo del personale

$$\text{Rapporto costo personale non strutturato/strutturato dedicato a didattica e ricerca (\%)} = \frac{\text{Costo del personale non strutturato dedicato alla didattica e alla ricerca}}{\text{Costo del personale docente strutturato}}$$

$$\text{Incidenza costo del personale TA a TD (\%)} = \frac{\text{Costo del personale TA a TD}}{\text{Totale costo del personale TA}}$$

$$\text{Rapporto costo personale TA/Costo personale docente (\%)} = \frac{\text{Costo del personale TA}}{\text{Costo del personale docente strutturato}}$$

- Indici relativi alla gestione dei progetti finanziati da terzi (indici gestione produttiva)

$$\text{Nuovi proventi progetti per docente} = \frac{\text{Proventi acquisiti nell'anno}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Durata portafoglio risorse per progetti esterni in anni} = \frac{\text{Risconti passivi su progetti e ricerche in corso}}{\text{Totale proventi per progetti}}$$

$$\text{Risorse progetti esterni disponibili per docente} = \frac{\text{Risconti passivi su progetti e ricerche in corso}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Importo medio risorse per progetto} = \frac{\text{Risconti passivi su progetti e ricerche in corso}}{\text{Numero progetti attivi}}$$

$$\text{Concentrazione risorse progetti esterni (\%) - Primi 20 progetti} = \frac{\text{Risconti passivi primi 20 progetti}}{\text{Tot. risc. passivi progetti e ricerche in corso}}$$

$$\text{Concentrazione risorse progetti esterni (\%) - Primi 50 progetti} = \frac{\text{Risconti passivi primi 50 progetti}}{\text{Tot. risc. passivi progetti e ricerche in corso}}$$

- Indici relativi ai Dipartimenti di eccellenza

$$\text{Importo finanziamenti per Dipartimenti di eccellenza per docente} = \frac{\text{Finanziamenti MIUR per Dipartimenti di eccellenza}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$

$$\text{Importo risorse Dipartimenti di eccellenza disponibili per docente} = \frac{\text{Risconti passivi su Dipartimenti di eccellenza}}{\text{Numero docenti e ricercatori}}$$



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

➤ **INDICI DI EQUILIBRIO PATRIMONIALE**

● **Indici di elasticità/rigidità degli impieghi**

$$\text{Indice di elasticità degli impieghi (\%)} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Attivo netto}}$$

$$\text{Indice di rigidità degli impieghi (\%)} = \frac{\text{Attivo immobilizzato}}{\text{Attivo netto}}$$

$$\text{Indice di copertura delle immobilizzazioni tecniche (\%)} = \frac{\text{Risconti passivi da Contributi agli investimenti}}{\text{Immobilizzazioni immateriali e materiali}}$$

$$\text{Indice di elasticità degli impieghi rettificato (\%)} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Attivo netto - Contributi agli investimenti}}$$

$$\text{Indice di rigidità degli impieghi rettificato (\%)} = \frac{\text{Attivo immobilizzato - Contributi agli investimenti}}{\text{Attivo netto - Contributi agli investimenti}}$$

● **Indici di indebitamento**

$$\text{Tasso di indebitamento} = \frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

$$\text{Indice di indebitamento finanziario} = \frac{\text{Indebitamento finanziario}^*}{\text{Patrimonio Netto}}$$

\* al netto di eventuali crediti finanziari

● **Indici di solvibilità**

$$\text{Indice di cassa o Cash ratio} = \frac{\text{Disponibilità liquide}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Indice di liquidità o Quick Ratio} = \frac{\text{Attivo corrente - Rimanenze}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Indice di disponibilità o Current Ratio} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

- **Indici di struttura**

$$\text{Indice primario di struttura} = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Attivo Immobilizzato}}$$

$$\text{Indice secondario di struttura} = \frac{\text{Patrimonio netto} + \text{Passivo Consolidato}}{\text{Attivo Immobilizzato}}$$

➤ **INDICI DI EQUILIBRIO FINANZIARIO**

- **Indici di conversione monetaria**

$$\text{Indice primario di struttura} = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Attivo Immobilizzato}}$$

$$\text{Indice secondario di struttura} = \frac{\text{Patrimonio netto} + \text{Passivo Consolidato}}{\text{Attivo Immobilizzato}}$$

- il primo indice fornisce un'informazione sulla quota di proventi e ricavi che si è tradotta in liquidità per l'ateneo (se il flusso di cassa operativo è positivo)

- il secondo indice fornisce un'informazione rilevante sul ruolo svolto dalle variazioni del CCN nella creazione di liquidità da parte della gestione operativa. Numeratore e denominatore dell'indice sono proprio legati dalla variazione del CCN. Se l'indice assume un valore superiore al 100% vuol dire che la variazione del CCN ha contribuito a creare liquidità

- **Indici di copertura dei debiti**

$$\text{Indice di copertura dei debiti} = \frac{\text{Mezzi di terzi}^*}{\text{Flusso di cassa operativo}}$$

$$\text{Indice di copertura dei debiti finanziari - I versione} = \frac{\text{Indebitamento finanziario}^{**}}{\text{Flusso di cassa operativo}}$$

$$\text{Indice di copertura dei debiti finanziari - II versione} = \frac{\text{Indebitamento finanziario}^{**}}{\text{Margine operativo lordo (MOL)}}$$

\* con esclusione dei risconti passivi sui contributi agli investimenti

\*\* al netto di eventuali crediti finanziari

➤ Analisi per margini

**Capitale circolante netto** = Attivo corrente (disponibilità liquide + att. fin. a breve + crediti a breve + Rimanenze) / Passivo corrente



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

**Margine di tesoreria** = (Attivo corrente - Rimanenze) - Passivo Corrente

**Margine di struttura** = Patrimonio netto - Attivo immobilizzato

#### NORME TRANSITORIE E FINALI

Il Manuale viene approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione federato e successivamente adottato con Provvedimento del Segretario Generale. Le successive modifiche e aggiornamenti vengono adottate con Provvedimento del Segretario Generale. Dei suddetti Provvedimenti viene data comunicazione al Consiglio di Amministrazione federato.



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE  
ALLEGATO 1

<b>Codice UA</b>	<b>STRUTTURA ANALITICA</b> <b>Denominazione UA</b>	<b>Codice UO</b>
UA	Scuola Normale Superiore	170043
UA.00	Scuola Normale Superiore	170043
UA.00.01	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	UA.00.01
UA.00.01.01	Direzione	000001
UA.00.01.01.01	Segreteria della Direzione	000002
UA.00.01.01.04	Segreteria del Direttore e del Segretario Generale	300169
UA.00.01.01.05	Ufficio Comunicazione	300170
UA.00.01.01.06	Ufficio Legale	300171
UA.00.01.01.07	Ufficio Prevenzione e protezione	300172
UA.00.01.01.08	Ufficio Sicurezza informatica	300173
UA.00.01.02	Segretariato Generale	000005
UA.00.01.02.01	Segreteria del Segretario Generale	000006
UA.00.01.02.08	Ufficio Organizzazione e valutazione	300187
UA.00.01.05	Area Bilancio e Amministrazione	000021
UA.00.01.05.01	Servizio Bilancio e Contabilità	000022
UA.00.01.05.02	Servizio Stipendi	000023
UA.00.01.11	Area Polo Fiorentino	300156
UA.00.01.11.02	Servizio Eventi e gestione del Polo	300158
UA.00.01.11.03	Servizio Didattica e supporto alla ricerca del polo	300188
UA.00.01.12	Area Affari generali e acquisti	300174
UA.00.01.12.01	Servizio Affari generali e istituzionali	300175
UA.00.01.12.02	Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	000019
UA.00.01.12.03	Servizio Archivio, Protocollo e Posta	000011
UA.00.01.13	Area Eventi culturali e internazionalizzazione	300176
UA.00.01.13.01	Servizio Eventi culturali e career services	300177
UA.00.01.13.02	Servizio Internazionalizzazione	300155
UA.00.01.14	Area Didattica	300178
UA.00.01.14.01	Servizio Attività didattiche	300179
UA.00.01.14.01.01	Professori classe di lettere	PR_CL_LET
UA.00.01.14.01.02	Professori classe di scienze	PR_CL_SCI
UA.00.01.14.01.03	Professori classe di scienze politico-sociali	UA.00.01.08.02.15
UA.00.01.14.01.04	Professori istituto di studi avanzati "C.A.Ciampi"	UA.00.01.08.02.10
UA.00.01.14.01.05	Ricercatori classe di lettere	RIC_CL_LET
UA.00.01.14.01.06	Ricercatori classe di scienze	RIC_CL_SCI
UA.00.01.14.01.07	Ricercatori classe di scienze politico-sociali	UA.00.01.08.02.16
UA.00.01.14.01.08	Ricercatori istituto di studi avanzati "C.A.Ciampi"	UA.00.01.08.02.14
UA.00.01.14.02	Servizio Segreteria Allievi	300180
UA.00.01.15	Area Edilizia e manutenzione	300181
UA.00.01.15.01	Servizio Edilizia	000013
UA.00.01.15.02	Servizio Manutenzione	300189
UA.00.01.16	Area Progetti e servizi ICT	300190
UA.00.01.16.01	Servizio Infrastrutture Informatiche	300152
UA.00.01.16.02	Servizio Sistemi Informativi	000031
UA.00.01.17	Area Ricerca e innovazione	300182
UA.00.01.17.01	Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico	300191



**SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE**

UA.00.01.17.02	Servizio Valutazione della ricerca e Open Science	300183
UA.00.01.18	Area Risorse umane	300184
UA.00.01.18.01	Servizio Amministrazione del personale	300192
UA.00.01.18.02	Servizio Personale a contratto	300185
UA.00.01.19	Area Servizi	300186
UA.00.01.19.01	Servizio Patrimonio e ospitalità	300193
UA.00.01.19.02	Servizio Ristorazione	300194
UA.00.02	LABORATORI	UA.00.02
UA.00.02.01	Laboratorio NEST	300041
UA.00.02.02	Centro De Giorgi	300039
UA.00.02.05	Laboratorio di Documentazione Storico Artistica	300042
UA.00.02.06	Laboratorio di Biologia	300045
UA.00.02.09	Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico	300153
UA.00.02.10	Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART	300154
UA.00.02.11	Istituto di studi avanzati "Carlo Azeglio Ciampi"	3000162
UA.00.03	CENTRI DI SUPPORTO	UA.00.03
UA.00.03.03	Centro Edizioni	300037
UA.00.03.04	Centro High Performance Computing	300163
UA.00.03.97	Centro Biblioteca	000024
UA.00.03.98	Centro Archivistico	000025
UA.00.04	STRUTTURE DI SUPPORTO AI LABORATORI	UA.00.04
UA.00.04.01	Struttura di gestione San Cataldo	300164
UA.00.04.02	Struttura di gestione San Silvestro	300165
UA.00.04.03	Struttura di gestione Polvani	300166
UA.00.04.04	Struttura di gestione Puteano	300167
UA.00.04.05	Struttura di gestione D'Ancona	300168



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE  
ALLEGATO 2

## Conto economico sintetico a valori %

	%
a) Proventi propri	
b) Contributi in conto esercizio	
c) Proventi per attività assistenziale e proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio	
d) Altri proventi e ricavi diversi	
e) Variazione rimanenze	
f) Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	
<b>1. PROVENTI OPERATIVI (a + b + c + d +/- e + f)</b>	
g) Costi del personale	
h) Costi della gestione corrente	
i) Oneri diversi di gestione	
<b>2. TOTALE COSTI OPERATIVI ESCLUSI AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI (g+h+i)</b>	
<b>3. MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) (1-2)</b>	
j) Ammortamenti (al netto contributi in conto capitale) e svalutazioni immobilizzazioni materiali ed immateriali e svalutazione crediti	
k) Accantonamenti per rischi e oneri	
<b>4. TOTALE AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI (j+k)</b>	
<b>5. MARGINE OPERATIVO NETTO (MON) (3-4)</b>	
6. PROVENTI PARTECIPAZIONI E FINANZIARI NETTI	
<b>7. RISULTATO OPERATIVO (EBIT) (5+/-6)</b>	
8. ONERI FINANZIARI (al netto contributi in conto interessi)	
<b>9. RISULTATO GESTIONE ORDINARIA (7-8)</b>	
10. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
<b>11. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (9+/-10)</b>	
12. IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	
<b>13. RISULTATO DI ESERCIZIO PRODOTTO DALLA GESTIONE (11-12)</b>	
14. UTILIZZO RISERVE COFI	
<b>15. RISULTATO DI ESERCIZIO APPROVATO (13+14)</b>	



## Stato patrimoniale a valori %

IMPIEGHI	%	FONTI	%
<b>A) Disponibilità liquide</b>		Debiti operativi (quota a breve)	
Titoli correnti		Mutui passivi e debiti verso banche (quota a breve)	
Altre attività finanziarie a breve		Altri debiti finanziari (quota a breve)	
<b>B) Attività finanziarie a breve</b>		Fondi per rischi e oneri (quota a breve)	
Crediti operativi a breve		Trattamento di fine rapporto (quota a breve)	
Crediti finanziari a breve		Risconti passivi su progetti di ricerca (quota a breve)	
Ratei su progetti di ricerca (a breve)		Altri ratei e risconti passivi (quota a breve)	
Altri ratei e risconti attivi (a breve)		<b>A) PASSIVO CORRENTE</b>	
<b>C) Crediti a breve</b>		Debiti operativi (quota a lungo)	
<b>D) Rimanenze</b>		Mutui passivi e debiti verso banche (quota a lungo)	
<b>E) ATTIVO CORRENTE (= A+B+C+D)</b>		Altri debiti finanziari (quota a lungo)	
Partecipazioni immobilizzate		Fondi per rischi e oneri (quota a lungo)	
Crediti operativi a lungo termine		Trattamento di fine rapporto (quota a lungo)	
Crediti finanziari a lungo termine		Risconti passivi su progetti di ricerca (quota a lungo)	
Titoli immobilizzati (eventuali)		Risconti passivi su contributi agli investimenti	
Ratei su progetti di ricerca (a lungo termine)		Altri ratei e risconti passivi (quota a lungo)	
Altri ratei e risconti attivi (a lungo termine)		<b>B) PASSIVO CONSOLIDATO</b>	
<b>F) Immobilizzazioni finanziarie</b>		<b>C) MEZZI DI TERZI (= A + B)</b>	
<b>G) Immobilizzazioni materiali</b>		Fondo di dotazione dell'Ateneo	
<b>H) Immobilizzazioni immateriali</b>		Patrimonio vincolato	
<b>I) ATTIVO IMMOBILIZZATO (= F+G+H)</b>		Patrimonio non vincolato	
		<b>D) PATRIMONIO NETTO</b>	
<b>ATTIVO NETTO (= E + I) (TOTALE IMPIEGHI)</b>		<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (= C + D) (o TOTALE FONTI)</b>	