



Programmazione finanziaria

L'esperienza dell'Università di Torino

Verona, 7 luglio 2010



Agenda

- La complessità da gestire
- Il contesto normativo e le ricadute sugli atenei
- Il nuovo sistema di programmazione finanziaria di Unito:
 - Modello tradizionale e percorso evolutivo
 - Il progetto “Planning”
 - Risultati e evoluzioni future

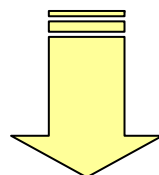


La complessità da gestire (dati 2009)

- 2.133 Docenti
- 2.045 Tecnici e Amministrativi
- 73.000 Studenti iscritti a corsi di I, II e III livello
- 15 Strutture dirigenziali di Amministrazione
- 80 Centri di gestione autonoma
- 740.950 k euro di Bilancio consolidato di Ateneo
(accertamenti di competenza 2009)

Dinamiche di contesto e ricadute sugli Atenei

- ❑ Tagli orizzontali del FFO nel 2010 e nel 2011 (Finanziaria vigente)
- ❑ Tagli selettivi su alcune spese di funzionamento: formazione, missioni, ecc. (manovra finanziaria in corso di approvazione)
- ❑ L. 196/2009 che prevede schemi di bilancio articolati in missioni, programmi, obiettivi e risorse collegate e indicazione del grado di rigidità delle spese (non rimodulabili / rimodulabili)
- ❑ Dlgs. 150 "Brunetta" che prevede piano performance e risorse stanziare

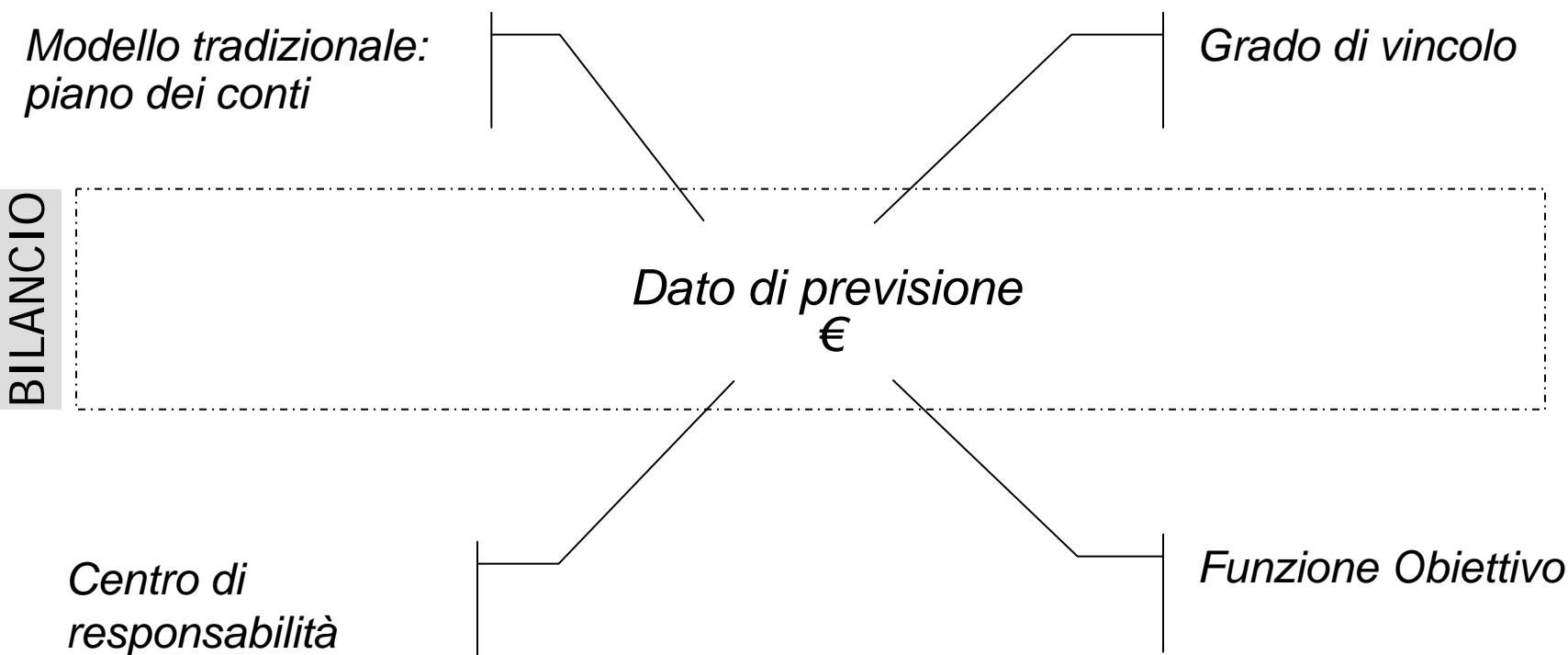


nuovi requisiti del processo di programmazione finanziaria

- a) trasparenza delle politiche di bilancio per finalità
- b) Analisi e razionalizzazione della spesa
- c) Collegamento fra risorse e obiettivi



Il percorso evolutivo della programmazione finanziaria:



Fino al 1999

Dal 2000

Dal 2003

Il processo tradizionale di elaborazione del bilancio

FASE 1 - raccolta previsioni



- Approccio storico incrementale
- Modello tendenzialmente adattativo
- Strumenti di supporto poco efficaci
- Reportistica per piano dei conti, CDR, progetti

Documento a cura della Divisione Organizzazione, Finanza e Programmazione

FASE 2 - elaborazione bilanci





Obiettivi del progetto

1. Il sistema informativo a supporto

“Implementare un sistema informativo a supporto della stesura del bilancio preventivo di tipo annuale e pluriennale (a partire dall’esercizio 2009) con viste multidimensionali”

2. Un ciclo strutturato di programmazione

“Ridisegnare la fase di definizione e di allocazione delle risorse, secondo un preciso ciclo di programmazione”

3. Informatizzare il processo di raccolta dei fabbisogni

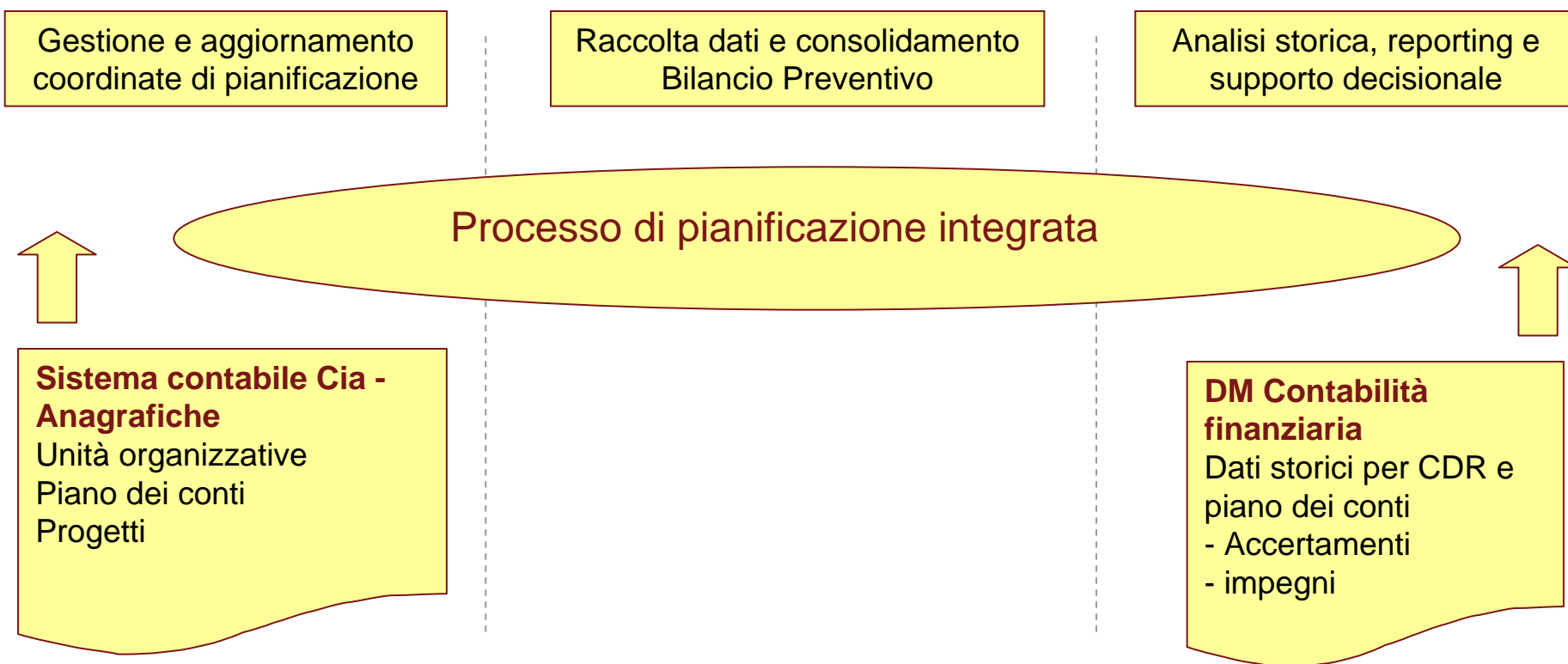
4. Analisi in multi prospettiva del bilancio

“Fornire agli Organi di Governo una visione completa con più prospettive di analisi del Bilancio di Previsione”

Il sistema informativo a supporto

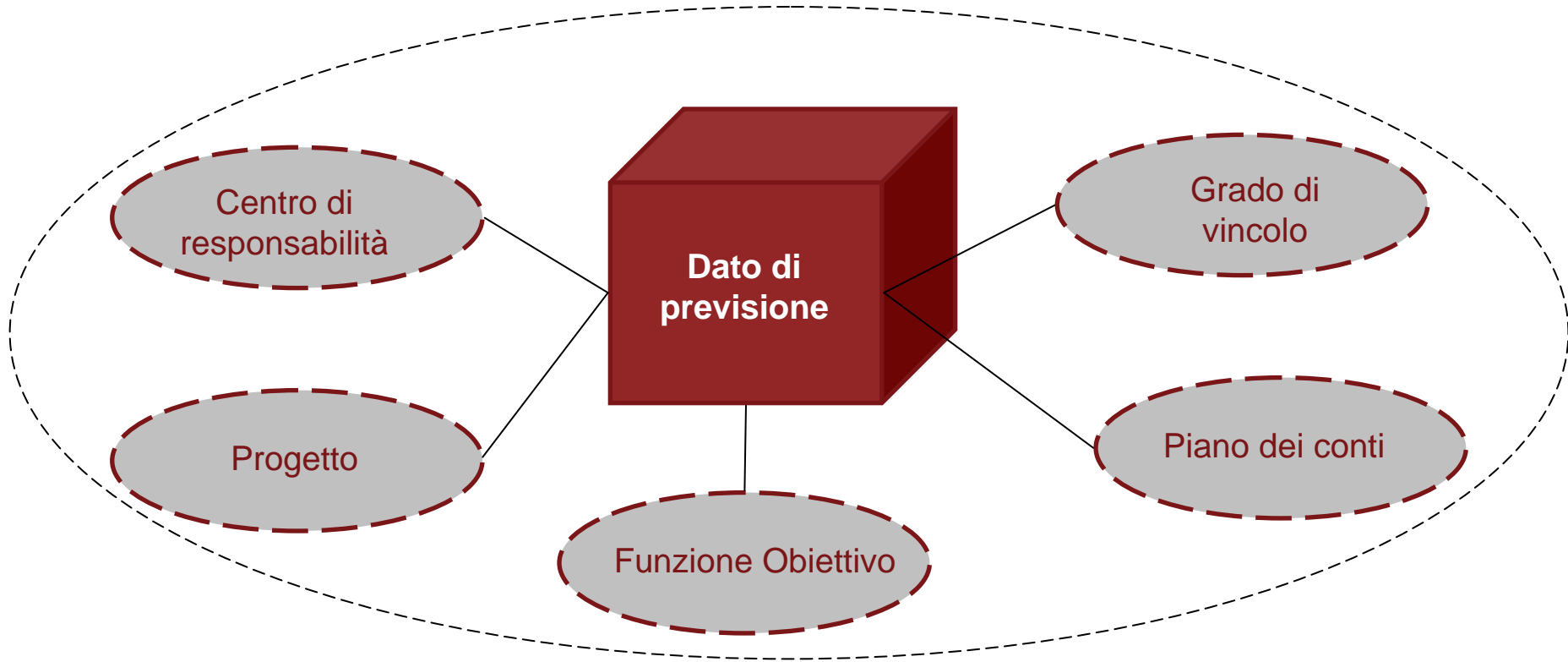
Sviluppata con Cineca una soluzione di pianificazione multidimensionale di tipo pluriennale;

punto di forza: integrazione col sistema contabile e col Data Mart contabilità finanziaria

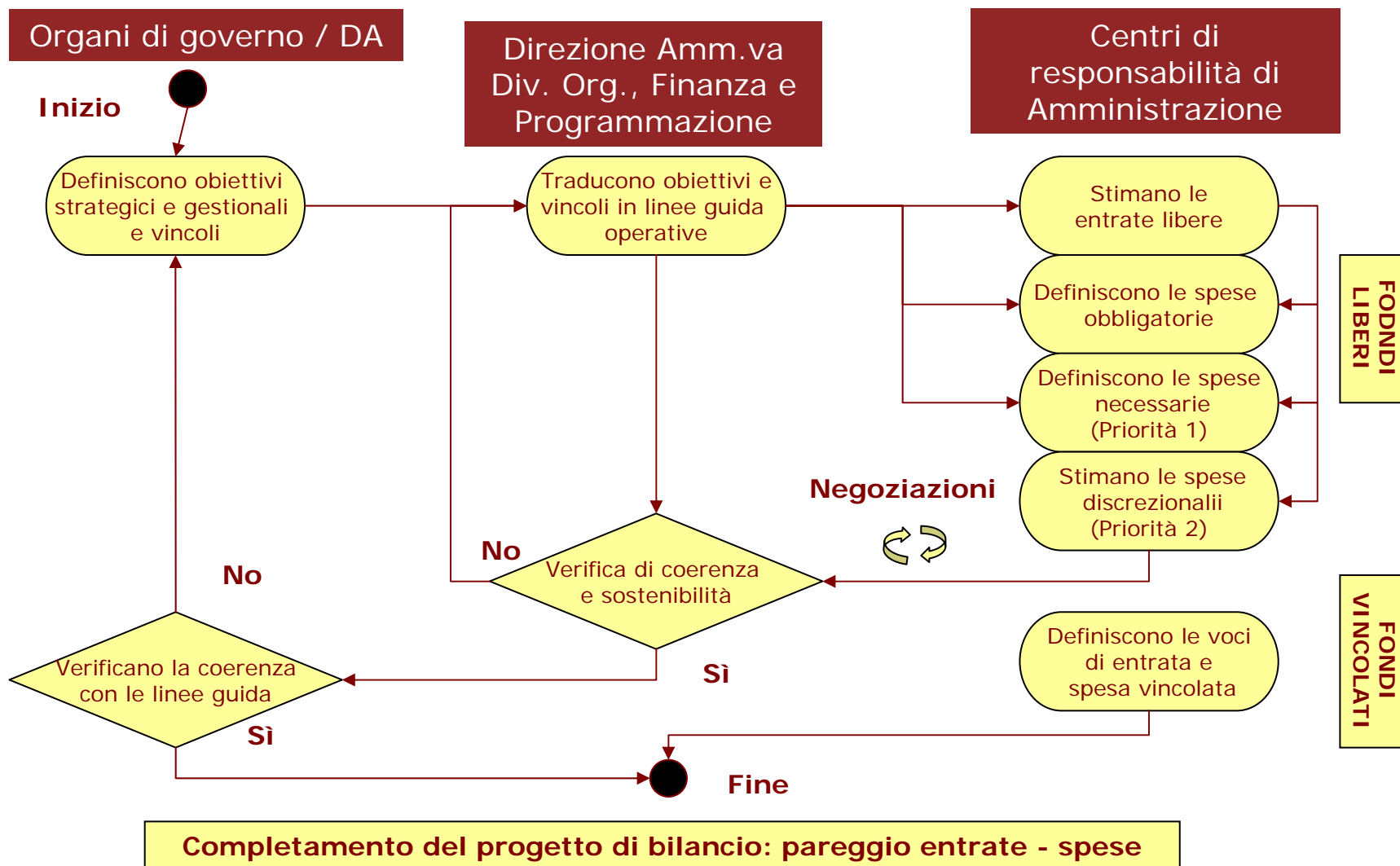




1. Le dimensioni gestite



2. Un ciclo strutturato di programmazione





3. Informatizzare il processo di raccolta dei fabbisogni

Esempio di data entry

Page

FO - Ricerca

Libero discrezionale - Pric | Libero discrezionale - Pric | Libero Obbligatorio

	F.S.3.01.01.10 DOTTRIC	F.S.3.01.01.10 DOTTRIC.CICLO	F.S.3.01.01.10 DOTTRIC.CICLO	
Borse di dottorato cicli XXII-XXIII + ▾	2666841.0			100.526
Borse dottorato di ricerca - XXIII + ▾		216908.55		
Borse dottorato di ricerca - XXIV c + ▾			200841.25	
Dottorati di ricerca finanziati con fi + ▾				2.666.841
Total:	2666841	216908.55	200841.25	216.908,55
				200.841,25
				112.471,1

Centro di Responsabilità
 Funzione obiettivo
 Grado di vincolo
 Piano dei conti
 Progetto
 Motivazione spesa



4. Analisi in multi prospettiva del bilancio: le chiavi di lettura (1/4)

La prospettiva per gradi di vincolo e di rigidità delle spese

PREVISIONE ENTRATE 2010		PREVISIONI SPESE 2010
Fondi vincolati e destinati nell'utilizzo: <i>derivanti da avanzo anni precedenti</i> <i>derivanti da finanziamenti in c/ competenza</i>	=	Spese finanziate da fondi vincolati e destinati nell'utilizzo:
Fondi liberamente disponibili nell'utilizzo: <i>derivanti da avanzo anni precedenti</i> <i>derivanti da finanziamenti in c/ competenza</i>	=	Spese finanziate con fondi liberamente disponibili nell'utilizzo: <i>spese aventi natura obbligatoria</i> <i>spese aventi natura discrezionale</i>
Rimborsi dai CGA per spese sostenute per loro conto da AC	=	Spese sostenute per conto dei CGA
totale entrate al netto delle partite di giro		totale spese al netto delle partite di giro
Partite di giro	=	Partite di giro
totale entrate		totale spese



4. Analisi in multi prospettiva del bilancio: le chiavi di lettura (2/4)

La prospettiva per funzioni obiettivo e gradi di vincolo

		+	+	=	=
FUNZIONI OBIETTIVO	Entrate vincolate	Rimborsi da CGA	Entrate libere	Totale Entrate	SPESE
Didattica					
Interventi Studenti					
Ricerca					
Risorse umane					
Servizi Bibliotecari					
Funzionamento					



4. Analisi in multi prospettiva del bilancio: le chiavi di lettura (3/4)

Il report per i dirigenti

Codice Articolo	Descrizione Articolo	Descrizione CdR	Descrizione CdR Correlato	Codice Articolo Correlato	L/V	Progetto	Fob	Motivazione	Importo
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	A.A200.A204.SPPO - Servizio Programmazione Piano Organico di Ateneo	F.E.0.01.01.10 - Avanzo.	AV	COFINMUR.PE RSRIC	FO.RU.01	Nomine 2010: procedure in itinere	221.258
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	A.A200.A204.SPPO - Servizio Programmazione Piano Organico di Ateneo	F.E.1.02.11.10 - Contr./conv./acc.prog r.con soggetti privati per funzionamento	VV	CONVDOCRIC. KOELLIKER	FO.RU.01	Convenzione Casa di Cura Koelliker Pro Infanzia spa - RU	40.041
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	COFINMUR.PE RSRIC	FO.RU.01	Nomine 2010: procedure in itinere	221.258
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Aumento retribuzione (1% legge 448/98)	1.681.079
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Conferme e ricostruzioni di carriera 2010 / Differimento anzianità L. 133/2008	850.000
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Impatto conferme e ricostruzioni carriera 2009 su 2010-2011-2012	200.000
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Impatto trasferimenti 2009 su 2010	397.000
F.S.1.01.01.10	Competenze fisse personale docente e ricercatori	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Retribuzione al 31/12/2010 personale in servizio al 1/11/2009	166.218.431
F.S.1.01.02.10	Competenze fisse ai dirigenti	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Retribuzioni al 31/12/2010-2011-2012 personale in servizio al 1/11/2009	1.045.600
F.S.1.01.03.10	Competenze fisse al personale tecnico-amministrativo	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Cessazioni 2010: collocamento a riposo	-511.000
F.S.1.01.03.10	Competenze fisse al personale tecnico-amministrativo	Divisione Gestione Risorse Umane	-	--	LO	PR.000000	FO.RU.01	Retribuzione al 31/12/2010-2011-2012 personale in servizio al 1/11/2009	66.234.239



4. Analisi in multi prospettiva del bilancio: le chiavi di lettura (4/4)



Report di Sintesi A.A200 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Analisi Comparativa Consuntivo - Previsione Assestata - Previsione per valori aggregati

PIANO DEI CONTI		Consuntivo (2007-2009)			Previsione (2010-2012)		
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
F.E.0	AVANZO	0,00	0,00	0,00	88.756.036,10	8.308.716,20	5.131.069,09
F.E.1	ENTRATE PROPRIE	137.551.230,29	132.599.020,12	134.893.510,70	173.778.308,29	140.914.315,35	136.851.205,92
F.E.2	ALTRE ENTRATE	1.531.543,20	4.805.981,67	4.486.243,64	2.506.815,90	1.319.648,06	1.321.596,54
F.E.3	ENTRATE DA TRASFERIMENTI	329.556.295,32	344.187.742,24	339.084.578,05	326.284.609,51	256.990.666,27	253.141.650,65
F.E.4	ALIENAZIONE BENI E RISCOSSIONE CREDITI	10.253,77	23.393,75	71.418,92	59.744.541,05	0,00	0,00
F.E.5	ENTRATE DERIVANTI DA ACCENSIONE DI PRESTITI	65.170.850,00	9.732.753,94	8.715.000,00	6.229.496,80	2.200.000,00	3.367.685,00
F.E.6	F.E.6 - ENTRATE AVENTI NATURA DI PARTITE DI GIRO	171.248.724,51	180.543.218,05	193.702.739,51	192.580.000,00	192.580.000,00	192.580.000,00
F.E	ENTRATE	705.068.897,09	671.892.109,77	680.953.490,82	849.879.807,65	602.313.345,88	592.393.207,20
TOTALE	ENTRATE SENZA PARTITE DI GIRO	533.820.172,58	491.348.891,72	487.250.751,31	657.299.807,65	409.733.345,88	399.813.207,20
F.S.1	RISORSE UMANE	294.191.276,38	310.223.880,39	321.962.536,48	321.297.610,44	308.923.921,73	307.415.255,23
F.S.2	SPESE DI FUNZIONAMENTO	35.588.501,61	40.640.874,29	38.572.955,55	40.762.559,42	40.357.252,27	41.074.265,91
F.S.3	INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI	39.858.699,90	46.402.546,15	45.344.479,86	60.375.506,76	37.162.982,58	35.977.251,88
F.S.4	ONERI FINANZIARI E TRIBUTARI	4.416.605,93	7.295.333,24	7.011.482,49	8.161.878,69	8.157.191,27	8.072.478,60
F.S.5	F.S.5 - ALTRE SPESE CORRENTI	895.273,37	1.297.874,09	521.362,33	14.495.050,72	4.045.810,00	4.045.810,00
F.S.6	TRASFERIMENTI	61.163.979,61	57.445.753,29	36.414.962,75	18.174.572,76	7.806.044,44	7.806.085,64
F.S.7	ACQUISIZIONE DI BENI DUREVOLI E PARTITE FINANZIARIE	100.746.615,37	25.074.204,22	8.915.325,73	190.864.115,77	16.581.293,70	9.230.982,44
F.S.8	RIMBORSO DI PRESTITI	1.630.710,14	2.825.742,40	2.995.284,06	3.168.513,09	3.559.665,58	4.313.203,42
F.S.9	F.S.9 - SPESE AVENTI NATURA DI PARTITE DI GIRO	171.248.724,51	180.543.218,05	193.702.739,51	192.580.000,00	192.580.000,00	192.580.000,00
F.S	SPESE	709.740.386,82	671.749.426,12	655.441.128,76	849.879.807,65	619.174.161,57	610.515.333,12
TOTALE	SPESE SENZA PARTITE DI GIRO	538.491.662,31	491.206.208,07	461.738.389,25	657.299.807,65	426.594.161,57	417.935.333,12



Dalla programmazione al controllo finanziario

ESTRAZIONE DA PLANNING

Pdc	Pdc Desc	Cdr Desc	Cdr Corr Desc	Pdc Corr Desc	L/V	Progetto	Fob	Fase	Primo
F.E.01.01.10	Avanzo.	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.S.7.02.02.61	AV	116PI020A	FO.INV.01	V0	182.810
F.E.01.01.10	Avanzo.	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.S.7.02.02.61	AV	116PI020A	FO.INV.01	V0	28.153
F.E.1.02.05.61	Contr./conv./acc.progr.con Regioni e Province	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.S.7.02.02.61	VV	116PI020A	FO.INV.01	V0	4.728.915
Totale F.E.									4.939.878
F.S.7.02.02.61	Ricostruzione e ripristino immobili fabbricati	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.E.0.01.01.10	AV	116PI020A	FO.INV.01	V0	182.810
F.S.7.02.02.61	Ricostruzione e ripristino immobili fabbricati	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.E.0.01.01.10	AV	116PI020A	FO.INV.01	V0	28.153
F.S.7.02.02.61	Ricostruzione e ripristino immobili fabbricati	Divisione Edilizia	A.A200.A601	F.E.1.02.05.61	VV	116PI020A	FO.INV.01	V0	4.728.915
Totale F.S.									4.939.878

ESTRAZIONE DA DM COFI

Page by:

Tipo Progetto: VINCOLATO

CDR - Articolo	Prev.								
	Avanzo	Entrata no avanzo	Totale Prev. entrata	Accertato (C)	Scostamento entrata	Prev. spesa	Stanziamiento effettivo	Impegni (C)	Disponibilità spesa
GRANDEEDIL.116PI020.116PI020A	210.963	4.728.915	4.939.878	0	(4.728.915)	4.939.878	210.963	33.110	177.853
	210.963	4.728.915	4.939.878	0	(4.728.915)	4.939.878	210.963	33.110	177.853
F.E.01.01.10 Avanzo.	210.963		210.963		0		0		0
F.E.1.02.05.61 Contr./conv./acc.progr.con		4.728.915	4.728.915		(4.728.915)		(4.728.915)		(4.728.915)
F.S.7.02.02.61 Ricostruzione e ripristino immobili					0	4.939.878	4.939.878	33.110	4.906.767
Total	210.963	4.728.915	4.939.878	0	(4.728.915)	4.939.878	210.963	33.110	177.853



Il sistema di programmazione: risultati

ORGANI DI GOVERNO DELL'ATENEO

- **Leggere il bilancio** dal punto di vista delle **attività chiave** svolte in ateneo (Funzioni obiettivo) e dei gradi di vincolo/rigidità
- Conoscere l'entità dei **fondi di ateneo** necessari alla gestione e l'ammontare delle somme **derivate da terzi**

DIV. ORGANIZZ.NE FINANZA E PROGRAMMAZIONE


- **Coordinare a pieno il processo** (fase negoziale, diversi draft di bilancio)
- **Responsabilizzare i soggetti** coinvolti sul tema
- **Guidare i flussi** di alimentazione del bilancio (scenari)

CENTRI DI RESPONSABILITA' AMM. CENTRALE

- Disporre di un **corredo informativo** utile a gestire il bilancio conformemente alle linee guida definite
- Dare maggiore evidenza di come **perseguono i propri compiti istituzionali**

Il sistema di programmazione: impatto

L'introduzione di una nuova tecnologia ha accompagnato una decisione di cambiamento che ha inciso sui seguenti aspetti:

-  **innovazione culturale:** passaggio **dall'approccio storico incrementale** alla **spending review** in un contesto di contrazione delle risorse pubbliche
- innovazione di processo:** strutturazione di un workflow che logicamente organizza le fasi di definizione del bilancio sotto una chiara regia strategica e tecnica.
- innovazione tecnologica:** strumento Web based, multidimensionale, distribuito e facilmente accessibile.



Il sistema di programmazione: le novità del 2010

- L'applicazione "Planning" è stata impiegata anche per la gestione delle variazioni di bilancio con il relativo corredo informativo (FOB, CDR, grado di vincolo, ecc.)

- previsto nel secondo semestre l'utilizzo di un'interfaccia "amichevole" per il data entry (foglio excel)

Il sistema di programmazione: evoluzioni future

- ❑ Collegare la **pianificazione** strategica e gestionale al **bilancio pluriennale** attraverso una chiara **tracciabilità** delle **risorse** collegate agli **obiettivi**
- ❑ **Stimare** con maggior precisione **l'impatto sui saldi** di bilancio futuri **delle scelte** di oggi su Personale, Borse di studio, Edilizia e Indebitamento (simulazioni)
- ❑ Adeguare il sistema di programmazione e di contabilità alle **novità** della **legge**

196/2009 (le parole chiave):

- ❑ applicazione della L. di contabilità al complesso delle AA.PP.
- ❑ comuni schemi di bilancio articolati in missioni e programmi
- ❑ indicatori di risultato e coerenza con il D.lgs. 150/2009



- ❑ Procedere verso una **programmazione finanziaria "integrata"** di Ateneo (bilanci AC + CGA)