

INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA *PERFORMANCE* E CICLO DEL BILANCIO

L'attuale quadro normativo pone alle università molteplici adempimenti in ambiti che, se da una parte sono fortemente differenziati in termini di contenuti, dall'altra sono strettamente connessi e necessitano di essere coordinati e integrati.

È appunto questo il caso del ciclo del bilancio e del ciclo della *performance*, la cui piena integrazione consentirebbe di disporre di due documenti strettamente collegati che, a partire dagli obiettivi strategici definiti dagli organi di vertice, individuino gli obiettivi operativi e i relativi responsabili, assegnando le necessarie risorse.

Tale tematica è ormai da diversi anni oggetto di attenzione da parte del legislatore; da ultimo il D. Lgs. n. 74/2017, che modifica il D. Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di budget, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

L'Ateneo, riguardo tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nel precedente esercizio.

Il processo seguito parte dalla struttura degli obiettivi di Ateneo, delineata nelle Linee Guida del Rettore e, seguendo una logica di *cascading*, si declina in obiettivi strategici e obiettivi operativi dei singoli uffici, dei centri e dei dipartimenti.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione; ciò attraverso alcune semplici elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di budget sono stati riclassificati dapprima per missione e per programma, poi per centro di costo (reali e fittizi). Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire un'imputazione analitica dei costi, dà la possibilità di distinguere gli stanziamenti di budget per missione e per programma.

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida del Rettore e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 1 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 	€ 23.006.952,98
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <hr/> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione 	€ 20.082.487,76
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <hr/> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti 	€ 9.488.014,51

Tabella 6- Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 	€ 270.112,34
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione 	€ 403.967,67
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti 	€ 554.450,00

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del budget per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

Rispetto all’elaborazione effettuato sui dati del bilancio di previsione 2019 si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (budget economico) da quelle per investimento (budget degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziare le due viste.

Sfruttando tali informazioni, attraverso elaborazioni extracontabili e dopo aver riclassificato i dati del budget per centro di costo e per missione e programma, il passo successivo è stato quello di ribaltare i costi dei centri “fittizi” sui centri “reali”, attraverso appositi *driver*.

L’esito di tale procedura è stato quello di pervenire ad una imputazione del totale dei costi (dei due tipi di budget) unicamente ai centri di costo *reali*, sempre suddivisi per missione e programma in modo da poterli collegare ai corrispondenti obiettivi.

La *Tabella 6* mostra il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

Il processo sopra delineato, pur con le dovute cautele, rappresenta un primo traguardo per l’integrazione tra il ciclo del bilancio e quello della *performance*.

La procedura seguita, nella sua semplicità metodologica, ha confermato il vantaggio già evidenziato lo scorso esercizio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di vista operativo per l’amministrazione; ma allo stesso tempo non va sottaciuto il fatto che alcune

elaborazioni, come ad esempio quella di ribaltamento o la stessa imputazione di contabilità analitica sui diversi centri di costo, necessitano di essere migliorata e rese più aderenti alla realtà attraverso criteri e driver più evoluti.

Tabella 7 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo
– Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement	1.1 Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Innovazione della didattica 1.6 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 3.2 Promozione dei servizi offerti dallo sportello Unitusjob attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	I DIVISIONE	€ 1.497.008,12
				II DIVISIONE	€ 1.218.882,38
				III DIVISIONE	€ 638.875,82
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 381.636,29
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 61.536,49
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 437.319,89
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 23.965,08
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 23.909,58
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 162.179,08
				DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 4.053.988,92
				DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.249.504,59
				DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 3.085.223,28
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.257.040,04
				DI P. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.727.500,21
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.188.383,21
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca al fine del miglioramento della VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 1.420.372,97
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 987.204,84
				III DIVISIONE	€ 625.519,49
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 330.982,20
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 112.493,08
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 425.292,90
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 41.074,08
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 42.854,14
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 178.452,78
				DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.541.788,17
				DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.029.675,82
				DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.410.065,36
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 3.876.009,80
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.369.750,94
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.690.951,20
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni	1.1 Implementazione del controllo di gestione 2.1 Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo 3.1 Potenziamento della formazione del personale TA 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 5.1 Consolidamento attività di audit interno 6.1 Diffusione della cultura della qualità 7.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 7.2 Miglioramento sito web	I DIVISIONE	€ 824.036,15
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 6. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità 7. Miglioramento servizi agli studenti		II DIVISIONE	€ 752.038,50
		III DIVISIONE		€ 488.326,44	
		CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO		€ 385.051,82	
		CENTRO STUDI ALPINO		€ 19.506,26	
		CENTRO AZIENDA AGRARIA		€ 275.213,84	
		CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI		€ 22.749,25	
		CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO		€ 19.307,75	
		CENTRO GRANDI ATTREZZATURE		€ 95.612,63	
		DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI		€ 1.530.367,30	
		DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE		€ 939.645,16	
		DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA		€ 1.003.778,60	
		DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI		€ 1.435.027,76	
		DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI		€ 1.003.281,51	
		DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO		€ 694.071,55	

Tabella 8 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo
– Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement	1.1 Miglioramento capacità attrattiva corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 1.5 Innovazione della didattica 1.6 Aumento e/o riqualificazione spazi didattica 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 3.2 Promozione dei servizi offerti dallo sportello Unitusjob attivato presso l'Ufficio Ricerca e rapporti con le imprese al fine di intensificare il contatto con gli studenti	I DIVISIONE	€ 1.475,98
				II DIVISIONE	€ 1.475,98
				III DIVISIONE	€ 1.476,03
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 3.956,72
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 3.956,72
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 30.635,92
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 3.956,72
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 3.956,72
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 3.956,72
				DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 38.058,52
				DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 3.961,86
				DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 37.310,87
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 128.020,16
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 3.956,72
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 3.956,72
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento performance VQR: miglioramento degli obiettivi della ricerca e degli obiettivi di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca al fine del miglioramento della VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 1.890,66
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 1.890,66
				III DIVISIONE	€ 1.890,68
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 5.550,33
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 5.550,33
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 68.704,30
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 5.550,33
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 5.550,33
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 5.550,33
				DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 53.465,51
				DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 5.557,55
				DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 50.667,52
				DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 181.048,47
				DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 5.550,33
				DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 5.550,33
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Equilibrio finanziario 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo attraverso la proposta di nuove iniziative o la partecipazione attiva a progetti di altre organizzazioni	1.1 Implementazione del controllo di gestione 2.1 Monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo 3.1 Potenziamento della formazione del personale TA 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 5.1 Consolidamento attività di audit interno 6.1 Diffusione della cultura della qualità 7.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 7.2 Miglioramento sito web	I DIVISIONE	€ 24.155,09
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	II DIVISIONE		€ 24.155,09	
		III DIVISIONE		€ 24.159,27	
		CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO		€ 30.747,98	
		CENTRO STUDI ALPINO		€ 30.747,98	
		CENTRO AZIENDA AGRARIA		€ 132.930,28	
		CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI		€ 30.747,98	
		CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO		€ 30.747,98	
		CENTRO GRANDI ATTREZZATURE		€ 30.747,98	
		DI PARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI		€ 41.450,47	
		DI PARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE		€ 30.787,97	
		DI PARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA		€ 30.787,97	
		DIP. INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI		€ 30.787,97	
		DIP. DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI		€ 30.747,98	
		DIP. SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO		€ 30.747,98	