

**Settore Controllo di Gestione**



**LINEE GUIDA DI BUDGET**

## **Indice**

<b>GLI OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA DI BUDGET .....</b>	<b>3</b>
<b>IL BUDGET: DEFINIZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>IL PROCESSO DI BUDGETING.....</b>	<b>4</b>
ASSEGNAZIONE .....	4
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE .....	5
GESTIONE .....	7
CONTROLLO E RENDICONTAZIONE.....	9
<b>LE CRITICITÀ DEL PROCESSO DI BUDGET .....</b>	<b>10</b>

### **Allegati:**

*Allegato n. 1 : Scheda di Budget*

*Allegato n. 2 : Modulo di autorizzazione della spesa e imputazione del costo*

*Allegato n. 3 : Provvedimento di liquidazione della spesa*

*Allegato n.4 : Report di gestione del Budget*

## **GLI OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA DI BUDGET**

Le Linee guida di Budget rappresentano un momento dell'insieme di interventi messi a punto dall'Amministrazione per supportare gli uffici amministrativi dell'Ateneo nella realizzazione del proprio sistema di pianificazione programmazione, e controllo.

Le Linee guida oggetto del presente documento nascono con il duplice obiettivo di:

- chiarire il percorso di lavoro da seguire nella formulazione del Budget, fornendo elementi di dettaglio in merito alla tempistica ed integrazione dei soggetti coinvolti. Le Linee guida sono orientate alla descrizione delle modalità con le quali avviene il processo di Budgeting e danno quindi particolare rilievo alla definizione di tempi ed attività da svolgere al fine di rendere "efficace" il processo stesso;
- supportare gli organi di indirizzo e programmazione in modo che possano contare sulla capacità di effettuare analisi di maggior dettaglio in merito alle effettive dinamiche economiche, organizzative e produttive che riguardano le singole unità organizzative.

Il percorso di programmazione delineato nel documento sintetizza le attività da svolgere in processi tra di loro necessariamente coordinati (controllo di gestione, contabilità generale, Budgeting) chiarendo altresì il ruolo che di volta in volta sono chiamati a svolgere i Titolari dei Budget.

Un'ultima annotazione riguarda i destinatari delle Linee guida. Le attività previste hanno ovviamente una valenza che non si esaurisce sul piano tecnico, bensì coinvolge la dimensione strategica di gestione dell'Ateneo. Il coordinamento delle diverse fasi di lavoro richiede un impulso forte e, in numerosi passaggi, un intervento diretto da parte degli organi di Direzione.

## **IL BUDGET: DEFINIZIONE**

Il Budget è l'insieme delle risorse finanziarie, umane e strumentali attribuite a ciascun Centro di Responsabilità Amministrativa per il conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Il Budget articolato per Centri di Responsabilità Amministrativa ha l'obiettivo di:

- fornire una guida e un orientamento al management

- responsabilizzare il ruolo degli operatori
- consentire la crescita professionale e metodologica di tutto il personale

Il Budget è uno strumento per:

- il governo dell'Università
- la verifica preventiva della fattibilità delle ipotesi di gestione
- la misurazione della performance
- la motivazione e incentivazione del personale
- l'attribuzione di obiettivi
- la responsabilizzazione

## **IL PROCESSO DI BUDGETING**

### **Assegnazione**

A partire dall'esercizio finanziario 2005, in conseguenza dell'introduzione del sistema di Contabilità Economica e Analitica per Centri di Costo e del Controllo di Gestione, sono stati assegnati, in coerenza con gli stanziamenti previsti dal bilancio di previsione, i Budget finanziari a ciascun Centro di Responsabilità Amministrativa.

Pertanto, l'assegnazione del Budget è avvenuta, secondo il modello *top-down*, in base alle seguenti fasi:

- approvazione del Bilancio di Previsione annuale
- direttiva del Direttore Amministrativo
- assegnazione del Budget ai Responsabili
- gestione sperimentale dei processi

Dall'esercizio finanziario 2008 tale processo sarà oggetto di revisione, secondo il modello *bottom-up*. In questo caso gli organi di direzione provvederanno ad un coinvolgimento delle singole unità operative attuando una responsabilizzazione diffusa dei singoli Titolari di

Budget. La fase di assegnazione sarà pertanto preceduta da una attenta pianificazione e programmazione delle attività.

### **Pianificazione e programmazione**

Il processo di pianificazione e programmazione è finalizzato a fornire supporto ai processi decisionali effettuati ai diversi livelli dei Centri di Responsabilità Amministrativa.

Esso include tutte le attività che devono essere svolte dai vari soggetti coinvolti per fissare gli obiettivi in termini di efficienza e di efficacia, rilevare le risorse effettivamente utilizzate e i risultati ottenuti durante lo svolgimento della gestione e, infine, misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nell'esposizione successiva, il processo è descritto nelle sue diverse fasi pianificazione, programmazione e controllo, esponendo ruoli, responsabilità e tempistica dei flussi informativi.

Tra i principali risultati del ciclo di pianificazione e controllo vi è il Budget Finanziario.

Pianificazione. La pianificazione costituisce la fase iniziale del processo per l'amministrazione dal momento in cui gli organi di direzione, sulla base anche delle risultanze gestionali dell'anno precedente, definiscono le strategie, le linee guida e i documenti programmatici di riferimento (es. Bilancio Pluriennale).

Programmazione. Il percorso di programmazione, che si conclude con la predisposizione del Budget, prevede le seguenti fasi operative:

- a. *definizione delle linee strategiche:* stesura degli obiettivi strategici da parte degli organi di indirizzo;
- b. *sviluppo della prima proposta di Budget:* i Titolari di Budget preparano la prima proposta di Budget, sulla base dello storico e delle indicazioni strategiche. Ciascun Titolare dovrà presentare la propria "Scheda di Budget" (**Allegato n. 1**) che presenta una stima del fabbisogno di risorse sia degli impegni contrattuali in itinere che delle attività da realizzare, con identificazione dei tempi e delle risorse necessarie. (Si precisa al riguardo, che il Titolare del Budget, nella fase di programmazione, dovrà tener conto

della quota di Budget “indisponibile” che deriva da riassegnazioni vincolate di prenotazioni non impegnate nell’E.F. precedente, visualizzabili sul sito internet del Controllo di Gestione – Budget Economico-Finanziario);

- c. *presentazione delle proposte di Budget*: le schede di Budget elaborate vengono presentate agli organi di direzione per una verifica preliminare della compatibilità complessiva con gli indirizzi strategici;
- d. *negoziazione*: le proposte di Budget vengono negoziate con gli organi di direzione per la definizione degli obiettivi operativi e per la distribuzione delle risorse;
- e. *definizione del Budget e Documento Annuale di Programmazione*: al termine della fase di negoziazione gli organi di direzione provvederanno ad approvare il Budget e a definire il Documento Annuale di Programmazione contenente il programma integrato di attività approvate nelle schede di Budget. Sulla base del Documento Annuale di Programmazione viene definito il bilancio preventivo per l’esercizio successivo.
- f. *definizione del Piano Esecutivo*: entro trenta giorni dall’approvazione del Bilancio di Previsione, il Direttore Amministrativo definisce il Piano Esecutivo di attività delle strutture dell’Amministrazione centrale individuando il responsabile per la realizzazione dei progetti e/o il raggiungimento degli obiettivi assegnati (Titolare del Budget) nonché attribuendo la responsabilità amministrativa della gestione delle relative risorse finanziarie (assegnazione del Budget).

L’aspetto della tempistica, per il Budget, riveste un ruolo determinante. Tutte le fasi sopra riportate dovrebbero essere completate entro l’anno precedente a quello di riferimento.

Un possibile calendario dovrebbe essere il seguente:

- agosto: elaborazione delle schede di Budget da parte dei Titolari di Budget;
- settembre: negoziazione con gli organi di direzione;
- ottobre: approvazione del Budget e predisposizione della bozza del Bilancio di Previsione.

Per il corrente esercizio finanziario 2007, si provvederà a presentare le schede Budget entro il **31 gennaio 2007**.

## Gestione

Nella gestione del Budget riveste particolare importanza la figura del Titolare del Budget.

Il Titolare del Budget è il *dominus* delle attività collegate alle risorse assegnate:

1. è titolare della funzione istruttoria;
2. autorizza l'utilizzo delle risorse nell'ottica di una razionalizzazione della spesa;
3. certifica e controlla le attività e la spesa.

Al riguardo, si precisa che la figura del Titolare del Budget può non coincidere con quella del Responsabile del procedimento. Il Responsabile del procedimento, come stabilito dal Regolamento di attuazione della legge 7 agosto 1990, n. 241, dovrà essere ben individuato in ogni provvedimento di autorizzazione preventivo della spesa (delibera degli Organi Accademici, Decreto Rettorale, Determina Dirigenziale), fermo restando che *“le Unità Organizzative responsabili dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedurale inerente i singoli procedimenti sono i Settori costituenti l'apparato amministrativo, tecnico, didattico e scientifico dell'Ateneo”* (art. 10 del Regolamento).

In particolare, l'art. 11 così recita:

*“1. Il responsabile del procedimento esercita le attribuzioni contemplate dagli articoli 5 e 6 della L. 7 agosto 1990, n.241, e dal presente Regolamento e svolge i compiti attinenti all'applicazione delle disposizioni della L. 4 gennaio 1968, n.15, e sue modificazioni, nonché dalla L. 15 maggio 1997 n. 127.*

*2. Sulla base delle competenze attribuite per materia alle singole Unità Organizzative..... la persona preposta a capo di ogni singola Unità Organizzativa è responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedurale concernente il relativo provvedimento finale da adottarsi. Analoga responsabilità è attribuita ai preposti all'Unità Organizzativa a titolo di supplenza o di vicarietà. In caso di assenza o di impedimento dei soggetti, come sopra preposti all'Unità Organizzativa, analoga responsabilità è attribuita al soggetto presente nella medesima Unità e rivestente la qualifica più alta, ovvero a quello con maggiore anzianità nella stessa qualifica.*

*3. Il responsabile del procedimento può assegnare formalmente, con atto scritto, ad altro dipendente addetto all'Unità Organizzativa, la responsabilità dell'istruttoria o di ogni altro adempimento procedurale inerente il singolo procedimento, nel rispetto delle funzioni e mansioni proprie della qualifica rivestita dal dipendente assegnatario. In tal caso questi è considerato responsabile del singolo procedimento formalmente assegnatogli.*

.....

*6. Per i procedimenti di competenza delle strutture didattiche, scientifiche e di servizi, responsabile del procedimento è il Segretario Amministrativo del Dipartimento o struttura equiparata, ovvero, per le altre strutture, il Direttore delle medesime. Il Direttore delle strutture è, in ogni caso, competente per l'adozione del provvedimento finale”.*

In relazione a tale indicazione e nelle more della riorganizzazione funzionale e procedurale in itinere, la gestione delle risorse dovrà, pertanto, continuare ad avvenire con provvedimenti e procedure funzionali alla tipologia di attività e spesa, secondo la normativa in vigore.

Ogni spesa dovrà essere autorizzata preventivamente dal Titolare del Budget con il “Modulo di autorizzazione della spesa e imputazione del costo” (**Allegato n. 2**). Pertanto, tutte le richieste dovranno essere indirizzate al Titolare di Budget il quale, effettuate le opportune valutazioni, determina i seguenti atti:

- autorizza la spesa;
- imputa la stessa al relativo Centro di Costo (in relazione alle risorse da ciascuno impiegate e secondo le regole specificate nel Manuale Operativo del Controllo di Gestione);
- richiede la prenotazione al Settore Contabilità e Bilancio;
- trasmette il “Modulo di Autorizzazione della spesa e imputazione del costo” e tutta la documentazione all'ufficio ordinatore di spesa.

Ogni Modulo dovrà essere numerato e datato a cura del Titolare del Budget.

Tale procedura è semplificata nel caso in cui la figura del Titolare del Budget coincide con quella dell'ordinatore di spesa.

In via sperimentale, a partire dal 01 Febbraio 2007, tale documento sostituirà l'attuale “Modulo di imputazione della spesa”.

Al fine di verificare il corretto utilizzo delle risorse e di attivare procedure idonee al contenimento e razionalizzazione della spesa, ciascun Titolare di Budget dovrà controllare l'ammontare del Budget utilizzato e di quello disponibile utilizzando lo strumento informatico on-line (Budget Economico-Finanziario) disponibile sul sito internet del



Controllo di Gestione. Mensilmente tale riscontro dovrà essere formalizzato mediante comunicazione via e-mail al Settore Controllo di Gestione.

Il Responsabile del Centro di Responsabilità Amministrativa potrà in ogni momento intervenire nella gestione del Budget.

Qualora nel corso della gestione intervengano situazioni che rendano necessarie modifiche ai Budget riferiti ai Centri di Responsabilità Amministrativa, il Direttore Amministrativo provvederà, con proprio atto e fatte salve le competenze relative a provvedimenti di variazione di Bilancio, alla riassegnazione delle risorse necessarie.

Il Responsabile del Settore ordinante la spesa o il Responsabile del Procedimento, ai sensi dell'art. 27 del vigente Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità di Ateneo, concluderanno i procedimenti (anche attivati dai Titolari di Budget) con la predisposizione del "Provvedimento di liquidazione della spesa" (**Allegato n.3**). In particolare, in tale provvedimento dovranno essere indicati e allegati tutti i riferimenti normativi e i documenti necessari a giustificare e a liquidare la spesa.

### **Controllo e rendicontazione**

Tutte le informazioni contabili ed extracontabili verranno rilevate ed elaborate al fine di monitorare l'andamento gestionale, realizzando eventualmente le azioni correttive necessarie per garantire il conseguimento degli obiettivi definiti. L'attività di controllo si articola nelle seguenti fasi:

- l'analisi degli scostamenti
- l'analisi delle cause degli scostamenti
- l'analisi delle responsabilità
- interventi correttivi

Con cadenza trimestrale (entro il 31 marzo, 30 giugno, 30 settembre, 31 dicembre di ogni anno) i Titolari del Budget dovranno presentare dei "Report di gestione del Budget"

(**Allegato n. 4**) al fine di fornire informazioni utili per verificare e riorientare la gestione verso gli obiettivi di Budget.

## **LE CRITICITÀ DEL PROCESSO DI BUDGET**

Affinché il processo di Budget sia efficace, è necessario che vengano rispettate una serie di regole. Gli elementi di cui viene proposta nel seguito una sintetica analisi sono i seguenti:

- Rispetto del Budget. Per imparare a prevedere e calibrare le spese è necessario un po' di tempo. Fondamentale è imparare a rispettare il Budget fin dall'inizio.
- Dinamica del Budget. Essere consapevoli che le proiezioni di spesa sono solo una supposizione. Per esempio, se è stato pianificato lo stesso importo mensile per le interurbane e la bolletta è sempre superiore del 20% rispetto ai costi stimati per almeno tre mesi consecutivi, sarà necessario aumentare il Budget del 20%. Se la bolletta è invece inferiore a quanto preventivato, sarà necessario ridurre il Budget di conseguenza.
- Controllo mensile del Budget. Controllare il Budget ogni mese ed esaminarne il flusso per essere sicuri di avere fondi sufficienti per compensare le uscite.
- Uso del Budget come mezzo di contenimento e di programmazione, non come una limitazione. La deviazione dal Budget è possibile se sorgono spese non preventivate ma necessarie e concordate.