



**Manuale del Controllo di Gestione
dell'Istituto Universitario di Studi Superiori**

approvato dal Consiglio di Amministrazione del

Sommario

- 1- ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE
 - 1.1 IL SISTEMA DI CONTABILITA'
 - 1.2 ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE
- 2 - I PROCESSI CONTABILI
 - 2.1 PROGRAMMAZIONE
 - 2.2 VARIAZIONI DEI DOCUMENTI CONTABILI PUBBLICI DI PREVENTIVO
- 3 - LE PROCEDURE DI CONTROLLO
 - 3.1 CONTROLLO ANTECEDENTE
 - 3.2 CONTROLLO CONCOMITANTE
 - 3.3 CONTROLLO SUSSEGUENTE
 - 3.4 L'ANALISI DEI FLUSSI DI CASSA E IL RENDICONTO FINANZIARIO
- 4 IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI
 - 4.1 PROGRAMMAZIONE
 - 4.2 GESTIONE
 - 4.3 CONSUNTIVAZIONE

1- ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE

1.1 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ

Il sistema di contabilità adottato dell'Istituto Universitario di Studi Superiori (di seguito IUSS) 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 di perseguimento dell'economicità, intesa come efficacia ed efficienza, dell'organizzazione.

Per rispondere a tali duplici esigenze informative, il sistema contabile si compone di diversi strumenti: la contabilità generale, finalizzata alla corretta rappresentazione globale dei risultati economici, patrimoniali e finanziari realizzati dall'Istituto, e la contabilità analitica e il controllo di gestione, finalizzati alla determinazione analitica del consumo di risorse dei singoli centri gestionali e del continuo monitoraggio delle performance. Il sistema contabile comprende inoltre un sistema di controllo economico finanziario.

Il sistema contabile dello IUSS si articola pertanto in:

- contabilità generale;
- contabilità analitica;
- sistema di controllo economico-finanziario.

La contabilità generale, integrata con la contabilità analitica, è lo strumento tecnico-contabile attraverso il quale viene rilevata a consuntivo la natura delle transazioni economiche con soggetti terzi rispetto all'Istituto. In tal senso, la contabilità generale rileva esclusivamente costi e proventi generati dall'esterno, ovvero relativi a movimenti economici originati dalla relazione con soggetti terzi rispetto all'Istituto. La contabilità generale, di conseguenza, non rileva costi e ricavi generati internamente, ovvero movimenti economici originati dalla relazione con soggetti interni all'Istituto (come ad esempio i centri gestionali).

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; tale contabilità rileva sia costi e proventi esterni, nati dalla relazione dell'Istituto con soggetti terzi, sia costi e proventi interni, derivati dall'allocazione delle risorse sulle diverse strutture dell'Istituto. In sede di previsione, nell'ambito della gestione delle risorse assegnate a ciascun centro gestionale, la contabilità analitica monitora il 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 contabilità analitica consente la verifica della disponibilità residua delle singole risorse assegnate, al fine di assicurare:

1. il controllo costante della disponibilità delle risorse dell'Istituto nel suo complesso;
2. il controllo costante della disponibilità delle risorse assegnate ai singoli Centri Gestionali;
3. il controllo della disponibilità delle risorse per i singoli progetti finanziati, così da permettere un utilizzo flessibile della disponibilità;
4. il controllo dei flussi di cassa dell'Istituto nel suo complesso.

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

Il sistema di controllo economico-finanziario

Il sistema di controllo economico-finanziario si realizza:

- a) attraverso il controllo della disponibilità delle risorse dei singoli centri gestionali: ciò comporta una verifica periodica della disponibilità di risorse di budget per l'Istituto, per i centri di gestione e per i progetti al 30 giugno e al 31 ottobre di ogni anno; l'analisi è sintetizzata da un report reso disponibile agli organi di governo e ai responsabili dei centri;
- b) attraverso il controllo dei flussi di cassa dei singoli centri gestionali e dell'Istituto nel suo complesso: ciò comporta una previsione trimestrale delle entrate e delle uscite, distinta per mese e aggiornata mese per mese a scorrimento, in cui si confrontano i dati consuntivi e quelli preventivi relativi al mese appena chiuso. Il prospetto viene elaborato per l'Istituto, per i centri di gestione e l'analisi è sintetizzata da un report reso disponibile agli organi di governo.

1.2 ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA CONTABILE

Il sistema contabile riflette la struttura organizzativa dell'Istituto attraverso la definizione di tutte le singole entità di imputazione dei risultati della gestione economico-patrimoniale. Il sistema contabile ha l'obiettivo di monitorare, per ciascuna entità di imputazione, la gestione delle risorse finanziarie assegnate a budget e utilizzate nel corso dell'esercizio, nonché i costi definiti a consuntivo ad essa complessivamente riferibili.

Le entità di imputazione del sistema contabile identificano la natura e la destinazione analitica delle risorse acquisite e impiegate. Tali entità sono coerenti con lo schema organizzativo dell'Istituto e ne seguono l'evoluzione. Esse, in particolare, sono:

- Centri di responsabilità;
- Centri di costo;
- Progetti.

I centri di responsabilità corrispondono ai centri gestionali. Essi rappresentano le unità analitiche cui è assegnato budget. Tutti i costi, i ricavi, nonché gli investimenti che rientrano all'interno del bilancio dell'Istituto devono essere riferiti ad un centro gestionale. Al di sopra dei centri gestionali figura l'Istituto stesso. I Centri gestionali sono unità organizzative formalmente definite nella forma organizzativa che utilizzano risorse finanziarie e rispondono all'Istituto della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Ciascun Centro di responsabilità, al fine delle esigenze di articolazione delle responsabilità di gestione delle risorse, può articolarsi in Centri di costo dotati di un proprio budget.

I Centri di Costo sono entità contabili alle quali sono riferiti direttamente costi e proventi. Essi possono essere identificati con riferimento ad unità organizzative formalmente definite, oppure ad unità organizzative fittizie, rispetto alle quali attribuire o allocare costi e proventi ai fini gestionali.

Il piano dei centri gestionali individua le strutture assegnatarie di risorse finanziarie. Il sistema contabile e il sistema di controllo finanziario monitorano sulla corretta gestione delle risorse finanziarie assegnate alle strutture (centri di responsabilità, centri di costo).

La rilevazione operativa di documenti gestionali nel sistema informatico contabile avviene nelle "unità organizzative". Le strutture assegnatarie di risorse partecipano al processo di budgeting; in alcuni casi i centri gestionali sono articolati in centri di costo assegnatari di budget: in tal caso il budget del centro gestionale è dato dalla somma dei budget dei centri di costo sottostanti. Nel sistema informatico contabile i centri assegnatari di risorse (budget) sono denominati "Unità Analitiche" (UA), che sono centri di responsabilità che hanno a disposizione un budget da

spendere..

La rilevazione operativa di documenti gestionali nel sistema informatico contabile U-Gov deve quindi essere effettuata indicando esattamente la UA: unità analitica, che è responsabile delle risorse che verranno spese (assegnataria di budget).

I Progetti rappresentano infine una dimensione ulteriore dell'informazione contabile, ovvero l'entità di aggregazione di costi e proventi legati a esigenze di monitoraggio e di rendicontazione direttamente riferibili a un progetto specifico; ciò significa che ogni costo o provento riferito a un progetto ha anche un riferimento al centro che lo gestisce come budget. I progetti accolgono costi e proventi riferibili a iniziative svolte in un arco temporale definito (ovvero delle quali è possibile stabilire un inizio e una fine), con obiettivi, budget e risorse assegnate. Il sistema gestisce i progetti pluriennali consentendo, in particolare, la gestione della visione sia annuale sia pluriennale, a livello economico (proventi/costi imputabili ai diversi esercizi) e di cassa (entrate/uscite 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 delle attività.

2 - I PROCESSI CONTABILI

I processi contabili attengono alla definizione e allo svolgimento delle attività necessarie al perseguimento delle finalità del sistema contabile e sono tra loro correlati costituendo, nel loro insieme, il macro-processo contabile di Istituto.

I **processi contabili** dell'Istituto sono:

- **programmazione**
- **gestione;**
- **consuntivazione.**

2.1 PROGRAMMAZIONE

Il processo di programmazione

Il processo di programmazione, come definito dall'art. 20 del Regolamento di Istituto per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, è finalizzato a definire gli obiettivi e i programmi operativi dell'Istituto su base annuale e pluriennale e a predisporre i budget, che definiscono la previsione delle risorse e dei proventi assegnati ai Centri gestionali. I risultati del processo di programmazione sono riassunti per quanto riguarda gli aspetti contabili nel Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e nel Bilancio unico di previsione triennale.

L'obiettivo principale del processo di programmazione è la definizione degli obiettivi dell'Istituto, annuali e pluriennali, e l'individuazione delle risorse necessarie per farvi fronte, con la contestuale predisposizione dei programmi di spesa. Successivamente alla definizione degli obiettivi strategici dell'Istituto e dei programmi di spesa, essi vengono tradotti nel Bilancio unico di Istituto di previsione triennale, il cui primo anno coincide con il Bilancio unico d'Istituto di previsione annuale autorizzatorio, composto in budget economico e budget degli investimenti, che evidenzia le risorse assegnate annualmente a ciascun centro gestionale.

L'analisi delle risorse disponibili ha avvio dalla previsione dei proventi complessivi dell'Istituto, su base triennale. L'Ufficio Finanza e Contabilità coordina la raccolta dei dati ed effettua le elaborazioni per la previsione dei proventi complessivi. I proventi stimati vengono distinti in proventi con vincolo di destinazione (proventi vincolati) e in proventi senza vincolo di destinazione (proventi liberi).

L'analisi e la previsione dei principali **proventi** riguarda principalmente le seguenti nature:

1. *Proventi propri*: le tasse di iscrizioni
2. *Fondo di Finanziamento Ordinario*: tali contributi riguardano l'assegnazione ministeriale per il Fondo di finanziamento ordinario (FFO),
3. *Contributi ministeriali e di altri enti*: le principali voci di questa categoria riguardano le assegnazioni MIUR per borse di studio post laurea ai i finanziamenti ministeriali per assegni di ricerca;
4. *Contributi da altri enti pubblici e privati*: rientrano in questa categoria i contributi ricevuti da enti pubblici e privati per la realizzazione di attività o progetti comuni.

I proventi non rientranti all'interno di queste nature, solitamente di importo ridotto, sono determinati nel rispetto delle regole fornite dai principi contabili evidenziati nel manuale di contabilità.

Successivamente all'analisi di previsione dei proventi ha luogo l'analisi di previsione dei costi, degli investimenti e dell'Istituto su base triennale. La stima dei principali **costi ed investimenti** dell'Istituto riguarda:

1. *Costi per sostegno a studenti e diritto allo studio*: rientrano in questa categoria essenzialmente le borse di dottorato e le borse di studio; le risorse necessarie alle borse di dottorato sono stimate considerando il numero di borse deliberato dagli organi di governo per ciascun ciclo, aggiungendo il costo relativo al soggiorno estero, e al contributo a sostegno delle attività di ricerca;
2. *Costi del personale*: questa natura di costo rappresenta l'importo più rilevate dei costi di esercizio; per quanto riguarda il personale docente strutturato, la previsione annua è costruita sulla base dei dati del personale e dei dati stipendiali, comprendendo anche le ipotesi sulla situazione lavorativa di ciascun dipendente strutturato (date previste per nuove assunzioni, cessazioni, trasferimenti, ecc.) nonché una quantificazione del costo retributivo annuo di ciascun dipendente a partire dall'inquadramento, retribuzione fissa, contributi obbligatori e IRAP; in modo simile avviene la previsione per il personale non docente strutturato; per quanto riguarda i contratti di insegnamento il costo previsto è determinato sulla base degli della programmazione didattica delle attività formative e didattiche approvata dal Senato dell'Istituto;
3. *Progetti di ricerca*: per i progetti di ricerca la previsione di costo dell'anno successivo è determinata in parte (progetti già attivati) sulla base di costi già previsti e non ancora sostenuti, in parte in base ai costi previsti per nuovi progetti da attivare nel corso dell'anno; per quanto riguarda la previsione del costo annuo dei progetti di ricerca (conto terzi e istituzionali) di natura pluriennale, l'assegnazione annua di budget economico coincide con l'intero importo del progetto di ricerca, compatibilmente con le risorse disponibili; eventuali necessità di acquisizione di investimenti, non autorizzabili tramite il budget economico, vengono gestite attraverso singole variazioni di budget.
4. *Acquisti di beni e servizi*: le previsioni dei costi per l'acquisto di beni e servizi sono determinate sulla base delle previsioni dei centri gestionali;
5. *Oneri e imposte*: le previsioni dei costi, per lo smaltimento rifiuti e per le altre imposte comprensive di quelle sul reddito, sono determinate sulla base delle previsioni dei centri gestionali;
6. *Spese per investimenti*: i costi per gli acquisti di immobilizzazioni immateriali e materiali sono stimati dell'Amministrazione, sulla base delle informazioni fornite dai Centri gestionali.

Il processo di programmazione individua le singole fasi cui l'Istituto si attiene per la definizione del quadro complessivo delle risorse, in base al quale vengono costruiti il programma triennale e il budget autorizzatorio annuale. Il processo di programmazione è di

seguito descritto.

Tab 1. Processo di programmazione

Termine finale	Soggetti coinvolti	Attività di programmazione
30 giu	Consiglio di Amministrazione	Il Consiglio di Amministrazione approva le linee per la programmazione annuale proposte dal Rettore, previo parere del Senato per gli aspetti di competenza
10 luglio	Direttore Generale	Il Direttore Generale definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio di previsione unico annuale e di quello triennale
	Centri	Ogni centro gestionale predispone una proposta di budget economico e degli investimenti.
	D.G.	Il Direttore Generale procede, attraverso attività dimodifica, integrazione ed aggregazione alla predisposizione del bilancio unico d'Istituto di previsione annuale e triennale; Il bilancio di previsione così determinato conterrà al suo interno i budget autorizzatori definitivi dei centri gestionali
31 dic	Ret - D.G.	Presentazione al SA e al CDA
31 dic	Senato Accademico - C.d.A.	Approvazione del CDA

Il Bilancio unico di previsione triennale

Il Bilancio unico di previsione triennale è inteso quale documento di programmazione di natura prospettica ed è composto dal budget economico e dal budget degli investimenti; esso non prevede il pareggio tra costi e ricavi se non per il primo anno di riferimento che coincide con il Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio per il quale è invece previsto pareggio. Il Bilancio unico di previsione triennale viene annualmente aggiornato attraverso lo scorrimento di un anno.

Il Bilancio unico di previsione triennale, è composto dal budget economico e dal budget degli investimenti.

La stima e l'aggiornamento dei valori del Bilancio unico di previsione triennale viene fatta a livello centrale, tenendo conto delle linee guida per la programmazione annuale indicate dal Senato Accademico e sulla base dei criteri sopra accennati in merito ai principali costi e proventi. I centri gestionali ricevono il prospetto del Bilancio unico di previsione triennale elaborato centralmente e forniscono indicazioni circa i propri piani e programmi per l'anno aggiuntivo e per il biennio precedente, qualora vi siano cambiamenti rispetto ai valori già inseriti. Il Direttore generale supporta il Rettore nell'aggiornamento annuale del piano triennale. Il Bilancio unico di previsione triennale, una volta aggiornato attraverso lo scorrimento di un anno, viene illustrato dal Rettore e dal Direttore Generale al Consiglio di amministrazione per l'approvazione contestuale al Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio, che ne rappresenta il primo anno di riferimento.

Il Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio

Il processo di programmazione è finalizzato alla predisposizione del bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio, che definisce la previsione dei costi, dei proventi e degli investimenti di tutti i Centri gestionali. Il budget autorizzatorio annuale, pertanto, è lo strumento con cui, in sede di programmazione, si definiscono le risorse complessivamente disponibili e le assegnazioni ai centri gestionali, che le utilizzano per il raggiungimento degli obiettivi. Attraverso il Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio si stabiliscono le specifiche responsabilità sull'utilizzo delle risorse.

Il Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio fornisce i valori contabili preventivi accolti dal sistema di contabilità analitica e rispetto ai quali durante l'esercizio viene periodicamente monitorata l'effettiva disponibilità residua di risorse; il sistema di contabilità generale rileva a consuntivo ogni singola operazione che coinvolge l'Istituto con soggetti terzi e completa il quadro informativo che consente di elaborare analisi economiche volte al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione.

Per la costruzione del Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio, ogni Centro gestionale predispone, con il supporto dell'Ufficio Finanza e Contabilità, il prospetto del budget economico e del proprio budget degli investimenti. I centri dovranno anche indicare rispetto agli importi inseriti nei conti, i fatti e le operazioni che li originano, in modo tale che si possano riconciliare esattamente. Nello stesso prospetto andranno inseriti i proventi propri del centro, derivanti dall'attività verso terzi e da attribuzioni dirette da parte di soggetti esterni all'Istituto. Nell'ambito dei propri proventi, aggiuntivi rispetto alle risorse assegnate dall'Istituto, potranno essere previsti dal centro ulteriori costi per pari ammontare. Infine, gli importi complessivi a livello di centro gestionale dovranno risultare articolati per centro di costo sottostante. Per quanto riguarda i centri gestionali essi dovranno indicare anche i costi e i proventi relativi ai progetti, distinguendo due importi previsionali di sintesi, uno per la dimensione economica e uno per quella di investimento. La previsione dei costi di budget di progetto non avviene analiticamente, distinguendo tutte le singole nature di costo (come per le altre previsioni di costi) ma in modo sintetico, in cui si prevede da un lato l'ammontare dei costi (economici) che si realizzeranno, e dall'altro l'ammontare degli investimenti che si faranno. Per i progetti di ricerca (conto terzi e istituzionali) di natura pluriennale l'assegnazione annua di budget economico al primo anno coincide con l'intero importo del progetto di ricerca (costo più utile).

Ricevuti i prospetti di budget economici e degli investimenti dei centri gestionali, il Rettore e il Direttore generale li analizzano congiuntamente elaborando il Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio.

Il Bilancio unico d'Istituto di previsione annuale autorizzatorio, composto da: Budget economico, Budget degli investimenti, la Relazione programmatica del Rettore a corredo documenti di previsione è presentato dal Rettore al CdA per l'approvazione entro il 31 dicembre.

Il consiglio di amministrazione approva entro il 31 dicembre il Bilancio di previsione unico presentato dal Rettore; il Direttore Generale, in caso di approvazione ne cura la diffusione presso le strutture interessate e lo trasmette per conoscenza ai Ministeri competenti e agli altri Enti indicati dalla normativa vigente. In caso di non approvazione del Bilancio, come previsto dal Regolamento, si avvia l'esercizio provvisorio.

Successivamente all'approvazione del Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, i centri gestionali ricevono un prospetto annuale composto da un budget economico e budget degli investimenti con i valori previsti coincidenti a quelli definiti, in maniera accorpata, nel primo anno del Bilancio unico di Istituto di previsione triennale approvato.

Bilancio preventivo unico d'Istituto non autorizzatorio

La redazione del bilancio preventivo unico d'Istituto non autorizzatorio in contabilità finanziaria è necessaria per consentire il consolidamento e il monitoraggio dei conti dell'amministrazione.

Il documento è predisposto attraverso un processo di elaborazione dei dati contabili inseriti nel bilancio preventivo annuale autorizzatorio in contabilità economico patrimoniale. Nel dettaglio il documento è elaborato acquisendo dalla contabilità le informazioni, articolate per natura, relative ai cicli di acquisizione di beni, servizi e investimenti, nonché ai cicli di acquisizione dei finanziamenti, tenendo conto della tassonomia individuata ai sensi dell'art. 17 del decreto legislativo n. 91 del 31/05/2011.

2.3 VARIAZIONI DEI DOCUMENTI CONTABILI PUBBLICI DI PREVENTIVO

Durante l'esercizio si possono verificare fatti e operazioni impreviste che danno luogo a variazioni del bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio. Le autorizzazioni alle variazioni di bilancio sono classificate e regolate dall'art. 39 del vigente regolamento di contabilità. Tabella 2 le presenta sinteticamente.

Tab 2. Variazioni di budget

Tipo di variazione	Effetto	Responsabilità
Variazione della disponibilità di risorse senza vincolo di destinazione	Variazione del bilancio unico previsione annuale autorizzatorio	Autorizzata con delibera del CdA
Variazione per minori disponibilità di risorse con vincolo di destinazione	Riduzione del budget del Centro gestionale ponendo a carico del budget del Centro gestionale eventuali errori di previsione	Autorizzata dal Direttore Generale su proposta del Responsabile del Centro di Gestione
Variazione per nuove o maggiori assegnazioni dall'esterno della disponibilità	Aumento del budget e contestuale attivazione di una pari disponibilità in uscita	Autorizzata dal Direttore Generale
di risorse con vincolo di destinazione che richiedono l'attivazione di una pari disponibilità in uscita secondo le indicazioni del soggetto finanziatore		
Variazione del budget all'interno del singolo Centro gestionale (o progetto) che comporta il trasferimento di risorse tra conti, non alterando la disponibilità complessiva	Variazione che comporta il trasferimento di risorse tra conti di 3° livello del piano dei conti	Autorizzata dal Direttore Generale
Variazione tra budget economico e budget investimenti	Variazione che comporta il trasferimento di disponibilità tra voci di costo e voci di investimento	Autorizzata dal Direttore Generale

Nei casi in cui è richiesta l'autorizzazione del CdA le proposte che danno luogo a variazioni del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio sono segnalate al Collegio dei revisori dei conti.

La tabella individua le specifiche responsabilità delle autorizzazioni alle diverse variazioni di

budget. Nei casi di necessità e urgenza le variazioni possono essere autorizzate dal Rettore tramite decreto da sottoporsi a ratifica del CdA nella prima seduta successiva.

3 - LE PROCEDURE DI CONTROLLO

Nell'ambito del sistema informativo contabile sussistono due grandi aree: quella che fa capo alla rilevazione contabile e rendicontazione (contabilità e bilancio), e quella propria del monitoraggio e del controllo, che comprende l'assegnazione delle risorse a preventivo, le verifiche contabili e il controllo di gestione.

L'attività di rilevazione contabile e di rendicontazione comprende tutte le operazioni volte alla contabilizzazione e alla rilevazione dei fatti amministrativi, fino alla redazione di tutti i documenti/prospetti previsti dal legislatore.

Le verifiche contabili interne sono effettuate durante tutto l'esercizio amministrativo e assicurano il monitoraggio e il regolare svolgimento del processo contabile. Esse si basano su elaborazioni e report di contabilità generale e analitica.

Il processo di controllo dell'Istituto si svolge secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, ed è:

1. antecedente;
2. concomitante;
3. susseguente.

Il controllo antecedente è preventivo e consiste nel predisporre e aggiornare i piani e dei programmi operativi di gestione. Il controllo concomitante si svolge ad intervalli prestabiliti e consiste nel monitorare l'andamento della gestione attraverso la rilevazione dei risultati che via via si manifestano. Il controllo susseguente avviene quando i risultati finali dell'esercizio si sono già manifestati e evidenzia un confronto con i risultati attesi.

3.1 CONTROLLO ANTECEDENTE

Il controllo antecedente è strettamente collegato con il processo di programmazione, precedentemente definito, e si sostanzia nella predisposizione e l'aggiornamento del bilancio unico di Istituto di previsione triennale, e nella predisposizione del Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio.

3.2 CONTROLLO CONCOMITANTE

Il Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità stabilisce che il sistema di controllo economico-finanziario si realizza:

- a) attraverso il controllo della disponibilità delle risorse dei singoli Centri gestionali;
- b) attraverso il controllo dei flussi di cassa dei singoli Centri gestionali e dell'Istituto nel suo complesso.

In sede di analisi della gestione il Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità prevede inoltre controlli annuali e infra-annuali per consentire la gestione anticipata dei rischi e degli oneri e disciplina la verifica della congruenza tra entrate e uscite e dell'effettiva realizzazione delle entrate previste, al fine di tempestivo intervento rispetto a situazioni di presunta criticità

rispetto a crediti già registrati.

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

Esso si sostanzia in:

1. verifiche contabili infra annuali;
2. report periodici ai centri di responsabilità e alla Direzione;
3. azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi.

I principali strumenti a supporto sono:

- La Contabilità analitica e i relativi report;
- La Contabilità generale e i relativi report;

Gli strumenti di reporting principali sono i seguenti:

- Controllo di cassa;
- Controllo della disponibilità di risorse; Controllo dei flussi di cassa;
- Verifica della congruenza tra entrate e uscite;
- Verifica sull'effettiva realizzazione delle entrate

Il **controllo di cassa** opera solo a livello di Istituto e lo scopo è quello di evitare situazioni di carenza di liquidità.

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 di Istituto che a livello di Centro o di Progetto.

Il **controllo dei flussi di cassa** opera solo a livello di Istituto e lo scopo è quello di fornire informazioni sui flussi finanziari. Un approfondimento di questo importante strumento di controllo finanziario è trattato nel paragrafo 3.4 .

La verifica della congruenza tra entrate e uscite permette di monitorare l'equilibrio finanziario e può essere effettuato sia a livello di Istituto, che a livello di Centro gestionale e di Progetto.

La verifica sull'effettiva realizzazione delle entrate permette invece il controllo sull'effettivo incasso delle entrate previste a budget, al fine di evitare rischi di mancata copertura delle spese e conseguente dissesto finanziario; anch'esso può essere effettuato periodicamente e a ogni livello di aggregazione (Istituto, Centro gestionale o singolo Progetto).

3.3 CONTROLLO SUSSEGUENTE

Il controllo susseguente chiude il ciclo di controllo di gestione e si attua ponendo a confronto i risultati effettivi, ovvero scaturenti dal complesso delle operazioni poste in essere nell'esercizio, con gli obiettivi, al fine di:

1. verificare l'insorgere di eventuali scostamenti fra risultato atteso e risultato conseguito;
2. individuare le cause degli scostamenti;

3. consentire di porre in essere tutte le opportune azioni al fine di favorire il riallineamento fra il risultato effettivamente conseguito e quello atteso;
4. supportare il successivo ciclo di budgeting;
5. fornire elementi per la valutazione dei responsabili.

I principali strumenti per il controllo susseguente sono i documenti pubblici di sintesi consuntivi.

La redazione dei documenti contabili di sintesi a consuntivo assolve varie finalità informative, esterne e interne, tra cui l'attività d'indirizzo strategico della gestione dell'Istituto.

Per agevolare l'analisi dei documenti pubblici di sintesi, al fine di fornire informazioni gestionali alla Direzione, possono essere utilizzati appropriati specifici **indici di bilancio**. Essi possono essere costituiti dal rapporto fra misure di natura contabile e misure non contabili, a partire dai dati dello Stato Patrimoniale e del Conto economico, e forniscono indicazioni segnaletiche sulla situazione economica e finanziaria dell'Istituto, attuale e prospettica, nonché indicazioni utili all'attività di benchmark interno e esterno.

L'analisi del bilancio di esercizio realizzata mediante l'utilizzo di indici è utilmente integrata dall'analisi per flussi finanziari, ottenuta per mezzo di strumenti quali il rendiconto finanziario previsto dal DLgs n. 18/2012, finalizzata alla determinazione delle cause che hanno portato a determinati risultati.

3.4 L'ANALISI DEI FLUSSI DI CASSA E IL RENDICONTO FINANZIARIO

I flussi di cassa (cash flow) indicano i movimenti monetari dell'Istituto in un dato periodo di tempo e il loro monitoraggio è importante al fine della salvaguardia dell'equilibrio finanziario. Essi sono dati dalla differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie. Nel sistema informativo contabile di IUAV i meccanismi di controllo della cassa, di particolare rilievo in un sistema che prevede il bilancio unico e un unico conto corrente per tutto l'Istituto, sono due.

Il primo strumento a tutela della cassa effettua il monitoraggio dei flussi di origine finanziaria collegati alla gestione del ciclo attivo e passivo. Nello specifico, in contabilità analitica si originano pratiche attive e passive che vengono ordinate secondo quattro categorie e corrispondono allo stadio di avanzamento dell'evento contabile:

1. la previsione di entrate e uscite (dalla richiesta di acquisto fino a prima della fase assimilabile alla fatturazione);
2. il debito e credito (le fatture e simili non incassate /pagate);
3. l'ordinato all'incasso/ pagamento;
4. l'effettivo incasso /pagamento.

L'applicativo contabile, in base alle previsioni su ciascuna delle quattro categorie, sarà in grado di produrre un report in grado di monitorare le variazioni della cassa. Il report prodotto per essere completo deve essere integrato anche con i dati di previsione derivanti da moduli informatici integrati nell'applicativo contabile, ma non direttamente amministrati da questo, quali ad es. le Tasse e gli Stipendi.

Il secondo strumento di controllo interviene nel momento di emissione degli ordinativi di pagamento, verificando che non possa verificarsi un saldo di cassa negativo, caso in cui l'emissione del mandato non sarebbe autorizzato dalla procedura.

Il documento obbligatorio che permette l'analisi dei flussi di cassa a consuntivo è il Rendiconto finanziario, previsto dall'art. 1 del DLGSL n. 18/2012. Lo scopo del Rendiconto finanziario è analizzare a consuntivo tutti i flussi di cassa che sono avvenuti nel corso dell'esercizio per lo svolgimento delle attività dell'Istituto. Esso fornisce in forma sistemica le informazioni sui flussi finanziari dell'esercizio e quindi è una base di riferimento per valutare le capacità del Istituto di generare cassa. Il documento mette a confronto, nel periodo di tempo esaminato, le operazioni che hanno assorbito liquidità (impieghi) e quelle che ne hanno generato (fonti), al fine di comprendere le cause che hanno determinato il livello di cassa a consuntivo. Il Rendiconto Finanziario si realizza mediante la predisposizione di un prospetto suddiviso in tre sezioni principali riguardanti transazioni:

- operative;
- di investimento;
- finanziarie.

Le transazioni operative evidenziano il flusso di cassa della gestione corrente, ovvero quella collegata all'attività ordinaria dell'Istituto. Le transazioni di investimento rilevano il flusso di cassa legato alle operazioni che interessano le immobilizzazioni. Le transazioni finanziarie definiscono il flusso di cassa collegato all'accensione ed estinzione di finanziamenti, nonché alle variazioni del Patrimonio Netto.

Lo schema di Rendiconto finanziario previsto è in linea con la normativa vigente e con i principi contabili nazionali e internazionali.

4. IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI

I progetti di ricerca sono monitorati nell'arco della loro vita in tre fasi: la programmazione, la gestione e la consuntivazione.

4.1 PROGRAMMAZIONE

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.

Le diverse esigenze informative del monitoraggio dei progetti ai fini della rendicontazione al committente rispetto a quelle della contabilità possono rendere necessario l'utilizzo di un diverso piano dei conti per i due sistemi e quindi la necessità di una loro riconciliazione.

Il budget si redige con il criterio della competenza economica, rileva quindi l'ammontare del costo che si prevede dovrà essere sostenuto nel corso dell'esercizio di riferimento del budget. Qualora non sia prevedibile l'articolazione temporale dei costi e dei ricavi, allora l'ammontare dello stanziamento viene previsto dal Direttore Generale.

Per i progetti di ricerca di natura pluriennale si adotta il criterio per cui l'intero ammontare viene reso disponibile, compatibilmente con le risorse disponibili, nel budget del primo anno.

Nel caso in cui parte delle risorse assegnate a budget a un progetto non siano spese nel corso dell'esercizio la disponibilità residua viene riportata nel budget dell'anno successivo.

4.2 GESTIONE

Durante l'esercizio i costi per beni e servizi, di funzionamento o di investimento, vengono rilevati nel sistema contabile, che consente in ogni momento di verificare il loro ammontare.

All'interno del singolo progetto è possibile effettuare variazioni tra le voci con le regole sopra specificate.

Il sistema contabile consente di verificare in ogni momento la situazione di utilizzo delle risorse assegnate in modo da evitare sforamenti.

Durante la durata del progetto il sistema contabile consente di verificare i costi e i proventi relativi ai progetti e i relativi risultati.

In questa fase possono verificarsi dei disallineamenti tra i due sistemi (tra modulo contabile e modulo specifico per i progetti), per cui possono rendersi necessarie quadrature.

4.3 CONSUNTIVAZIONE

A consuntivo i valori del modulo specifico per i progetti e del modulo contabile devono necessariamente coincidere.

Nell'ambito del modulo specifico per il monitoraggio dei progetti sarà possibile contabilizzare secondo le esigenze dell'ente finanziatore.

Questi valori sono riclassificati secondo gli schemi dell'ente finanziatore, riguardano costi contabilizzati in contabilità analitica che consente di controllare il risultato finale del singolo progetto.