



# **Disciplinare del Controllo di gestione**

## **INDICE**

### **CAPO I - PRINCIPI E FINALITA'**

**ART. 1 – Oggetto del Disciplinare pag. 3**

**ART. 2 – Il controllo di gestione pag. 3**

### **CAPO II - CONTABILITA' ANALITICA**

**ART. 3- Organizzazione e sistema di contabilità analitica pag. 3**

**ART. 4 – Centri di costo e di ricavo pag. 4**

**ART. 5 - Progetti pag. 4**

**ART. 6 – Le voci di costo e di ricavo pag. 4**

**ART. 7 – Determinazione dei costi dei servizi aziendali pag. 4**

### **CAPO III - LA GESTIONE BUDGETARIA**

**ART. 8 – Il budget pag. 5**

**ART. 9 – Gestione del budget pag. 6**

**ART.10 – Monitoraggio del budget pag. 6**

**ART.11 – Analisi degli scostamenti pag. 7**

### **ALLEGATI**

**A) - Piano dei centri di costo e di ricavo**

**B) - Piano delle voci di costo e di ricavo di contabilità analitica**

**C) – Criteri di ribaltamento dei costi attribuiti ai Centri funzionali ed ausiliari**

**D) - Schema degli Indicatori**

## **CAPO I - PRINCIPI E FINALITA'**

### **ART. 1 – Oggetto del Disciplinare**

Il presente disciplinare definisce gli oggetti, i processi, gli obiettivi, le caratteristiche e gli strumenti del Controllo di Gestione adottati dall'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Toscana.

### **ART. 2 – Il controllo di gestione**

Il Controllo di Gestione ha per oggetto la definizione e la verifica del grado di conseguimento degli obiettivi di gestione individuati nel Piano di Attività e nel Bilancio Previsionale attraverso il monitoraggio del Budget annuale.

Il Budget annuale è lo strumento mediante il quale i costi ed i ricavi inseriti nel Bilancio Previsionale vengono attribuiti ai singoli centri di costo e di ricavo. Al Budget annuale è associato un sistema di indicatori di efficienza e di economicità nell'erogazione dei servizi; il monitoraggio del Budget annuale e degli indicatori ad esso associati permette nel corso dell'esercizio:

- a) di garantire l'efficacia dei processi di programmazione, gestione ed analisi;
- b) di monitorare l'equilibrio economico-finanziario della gestione;
- c) di fornire informazioni rilevanti, tempestive e di qualità a supporto degli amministratori, dell'attività di direzione e dei dirigenti.

Il Servizio Controllo di Gestione ha inoltre il compito di effettuare valutazioni in merito al rapporto tra costi sostenuti e risultati conseguiti nonché di offrire supporto alle scelte direzionali che implicano la valutazione dei costi/benefici, oltre che degli impatti di natura economica, finanziaria e patrimoniale.

In particolare il Servizio Controllo di Gestione fornisce supporto alla Direzione per le analisi di "make or buy" e per la definizione e valutazione degli obiettivi strategici dell'Azienda, nonché per la definizione dei documenti di programmazione settoriale (benefici agli studenti, residenze, ristorazione, personale, investimenti, progetti).

## **CAPO II - CONTABILITA' ANALITICA**

### **ART. 3- Organizzazione e sistema di contabilità analitica**

La contabilità analitica è il principale strumento informativo della contabilità direzionale in quanto consente di attuare il controllo della gestione aziendale, attraverso la misurazione, la rilevazione, la destinazione e l'analisi dei costi e dei ricavi.

Il sistema di contabilità analitica è strettamente correlato alla struttura organizzativa dell'Azienda mediante la definizione di entità di imputazione dei risultati della gestione economico-patrimoniale.

Le entità di imputazione sono i Centri di costo e di ricavo; i costi ed i ricavi possono, in casi specifici e su indicazione della Direzione aziendale, essere ricondotti a progetti.

La contabilità analitica è un complesso di scritture effettuate contestualmente alle scritture di contabilità generale mediante le quali è possibile determinare la rilevazione consuntiva, l'imputazione, il raggruppamento, l'analisi e la dimostrazione dei costi e dei ricavi aziendali, nonché il calcolo dei risultati economici particolari, ripartendo costi e ricavi della contabilità generale per centri di costo e di ricavo.

La rilevazione consuntiva in contabilità analitica è alimentata contestualmente dalle registrazioni effettuate in contabilità generale.

La voce di costo o di ricavo ne definisce la natura, il centro di costo e di ricavo ne definisce la destinazione.

I riepiloghi delle registrazioni di contabilità analitica consentono a fine esercizio, di determinare i risultati economici consuntivi con riferimento alle Aree Funzionali, ai Centri di costo e di ricavo

ed agli eventuali Progetti oltre che all'Azienda nel suo complesso, confrontandoli con i risultati degli anni precedenti e con quelli previsti in sede di Budget.

#### **ART. 4 – Centri di costo e di ricavo**

I centri di costo e di ricavo sono entità contabili cui sono riferiti direttamente costi e ricavi e che possono essere identificati con riferimento a unità organizzative formalmente definite oppure rappresentare aggregati di costi e ricavi, utili ai fini della rilevazione analitica di valori contabili che non corrispondono ad alcuna unità organizzativa reale.

I centri di costo e di ricavo si suddividono in:

- a) Centri finali ai quali sono attribuiti i costi ed i proventi dei servizi erogati;
- b) Centri ausiliari che forniscono servizi ai centri finali;
- c) Centri funzionali nei quali sono localizzati i costi ed i proventi amministrativi ed istituzionali.

L'allegato A) al presente Disciplinare definisce il Piano dei Centri di costo e di ricavo, nonché dei raggruppamenti, con l'indicazione finale, ausiliare, funzionale.

Il Piano dei Centri di costo e di ricavo è lo strumento con il quale si attribuiscono costi e ricavi per destinazione ed è soggetto a variazioni in base sia al modificarsi delle esigenze di rendicontazione che alle modifiche della struttura organizzativa.

#### **ART. 5 - Progetti**

I progetti individuano iniziative svolte in un arco di tempo stabilito con obiettivi, budget e risorse assegnati.

I progetti possono essere definiti all'interno dei documenti di Programmazione o con specifico Provvedimento del Direttore.

#### **ART. 6 – Voci di costo e di ricavo**

I costi ed i ricavi sono imputati alle rispettive voci in base alla loro natura.

Il Piano delle voci di costo e di ricavo della contabilità analitica corrisponde al Piano dei conti della contabilità generale fatto salvo che in contabilità generale le voci di costo possono essere triplicate per la distinzione delle attività commerciali, istituzionali e promiscue ai sensi del D.P.R. 917/1986 e successive modificazioni ed integrazioni.

Le voci di costo e di ricavo di contabilità analitica sono raggruppate, in base a criteri di omogeneità delle stesse, in mastri di voci di costo e di ricavo al fine di rendere più immediata l'analisi dei conti economici per Centri di costo e di ricavo e/o per i loro raggruppamenti.

L'allegato B) al presente Disciplinare definisce il Piano delle voci di costo e di ricavo, raggruppate per mastro, con l'indicazione per ogni voce della tipologia dei costi e dei ricavi che contiene.

Il Piano delle voci di costo e di ricavo è adeguato nel corso della gestione alle caratteristiche dei fatti gestionali e delle conseguenti nuove tipologie di costo e di ricavo.

#### **ART.7 - Determinazione dei costi dei servizi aziendali**

Una volta completate le procedure di chiusura del Bilancio di esercizio il Servizio Controllo di Gestione provvede a rielaborare i dati della gestione caratteristica del Bilancio stesso suddividendoli per destinazione.

I costi dei servizi aziendali vengono determinati sia come costi diretti sia come costi pieni. I criteri di ribaltamento dei costi indiretti per determinare il costo pieno sono esplicitati per ogni tipologia di servizio.

Per costi diretti si intendono tutti quei costi (fissi, variabili e semivariabili) direttamente attribuibili alle Aree Funzionali (Residenze, Ristorazione, Benefici agli studenti, Sportello Unico Informativo).

I costi pieni si ottengono aggiungendo, per ogni Area Funzionale, ai costi diretti i rispettivi costi ribaltati inizialmente attribuiti ai Centri di costo e di ricavo funzionali (Staff, Servizi Generali, Organi).

Contestualmente al Bilancio di esercizio per Centri di costo e di ricavo viene elaborato lo schema degli indicatori (Allegato C) al presente Disciplinare), nel quale sono riassunti i risultati ottenuti nell'esercizio di riferimento raffrontati con quelli previsti nel Budget annuale e con quelli degli anni precedenti.

### **CAPO III - LA GESTIONE BUDGETARIA**

#### **ART. 8 – Il Budget**

Il Budget annuale rappresenta lo strumento direzionale per la previsione dell'effetto delle politiche del personale, delle risorse, del patrimonio sulle condizioni di equilibrio e di sviluppo dell'Azienda.

La contabilità budgetaria ha primariamente lo scopo di supportare le analisi economiche volte alla verifica e al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione.

Le previsioni sono effettuate sulla base:

- a) delle risorse disponibili trasferite dalla Regione Toscana;
- b) del livello dei ricavi e dei costi dei servizi aziendali prevedibili sulla base dell'andamento storico dei ricavi e dei costi;
- c) delle variazioni contrattuali prevedibili;
- d) delle scelte gestionali aziendali delineate nel Piano di attività;
- e) degli interventi previsti dal Piano degli investimenti;
- f) degli effetti delle politiche della gestione del personale.

Il Budget annuale è redatto per voci di ricavo e di costo, secondo gli schemi previsti per il Bilancio d'esercizio seguendo i principi di riclassificazione dei ricavi e costi seguiti durante la redazione dell'ultimo Bilancio d'esercizio.

Contestualmente alla procedura di predisposizione del Bilancio di previsione il Servizio Controllo di Gestione elabora il Budget annuale suddiviso per Area funzionale.

A tal fine:

- a) entro il mese di settembre di ogni anno i Dirigenti delle Aree funzionali inviano al Servizio Controllo di gestione le previsioni dei fabbisogni e dei proventi, relativi all'esercizio successivo, per i singoli Centri di costo e di ricavo che ricadono sotto la loro responsabilità. I fabbisogni sono determinati per i costi controllabili, tenuto conto delle variabili dettate dalla programmazione delle attività;
- b) entro il mese di settembre di ogni anno, il Servizio Controllo di gestione elabora, in collaborazione con lo staff di Direzione, le previsioni dei livelli di ricavi e costi dei centri di costo e ricavo funzionali oltre alle previsioni dei costi non controllabili dei centri di costo finali;
- c) entro il mese di ottobre di ogni anno il Servizio Controllo di gestione elabora una proposta di Budget annuale, sulla base delle richieste pervenute dai Dirigenti di Area funzionale e sulla base delle previsioni elaborate direttamente in relazione ai centri di costo funzionali ed ai costi ed ai ricavi non direttamente controllabili dai centri finali di costo e di ricavo;
- d) entro il mese di novembre di ogni anno il Direttore, a seguito di negoziazione in sede di Comitato di Direzione e verificata la corrispondenza delle previsioni di Budget con il Bilancio previsionale, procede alla validazione del Budget annuale.

Le proposte di fabbisogno da parte dei Dirigenti evidenziano, ove richiesto, il volume dell'attività previsto per l'esercizio di riferimento.

Il Budget per Area funzionale rappresenta il budget economico assegnato a ciascun Dirigente e contribuisce a determinare gli obiettivi di performance dei singoli Incarichi dirigenziali a Progetto e delle Aree funzionali.

I risultati attesi, determinati in conseguenza della predisposizione del Budget annuale, sono evidenziati in uno schema di indicatori che sintetizzano i livelli di efficienza perseguiti nell'esercizio di riferimento.

Il Budget annuale, una volta approvato, è sottoposto a verifica periodica attraverso la predisposizione di forecast come disciplinato dal successivo art. 10.

#### **ART. 9 – Gestione del budget**

Per tutti i beni ed i servizi i cui costi sono previsti nel Budget annuale si intende acquisita, con l'approvazione del Budget annuale stesso, l'autorizzazione da parte del Direttore generale a procedere alla relativa acquisizione, nel rispetto delle vigenti normative in materia di acquisti.

Il Dirigente, al quale è assegnato il budget, lo gestisce garantendo il rispetto delle condizioni generali in esso contenute in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi presenti nel Budget annuale e nel Programma di Lavoro.

Nel caso si rendano necessari variazioni dell'utilizzo del Personale impiegato rispetto a quanto programmato o acquisti di beni e servizi non previsti nel Budget annuale, che comportino un sostanziale incremento dei costi per l'organizzazione dei servizi non riassorbibile con minori costi di pari entità, il Dirigente richiede apposita autorizzazione al Direttore prima di attivare le relative procedure. L'autorizzazione è diretta a salvaguardare l'equilibrio complessivo e la coerenza con gli obiettivi assegnati.

I costi attinenti all'erogazione diretta agli studenti di benefici monetari o di pasti mediante gestione diretta o indiretta del servizio di ristorazione sono costantemente monitorati dai Dirigenti delle Aree funzionali competenti nonché dal Servizio Controllo di Gestione.

Il Direttore si avvale del Servizio Controllo di Gestione per determinare la compatibilità della gestione del Budget annuale con il raggiungimento degli obiettivi sottesi al Budget stesso.

#### **ART. 10 – Monitoraggio del budget**

A partire dalla fine del mese di marzo di ogni anno, viene elaborato con periodicità di norma bimestrale un report sull'andamento tendenziale annuo dei ricavi e dei costi aziendali (forecast).

Il forecast è elaborato dal servizio Controllo di gestione utilizzando:

- a) le registrazioni di Contabilità generale e le relative attribuzioni in Contabilità analitica;
- b) i dati provenienti dai contratti in essere per la fornitura di beni e servizi correlati ai periodi di attivazione ed ai volumi previsti;
- c) l'analisi dell'effettivo andamento delle attività programmate nel periodo di riferimento al fine di stimare il volume dei ricavi e dei costi su base annuale;
- d) l'andamento delle dinamiche del Personale aziendale;
- e) le modifiche intervenute in corso di esercizio nella gestione dei servizi aziendali.

La reportistica di monitoraggio viene presentata:

- a) per raggruppamenti di voci di costo e di ricavo,
- b) per aggregato Azienda e per Area funzionale e per Progetto.

Congiuntamente ai suddetti report viene presentata una stima dell'andamento degli indicatori quantitativi definiti in sede di assegnazione del Budget annuale, nella quale il dato di forecast è raffrontato con il dato del Budget annuale e con i dati degli anni precedenti.

## **ART. 11 – Analisi degli scostamenti**

A corredo del forecast é presentata una relazione che analizza gli scostamenti fra Budget annuale e forecast, volta a definirne le cause e ad individuare le azioni di miglioramento. Per quanto riguarda i costi dei servizi la relazione offrirà informazioni che si possono riassumere in deviazioni:

- a) di quantità o efficienza, a seguito dell'utilizzo di materie prime o all'impiego di ore lavorative superiori a quelle previste;
- b) di prezzo quando il valore d'acquisto delle materie prime o dei fattori produttivi è superiore a quanto previsto;
- c) del volume prodotto quando il volume dei servizi erogati è significativamente diverso da quello programmato con variazioni dei livelli di costi unitari variabili e fissi.

Nel caso di scostamenti significativi il Direttore può procedere alla proposta di variazione della Programmazione operativa.

I report di monitoraggio del budget ed i documenti a corredo, una volta validati dal Direttore sono trasmessi al Presidente, al Consiglio di Amministrazione, al Collegio dei Revisori, ai Dirigenti di Area e di Progetto, ai Responsabili dei Centri di costo e di ricavo.