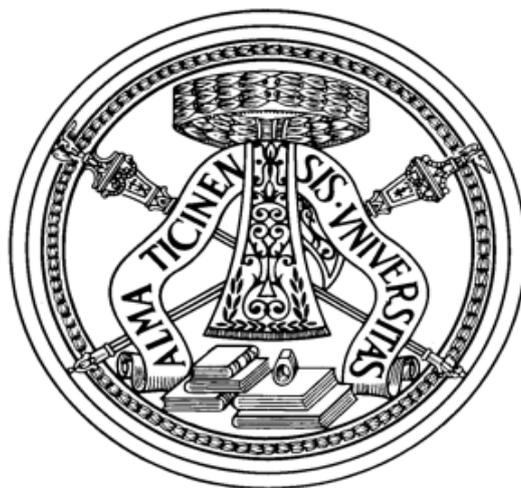




UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA



Area Amministrativa e Finanziaria

# Obiettivi Aree Dirigenziali anno 2015

## **Ambito di intervento**

Organizzazione e semplificazione

## **Obiettivo**

Analisi organizzativa di attività, processi, risorse umane e materiali

## **Descrizione dell'obiettivo**

Analisi del ciclo passivo e ripensamento del rapporto con i Dipartimenti

## **Dettaglio delle attività previste**

- Individuazione criticità, proposte di riorganizzazione mirate alla soddisfazione degli utenti e alla semplificazione;
- analisi dei processi finalizzata all'identificazione dei rischi corruttivi e della loro gestione (risk management)
- stesura di un documento di analisi organizzativa che illustri attività svolte, interventi proposti o programmati e finalità perseguite con evidenza delle risorse umane e finanziarie disponibili

## **Attività misurabili/indicatori**

Svolgimento dell'analisi organizzativa dell'Area sulla base del modello dato, integrazione con la rilevazione GP con l'obiettivo di identificare azioni di riorganizzazione e semplificazione - n° di interventi organizzativi attuati

## **AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA**

Il Dirigente dell'area AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA assicura il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Ateneo, attraverso l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio, e la gestione amministrativa fiscale e contrattuale del patrimonio immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti, la gestione ottimale delle risorse finanziarie, l'integrazione contabile delle diverse strutture, il supporto ai processi decisionali e informativi, il coordinamento GENERALE e contabile delle strutture dipartimentali e delle biblioteche, la gestione fiscale di competenza.

È responsabile delle seguenti aree di competenza:

- partecipare alla definizione delle politiche, dell'organizzazione e dei meccanismi operativi in materia di pianificazione e monitoraggio dei flussi economico e finanziari dell'Ateneo, predisposizione dei bilanci preventivi, consuntivi e consolidati, gestione del piano dei conti, assicurandone la realizzazione ed il rispetto negli adempimenti di legge;
- realizzare l'integrazione contabile delle diverse strutture e il bilancio consolidato di ateneo, ottimizzando i flussi tra l'amministrazione centrale e le altre strutture a gestione autonoma;
- assicurare la gestione efficiente, tempestiva e completa dei processi, delle procedure e dei sistemi amministrativi, contabili e di tesoreria;
- curare l'aggiornamento della normativa e lo sviluppo di metodologie e strumenti relativi agli ambiti di competenza e la successiva diffusione all'interno dell'Ateneo;
- individuare, analizzare e progettare le opportunità di ottimizzazione delle risorse finanziarie, definendo e attuando le procedure e gli strumenti realizzativi;
- provvedere agli adempimenti fiscali;
- coordinare le strutture autonome.

L'area dirigenziale AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA risulta suddivisa nei seguenti servizi:

- BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO E
- CONTABILE DIPARTIMENTI E BIBLIOTECHE
- FISCALE
- LOGISTICA ED ECONOMATO

## Organigramma :



### INCARICHI DI RESPONSABILITÀ:

#### **Servizio fiscale**

Istruttoria e predisposizione dati per modelli dichiarativi e liquidazione periodica iva

#### **Servizio bilancio e programmazione finanziaria e coordinamento amministrativo e contabile dipartimenti e biblioteche**

Gestione uscite

Gestione amministrative e contabile biblioteche

Supporto gestione e controllo contabile risorse documentarie

#### **Servizio logistica ed economato**

Provveditorato e cassa

Servizi logistici

Patrimonio mobiliare

Si descrivono di seguito gli elementi di responsabilità che sottendono agli incarichi sopra elencati (es. responsabilità per procedimenti vs. esterno, situazioni di complessità organizzativa, responsabilità di spesa, funzioni specialistiche, etc.).

### Responsabilità del Servizio Bilancio:

- **predisposizione e gestione del bilancio**
- **gestione degli affitti passivi, delle missioni, dei lasciti e delle donazioni, della contribuzione studentesca e relativi rimborsi, dei compensi a professionisti;**
- **gestione amministrativa e contabile delle unità di spesa;**
- **monitoraggio debiti e crediti al fine di avviare le relative procedure di pagamento/recupero;**
- **gestione dei pagamenti ai fornitori e delle riscossioni da parte dei debitori;**
- **gestione dei rapporti con l'Istituto cassiere;**
- **gestione dei rapporti con MIUR e MEF nonché con il Collegio dei Revisori, anche ai fini della corretta compilazione delle rilevazioni ministeriali, quali SICO e omogenea redazione dei conti consuntivi;**
- **gestione dei rapporti con la Regione, ai fini del rendiconto e dei versamenti della tassa regionale per il diritto allo studio;**

- gestione dei rapporti con EDISU, CUS e CUSI nonché con altri Enti coinvolti nell'attività didattica e di sostegno agli studenti, per quanto attiene il riconoscimento di somme ad essi dovute;
- supporto alle Commissioni di Ateneo deputate alla ripartizioni di fondi tra le strutture con relativa gestione;
- gestione dei rapporti con i Dipartimenti in materia contabile
- supporto al Collegio dei Revisori;
- predisposizione e gestione della contabilità per il Sistema Bibliotecario;
- gestione dei contratti centralizzati;
- coordinamento delle attività connesse con gli adempimenti fiscali d'intesa con il servizio FISCALE;
- coordinamento della gestione amministrativa e contabile del Sistema Bibliotecario.

#### **Responsabilità del Servizio Fiscale:**

- adempimenti IVA (acquisti in ambito commerciale, IVA intracomunitaria sia in ambito istituzionale che commerciale, ripartizione recupero, invio telematico dei versamenti e dei modelli di dichiarazione);
- gestione delle prestazioni a pagamento;
- gestione delle imposte dirette di Ateneo e dei relativi versamenti, delle dichiarazioni attinenti le imposte dirette e indirette, della dichiarazione del sostituto d'imposta per quanto riguarda i soggetti esterni all'Ateneo;
- richiesta DURC e relativa pubblicazione;
- tenuta dei registri dei beni ammortizzabili;
- gestione del patrimonio in ambito finanziario e fiscale.
- coordinamento delle strutture in materia fiscale;
- coordinamento delle strutture per quanto attiene la piattaforma per la certificazione dei redditi;

#### **Servizio Logistica ed Economato:**

- definizione del piano annuale dei fabbisogni di beni e servizi;
- svolgimento delle attività connesse al ruolo di consegnatario e responsabile beni mobili;

- svolgimento delle funzioni di economo e in particolare gestione della cassa economale e di consegnatario dei beni mobili dell'amministrazione centrale;
- svolgimento delle attività connesse al ruolo di responsabile unico del procedimento per le forniture di beni e servizi;
- prenotazione delle aule e degli spazi universitari,
- acquisizione di beni e servizi eventualmente supportando la definizione di gare e appalti;
- assistenza alle strutture dell'Ateneo ed erogazione dei servizi generali (posta, security, guardiania, servizio automobilistico, logistica a supporto di eventi e manifestazioni, pulizie);
- collaborazione per la struttura e l'impaginazione delle pubblicazioni universitarie, volumi sui corsi di laurea, libretti di pubblicità e propaganda delle attività e delle iniziative didattiche dell'Ateneo; garantire lo svolgimento delle attività di pre stampa, stampa e lavori tipografici in autonomia (pieghevoli, locandine, manifesti, buste, biglietti da visita inerenti le diverse iniziative istituzionali, didattiche, scientifiche e di promozione dell'Ateneo);
- realizzazione di servizi fotografici delle manifestazioni e delle cerimonie con la presenza delle autorità accademiche, comprese le attività di modifica delle immagini per l'archivio dell'Ateneo, la pubblicazione sul sito web dell'Ateneo, le pubblicazioni cartacee e l'invio agli utenti in formato digitale (CD e DVD).

**In sintesi, gli incarichi di responsabilità concernono:**

- responsabilità nei confronti dei fornitori/creditori;
- responsabilità nei confronti dei professionisti;
- responsabilità nei confronti degli Enti vigilanti (MIUR e MEF);
- responsabilità nei confronti della Regione;
- responsabilità nei confronti degli Enti con i quali l'Ateneo ha rapporti di natura finanziaria, tra cui l'Ente cassiere;
- responsabilità di coordinamento delle strutture in materia contabile e fiscale;
- responsabilità nei confronti del Governo di Ateneo;
- responsabilità nei confronti dello Stato in materia fiscale, di pagamento dei tributi e di corretta gestione delle dichiarazioni;

- **responsabilità di coordinamento dei servizi generali di Ateneo e di gestione dei rapporti con i fornitori;**
- **responsabilità delle funzioni economiche e della tenuta della cassa.**

### **Risorse umane (al 31/8/2015 nominativi, inquadramento, responsabilità, n., costi)**

La numerosità e l'inquadramento delle 48 risorse impiegate nell'area sono espone nella tabella seguente (dato aggiornato al 25/09/2015).

**Tabella 1**

	AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA	SERVIZIO BILANCIO E PROGRAM. FINANZIARIA E COORDINAMENTO AMM. E CONT. DIP.	SERVIZIO FISCALE	SERVIZIO LOGISTICA ED ECONOMATO	Totale
Dirigente	1				1
EP		1	1	1	3
D		2	1	3	6
C		15	3	4	22
B		2		14	16
	1	20	5	22	48

L'Ateneo di Pavia ha partecipato all'edizione di Good Practice promossa dal Politecnico di Milano per fare analisi di benchmarking tra Atenei sull'impiego delle risorse per processo a supporto della didattica e della ricerca, ed i costi unitari dei singoli servizi.

E' in fase di conclusione l'ultima edizione del 2014, la riunione finale si terrà il 3 novembre e di seguito possiamo solo anticipare alcuni dati provvisori: la tabella 2 espone il costo complessivo delle risorse impiegate nell'area nel corso dell'anno 2014.<sup>1</sup>

**Tabella 2**

Struttura	Num. Personale strutturato	Costo Totale	Incidenza Ateneo
<b>Area Amministrativa e Finanziaria</b>	<b>51</b>	<b>1.876.133,05</b>	<b>5,46%</b>

La tabella 3 mostra invece il dettaglio delle attività che impiegano risorse sulla base di quanto dichiarato dai singoli nella rilevazione G.P.

<sup>1</sup> La numerosità pari a 51 include anche risorse pensionate o trasferite (Cambieri, Crotti, Poluzzi, Zanierato ) ed esclude, invece, Migliazza.

**Tabella 3**

Struttura	Valori	
	Costo	Tempo Uomo
Area Amministrativa e Finanziaria	1.876.133	51
01. Pianificazione, controllo e statistica	38.068	0,5
02. Contabilità	926.403	24,30
03. Affari legali e istituzionali	22.705	0,35
04. Comunicazione	44.598	1,80
06. Personale	44.509	1,35
09. Approvvigionamenti	110.018	2,35
10. Servizi generali e logistici	658.511	19,80
11. Sistemi informativi	6.465	0,20
20. Biblioteche	3.573	0,10
21. Trasferimento tecnologico	2.715	0,05
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	9.285	0,10
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	9.285	0,1
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.876.133</b>	<b>51,00</b>

Nella logica del protocollo GP, viene analizzato il processo “contabile” (att.2) di Ateneo, a prescindere dall’afferenza organizzativa dei singoli; ne segue che l’attività sopracitata assorbe complessivamente circa 94 risorse (paria € 3.364.946) quasi equamente distribuite tra le due macro-categorie di strutture: amministrazione centrale e dipartimenti (rif. Tabella 5). Complessivamente si evidenzia un impiego di risorse in tendenziale diminuzione rispetto all’edizione precedente: € 3.364.946 vs. € 3.564.513 del 2012.

Di seguito il dettaglio delle sotto-attività contabili che impiegano le risorse dell’area Finanza:

**Tabella 4**

Struttura	Valori	
	Costo	Tempo Uomo
Area Amministrativa e Finanziaria	926.403	24,3
Adempimenti fiscali	128.925	3,5
Altre attività legate a contabilità (es gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio, gestione rapporti con strutture autonome e non, contabilità)	152.922	4,3
Attività dirigente	72.271	0,6
Gestione bilancio a consuntivo	51.042	1,1
Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	218.565	6,1
Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	19.129	0,6
Gestione entrate (comprese entrate conto terzi ed altre entrate)	135.481	4,0
Gestione rapporti con l'ente tesoriere	61.326	1,7
Rapporti con l'istituto cassiere	21.660	0,6
Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti	65.080	1,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>926.403</b>	<b>24,3</b>

Tabella 5

	Costo attività	Tempo Uomo
<b>02. Contabilità</b>	<b>3.364.947</b>	<b>93,5</b>
Area Finanza	926.403	24,3
Altri servizi A.C.	501.599	14,9
Centri	139.553	3,8
Dipartimenti	1.797.391	50,4
<b>Totale</b>	<b>3.364.947</b>	<b>93,5</b>

Come si evince dalla Tabella 6, il costo unitario dell'attività Contabile, calcolato come frazione tra il costo del personale (rapportato alla % di tempo dedicato indicata nei TimeSheet) e il totale delle entrate assommate al totale delle uscite (in migliaia di €), è in lieve crescita: da € 7.2 a € 7.4.

Tabella 6

Servizio GP: 2. Contabilità			Anno		benchmark 2012
Descrizione Numeratore e Denominatore	descrizione Driver		2014	2012	
Numeratore (A)	Costo del personale calcolato in base alla % di tempo dedicato all'attività di Contabilità (indicata nei TimeSheet)	Amm.Centrale	1.331.911	1.744.378	
		Dipartimenti	1.825.199	1.723.338	
		Centri	193.679		
		Biblioteche	14.158		
		Altre Strutture	-	96.797	
		<b>Totale (A)</b>	<b>3.364.947</b>	<b>3.564.513</b>	
Denominatore (B)	Valore tot. Entrate + Valore tot. Uscite (in migliaia di €)	Valore tot. Entrate - Accertato di competenza, al netto di partite di giro e trasferimenti al 31/12 (in migliaia di €)	229.962	252.426	
		Valore tot. Uscite - Impegnato di competenza, al netto di partite di giro e trasferimenti al 31/12 (in migliaia di €)	223.830	242.120	
		<b>Totale (B)</b>	<b>453.792</b>	<b>494.546</b>	
<b>Costo unitario</b>		<b>=(A)/(B)</b>	<b>7,4</b>	<b>7,2</b>	<b>3,1</b>

### Processo: Analisi del ciclo passivo e ripensamento del rapporto con i Dipartimenti

A decorrere dal 2014 è stato introdotto il bilancio unico di Ateneo. I Dipartimenti e le strutture assimilate, così come previsto dalla legge di riforma del Sistema universitario n. 240/2010, hanno così perso l'autonomia di bilancio, mantenendo tuttavia l'autonomia amministrativa e gestionale. Considerata l'esigenza di mantenere l'attività amministrativa e contabile nella struttura presso la quale le diverse attività di ricerca, didattica e conto terzi vengono svolte, anche per una corretta sensibilizzazione dei soggetti nell'utilizzo del budget, l'Ateneo ha adottato una linea di decentramento, prevedendo peraltro che necessariamente venissero attivate periodiche

procedure di controllo. Ciò è stato deciso già con delibera del Consiglio di amministrazione in data 19 luglio 2013; successivamente i principi di decentramento e di controllo sono stati tradotti nel Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e quindi nel manuale di contabilità e controllo di gestione.

Di fatto tuttavia le attività di controllo non sono state codificate in modo sistematico. Questo perché le risorse umane disponibili non sono sufficienti. E' comunque necessario provvedere.

Tenuto conto che gli operatori contabili vanno ad incidere all'interno di un bilancio unico, il sistema dei controlli è fondamentale, per correggere eventuali errori che possono essere compiuti e per dare nel contempo uniformità di procedure.

L'esigenza di un forte processo di controllo, da accompagnarsi alla politica di decentramento, è stata espressa anche dalla Società Price Waterhouse and Coopers, che a ciò ha dedicato uno specifico cantiere, che inizierà la sua attività non appena conclusi i lavori degli altri cantieri e presa quindi consapevolezza dell'attuale organizzazione dell'Ateneo.

Nonostante l'esigenza di incrementare le risorse umane dell'area, è d'obbligo intervenire per semplificare alcuni processi, pur garantendo le attività e le cautele che si rendono necessarie dovendosi gestire risorse pubbliche.

### **Descrizione del processo**

I Dipartimenti hanno autonomia nello svolgimento delle seguenti attività:

- formulazione di una proposta di budget
- regolare tenuta delle scritture contabili per gli eventi di competenza della struttura
- esercizio dei poteri di spesa nei limiti del budget e del fabbisogno di cassa accordato
- gestione dei documenti contabili, fino all'emissione degli ordinativi
- monitoraggio dell'andamento complessivo della gestione economica, finanziaria e patrimoniale con assunzione delle relative responsabilità e revisione della programmazione ove necessario;
- redazione delle situazioni contabili consuntive, garantendo la collaborazione nell'ambito dei processi di gestione amministrativa

Le criticità più frequentemente rilevate hanno riguardato:

- non corretta applicazione delle procedure contabili e difformità nell'applicazione delle procedure
- non corretto monitoraggio dell'andamento della gestione
- mancato controllo dei crediti

Sulla base dei dati rilevati da GP risulta che il personale che ha dichiarato di svolgere attività contabili è pari a 94 unità, parte in amministrazione centrale e parte nelle Unità organizzative decentrate.

Sarebbe preferibile non incrementare ulteriormente il personale di nuovi addetti che si occupino del Coordinamento ma occorrerebbe invece utilizzare figure già presenti, da coinvolgere presso l'Area Finanza per parte del proprio tempo di lavoro, e che possano addestrarsi e a loro volta addestrare e monitorare le attività delle strutture.

Lo stesso personale della centrale, come meglio più avanti si dirà, dovrebbe essere sgravato da compiti operativi ed essere maggiormente dedicato ad attività di controllo e di parallelo addestramento del restante personale destinato alla contabilità.

Gli elementi da monitorare sono i seguenti:

Corretto svolgimento delle procedure, contabili e amministrative, corretta tenuta delle registrazioni e dei documenti contabili e di supporto agli stessi, corretto adempimento alle normative fiscali, rispetto dei tempi di pagamento delle fatture, corretta registrazione in PCC, ecc.....

In amministrazione centrale parte degli attuali processi potrebbero essere semplificati, dovendosi comunque garantire il necessario sistema di controlli dovuti all'interno di una pubblica amministrazione, anche ai fini di quanto richiesto dalla normativa anticorruzione, e una volta definite e regolamentate le diverse responsabilità.

A titolo esemplificativo:

- attribuzione del budget ai Dirigenti e connesso esercizio dei poteri di spesa, senza che i servizi contabili debbano ulteriormente intervenire in sede di emissione degli ordini di acquisto;
- verifica periodica della corretta attribuzione a budget dei costi previsti
- riduzione delle firme in sede di ordinativo di pagamento, purché il sistema contabili garantisca la scindibilità tra le operazioni di emissione degli ordinativi di acquisto e dei documenti contabili necessari al pagamento e quelle di emissione degli ordinativi di pagamento.
- Realizzazione del fascicolo elettronico degli ordinativi.

In tal modo il personale potrebbe liberarsi da una parte delle attività operative e dedicarsi maggiormente alle attività di controllo e coordinamento.

In un momento di scarsità di risorse, sarebbe opportuno concentrare maggiormente quelle destinate alle strutture autonome, il che garantirebbe interscambiabilità e maggiore possibilità di formazione e di disponibilità di competenze.

Un'organizzazione per poli parrebbe al momento la soluzione ideale, per quanto la stessa potrebbe essere vanificata dall'impossibilità di concentrare anche fisicamente le risorse.