

Il bilancio delle istituzioni scolastiche

IL PROGRAMMA ANNUALE

Sergio Albanese

Agenda

- **IL QUADRO DI RIFERIMENTO**
- **IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (il programma annuale e il controllo)**
 - ***Focus***
 - Il profilo gestionale
 - *Spending review* e scuola



IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Sergio Albanese

2

Il quadro di riferimento

Le innovazioni subite dall'organizzazione della pubblica amministrazione, in quest'ultimi decenni hanno determinato nuove configurazioni nelle strutture centrali e periferiche, con nuove forme di dirigenza, coordinazione e organizzazione.

Queste innovazioni si sono *tradotte* nella ridefinizione del rapporto fra politica ed amministrazione, ma soprattutto in nuovi ruoli, nuove funzioni, e nuove competenze richieste alla dirigenza dello Stato.

Sergio Albanese

3

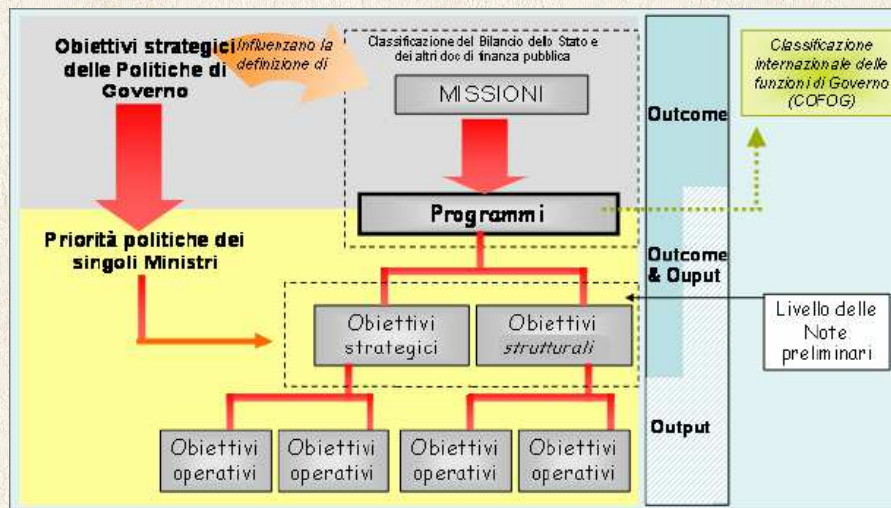
Il quadro di riferimento

L'attuale sistema contabile dello Stato trova il riferimento normativo principale nel D.lgs. n. 29/93 - successivamente "riassorbito" dal **D.lgs. n. 165/2001** - sulla *"Razionalizzazione dell'organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego."*

Il quadro di riferimento

Dov'è stato codificato, tra l'altro, la **separazione dei compiti di direzione politica da quelli di direzione amministrativa**. Infatti *"Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico – amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare, ...e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti (art. 4 d.lgs. n. 165/2001)."*

Il quadro di riferimento



Sergio Albanese

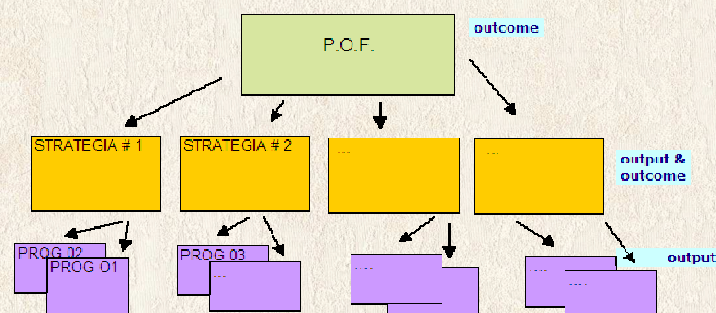
6

Gerarchia di obiettivi, strategie e progetti (adattamento da R.D. Archibald "Project: Vehicles for Strategic Growth" 1988)

Livello "politico" - Consiglio d'Istituto - **OBIETTIVI DI INDIRIZZO**

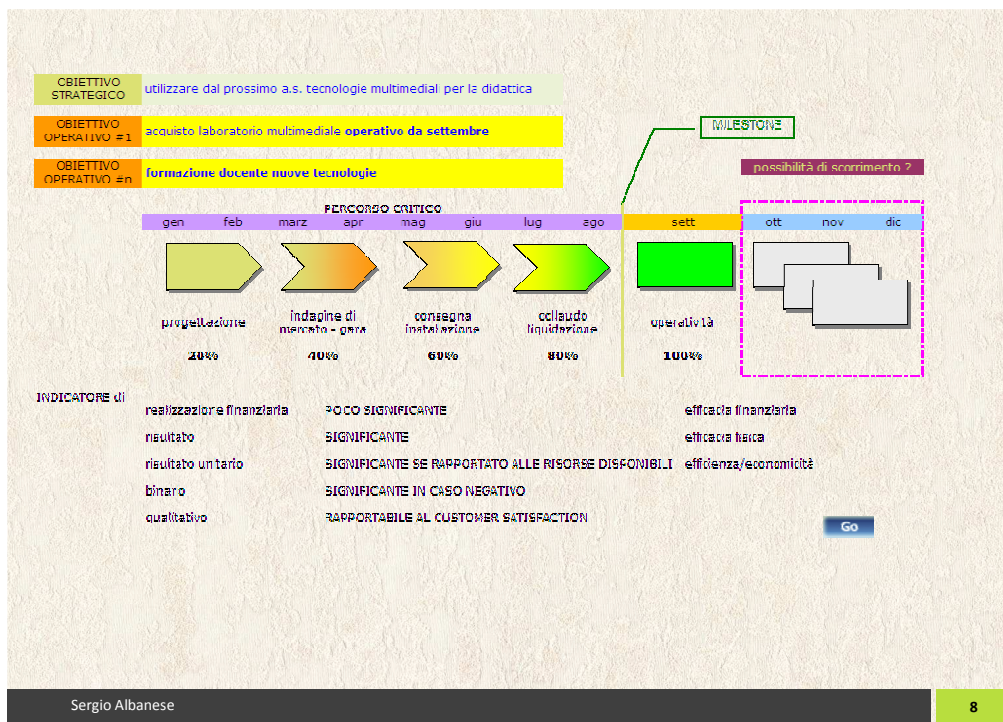
Livello Strategico - Dirigente Scolastico **OBIETTIVI STRATEGICI**

Livello Operativo - responsabili di progetto **OBIETTIVI OPERATIVI**



Sergio Albanese

7



Il quadro di riferimento

Ai dirigenti pubblici vengono attribuiti compiti di direzione, di gestione, di spesa, di organizzazione e di controllo, e sono riferite le **responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei risultati.**

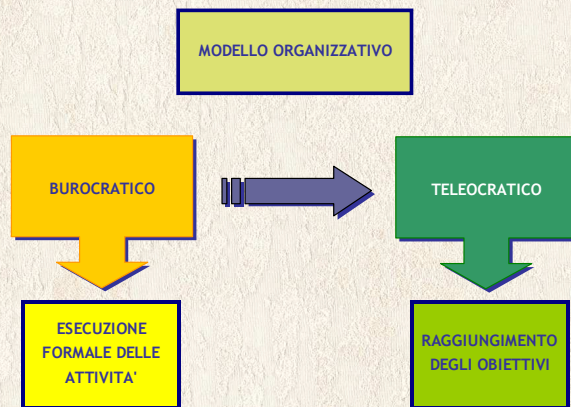
Il quadro di riferimento

Per verificare l'efficiente svolgimento delle attività e dei servizi loro affidati, inoltre, ***“...adottano misure organizzative idonee a consentire la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa, della gestione e delle decisioni organizzative”*** (art. 18 d.lgs. n. 165/2001).

Il quadro di riferimento

Per quanto concerne il settore dell'istruzione fino all'anno 2001 la figura del *Capo d'Istituto* era suddivisa nei ruoli di *Preside*, preposto a dirigere scuole secondarie di primo o secondo grado, e di *Direttore didattico*, posto al vertice delle scuole primarie. A seguito della legge sull'Autonomia Scolastica (**L. n.59/97**) e dell'attribuzione della qualifica dirigenziale, le due figure si sono accorpate in quella unica di Dirigente Scolastico

Il quadro di riferimento



Sergio Albanese

12

Il quadro di riferimento

Il *preside burocrate* aveva ragione di esistere nell'assetto pre-autonomistico: il sistema scolastico era strutturato in senso centralistico, con le singole scuole configurate molto similmente ad uffici, ovvero *ramificazioni territoriali* di un'amministrazione centrale unica.

Sergio Albanese

13



...assetto pre-autonomistico...

**REGOLAMENTO (CE) N. 2223/96 DEL CONSIGLIO
del 25 giugno 1996
relativo al Sistema europeo dei conti nazionali e regionali nella
Comunità (come modificato, per ultimo, dal Regolamento (CE)
n. 400/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio
del 23 aprile 2009)**

Definizione: Una unità istituzionale è un centro elementare di decisione economica caratterizzato da uniformità di comportamento e da autonomia di decisione nell'esercizio della propria funzione principale. Una unità residente costituisce una unità istituzionale se gode di **autonomia di decisione** nell'esercizio della propria funzione principale e se **dispone di una contabilità completa** o ha la possibilità, dal punto di vista economico e giuridico, di compilare una contabilità completa qualora gliene sia fatta richiesta.

Le istituzioni scolastiche ed educative statali sono **unità locali di amministrazione centrale** ed in particolare del MIUR, ai sensi dei punti 2.12 e 2.13 lettera b9 del Regolamento CE n.2223/96

- Punto. 2.12 – mancanza di autonomia delle decisioni
- Punto 2.13 – bilancio incompleto

Punto. 2.12

Mancanza di autonomia effettiva nelle decisioni circa la funzione dell'istruzione (le scuole non possiedono gli edifici scolastici; non sono responsabili degli impegni in materia di personale, che rimane statale)

Punto 2.13 lettera b)

Le scuole **non compilano un bilancio completo**
(mancano le spese di personale, che
costituiscono il 97% della spesa complessiva)

Le scuole sono quindi “combinare” con il MIUR
nel cui bilancio sono integrati i bilanci parziali
delle scuole

I Pareri dell'Avvocatura Generale dello Stato

*“... l'autonomia scolastica non istaura un
rapporto intersoggettivo tra gli istituti
scolastici ed il MIUR. Né le istituzioni
scolastiche possono essere assunte a soggetti
distinti rispetto al MIUR.....”*

I Pareri dell'Avvocatura Generale dello Stato

“... ad un'accorto esame normativo e giurisprudenziale, emerge che, nonostante agli Istituti scolastici sia riconosciuta una distinta personalità giuridica ed autonomia, tale autonomia è da intendersi in senso meramente amministrativo, organizzativo e gestionale a livello del singolo Istituto scolastico, vale a dire residuale rispetto alla persistente relazione organica tra ente scolastico ed amministrazione ministeriale”

I Pareri dell'Avvocatura Generale dello Stato

“... gli istituti scolastici sono legati da un rapporto interorganico, e non pure intersoggettivo (con il MIUR)...”

....conseguenze

L'interpretazione offerta dall'Avvocatura comporta, in particolare, che non vi è un rapporto sinallagmatico tra fondi assegnati alle scuole e funzioni assicurate delle stesse (problema dei **residui attivi)**

Il quadro di riferimento

Il Dirigente Scolastico, inquadrato nella dirigenza dello stato (Area V della Dirigenza), è (Decreto legislativo n.165/01): "responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio**".**

Il quadro di riferimento

Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al Dirigente scolastico *autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane e di quelle strumentali. In particolare il Dirigente Scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia ed è il titolare delle relazioni sindacali*

Il quadro di riferimento

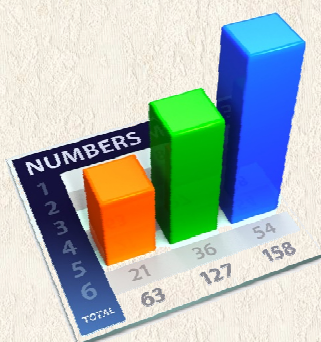
- **La legge n. 59/97 e precisamente l'art. 21, comma 16, prevede:**
 - **Il conferimento della qualifica dirigenziale**
 - **l'attribuzione alle scuole della personalità giuridica e autonoma, collegata alla razionalizzazione o dimensionamento**

COMPITI AUTONOMI DI DIREZIONE, COORDINAMENTO E GESTIONE DELLE
RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI, IN SINERGIA CON LE FUNZIONI
DEGLI ORGANI COLLEGIALI,
IN RACCORDO CON LE FUNZIONI DELL'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA PERIFERICA;
NELLA RESPONSABILITÀ IN ORDINE AI RISULTATI

Il quadro di riferimento

Il sistema dell'autonomia delle scuole è partito il 1° settembre 2000, data dalla quale si sono avviati gli effetti del regolamento dell'autonomia (DPR 275/99), rilevanti soprattutto sul piano didattico ed organizzativo.

L' **autonomia finanziaria** ha iniziato il suo percorso con il Decreto Interministeriale 1 febbraio 2001, n. 44, il Regolamento concernente le "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche".



Il sistema di pianificazione e controllo Il programma annuale

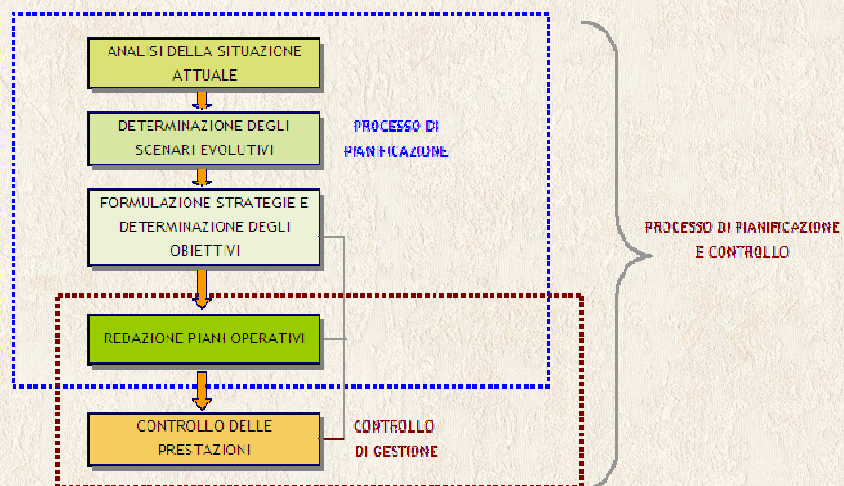
"Le Pubbliche Amministrazioni stanno passando dalla dittatura delle norme alla democrazia delle cifre"
(L. Hinna)

La visione sistemica

sistema

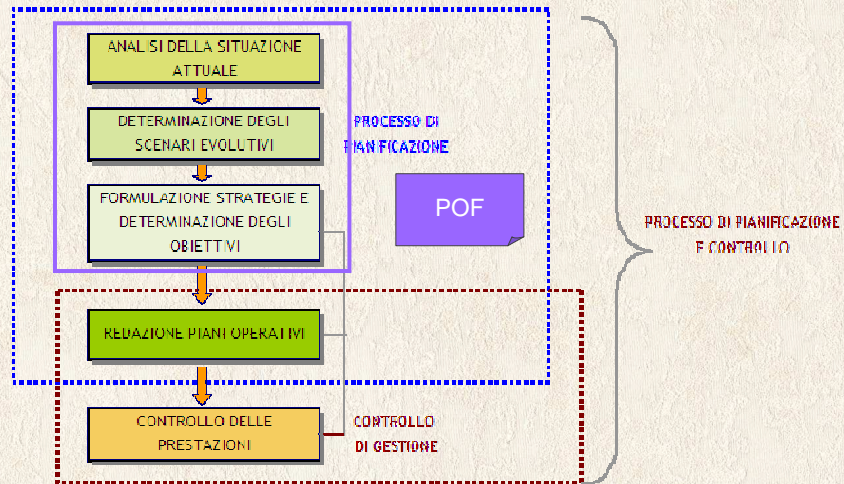
un insieme di elementi
interconnessi
gli uni con gli altri
da relazioni
che interagendo tra loro
consentono di raggiungere
uno scopo comune

La visione sistemica



adattamento da Castagna - PO TECNOLOGICO DI MILANO

La visione sistemica

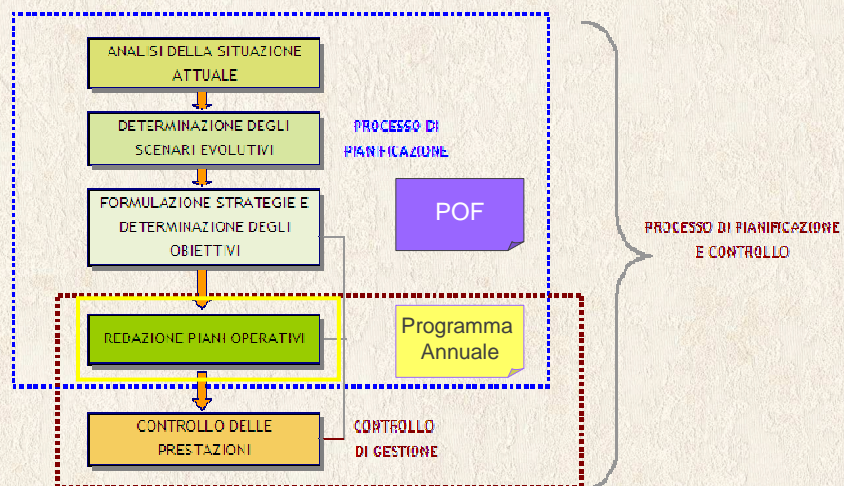


adattamento da Castagna - POLITECNICO DI MILANO

Sergio Albanese

30

La visione sistemica

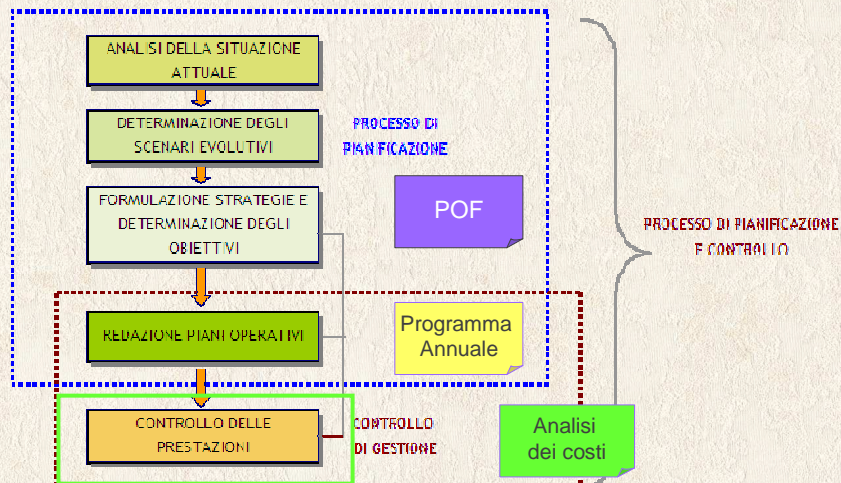


adattamento da Castagna - POLITECNICO DI MILANO

Sergio Albanese

31

La visione sistemica



adattamento da Castagna - POLITECNICO DI MILANO

Sergio Albanese

32

Il programma annuale

Il Piano dell'Offerta Formativa definisce le linee programmatiche generali offerte da una istituzione scolastica (rif. art.3 DPR 275/99)

ovvero...

...le strategie generali adottate per migliorare i processi formativi

Sergio Albanese

33

Il programma annuale

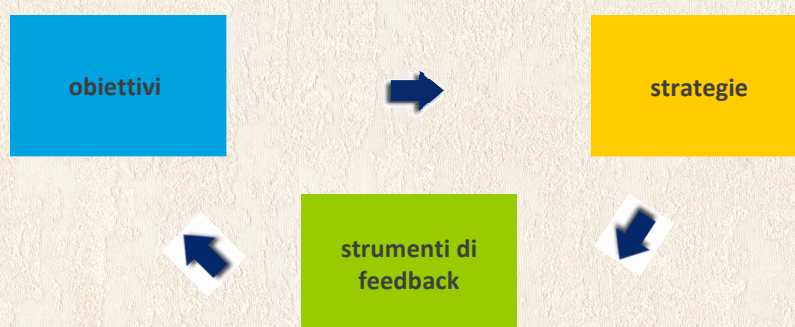
Ambito didattico: accentuazione del processo di insegnamento apprendimento

Ambito formativo: valorizzazione delle risorse possedute da ciascun studente

Ambito organizzativo: potenziamento dei servizi di orientamento (per gli studenti) e di supporto (per i docenti)

Il programma annuale

Il P.O.F. è un meccanismo di **retroazione**



OBIETTIVO GENERALE dell' ITC "PINCO PALLINO" è quello di formare "L'ESPERTO DI ECONOMIA AZIENDALE".

Si tratta di una figura che dell'azienda

- conosce i principi dell'organizzazione e i fondamenti della gestione;
- che ne sa gestire il sistema informativo lavorando per obiettivi.

La sua formazione è flessibile:

- sa interpretare il cambiamento e adattarsi ai diversi e dinamici contesti lavorativi.
- Possiede competenze linguistiche ed utilizza propriamente lo strumento informatico.

Alle conoscenze e competenze di tipo professionale si aggiunge una cultura generale vasta e solida.

Il diplomato dell'ITC "pinco pallino" può, perciò, inserirsi nel mondo del lavoro come imprenditore, professionista (dopo gli adempimenti previsti per l'iscrizione ai diversi Albi professionali), lavoratore dipendente, ma anche proseguire gli studi universitari.

Oltre alle CONOSCENZE LEGATE ALLE DIVERSE DISCIPLINE DI STUDIO, si ritengono fattori che concorrono al successo formativo i seguenti:

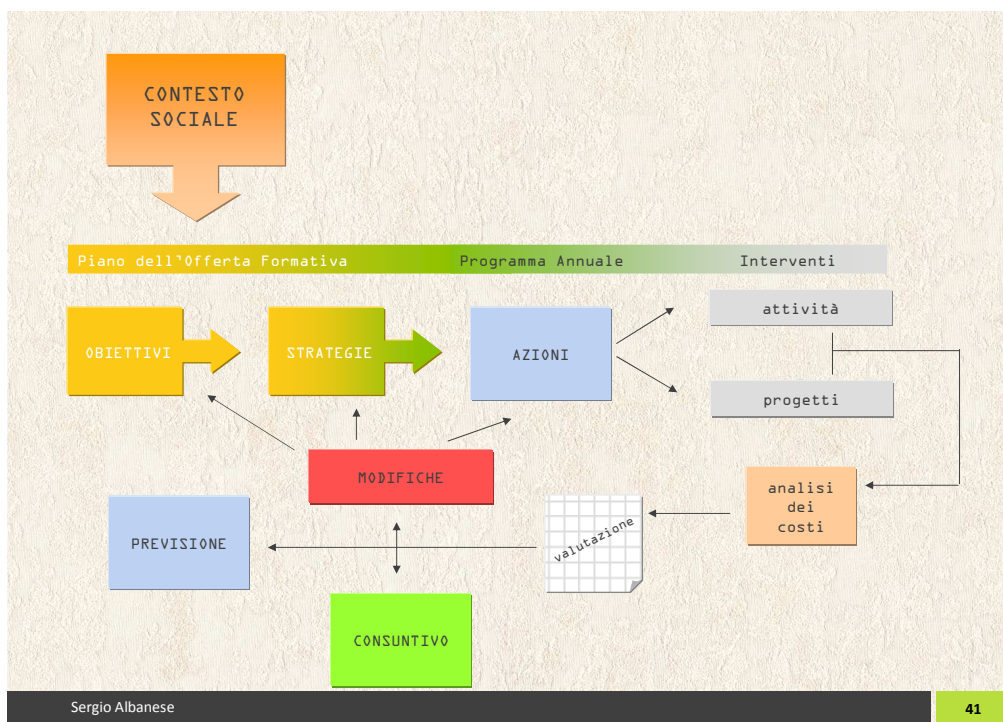
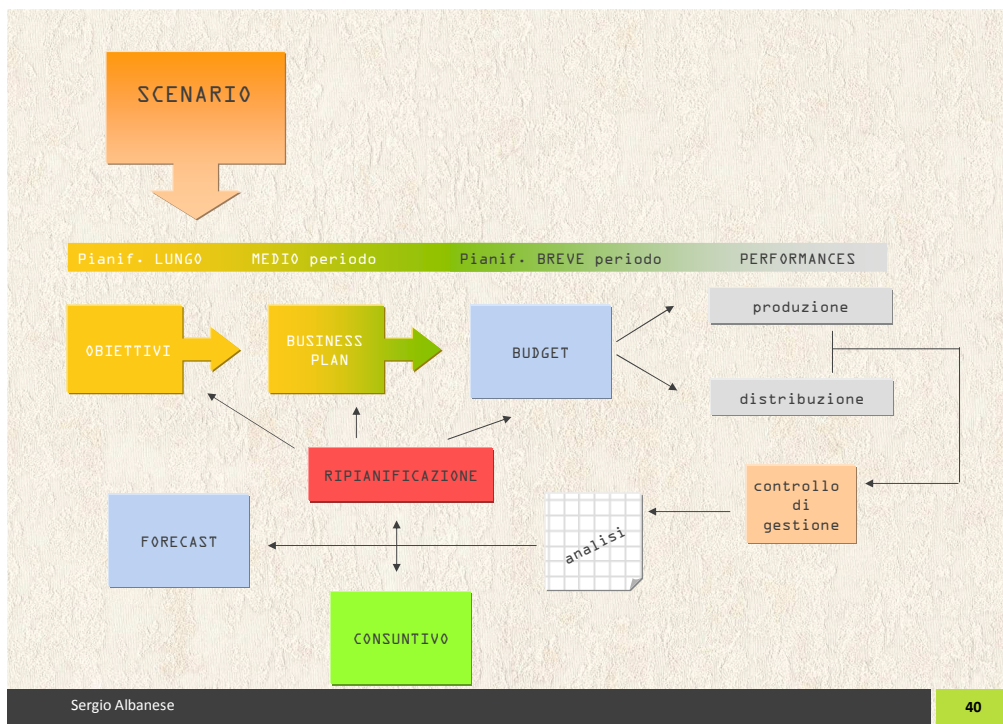
- FORMAZIONE DEL CARATTERE E DELLA PERSONALITÀ
- RAPPORTO POSITIVO E SERENO CON LA REALTÀ
- FORMAZIONE AI VALORI UMANI E SOCIALI
- ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ
- COOPERAZIONE RESPONSABILE
- PARTECIPAZIONE ALLA VITA DI GRUPPO
- ACQUISIZIONE DELLA PROPRIA IDENTITÀ FISICA E CULTURALE
- EDUCAZIONE ALL'IMPEGNO CIVILE E SOCIALE

- | | |
|---|--|
| ATTIVITÀ CURRICOLARE | <ul style="list-style-type: none"> - INSEGNAMENTO DELLE DISCIPLINE - IMPIEGO DELL'INFORMATICA - NELL'INSEGNAMENTO |
| ATTIVITÀ PER
L'INNALZAMENTO DEL
SUCCESSO SCOLASTICO | <ul style="list-style-type: none"> - INIZIATIVE PER L'ACCOGLIENZA E L'INSERIMENTO - INIZIATIVE PER IL RECUPERO DELLE CARENZE FORMATIVE - I.D.E.I. (corsi di recupero)
Sportello didattico - INIZIATIVE PER LA PREVENZIONE ED IL RECUPERO DELLA DISPERSIONE - C.I.C. - Educazione alla salute |
| ATTIVITÀ PER
LA VALORIZZAZIONE
DELLE ECCELLENZE | <ul style="list-style-type: none"> - Approfondimenti - Lavori tematici - Stage formativi |

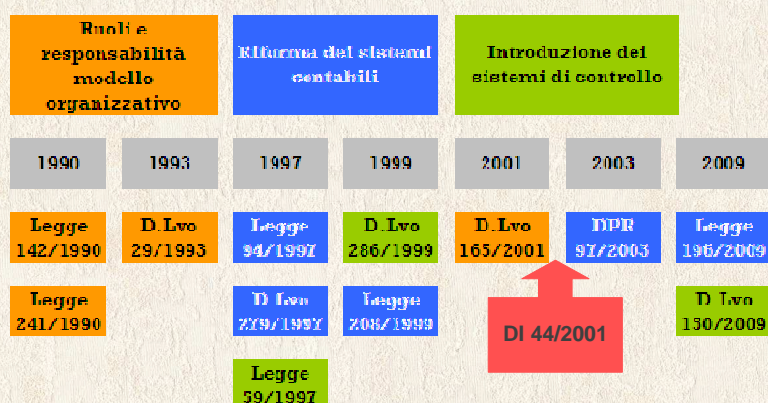
Il programma annuale

Il Programma Annuale “traduce” in termini operativi (pianificazione di breve periodo) le linee di indirizzo (obiettivi) e le scelte generali (strategie) che scaturiscono dal P.O.F.

È un preventivo “decisionale” perché rilevano non solo gli obiettivi ma anche le priorità di attuazione del “piano aziendale” in funzione delle entrate previste e delle risorse a disposizione



Il profondo processo di trasformazione che ha coinvolto le P.A. che va sotto il nome di *aziendalizzazione*, e che è ancora in corso, si concretizza in un articolato quadro normativo composto numerose leggi, decreti legislativi, DPR, e moltissima normativa secondaria che hanno impattato principalmente su tre ambiti:



Il programma annuale

Gli obblighi e gli adempimenti di natura amministrativo contabile delle scuole sono riconducibili a quelle di un'azienda di erogazione di servizi

La scuola tende al soddisfacimento diretto di un bisogno umano
(l'istruzione) mediante operazioni di
Acquisizione dei mezzi
Impiego dei mezzi per il fine istituzionale

Il programma annuale

il più importante degli obiettivi di un'istituzione scolastica è il rispetto del diritto all'istruzione

le istituzioni scolastiche si impegnano a gestire le proprie risorse con lo scopo di perseguire tale obiettivo ed obiettivi intermedi

Il programma annuale

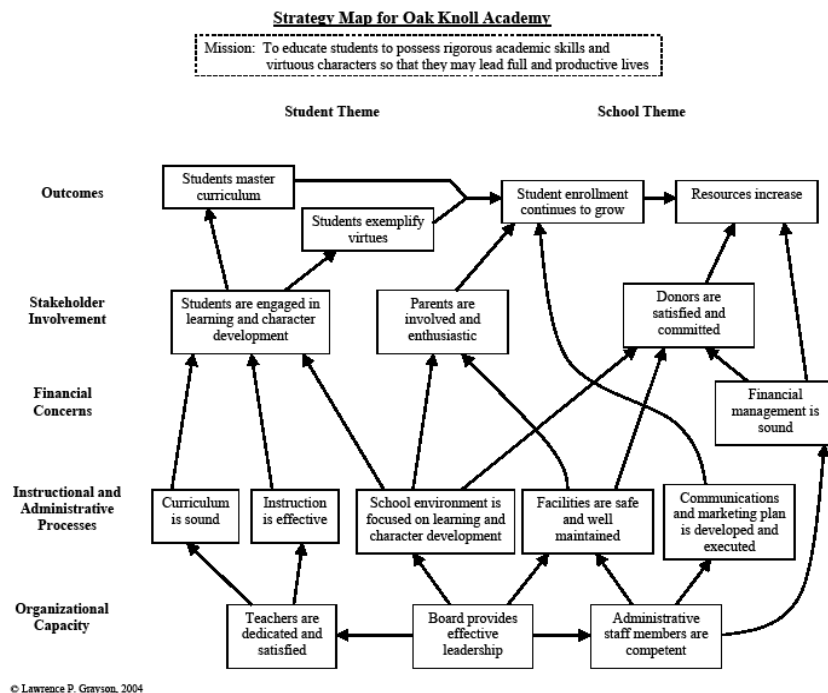
fornire un servizio di qualità migliore attraverso
la formazione continua dei docenti;

mettere a disposizione degli studenti strutture
adeguate;

garantire ai propri studenti la “concorrenzialità”
dell’istruzione ricevuta, qualitativamente
migliore

Sergio Albanese

46



Il programma annuale

pur non essendo aziende aventi finalità di lucro, le istituzioni scolastiche devono saper disporre al meglio delle proprie risorse, per raggiungere gli obiettivi formativi individuati

nelle scuole esiste un organo di indirizzo che ha il compito di predisporre un programma nel quale illustrare preventivamente l'attività finanziaria dell'esercizio dell'istituzione scolastica che gestisce

Il programma annuale

il programma dell'esercizio viene predisposto dal dirigente scolastico, sulla base del P.O.F. la giunta esecutiva con apposita relazione, dopo aver ottenuto il parere di regolarità contabile dei revisori dei conti, lo presenta al consiglio d'istituto



...almeno uno

non è un'incombenza da sbrigare una volta l'anno:

il budget è un processo continuativo che ispira l'intera azione gestionale

Sergio Albanese 51

Il programma annuale

Il budget è un programma di gestione riferito ad un periodo futuro (esercizio) che si sostanzia nella formulazione di un bilancio preventivo

Il budget è uno strumento organizzativo e economico che ha lo scopo di tradurre i piani di azione in termini economico/finanziari.

Il programma annuale

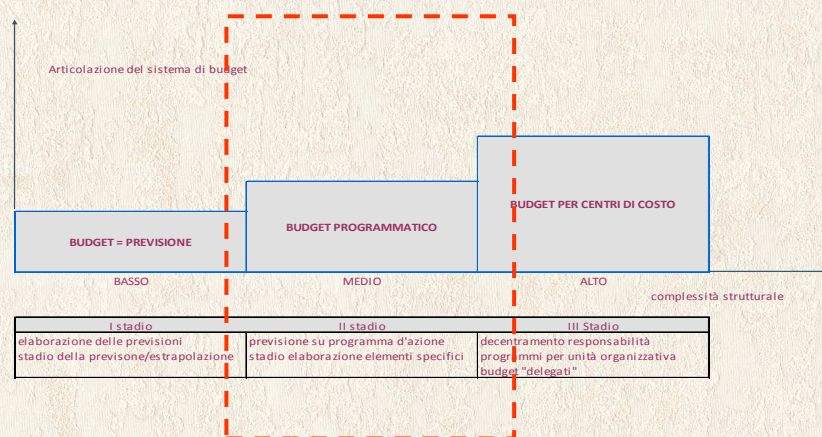
▪ Strumento economico:

MECCANISMO DI ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

▪ Strumento organizzativo:

MECCANISMO IN GRADO DI ORIENTARE,
INFLUENZARE E MISURARE IL COMPORTAMENTO
DELL'ORGANIZZAZIONE

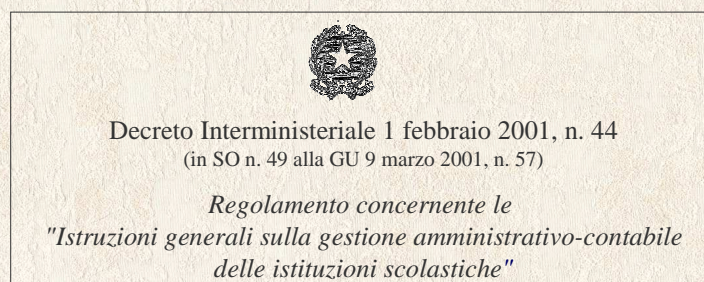
Il programma annuale



Sergio Albanese

54

Il programma annuale



Sergio Albanese

55

Il programma annuale

**Il DI 44/2001 ha introdotto dei principi innovativi
rispetto al vecchio regolamento di contabilità delle
scuole:**

Abolizione autorizzazioni e approvazioni
concernenti le funzioni attribuite alle scuole

Autonoma allocazione delle risorse

Il programma annuale

**Il nuovo regolamento semplifica la
contabilità finanziaria.**

IL BILANCIO di PREVISIONE secondo il D.L. 28.05.1975	IL PROGRAMMA ANNUALE secondo il D.L. 44/2001
<ul style="list-style-type: none"> - Soggetto all'approvazione del Provveditore agli Studi - Strutturato in titoli, capitoli ed articoli slegati dal P.O.F. - Rilevazione della spesa esclusivamente finanziaria - Autorizzazioni anche per variazioni e conto consuntivo - Il controllo dei Revisori, ove previsti, era solo di mera legittimità 	<ul style="list-style-type: none"> - Atto definitivo dopo l'approvazione del Consiglio di Circolo o di Istituto - Il Programma è raccordato al P.O.F. indicando la provenienza delle risorse e la tipologia degli interventi - Rilevazione analitica delle spese mediante il Piano dei Conti - Modifiche e approvazione del Conto Consuntivo da parte del Consiglio di Circolo o di Istituto - I Revisori effettuano anche rilevazioni sui costi delle attività e dei progetti

Sergio Albanese

58

Il programma annuale

Lo schema di bilancio non ha più a suo fondamento il capitolo ma la risorsa come specifica tipologia di entrata, e l'intervento come voce di spesa

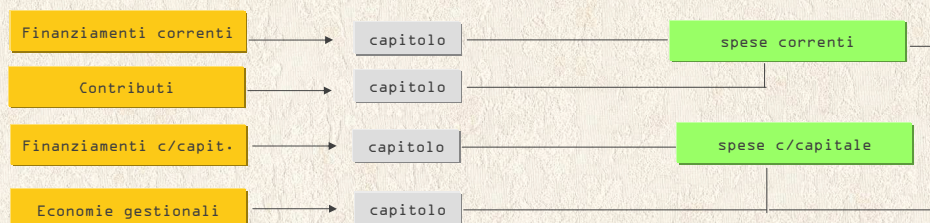
Le innovazioni strutturali mutando radicalmente il vecchio modello di bilancio basato sulla simmetria

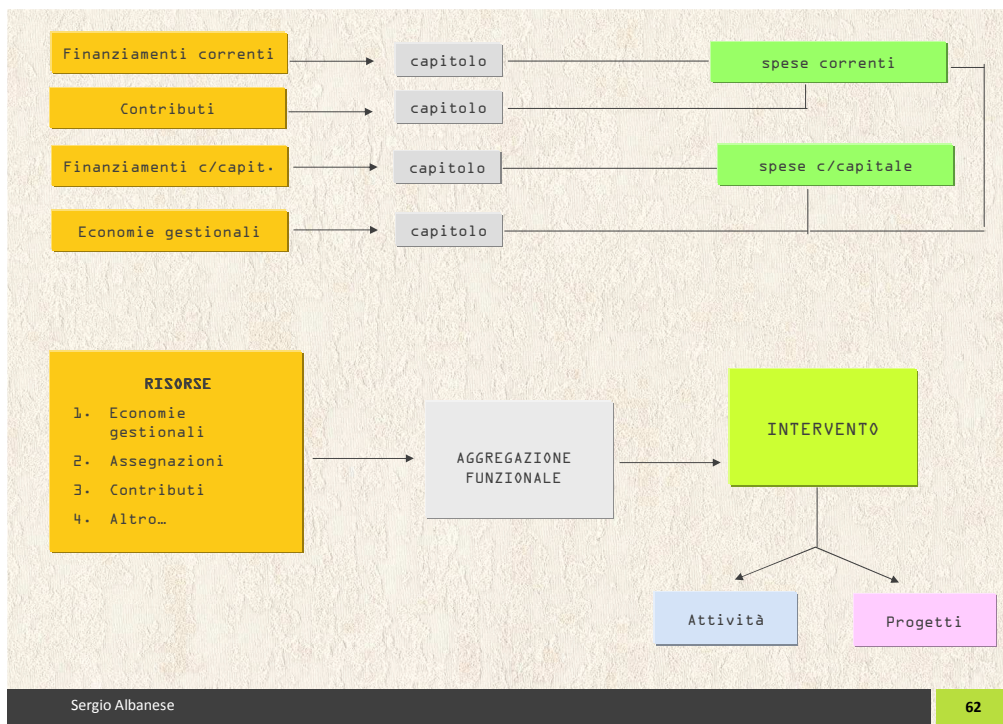
Sergio Albanese

59

Il programma annuale

Simmetria sostanziale corrispondenza tra capitoli delle entrate a quelli delle uscite, meticolosamente codificati e vincolati





Sergio Albanese

62

▪ **Attività:** tutte le azioni che rientrano nei compiti istituzionali propri di una organizzazione scolastica indispensabili alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa

Spese di personale

Funzionamento didattico

Funzionamento amministrativo

Investimenti

Sergio Albanese

63

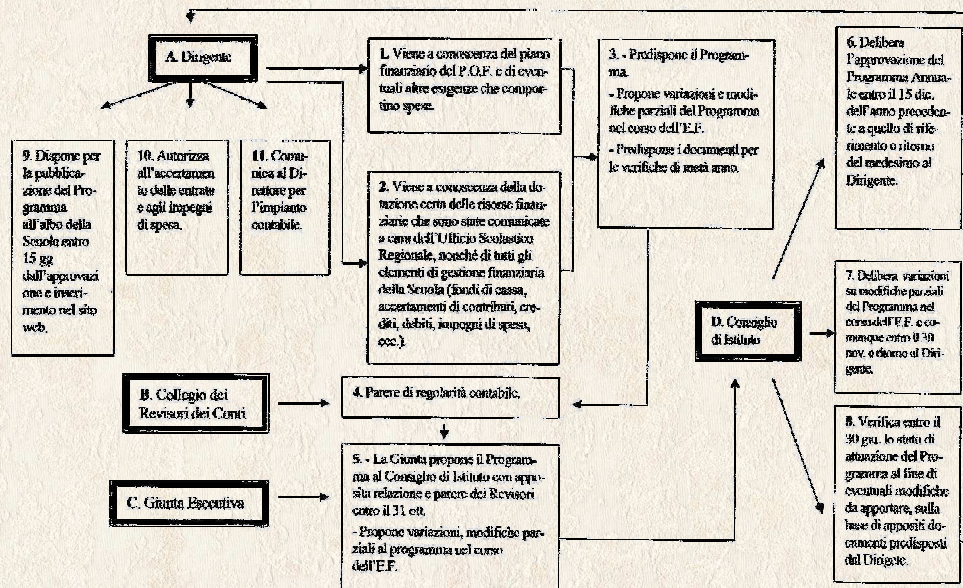
- **Progetti:** tutte le azioni che non rientrano nei compiti istituzionali propri di una organizzazione scolastica, ma ritenuti necessari a fornire benefici formativi agli utenti

Il programma annuale

L'innovazione regolamentare individua nel programma annuale e nella correlata relazione i documenti di previsione programmatica nel quale fissare gli obiettivi da realizzare

con il Programma Annuale sono gli obiettivi, cioè le scelte che ogni singola scuola si prefigge di raggiungere, a determinare l'utilizzazione delle risorse

Fig. 2 - Diagramma di flusso sulla procedura di formazione e approvazione del Programma Annuale e Modifiche parziali nel corso dell'Esercizio



Sergio Albanese

66

Il programma annuale

- Per analizzare le modalità di realizzazione degli obiettivi le risorse devono essere classificate in relazione alla loro natura e devono essere correlate alle destinazioni

denominazione istituto

Mod. E (art.19)

RIEPILOGO per TIPOLOGIA DI SPESE

Esercizio finanziario:

Tipo	conto	sottoconto	Descrizione	importo
01			Personale	
02			Utenze di consumo	
03			Fornitura di servizi da terzi	
04			Altre spese	
05			Tributi	
06			Utenze d'investimento	
07			Oneri finanziari	
98			Fondo di riserva	
Totale generale				0

Data: / /

IL DIRETTORE DEI SERVIZI
GENERALI E AMMINISTRATIVI

Sergio Albanese

67

Il programma annuale

L'adempimento del Programma Annuale costituisce un'operazione complessa che si pone il problema di ripartire le risorse disponibili tra obiettivi obbligatori di servizio pubblico e obiettivi facoltativi

Il programma annuale

il tutto connesso all'attività istituzionale non sottovalutando la qualità delle prestazioni.

La chiave della "bontà" di un Programma è, pertanto, nell'equilibrio delle scelte

Il programma annuale

la congruità delle scelte finanziarie
rispetto ai vincoli di bilancio e alle scelte
dei programmi e dei progetti

la coerenza tra le fasi di programmazione,
previsione e quantificazione finanziaria

Il programma annuale

la congruità fa riferimento alle effettive
esigenze dell'istituto

la coerenza è valutabile in relazione

- ad una carenza di risorse finanziarie
- all'assenza di una "proporzionalità" tra
dimensione della scuola e intervento
previsto

Il programma annuale

Il momento decisionale è alla radice dell'azione ed esige il rigore dei processi attraverso i quali deve essere raggiunto l'obiettivo.

Modello di Stones



Sergio Albanese

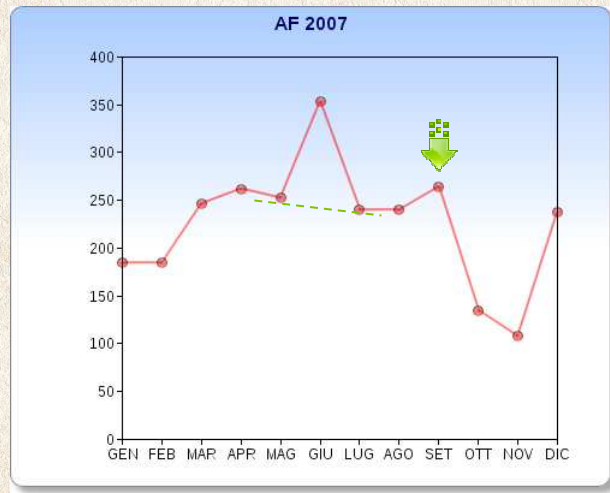
72

Il programma annuale

In concreto Stones teorizza che il processo di formazione delle decisioni è influenzato dalle regole che vigono nel contesto organizzativo e da un complesso di meccanismi tale da condizionare sensibilmente la stessa individuazione del problema, nonché le procedure adottate per la soluzione

Sergio Albanese

73



Sergio Albanese

74



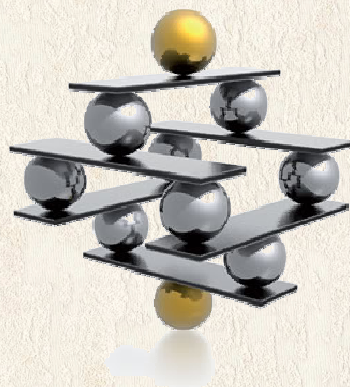
Sergio Albanese

75



Sergio Albanese

76



Il sistema di pianificazione e controllo

Il controllo

Sergio Albanese

77

Art.19 D.L. 44/2001

- 1. *Le istituzioni scolastiche adottano le misure organizzative necessarie per la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa, collegando le risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate con i risultati conseguiti e le connesse responsabilità dirigenziali.***
- 2. *Le rilevazioni e le risultanze delle attività sopra indicate sono utilizzate dall'istituzione scolastica interessata e dall'Ufficio scolastico regionale.***

- **L'articolo prevede, in maniera innovativa rispetto al passato, che il sistema di valutazione della realtà scolastica si accompagni all'introduzione ed all'analisi dei costi gestionali sostenuti dalle scuole per l'acquisizione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi programmati.**

L'attività di programmazione e il conseguente controllo dei risultati comporta

- **la determinazione degli obiettivi articolati per scala di priorità,**
- **la considerazione delle condizioni interne ed esterne all'istituzione scolastica, la valutazione delle possibili alternative**
- **la definizione di standard per la valutazione del risultato complessivo delle attività**

- **Per un impiego funzionale delle risorse, è indispensabile che si realizzi il monitoraggio interno sull'attuazione del programma e del raggiungimento degli obiettivi e per l'eventuale attivazione di interventi correttivi *in itinere* ovvero ciò che nel sistema aziendalistico si definisce controllo di gestione**

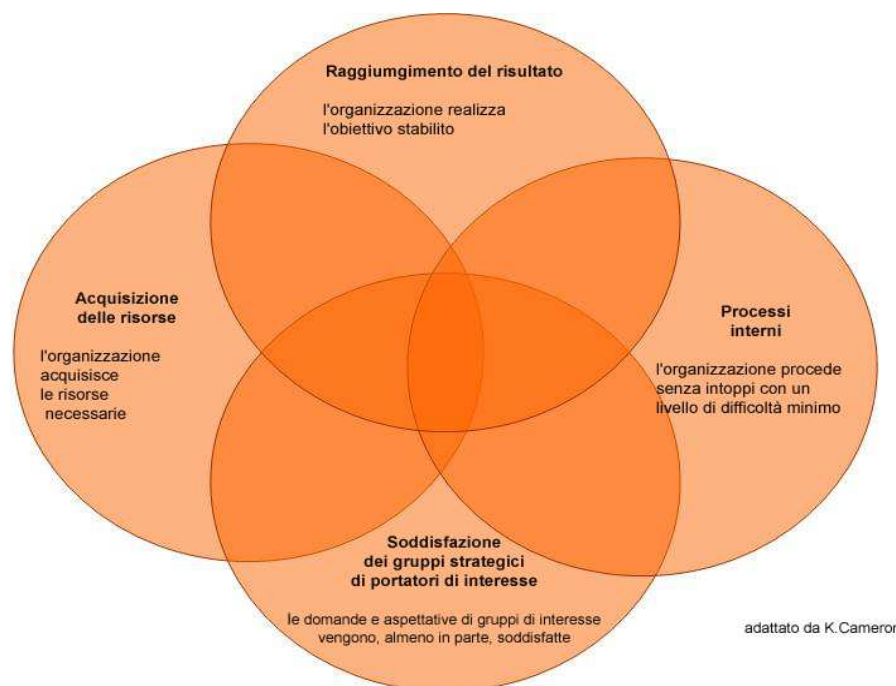
(decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286)

(al controllo di gestione)... compete la verifica dell'efficacia, dell'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati. Ciascuna amministrazione individuerà le unità responsabili della progettazione e della gestione del controllo di gestione, attraverso procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti nonché con indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità

Per una corretta gestione aziendale è fondamentale la conoscenza e la comprensione di tutte le attività e le operazioni (i processi) che si svolgono all'interno del sistema e del perché vengono svolte.

**Il miglioramento dei processi viene attuato
attraverso la riprogettazione, l'esame e il
controllo di attività e informazioni che
compongono i processi fondamentali**

(BPR Business Process Reengineering)



**La valutazione economica (quella dei costi)
più di quella finanziaria consente di
riconsiderare il modo con cui vengono
condotte le attività**

Sergio Albanese

86

**In precedenza abbiamo considerato alcuni aspetti
della pianificazione con cui si decide cosa si deve
fare e come lo si deve fare**

Sergio Albanese

87

il controllo consiste invece nel verificare che i risultati desiderati siano stati raggiunti

Si è detto anche che *“la contabilità diventa uno strumento di direzione”*

La maggior parte delle informazioni utilizzate nel controllo ha carattere monetario e il sistema che provvede a rilevarle è il sistema contabile

**Il sistema contabile rileva le informazioni impiegate
in una organizzazione : gli input**

ad esempio:

- Ore di lavoro
- Risme di carta
- Kilovattore di elettricità

Sergio Albanese

90

- **Il valore monetario di queste quantità è il costo**
= la quantità di risorse utilizzate per uno scopo
(oggetto di costo)

Sergio Albanese

91

Oggetto di costo è l'istruzione di uno studente.

È importante sottolineare che per input si intendono le risorse utilizzate, gli studenti di una scuola non sono input mentre lo sono le risorse impiegate per realizzare gli obiettivi di istruzione degli studenti.

- **Parlando di input è logico supporre l'esistenza di un output che è la misurazione del ricavo**

- **Nelle organizzazioni senza finalità di reddito (*non profit*) qual è la scuola**
non esistono modalità soddisfacenti di quantificazione dell'output

**Una scuola puo' contare il numero degli
studenti diplomati ma non puo'
calcolare il livello d'istruzione
raggiunto da ciascuno di essi**

Sergio Albanese

96

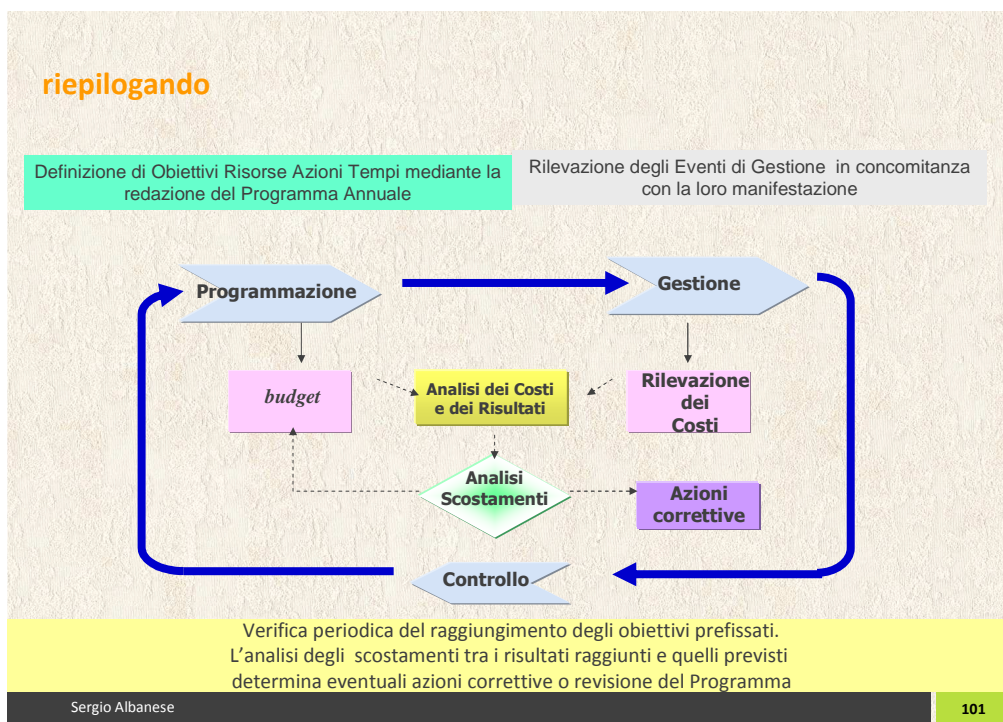
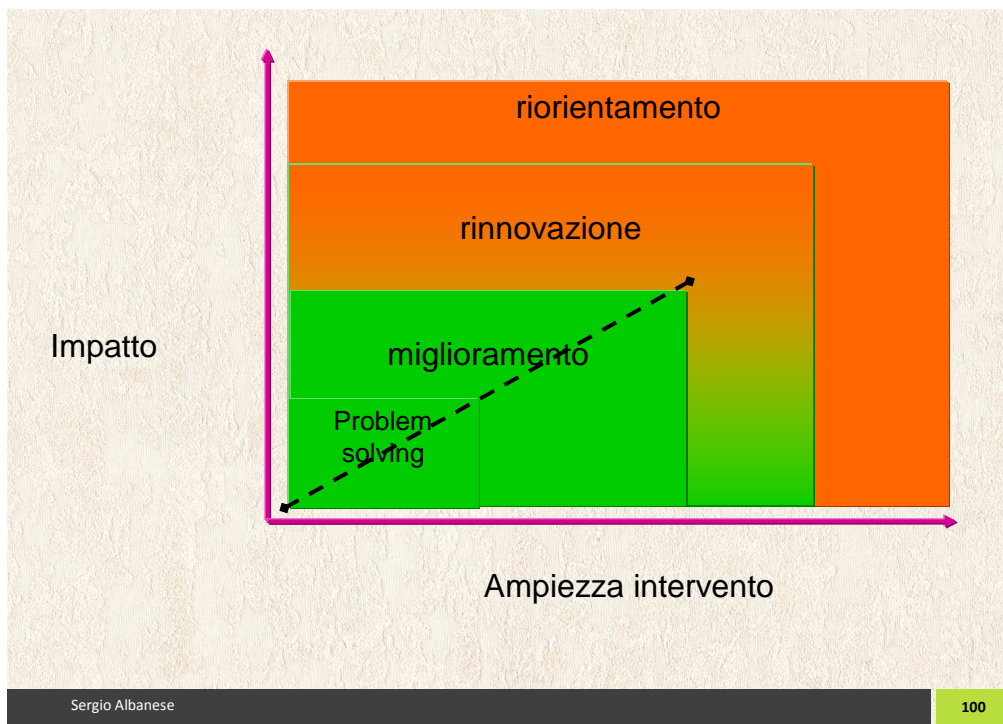
**Il tutto è quindi finalizzato in termini di
quantità e qualità del servizio offerto che
possiamo considerare il contributo
dell'organizzazione al benessere
collettivo.**

Sergio Albanese

97

- **Il concetto di servizio è più vago e meno misurabile del risultato economico.**
- **La difficoltà di misurazione dell'output discende peraltro dalla natura stessa dell'organizzazione**

E questa è una caratteristica di ordine strutturale; esistono ragioni di ordine comportamentale: un buon controllo dei costi passa attraverso processi di miglioramento da conseguire sul piano “tecnico”, i soli che possano avere impatto sui processi reali della struttura scolastica





FOCUS Il profilo gestionale

I principi di bilancio

UNIVERSALITÀ:

iscrizione in bilancio di tutte le entrate e di tutte le spese

UNITÀ:

l'insieme dell' entrate finanzia le spese nella loro globalità.

INTEGRITÀ:

iscrizione delle entrate e delle spese previste dal Regolamento

VERIDICITÀ:

il bilancio rispecchia le reali condizioni finanziarie

ANNUALITÀ:

gestione per anno solare

I principi di bilancio

UNIVERSALITÀ:

iscrizione in bilancio di tutte le entrate e di tutte le spese

UNITÀ:

l'insieme dell' entrate finanzia le spese nella loro globalità.

INTEGRITÀ:

iscrizione delle entrate e delle spese previste dal Regolamento

VERIDICITÀ:

il bilancio rispecchia le reali condizioni finanziarie

ANNUALITÀ:

gestione per anno solare

annualità

- **Competenza:** è il criterio seguito nella redazione del bilancio scolastico e sta a significare che tutte le previsioni di entrata e di spesa devono riguardare attività che si concludono nell'esercizio finanziario cui il bilancio si riferisce

BILANCIO DI COMPETENZA

Identifica gli avvenimenti gestionali nel momento giuridico in cui sorgono, ovvero:

- * considera le entrate nel momento in cui sorge il **diritto** di riscossione (accertamento)
- * considera le spese nel momento in cui sorge l'**obbligo giuridico** al pagamento (impegno)

Caratteristiche

- Individua l'esercizio a cui le previsioni si riferiscono e quindi il momento decisionale, distinguendo le responsabilità dei singoli amministratori
- Consente una determinazione più realistica della spesa dei servizi resi nell'esercizio di riferimento ed un confronto temporale tra i diversi esercizi

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

DA COSA E' COSTITUITA la previsione

ENTRATE CHE SI
PREVEDE DI
ACCERTARE

+

AVANZO DI
AMMINISTRAZIONE
PRESUNTO

=

(STATO DI PREVISIONE
DELL') ENTRATA

SPESE CHE SI PREVEDE
DI IMPEGNARE

+

Fondo di riserva

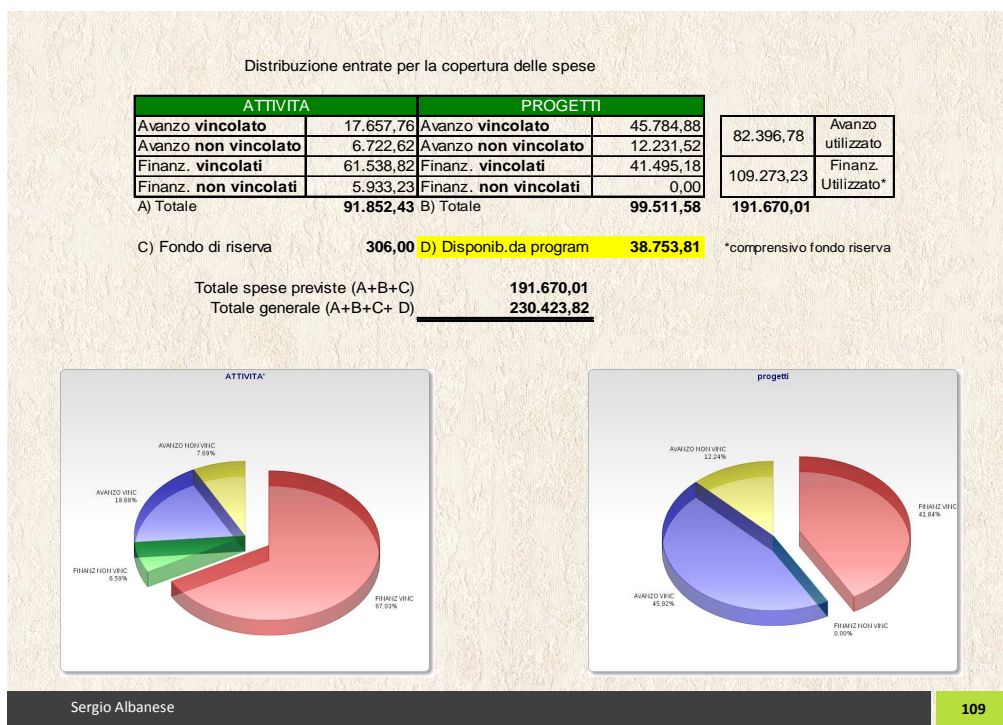
=

(STATO DI PREVISIONE
DELLA) SPESA



Sergio Albanese

108

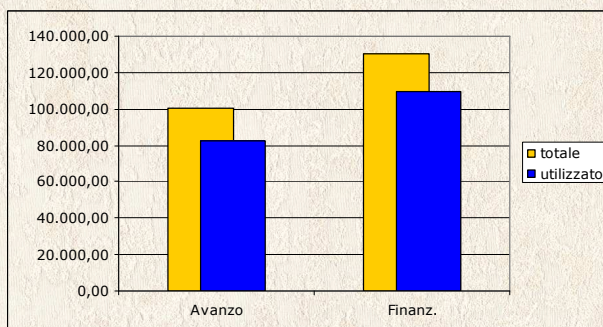


Sergio Albanese

109

Avanzo di amministrazione		
totale	utilizzato	non utilizzato
100.227,59	82.396,78	17.830,81
Finanziamenti dell'anno		
totale	utilizzato	non utilizzato
130.196,23	109.273,23	20.923,00

Disponib.da program 38.753,81



Sergio Albanese

110

denominazione Istituto		Mod. A (art 2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Usp.	Voce	Importi
01	Avanzo di amministrazione presunto	
01	Non vincolato	
02	Vincolato	
02	Finanziamenti dallo Stato	
01	Deduzione ordinaria	
02	Deduzione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
03	Finanziamenti dalla Regione	
01	Deduzione ordinaria	
02	Deduzione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
04	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	
01	Unione Europea	
02	Provincia non vincolata	
03	Provincia vincolata	
04	Comune non vincolato	
05	Comune vincolato	
06	Altre istituzioni	
06	Contributi da privati	
01	Non vincolato	
02	Vincolato	
06	Gestioni economiche	
01	Azienda agraria	
02	Azienda speciale	
03	Attività per conto terzi	
04	Attività costituite	
07	Altre entrate	
08	Mutui	
	Totale entrate	
SPESE		
Usp.	Voce	Importi
A	Attività	
A01	Funzionamento amministrativo generale	
A02	Funzionamento didattico generale	
A03	Spese di personale	
A04	Spese d'investimento	
A05	Manutenzione edifici	
P	Progetti	
P01	Progetto "	
P02	Progetto "	
G	Gestioni economiche	
G01	Azienda agraria	
G02	Azienda speciale	
G03	Attività per conto terzi	
G04	Attività costituite	
R	Fondo di riserva	
R08	Fondo di riserva	
	Totale spese	
Z	201 (Disponibilità finanziarie da programmare (1))	Totale a pareggio

Sergio Albanese

111

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
01	Avanzo di amministrazione presunto	188.227,58
01	Non vincolato	82.569,79
02	Vincolato	17.657,81
02	Finanziamenti dallo Stato	88.982,40
01	Dotazione ordinaria	46.061,60
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	44.920,80
03	Finanziamenti dalla Regione	
01	Dotazione ordinaria	
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
04	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	13.088,00
01	Unione Europea	
02	Provincia non vincolati	
03	Provincia vincolati	
04	Comune non vincolati	10.000,00
05	Comune vincolati	3.008,00
06	Altre istituzioni	
05	Contributi da privati	26.917,60
01	Non vincolati	19.513,20
02	Vincolati	6.504,40
06	Gestioni economiche	
01	Azienda agraria	
02	Azienda speciale	
03	Attività per conto terzi	
04	Attività costituite	
07	Altre entrate	188,23
08	Mutui	
Totale entrate		238.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
A	Attività	91.852,43
A01	Funzionamento amministrativo generale	25.718,68
A02	Funzionamento didattico generale	9.185,24
A03	Spese di personale	51.437,36
A04	Spese d'investimento	5.511,15
A05	Mantenimento edifici	
P	Progetti	99.511,58
P01	Progetto "PRIMO"	49.755,79
P02	Progetto "SECONDO"	9.951,16
P03	Progetto "TERZO"	39.804,63
G	Gestioni economiche	
G01	Azienda agraria	
G02	Azienda speciale	
G03	Attività per conto terzi	
G04	Attività costituite	
R	Fondo di riserva	
R08	Fondo di riserva	308,00
Totale spese		191.676,01
Z	201 Disponibilità finanziaria da programmare (1)	38.753,81
		238.423,62

Sergio Albanese

112

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
01	Avanzo di amministrazione presunto	188.227,58
01	Non vincolato	82.569,79
02	Vincolato	17.657,81
02	Finanziamenti dallo Stato	88.982,40
01	Dotazione ordinaria	46.061,60
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	44.920,80
03	Finanziamenti dalla Regione	
01	Dotazione ordinaria	
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
04	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	13.088,00
01	Unione Europea	
02	Provincia non vincolati	
03	Provincia vincolati	
04	Comune non vincolati	10.000,00
05	Comune vincolati	3.008,00
06	Altre istituzioni	
05	Contributi da privati	26.917,60
01	Non vincolati	19.513,20
02	Vincolati	6.504,40
06	Gestioni economiche	
01	Azienda agraria	
02	Azienda speciale	
03	Attività per conto terzi	
04	Attività costituite	
07	Altre entrate	188,23
08	Mutui	
Totale entrate		238.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
A	Attività	91.852,43
A01	Funzionamento amministrativo generale	25.718,68
A02	Funzionamento didattico generale	9.185,24
A03	Spese di personale	51.437,36
A04	Spese d'investimento	5.511,15
A05	Mantenimento edifici	
P	Progetti	99.511,58
P01	Progetto "PRIMO"	49.755,79
P02	Progetto "SECONDO"	9.951,16
Totale spese		191.676,01
Z	201 Disponibilità finanziaria da programmare (1)	38.753,81
		238.423,62

Finanziamento per il funzionamento amministrativo e didattico
Finanziamento per gli emolumenti netti, ritenute erariali e contributi INPS per supplenze brevi

Sergio Albanese

113

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
	Avanzo di amministrazione presunto	198.227,58
01	Non vincolato	82.569,79
02	Vincolato	17.657,81
	Finanziamenti dallo Stato	88.982,40
01	Dotazione ordinaria	46.061,60
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	44.920,80
	Finanziamenti dalla Regione	44.920,80
01	Dotazione ordinaria	
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	13.088,00
01	Unione Europea	
02	Provincia non vincolati	
03	Provincia vincolati	
04	Comune non vincolati	10.000,00
05	Comune vincolati	3.008,80
06	Altre istituzioni	
	Contributi da privati	26.917,60
01	Non vincolati	19.513,20
02	Vincolati	6.504,40
06	Gestioni economiche	
01	Azienda agraria	
02	Azienda speciale	
03	Attività per conto terzi	
04	Attività costituite	
07	Altre entrate	198,23
08	Mutui	
	Totale entrate	238.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
A	Attività	91.892,43
A01	Funzionamento amministrativo generale	25.716,68
A02	Funzionamento didattico generale	9.185,24
A03	Spese di personale	51.437,36
A04	Spese d'investimento	5.553,15
	Totale spese	91.892,43
	Saldo a fine esercizio	146.531,19

Risorse con vincolo di destinazione espressamente indicata dall'Ufficio da cui proviene il finanziamento.

- Finanziamento per servizio di mensa gratuita al personale della scuola materna, elementare, media
- Finanziamento per attività relative all'istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS)
- Finanziamento per le attività di formazione ed aggiornamento del Personale
- Finanziamenti provenienti dal CIPE

Sergio Albanese

114

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
	Avanzo di amministrazione presunto	198.227,58
01	Non vincolato	82.569,79
02	Vincolato	17.657,81
	Finanziamenti dallo Stato	88.982,40
01	Dotazione ordinaria	46.061,60
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	44.920,80
	Finanziamenti dalla Regione	44.920,80
01	Dotazione ordinaria	
02	Dotazione perequativa	
03	Altri finanziamenti non vincolati	
04	Altri finanziamenti vincolati	
	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	13.088,00
01	Unione Europea	
02	Provincia non vincolati	
03	Provincia vincolati	
04	Comune non vincolati	10.000,00
05	Comune vincolati	3.008,80
06	Altre istituzioni	
	Contributi da privati	26.917,60
01	Non vincolati	19.513,20
02	Vincolati	6.504,40
06	Gestioni economiche	
01	Azienda agraria	
02	Azienda speciale	
03	Attività per conto terzi	
04	Attività costituite	
07	Altre entrate	198,23
08	Mutui	
	Totale entrate	238.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
A	Attività	91.892,43
A01	Funzionamento amministrativo generale	25.716,68
A02	Funzionamento didattico generale	9.185,24
A03	Spese di personale	51.437,36
A04	Spese d'investimento	5.553,15
	Totale spese	91.892,43
	Saldo a fine esercizio	146.531,19

Assegnazioni finanziarie provenienti dalla Comunità Europea, da Province, Comuni e da altre Istituzioni Pubbliche, comprese le fondazioni bancarie o da altre istituzioni scolastiche nel caso di gestioni a rete.

Sergio Albanese

115

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
	01	Avanzo di amministrazione presunto
	01	Non vincolato
	02	Vincolato
	02	Finanziamenti dallo Stato
	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
	03	Finanziamenti dalla Regione
	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
	04	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche
	01	Unione Europea
	02	Provincia non vincolati
	03	Provincia vincolati
	04	Comune non vincolati
	05	Comune vincolati
	06	Altre istituzioni
	05	Contributi da privati
	01	Non vincolati
	02	Vincolati
	06	Gestioni economiche
	01	Azienda agraria
	02	Azienda speciale
	03	Attività per conto terzi
	04	Attività costituite
	07	Altre entrate
	08	Mutui
		Totale entrate
		230.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
	A	Attività
	A01	Funzionamento amministrativo generale
	A02	Funzionamento didattico generale
	A03	Spese di personale
	A04	Spese di funzionamento
	A05	Manutenzione edifici
	P	Progetti
	P01	Progetto "PRIMO"
	P02	Progetto "SECONDO"
	P03	Progetto "TERZO"
	G	Gestioni economiche
	G01	Azienda agraria
	G02	Azienda speciale
	G03	Attività per conto terzi
	G04	Attività costituite
	R	Fondo di riserva
	R08	Fondo di riserva
		Totale spese
		191.676,01
	Z	Disponibilità finanziaria da programmare (1)
		230.423,62

Sono prevalentemente legate a contributi di laboratorio, viaggi di istruzioni e visite guidate, borse di studio, intitolazione di premi, ecc.

Sergio Albanese

116

denominazione istituto		Mod. A (art.2)
PROGRAMMA ANNUALE		
Esercizio finanziario		
ENTRATE		
Aggr.	Voce	Importi
	01	Avanzo di amministrazione presunto
	01	Non vincolato
	02	Vincolato
	02	Finanziamenti dallo Stato
	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
	03	Finanziamenti dalla Regione
	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
	04	Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche
	01	Unione Europea
	02	Provincia non vincolati
	03	Provincia vincolati
	04	Comune non vincolati
	05	Comune vincolati
	06	Altre istituzioni
	05	Contributi da privati
	01	Non vincolati
	02	Vincolati
	06	Gestioni economiche
	01	Azienda agraria
	02	Azienda speciale
	03	Attività per conto terzi
	04	Attività costituite
	07	Altre entrate
	08	Mutui
		Totale entrate
		230.423,62
SPESE		
Aggr.	Voce	Importi
	A	Attività
	A01	Funzionamento amministrativo generale
	A02	Funzionamento didattico generale
	A03	Spese di personale
	A04	Spese di funzionamento
	A05	Manutenzione edifici
	P	Progetti
	P01	Progetto "PRIMO"
	P02	Progetto "SECONDO"
	P03	Progetto "TERZO"
	G	Gestioni economiche
	G01	Azienda agraria
	G02	Azienda speciale
	G03	Attività per conto terzi
	G04	Attività costituite
	R	Fondo di riserva
	R08	Fondo di riserva
		Totale spese
		191.676,01
	Z	Disponibilità finanziaria da programmare (1)
		230.423,62

Sergio Albanese

117

L'avanzo di amministrazione è dato dalla parte di fondi non utilizzati nell'esercizio precedente che possiamo utilizzare nell'esercizio successivo.

Avanzo complessivo di amministrazione (flusso)

Avanzo amministrazione al 31.12.2002	+	Euro	448.866,31
Entrate accertate al 31.12.2003	+	Euro	837.695,38
Uscite impegnate al 31.12.2003	-	Euro	616.259,74
Maggiori accertamenti su residui attivi intervenuti nel 2003	+	Euro	0
Minori accertamenti su residui attivi intervenuti nel 2003 ¹	-	Euro	26.727,91
Minori impegni su residui passivi intervenuti nel 2003 ²	+	Euro	5.092,00
Avanzo amministrazione al 31.12.2003	=	Euro	<u>648.666,04</u>

¹ vds delibera n°107 del 21 maggio 2003

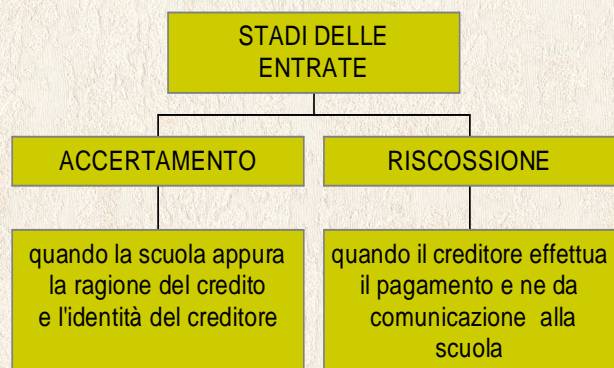
² vds delibera n°148 del 28 novembre 2003

Avanzo complessivo di amministrazione (struttura)

Fondo di cassa al 31.12.2003	1.003.858,25
Residui Attivi al 31.12.2003	520.174,26
Residui Passivi al 31.12.2003	875.366,47
Avanzo amministrazione al 31.12.2003	648.666,04

Fondo di cassa al 31.12.2003	1.003.858,25			
Residui Attivi al 31.12.2003	520.174,26			
Residui Passivi al 31.12.2003	875.366,47			
<hr/>				
Avanzo amministrazione al 31.12.2003	648.666,04		Riscontro	
Avanzo di amministrazione effettivo (cash flow)				
	+	648.666,04	+	1.003.858,25
	-	520.174,26	-	875.366,47
		<hr/>		
		128.491,78		128.491,78

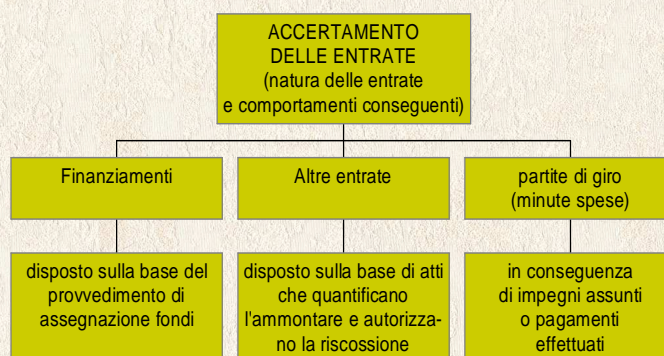
gestione delle entrate



Sergio Albanese

122

accertamento



Sergio Albanese

123

riscossione



Sergio Albanese

124

gestione delle spese



Sergio Albanese

125

L'impegno di spesa

L'impegno è la trasposizione contabile di obbligazioni verso creditori;

La scadenza delle obbligazioni deve avvenire entro il termine dell'esercizio finanziario (competenza);

Alla base dell'impegno c'è un atto del dirigente (determinazione);

Gli impegni sono registrati dal DSGA previo:

- esame della relativa documentazione;
- accertamento della corretta imputazione della spesa;
- accertamento che sussista la necessaria copertura finanziaria

La liquidazione

La liquidazione è:

- determinazione dell'identità del creditore;
- determinazione dell'esatta consistenza del debito;
- controllo sulla regolarità circa la consegna di beni o la prestazione di servizi.

E' effettuata:

- dal DSGA sulla base di documenti giustificativi (bolle, fatture, ecc).

In caso di beni durevoli la liquidazione termina con l'inventariazione degli stessi.

Il pagamento delle spese

Il pagamento delle spese è effettuato mediante mandato di pagamento

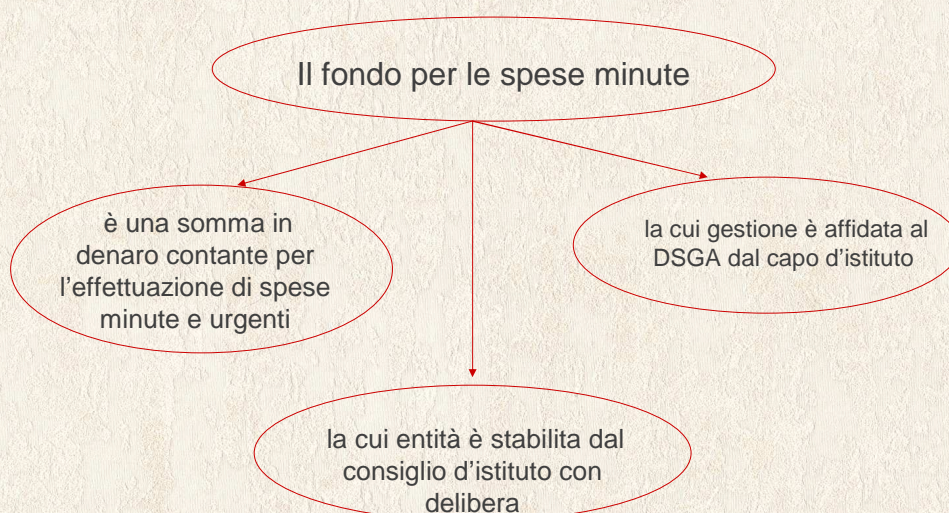
In seguito al ricevimento del mandato, e nel rispetto di quanto in esso contenuto, la banca effettua il pagamento nei seguenti modi possibili:

accredito in c/c bancario o postale del creditore;

assegno circolare o postale consegnato o spedito con raccomandata A.R. al debitore;

vaglia postale (spese a carico del destinatario).

Il pagamento delle spese



Come si gestisce il fondo minute spese

All'inizio dell'esercizio si ritira la somma prestabilita attraverso l'emissione di un mandato sulla voce "anticipazioni";

Nel corso dell'esercizio si effettuano le spese (regolate in contanti) e si annotano cronologicamente su apposito registro;

All'approssimarsi dell'esaurimento del fondo si impegnano le spese sulle voci di pertinenza e si reintegra la consistenza dello stesso;

A fine esercizio, dopo averne ricostituito la consistenza iniziale (in contanti) si versa in bilancio la somma attraverso l'emissione di una reverse nella voce "restituzione".



FOCUS Spending Review e scuola

“....anomalie del sistema hanno condotto da un lato alla crescita dei costi di produzione dei servizi pubblici non accompagnata da un adeguato livello di qualità dall’altro alla diffusione di carenze dell’organizzazione del lavoro all’interno dell’Amministrazione...”

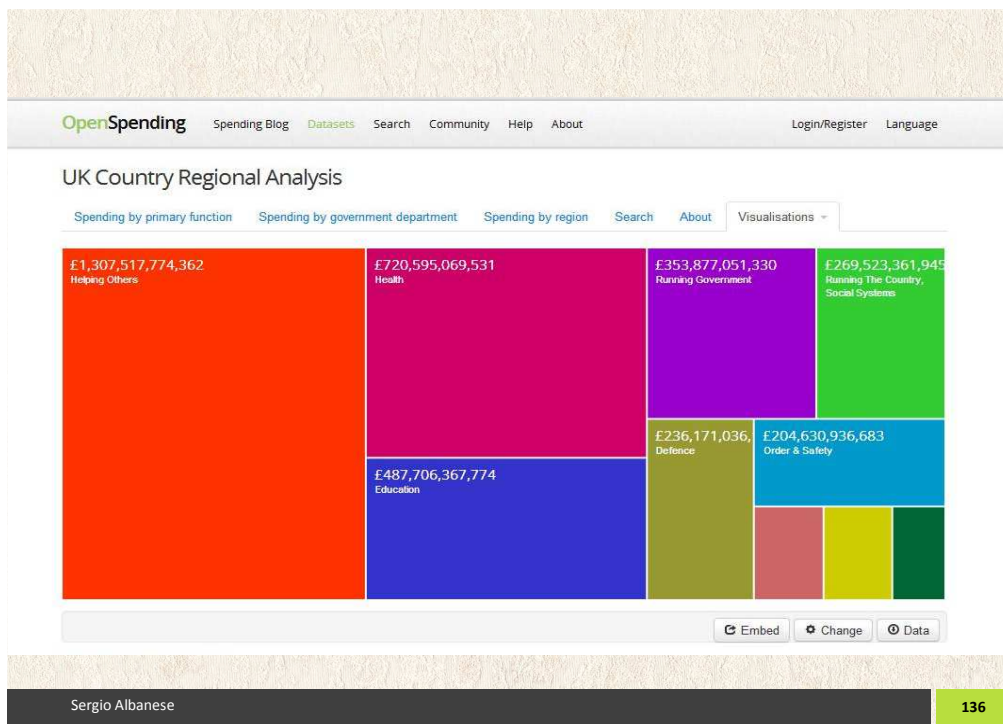
Rapporto Giarda 30 aprile 2012

La revisione della spesa pubblica (*spending review*), è un processo diretto a migliorare l'efficienza e l'efficacia della "macchina statale" nella gestione della spesa pubblica attraverso un' analisi e valutazione delle strutture organizzative, delle procedure di decisione e di attuazione, dei singoli atti all’interno dei programmi, dei risultati.

Scopo ultimo della *spending review* è quello di identificare **spese che non contribuiscono a raggiungere gli obiettivi** che sono stati affidati alle diverse amministrazioni o che li raggiungono solo in maniera inefficiente, a fronte di spese molto più alte del necessario.

Nel 1998 il governo Blair utilizzò la *spending review* per un ampio programma di miglioramento dei servizi pubblici articolando gli interventi su

- la sistematica ricognizione delle risorse allocate su ciascuna area di spesa;
- **la definizione di veri e propri *Patti di servizio*, con cui realizzare i miglioramenti ;**
- un innovativo orientamento al risultato dell'azione dei singoli ministeri;
- **un adeguato sistema di monitoraggio (Delivery Unit) per verificare l'effettivo conseguimento degli obiettivi prefissati.**



vera finalità della *spending review* è di portare a una più precisa **identificazione delle priorità** da assegnare alle politiche pubbliche in un orizzonte di medio-lungo periodo e portare ad aumenti sensibili delle risorse assegnate agli obiettivi prioritari dell'azione di governo.

The screenshot shows the National College website for Leadership of Schools and Children's Services. The main article is 'Time to get creative about budgets and resources' from the Ldr magazine. A red box highlights the article's title and the first paragraph, which discusses the challenges of budget cuts and the need for creative solutions. The article is dated 2013 and is part of a series of articles on budgeting.

National College
for Leadership of Schools and Children's Services

Inspiring leaders to improve children's lives

Home | My College | Professional development | Leadership library | Events | Networking | About us

Leading early years | Leading schools | Leading children's services

You are in: National College > Leadership library > Ldr magazine > Latest articles > Time to get creative about budgets and resources

Leadership library

Ldr magazine

Time to get creative about budgets and resources

Page 1 of 2

Ldr The schools best positioned to ride budget and resource cuts will be those that plan ahead – and think creatively. Roy Perry reports.

Times have changed. The era when resources steadily increased year on year is well past us and today resource savings and income generation are top of the agenda at many senior leadership team meetings nationwide.

But the growing need for support and advice

year hasn't gone unanswered, with a rich range of resources, advice and support now available from bodies such as the National College, the Department for Education and the Training and Development Agency for Schools (TDA).

The latest support opportunity was a National College workshop called 'Creative approaches to managing a budget', which saw 46 heads and school business managers (SBMs) from across the Midlands gather at the College's Learning and Conference Centre in Nottingham to share and discuss approaches to these challenges.

Alex Green, headteacher of Abington High School in Leicestershire, led one of the workshop sessions and urged leaders to think about their priorities before looking at budgets: 'We must think about our priorities, and then consider what impact they have on our children. We must drive our decisions based on values.'

Staffing doesn't have to be the first place to look for savings, he said. When trying to achieve resource savings, Alex suggested that because teaching salaries account for approximately 55 per cent of a school budget – rising to 80 per cent for all staff – there is scope to look at other areas of the budget to make savings first. However, smaller schools may find limited scope for significant savings within the non-staff budget and may need to think about restructuring, reducing hours or redundancies.

Next steps

- Secure the best value for money. The TDA has produced a school improvement plan template to help schools in their budget planning.
- Join the College at upcoming events on leading and planning for a reduction in resources.

Tools Resources

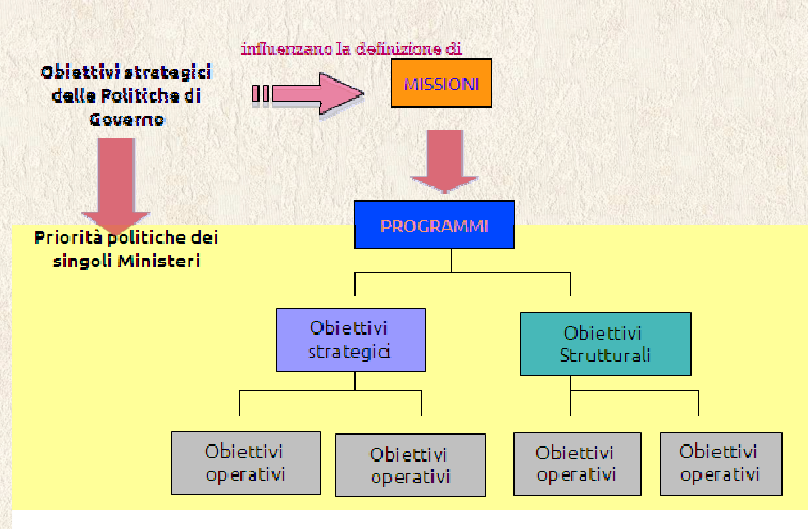
- Financial management for early years leaders

Sergio Albanese **138**

In **Italia** la prima *spending review* incominciò nel 2006 avviato in via sperimentale dalla legge finanziaria per il 2007 e trasformato successivamente in programma permanente ad opera della legge finanziaria per il 2008

Fu operata una **riclassificazione** della struttura del Bilancio dello Stato : **missioni** e **programmi** cercando di superare la logica dei tagli lineari.

Il quadro di riferimento



dello Stato, al pari della documentazione sottostante, riflette criteri di gestione amministrativa piuttosto che di politica economica.

Delimitazione delle responsabilità. L'attuale struttura documentale del bilancio non consente di individuare la responsabilità nelle decisioni e nei comportamenti dei vari soggetti che fanno parte delle Amministrazioni pubbliche. Anche se la decisione annuale in Parlamento riguarda solo il bilancio dello Stato, la ricostruzione del quadro aggregato delle politiche pubbliche e la disarticolazione degli obiettivi per sottosettori resta decisiva sia per una migliore allocazione delle risorse, sia per la verifica di coerenza delle decisioni annuali rispetto agli obiettivi aggregati. La difficile delimitazione degli ambiti di responsabilità investe anche i flussi finanziari che intercorrono tra Stato ed altri enti, non ancora perfettamente raccordabili in relazione all'utilizzo di diversi sistemi contabili. Ciò rende obiettivamente difficile il consolidamento dei conti pubblici.

Trasposizione delle transazioni in termini di SEC 95. La struttura del bilancio non consente una trasposizione immediata delle transazioni in termini di SEC95. Ciò deriva da tre circostanze: manca una classificazione economica omogeneamente applicata; i percorsi di spesa (o di entrata) non sono tracciati in modo da individuare il momento in cui si registra l'effetto finale sul sistema economico; è carente la classificazione delle operazioni in termini economici (operazioni finanziarie, garanzie dello Stato, etc.).

Quali gli effetti sul settore scuola?

finanziaria 2007

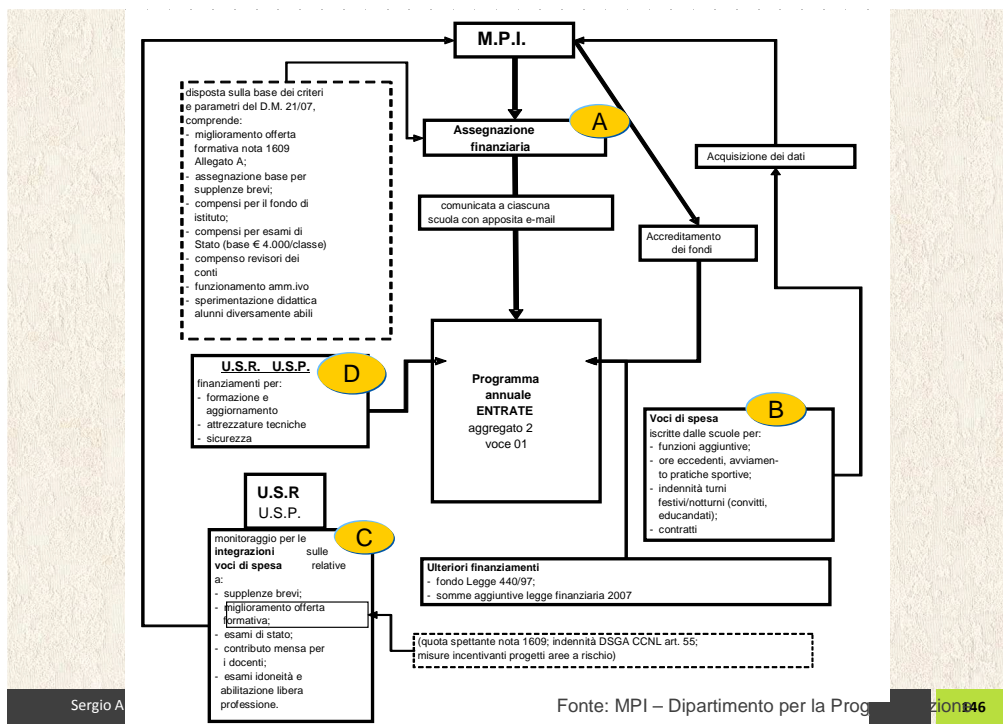
601. A decorrere dall'anno 2007, al fine di incrementare l'efficienza e la celerità dei processi di finanziamento a favore delle scuole statali, sono istituiti nello stato di previsione del Ministero della pubblica istruzione, in apposita unità previsionale di

base, i seguenti fondi: «Fondo per le competenze dovute al personale delle istituzioni scolastiche, con esclusione delle spese per stipendi del personale a tempo indeterminato e determinato» e «Fondo per il funzionamento delle istituzioni scolastiche». Ai predetti fondi affluiscono gli stanziamenti dei capitoli iscritti nelle unità previsionali di base dello stato di previsione del Ministero della pubblica istruzione «Strutture scolastiche» e «Interventi integrativi disabili», nonché gli stanziamenti iscritti nel centro di responsabilità «Programmazione ministeriale e gestione ministeriale del bilancio» destinati ad integrare i fondi stessi. Con decreto del Ministro della pubblica istruzione sono stabiliti i criteri e i parametri per l'assegnazione diretta alle istituzioni scolastiche delle risorse di cui al presente comma. Al fine di avere la completa conoscenza delle spese effettuate da parte delle istituzioni scolastiche a valere sulle risorse finanziarie derivanti dalla costituzione dei predetti fondi, il Ministero della pubblica istruzione procede a una specifica attività di monitoraggio.

Sistema Europeo dei Conti necessario per ottenere statistiche affidabili e comparabili. È vincolante per gli Stati Membri dell'UE dal febbraio 2000 in riferimento all'art.104 del Trattato di Maastricht

Nel DPEF 2007/2011 è stata prevista la trasposizione di tutte le transazioni in termini di SEC95 mediante modifiche alla struttura del bilancio statale

1. Accorpamento (SEC 95) dei capitoli per il finanziamento delle scuole: due soli capitoli
 - Competenze al personale , esclusi i ruoli di spesa fissa – (spese personale)
 - Funzionamento – (beni e servizi)
2. Assegnazione diretta alle scuole
 - senza utilizzare le contabilità speciali



Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

https://odjese11ssi.pubblica.istruzione.it/Assegnazioni_Scuole/faces/risultatototali.jsp

Assegnazioni - Visualizza Assegnato

Anno Finanziario: 2009

Codice Scuola: BARC040008 Denominazione: I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO

Indirizzo: VIALE XXV APRILE Scuola: MOLFETTA

Telefono: 0803341724 Scuola: 0803341716

E-mail: barc040008@istruzione.it

Fondo Istituzionale

Data Emissione	Importo	Dettaglio
18-02-2009	60.090,00	Dettaglio
20-03-2009	73.846,00	Dettaglio
09-03-2009	614,00	Dettaglio
22-05-2009	3.927,70	Dettaglio
13-07-2009	43.326,62	Dettaglio
17-07-2009	12.495,75	Dettaglio
02-10-2009	3.424,00	Dettaglio

Rilevazione	Periodo	Importo
Impegni di spesa per supplenze brevi	01/01/09 - 31/08/09	20.121,29
Compensi per esami di Stato	A.S. 2008/09	52.495,75
Compensi per ore eccedenti	A.S. 2008/09	9.954,72
Posizione economica ATA	A.S. 2009/10	12,00

N.B. : gli importi degli oneri sono aggiornati al primo giorno del mese corrente

Operazione completata

Local intranet

Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

https://oc4jse11ssl.pubblica.istruzione.it/AssegnazioniScuole/faces/dettagliototali.jsp

pubblica.istruzione.it Il portale dei servizi SIDI

area riservata

Benvenuto, SERGIO ALBANESE

servizi

Visualizza Assegnato

Download Rata

Assegnazioni - Visualizza Assegnato

Dettaglio importi erogati	
Fondo Istituto Scolastico	52.488,00
Supplenze Brevi	7.602,00
Totale importo Rata del 18-02-2009 :	60.090,00

Data esigibilità : 29-01-2009

Indietro Torna alla lista

Assegnazioni vers. 4.0.2 Tutti i diritti riservati © 2008 Ministero della Pubblica Istruzione - Viale Trastevere, 76/A - 00153 ROMA

Operazione completata Local intranet

dal 2010

A seguito della legge n.191 del 23/12/09 (legge finanziaria 2010), il Miur, per la predisposizione del documento contabile delle istituzioni scolastiche per **l'anno 2010**, dirama, attraverso e-mail personalizzata sulla casella istituzionale di ogni scuola, le istruzioni operative e l'ammontare delle risorse finanziarie su cui fare affidamento. A disposizione dei dirigenti scolastici un unico stanziamento per tutte le esigenze.

Attraverso la nota n. 9537 del 14/12/09 il Ministero aveva sottolineato che le assegnazioni vanno utilizzate *“senz’altro vincolo di destinazione che quello prioritario per lo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie dell’istruzione”*. La suddivisione delle erogazioni ministeriali tra le singole voci di spesa è di competenza esclusiva delle scuole.

Sergio Albanese

150

I.P.S.S.C.T.S.P. "MONS. ANTONIO BELLO"	Com. 8370 del 5.11.2010		Com unic. 8766 del 17.11.2009			Com unic.9537 del 14.12.09	
	FIS 2009-10	FUNZIONI STRUMENTALI	Incarichi Aggiuntivi	Ore eccedenti Pratica sportiva	Importo totale	di cui per: 8/12 FIS + 8/12 Funzioni aggiuntive + 8/12 Incarichi aggiuntivi	
	179.823,00	14.790,00	2.900,00	15.000,00	194.070,33	131.675,33	
Comp access personale	179.823,00	14.790,00	2.900,00		197.513,00		
8 ¹² FIS	119.882,00	9.860,00	1.933,33		131.675,33		
4 ¹² FIS	17.659,33	2.796,67	366,67		20.822,67		
totali riconciliati	137.541,33				152.498,00		
pratica sportiva	15.000,00						
Altri costi finanziati dotaz finanziaria iniziale					47.395,00	24,42%	

Denom in a zione	Comune	Tipo	MIGLIORAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA - M OF						SUPPLEN Z E G	Integr azio ne supplenze comunic a con nota in data 29 marzo 2010	SUPPLEN Z E G2	ESAMI DI STATO H
			FIS A	FUNZIONI STRUMENT ALI B	INCARICHI SPECIFICI C	ORE ECCEDENTI PER LA PRATICA SPORTIVA D	ORE ECCEDENTI E	AREE A RISCHIO F				
IP.S.S.C.T.S	MOLFETTA	IPSCT	119.882,00	9.860,00	1.933,33	15.000,00	2.281,94		22.395,00	0,00	22.395,00	40.000,00

Sergio Albanese

151

Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

https://odjese11ssl.pubblica.istruzione.it/AssegnazioniScuole/faces/dettaglioFIS.jsp

servizi

Visualizza Assegnato

Assegnazioni - Visualizza Assegnato

Anno Finanziario: 2010

Codice Scuola: BARC040008 Denominazione: I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO

Indirizzo: VIALE XXV APRILE Comune: MOLFETTA

Telefono: 0803341724 Fax: 0803341716

E-mail: barc040008@istruzione.it

Fondo Istituto Calcolato

Assegnazioni Finanziarie

Data Emissione	Importo
01-02-2010	85.540,00
08-04-2010	1.230,00
09-04-2010	93.718,94
Totale Assegnato:	
180.488,94	

Rilevazioni Oneri

Rilevazione	Periodo	Importo
-------------	---------	---------

Indietro

operazione completata

Local Intranet

Il 2011...

Il Decreto del 1 dicembre 2010, (G.U. del 16 dicembre 2010) da attuazione alla legge finanziaria 2010 (art. 2 comma 197) nella parte che prevedeva, a partire dal 30 novembre 2010, di effettuare il pagamento delle competenze accessorie spettanti al personale delle Amministrazioni dello Stato in modo congiunto alle competenze fisse.

La norma è stata poi modificata con il rinvio dell'inizio al 1 gennaio 2011 dal Decreto Tremonti (L. 78/2010)

Cedolino unico

A partire quindi dal 1 gennaio 2011 il pagamento delle competenze nette a favore dei dipendenti della scuola viene disposto con un unico titolo di pagamento, “cedolino unico” con l’esposizione, su un’unica distinta mensile degli oneri fiscali, previdenziali e assistenziali e di ogni altra ritenuta

Sergio Albanese

154

https://oc4jese11ssl.pubblica.istruzione.it/AssegnazioniScuole/faces/dettaglioTotali.jsp

Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

MUR - Web Intranet - News Sistema per la gestione inte... Totali

area riservata

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

utente: SERGIO ALBANESE

servizi

Visualizza Erogato

Download Rata

Erogazioni - Visualizza Erogato

Anno Finanziario: 2011

Codice Scuola:	BARC040008	Denominazione:	I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO
Indirizzo:	VIALE XXV APRILE	Comune:	MOLFETTA
Telefono:	0803341724	Fax:	0803341716
E-mail:	barc040008@istruzione.it		

Miglioramento Offerta Formativa Programma Annuale Altro

Indietro

Erogazioni vers. 8.0 Tutti i diritti riservati © 2008 Ministero della Pubblica Istruzione - Viale Trastevere, 76/A - 00153 ROMA

Intranet locale 100%

RIEPILOGO MIGLIORAMENTO OFFERTA FORMATIVA
Anno Finanziario 2011

Codice scuola	BARC040008	Telefono	0803341724
Denominazione	I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO	Fax	0803341716
Indirizzo	VIALE XXV APRILE	Codice fiscale	80023190723

TOTALI	
Miglioramento Offerta Formativa (MOF)	
MOF 8/12 lordo dipendente	109.921,57
Totale	109.921,57

DETTAGLIO MOF Lordo Dipendente		
Materia	Frazione	Importo
Fondo Istituto Scolastico	8/12 Fondo Istituto	95.771,91
Funzioni Strumentali	8/12 Funzioni strumentali	7.823,73
Incarichi Aggiuntivi	8/12 Incarichi aggiuntivi	3.770,78
Ore Eccedenti per la sostituzione dei colleghi assenti	8/12 Ore eccedenti per la sostituzione dei colleghi assenti	2.555,18

RIEPILOGO Programma Annuale
Anno Finanziario 2011

Codice scuola	BARC040008	Telefono	0803341724
Denominazione	I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO	Fax	0803341716
Indirizzo	VIALE XXV APRILE	Codice fiscale	80023190723

TOTALI	
Programma Annuale	
Totale Comunicato	47.651,50
Totale erogato	45.199,63

DETTAGLIO PROGRAMMA ANNUALE		
	Programma Annuale	Erogato
Personale con Contratto Co.Co.Co.	0,00	0,00
Funzionamento Amministrativo/Didattico	25.216,00	16.810,67
Revisori dei Conti	3.258,00	1.661,58
Spese di Pulizia	0,00	0,00
Supplenze Organico Diritto	19.177,50	26.727,38
Totale	47.651,50	45.199,63

Riepilogo Esami Stato - Ore Eccedenti Educazione Fisica

Anno Finanziario 2011

Codice scuola	BARC040008	Telefono	0803341724
Denominazione	I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO	Fax	0803341716
Indirizzo	VIALE XXV APRILE	Codice fiscale	80023190723

Materia	Importo
Esami stato lordo dipendente	36.000,00
Educazione Fisica lordo dipendente	11.472,87

The screenshot displays a web application interface for school management, shown in two overlapping browser windows. The top window, titled 'Totale - Microsoft Internet Explorer', shows a menu with 'Assegnazioni - Visualizza Assegnato' circled in red. The bottom window, titled 'Totale - Windows Internet Explorer', shows a login area with 'Erogazioni - Visualizza Erogato' circled in red. Below the login area, there is a form for school details, including fields for Codice Scuola, Denominazione, Indirizzo, Telefono, Fax, and E-mail. The form is for the school 'I.P.S.S.C.T.S.P. MONS. ANTONIO BELLO' in 'MOLFETTA'. The interface also shows a sidebar with 'tuoi servizi' and a bottom status bar with 'Sergio Albanese'.

BILANCIO DI COMPETENZA

Identifica gli avvenimenti gestionali nel momento giuridico in cui sorgono, ovvero:

- * considera le entrate nel momento in cui avviene l'**diritto** di riscossione (reversale)
- * considera le spese nel momento in cui avviene l'**obbligo giuridico** al pagamento (mandato)

BILANCIO DI CASSA

Identifica gli avvenimenti gestionali nel momento della movimentazione effettiva della cassa, ovvero:

- * considera le entrate nel momento in cui avviene l'effettiva **riscossione** (reversale)
- * considera le spese nel momento in cui avviene l'effettivo **pagamento** al pagamento (mandato)

Italian Regional Public Accounts

[Spending by Function](#) [Spending by Region](#) [Search](#) [About](#) [Visualisations](#)



Spending by Function

[Embed](#) [Change](#) [Data](#)

La spesa del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca 2009-2011
impegni di competenza per missioni (milioni di euro)

Missione	2009	2010	2011	diff. 08-11	% 08-11
L'Italia in Europa e nel mondo	153,7	163,5	168,1	14,4	9,37%
Ricerca e innovazione	2.705,7	2.357,3	2.306,9	-398,8	-14,74%
Istruzione scolastica	45.256,7	44.235,3	43.056,6	-2.200,1	-4,86%
Istruzione universitaria	8.886,1	8.388,1	7.947,8	-938,3	-10,56%
Servizi istituzionali e generali	111,7	99,6	70,7	-41,0	-36,71%

Fonte: Rendiconto Generale dello Stato

Ipotesi di ulteriore intervento:

Il budget dell'autonomia scolastica

Oltre un terzo delle scuole ha chiuso i bilanci in disavanzo, in conseguenza del mancato trasferimento di somme per spese obbligatorie per supplenze brevi e esami di stato, a fronte di una elevata liquidità complessiva presso il sistema bancario (oltre un miliardo di euro).

L'istituzione del Fondo di funzionamento dell'autonomia, che includerà tutti i canali di erogazioni ministeriali, consentirà una più flessibile gestione delle risorse, superando l'attuale frammentazione dei flussi e la disarticolazione temporale della loro erogazione.

In tal modo, si potrà sperimentare un modello di finanziamento budgettario che tenga conto sia di **indicatori di fabbisogno** che della **valutazione dei risultati**

Elementi per una revisione della spesa pubblica
(versione del 8 maggio 2012 – p. giarda)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE !

Attribuzione - Non Commerciale - Condividi allo stesso modo 2.5

Tu sei libero:

di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare,

eseguire o recitare l'opera

o creare opere derivate

Alle seguenti condizioni:

Attribuzione. Devi riconoscere il contributo dell'autore originario.

Non commerciale. Non puoi usare quest'opera per scopi commerciali.

Condividi allo stesso modo. Se alteri, trasformi o sviluppi quest'opera, puoi distribuire l'opera risultante solo per mezzo di una licenza identica a questa.

In occasione di ogni atto di riutilizzo o distribuzione, devi chiarire agli altri i termini della licenza di quest'opera.

Se ottieni il permesso dal titolare del diritto d'autore, è possibile rinunciare ad ognuna di queste condizioni.

Le tue utilizzazioni libere e gli altri diritti non sono in nessun modo limitati da quanto sopra



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/>

