



Progetto "controllo di gestione"

Sviluppo del modello di contabilità analitica gestionale

***RICOGNIZIONE AS IS
Executive Summary***

21 gennaio 2011





● **Struttura del documento**

- Premessa**
- Il quadro normativo**
- Il processo**
- Gli strumenti**
- Gap Analysis**
- Linee guida**



● **Gli obiettivi dell'analisi**

La progettazione di un modello di contabilità analitica gestionale delle istituzioni scolastiche non può prescindere da una ricognizione approfondita dello stato dell'arte in tema di gestione economico finanziaria delle scuole, e dalla evidenziazione delle aree e delle opportunità di miglioramento relative a processi, regole e strumenti.

LA MACRO FASE DI ANALISI È CARATTERIZZATA DA DUE OBIETTIVI

DESCRIVERE LO STATO CORRENTE:

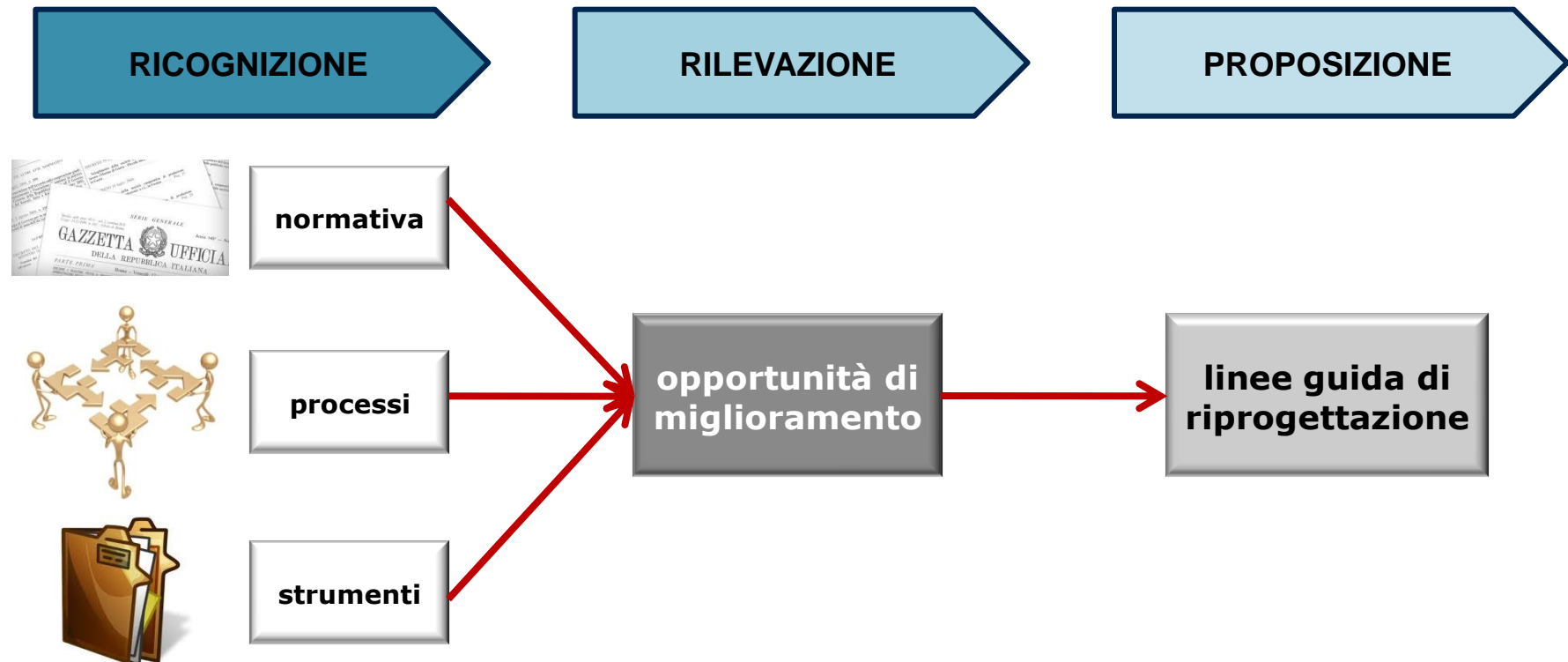
comprendere in profondità il quadro normativo, i processi di funzionamento e di controllo, i meccanismi e le regole operative, gli attori coinvolti, gli strumenti utilizzati

RILEVARE LE AREE DI MIGLIORAMENTO E/O DI ATTENZIONE:

indicare gli aspetti critici, evidenziare gli scostamenti rispetto al percorso ideale, proporre modifiche / integrazioni relative ai processi, alle regole, agli strumenti

● La metodologia utilizzata

La macro fase di analisi è caratterizzata da tre step volti alla **ricognizione** di tutte le **informazioni** di contesto, e in particolar modo della normativa, dei processi e degli strumenti che **determinano in maniera significativa le modalità di gestione economico finanziaria** delle scuole, alla **rilevazione** delle problematiche e delle **opportunità di miglioramento**, alla **proposizione delle linee guida di riprogettazione**.





● **Struttura del documento**

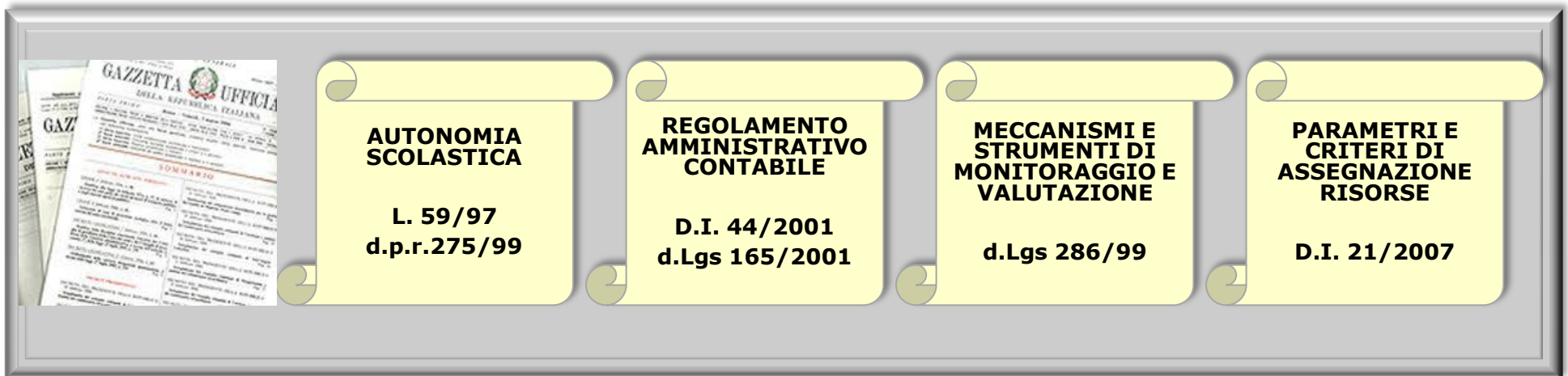
- Premessa
- Il quadro normativo**
- Il processo
- Gli strumenti
- Gap Analysis
- Linee guida



● Il contesto normativo

L'obiettivo delle norme e delle disposizioni relative alla scuola emanate negli ultimi venti anni, è identificabile nella volontà di **disegnare processi di riorganizzazione dell'intero sistema formativo**, in un'ottica di efficacia, efficienza, trasparenza, economicità.

Pur considerando l'intero quadro normativo rilevante ai fini di una conoscenza approfondita del sistema scuola, vengono di seguito **evidenziate norme, decreti o regolamenti che impattano** in maniera preponderante **sulle attività di previsione e programmazione finanziaria, gestione amministrativo contabile, monitoraggio e controllo di gestione della scuola** e sulle **modalità di assegnazione di risorse da parte del MIUR**.



AUTONOMIA SCOLASTICA L. 59/97 d.p.r.275/99	REGOLAMENTO AMMINISTRATIVO CONTABILE D.I. 44/2001 d.Lgs 165/2001	MECCANISMI E STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE d.Lgs 286/99	PARAMETRI E CRITERI DI ASSEGNAZIONE RISORSE D.I. 21/2007
---	---	---	--



● L'autonomia scolastica

L'autonomia scolastica, introdotta dalla **L. 59/97** e dal **d.p.r. 275/99**, conferisce alle scuole di ogni ordine e grado la potestà (entro la ampia cornice delle leggi dello Stato) di darsi, attraverso statuti e regolamenti, **obiettivi didattici, norme di organizzazione e funzionamento**, precisazione di diritti e doveri, discussi e deliberati dagli organi collegiali individuati dalla legge, ciascuno secondo le proprie competenze e responsabilità.

Tale ordinamento identifica il **Piano di Offerta Formativa (POF)** come documento centrale nei processi di realizzazione dell'autonomia didattica e organizzativa della scuola.

AUTONOMIA

ORGANIZZATIVA

DIDATTICA

AMMINISTRATIVO
CONTABILE

DIMENSIONE
OTTIMALE

SCHEMA
DELL'AUTONOMIA

PERSONALITÀ
GIURIDICA

I PUNTI CHIAVE

- Articolo 1 e 2: SUCCESSO FORMATIVO
- Articolo 3: **il POF**
- Articolo 4: L'AUTONOMIA DIDATTICA
- Articolo 5: L'AUTONOMIA ORGANIZZATIVA
- Articolo 6: L'AUTONOMIA DI RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO
- Articolo 8: la DEFINIZIONE DEI CURRICOLI
- Articolo 9: L'AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA
- Articolo 10: le VERIFICHE e i MODELLI DI CERTIFICAZIONE



● Il regolamento amministrativo contabile

Il nuovo **Regolamento di Contabilità** emanato con il decreto interministeriale **n.44 del 1° Febbraio 2001**, che ha sostituito il D.I. del 25 Maggio 1975, identifica le **“Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche”**. Il nuovo regolamento sancisce la **centralità del Programma Annuale**, documento basato sull'anno finanziario (1gen-31dic) e non sull'anno scolastico, direttamente **legato al POF**, introdotto dalla legge sull'autonomia.

La rottura con il passato è rappresentata dal fatto che le **decisioni vengono prese dove nascono i bisogni**: ogni scuola costruisce un programma con i progetti che corrispondono alle proprie necessità, configurati sulle scelte più adatte alle esigenze degli alunni.

PRINCIPI

- **trasparenza**
- **annualità**
- **universalità**
- **integrità**
- **unità**
- **veridicità**

CRITERI

- **efficacia**
- **efficienza**
- **economicità**

OBIETTIVO

PAREGGIO: *il totale delle entrate deve essere uguale al totale delle spese.*

I PUNTI CHIAVE

- Articolo 1-6: il **PROGRAMMA ANNUALE**
- Articolo 7-15: **REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA ANNUALE**
- Articolo 18: **CONTO CONSUTIVO**
- Articolo 23-28: **GESTIONE PATRIMONIALE BENI E INVENTARI**
- Articolo 31-56: **ATTIVITÀ NEGOZIALE**
- Articolo 57-60: **CONTROLLO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE**

Meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione



Il decreto legislativo n. **286** del 30 luglio 1999, riguarda il **“Riordino e potenziamento dei meccanismi e degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”**.

L'obiettivo del decreto consiste nel **definire il sistema dei controlli interni**, individuando le attività da demandare alle strutture di controllo interno, prevedendo l'affidamento di tali attività a distinte strutture, fissando criteri di incompatibilità fra le diverse funzioni di controllo interno.

I PUNTI CHIAVE

- Articolo 1: PRINCIPI GENERALI DEL CONTROLLO INTERNO
- Articolo 2: IL CONTROLLO INTERNO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA E CONTABILE
- Articolo 4: IL CONTROLLO DI GESTIONE
- Articolo 5: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE
- Articolo 6: LA VALUTAZIONE E IL CONTROLLO STRATEGICO





● Parametri e criteri di assegnazione risorse

Il decreto ministeriale **n. 21** del 1 marzo **2007** riguarda la **"Determinazione dei parametri e dei criteri per le assegnazioni delle risorse finanziarie alle scuole"**.

Il decreto riprende le disposizioni presenti nella L. 296/2006, inerente la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello stato.

L'obiettivo è quello di **accelerare ed efficientare i processi di finanziamento alle scuole statali**, con l'assegnazione degli stanziamenti direttamente dal MIUR alle scuole, e con la definizione di due fondi:

1. Fondo per le competenze dovute al personale delle istituzioni scolastiche, con esclusione delle spese per stipendi del personale a tempo indeterminato e determinato
2. Fondo per il funzionamento delle istituzioni scolastiche

Obiettivo strategico

Dotare la scuola in maniera certa e celere delle **risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi formativi**, nel rispetto dell'**autonomia** didattica e organizzativa

Obiettivi operativi

- **Definire criteri e parametri standard** per l'assegnazione delle risorse alle scuole
- **Accelerare i tempi di erogazione** delle risorse finanziarie alle scuole
- **Accorpate in due soli capitoli** gli stanziamenti alle scuole

I PUNTI CHIAVE

- Articolo 1: DETERMINAZIONE DI DUE FONDI (CAPITOLI)
- Articolo 2: FONDO PER LE COMPETENZE DOVUTE AL PERSONALE DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE, CON ESCLUSIONE DELLE SPESE PER STIPENDI DEL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO
- Articolo 3: FONDO PER IL FUNZIONAMENTO DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE
- Articolo 6: PROCESSO DI ASSEGNAZIONE STANZIAMENTI



● Struttura del documento

- ❑ Premessa
- ❑ Il quadro normativo
- ❑ **Il processo**
- ❑ Gli strumenti
- ❑ Gap Analysis
- ❑ Linee guida

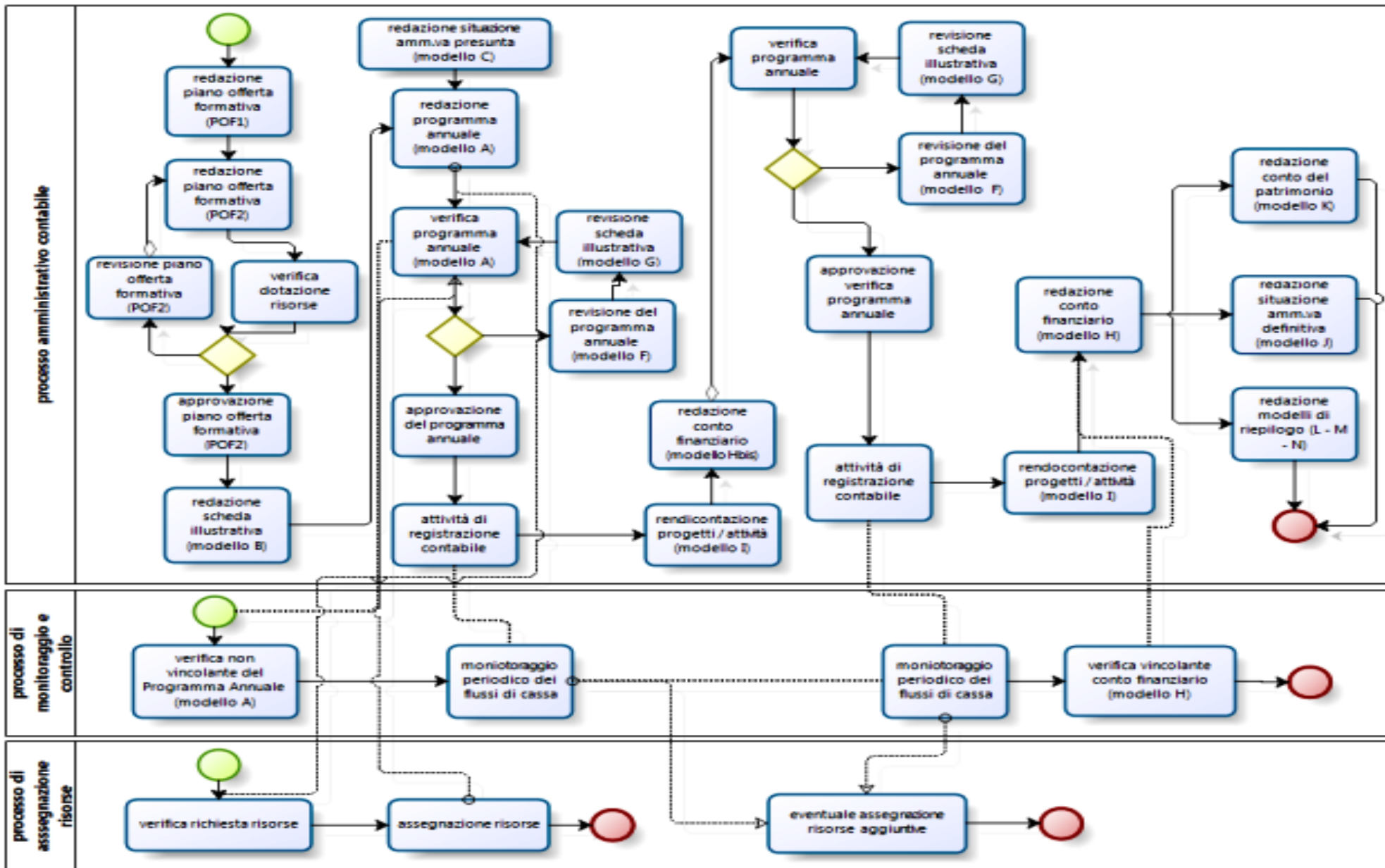




Il workflow dei processi

SCUOLA

MIUR



● Il workflow dei processi

Al fine di approfondire i passaggi critici, il processo generale di gestione economico finanziaria della scuola viene suddiviso in quattro macro fasi:

1. Processo di previsione e programmazione

Processi finalizzati alla determinazione economico-finanziaria degli obiettivi e dei contenuti dell'attività formativa

2. Processo di registrazione e consuntivazione

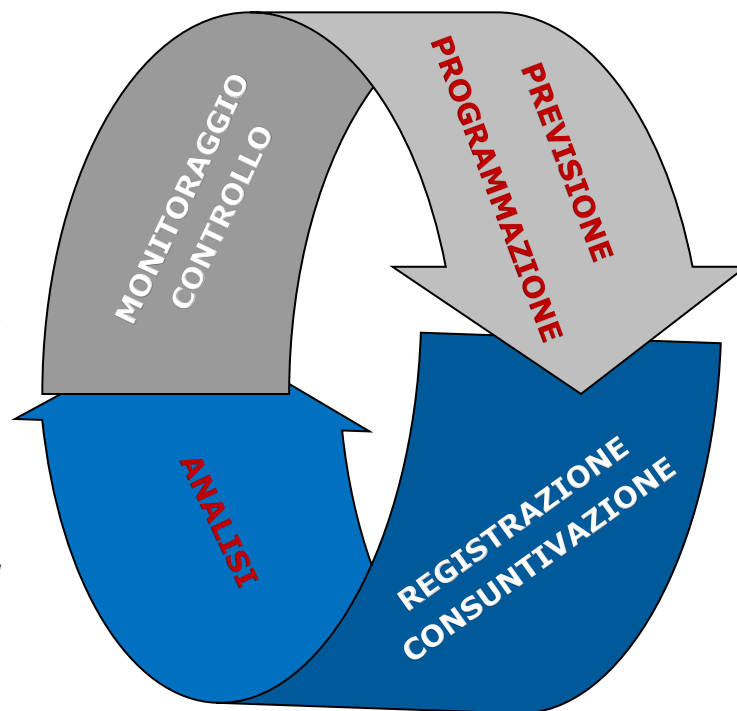
Processi inerenti la contabilizzazione delle operazioni finanziarie e la consuntivazione delle stesse

3. Processo di analisi degli scostamenti

Processi volti all'analisi dei risultati periodici, evidenziando lo stato di avanzamento di metà anno ed eventualmente, apportando le necessarie rettifiche

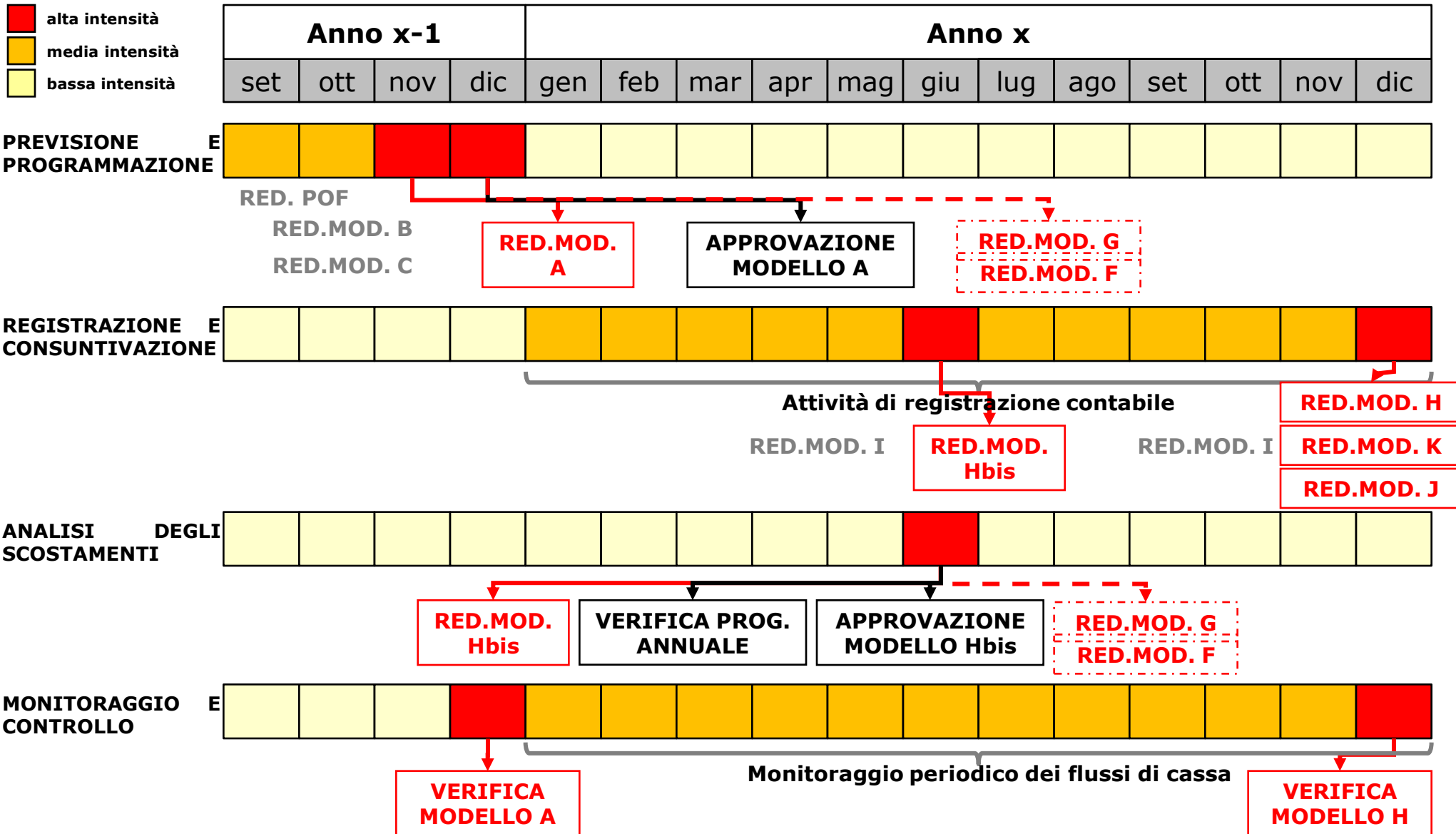
4. Processo di monitoraggio e controllo

Processi di monitoraggio dell'andamento finanziario dell'attività scolastica, verificando la correttezza delle operazioni critiche e dei flussi di cassa



NOTA: il processo di assegnazione delle risorse alle scuole verrà trattato separatamente (par. Il ruolo del MIUR).

Il dettaglio dei processi: tempistica standard



● Gli attori coinvolti

Il macro processo descritto coinvolge in maniera più o meno rilevante un numero cospicuo di attori, dal MIUR alle Istituzioni Scolastiche.

Le strutture di presidio dei singoli processi sono determinate direttamente dalla normativa di riferimento, ed in particolar modo dalla legge sull'autonomia scolastica e dal regolamento di gestione amministrativo contabile delle scuole.

Le principali funzioni ricoperte dagli attori coinvolti nel processo, possono essere sintetizzate come segue:

- **Consiglio d'istituto: funzioni d'indirizzo**
- **Giunta esecutiva: funzioni di coordinamento**
- **Dirigente scolastico: funzioni di gestione**
- **Direttore dei servizi generali e amministrativi: funzioni amministrativo-contabili**
- **Docenti / Collegio docenti: funzioni di indirizzo didattico**
- **Revisori: funzioni di controllo**

● Il ruolo del MIUR

Il MIUR oltre a svolgere una funzione di indirizzo strategico, si occupa, come descritto, del **monitoraggio** e controllo **dei flussi finanziari**; tale attività è **strettamente legata alla corretta assegnazione di risorse aggiuntive ad ogni scuola**.

Determinanti ai fini della fattibilità e della relativa attuazione del Programma Annuale sono però le attività e le modalità di **assegnazione delle risorse alle scuole** all'inizio dell'anno finanziario.

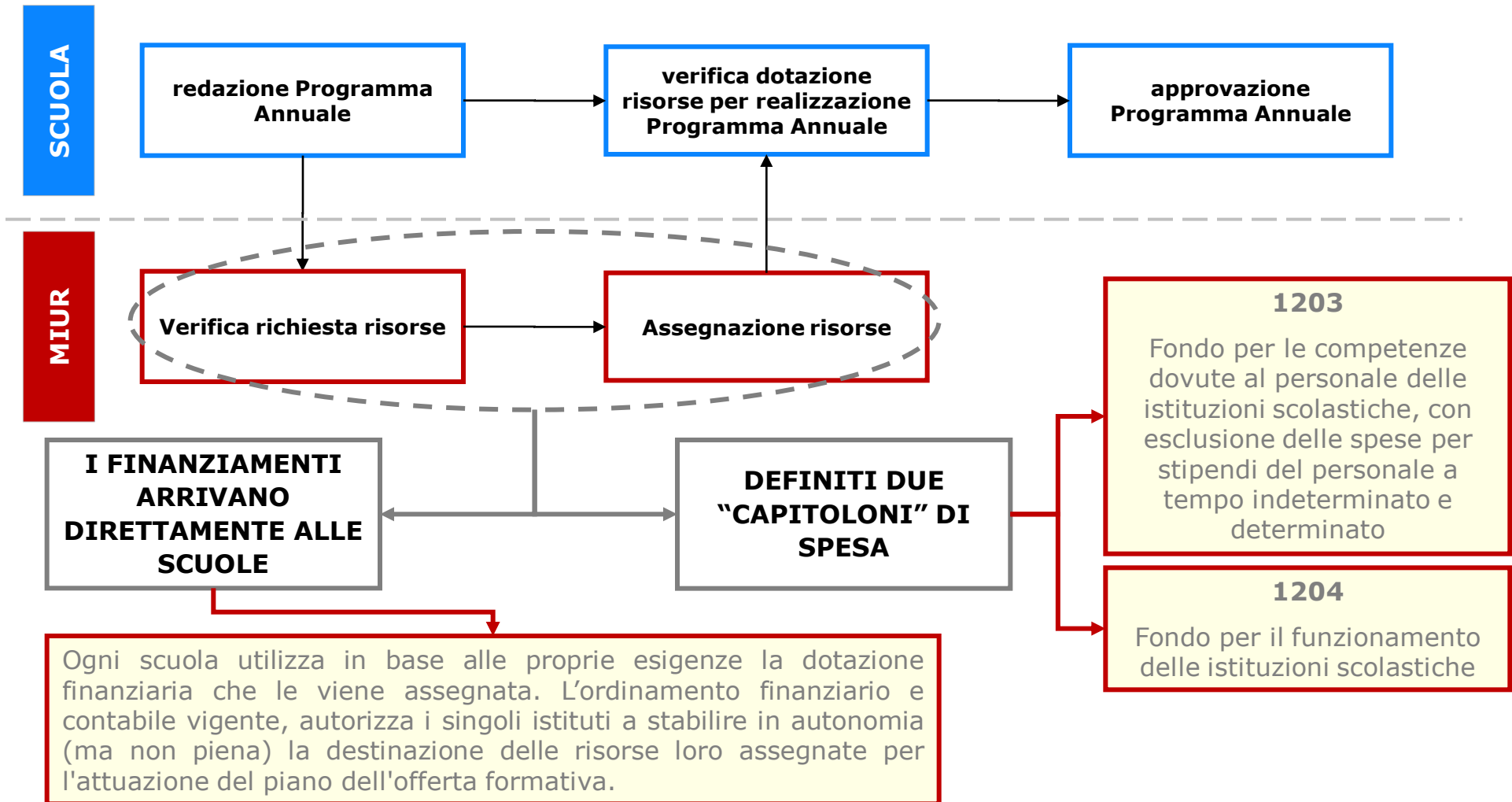
Tali attività sono disciplinate dal D.M. del 1 marzo 2007, n. 21, che formalizza i criteri ed i parametri individuati per la definizione della dotazione finanziaria, rendendoli trasparenti.

Obiettivo del decreto ministeriale 21/2007 è quello di **accelerare le modalità di stanziamento dei fondi direttamente** dalla Direzione generale per la politica finanziaria e per il bilancio del **MIUR alle scuole**, e **semplificare le operazioni di verifica e assegnazione del finanziamento** definendo due capitoli:

1. Fondo per le competenze dovute al personale delle istituzioni scolastiche, con esclusione delle spese per stipendi del personale a tempo indeterminato e determinato
2. Fondo per il funzionamento delle istituzioni scolastiche

● Il ruolo del MIUR

Il processo di assegnazione delle risorse alle scuole può essere rappresentato come segue:





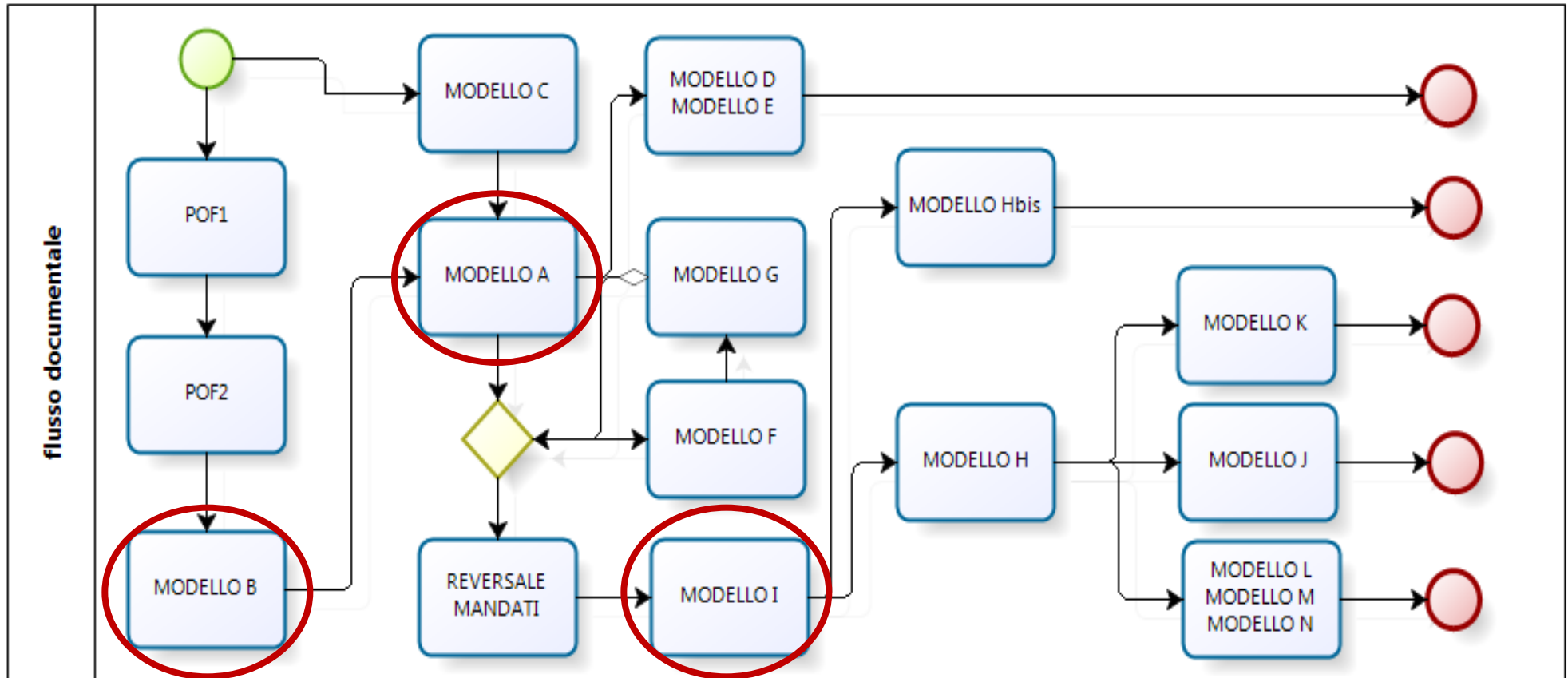
● Struttura del documento

- Premessa
- Il quadro normativo
- Il processo
- Gli strumenti**
- Gap Analysis
- Linee guida





● Il flusso documentale: evidenze



● Il modello B

Progetto/attività

		anno	anno	anno	anno	anno
ENTRATE						
Avanzo di amministrazione presunto	01 Non vincolato					
	02 Vincolato					
Finanziamenti dallo Stato	01 Dotazione ordinaria					
	02 Dotazione perequativa					
	03 Altri finanziamenti non vincolati					
	04 Altri finanziamenti vincolati					
Finanziamenti dalla Regione	05 Fondo Aree Sottoutilizzate FAS					
	01 Dotazione ordinaria (1)					
	02 Dotazione perequativa (1)					
	03 Altri finanziamenti non vincolati					
Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche	04 Altri finanziamenti vincolati					
	01 Unione Europea					
	02 Provincia non vincolati					
	03 Provincia vincolati					
Contributi da privati	04 Comune non vincolati					
	05 Comune vincolati					
	06 Altre istituzioni					
	01 Famiglie non vincolati					
Proventi da gestioni economiche	02 Famiglie vincolati					
	03 Altri non vincolati					
	04 Altri vincolati					
	01 Azienda agraria					
Altre entrate	02 Azienda speciale					
	03 Attività per conto terzi					
	04 Attività convittuale					
	Mutui					
TOTALE RISORSE PROGETTO						

		anno	anno	anno	anno	anno
SPESE						
Totale SPESE PROGETTO	01 Personale					
	02 Beni di consumo					
	03 Acquisto di servizi e utilizzo beni di terzi					
	04 Altre spese					
	05 Oneri straordinari e da contenzioso					
	06 Beni di investimento					
	07 Oneri finanziari					
	08 Rimborsi e poste correttive					
TOTALE SPESE PROGETTO						
Partite di giro						
TOTALE A PAREGGIO						

Il modello B è una scheda illustrativa finanziaria che riporta per ogni attività o progetto le entrate e le spese previste.

È direttamente legato al POF2 e al Programma Annuale (modello A)

Le Entrate sono suddivise in sette raggruppamenti e le Spese in otto raggruppamenti

La struttura delle voci di entrata è speculare a quella riportata sul modello A.

Le voci di spesa sono riportate per natura:

- Personale
- Beni di consumo
- Altre spese
- Oneri straordinari e da contenzioso
- Beni d'investimento
- Oneri finanziari
- Rimborsi e poste correttive

● Il modello A

ENTRATE		
Avanzo di amministrazione presunto	01	Non vincolato
	02	Vincolato
Finanziamenti dallo Stato	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
	05	Fondo Aree Sottoutilizzate FAS
Finanziamenti dalla Regione	01	Dotazione ordinaria (1)
	02	Dotazione perequativa (1)
	03	Altri finanziamenti non vincolati
	04	Altri finanziamenti vincolati
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
Contributi da privati	01	Famiglie non vincolati
	02	Famiglie vincolati
	03	Altri non vincolati
	04	Altri vincolati
Proventi da gestioni economiche	01	Azienda agraria
	02	Azienda speciale
	03	Attività per conto terzi
	04	Attività convittuale
Altre entrate		
Mutui		
TOTALE ENTRATE		
SPESE		
Attività	A01	Funzionamento amministrativo generale
	A02	Funzionamento didattico generale
	A03	Spese di personale
	A04	Spese d'investimento
	A05	Manutenzione edifici
Progetti	P01	Progetto 1
	P02	Progetto2
	P..
Gestioni economiche	G01	Azienda agraria
	G02	Azienda speciale
	G03	Attività per conto terzi
	G04	Attività convittuale
Fondo di riserva	R	
TOTALE SPESE		
Disponibilità finanziaria da programmare		
TOTALE A PAREGGIO		

Il modello A è il Programma Annuale: rappresenta il budget della scuole; sono riportate le entrate e uscite totali previste per l'anno finanziario; **nel Programma Annuale sono aggregati i dati di entrate e uscite relative a attività e progetti descritti nel modello B, e i dati amministrativi presunti nel modello C.**

La struttura delle voci di entrata è speculare a quella riportata sul modello B.

Le voci di spesa sono riportate per destinazione e per natura:

- Funzionamento amm.vo generale
- Funzionamento didattico generale
- Spese di personale
- Spese d'investimento
- Progetto 1
- Progetto n
- altro



● Il modello I

Il modello I è lo strumento di rendicontazione delle entrate e delle spese consuntivate su un determinato progetto e/o attività. Il modello I sottende il Piano dei Conti.

Progetto/attività	COMPETENZA						RESIDUI			
	Programma zione	Variazioni	Programma zione definitiva	Somme accertate	Somme riscosse	Somme rimaste da riscuotere	Iniziali	Riscossi	Rimasti da riscuotere	residui al 31/12
	a	b	c= a+b	d	e	f=d-e	g	h	i=g-h	l=f+i
ENTRATE										
Avanzo di amministrazione presunto	01	Non vincolato								
	02	Vincolato								
Finanziamenti dallo Stato	01	Dotazione ordinaria								
	02	Dotazione perequativa								
	03	Altri finanziamenti non vincolati								
	04	Altri finanziamenti vincolati								
	05	Fondo Aree Sottoutilizzate FAS								
Finanziamenti dalla Regione	01	Dotazione ordinaria (1)								
	02	Dotazione perequativa (1)								
	03	Altri finanziamenti non vincolati								
	04	Altri finanziamenti vincolati								
Finanziamenti da Enti locali o da altre	01	Unione Europea								
	02	Provincia non vincolati								
	03	Provincia vincolati								
	04	Comune non vincolati								
	05	Comune vincolati								
	06	Altre istituzioni								
Contributi da privati	01	Famiglie non vincolati								
	02	Famiglie vincolati								
	03	Altri non vincolati								
	04	Altri vincolati								
Proventi da gestioni economiche	01	Azienda agraria								
	02	Azienda speciale								
	03	Attività per conto terzi								
	04	Attività convittuale								
Altre entrate	01	Interessi								
	02	Rendite								
	03	Alienazione di beni								
	04	Diverse								
Mutui	01	Mutui								
	02	Anticipazioni								
	03	Altri oneri								
		Totale risorse di progetto								
Partite di giro	01	Minute spese								
		Totale partite di giro								



● Il modello I

Le voci di entrata sono le stesse presenti sul modello B e A; le voci di spese invece sono uguali al modello B con un maggior grado di dettaglio.

		COMPETENZA							RESIDUI			
		Programma zione a	Variazioni b	Programma zione definitiva c= a+b	Somme impegante d	Somme pagate e	Somme rimaste da pagare f=d-e	Residua disponibilità finanziaria g=c-d	Iniziali h	Pagati j	Rimasti i=g-h	Residui al 31/12
SPESE												
Personale												
	01	Supplenze brevi e saltuarie docenti										
	02	Supplenze brevi e saltuarie ATA										
	03	Compensi accessori a carico FIS docenti										
	04	Compensi accessori a carico FIS ATA										
	05	Compensi accessori non a carico FIS docenti										
	06	Compensi accessori non a carico FIS ATA										
	07	Corsi di recupero										
	08	Compensi per esami										
	09	Altre indennità										
	10	Altre spese di personale										
	11	Contributi ed oneri a carico										
Beni di consumo												
	01	Carta, cancelleria e stampati										
	02	Giornali e pubblicazioni										
	03	Materiali ed accessori										
Acquisto di servizi e utilizzo beni di terzi												
	01	Consulenza										
	02	Prestazioni professionali e specialistiche										
	03	Servizi per trasferte										
	04	Promozione										
	05	Formazione e aggiornamento										
	06	Manutenzione ordinaria										
	07	Noleggi, locazioni e leasing										
	08	Utenze e canoni										
	09	Servizi di ristorazione										
	10	Servizi ausiliari										
	11	Servizi finanziari										
	12	Assicurazioni										
	13	Visite e viaggi d'istruzione										
Altre spese												
	01	Amministrative										
	02	Partecipazione ad organizzazioni										
	03	Borse di studio										
	04	Imposte										
	05	Tasse										
Oneri straordinari e da contenzioso												
	01	Oneri straordinari										
	02	Esborso contenzioso										
Beni di investimento												
	01	Beni immateriali										
	02	Beni immobili										
	03	Beni mobili										
	04	Manutenzione ordinaria										
	05	Immobilitazioni finanziarie										
Oneri finanziari												
	01	Oneri su finanziamenti specifici										
Rimborsi e poste correttive												
	01	Altre poste correttive										
Fondo di riserva												
	01	Fondo di riserva										
TOTALE SPESE PROGETTO												
Partite di giro	01	Minute spese										
TOTALE PARTITE DI GIRO												
TOTALE A PAREGGIO												

● Il modello I

Per quanto concerne le entrate **il Piano dei Conti**, presente all'interno del modello I, **è articolato su due livelli**; per quanto riguarda **le spese** invece, **il Piano dei Conti è articolato su tre livelli, di cui due obbligatori e uno "semi-libero", e prevede circa 200 voci.**

Le registrazioni delle spese da parte delle scuole devono essere eseguite sempre al massimo grado di dettaglio del Piano dei Conti, quindi afferiscono al **terzo livello**. Tale livello è stato definito "semi-libero" perché alle scuole è concesso aggiungere delle voci su una struttura predefinita.

I primi due livelli sono invece standard e non possono essere modificati.



Aggregato	Voce
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



Livello 1 (Tipo)	Livello 2 (Conto)	Livello 3 (Sottoconto)
01 Personale	01 Supplenze brevi e saltuarie docenti	001 Compensi netti
		002 ritenute previdenziali e assistenziali
		003 Ritenute erariali
		004 Altre ritenute
		099 Arrotondamenti



● Struttura del documento

- ❑ Premessa
- ❑ Il quadro normativo
- ❑ Il processo
- ❑ Gli strumenti
- ❑ **Gap Analysis**
- ❑ Linee guida



● Premessa

La ricognizione inerente le attività di gestione economico finanziaria delle scuole, realizzata sia attraverso lo studio della documentazione disponibile presso il MIUR e della normativa di riferimento, sia attraverso sessioni di intervista (anche telefonica) con i DSGA delle scuole del Gruppo di Lavoro e con il personale ministeriale, consente una prima valutazione delle problematiche che affliggono il sistema scolastico dal lato amministrativo e finanziario.

La rilevazione delle criticità esistenti e la relativa valutazione delle aree di miglioramento, si basa sull'incrocio delle informazioni inerenti la fase di ricognizione e analisi.

PROCESSI: *individuazione delle opportunità di miglioramento relative al flusso processuale, alle istruzioni operative, alla tempistica di riferimento*

STRUMENTI: *individuazione delle problematiche inerenti gli strumenti attualmente in uso, con particolare attenzione al Programma Annuale e al modello di Rendicontazione (modello I) che sottende il Piano dei Conti*



Nelle slide che seguono verranno esplicitate le principali problematiche emerse in fase di analisi dello stato corrente, riportando degli esempi esplicativi.

● Problematiche emerse

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE

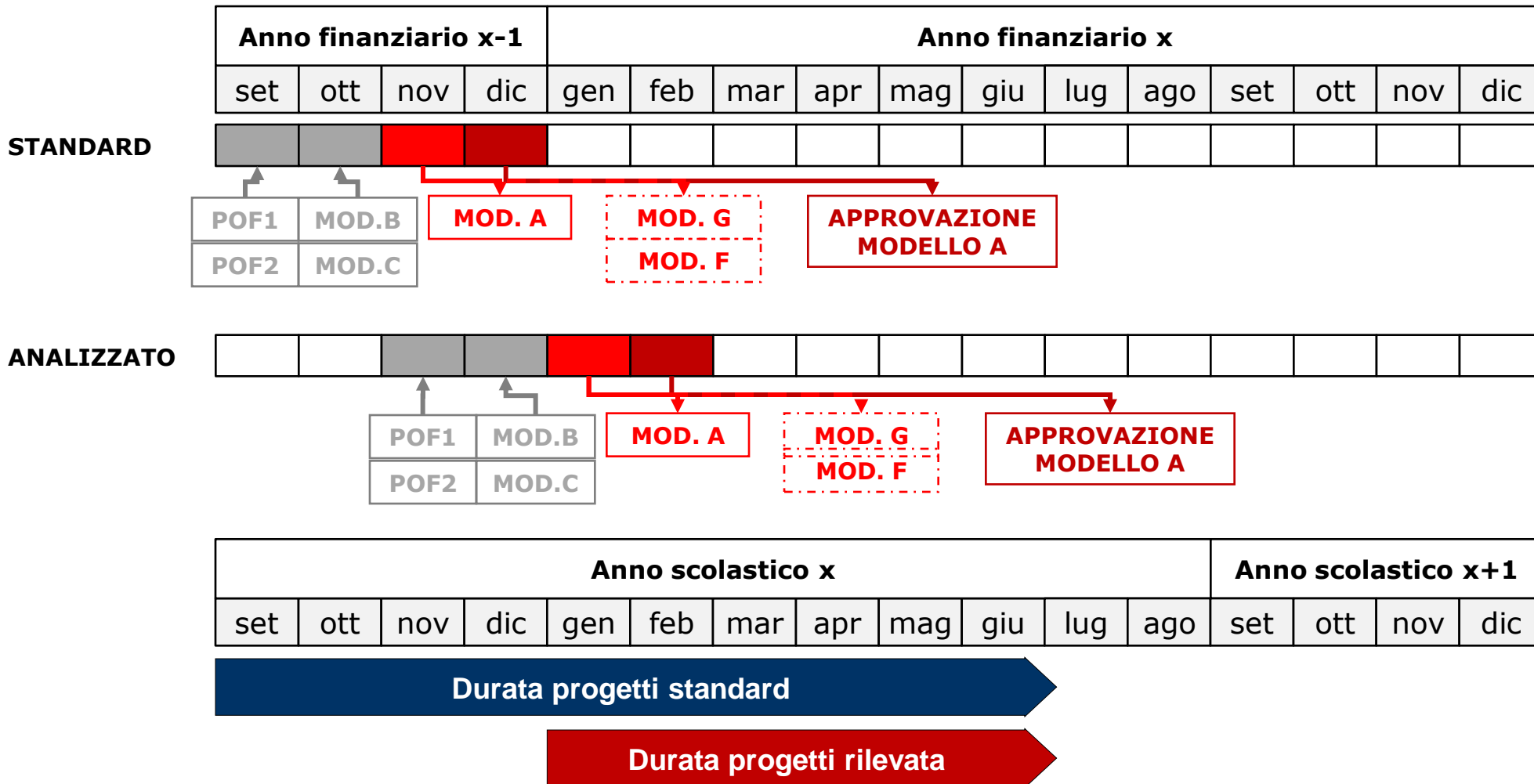
- Tempi di programmazione dell'offerta formativa non rispettati
- Ritardi nella definizione del programma annuale
- Programmazione dei progetti solo tra gennaio e giugno
- Assenza di istruzioni operative per il corretto utilizzo delle voci di entrata e di spesa
- Assenza di regole e di una tassonomia standard per la determinazione dei progetti (esempio: Progetto FIS).



**PROGRAMMAZIONE NON ADEGUATA RISPETTO AGLI OBIETTIVI FORMATIVI
PREVISIONE NON ADERENTE AGLI OBIETTIVI DI CONTROLLO**

● Problematiche emerse - esempio

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE



● Problematiche emerse - esempio

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE

Modello B

Avanzo di amministrazione presunto
Finanziamenti dallo Stato
Finanziamenti dalla Regione
Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche
Contributi da privati
Proventi da gestioni economiche
Altre entrate
Mutui

Modello A

Avanzo di amministrazione presunto
Finanziamenti dallo Stato
Finanziamenti dalla Regione
Finanziamenti da Enti locali o da altre istituzioni pubbliche
Contributi da privati
Proventi da gestioni economiche
Altre entrate
Mutui

Struttura delle entrate

PRINCIPALI EVIDENZE

- Le voci che caratterizzano le entrate sono le medesime nei due modelli
- **Non è evidenziata la destinazione dei finanziamenti: non sono quindi classificati per attività progettuale e/o per attività di gestione e funzionamento**
- L'attuale struttura non consente l'evidenziazione delle entrate che corrispondono a partite di giro in merito a spese anticipate dalle scuole e rimborsate dagli Enti Locali proprietari degli immobili
- **La voce "avanzo di amministrazione presunto" comprende spesso residui attivi che non vengono riscossi da diversi anni: l'inserimento di tali residui attivi inficia la fase di programmazione e previsione**
- **La previsione è solo annuale**

● Problematiche emerse - esempio

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE

Modello B

Personale
Beni di consumo
Acquisto di servizi e utilizzo beni di terzi
Altre spese
Oneri straordinari e da contenzioso
Beni di investimento
Oneri finanziari
Rimborsi e poste correttive

Modello A

Attività	Funzionamento amministrativo generale
	Funzionamento didattico generale
	Spese di personale
	Spese d'investimento
	Manutenzione edifici
Progetti	Progetto 1
	Progetto n
Gestioni economiche	Azienda agraria
	Azienda speciale
	Attività per conto terzi
	Attività conviviale

Contabilizzati prevalentemente per natura

Contabilizzati per destinazione

Struttura delle spese

PRINCIPALI EVIDENZE

- **Mentre le voci di spesa del modello B sono classificate per natura, le voci presenti nel modello A sono classificate sia per natura che per destinazione**
- Non vi è distinzione tra le spese correnti da quelle per investimenti
- **I costi del personale sono presenti in diverse voci:** non è quindi possibile avere una vista sintetica di una delle voci di uscita più rilevante
- La struttura delle spese non evidenzia voci che corrispondono a partite di giro per uscite anticipate dalle scuole e successivamente rimborsate dagli Enti Locali.



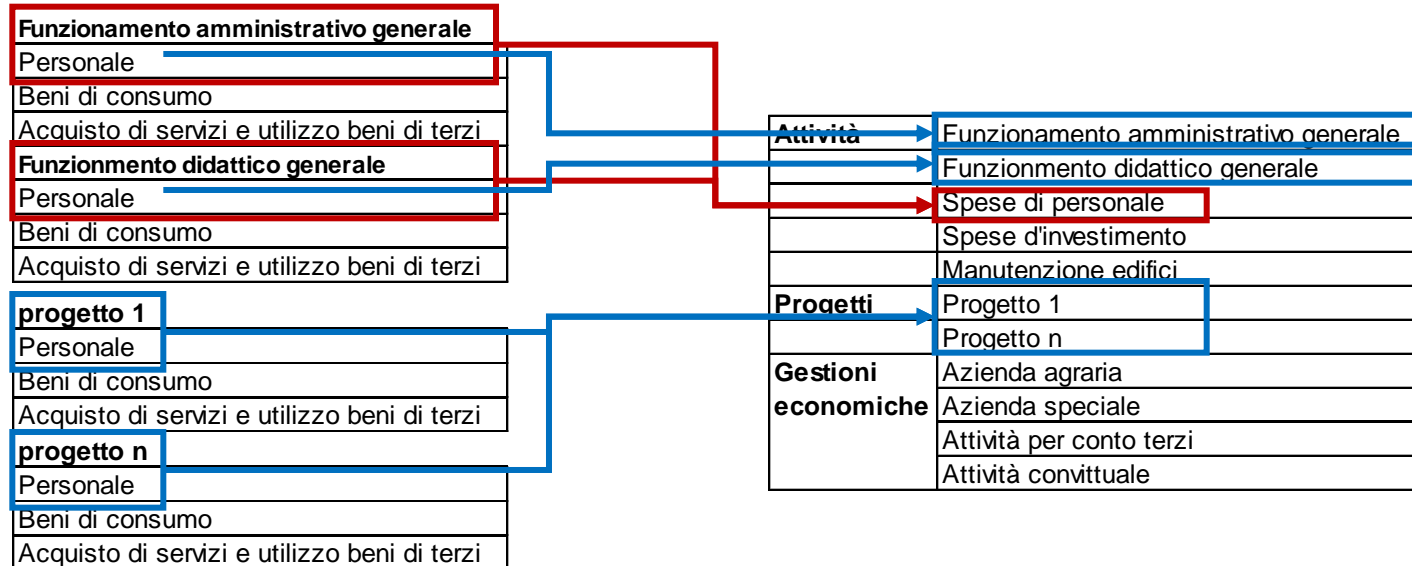
● Problematiche emerse - esempio

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE

Modello B

Modello A

Spese di personale



PRINCIPALI EVIDENZE

La spesa relativa al personale è ripartita su diverse attività/progetti/gestioni economiche e non sono definiti criteri stringenti di allocazione. Per esempio nella voce spese di personale, alcune scuole inseriscono solo i costi di supplenza e sostituzione, altre anche i costi per incarichi, che nelle prime sono oggetto di progetto. Potenzialmente le scuole sono libere di inserire voci di costo di personale anche nelle altre attività / progetti (tramite compilazione libera della scheda B).



● Problematiche emerse - esempio

PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE

SPESE		
Attività	A01	Funzionamento amministrativo generale
	A02	Funzionamento didattico generale
	A03	Spese di personale
	A04	Spese d'investimento
	A05	Manutenzione edifici
Progetti	P01	Progetto 1
	P02	Progetto2
	P..	
Gestioni economiche	G01	Azienda agraria
	G02	Azienda speciale
	G03	Attività per conto terzi
	G04	Attività convittuale
Fondo di riserva	R	
TOTALE SPESE		
Disponibilità finanziaria da programmare		
TOTALE A PAREGGIO		

PRINCIPALI EVIDENZE

L'analisi svolta dal gruppo di lavoro ministeriale sulla tassonomia dei progetti, evidenzia:

- l'assoluta varietà di denominazione, che non permette ad oggi alcun controllo e analisi statistica;
- l'uso improprio dello strumento progettuale, utilizzato come strumento meramente contabile di allocazione delle entrate (ex progetto FIS);
- criteri differenti di contabilizzazione delle spese (per esempio spese di funzionamento).

● Problematiche emerse

REGISTRAZIONE E CONSUNTIVAZIONE

- Assenza di regole e di istruzioni per la registrazione delle voci di spesa
- Utilizzo non appropriato dei residui attivi relativi ad esercizi precedenti: si tratta di crediti difficilmente incassabili
- Difficoltà delle scuole di monitorare le voci di entrata; non esiste infatti uno strumento ad hoc e le scuole hanno risolto utilizzando un modello xls
- Difficoltà di utilizzo degli strumenti: in particolare, la struttura del Piano dei Conti da una parte, non è pienamente aderente alle esigenze di registrazione delle scuole, dall'altra non agevola il monitoraggio del MIUR



**DISOMOGENEITÀ DELLE REGISTRAZIONI CONTABILI
INADEGUATEZZA DEGLI STRUMENTI DISPONIBILI**



● Problematiche emerse - esempio

REGISTRAZIONE E CONSUNTIVAZIONE

ESEMPIO ENTRATE

Aggregato		Voce	
04	Finanziamenti da	01	Unione Europea
	Enti locali o da altre	02	Provincia non vincolati
	istituzioni pubbliche	03	Provincia vincolati
		04	Comune non vincolati
		05	Comune vincolati
		06	Altre istituzioni

PRINCIPALI EVIDENZE

La struttura delle entrate è uguale a quella del modello B e A.

ESEMPIO SPESE

Livello 1 (Tipo)	Livello 2 (Conto)	Livello 3 (Sottoconto)
01 Personale	01 Supplenze brevi e saltuarie docenti	001 Compensi netti 002 ritenute previdenziali e assistenziali 003 Ritenute erariali 004 Altre ritenute 099 Arrotondamenti

PRINCIPALI EVIDENZE

Una delle criticità più rilevanti all'interno della struttura delle spese nel Piano dei Conti è relativa alle difficoltà di corretta allocazione delle spese; **la difformità delle imputazioni, dovuta ad un problema di architettura del Piano dei Conti ed in particolar modo alla scelta dei progetti/attività su cui rendicontare le spese, complica l'analisi e non consente una corretta interpretazione dei bilanci delle scuole**

● Problematiche emerse - esempio

REGISTRAZIONE E CONSUNTIVAZIONE

Da una prima analisi, sono emerse due esigenze diverse **fra MIUR e Istituzioni Scolastiche per quanto attiene la gestione delle entrate:**

- ❑ Il MIUR, con il DM 21/2007, **spinge verso una gestione integrata delle entrate, non articolate per destinazione.**

IL FONDO PER LE COMPETENZE DOVUTE AL PERSONALE DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE, CON ESCLUSIONE DELLE SPESE PER STIPENDI DEL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO **è unico e si basa su criteri di calcolo precisi.**

- ❑ Di contro, le scuole **fanno riferimento a questi criteri di calcolo per destinare le entrate a copertura delle spese**, tanto che i DSGA incontrati si sono dotati di uno strumento xls per la gestione ed il monitoraggio della destinazione delle entrate, da cui scaturisce anche il controllo dei residui. In tale modo riescono a monitorare e controllare i flussi della gestione; infatti in base alle disponibilità, procedono alla valutazione di quanto impegnare e quanto liquidare.



WARNING

Si ritiene di dover approfondire tale questione in base ai riscontri del MIUR e delle Istituzioni Scolastiche



● Problematiche emerse

MONITORAGGIO E CONTROLLO

- Difficoltà di monitoraggio delle spese a causa della disomogeneità delle registrazioni contabili
- Difficoltà di monitoraggio dei progetti sia per la disomogeneità di allocazione delle spese sugli stessi sia per l'assenza di una tassonomia standard



IMPOSSIBILITÀ DI EFFETTUARE UN CONTROLLO PERVASIVO ED EFFICACE



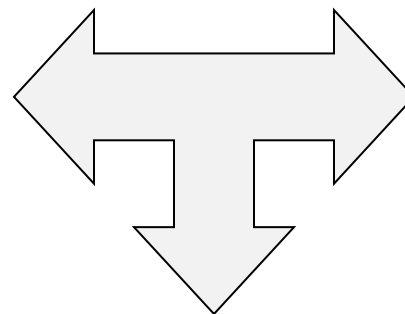
● **Struttura del documento**

- ❑ **Premessa**
- ❑ **Il quadro normativo**
- ❑ **Il processo**
- ❑ **Gli strumenti**
- ❑ **Gap Analysis**
- ❑ **Linee guida**



● Scenario di riferimento

Armonizzazione con bilanci pubblici (L.196/09)



Le esigenze dei diversi attori, dovranno essere ulteriormente approfondite, ma fin da ora appare evidente che le richieste e le indicazioni legislative non sono fra loro in contrasto, ma possono essere integrate in un nuovo processo amministrativo - contabile.

● Scenario di riferimento: MIUR

MIUR

Necessità prevalente di controllo dei flussi e di monitoraggio della spesa

Controllo flussi entrate

Controllo puntuale degli avanzi di amministrazione, in particolare dei residui attivi. Da documento ministeriale si **evidenzia che l'avanzo di amministrazione è circa la metà delle entrate accertate**. Ma di fatto si tratta principalmente di residui attivi vincolati di anni precedenti, difficili da incassare. Il Ministero ad oggi utilizza un criterio di cassa per controllare i flussi delle scuole, perché la competenza non è attendibile.

Controllo voci di spesa

Difficoltà di controllo per la disomogeneità nella registrazione delle voci di spesa, in particolare i **costi del personale non riconducibili immediatamente agli istituti contrattuali. Inoltre il POF non include la pianificazione delle ore docenti a disposizione (20%) della scuola.**

Monitoraggio progetti

Difficoltà di controllo **dei progetti, sia per una nomenclatura di destinazione totalmente libera, sia per l'allocazione delle voci di spesa. Necessità di predisporre un sistema di monitoraggio della ricaduta. Il MIUR ha avviato un progetto di studio e riclassificazione dei progetti ad oggi in essere nelle scuole.**

Determinazione costo standard

La disomogeneità nella rilevazione dei dati, non permette ad oggi la determinazione di un costo standard di funzionamento per scuola. Obiettivo del MIUR è **la determinazione di un costo standard per ora di discesa.**



Istituti Scolastici

Necessità di migliorare la pianificazione e di definire criteri stringenti di allocazione delle entrate e delle spese

Comunicazione ed erogazione delle entrate

Le scuole hanno evidenziato la necessità di un **più puntuale controllo dell'allocazione delle entrate sulle voci di spesa**, a cui hanno sopperito con fogli di lavoro ad hoc. Inoltre chiedono comunicazioni più chiare sulla destinazione delle entrate notificate.

Piano dei conti

Le scuole lamentano un eccessivo dettaglio sulle voci di spese (modello I), di difficile utilizzo, e l'assenza di indicazioni precise sulle procedure contabili.

Pianificazione dei progetti

Suggeriscono una definizione più perentoria ed esplicita dei tempi del processo di pianificazione e controllo, per una più corretta gestione soprattutto dei progetti. In particolare il POF, definito a fine anno, prevede solo progetti da svolgere da gen a giu. Per questo, e per una maggiore coerenza progettuale, suggeriscono una pianificazione a giugno pluriennale.



WARNING

La maggior parte delle scuole non utilizza il software (SIDI) messo a disposizione dal MIUR, a causa di inefficienze tecnico funzionali. Le scuole si sono dotate di software alternativi: i più noti sono AXIOS e ARGO.

● Linee guida

In base alla ricognizione effettuata e alle problematiche evidenziate, si riportano di seguito le soluzioni di massima individuate, oggetto dello fase di sviluppo.

AS IS

TO BE

- Tempi di programmazione dell'offerta formativa non rispettati
- Ritardi nella definizione del programma annuale
- Programmazione dei progetti solo tra gennaio e giugno



1. REVISIONE DELLA TEMPISTICA STANDARD CON EVENTUALE SPOSTAMENTO DELLA FASE DI REDAZIONE DEL POF A GIUGNO
2. INTRODUZIONE DI REGOLE PIÙ STRINGENTI SUI TEMPI

- Assenza di istruzioni operative per il corretto utilizzo delle voci di entrata e di spesa
- Assenza di regole e di istruzioni per la registrazione delle voci di spesa
- Utilizzo non appropriato dei residui attivi relativi ad esercizi precedenti: si tratta di crediti difficilmente incassabili
- Difficoltà di monitoraggio delle spese a causa della disomogeneità delle registrazioni contabili



1. DEFINIZIONE DI UN MANUALE CONTABILE CHE IDENTIFICHINO LE REGOLE E LE ISTRUZIONI OPERATIVE PER UNA CORRETTA GESTIONE DELLE VOCI DI ENTRATA, DI SPESA, PER I RESIDUI ATTIVI E PASSIVI, E PER TUTTE LE TIPOLOGIE DI TRANSAZIONI

● Linee guida

AS IS

- Assenza di regole e di una tassonomia standard per la determinazione dei progetti
- Difficoltà di monitoraggio dei progetti sia per l'errata allocazione delle spese sugli stessi sia per l'assenza di una tassonomia standard



TO BE

1. CLASSIFICAZIONE DEI PROGETTI ESISTENTI (MIUR)
2. CREAZIONE DI CATEGORIE E DI TASSONOMIE STANDARD
3. DEFINIZIONE DI ISTRUZIONI OPERATIVE PER LA SCELTA DELLA CATEGORIA DI PROGETTO APPROPRIATA E PER LA CORRETTA ALLOCAZIONE DELLE ENTRATE E DELLE SPESE

- Difficoltà delle scuole di monitorare le voci di entrata; non esiste infatti uno strumento ad hoc e le scuole hanno risolto utilizzando un modello xls
- Difficoltà di utilizzo degli strumenti: in particolare, la struttura del Piano dei Conti da una parte, non è pienamente aderente alle esigenze di registrazione delle scuole, dall'altra non agevola il monitoraggio del MIUR



1. PROGETTAZIONE DI STRUMENTI ADEGUATI AI FABBISOGNI DELLE SCUOLE E ADERENTI AGLI OBIETTIVI DI CONTROLLO DEL MIUR

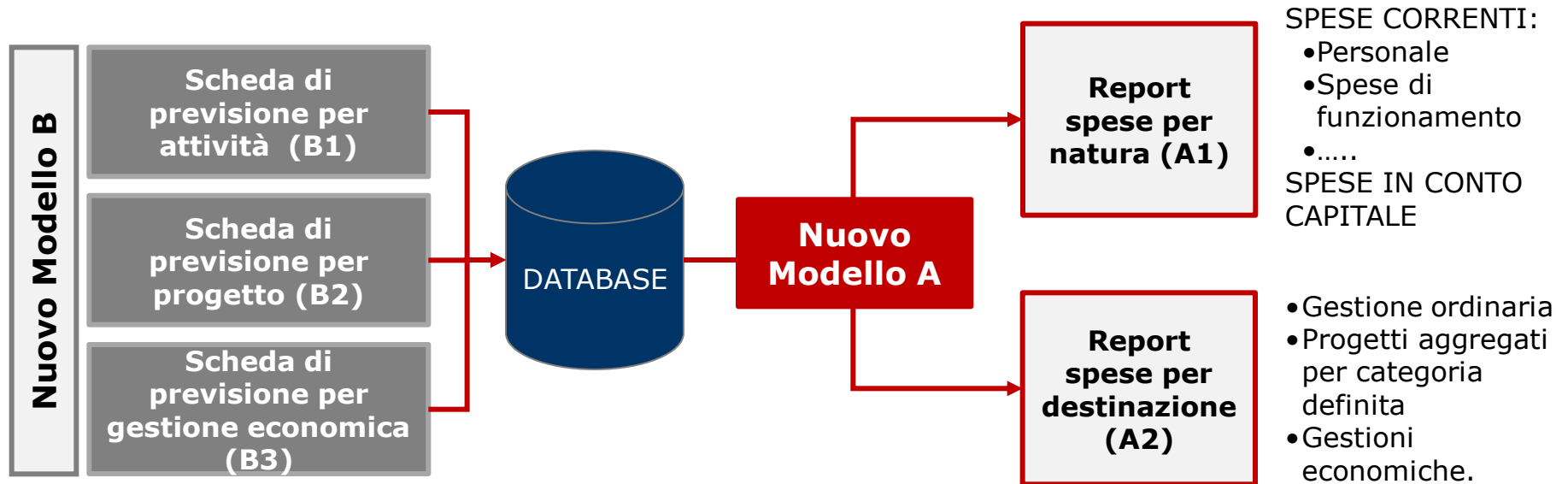
● Linee guida: macro processo contabile

Sulla scorta delle indicazioni di massima riportate nelle slide precedenti, vengono proposti alcuni esempi di riprogettazione. Di seguito è riportato il **nuovo macro processo amministrativo contabile**, con indicazione di obiettivi, tempi e strumenti.

Fasi Elementi	PIANIFICAZIONE	CONTABILIZZAZIONE	CONSUNTIVAZIONE
OBIETTIVI	Previsione organica e pluriennale dell'offerta formativa e quantificazione delle risorse necessarie.	Criteri univoci di contabilizzazione, che permettano una corretta lettura dei dati da diverse viste (natura e destinazione).	Dati confrontabili con la previsione, univoci e certi, al fine anche del calcolo dei costi standard. Definizione set di indicatori sia di costo che di ricaduta.
TEMPI	Redazione POF entro giugno anno precedente; redazione bilancio di previsione entro ottobre.	Entrate accertate SOLO se documentate (notifica, delibera, etc).	Approvazione consuntivo entro aprile esercizio successivo; redazione bilancio periodico di verifica a metà anno.
STRUMENTI	POF (tassonomia dei progetti) Bilancio di previsione triennale di competenza e annuale di cassa.	Regolamento di contabilità Piano dei conti Manuale contabile	Bilancio consuntivo ed indicatori Relazione esplicitiva in merito a scostamenti e dettaglio di alcune voci di bilancio.

● Linee guida: pianificazione

Un possibile miglioramento è legato alla definizione di un **NUOVO MODELLO B** e **NUOVO MODELLO A (lato spesa)**; lo schema logico potrebbe essere il seguente:



WARNING

Per quanto riguarda le entrate, è necessario un ulteriore approfondimento per la determinazione del grado di dettaglio



● Linee guida: pianificazione

Scheda di previsione per attività (B1)

DOCUMENTO PER PREVISIONE SPESE DI GESTIONE ORDINARIA:					
			Anno n	Anno n+1	Anno n+2
SPESE CORRENTI					
Spese del personale					
	Supplenze doc				
	supplenze ATA				
	Ore straordinarie				
	Incarichi speciali				
	Retribuzione per esami				
	Fondo FIS ?				
Spese di funzionamento					
	Funzionamento didattico				
		Manutenzione HW e SW			
		Cancelleria			
		Libri			
		Spese per laboratori			
				
				
	Funzionamento amministrativo				
		Manutenzione HW e SW			
		Cancelleria			
		Libri			
		...			
				
Spese di manutenzione e funzionamento immobile (a carico enti locali, partite di giro)					
	Manutenzione immobile				
	Utenze				
	Energia elettrica				
	Materiale di pulizia				
SPESE PER INVESTIMENTO					
	Attrezzature per amministrazione				
	Attrezzature per didattica				
	Attrezzature per laboratori				

Scheda di previsione per progetto (B2)

DOCUMENTO PER PREVISIONE SPESE DI PROGETTO:					
categoria progetto	(TASSONOMIA)				
nome progetto	(LIBERO)				
			Anno n	Anno n+1	Anno n+2
SPESE CORRENTI					
Spese del personale					
	Ore straordinarie				
	Costo personale FIS				
	Altri costi personale				
	Costo personale corsi di recupero				
				
Spese di funzionamento					
	Funzionamento didattico				
		Manutenzione HW e SW			
		Cancelleria			
		Libri			
		Spese per laboratori			
				
				
SPESE PER INVESTIMENTO					
	Attrezzature per didattica				
	Attrezzature per laboratori				



● Linee guida: pianificazione

Report spese per natura (A1)

REPORT BILANCIO DI PREVISIONE PER NATURA			Anno n	Anno n+1	Anno n+2
SPESE CORRENTI					
Spese del personale					
	Personale gestione ordinaria				
	Personale progetto				
	Personale gestioni economiche				
Spese di funzionamento					
	Gestione ordinaria				
	Progetti				
	Gestioni economiche				
Spese di manutenzione e funzionamento immobile (a carico enti locali, partite di giro)					
	Manutenzione immobile				
	Utenze				
	Energia elettrica				
	Materiale di pulizia				
SPESE PER INVESTIMENTO					
	Gestione ordinaria				
	Progetti				
	Gestioni economiche				

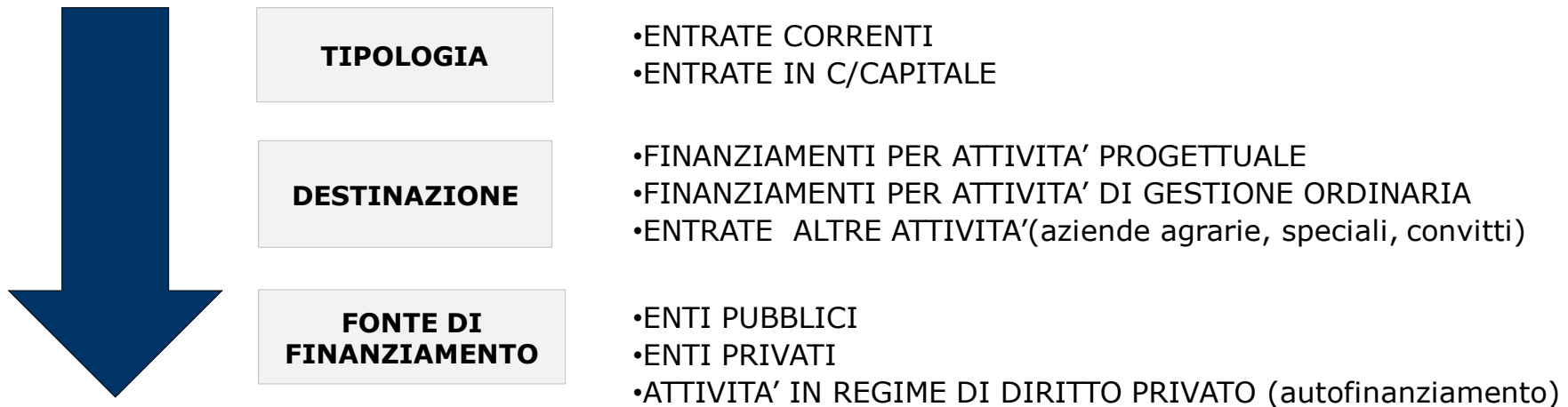
Report spese per destinazione (A2)

REPORT BILANCIO DI PREVISIONE PER DESTINAZIONE			Anno n	Anno n+1	Anno n+2
GESTIONE ORDINARIA					
SPESE CORRENTI DI GESTIONE					
	Spese del personale				
	Spese di funzionamento				
	Spese di manutenzione e funzionamento immobile (a carico enti locali, partite di giro)				
SPESE DI INVESTIMENTO PER GESTIONE					
TOTALE GESTIONE ORDINARIA					
PROGETTI					
SPESE CORRENTI PER PROGETTI					
	Spese del personale				
	Spese di funzionamento				
	Spese di manutenzione e funzionamento immobile (a carico enti locali, partite di giro)				
SPESE DI INVESTIMENTO PER PROGETTI					
TOTALE PROGETTI					

● Linee guida: struttura delle entrate

Un altro possibile miglioramento è legato alla **definizione del nuovo Piano dei Conti**; l'obiettivo di fondo è quello di assicurare **uniformità e correttezza delle registrazioni contabili** e di consentire **un controllo efficace e pervasivo**; in tal modo, sarà ad esempio possibile confrontare le performance delle diverse scuole.

DECLINAZIONE DELLE ENTRATE



L'utilizzo dei tre pilastri sopraindicati permette di:

- ✓ differenziare la gestione corrente dalla gestione relativa ad operazioni pluriennali;
- ✓ visualizzare l'attività progettuale e l'attività relativa al funzionamento;
- ✓ individuare le fonti di finanziamento.



● Linee guida: struttura delle entrate

DECLINAZIONE DELLE ENTRATE: ESEMPIO PIANO DEI CONTI

A	ENTRATE CORRENTI
1	<u>Finanziamenti per attività progettuale</u>
	Finanziamenti di Enti pubblici per attività progettuale
	Finanziamenti Enti privati per attività progettuale
	Finanziamenti europei per attività progettuale

2	<u>Finanziamenti per gestione ordinaria</u>
	Finanziamenti per il funzionamento dallo Stato
	Finanziamenti per il funzionamento dalla Regione
	Finanziamenti per il funzionamento dalla Provincia
	Finanziamenti per il funzionamento dal Comune

3	<u>Entrate gestioni economiche</u>
	Aziende agrarie
	Aziende speciali
	Convitti
	Altre attività

4	<u>Altre entrate</u>
	Contributi allievi

	Totale Entrate correnti

B	ENTRATE IN C/CAPITALE
1	<u>Finanziamenti su progetti per investimenti</u>
	Finanziamenti da Enti pubblici
	Finanziamenti Enti privati
	Finanziamenti europei

2	<u>Altri finanziamenti per l'incremento patrimoniale</u>
	Finanziamenti dallo Stato
	Finanziamenti dalla Regione
	Finanziamenti dalla Provincia
	Finanziamenti dal Comune

3	<u>Altre entrate</u>
	Alienazione di beni patrimoniali

	Totale Entrate in c/capitale
C	ENTRATE PER PARTITE DI GIRO
	Entrate per servizi per conto terzi
	Altre entrate per partite di giro

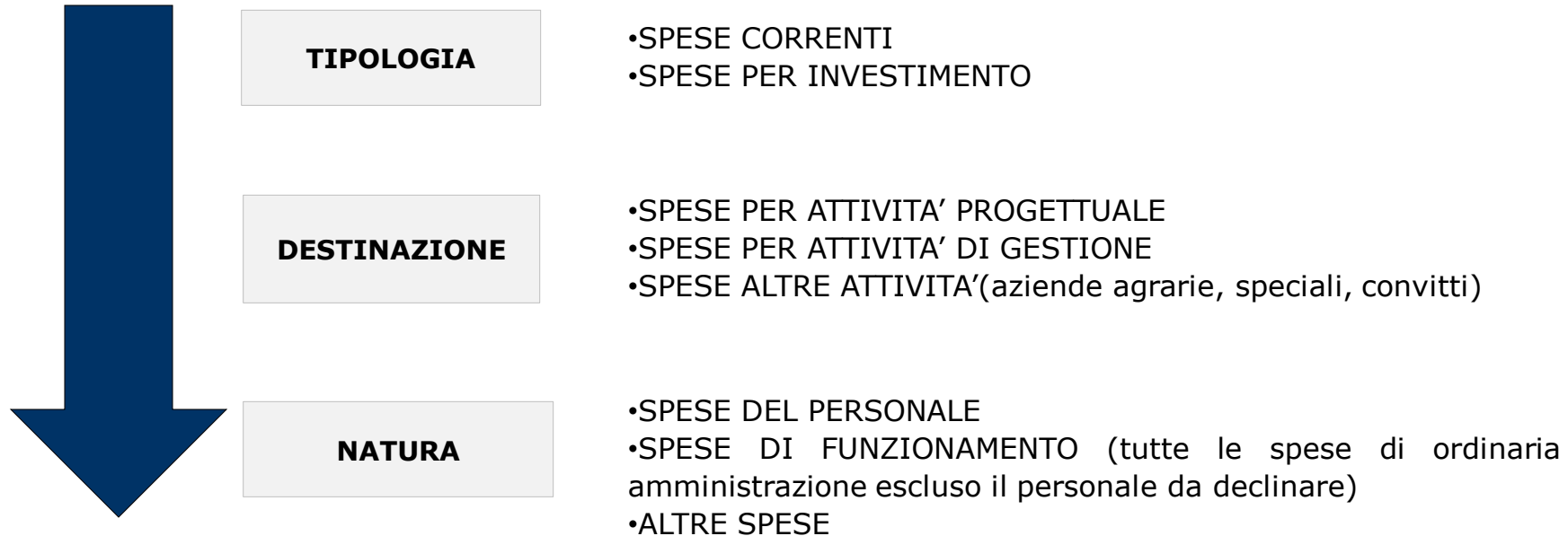
	Totale Entrate per partite di giro
D	PRELIEVO DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE
	Prelievo dell'avanzo di amministrazione

	TOTALE GENERALE DELLE ENTRATE



● Linee guida: struttura delle spese

DECLINAZIONE DELLE SPESE



L'utilizzo dei tre pilastri sopraindicati permette di:

- ✓ differenziare la gestione corrente dalla gestione relativa ad operazioni pluriennali;
- ✓ visualizzare la destinazione della spesa per l'attività progettuale e per l'attività relativa al funzionamento;
- ✓ visualizzare le diverse tipologie di spesa.



● Linee guida: struttura delle spese

DECLINAZIONE DELLE SPESE: ESEMPIO PIANO DEI CONTI

	Contabilità generale	Contabilità analitica
A	SPESE CORRENTI	
1	<u>Spese per attività progettuale</u>	
	Spese di personale	Declinazione progetti secondo tassonomia definita
	Spese di funzionamento	
	Altre spese	
	
2	<u>Spese per gestione ordinaria</u>	
	Spese di personale	
	Spese di funzionamento	
	Altre spese	
	
	
3	<u>Spese per gestioni economiche</u>	
	Spese di personale	Declinazione gestioni economiche
	Spese di funzionamento	
	Altre spese	
	
	Totale Spese correnti	




B	SPESE PER INVESTIMENTI	
1	<u>Spese per l'attuazione dei progetti</u>	Declinazione progetti secondo tassonomia definita
	
	
2	<u>Spese per gestione ordinaria</u>	
	Attrezzature, impianti, arredi	
	
3	<u>Spese per gestioni economiche</u>	Declinazione gestioni economiche
	
	
C	SPESE PER PARTITE DI GIRO	
	Spese per servizi per conto terzi	
	Altre spese per partite di giro	
	
	Totale spese per partite di giro	
	TOTALE GENERALE DELLE SPESE	

● Conclusioni

Aree di modifica	AS IS	Criticità	TO BE	Vantaggi
Controllo dei flussi finanziari	<ul style="list-style-type: none"> •Avanzi di amministrazione dovuti a residui attivi relativi ad esercizi precedenti per attività non più realizzabili. •Utilizzo criterio di cassa per verifica situazione scuole 	<ul style="list-style-type: none"> •Incertezza dei dati di bilancio •Disallineamento tra competenza e cassa (crediti non convertibili in incassi) 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione di criteri per iscrizione residui a bilancio (principi contabili) •Revisione dei residui attivi, stralcio di quelli inesigibili. 	<ul style="list-style-type: none"> •Certezza dei dati di bilancio
Controllo delle voci di spesa	<ul style="list-style-type: none"> •Differenti modalità di allocazione delle spese dovute ad autonomia nella allocazione delle voci contabili. 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficoltà a confrontare i dati •Impossibilità determinazione costi standard del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> •Revisione del piano dei conti •Regole uniformi per allocazione spese 	<ul style="list-style-type: none"> •Interpretazione univoca dei dati di bilancio e confronto tra diversi istituti •Determinazione costo standard per ora di discenza
Verifica efficacia dei progetti	<ul style="list-style-type: none"> •Nomenclatura di destinazione libera. 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficoltà al monitoraggio delle voci di spesa 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione tassonomia dei progetti, modello di codifica dei progetti •Regole per allocazione voci di spesa 	<ul style="list-style-type: none"> •Controllo efficacia progetti e destinazione di spesa.

● Conclusioni

Sulla scorta delle prime indicazioni del MIUR, emerge inoltre la necessità di dotare le scuole di **procedure e strumenti di supporto sia alla fase di pianificazione, sia alla fase di monitoraggio** dell'attività. Tali necessità saranno approfondite nella fase di riprogettazione; si riportano di seguito alcuni esempi.

- Far emergere le potenziali attività economiche (erogazione di servizi e valorizzazione del patrimonio scolastico)  **Processi di integrazione con il territorio**
- Superare la logica di pianificazione a breve termine ("lista della spesa") per andare verso una programmazione di medio - lungo termine prevedendo progetti ed investimenti pluriennali  **Processi e regole per l'utilizzo di finanziamenti ad hoc**
- Passare da una logica di sola cassa all'applicazione anche di criteri di competenza  **Schemi di raccordo che evidenzino quote di ammortamento, leasing, etc.**