



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Assistenti Amministrativi

AREA AMMINISTRATIVO - CONTABILE

Materiali di studio

PROVE SELETTIVE
MOBILITÀ PROFESSIONALE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO,
TECNICO E AUSILIARIO
(EX ART. 48 CCNL 29 NOVEMBRE 2007
MODIFICATO DALLA SEQUENZA CONTRATTUALE DEL 25 LUGLIO 2008)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Materiale di studio Assistenti Amministrativi – Area Amministrativo - Contabile

La gestione amministrativo-contabile.....	2
1 L'istituzione scolastica autonoma	2
1.1 Autonomia scolastica ed offerta formativa	2
1.2 Le diverse forme di Autonomia	3
1.3 Gli strumenti dell'Autonomia	5
1.4 La gestione finalizzata delle risorse	7
1.5 Gli strumenti operativi	8
2 Il budget ed il controllo di gestione	10
2.1 Il budget strumento di supporto dei progetti	10
2.2 Un modello di budget	12
2.3 Elaborare e gestire il budget	19
2.4 Il controllo di gestione	22
2.5 La pianificazione finanziaria	24
2.6 Piani di ammortamento ed investimenti	25
2.7 Appendice: I contratti di leasing	27
3 Il regolamento amministrativo contabile	30
3.1 La gestione finanziaria	30
3.2 Il Programma Annuale	32
3.3 L'attività gestionale	36
3.4 Gli acquisti e le spese	40
3.5 Il collaudo e la presa in carico	43
3.6 Il servizio di cassa	44
3.7 La riscossione delle entrate.....	46
3.8 I pagamenti.....	48
3.9 Il fondo minute spese	52
3.10 Il Conto consuntivo.....	53
3.11 Il patrimonio e l'inventario	56
3.12 La custodia	59
3.13 I documenti contabili.....	60
3.14 I controlli	62
3.15 I Revisori dei conti.....	63
4 Glossario dei termini contabili ed amministrativi	66



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La gestione amministrativo-contabile

1 L'istituzione scolastica autonoma

1.1 Autonomia scolastica ed offerta formativa

Il cammino dell'Autonomia

La legge 59 del 15/3/1997 per la Riforma della Pubblica Amministrazione, nell'art. 21 delinea l'autonomia delle istituzioni scolastiche.

La bozza del Regolamento per l'Autonomia è stata oggetto di consultazione nazionale nella primavera 1998; la consultazione è stata mirata a coinvolgere tutti gli operatori della scuola sul tema dell'autonomia.

Il Regolamento dell'Autonomia viene approvato l'8 marzo 1999 con D.P.R. n. 275. Sulla base dei diversi pareri espressi nella consultazione della bozza, vengono apportate alcune modifiche che definiscono meglio i rapporti tra le competenze dello Stato e quelle degli altri soggetti: le singole scuole, gli enti locali, gli istituti di ricerca.

L'applicazione del regolamento dell'autonomia decorre dal 1° settembre 2000; in questa data è stata attribuita personalità giuridica alle singole istituzioni scolastiche, eventualmente riorganizzate per rispondere a requisiti ottimali di dimensionamento a livello locale.

Il significato dell'Autonomia

L'autonomia scolastica è autonomia funzionale: si sottolinea la soggettività progettuale delle singole scuole ma se ne limita il campo di azione alla dimensione propria della funzione educativa e formativa.

Con l'autonomia le scuole e gli operatori scolastici sono intesi come protagonisti di un processo per il miglioramento della qualità dell'istituzione "scuola".

L'autonomia non è un fine o una formula organizzativa quindi, ma uno strumento per rimuovere le rigidità che impediscono il successo formativo.

Lo Stato si riserva compiti di indirizzo generale e di controllo sul piano nazionale. Rimangono pertanto affidati allo Stato:

- i programmi e i curricoli fondamentali;
- le leggi generali di ordinamento;
- la formazione e il reclutamento degli insegnanti;
- l'assegnazione delle risorse finanziarie;
- gli standard e le relative forme di valutazione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

II POF - Piano dell'offerta formativa

È il documento che costituisce la carta d'identità della singola istituzione scolastica.

Esplicita il disegno educativo dell'istituto in coerenza con gli obiettivi didattici generali dell'indirizzo di studio e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa.

La progettualità espressa nel POF coniuga le finalità generali, comuni a tutto l'ambito nazionale, con le esigenze specifiche degli allievi e le caratteristiche della realtà locale.

Abbraccia una dimensione temporale poliennale (2-4 anni).

Il POF viene elaborato attraverso un percorso:

- il consiglio di Circolo o di Istituto esprime gli indirizzi generali;
- il dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio;
- affinché il piano possa tener conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa e delle diverse esigenze espresse dalla comunità;
- viene elaborato dal Collegio dei docenti, tenuto conto dei pareri espressi dalle diverse componenti della scuola (i genitori e, per la scuola superiore, gli studenti);
- è adottato dal consiglio di Circolo o di Istituto;
- è reso pubblico e consegnato a studenti e famiglie all'atto dell'iscrizione.

1.2 Le diverse forme di Autonomia

L'Autonomia didattica

Consente di definire percorsi curricolari che, rispettando i vincoli nazionali, si adattino meglio alle necessità formative degli studenti per garantire a ciascuno un pieno successo.

La flessibilità dei tempi, dei gruppi di apprendimento e del curricolo è adottata per consentire il successo formativo nel rispetto dei diversi ritmi di apprendimento degli allievi e la piena integrazione di ciascuno, anche degli studenti in situazione di handicap.

L'aggregazione delle discipline in aree e ambiti disciplinari punta al superamento della rigidità a favore di una visione più ampia ed integrata dei nuclei fondanti del sapere.

È possibile programmare percorsi formativi sulla base degli interessi degli allievi ottenendo così un maggior grado di partecipazione attiva.

Iniziative di recupero, sostegno ed orientamento sono assicurate dalla scuola, eventualmente coordinate con quelle assunte dagli enti locali.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La scuola definisce criteri di autovalutazione periodica: il processo attivato dal POF viene proseguito con verifiche interne per consentire un continuo miglioramento della qualità complessiva del servizio.

Gli strumenti didattici, dai libri di testo alle tecnologie, sono scelti in coerenza con gli obiettivi del POF.

La scuola determina i criteri per il riconoscimento dei crediti (ed anche per il recupero dei debiti così come prevede il decreto ministeriale 3 ottobre 2007, n. 80) riferiti all'iter formativo dei singoli allievi. Si realizza quindi una forma di certificazione che ha l'obiettivo di riconoscere i percorsi individuali seguiti integrando esperienze curricolari con altre di natura diversa (attività integrative, partecipazione a stage, ecc).

La certificazione dei crediti consente un "colloquio" tra diversi sistemi formativi e tra scuola e formazione professionale, favorendo inoltre flessibilità nei passaggi (e rientri) tra i diversi sistemi.

L'Autonomia organizzativa

È sempre finalizzata a migliorare la qualità dell'offerta formativa.

La libertà di adottare diverse modalità organizzative deve tener conto delle finalità generali del sistema.

La flessibilità di organizzazione dei tempi all'interno delle singole discipline consente di programmare l'attività di una o più discipline in modo da prevedere periodi di diversa intensità (ad esempio lo svolgimento di una disciplina solo in un quadrimestre) o con organizzazioni modulari.

La modalità di impiego dei docenti può essere differenziata in funzione delle scelte operate nel POF.

Gli eventuali adattamenti del calendario scolastico devono derivare da esigenze espresse nel POF e devono comunque rispettare alcuni vincoli fissati sul piano nazionale (giornate minime di lezione, monte-ore annuale, articolazione della settimana, ecc), nonché le competenze regionali in materia.

L'Autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo

Le scuole, singolarmente o associate tra loro, esercitano l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo, tenendo conto delle esigenze del contesto locale, in particolare su:

- innovazioni in campo curricolare (progettazione formativa e ricerca valutativa);
- formazione e aggiornamento del personale;
- innovazione nel campo delle metodologie e delle discipline;
- innovazione nell'ambito della tecnologia e delle sue ricadute sulla didattica;
- scambi di documentazione, esperienza, materiali didattici sia tra le scuole che con gli enti di ricerca (INVALSI, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica, università, ecc);
- integrazione verticale tra diversi ordini di scuole (iniziative di continuità) e con altri sistemi formativi (formazione professionale).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Quando le "iniziative finalizzate alle innovazioni" richiedono, per la loro realizzazione, modifiche strutturali che vanno oltre la flessibilità già prevista è necessario ottenere l'apposita autorizzazione ministeriale.

1.3 Gli strumenti dell'Autonomia

Il curriculum

Il "curriculum dell'autonomia" prevede la possibilità per le scuole di introdurre, accanto alle discipline che costituiscono il curriculum nazionale, le discipline e le attività formative necessarie per la realizzazione del POF.

Il Ministero definisce la quota obbligatoria del curriculum nazionale e quella a disposizione delle singole scuole.

La quota nazionale del curriculum garantisce il carattere unitario del sistema di istruzione.

Il Decreto Ministeriale del 28 dicembre 2005 ha innalzato dal 15 al 20% la quota locale dei piani di studio, affidata alle determinazioni delle istituzioni scolastiche, nell'ambito degli indirizzi definiti dalle Regioni.

La quota locale del curriculum garantisce la piena realizzazione del POF valorizzando le risorse territoriali e rispondendo alle esigenze formative degli studenti.

L'ampliamento dell'offerta formativa

Si possono programmare iniziative aggiuntive facoltative per gli studenti, coerenti con le finalità generali del POF.

Sulla base di accordi con le regioni e gli enti locali si possono realizzare percorsi formativi che realizzino un'integrazione tra la formazione scolastica e quella, quale ad esempio la formazione professionale, proposta da altre agenzie formative.

Si possono mettere in atto iniziative per la formazione degli adulti, coordinando le azioni con gli enti locali.

Nella formazione degli adulti si possono realizzare percorsi flessibili e personalizzati di apprendimento anche con il ricorso all'autoformazione.

Il percorso formativo può essere personalizzato anche riducendo o modificando parte dei contenuti didattici.

I genitori degli alunni sono, tra gli adulti ai quali indirizzare la formazione, soggetti privilegiati. Una particolare attenzione dei genitori alla tematica dell'arricchimento formativo ha infatti ricadute positive anche nell'atteggiamento degli studenti verso la formazione in generale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Le reti di scuole

Le scuole possono stringere tra loro accordi costituendo così una rete di scuole.

La prevista adesione alle reti delle scuole con "situazioni di difficoltà" chiarisce la finalità delle reti come fortemente orientata alla cooperazione.

Gli accordi possono avere come oggetto la didattica, la ricerca, la sperimentazione, la formazione e l'aggiornamento.

Per gli accordi relativi alla didattica è necessaria la delibera di approvazione del collegio dei docenti, oltre a quella prevista per il Consiglio d'Istituto.

Gli accordi possono riguardare anche l'amministrazione e la contabilità (ferma restando l'autonomia dei singoli bilanci) l'acquisto di beni e servizi e l'organizzazione di attività comuni.

Gli accordi di rete possono prevedere la realizzazione di laboratori finalizzati alla ricerca didattica e sperimentazione, alla documentazione, alla formazione del personale, all'orientamento scolastico e professionale. In questo caso sarà necessario prevedere nell'organico funzionale figure professionali che possano operare in questi centri.

È possibile lo scambio di docenti tra scuole che stipulano un accordo di rete.

L'accordo di rete, oltre che natura giuridica ha contenuto organizzativo, pertanto deve rivestire forma progettuale e devono esserne individuati:

- l'organo responsabile della gestione;
- la durata;
- le risorse umane e finanziarie.

Gli accordi di rete sono pubblici e devono essere depositati presso le segreterie delle scuole aderenti.

Le reti, ma anche le singole scuole, possono stipulare accordi e convenzioni con soggetti esterni (università, enti locali, associazioni, ecc.), ai sensi dell'art. 15 della legge 7 agosto 1990 n. 241.

Gli standard e le verifiche

La verifica del raggiungimento delle finalità del sistema sono da considerarsi su due versanti: la verifica degli standard di qualità del servizio e la verifica degli obiettivi di apprendimento raggiunti.

Il Ministero definisce sia gli standard relativi alla qualità del servizio che gli indirizzi generali per la valutazione degli alunni ed il riconoscimento dei crediti e dei debiti formativi. Il Ministero fissa anche metodi e scadenze per le rilevazioni periodiche.

Le relative verifiche sono affidate all'INVALSI "Istituto nazionale per la valutazione del sistema dell'istruzione". Si tratta di un monitoraggio finalizzato a controllare il processo e ad intervenire con iniziative di sostegno, perequazione, promozione, supporto.

Le certificazioni, in questo contesto, assumono una nuova veste: devono indicare conoscenze, competenze e capacità raggiunte dagli allievi attraverso il curriculum arricchito dalle iniziative aggiuntive.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il sistema delle certificazioni consente la "spendibilità" del percorso formativo in contesti diversi ed all'estero.

I progetti di ricerca

Le singole scuole, le regioni, gli enti locali e gli altri soggetti interessati possono proporre al Ministero la promozione di iniziative finalizzate all'innovazione.

Quando le iniziative sperimentali sono caratterizzate da una modifica dell'assetto curricolare tale da non ricadere nella flessibilità consentita alle scuole è necessario richiedere l'autorizzazione al Ministero. Su questi progetti è anche previsto il parere del Consiglio Nazionale della Pubblica Istruzione.

L'istituzione di sperimentazioni è strettamente legata al riutilizzo nell'ambito dell'intero sistema scolastico degli eventuali risultati positivi raggiunti.

Alcune scuole, come già in passato, possono essere configurate come scuole sperimentali. I titoli conseguiti presso queste scuole sono equivalenti ai titoli ottenuti presso scuole con un corrispondente curriculum di ordinamento. Ad oggi la legge 6 agosto 2008 n. 133 prevede all'art. 64, comma 4, lett. B la ridefinizione dei curricula di scuola anche attraverso la razionalizzazione dei piani di studio e dei relativi quadri orari, con particolare riferimento agli istituti tecnici e professionali. Ciò inciderà in fase di regolamentazione sulle sperimentazioni attuali.

1.4 La gestione finalizzata delle risorse

La formulazione degli obiettivi

Nel POF devono essere chiariti gli obiettivi delle scelte effettuate in ambito curricolare, metodologico ed organizzativo.

Nel POF devono essere indicate le aree di intervento pedagogico didattico e le modalità organizzative dell'erogazione del servizio di istruzione e formazione.

Devono essere inoltre indicate le modalità di valutazione e di verifica dei risultati di apprendimento.

La progettazione espressa nel POF tiene conto delle risorse a disposizione della scuola che saranno utilizzate nel Programma annuale in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Le risorse messe a disposizione della scuola hanno come unico vincolo quello di essere utilizzate in funzione degli obiettivi del POF.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

I risultati attesi

Ogni scuola attiva iniziative di autovalutazione per verificare l'effettiva realizzazione e i risultati delle attività previste nel POF.

Il processo interno di autovalutazione deve consentire di ottenere informazioni sui risultati dei processi di apprendimento e sulla qualità del sistema applicato.

Il monitoraggio interno ha lo scopo di adeguare progressivamente i processi in atto nella scuola sempre in funzione del raggiungimento degli obiettivi progettati.

Per assicurare adeguati livelli di efficacia negli interventi, le scuole sviluppano azioni coordinate in modo da assicurare al personale le migliori opportunità di crescita professionale e il più funzionale utilizzo delle risorse finanziarie disponibili. La valutazione dell'efficienza e dell'efficacia del sistema scolastico è affidata all'INVALSI che opererà in collaborazione con l'Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica, ai fini della documentazione sul sistema scolastico

La complessità del sistema richiede l'adozione di procedure, funzioni, ruoli differenziati che consentano una articolazione dell'organizzazione didattica.

1.5 Gli strumenti operativi

Il pieno raggiungimento degli obiettivi indicati dal POF può essere perseguito attraverso la stipula di accordi di collaborazione, contratti, convenzioni con soggetti pubblici e privati nel rispetto dei fini istituzionali del sistema scolastico.

Le diverse tipologie di contratti consentono di disporre di maggiori mezzi finanziari con l'integrazione di più contributi.

Per la gestione di questi ed altri aspetti viene dato alle scuole uno strumento operativo specifico: il regolamento di contabilità

Il Decreto Interministeriale 1° febbraio 2001, n. 44 reca il Regolamento concernente le "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche". Nel provvedimento viene tratteggiato il nuovo modello dell'"autonomia finanziaria" di ogni istituto scolastico autonomo, da leggersi in un quadro sistemico generale. Il modello proposto è diverso dal precedente (D.I. 28 maggio 1975), poiché poggia su principi propri di un sistema autonomo: quelli del decentramento, dell'autonomia e della flessibilità organizzativa.

Il vecchio bilancio si trasforma in programma annuale, uno strumento di pianificazione finanziaria integrata del Piano dell'offerta formativa. Con questa finalità, le risorse finanziarie d'istituto, sono utilizzate senza altro vincolo di destinazione che quello prioritario per lo svolgimento delle attività d'istruzione, formazione ed orientamento, così come previste ed organizzate nel piano dell'offerta formativa. È evidente che il programma annuale, strumento per la gestione amministrativo – contabile, è messo a punto con le stesse caratteristiche della flessibilità e chiarezza, nel rispetto delle finalità del servizio.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il transitare al nuovo sistema significa l'attribuzione di nuovi poteri e nuovi spazi alle istituzioni scolastiche, ai dirigenti scolastici, ai direttori dei servizi generali e amministrativi e agli organi collegiali della scuola, con il fine del soddisfacimento dei bisogni formativi dei discenti.

Il dirigente assume il ruolo di soggetto propositivo per la predisposizione e la realizzazione del programma, nell'esercizio dei compiti e della responsabilità della gestione finanziaria, di cui all'art. 25 del decreto legislativo 165/2001, ribadito dal Ccnl - area V della dirigenza scolastica.

Si accentua la presenza e responsabilità del direttore dei servizi generali e amministrativi nell'ambito del supporto amministrativo, contabile e fiscale, che diviene anche consegnatario dei beni e ufficiale rogante, per la stipulazione degli atti che richiedono la forma pubblica.

Il programma annuale e tutta la gestione finanziaria delle istituzioni scolastiche sono regolati dai principi qualificanti del regolamento, vale a dire il superamento delle rigidità nella destinazione delle risorse e del rispetto del principio di distinzione tra indirizzo e controllo da un lato (Consiglio d'Istituto) e gestione dall'altro (dirigente scolastico), ai sensi del d.lgs 165/2001.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

2 Il budget ed il controllo di gestione

2.1 Il budget strumento di supporto dei progetti

Una definizione

Il budget è lo strumento gestionale che consente alle organizzazioni di "tradurre" i propri piani strategici (piani a 2/3 anni come i POF delle scuole) in programmi operativi (in genere annuali), a loro volta composti di singoli progetti realizzativi elementari.

Il budget richiede che per ciascun progetto siano definite responsabilità, durata, obiettivi misurabili, risorse necessarie e controlli intermedi di avanzamento.

L'utilizzo del budget all'interno di una struttura consente quindi una gestione consapevole, ed in un certo senso anticipata, dello sviluppo mantenendo comunque un livello controllabile di efficienza.

Le origini

Il budget è stato introdotto agli inizi del XX secolo nelle aziende operanti nel settore pubblico di Regno Unito, Francia, Italia e Stati Uniti.

La sua funzione era essenzialmente quella di strumento di supporto attraverso il quale poter effettuare preventivi di spesa pubblica ed ottenere in base a questi le autorizzazioni necessarie di spesa.

Quando, intorno al 1920, vi fu l'adozione del budget da parte delle imprese industriali, la sua funzione passò da strumento di pura previsione a strumento di programmazione utilizzato a sostegno dei processi decisionali volti a perseguire stabili obiettivi di efficacia ed efficienza operative.

L'impiego attuale del budget nel settore pubblico, e nella scuole, costituisce quindi un ritorno del budget alla sua prima sede applicativa.

A cosa serve

In termini più specifici il budget costituisce un riferimento essenziale

1. per una pianificazione a breve/medio termine delle risorse e degli investimenti;
2. per un controllo critico dei risultati di periodo e di esercizio o programma;
3. per una valutazione anticipata dei risultati perseguibili e, quindi, per una gestione controllata e controllabile.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Come si ottiene un budget

Un budget può essere elaborato adottando diversi criteri o modalità:

- con stile partecipativo o "bottom-up" (richiedendo agli interessati di elaborare il proprio progetto);
- per obiettivi o "top-down" (indicando i traguardi da raggiungere e richiedendo la formulazione di progetti appropriati);
- in chiave amministrativa (proiettando cioè i risultati passati).

Gli effetti del budget

Se elaborato dal management a supporto di un mirato e consapevole processo decisionale e se attuato e gestito con la necessaria "fermezza", il budget trasforma la realtà operativa di una struttura attribuendole i seguenti connotati:

- maggiore efficacia ed efficienza nell'allocazione delle risorse impiegate per lo svolgimento dell'attività caratteristica (istituzionale);
- maggiore responsabilizzazione di quanti, all'interno della struttura, sono coinvolti nei programmi formulati e nel raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- maggiore motivazione del personale a svolgere al meglio il proprio lavoro potendo verificare costantemente i risultati dell'attività svolta;
- possibilità di intervenire con tempestività apportando i necessari correttivi, nel caso di inefficienze o problemi di qualunque tipo.

Costruire ed usare il budget

Lo svolgimento del processo di identificazione degli obiettivi da perseguire e delle modalità di allocazione delle risorse (processo di programmazione) è solo la prima delle componenti del budget.

La periodica e costante attività di controllo dei risultati via via raggiunti (controllo di gestione), ne rappresenta la seconda ed essenziale componente.

La pianificazione degli obiettivi, anche ai fini del successivo controllo nel tempo, può essere operata al meglio se si è a conoscenza di alcuni di importanti informazioni riguardanti:

- l'evoluzione futura del quadro normativo ed delle variabili demografiche e macro-economiche dell'ambiente in cui opera l'organizzazione;
- la capacità professionale di coloro che quotidianamente operano all'interno della struttura operativa;
- la conoscenza profonda dei meccanismi di funzionamento della specifica struttura organizzativa della quale si sta predisponendo il budget.

In sintesi, l'iter concettuale e metodologico che il management, in via generale, è chiamato a seguire nell'elaborazione e nell'impiego del budget si articola nei seguenti punti chiave:

- la programmazione;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- il controllo della gestione.

La programmazione

La programmazione prevede:

- la definizione degli obiettivi da perseguire in un periodo di tempo definito;
- l'elaborazione dei programmi di attività;
- l'allocazione delle risorse necessarie.

Il controllo della gestione

Il controllo della gestione prevede:

- il controllo dell'andamento della gestione in funzione degli obiettivi di budget;
- la verifica della compatibilità o congruenza tra risultati intermedi conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- l'individuazione degli eventuali scostamenti tra risultati ed obiettivi;
- l'intervento correttivo sulle cause degli scostamenti;
- l'eventuale aggiornamento dei piani e programmi.

2.2 Un modello di budget

Diversi tipi di budget

Anche se si è soliti parlare di budget, esistono in realtà diversi tipi di budget.

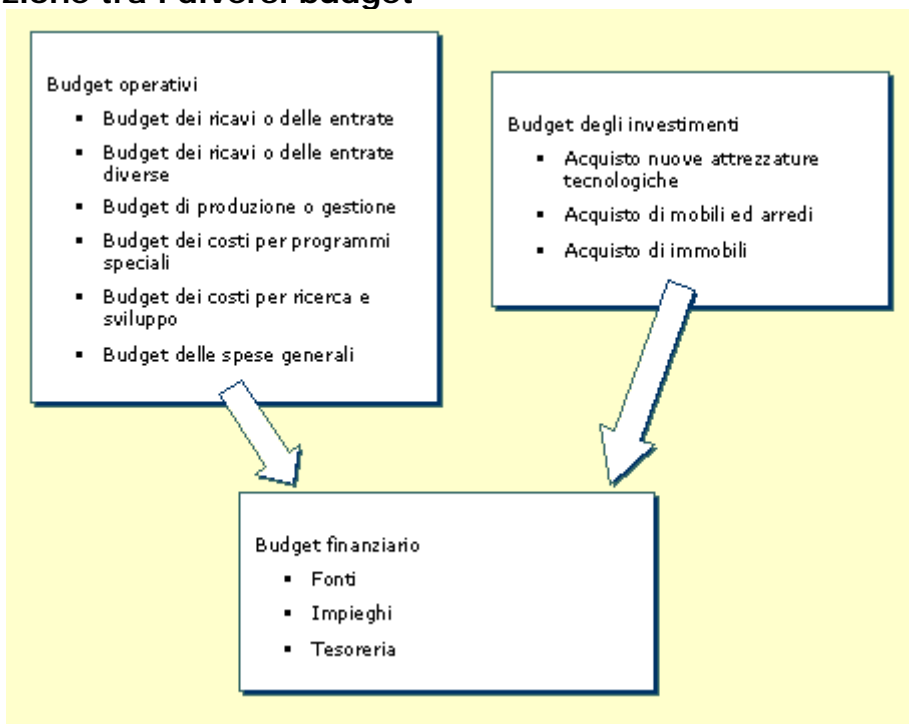
Esistono infatti:

- budget operativi, usati per sviluppare le previsioni relative all'andamento economico dell'organizzazione;
- budget degli investimenti, collegati in genere all'acquisizione di nuovi beni strumentali;
- budget finanziari, necessari per verificare la fattibilità finanziaria dei budget operativi e degli investimenti.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La relazione tra i diversi budget





Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Budget di ricavo e costo

I budget operativi di ricavo e costo descrivono, in termini analitici di ricavi/entrate e di costi/spese, i progetti che organizzazioni ed aziende predispongono per lo svolgimento della loro attività caratteristica, ovvero della loro attività istituzionale.

Tali budget di norma comprendono quindi:

- il budget dei ricavi di vendita nel caso di un'azienda, quello delle entrate nel caso di un ente pubblico.
La rilevanza del prospetto in esame, dal quale si desume l'entità dei fondi correnti su cui poter contare, conduce spesso ad articolare lo stesso su diverse dimensioni:
 - per periodo di tempo;
 - per linea di produzione o zona vendite nel caso di un'azienda, per fonte nel caso di un ente;
- il budget dei ricavi diversi o delle entrate diverse, relativi cioè ad attività particolari e di norma non rientranti nell'attività tipica dell'Azienda o dell'Ente (si pensi, ad esempio, alla vendita di un impianto per un'azienda industriale o alla vendita di una pubblicazione per un ente);
- il budget di produzione/gestione, ossia i costi o le spese da sostenere per realizzare i ricavi/progetti previsti. I costi comprendono di norma:
 - personale;
 - acquisto di materiali e servizi;
 - consumi e uso di attrezzature.

Gli altri budget operativi

Gli altri budget operativi sono:

- Il budget dei costi per programmi speciali, ovvero dei costi necessari per la realizzazione di particolari programmi che saranno comunque completati nel corso dell'esercizio e per i quali esiste in genere una corrispondente voce tra i ricavi o le entrate diverse;
- Il budget dei costi operativi di ricerca e sviluppo che si intendono sostenere nel corso dell'esercizio ed a fronte dei quali sono previsti un incremento immediato dei ricavi oppure una apposita voce tra le entrate;
- Il budget delle spese generali, infine, che comprende tutti i costi di amministrazione e gestione di carattere generale e quindi non attribuibili direttamente ad un singolo progetto, per questo motivo spesso definiti come costi di struttura.

I costi di struttura non sono, come avviene per i costi operativi, finalizzati alla realizzazione dei ricavi o dei progetti ed hanno quindi caratteristiche particolari:

- Sono basati spesso su stime e congetture di consumo e quindi soggetti a probabili errori di valutazione;
- La loro valorizzazione è affidata in buona parte all'esperienza di quanti quotidianamente si occupano di gestione ed amministrazione;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- Sono definibili come costi di periodo, riferibili cioè al trascorrere del tempo e non alle attività svolte;
- Si tratta di costi che seguono l'organigramma o struttura organizzativa dell'azienda o dell'ente.

Stimare i costi e le spese

La stima dei costi per il personale deve avvenire:

- considerando tutte le risorse umane impegnate nella realizzazione dei progetti pianificati;
- passando quindi alla valorizzazione in base alla loro remunerazione, tenendo conto delle eventuali variazioni dovute a rinnovi contrattuali o a meccanismi di rivalutazione.

Il problema principale che, in ogni modo, emerge dalla stima degli altri costi operativi è rappresentato dalla ricerca del prezzo di valorizzazione dei beni di cui si ha necessità.

Per sapere quale prezzo applicare occorre porsi (rispondendo ovviamente) le seguenti domande:

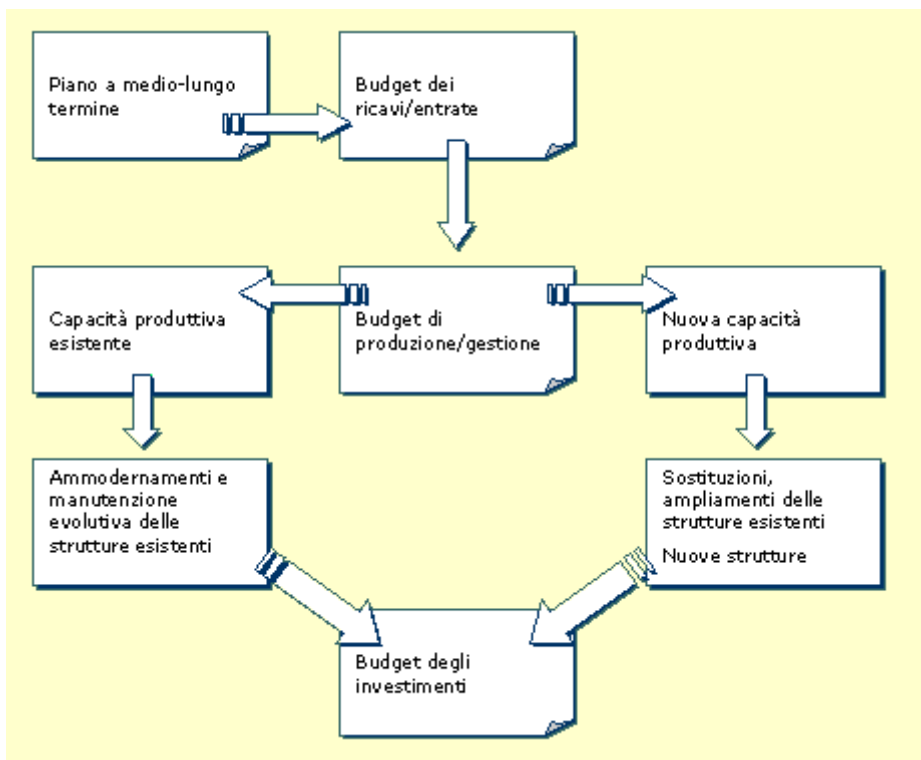
- Quale è stato il prezzo medio ponderato (storico)?
- Quale è il prezzo corrente?
- Quale sarà il prezzo futuro?

La prassi migliore da seguire è quella di partire dai prezzi storici, fare un confronto con i prezzi correnti e sottoporli quindi ad un aggiustamento che tenga conto del prevedibile andamento futuro.



Il budget degli investimenti

La logica delle decisioni di investimento può essere schematicamente presentabile nel modo seguente:



In sostanza è il confronto tra strutture produttive necessarie e strutture produttive disponibili a motivare la scelta di investire per ammodernarle, sostituirle o installarne di nuove.

Con budget degli investimenti si fa pertanto riferimento ad un prospetto contenente informazioni riguardanti:

1. i tipi di investimenti che si prevede di realizzare nel periodo cui il budget di riferisce;
2. l'ammontare dei singoli investimenti;
3. le analisi economico-finanziarie quali, ad esempio, la redditività o il payback period necessarie per decidere con consapevolezza.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il budget finanziario

Il budget finanziario è lo strumento attraverso il quale viene sintetizzata e verificata la fattibilità finanziaria dei programmi operativi e di investimento redatti.

Una gestione sana e consapevole del futuro non può prescindere dal considerare i movimenti monetari in entrata ed in uscita derivanti dalle varie attività pianificate.

Il metodo principale attraverso il quale il budget finanziario viene redatto consiste nel prevedere direttamente ogni evento che determini entrate ed uscite di cassa, attraverso la costruzione di un prospetto definito budget di cassa.

Il budget di cassa

Gli elementi necessari per l'elaborazione del budget di cassa possono essere così sintetizzati:

- La disponibilità di cassa ad inizio periodo cui il budget si riferisce;
- I tempi di incasso effettivo dei ricavi di vendita nel caso di aziende o delle entrate nel caso di enti;
- I tempi effettivi di pagamento dei fornitori tenendo in considerazione anche gli eventuali debiti contratti nel periodo precedente e non ancora pagati;
- Le scadenze previste o stimate di tutti gli altri pagamenti.

Sulla base degli elementi noti al momento della formulazione del budget vengono in genere elaborati due distinti prospetti analitici, uno per le entrate ed uno per le uscite monetarie.

I dati di questi due prospetti sono poi utilizzati per redigere il prospetto di riepilogo del budget di cassa, o più semplicemente budget di cassa.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Un esempio di prospetto del budget di cassa:

Prospetto di riepilogo	I trimestre			II	III	IV
	Gen.	Feb.	Mar.	trimestre	trimestre	trimestre
A) Disponibilità inizio periodo						
B) Totale incassi						
C) Totale disponibilità (A+B)						
D) Totale esborsi						
E) Saldo di cassa parziale (C-D)						
F) Δ Indebitamento bancario						
G) Interessi passivi						
H) Interessi attivi						
Disponibilità fine periodo (E±F-G+H)						



2.3 Elaborare e gestire il budget

Gli aspetti contabili

La procedura di elaborazione del budget comporta effetti e ripercussioni sia dal punto di vista contabile che da quello organizzativo.

Sul piano strettamente contabile, la preparazione di un budget di articola nelle seguenti fasi:

- Elaborazione dei piani operativi e verifica della loro fattibilità pratica;
- Stesura del budget di cassa.

Il piano operativo

Si tratta, in sostanza, di verificare se, sulla base delle proprie risorse e strutture operative, l'azienda o l'ente sono in grado di realizzare i progetti e le attività pianificate

Le domande chiave da porsi in questo processo di elaborazione sono:

- Quali sono gli obiettivi generali che si intendono raggiungere?
- Quali progetti devono essere attuati per il perseguimento degli obiettivi definiti?
- Quali sono le risorse necessarie per attuare il piano o programma redatto?
- Sarà necessario introdurre nuove procedure operative o metodologiche?
- Come si adeguerà la struttura organizzativa ai piani e progetti definiti?
- Sono sufficienti le strutture e le risorse esistenti per la loro attuazione?

Valutare le alternative

Nel caso in cui ci si renda conto di non avere la capacità di realizzare i programmi ed i progetti previsti è necessario esplorare le possibili alternative che possono consistere nel:

- apportare correttivi, miglioramenti ed ampliamenti (investimenti) alla struttura organizzativa dell'azienda o dell'ente e/o alle molteplici attività che vengono svolte al loro interno, con l'intento di raggiungere migliori livelli di efficacia ed efficienza operativi
- decidere di affidare all'esterno la gestione e la realizzazione di parte di determinati progetti (outsourcing), col proposito di mantenere flessibile la struttura dei costi.

L'esternalizzazione di talune attività consente, infatti, di:

- mantenere snella la struttura dell'azienda o dell'ente, senza appesantirla di parti non strettamente o costantemente necessarie, reperibili inoltre all'esterno;
- interrompere con più semplicità, qualora sia necessario, lo svolgimento delle attività in corso di svolgimento.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il budget di cassa

Si tratta di un prospetto attraverso il quale viene verificata la fattibilità finanziaria dei piani o progetti operativi e degli investimenti pianificati, al fine di evidenziare l'eventuale deficit, surplus o pareggio (quest'ultimo d'obbligo nel caso degli enti).

Il prospetto assume una rilevante importanza, consentendo al management di studiare oculatamente il modo più opportuno di raggiungere gli obiettivi concordati senza soffrire di carenze monetarie che potrebbero compromettere il buon esito complessivo del programma.

Gli obiettivi di fondo del processo di elaborazione del budget:

EFFICACIA = Attitudine a realizzare gli obiettivi

EFFICIENZA = Attitudine ad ottimizzare il rapporto input/output

Gli aspetti organizzativi

In particolare gli aspetti da investigare sono:

- Quali procedure organizzative introdurre?
- Quali scadenze temporali far rispettare?
- Quali obiettivi concordare?
- Adottare uno stile partecipativo o direttivo?
- Quali attori coinvolgere e con quale ruolo specifico?

In termini organizzativi l'elaborazione del budget comporta anche una analisi delle procedure gestionali adottate.

I centri di responsabilità

L'efficacia di un budget dipende strettamente dalle modalità attraverso le quali il processo viene organizzato e gestito.

Diventa pertanto di vitale importanza definire sin dall'origine i ruoli e le competenze degli attori coinvolti nel processo di elaborazione ed in quelli successivi di gestione ed attuazione del budget.

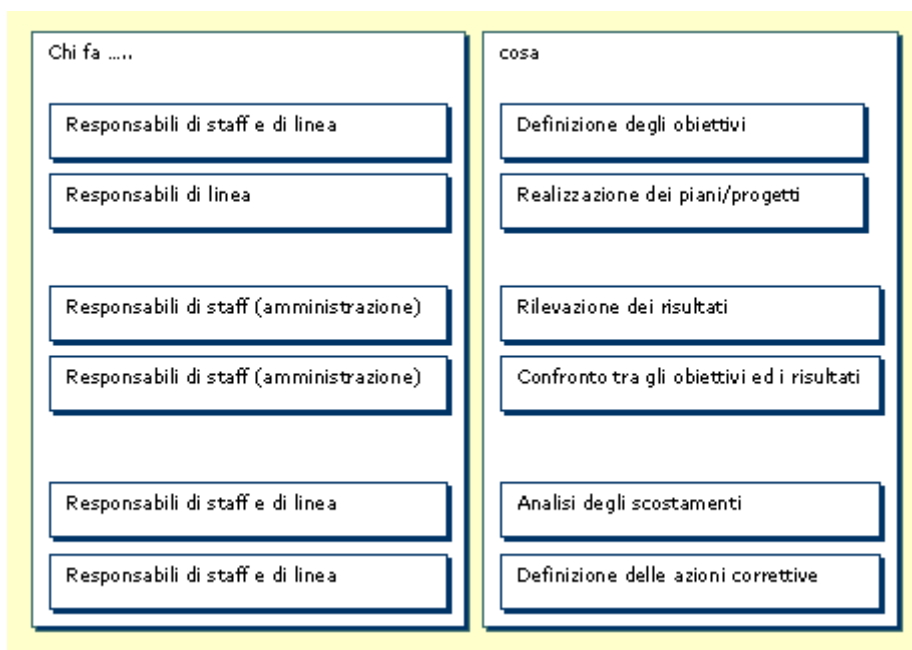
In genere si distingue tra:

- Responsabili delle funzioni di staff, quali ad esempio il direttore;
- Responsabili operativi di linea come i responsabili di progetto.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Chi fa cosa



Le ricadute positive

Una gestione "sana" del processo che porta all'elaborazione del budget presuppone non soltanto un'accurata definizione degli "attori" del processo, ovvero delle persone coinvolte con specifici ruoli e compiti, ma anche scelte su ulteriori problematiche organizzative.

Il budget può infatti aiutare una organizzazione:

- nel definire le modalità di valutazione dei risultati;
- nel motivare gli attori del processo al raggiungimento degli obiettivi;
- nell'orientare i comportamenti tecnici ed amministrativi verso gli obiettivi definiti.

Assegnare obiettivi e risorse

In presenza di risorse limitate può divenire difficile il raggiungimento dei diversi obiettivi prefissati ed i responsabili operativi si possono trovare a condividere le stesse risorse.

In questi casi è necessario definire prima i diversi obiettivi da perseguire, sulla base di un processo che può essere:

- Autoritario, se il superiore gerarchico impone gli obiettivi ai collaboratori, i quali li impongono poi ai loro collaboratori;
- Consultivo, qualora sia prevista una consultazione, ma la decisione sia comunque presa in modo gerarchico;
- Contrattuale, quando esiste un tangibile processo di negoziazione tra gli attori interessati;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- Partecipativo, quando da una discussione aperta, nella quale si mettono in luce specifiche necessità ed esigenze, emergono scelte condivise.

L'ottimale definizione del livello degli obiettivi è lo strumento principale attraverso il quale motivare e stimolare il personale di una struttura a svolgere in maniera convinta e partecipativa il proprio lavoro.

2.4 Il controllo di gestione

Il controllo di gestione in ambito pubblico

Il quadro di riferimento del controllo di gestione in ambito pubblico è molto diverso da quello del sistema privato.

Il sistema pubblico dei controlli, diversi da quello di legittimità nasce nel momento in cui il d.lgs n. 29/93 prefigurò una nuova funzione dirigenziale, basata su un ampio uso della discrezionalità a fronte di una responsabilità tecnica, finanziaria e amministrativa. Ciò ha indotto un nuovo sistema culturale che ha spinto l'azione dirigenziale verso una gestione per budget, secondo le disposizioni della l. n. 94/97.

Conseguenza di questo assetto, è stato il riassetto del sistema dei controlli. Il sistema del controllo di legittimità è stato riconosciuto insufficiente, se non è accompagnato da controlli sui risultati.

Si è però subito evidenziato che la mancanza di indicatori, parametri e metodologie di riferimento per la valutazione di performance e per le analisi costi-benefici lo rende difficile.

La logica di riordino di ogni amministrazione deve legarsi al potenziamento degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, rendimenti e risultati, in un quadro di certificazione delle compatibilità con gli strumenti di programmazione e bilancio e di efficienza gestionale, mirata alla riduzione dei costi, nonché di determinazione dei criteri guida della gestione finanziaria pubblica, ad ogni livello. Ciò che conta è come sono svolte le funzioni, che possono essere pubbliche anche se esercitate da privati.

Da questa ottica, che pone le risultanze economiche (e non giuridico-procedurali) al centro dell'azione amministrativa e della sua valutazione, discende il potenziamento dei servizi di controllo interno, ai sensi del d.lgs n. 286/99, da legare al controllo esterno esercitato dalla Corte dei Conti, in una logica non di contrapposizione, ma di collaborazione tra amministratori e controllori, e salvaguardia del sistema e degli equilibri finanziari complessivi.

Il D.lgs n. 286/99 prevede quattro tipi di controllo:

1. controllo contabile;
2. controllo di gestione;
3. valutazione dirigenziale;
4. controllo strategico.

Per quanto riguarda il controllo di gestione non si tratta certamente di controllo di gestione in senso stretto, quello di chiara matrice privatistica



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

presente nelle aziende di produzione, ove il controllo, finalizzato ad ottimizzare il rapporto costi-risultati, rappresenta una parte integrante, punto di partenza dello stesso processo produttivo.

Requisiti indispensabili per il controllo di gestione è la definizione da parte di ciascuna amministrazione delle modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono stati sostenuti (art. 4 d.lgs n. 286/99).

Ogni apparato, ai fini del controllo di gestione, deve determinare:

- le unità responsabili della progettazione e del controllo di gestione
- le unità organizzative al livello delle quali si intende misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa;
- le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili
- il complesso dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa
- gli indicatori specifici per misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità.

Il sistema regolatore è generalmente ancora imperfetto, vista la difficoltà di definizione del servizio stesso.

Una definizione

Il controllo di gestione consiste in un processo con cui la direzione si accerta che la gestione si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia, in modo da permettere il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Gli eventuali scostamenti rilevati non devono condurre alla sterile ricerca di "responsabili", quanto divenire occasione per comprendere le cause che li hanno prodotti ed introdurre stabili correttivi e miglioramenti.

Esistono diverse modalità per effettuare tale controllo e diversi momenti nei quali porlo in essere.

Le fasi di svolgimento

L'efficacia massima del controllo di gestione, detto anche direzionale, è raggiungibile se è organizzato in tre distinte fasi:

- Prima della gestione, si parla in questo caso di controllo antecedente o preventivo;
- Durante la gestione, dando luogo al cosiddetto controllo concomitante;
- Dopo la gestione, realizzando così il controllo susseguente o consuntivo.

I diversi tipi di controllo

Rispetto alle diverse modalità con le quali l'attività di controllo viene esercitata, occorre distinguere tra:

- Controllo finanziario, avente per oggetto la convenienza finanziaria delle scelte effettuate in sede di budget;
- Controllo esecutivo, avente per oggetto il comportamento di chi opera all'interno di una struttura.



Il controllo finanziario

Il controllo finanziario si concretizza sostanzialmente in un confronto tra gli obiettivi concordati ed i risultati raggiunti.

Viene effettuato:

- A quantità, operando un confronto tra entità fisiche come ad esempio avviene quando si comparano i volumi produttivi pianificati con quelli effettivamente raggiunti;
- A valore, effettuando un confronto tra valori come nel caso di confronto tra la spesa pianificata per la realizzazione di un progetto ed i costi effettivamente sostenuti.

2.5 La pianificazione finanziaria

Una definizione

Obiettivo irrinunciabile di qualsiasi struttura operativa, sia essa un'azienda o un ente pubblico, è quello di operare in presenza di un solido e stabile equilibrio finanziario, affinché non si abbiano carenze di fondi per lo svolgimento dell'attività istituzionale.

Potrebbe accadere, ad esempio, che il sostenimento di spese e costi di vario genere si concentri in un particolare momento, nel quale non si hanno le disponibilità necessarie per farvi fronte.

Occorre pertanto pianificare accuratamente i tempi nei quali sostenere gli esborsi monetari ed adoperarsi affinché a quella data si abbia la capacità finanziaria di farvi fronte.

La pianificazione finanziaria si occupa proprio di individuare:

- la quantità delle risorse a disposizione per la realizzazione delle attività definite in sede di budget;
- le modalità attraverso le quali le risorse vengono generate;
- i tempi di generazione delle stesse;
- la quantità, le modalità ed i tempi di assorbimento dei fondi a disposizione.

Gli obiettivi

La soluzione più opportuna e solo apparentemente ovvia è quella di pianificare le uscite di cassa nei momenti di vita dell'ente o dell'azienda nei quali si abbia un'elevata probabilità di disporre dei fondi sufficienti per la copertura.

Sarebbe inoltre opportuno predisporre il piano finanziario con un radicato orientamento alla prudenza, affinché, al verificarsi di circostanze non programmate o programmabili, non si sia del tutto impreparati o incapaci di reagire.

Se redatto a completamento di un sano processo di pianificazione, il piano finanziario consente:

- il raggiungimento dell' equilibrio finanziario - monetario;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- il mantenimento del medesimo nel tempo.

Diversi tipi di pianificazione

La previsione dei flussi monetari in entrata ed in uscita può essere proiettata su un orizzonte temporale più o meno esteso cosicché si parla di:

- Pianificazione a breve termine;
- Pianificazione a medio - lungo termine.

La pianificazione a breve

Le previsioni a breve sono contraddistinte da:

- un intervallo temporale piuttosto limitato, quantificabile in genere in un anno solare o in frazioni dello stesso;
- l'essere state elaborate a supporto dell'attività tipica dell'azienda o dell'ente, prendendo in considerazione solamente i flussi che da questa si generano.

Lo scopo principale della pianificazione a breve è quello di ottimizzare i flussi dal momento che questi possono essere previsti, per quantità e periodo, con ragionevole approssimazione.

La pianificazione a lungo termine

La pianificazione a medio - lungo gode, al contrario, delle seguenti caratteristiche:

- investe un periodo pluriennale;
- parte dall'identificazione degli obiettivi di lungo periodo e considera tutti i possibili flussi finanziari che si genereranno.

Si tratta, in sostanza, della fase di completamento di un disegno strategico di ampio respiro, il cui fine è quello di verificare la fattibilità finanziaria degli obiettivi di crescita e di sviluppo che si intendono perseguire.

2.6 Piani di ammortamento ed investimenti

Una definizione di ammortamento

Tra i costi che una struttura operativa deve sostenere periodicamente vanno compresi anche gli ammortamenti.

I beni di cui si compone l'apparato produttivo o operativo di un'azienda o di un ente hanno una utilizzazione distribuita nel tempo (vita utile) ed anche il loro costo deve di conseguenza essere distribuito nel tempo.

L'ammortamento è il processo mediante il quale si attribuisce annualmente, o a scadenze comunque periodiche, la quota di costo che il bene ha assorbito nel periodo di riferimento.

Le quote di ammortamento vengono definite sulla base della presumibile vita utile del bene anche se le norme fiscali impongono l'applicazione di specifici coefficienti in funzione della categoria del bene stesso (cespiti).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il piano di ammortamento di un bene descrive quindi l'entità del suo consumo nel tempo e consente pertanto di valutare l'opportunità economica di una sua sostituzione.

È evidente il legame esistente tra il budget degli investimenti e quello degli ammortamenti, dato che la principale forma di investimento delle imprese e degli enti consiste nell'acquisto di beni strumentali.

Metodi di valutazione

Dinanzi alla necessità di acquistare un nuovo cespite, o comunque, di effettuare un investimento di qualsiasi natura, ci si pone il problema di valutare e conseguentemente scegliere tra investimenti alternativi.

Il capital budgeting è lo strumento attraverso il quale si valuta la convenienza di un investimento.

Tra i diversi metodi adottati per effettuare tale tipo di valutazione i più diffusi sono:

- il payback period;
- il valore attuale netto.

Il metodo del payback period

Il metodo del payback period o periodo di recupero evidenzia il tempo necessario per recuperare l'esborso sostenuto per l'acquisto di un bene, attraverso i flussi di cassa prodotti con il suo uso.

Per quanto riguarda i flussi di cassa è opportuno precisare che:

- nel caso di un'azienda, essi sono rappresentati dai flussi di ricavi aggiuntivi che si conseguono a seguito dell'investimento effettuato;
- nel caso di un ente i flussi di cassa sono rappresentati dall'utilità che si apporta alla struttura con l'investimento effettuato in genere in termini di minori costi.

Il metodo del valore attuale netto

Con il metodo del valore attuale netto i flussi di cassa prodotti dall'investimento nel tempo sono attualizzati.

Si tratta di un metodo che, sebbene tecnicamente più preciso del precedente, è di più difficile applicazione in virtù delle seguenti caratteristiche:

- La determinazione dei flussi di cassa è tanto più aleatoria quanto più esteso è l'orizzonte temporale;
- La scelta del tasso di attualizzazione, basata su ipotesi, può condizionare molto la convenienza dell'investimento.

Resta, tuttavia, il metodo più usato e sulla base delle esperienze svolte i criteri di norma adottati sono:

- Scelta di un orizzonte temporale oscillante tra i 3 ed i 5 anni;
- Adozione di un tasso di attualizzazione coincidente con il tasso medio praticato dal mercato maggiorato di un surplus che tenga conto del rischio associato allo specifico investimento.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Un caso da risolvere

Si consideri il caso dell'acquisto di personal computer da parte di una scuola da usare per la realizzazione di corsi di informatica per gli studenti.

Si supponga di aver ricevuto due offerte dalle seguenti caratteristiche:

Offerta A

- L'attrezzatura viene offerta ad un prezzo di 12.000 euro;
- Con tale attrezzatura si possono erogare 6 corsi in un anno;
- Il valore di un corso simile sul mercato è di 1.000 euro;
- Durata del progetto 2 anni;
- Equivalente del flusso di cassa prodotto in un anno 6.000 euro.

Offerta B

- L'attrezzatura viene offerta ad un prezzo di 15.000 euro;
- Con tale attrezzatura si possono erogare 9 corsi in un anno;
- Il valore di un corso simile sul mercato è di 1.000 euro;
- Durata del progetto 2 anni;
- Equivalente del flusso di cassa prodotto in un anno 9.000 euro.

Una soluzione con il payback period

Per ottenere il payback period si calcola dapprima il flusso di cassa prodotto per mese:

- Per la prima offerta si ha 500 euro/mese;
- Per la seconda offerta si ha 750 euro/mese.

Si calcola poi il payback period dividendo l'importo di ciascuna offerta per il corrispondente flusso di cassa mensile ottenendo:

- Prima offerta = 24 mesi;
- Seconda offerta = 20 mesi.

Entrambe le offerte prevedono un payback period entro la durata del progetto e risultano pertanto accettabili. In assenza di particolari vincoli di spesa la seconda offerta risulta però migliore generando maggior valore in un minor tempo.

2.7 Appendice: I contratti di leasing

Una definizione

Con il contratto di leasing una società (locatrice) concede in uso, mantenendone la proprietà, beni strumentali ad un'altra società (conduttrice) per un periodo di tempo prefissato, contro pagamento di un canone periodico

Al termine del periodo di durata del contratto, la società conduttrice può acquistare definitivamente il bene contro pagamento di un prezzo determinato, definito di riscatto.

Secondo il tipo di società che cede in uso il bene, esistono due tipi di leasing:

- il leasing operativo, nel quale la società locatrice è l'impresa che ha prodotto il bene;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'Istruzione

Direzione Generale per il personale scolastico

- il leasing finanziario, nel quale il locatore è una società finanziaria che si pone in posizione intermedia tra il produttore del bene e l'utilizzatore.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Le caratteristiche del contratto

Gli elementi essenziali del contratto, in via generale, sono:

- la durata;
- la periodicità prevista per il pagamento dei canoni;
- l'ammontare del canone da corrispondere periodicamente, comprensivo, analogamente a quanto avviene per una qualsiasi operazione di finanziamento, degli interessi passivi;
- l'entità delle spese di istruttoria, generalmente corrisposte dal conduttore alla firma del contratto;
- il prezzo di riscatto.

È prevista la possibilità di stipulare contratti di leasing:

- a canoni anticipati, con l'obbligo, per il conduttore, di corrispondere anticipatamente, e precisamente al momento della firma del contratto, un certo numero di canoni;
- a macrocanone, con un primo versamento effettuato a titolo di primo canone ed il successivo versamento periodico dei canoni previsti dal contratto.

Il costo di un contratto

Per calcolare il costo totale di un contratto di leasing occorre quindi sommare:

- l'importo dei canoni anticipati o del macrocanone;
- le spese di istruttoria;
- l'importo totale dei canoni periodici;
- l'importo del riscatto.

Tutti questi importi devono essere ovviamente maggiorati dell'importo dell'IVA.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

3 Il regolamento amministrativo contabile

3.1 La gestione finanziaria

Dal 1° settembre 2000 è terminata la fase della sperimentazione di alcune forme di autonomia, prevalentemente quelle di ordine organizzativo, sul piano didattico, più che quello dell'autonomia finanziaria.

Da quella data tutte le scuole sono dotate di personalità giuridica ed autonomia didattica, organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo. Il decreto interministeriale 01.02.2001, n. 44 reca il Regolamento concernente le "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche"; sostituisce l'ormai vecchio e superato D.I 28.05.1975.

Si può definire l' "autonomia finanziaria" come il complesso delle risorse che costituiscono la dotazione finanziaria d'istituto, il cui solo vincolo d'utilizzo è lo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie dell'istituto, così come sanciti nel P.O.F.

Le risorse dell'istituto autonomo sono ordinariamente composte nel loro insieme da:

- I contributi diretti dello Stato, ordinari (dotazione ordinaria) perequativi (legge 440/97) e di natura specifica in quanto diretti a finanziare determinate attività;
- tasse e contributi di laboratorio degli alunni;
- contributi di Enti dovuti per legge;
- rendite di beni immobili e frutti di valori;
- interessi attivi su depositi e conti correnti;
- economie di reimpiego;
- possibilità di storni dal Fondo di Riserva.

Ci sono poi le risorse aggiuntive tra le quali possiamo annoverare i contributi discrezionali di enti, i finanziamenti per partecipazione a programmi locali di sviluppo, la partecipazione a programmi comunitari, la lavorazione ed attività conto terzi, lo sfruttamento d'impianti compatibilmente con l'attività didattica, i legati e le donazioni, i proventi derivanti da convenzioni con terzi ed infine le sponsorizzazioni.

I principi di utilizzo sono date da alcune regole, tra le quali quella fondante è che le risorse sono utilizzate per attività di istruzione, formazione ed orientamento.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Le risorse disponibili

a) Dotazione finanziaria assegnata dallo Stato
b) Altri finanziamenti dello Stato, delle regioni, degli enti locali e di enti pubblici o privati
c) Tasse, contributi e rette
d) Risorse da entrate proprie (inclusi utili di aziende speciali o agrarie)

I vincoli nell'utilizzo

a) La destinazione della dotazione assegnata dallo Stato è vincolata allo svolgimento delle attività di istruzione, formazione ed orientamento proprie della scuola (POF)
b) La scuola decide autonomamente l'allocazione di tutte le altre risorse , a meno che non siano specificatamente vincolate

La gestione finanziaria ed amministrativo - contabile si esprime in termini di competenza ed è improntata ai criteri di efficacia, efficienza ed economicità. La gestione di competenza è tale in quanto comprende le entrate per le quali sorgerà il diritto alla riscossione e le spese per le quali sorgerà l'obbligo al pagamento nell'anno solare al quale il programma si riferisce, indipendentemente dal fatto che esse vengano effettivamente riscosse e pagate nello stesso periodo.

Il programma annuale comprende, in altri termini, le entrate e le spese che competono al periodo annuale cui si riferisce. Il periodo di tempo (anno) al quale si riferisce il bilancio si chiama «esercizio», così pure l'insieme degli atti di gestione svolti in quel periodo.

L'esercizio finanziario degli istituti scolastici è annuale, come quello del bilancio dello stato, perché è riferito ad un periodo di tempo che va dal 1° gennaio al 31 dicembre (anno).

Prima e fondamentale esigenza del programma è quella dell'equilibrio o pareggio che viene soddisfatta nel momento in cui il totale delle entrate corrisponde al totale delle spese complessivamente considerate.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

L'esercizio finanziario

a) Ha durata annuale e coincide con l'anno solare
b) La gestione è di competenza
c) Sono vietate le gestioni fuori bilancio

L'operatività

a) Predisposizione del Programma annuale
b) Gestione (approvazione, esercizio provvisorio, variazioni, spese in eccesso)
c) Rendicontazione (Conto consuntivo)

3.2 Il Programma Annuale

Il programma annuale è l'unico documento contabile su cui poggia l'attività finanziaria.

L'esigenza da soddisfare immediatamente riguarda una diversa presentazione rispetto al passato dei documenti contabili, per adeguarli ad una nuova e differente realtà operativa. La scuola, ma anche l'ordinamento generale amministrativo dello Stato italiano e quindi le procedure contabili, hanno modificato la loro ottica per consentire agli organi deliberanti decisioni trasparenti e responsabili in ordine alla gestione delle risorse finanziarie disponibili.

Occorreva, quindi approntare uno strumento di programmazione finanziaria agile e comprensibile, anche per i non addetti ai lavori. Con questa motivazione il regolamento propone un documento semplificato che indirizzi la riflessione su aspetti sintetici basilari, di chiara comprensione. Il documento contiene il programma annuale di utilizzo delle risorse legate agli obiettivi da raggiungere.

Nel rispetto della competenza degli organi collegiali della scuola il regolamento stabilisce che la decisione in merito alla programmazione finanziaria rientri nella competenza del Consiglio d'Istituto che provvede ad esaminare e ad approvare il documento predisposto dal dirigente e proposto dalla giunta. È il caso di ricordare che gli organi collegiali della scuola sono l'ultimo tassello non aggiornato allo scenario dell'autonomia.

Il programma annuale si basa su unità omogenee di programma. Queste ultime rappresentano aggregazioni di risorse, sia di entrate che di uscite, finalizzate al perseguimento di precise parti del programma generale annuale



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

(POF); questa sintesi permette decisioni più trasparenti e responsabili sulle priorità e sulle scelte che possono essere facilmente comprese dalle persone chiamate a formare questa volontà.

La classificazione delle **entrate** è:

Avanzo di amministrazione		
01 presunto	01	Non vincolato
	02	Vincolato
02 Finanziamenti dallo Stato	01	Dotazione ordinaria
	02	Dotazione perequativa
	03	Altri finanziamenti non vincolati
		04
	05	Fondo Aree Sottoutilizzate FAS
03 Finanziamenti dalla Regione	01	Dotazione ordinaria (1)
	02	Dotazione perequativa (1)
	03	Altri finanziamenti non vincolati
		04
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	Famiglie non vincolati
	02	Famiglie vincolati
	03	Altri non vincolati
	04	Altri vincolati
Proventi da gestioni		
06 economiche	01	Azienda agraria
	02	Azienda speciale
	03	Attività per conto terzi
	04	Attività convittuale
07 Altre entrate	01	Interessi
	02	Rendite
	03	Alienazione di beni



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	04	Diverse
08 Mutui	01	Mutui
	02	Anticipazioni
99 Partite di giro (2)	01	Reintegro anticipo al Direttore SGA

(1) solo per la Regione Sicilia
(2) solo per l'attività A1

Per il versante delle **uscite**:

Aggr. Voce

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
...
G	Gestioni economiche
G01	Azienda agraria
G02	Azienda speciale
G03	Attività per conto terzi
G04	Attività convittuale
R	Fondo di riserva
R98	Fondo di riserva

Accanto al programma annuale (Modello A) di utilizzo delle risorse, vengono prima predisposte ai fini della gestione e del controllo una serie di schede finanziarie operativo – gestionale per ogni progetto (Modello B). Definiscono con maggiore profondità i contenuti delle unità omogenee di programma e quindi costituiscono la proiezione ai fini amministrativi del programma annuale.

Le schede finanziarie (mod B), predisposte ed aggiornate a cura del direttore, sono finalizzate a definire l'esatto ammontare di risorse da destinare a ciascun oggetto di spesa, fatta attraverso il progetto e gli ambiti di responsabilità nell'uso delle risorse e nella realizzazione degli obiettivi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il programma annuale corredato dalle schede finanziarie e da apposita relazione diventa esecutivo dopo l'approvazione da parte del Consiglio d'Istituto.

Schematizzando:

- Il dirigente scolastico predispone il programma annuale;
- La giunta esecutiva propone il programma annuale, accompagnato dalla relazione illustrativa del dirigente, entro il 31 ottobre;
- Il Programma è inviato per tempo ai Revisori dei Conti. La delibera di approvazione può essere adottata Consiglio d'Istituto, anche nel caso di mancata acquisizione del parere dei Revisori dei conti entro i cinque giorni antecedenti la data fissata per la deliberazione stessa;
- Il Consiglio d'Istituto delibera sul Programma annuale entro il 15 dicembre.

Attraverso il Programma annuale si concretizzano le basi dell'attività finanziaria della Istituzione Scolastica. Si configura come uno strumento analitico ma dinamico, idoneo a definire da un lato la strategia di scopo e dall'altro a snellire la procedura burocratica con evidenti ricadute positive in termini di tempi di esecuzione. Viene inoltre assicurato il controllo della gestione e, più in generale, del raggiungimento degli obiettivi, grazie alla verifica in itinere.

La struttura

a) Dotazione finanziaria e spese per il funzionamento amministrativo-didattico generale ed il personale
b) Dotazione e spese per investimenti
c) Dotazione finanziaria e spese per i progetti
d) Le entrate e le spese per le gestioni economiche
e) Fondo di riserva (massimo 5% della dotazione ordinaria)

Le impostazioni generali

Per ogni **progetto, ma anche per area omogenea di progetto** viene predisposta una scheda illustrativa finanziaria (mod.B) con indicazione dei tempi di realizzazione, dei beni o servizi da acquistare e della spesa prevista

Per i **progetti poliennali** devono essere indicati la fonte del finanziamento, la spesa complessiva prevista e le quote di questa attribuibili a ciascun anno finanziario. Eventuali variazioni possono essere proposte in funzione dell'andamento e dell'avanzamento del progetto nel tempo



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La procedura

a) Il Ministero calcola e comunica alla scuola una dotazione certa di risorse finanziarie. Eventuali integrazioni sono comunicate dopo l'approvazione della legge di bilancio (finanziaria)
b) Il Dirigente predispone il Programma annuale entro il 31 ottobre, corredato da una relazione contenente informazioni sugli obiettivi del Programma, sull'uso previsto delle risorse e sui risultati dell'esercizio in corso e su quelli degli ultimi due esercizi
c) Il Programma è inviato per tempo ai Revisori dei Conti. La delibera di approvazione può essere adottata Consiglio d'Istituto, anche nel caso di mancata acquisizione del parere dei Revisori dei conti entro i cinque giorni antecedenti la data fissata per la deliberazione stessa.
d) Il Consiglio delibera il Programma annuale entro il 15 dicembre
e) Dopo l'approvazione è affisso all'albo della scuola
f) L'approvazione comporta per il Dirigente l'autorizzazione alle spese indicate nel Programma

3.3 L'attività gestionale

Assumono grande rilevanza nell'attività gestionale i principi organizzativi previsti dal d.lgs 165/2001.

gli organi di governo definiscono gli obiettivi ed i programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite.

ai dirigenti spetta la gestione finanziaria e amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e di controllo. Essi sono responsabili della gestione e dei relativi risultati.

In sintesi, le amministrazioni pubbliche devono adeguare i loro ordinamenti al principio della distinzione tra indirizzo e controllo da un lato e gestione dall'altro. Coerentemente con questa impostazione, il dirigente assume il ruolo di soggetto propositivo per la formulazione e realizzazione del programma, sotto la propria diretta e personale responsabilità, in quanto soggetto autonomo di decisione per dovere funzionale.

Il regolamento prevede che il direttore tenga aggiornate, tramite l'ufficio di segreteria, le schede finanziarie di progetto (mod.B).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Chi ne ha la responsabilità

Il **Dirigente**

Cosa riguarda

La **realizzazione** del **Programma** annuale

Come avviene il controllo

Per ogni **progetto** le **schede illustrative** finanziarie sono **aggiornate** costantemente; dal responsabile del progetto per la parte relativa allo stato di avanzamento, dal Direttore per quanto riguarda le spese sostenute

Il **Direttore** ha il compito di segnalare al Dirigente eventuali situazioni di **rischio** per il mantenimento dell'equilibrio **finanziario**

Le variazioni e la verifica

Nonostante un'accurata previsione, può rendersi necessario modificare il programma annuale per apportare variazioni:

1. allo stanziamento dei progetti nel limite de 10% della dotazione iniziale, utilizzando il fondo di riserva
2. per nuove o maggiori entrate finalizzate
3. allo stanziamento di progetti e attività per un importo superiore al 10%
4. per nuove o maggiori entrate non finalizzate.

Nel caso di nuove o maggiori entrate finalizzate accertate o comunicate, a seconda delle circostanze, la somma disponibile è costituita dall'ammontare dell'entrata finalizzata non prevista nel programma annuale (nuova entrata) o dal maggiore importo rispetto a quello previsto (maggiore entrata finalizzata). Le variazioni d'entrata e di spesa del programma annuale conseguenti ad entrate finalizzate sono disposte con provvedimento del dirigente, da trasmettere per conoscenza al Consiglio d'Istituto.

Il regolamento di contabilità ha introdotto una verifica obbligatoria in itinere , entro il 30 giugno, dello stato di avanzamento degli impegni assunti con il programma annuale. Di conseguenza, sul versante amministrativo-contabile, è predisposta dal direttore un'apposita relazione per il controllo del pareggio finanziario e di tutti gli equilibri stabiliti nel programma per la copertura delle spese.

Con il supporto di questo resoconto e per mezzo del documento sullo stato di attuazione del programma predisposto dal dirigente, il Consiglio d'Istituto delibera la verifica. La verifica consente perciò di effettuare la perequazione finanziaria, e non solo, rispetto ai diversi progetti da realizzare o non ancora ultimati e costituisce un valido mezzo per concretare il controllo interno.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

a) Il **Dirigente propone** le eventuali **modifiche** con una apposita relazione

b) Il **Consiglio delibera** le modifiche

Entro il 30 giugno il Consiglio in ogni caso **verifica** lo stato di attuazione del Programma

Le spese eccedenti

Può accadere che, per sopravvenute esigenze, sia necessario integrare l'ammontare della spesa preventivata per un progetto. Qualora la variazione rimanga nel limite del 10% della dotazione iniziale, è possibile utilizzare il fondo di riserva. In questo caso, il dirigente può disporre il prelievo dal fondo di riserva con proprio provvedimento, salvo ratifica del Consiglio d'Istituto, entro 30 giorni, per la conseguente modifica del programma annuale.

a) Nel caso un progetto richieda l'impiego di risorse eccedenti la dotazione finanziaria, il **Dirigente** può ordinare la **spesa** eccedente nel limite del **10%** della **dotazione** originaria, attingendo al fondo di riserva

b) Entro **30 giorni** il **Consiglio** deve ratificare le spese così effettuate



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

L'esercizio provvisorio

Il regolamento limita, nelle more dell'approvazione del programma annuale, l'assunzione di impegni per l'acquisto di beni e servizi per il funzionamento o per i progetti a un'entità mensile, corrispondente alla dodicesima parte degli impegni assunti nell'esercizio precedente.

La limitazione è fatta a scopo cautelativo, in previsione di eventuali, possibili riduzioni di risorse. La gestione provvisoria viene esercitata dal dirigente nel caso in cui il programma annuale non sia approvato dal Consiglio d'Istituto entro il 31 dicembre dell'anno precedente a cui si riferisce il programma. Se il programma non viene approvato neppure entro il 14 febbraio, il dirigente richiede all'Ufficio scolastico regionale di nominare, entro i successivi 15 giorni, un commissario ad acta.

Nel caso il Programma annuale non venga approvato prima dell'inizio dell'esercizio finanziario, il **Dirigente provvede** alla gestione provvisoria. Può sostenere le spese necessarie per la **prosecuzione** dei **progetti** e per il **funzionamento** didattico-amministrativo generale. Per queste ultime il limite di spesa mensile è **1/12** della spesa sostenuta nell'esercizio precedente

Se il Consiglio non approva il Programma entro **45 giorni** dall'inizio dell'esercizio, il direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale nomina un **commissario ad acta**

I residui

Le entrate e le spese possono esaurire il ciclo completo della loro realizzazione (particolarmente rappresentato dai momenti di accertamento e riscossione per le entrate, impegno e pagamento per le spese) durante l'anno al quale il bilancio in cui sono state previste si riferisce.

In questo caso le riscossioni ed i pagamenti sono detti riscossione e pagamenti in conto competenza, che competono cioè al programma dell'anno (gestione di competenza). Qualora durante l'anno in cui sono previste si verificasse per alcune entrate e spese solo una fase del detto ciclo di realizzazione (quella dell'accertamento e/o quella dell'impegno) il ciclo medesimo si completerebbe in epoca successiva.

Le entrate accertate e non riscosse e le spese impegnate e non pagate costituiranno i residui, rispettivamente attivi e passivi. Le riscossioni e i pagamenti riguardanti le entrate e spese previste in bilanci di anni precedenti all'anno in cui si effettuano sono perciò chiamati riscossioni e pagamenti in conto residui.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Al termine dell'esercizio le entrate accertate ma non ancora riscosse vanno a costituire i **residui attivi**. Analogamente le spese impegnate ma non ancora pagate costituiscono i **residui passivi**
La **gestione** dei residui deve essere tenuta **separata** da quella del Bilancio di competenza
Non possono essere iscritte tra i **residui** somme che non siano già state comprese nel Bilancio di competenza
Eventuali **somme non incluse** nei residui, anche se relative ad esercizi precedenti, vanno imputate ai relativi capitoli della competenza

3.4 Gli acquisti e le spese

Il dirigente, quale rappresentante legale dell'istituto, svolge ed è responsabile dell'attività negoziale necessaria all'attuazione del programma annuale; il dirigente può delegare lo svolgimento di singole attività negoziali al direttore o ad uno propri collaboratori.

Al direttore compete, comunque, l'attività negoziale connessa alle minute spese; il dirigente, nello svolgimento dell'attività negoziale, si avvale della attività istruttoria del direttore.

Il Consiglio d'Istituto non delibera in ordine agli acquisti, ma solo per:

1. l' accettazione e alla rinuncia di legati, eredità e donazioni;
2. la costituzione o compartecipazione a fondazioni; all'istituzione o compartecipazione a borse di studio;
3. l'accensione di mutui e in genere ai contratti di durata pluriennale;
4. i contratti di alienazione, trasferimento, costituzione, modificazione di diritti reali su beni immobili appartenenti alla istituzione scolastica, previa verifica, in caso di alienazione di beni pervenuti per effetto di successioni a causa di morte e donazioni, della mancanza di condizioni ostative o disposizioni modali che ostino alla dismissione del bene;
5. l'adesione a reti di scuole e consorzi;
6. l'utilizzazione economica delle opere dell'ingegno;
7. la partecipazione della scuola ad iniziative che comportino il coinvolgimento di agenzie, enti, università, soggetti pubblici o privati;
8. l'eventuale individuazione del superiore limite di spesa;
9. l'acquisto di immobili.

Al Consiglio d'Istituto spetta deliberare circa la determinazione dei criteri e dei limiti per lo svolgimento, da parte del dirigente, delle seguenti attività negoziali:

1. contratti di sponsorizzazione;
2. contratti di locazione di immobili;
3. utilizzazione di locali, beni o siti informatici, appartenenti alla istituzione scolastica, da parte di soggetti terzi;
4. convenzioni relative a prestazioni del personale scolastico e degli alunni per conto terzi;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

5. alienazione di beni e servizi prodotti nell'esercizio di attività didattiche o programmate a favore di terzi;
6. acquisto ed alienazione di titoli di Stato;
7. contratti di prestazione d'opera con esperti per particolari attività ed insegnamenti;
8. partecipazione a progetti internazionali.

In particolare, per quanto riguarda l'acquisto di beni e servizi, qualora l'importo delle forniture supera il limite di 2000 euro scatta l'obbligo dei tre preventivi.

Cosa riguarda:

Tutti gli acquisti di **beni e servizi**

Norme da applicare:

Procedura prevista dal decreto interministeriale :

1. **Obbligo dei 3 preventivi oltre il limite di 2.000 euro**
2. **Gara** secondo norme generali di contabilità di Stato
3. Le procedure di gara secondo le norme del **Codice degli appalti** (d.lgs n. 163/2006) per i contratti sopra la soglia comunitaria

Cosa è escluso:

- Acquisti di importo **inferiore** a Euro 2000
- Acquisti fatti dal Direttore mediante apposito fondo per le **piccole spese**
- Beni offerti da un **solo operatore** nel mercato di riferimento della scuola

Chi ha la responsabilità:

1. Il **Dirigente**

Il Direttore coadiuva il dirigente ed è responsabile dell'istruttoria negoziale

Un limite posto alla P.A. nella scelta del contraente si configura nella necessità di entrare in rapporto contrattuale con quello tra i concorrenti che, oltre a possedere i necessari requisiti di serietà e correttezza professionale, offra anche le condizioni più vantaggiose per l'adempimento degli obblighi che assume. Ovviamente vi è discrezionalità da parte del Dirigente nel valutare il vantaggio in rapporto alla qualità della prestazione o della fornitura.

Il regolamento di contabilità esplicita le indicazioni che devono essere contenute nella richiesta di offerta:

2. prestazioni contrattuali richieste;
3. termini e modalità di esecuzione e pagamento.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Nell'ambito dei poteri sopra descritti, si determinano, ai fini della stipulazione dell'atto contrattuale, le seguenti competenze:

- Il Consiglio d'Istituto delibera il Programma Annuale,
- Il dirigente, nella sua veste di rappresentante legale, svolge ed è responsabile dell'attività negoziale necessaria all'attuazione del programma annuale,
- Il direttore svolge attività istruttoria. Tale attività consiste nell'acquisizione e controllo di tutta la documentazione relativa a qualsiasi attività negoziale, a partire dalla delibera dell'organo collegiale fino alla documentazione comprovante i requisiti del contraente e nella predisposizione dello schema contrattuale.

Cosa è escluso

- | |
|---|
| a) Gli acquisti di importo inferiore ai 2000 EURO |
| b) Gli acquisti fatti dal Direttore con l'apposito fondo per le piccole spese |
| c) I beni offerti da un solo operatore nel mercato di riferimento della scuola |

Chi ne ha la responsabilità

Il Dirigente Il Direttore coadiuva il Dirigente ed è responsabile dell'istruttoria negoziale
--

Chi opera

Il Dirigente coadiuvato dal Direttore
Il Direttore in modo autonomo se delegato dal Dirigente



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Le norme da applicare

a) La procedura prevista dal regolamento
b) La gara secondo le norme generali di contabilità dello Stato
c) Le procedure di gara secondo le norme del Codice degli appalti (d.lgs n. 163/2006) per i contratti sopra la soglia comunitaria

3.5 Il collaudo e la presa in carico

Per completezza della procedura contrattuale, il regolamento prevede un controllo tecnico, dovuto in seguito all'acquisizione di beni o servizi, al fine di verificarne la corretta funzionalità e rispondenza.

È opportuna sempre la redazione di uno scritto, contenente oltre ai requisiti comuni (ora, mese, giorno, anno, luogo del riscontro e firma delle persone intervenute nel riscontro), anche cognome, nome, qualifica dei collaudatori e la specificazione del risultato del collaudo.

Sintetizzando:

- Certificato di collaudo ad opera di personale scolastico con adeguata competenza tecnica,
- Attestato di regolarità della fornitura, per forniture di valore inferiore a 2000 Euro rilasciato dal dirigente oppure, su delega, dal direttore,
- Certificato di regolare prestazione, per fornitura di servizi periodici, rilasciata dal direttore.

La presa in carico è effettuata dal direttore alla ricezione del bene. Il collaudo di opere pubbliche è svolto secondo la normativa sui lavori pubblici.

Cosa fare

a) Certificato di regolare fornitura per le forniture di valore inferiore ai 2000 EURO
b) Collaudo per le forniture di valore superiore ai 2000 EURO
c) Certificato di regolare prestazione per le forniture di servizi periodici



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

II collaudo

a) È svolto da personale scolastico munito di adeguata competenza tecnica. Il Dirigente nomina singoli collaudatori o apposite commissioni
b) Il certificato di collaudo consente di procedere al pagamento del saldo delle forniture ed allo svincolo di eventuali garanzie

II certificato di regolare prestazione

È rilasciato dal **Direttore**

II certificato di regolare fornitura

a) È rilasciato dal Dirigente ; dal Direttore , se delegato , da un verificatore nominato dal Dirigente
b) Il certificato di regolare fornitura consente di procedere al pagamento del saldo delle forniture ed allo svincolo di eventuali garanzie

3.6 Il servizio di cassa

L'attività finanziaria dell'istituzione scolastica è svolta da un istituto di credito designato come cassiere della scuola. I rapporti fra le due parti sono regolati da apposita convenzione, stipulata dal dirigente con la procedura dell'"evidenza pubblica", vale a dire della ricerca di mercato al fine di ottenere le migliori condizioni.

La banca designata è l'unico ente che dovrà effettuare il servizio di cassa e, ove esistono, avrà anche la custodia dei titoli e valori dell'istituzione scolastica.

In base alla convenzione, la scuola trasmette all'istituto bancario le reversali di incasso e i mandati di pagamento, riepilogati in una distinta in duplice copia, datata, numerata progressivamente e firmata dal direttore.

Periodicamente la banca restituisce all'istituto l'estratto del conto di cassa, le reversali e i mandati estinti, riepilogati anch'essi in una distinta in duplice copia.

In caso di verifiche e controlli della situazione amministrativo-contabile alla cassa, può essere richiesta all'istituto cassiere la situazione del conto a quella data, con l'indicazione del saldo e di eventuali mandati e reversali insoluti.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

L'istituto cassiere può anticipare fondi per il pagamento di stipendi al personale, unitamente ai contributi assicurativi, per un importo pari a due mensilità stipendiali. L'operazione comporta chiaramente oneri bancari per l'istituto, costituiti da interessi passivi, con incidenza negativa sulle competenze maturate nel conto durante la gestione.

Il caso dovrà essere contemplato nella convenzione firmata dalle parti. Eventuali mandati e reversali insoluti alla chiusura dell'esercizio sono restituiti dalla banca all'istituto, che provvederà ad annullarli, facendo sorgere residui attivi e passivi per gli importi annullati.

Gli originali delle reversali e dei mandati, restituiti dalla banca a fine esercizio, sono conservati, con la relativa documentazione giustificativa, presso l'ufficio di segreteria della scuola; la documentazione è ordinata per attività e progetti in base al piano dei conti.

Costituiscono eccezione al servizio di cassa:

- a) Le spese effettuate tramite il fondo per le piccole spese gestito dal Direttore
- b) L'incasso di Rette, tasse, contributi e depositi effettuato tramite conto corrente postale.

Eventuali valori mobiliari di proprietà della scuola, non provenienti da trasferimenti dello Stato, degli enti locali e dell'Unione europea, possono essere affidati in gestione ad istituzioni professionali specializzate.

Cosa riguarda

- | |
|---|
| a) Servizio di cassa per la gestione delle risorse finanziarie della scuola |
| b) Custodia e amministrazione dei valori mobiliari di proprietà della scuola |

Da chi è svolto

Unico Istituto di credito (Istituto cassiere) sulla base di apposita convenzione tramite apertura di un conto corrente bancario

Da cosa è regolato

Convenzione basata su schema predisposto dal Ministero



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La gestione

a) Affidamento del servizio
b) Riscossione delle entrate tramite ordini di incasso (reversali)
c) Pagamento delle spese tramite ordini di pagamento (mandati)

La procedura di affidamento

a) Il Dirigente promuove contatti con gli istituti di credito, richiede preventivi sui servizi offerti e, comparate le offerte, seleziona quello che offre le migliori condizioni
b) Il Dirigente stipula la convenzione

3.7 La riscossione delle entrate

La gestione delle entrate è costituita da tre fasi principali: la previsione, l'accertamento, la riscossione.

La riscossione avviene in due momenti diversi: l'emissione della reversale d'incasso e la riscossione vera e propria, quando la banca cassiere entra in possesso della somma dovuta alla scuola riscuotendola presso la Tesoreria dell'Ente pubblico erogatore (Tesoreria Provinciale dello Stato, Tesoreria del Comune o della Provincia) o perché il privato l'ha versata.

Questo secondo momento può talvolta precedere quello della emissione della reversale. In questo caso l'istituto bancario cassiere informa la scuola della somma ad essa dovuta e l'istituzione scolastica curerà l'emissione e la trasmissione della reversale, che deve essere emessa per ogni entrata che si realizza, con imputazione al pertinente progetto o alle entrate di funzionamento.

Le reversali oltre alle classiche indicazioni (il numero progressivo, l'esercizio finanziario e la data di emissione; l'importo in cifre e lettere della somma da riscuotere; la causale della riscossione; il nome ed il cognome o la denominazione del debitore) deve recare la provenienza della risorsa contraddistinta da apposito codice.

Questo ci permette di comprendere che la risorsa costituisce per le entrate l'unità previsionale di base (esempio: dotazione ordinaria) dalla quale attingere indistintamente per assumere impegni di spesa riferiti ad uno o più programmi

Le reversali, raggruppate per progetto e spese di funzionamento e distinti in conto competenza ed in conto residui, vanno accompagnati con i relativi documenti giustificativi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

I documenti giustificativi possono essere di vario genere.

Generalmente gli istituti si tratta del contributo ordinario o perequativo ricevuti dal centro di responsabilità della Direzione Generale Regionale, dal Comune, dalla Provincia, da altri Enti o da privati. La reversale, in tal caso, dovrà essere corredata dalla lettera di comunicazione del contributo concesso, nella quale probabilmente risulterà indicata la destinazione della somma, da cui si desume la possibile imputazione ai vari progetti.

In mancanza della lettera di comunicazione, può allegarsi l'avviso di emissione dell'ordinativo a favore dell'istituto da parte dell'Ente erogatore.

La firma della reversale è a due mani, del dirigente scolastico e del direttore, principali attori della gestione finanziaria.

Tramite Istituto cassiere

- | |
|---|
| a) Le entrate sono riscosse dall'Istituto sulla base di ordini di incasso (reversali) emessi dalla scuola in ordine cronologico e progressivamente numerati |
| b) L'Istituto è obbligato alla riscossione di somme anche in mancanza delle relative reversali , salvo richiedere poi la necessaria regolarizzazione alla scuola |
| c) Le reversali sono firmate dal Dirigente o dal Direttore se delegato |

Tramite conto corrente postale

- | |
|--|
| a) I versamenti degli alunni per il pagamento di rette, tasse, contributi e depositi sono effettuati su conto corrente postale intestato alla scuola.
Se fatti in forma collettiva tali versamenti possono essere effettuati con versamento diretto all'Istituto corredata da apposita distinta.
Se i versamenti si riferiscono ad una unica causale possono essere effettuati a mezzo di bonifico bancario |
| b) Le somme versate sul conto corrente postale sono trasferite , alla fine di ogni trimestre , sul conto corrente bancario |
| c) Sul conto corrente postale non possono essere ordinati pagamenti |



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Tramite incasso diretto

Le **somme ricevute direttamente** dalla scuola sono tempestivamente **versate** all'**Istituto** mediante emissione delle relative **reversali** d'incasso, anche cumulative

Contenuto delle reversali

- Ordine all'Istituto di incassare una certa somma
- Numero Progressivo
 - Data emissione
 - Importo
 - Codice provenienza
 - Causale
 - Dati identificativi del debitore

3.8 I pagamenti

La realizzazione delle spese passa per quattro fasi principali: la previsione, l'impegno, la liquidazione ed il pagamento.

La liquidazione comporta sempre un atto scritto (non necessariamente formale) e viene manifestata o su di una tabella di liquidazione, o sulla richiesta di pagamento del creditore (lettera o nota o fattura o altro documento). Il regolamento prevede che la liquidazione compete al direttore, al quale compete determinare la somma da pagare, effettuare i necessari controlli di riscontro di conformità della fornitura, dare esecuzione alla spesa dopo aver eseguito i controlli amministrati, contabili e fiscali.

Il pagamento, come la riscossione, consta di due distinti momenti: l'emissione dell'ordine di pagamento e il pagamento vero e proprio.

Il primo momento si ha con l'emissione del mandato, che contiene la disposizione rivolta alla banca cassiera di pagare la somma liquidata a favore del creditore.

Il mandato, firmato dal dirigente e direttore, viene inviato alla banca con l'elenco di trasmissione. L'importo del mandato deve corrispondere esattamente a quello liquidato, risultante dall'atto di liquidazione di cui si è detto innanzi.

Il pagamento vero e proprio si ha quando la banca paga al creditore la somma indicata nel mandato, facendosi rilasciare quietanza.

I mandati sono estinti mediante:

- a) accredito su conto corrente bancario, intestato al creditore
- b) accredito o versamento su conto corrente postale, intestato al creditore



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- c) vaglia postale: in tal caso deve essere allegata al titolo la ricevuta di versamento rilasciata dall'agenzia postale
- d) contanti, su richiesta del creditore
- e) assegno circolare, su richiesta del creditore

Gli importi dei mandati pagati verranno addebitati nel conto corrente bancario sotto la data dell'effettivo pagamento.

I mandati estinti, raggruppati per progetti e distinti in conto competenza ed in conto residui, vanno corredati dei relativi documenti giustificativi.

I documenti giustificativi possono essere di vario genere. Una parte delle spese disposte riguardano il pagamento di materiali forniti alla scuola per il suo funzionamento (stampati, cancelleria, ecc.), per lo svolgimento di esercitazioni didattiche (sussidi, attrezzature, ecc.) o per la realizzazione di progetti. In questo caso il documento giustificativo fondamentale è costituito dalla fattura.

La fattura deve risultare regolare nei suoi requisiti formali, come richiesti dall'articolo 21 del DPR 26.10.72, n. 633 e successive integrazioni e modificazioni, ed in quelli sostanziali (prezzo unitario, totale, calcolo Iva, corrispondenza alla ordinazione ed alla fornitura).

La constatazione della regolarità formale e sostanziale risulterà dall'atto di liquidazione stilato sulla fattura stessa, come avviene ora, anche con stampiglia a timbro (Vista la regolare fornitura e ritenuto congruo il prezzo, si liquida la presente fattura in L.) sottoscritto dal direttore.

La fattura deve essere, inoltre, accompagnata:

- a) della dichiarazione di annotazione sul registro degli oggetti di facile consumo del materiale fornito, se riguarda materiale di consumo;
 - b) dall'annotazione del numero di carico nell'inventario, se riguarda oggetti durevoli;
 - c) verbale di avvenuto collaudo, se riguarda apparecchiature di qualsiasi genere; dichiarazione di regolare fornitura; dichiarazione di regolare prestazione;
 - d) copia della lettera di ordinazione e copia determinazione del dirigente.
- La documentazione giustificativa della spesa deve essere condotta a compimento al momento della liquidazione, prima del mandato.

Tramite Istituto cassiere

a) Il Direttore , dopo aver accertato la regolarità di una fornitura, effettua la liquidazione della relativa spesa determinandone l'esatto importo ed il creditore
b) I pagamenti sono ordinati all'Istituto mediante ordini di pagamento (mandati) emessi dalla scuola in ordine cronologico e progressivamente numerati
c) I mandati sono firmati dal Dirigente e dal Direttore
d) I mandati possono essere estinti, con spese a carico del creditore, tramite accreditamento su conto corrente



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

bancario, accredito o versamento su **conto corrente postale, vaglia postale, contanti** ovvero assegno circolare



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Tramite carta di credito

- | |
|---|
| a) I pagamenti sono immediatamente contabilizzati |
| b) Il Direttore provvede al riscontro entro 5 giorni dal ricevimento dell'estratto conto |

Le retribuzioni

- | |
|--|
| a) I mandati sono corredati da note nominative con indicazione, per ogni percipiente, delle somme lorde dovute, delle ritenute e dei netti da pagare |
| b) Le note sono firmate per quietanza dagli interessati |
| c) Sono emessi tanti mandati quanti sono le voci della retribuzione : netto al dipendente, irpef, ritenute assistenziali e previdenziali a carico del dipendente (Inpdap,fc) e contributi a carico amministrazione (irap, tfr, Inpdap) . I Mandati sono presentati all'Istituto bancario che addebita alla scuola l'importo lordo e paga al personale gli importi netti |
| d) Le ritenute sono poi versate alle scadenze di legge |

Il contenuto dei mandati

- | |
|--|
| Ordine all'Istituto di pagare una determinata somma |
| <ul style="list-style-type: none">• Numero progressivo• Data emissione• Importo• Causale• Dati identificativi/fiscali del creditore• Attività/Progetto di riferimento• Codice spesa• Quota ritenute per mandati relativi a pagamento delle retribuzioni |

La conservazione dei mandati

I mandati estinti sono conservati per almeno 10 anni , corredati dalle relative fatture , dai documenti comprovanti la regolare esecuzione se si tratta di forniture e dagli eventuali verbali di collaudo
--



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

3.9 Il fondo minute spese

Il fondo è istituito per consentire una tempestiva ed efficace possibilità di soddisfare quotidianamente e senza eccessive formalità le minute, ma non ultime, esigenze di funzionamento della scuola, quali limitate spese d'ufficio, spese per piccole manutenzioni e riparazioni, spese postali, per acquisto di giornali e simili.

Il meccanismo di funzionamento di tale fondo è semplice e non si differenzia da quello già conosciuto. Nell'ambito del programma annuale, il Consiglio d'Istituto delibera l'ammontare del fondo da affidare al direttore. L'entità di tale assegnazione varia evidentemente a seconda della dimensione e della complessità della scuola.

All'inizio dell'esercizio finanziario il fondo viene anticipato al direttore dei servizi generali ed amministrativi dal dirigente scolastico con apposito mandato. Il direttore dei servizi generali ed amministrativi, tramite l'ufficio di segreteria, registra le spese sostenute con tale fondo su un apposito registro e provvede a reintegrarlo di tanto in tanto con mandati di rimborso delle spese già sostenute, emessi a suo favore sui pertinenti progetti o spesa di funzionamento.

Questo registro deve essere tenuto sempre aggiornato e a disposizione di eventuali verifiche.

Prima del termine di ciascun esercizio finanziario tutte le spese sostenute con le minute spese, non ancora rimborsate al direttore, saranno rimborsate con mandati imputati ai progetti o alle spese di funzionamento.

Il fondo in contanti messo a disposizione all'inizio dell'esercizio si ricostituisce e, quindi, viene riversato nel programma della scuola a fronte di una reversale. Nel caso in cui l'importo a disposizione venga elevato non debbono operarsi variazioni di programma sui capitoli delle partite di giro, in quanto ad eventuali maggiori impegni corrispondono automaticamente in questo titolo altrettante maggiori entrate e viceversa.

Il rimborso deve comunque essere disposto prima della chiusura dell'esercizio finanziario.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il fondo minute spese

a) Il Consiglio stabilisce , approvando il Programma annuale, delibera anche l' entità del fondo
b) Il Dirigente anticipa il fondo Direttore
c) Il Direttore provvede alle spese, cioè all'attività negoziale delle minute spese
d) Quando il fondo è prossimo ad esaurirsi il Direttore presenta le note documentate delle spese effettuate
e) Il rimborso viene effettuato al il Direttore con mandati emessi a suo favore imputati al funzionamento amministrativo-didattico generale ed ai progetti
f) Il rimborso deve essere disposto prima della fine dell'esercizio finanziario
g) Il Direttore contabilizza le operazioni di cassa eseguite sul Registro delle piccole spese in ordine strettamente cronologico

3.10 Il Conto consuntivo

L'articolazione del bilancio in progetti e attività esige una pianificazione mirata e una rendicontazione puntuale. Tale modalità di rendicontazione consente di valutare in termini finanziari il raggiungimento degli obiettivi di progetto.

È utile verificare se, anche dal punto di vista qualitativo, i risultati sono soddisfacenti. Dal raffronto tra le due valutazioni è possibile effettuare un'analisi dell'efficienza degli interventi realizzati (art. 19, DI 1/2/2001, n.44) e proporre eventuali alternative.

Il conto consuntivo è costituito dal

1. Conto finanziario;
2. Conto patrimoniale.

I due modelli che compongono il conto consuntivo sono integrati:

- a) il rendiconto dei singoli progetti/attività (mod. I), che costituisce una fotografia contabile di ogni singolo progetto/attività.;
- b) la situazione amministrativa (mod. J), che consente di dimostrare il fondo di cassa all'inizio dell'esercizio; le somme riscosse e quelle pagate, tanto in conto competenza quanto in conto residui; il fondo di cassa alla chiusura dell'esercizio, l'avanzo o il disavanzo di amministrazione;
- c) l'elenco dei residui attivi e passivi (mod. L), che permette di conoscere le riscossioni e i pagamenti ancora da effettuare alla



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- chiusura dell'esercizio e riporta l'indicazione del nome del debitore o del creditore, della causale del credito o del debito e del loro ammontare;
- d) il prospetto delle spese per il personale (mod. M), che riepiloga i dati relativi alla consistenza complessiva delle spese di personale ivi compresi i contratti d'opera stipulati, l'entità del compenso erogato e dei correlati contributi;
 - e) il riepilogo per tipologia di spesa (mod. N), nel quale viene riportata la sintesi delle spese realizzate, raggruppate per destinazione e classificate secondo il piano dei conti ministeriale;
 - f) il rendiconto dell'eventuale azienda agraria o speciale; il rendiconto dell'eventuale convitto annesso;
 - g) l'estratto analitico del conto corrente bancario o postale a seconda di chi svolge il servizio di cassa per la scuola;
 - h) la relazione dei Revisori dei conti;
 - i) la relazione del dirigente scolastico, che illustri l'andamento della gestione dell'istituzione scolastica e i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi programmati,
 - j) deliberazione del Consiglio d'Istituto.

Il conto finanziario è uno dei due documenti che costituiscono il conto consuntivo. In questo prospetto si riepilogano i dati contabili risultanti dalle registrazioni d'entrata e di spesa del programma. I totali delle entrate e delle spese del conto finanziario, infatti, rilevano lo stato d'attuazione del programma di competenza dell'esercizio finanziario di cui "dare il conto".

Nella colonna delle somme riscosse va riportato il totale delle somme riscosse in conto competenza risultante dal totale di chiusura del giornale di cassa per la competenza. Nella colonna delle somme pagate va riportato il totale delle somme pagate in conto competenza, anch'esso risultante dal totale di chiusura del giornale di cassa.

Il totale delle somme rimaste da riscuotere costituisce l'ammontare dei residui attivi, cioè di entrate accertate e perciò dovute alla scuola, ma che si riscuoteranno successivamente alla chiusura dell'esercizio.

Il totale delle somme rimaste da pagare costituisce l'ammontare dei residui passivi, cioè degli impegni assunti dalla scuola, ma non pagati entro il 31 dicembre, per un qualunque motivo. Tali importi dovranno coincidere con quelli esposti nel modello L (elenco dei residui attivi e passivi) allegato al conto consuntivo.

Tutte le istituzioni scolastiche sono dotate di personalità giuridica, in virtù della quale sono soggetti di diritti patrimoniali. Dispongono anche di un patrimonio, distinto da quello dello Stato, la cui consistenza si rimarca alla chiusura di ogni esercizio. Lo strumento per tale rilevazione è il conto del patrimonio che, assieme al conto finanziario, costituisce il conto consuntivo.

Questo documento contabile serve ad evidenziare la consistenza degli elementi attivi e passivi del patrimonio (le immobilizzazioni, le disponibilità e i



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

debiti) all'inizio dell'esercizio e le variazioni verificatesi nel corso dell'anno finanziario, per determinare la consistenza finale di ciascun elemento patrimoniale e di quella complessiva.

Il conto del patrimonio, quindi, integra elementi risultanti dal conto consuntivo e dai suoi allegati, dagli inventari e da altri documenti amministrativi.

Entro il 15 del mese di marzo di ogni anno il direttore predispone il conto consuntivo dell'esercizio precedente. Viene poi sottoposto dal dirigente scolastico, corredato da una relazione, ai revisori dei conti. Nella relazione vanno illustrati, per ogni singolo progetto, i motivi di scostamento tra la previsione e l'accertamento per le entrate e tra la previsione e l'impegno per le spese e, più in generale, l'andamento della gestione e soprattutto i risultati conseguiti.

Il conto consuntivo corredato ora anche dalla preventiva relazione dei revisori dei conti è sottoposto al Consiglio d'Istituto entro il 30 aprile.

Nel caso in cui il Consiglio d'Istituto non deliberi sul conto consuntivo entro il 15 giugno, il dirigente ne dà comunicazione al Collegio dei revisori dei conti e al dirigente dell'Ufficio scolastico regionale, che nomina un commissario ad acta, che dovrà vagliare del conto consuntivo.

Nel regolamento è particolarmente curato anche il versante dell'informazione e della trasparenza, in quanto è previsto che il conto consuntivo è affisso all'albo dell'istituzione scolastica entro quindici giorni dall'approvazione ed inserito nel sito WEB dell'istituzione medesima, ove esista.

Cosa comprende

a) La Situazione di cassa <ul style="list-style-type: none">• Espone i risultati della gestione finanziaria in relazione all'attuazione dei progetti previsti dal Programma annuale• Evidenzia la consistenza di cassa all'inizio ed alla fine dell'esercizio e la movimentazione per incassi e pagamenti
b) La Situazione patrimoniale <ul style="list-style-type: none">• Mostra la situazione patrimoniale dei beni della scuola evidenziandone la consistenza iniziale, le variazioni in aumento e diminuzione e la consistenza finale• Espone il totale dei crediti e dei debiti alla fine dell'esercizio• Indica le somme non utilizzate nell'esercizio che restano vincolate alla realizzazione di progetti in corso
c) Il Prospetto sintetico delle spese per il personale per i contratti d'opera
d) Il Prospetto sintetico dei risultati economici della gestione



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

La procedura

a) Il Direttore predispone il Conto consuntivo entro il 15 marzo
b) Il Dirigente sottopone il Conto consuntivo, corredato da propria relazione sulla gestione, all'esame del Collegio dei revisori dei conti
c) Entro il 30 aprile il Dirigente sottopone il Conto consuntivo, corredato dal Verbale Athena del Collegio dei revisori dei conti, all' approvazione del Consiglio
d) Il Consiglio delibera sul Conto consuntivo
e) Il Conto consuntivo, corredato dagli allegati e dalla delibera, è conservato agli atti della scuola ed affisso al suo albo

Casi particolari

a) Il Conto consuntivo approvato dal Consiglio in difformità dal parere espresso dal Collegio dei revisori , è trasmesso entro il 15 maggio all'ufficio scolastico regionale per i provvedimenti del caso
b) Se il consiglio non delibera sul Conto consuntivo entro 45 giorni dalla data della sua presentazione il Dirigente informa i Revisori ed il dirigente dell'ufficio scolastico regionale che nomina un commissario ad acta

3.11 Il patrimonio e l'inventario

I beni che costituiscono il patrimonio delle istituzioni scolastiche si distinguono in immobili e mobili. I beni immobili, i beni di valore storico-artistico, i libri ed il materiale bibliografico, i valori mobiliari sono descritti in distinti inventari.

La diversificazione degli inventari in base alla "categoria" è apprezzabile ai fini della rendicontazione degli stessi nel conto patrimoniale dell'istituto, che è parte del conto consuntivo.

In sintesi, si iscrivono i beni in ordine cronologico e numerazione progressiva, con la descrizione degli elementi inerenti la provenienza, la quantità, il luogo e stato di conservazione, il valore. Non si iscrivono negli inventari gli oggetti fragili e di facile consumo, nonché di modico valore, i bollettini ufficiali, le pubblicazioni periodiche, le biblioteche di classe.

Ogni variazione, in aumento o in diminuzione, deve essere annotata in ordine cronologico, nell'inventario corrispondente.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il regolamento di contabilità disciplina inoltre la ricognizione dei beni: dovrà essere eseguita almeno ogni cinque anni e almeno ogni dieci un rinnovo degli inventari e una rivalutazione dei beni.

L'inventario riporta ovviamente anche il valore dei beni iscritti. Il valore di ogni bene è desunto dal prezzo di fattura, per i beni acquistati (sono compresi i beni acquisiti tramite operazioni di locazione finanziaria o noleggio con riscatto), il prezzo di costo, per i beni prodotti dall'istituto, il prezzo di stima, per quelli ricevuti in dono.

Il materiale non reso più disponibile per furto, cause di forza maggiore o reso inservibile, viene eliminato dall'inventario con un provvedimento del dirigente, nel quale deve essere indicato l'eventuale obbligo di reintegro a cura dei responsabili. In caso di furto sarà allegata la denuncia alle autorità competenti. Per il materiale reso inservibile all'uso il verbale dell'apposita commissione.

In riferimento alle responsabilità legate all'amministrazione dei beni, il regolamento sancisce che il materiale didattico, tecnico e scientifico dei gabinetti, dei laboratori e delle officine è custodito ai rispettivi docenti, su indicazione vincolante del dirigente. La custodia è affidata mediante elenchi descrittivi, sottoscritti dal docente incaricato e dal direttore.

Per i **beni** di proprietà degli Enti locali concessi in uso alle scuole si osservano le disposizioni impartite dagli enti proprietari e non sono iscritti nell'inventario dell'istituto.

Cosa riguarda

Tutti i **beni** di proprietà delle scuole

Cosa è escluso

- a) Gli oggetti fragili e di **facile consumo** ed i beni di **modico valore**
- b) **Bollettini** ufficiali, **riviste** ed i **libri** destinati alle **biblioteche di classe**

Chi ne ha la responsabilità

Il **Direttore**



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Quali inventari

a) Beni mobili
b) Libri e materiale bibliografico
c) Beni immobili
d) Beni di valore storico-artistico
e) Valori mobiliari

Gli inventari dei beni mobili

a) Iscrizione del bene
b) Variazione
c) Ricognizione
d) Eliminazione

Iscrizione dei beni mobili

a) In ordine cronologico
b) Con le informazioni necessarie per stabilirne <ul style="list-style-type: none">• Provenienza• Consistenza• Conservazione• Valore• Rendita• Localizzazione
c) Il bene è contrassegnato con il numero di iscrizione nell'inventario
d) Valore del bene (ad esclusione dei valori mobiliari) <ul style="list-style-type: none">• Prezzo di fattura per gli oggetti acquistati e per quelli acquisiti al termine di operazioni di locazione finanziaria• Prezzo di costo per quelli prodotti dalla scuola• Prezzo di stima per quelli ricevuti in dono
e) Valore del bene (valori mobiliari) <ul style="list-style-type: none">• Prezzo di borsa se il prezzo è inferiore al valore nominale• Valore nominale se il prezzo è superiore



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Variazione dei beni mobili

Ogni variazione è annotata in ordine **cronologico** sull'inventario

Ricognizione dei beni mobili

Ogni **5** anni **ricognizione** dei beni

Ogni **10** anni rinnovo degli inventari e **rivalutazione** dei beni

Eliminazione dei beni mobili

a) Il bene mancante per furto, per cause di forza maggiore o inservibile è eliminato dall'inventario con **provvedimento** del Dirigente

3.12 La custodia

L'inventario è tenuto e curato dal direttore, che se ne assume la responsabilità quale consegnatario; in caso di avvicendamento dovrà essere eseguito un passaggio di consegne mediante ricognizione materiale dei beni in inventario.

L'operazione, registrata attraverso apposito verbale, dovrà essere eseguita in presenza del dirigente e del presidente del Consiglio d'Istituto;

Il consegnatario

La custodia dei valori **mobiliari** è affidata all'azienda che svolge il **servizio di cassa**

La custodia dei beni mobili ed immobili è affidata al **Direttore**

Cambio del consegnatario

Ricognizione materiale dei beni in contraddittorio tra consegnatario uscente e consegnatario subentrante, in presenza del **Dirigente** e del **Presidente del Consiglio**



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Il sub consegnatario

La custodia del **materiale** didattico, tecnico e scientifico dei **gabinetti**, dei **laboratori** e delle **officine** è affidata dal **Direttore**, su indicazione vincolante del **Dirigente**, ai rispettivi **Docenti**

Dell'affidamento è redatto apposito verbale, con allegati gli **elenchi** dei beni interessati, sottoscritto dal **Direttore** e dal **Docente** interessato

Nel caso **più docenti** usino le stesse strutture, sub consegnatario è il **docente indicato** dal **Dirigente**

Quando il Docente **sub consegnatario** cessa dall'incarico provvede alla **riconsegna** dei beni al **Dirigente**

3.13 I documenti contabili

I documenti contabili obbligatori sono:

- a. il programma annuale;
- b. il giornale di cassa (si trascrivono tutte le operazioni di pagamento e di riscossione, nel giorno in cui sono emessi i relativi mandati e reversali);
- c. i registri dei partitari delle entrate e delle spese (si aprono tanti conti quante sono le aggregazioni e si annotano le operazioni di accertamento o di impegno e quelle di incasso o di pagamento);
- d. il registro del conto corrente postale;
- e. gli inventari;
- f. il registro delle minute spese;
- g. il registro dei contratti stipulati
- h. il conto consuntivo.

I documenti, anche se tenuti con sistemi automatizzati o a fogli mobili, devono essere composti da pagine numerate, munite del timbro dell'istituzione e siglate dal direttore. A chiusura dell'esercizio il direttore attesta il numero delle pagine di cui i documenti sono composti.

La tenuta di detti registri rientra tra le attribuzioni del direttore, il quale sulla base del proprio profilo contrattuale ha, tra l'altro, responsabilità diretta nella cura e nella esecuzione degli atti a carattere amministrativo-contabile e di ragioneria.

Pertanto, della tenuta della contabilità, delle necessarie registrazioni e degli adempimenti fiscali è responsabile il direttore



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Cosa comprendono

a. Il giornale di cassa su cui si trascrivono pagamenti e riscossioni nel giorno in cui sono emessi i relativi mandati e reversali
b. Il programma annuale
c. Registro dei contratti che riporta tutti i contratti stipulati nel corso dell'esercizio
d. Il conto consuntivo
e. Il registro dei partitari
f. Il registro del conto corrente postale
g. Il registro delle minute spese
h. I registri degli inventari

Disposizioni generali

a. La documentazione contabile è redatta e conservata a cura del Direttore
b. I documenti contabili devono avere le pagine , anche se si tratta di schedari a fogli mobili, numerate, timbrate e siglate dal Direttore. A fine esercizio il Direttore attesta per ogni documento il numero delle pagine di cui sono composti
c. Per garantire l' omogeneità dei sistemi di gestione amministrativo-contabile, finanziaria, patrimoniale, di rendicontazione e di riscontro il Ministero stabilisce i modelli da adottare per i documenti contabili

La contabilità informatizzata

a. Il Ministero predispone, nell'ambito del proprio sistema informativo, un pacchetto applicativo per la gestione contabile
b. Il pacchetto oltre alle registrazioni contabili ed alla produzione dei documenti amministrativo-contabili consente di gestire i fornitori , flussi di cassa e analisi delle spese



3.14 I controlli

Negli enti pubblici istituzionali il controllo di regolarità amministrativa e contabile, inteso come controllo interno, deve essere svolto da un Collegio di revisori.

Il contenuto del controllo è l'accertamento della legittimità, regolarità di andamento e correttezza dell'azione amministrativa. I 4 controlli interni regolati dal decreto n. 286/99 sono:

1. strategico,
2. di valutazione della dirigenza,
3. di gestione,
4. di regolarità contabile.

Si riferiscono tutti ad attività "amministrativa" e dal loro ambito è espressamente esclusa ogni verifica o valutazione sulle prestazioni professionali "didattiche" dei docenti. (*"Il presente decreto non si applica alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca dei professori e ricercatori delle università, all'attività didattica del personale scolastico, all'attività di ricerca dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca"*).

Dei principi desumibili dal d. lgs. n. 286/1999 tiene conto il regolamento di contabilità n. 44/2001, che ha il compito di dettare le istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche. Il decreto n. 44 dedica al tema il Titolo V - Controllo di regolarità amministrativa e contabile -, costituito dagli articoli dal 57 al 60.

Il regolamento stabilisce che, in ogni ambito territoriale, sia costituito un collegio dei revisori dei conti, dapprima formato da tre componenti ed ora da due. I Revisori svolgono per tutte le istituzioni scolastiche - ora dotate di personalità giuridica - le funzioni di controllo di regolarità amministrativo-contabile.

Per questo importante servizio di controllo, compete ai revisori dei conti un compenso annuo stabilito per legge e un trattamento di missione (indennità di trasferta e spese di viaggio) in base alla vigente normativa, che viene liquidata dall'istituto scolastico capofila dell'ambito territoriale.

Cosa riguardano

- | |
|--|
| a. L' andamento della gestione |
| b. La regolarità amministrativa e contabile |



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

L'andamento della gestione

- | |
|---|
| a. Il Direttore verifica costantemente lo stato della riscossione delle entrate e del pagamento delle spese |
| b. Il Direttore segnala al Dirigente le situazioni che possano compromettere il mantenimento dell' equilibrio finanziario della gestione |

La regolarità amministrativa

- | |
|--|
| a. Il controllo è affidato ai Revisori dei Conti |
| b. I revisori sono nominati : <ul style="list-style-type: none">• Uno dal Ministero dell'Istruzione• Uno dal Ministero del Tesoro Dipartimento Ragioneria Generale dello Stato |
| c. I revisori operano in ambito territoriale regionale |
| d. I revisori durano in carica 3 anni . L'incarico è rinnovabile solo per un altro triennio per lo stessa area territoriale |
| e. La liquidazione delle competenze (compensi, indennità, rimborsi) dei revisori è effettuata da una scuola nell'ambito della stessa area territoriale |

3.15 I Revisori dei conti

Le rilevazioni contabili devono essere perciò tempestive, non possono riguardare solamente le spese ma anche il calcolo dei costi e anche dati che consentono di misurare oltre che la quantità, pure la qualità dei servizi posti in essere dalla scuola.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, sono nominati i Revisori dei Conti, in rappresentanza del ministero del Tesoro, del Ministero dell'Istruzione. I revisori svolgono per tutte le istituzioni scolastiche, ora con personalità giuridica, le funzioni di controllo di regolarità amministrativo – contabile, mirata alla vigilanza in itinere sulla legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa.

In particolare, i Revisori:

1. esprimono il parere di regolarità contabile sul programma annuale.
2. procedono, con visite periodiche - anche individuali - alla verifica della legittimità e regolarità delle scritture contabili e della coerenza dell'impiego delle risorse con gli obiettivi individuati nel programma e nelle successive variazioni di quest'ultimo, nonché alle verifiche di cassa.

Esaminano il conto consuntivo della gestione annuale in merito al quale:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

- a. riferisce sulla regolarità della gestione finanziaria e patrimoniale, secondo gli elementi tratti dagli atti esaminati e dalle verifiche periodiche effettuate nel corso dell'esercizio;
- b. rileva il livello percentuale di utilizzo della dotazione finanziaria e delle dotazioni annuali di ciascun progetto d'istituto;
- c. evidenzia i risultati della gestione finanziaria e patrimoniale;
- d. esprime parere sul conto, con particolare riguardo alla concordanza dei risultati esposti con le scritture contabili;
- e. correda la relazione con tabelle di rilevazione dei costi (personale, strumenti, servizi esterni, ecc.) inerenti alle attività e ai progetti realizzati nell'istituto, finalizzate all'analisi costi/benefici da parte dell'amministrazione scolastica, nonché con altre notizie e dati richiesti dall'amministrazione vigilante.

Nelle periodiche verifiche di cassa verbalizza la regolare tenuta in ordine e l'aggiornamento dei registri amministrativo - contabili, il movimento amministrativo dei residui, le risultanze del conto corrente postale, quelle del fondo di anticipazione al direttore e la rispondenza del saldo contabile con il saldo di tesoreria.

Eventuali discordanze, derivanti da mandati o reversali insoluti alla data della verifica, sono appositamente evidenziate.

Attualmente i Revisori rilasciano anche la certificazione di compatibilità finanziaria dell'ipotesi di contratto integrativo d'istituto.

Al fine di un'accurata verifica sull'andamento amministrativo - contabile, i revisori sono tenuti all'esame di tutta la documentazione concernente l'attività scolastica, che deve essere posta a loro disposizione. I revisori possono partecipare alle sedute degli organismi collegiali, senza diritto a voto deliberativo.

Le relazioni e i verbali Athena, firmati dai revisori che hanno eseguito l'esame delle scritture, sono raccolti in apposito registro a pagine numerate progressivamente, che è custodito dal direttore o da un suo delegato.

I compiti

Controllare la legittimità , la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e contabile

Le modalità di operare

- | |
|---|
| a. Visite periodiche |
| b. Conoscenza del Programma annuale |
| c. Esame del Conto consuntivo |
| d. Compatibilità spese Fondo Istituto |



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

Le visite periodiche

- | |
|--|
| a. Effettuate anche individualmente nell'ambito di un programma concordato |
| b. Esame delle scritture contabili |
| c. Controllo degli atti di gestione per verificare la coerenza dell'impiego delle risorse con gli obiettivi del Programma |

Il Programma annuale

I revisori dei conti ricevuta copia del Programma annuale, esprimono il **parere di regolarità contabile**

La relativa delibera è adottata dal Consiglio d'Istituto anche nel caso di mancata acquisizione del predetto parere dei Revisori dei revisori dei conti entro i cinque giorni antecedenti la data fissata per la deliberazione stessa.

Il Conto consuntivo

I revisori dei conti esaminano il Conto consuntivo e predispongono una **relazione**

In particolare i revisori dei conti:

- riferiscono sulla regolarità della **gestione finanziaria e patrimoniale** anche sulla base delle visite periodiche
- rilevano il livello di **utilizzo** della **dotazione** finanziaria dei progetti
- evidenziano i **risultati** della **gestione** finanziaria e patrimoniale
- esprimono un **parere** sul Conto consuntivo
- forniscono elementi utili per l'analisi dei **costi/benefici**

La documentazione

Tutta l'attività svolta dai revisori dei conti è verbalizzata in un apposito **registro**

Il registro, composto di pagine progressivamente numerate, è conservato a scuola e **custodito dal direttore**



4 Glossario dei termini contabili ed amministrativi

A	Accertamento attività della gestione finanziaria attraverso la quale si individuano i fatti amministrativi da cui nascono i diritti a riscuotere entrate ed obblighi di pagare
	Acquisti da parte delle istituzioni scolastiche sono essenzialmente diretti verso le attrezzature tecniche e scientifiche, i sussidi didattici, i libri ed i materiali di consumo per il funzionamento amministrativo e didattico
	Alienazione vendita dei beni patrimoniali iscritti nell'inventario attraverso pubblico incanto o licitazione privata
	Allegati atti, documenti che accompagnano e giustificano
	Ammortamento dei beni patrimoniali posta figurativa del bilancio che tende a rilevare l'incidenza dell'onere relativo all'uso ed al deperimento degli stessi
	Analisi dei costi e dei rendimenti metodologia di supporto decisionale e gestionale fondata sulla contabilità economica dei costi dei servizi e degli uffici. Questa nuova metodologia dà un grande rilievo ai risultati da raggiungere in funzione dei quali vengono assegnate le risorse necessarie, organizzate le strutture impegnate nel loro raggiungimento e definiti i servizi, come insieme delle attività poste in essere dalla struttura organizzativa per la realizzazione di un obiettivo
	Anno finanziario durata della gestione finanziaria: 1° gennaio – 31 dicembre
	Approvazione l'atto con il quale si concede l'assenso, il benestare o la ratifica
	Assestamento di bilancio: disegno di legge da presentare al Parlamento entro il 30 giugno da parte del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica, al fine di adeguare gli stanziamenti del bilancio in relazione: - alla consistenza dei residui attivi e passivi accertati in sede di rendiconto dell'esercizio precedente; - alle eventuali nuove o diverse esigenze emerse nel corso della gestione svolta, ivi comprese quelle connesse con mutamenti del quadro congiunturale e/o degli orientamenti della politica economica governativa.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	Nell'istituzione scolastica è competenza del Consiglio d'Istituto
	Autonomia facoltà di governarsi secondo un proprio quadro normativo; nelle scuole è autonomia didattica, organizzativa di ricerca , sperimentazione e sviluppo
	Autorizzazione l'atto con il quale si da concessione, permesso, nulla osta, licenza, ecc.
	Avanzo o disavanzo di competenza dell'esercizio risultato della gestione finanziaria determinato dal fondo di cassa cui si sommano algebricamente i residui attivi e passivi di precedenti esercizi

B	Beni si distinguono in immobili, mobili fruttiferi e mobili infruttiferi e costituiscono il patrimonio di una organizzazione. Vengono iscritti nell'inventario
	Bilancio la voce bilancio assume significati diversi (Bilancio di previsione, Bilancio consuntivo, ecc.) oppure assume contenuti prettamente tecnici/ragionieristici (Bilancio di apertura/chiusura, Bilancio di verifica, ecc.). Nella Pubblica Amministrazione con il termine Bilancio si indica quello di previsione (detto anche preventivo) cioè quel documento contabile che evidenzia i probabili risultati del complesso delle operazioni che si effettueranno in un determinato esercizio. Con la denominazione rendiconto consuntivo oppure conto consuntivo, viene identificato il documento che pone in evidenza, alla chiusura dell'esercizio, i risultati conseguiti dalla gestione economica e finanziaria. Nella scuola si chiamano Programma Annuale e Conto Consuntivo
	Bollo o imposta di bollo per quietanza, è sempre a carico dei terzi

C	Capitolo costituisce l'unità elementare del Bilancio
	Cassa termine usato per indicare le disponibilità ed i movimenti in Entrata ed Uscita scaturenti dalla gestione finanziaria della scuola
	Centro di costo: è un'unità organizzativa cui è assegnata la responsabilità di gestire risorse che generano costi; sulla base di specifiche rilevazioni è possibile stabilire come sono state impiegate le risorse dall'unità organizzativa nell'arco temporale considerato, ovvero, se e come gli obiettivi di



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	costo, prefissati in sede preventiva, sono stati conseguiti.
	Centro di responsabilità amministrativa: è l'ufficio di livello dirigenziale generale cui viene riferito il sistema di risorse finanziarie espresso dalle unità previsionali di base deliberate dal Parlamento.
	Collaudo operazione con la quale si certifica e verifica che i lavori e/o forniture e servizi siano stati eseguiti in perfetta regola secondo le prescrizioni tecniche ed in conformità alla richiesta ed al prezzo stabilito
	Circolare lettera direttiva, informativa, esplicativa che viene trasmessa da un organo superiore agli uffici interessati
	Colpa i pubblici funzionari e gli impiegati rispondono dei danni arrecati alla Pubblica Amministrazione per dolo, colpa grave e colpa lieve
	Comma capoverso di un articolo di legge
	Competenza ad emettere provvedimenti amministrativi in relazione e per effetto di leggi. Gli atti della gestione finanziaria relativi all'esercizio in corso
	Consuntivo vedi Bilancio
	Contabilità il complesso di norme che regolano la gestione finanziaria della scuola, quantificandone monetariamente le operazioni di Entrata ed Uscita ed indicandone il risultato a fine esercizio
	Correzioni nei documenti contabili sono vietate unitamente alle cancellature ed alle raschiature. Mandati e reversali, in caso di errore materiale, vanno annullati annotandone la motivazione

D	Danno erariale è costituito da qualsiasi diminuzione del patrimonio che la Pubblica Amministrazione abbia subito in conseguenza di un atto illecito, ovvero dagli incrementi patrimoniali non conseguiti per effetto dell'atto stesso
	DI Decreto interministeriale
	DL Decreto Legge
	Delegazione Regionale della Corte dei Conti organo periferico della magistratura di controllo amministrativo contabile e di giustizia amministrativa



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	DM Decreto Ministeriale
	DPR Decreto del Presidente della Repubblica
	Divisa estera Moneta estera

E	Economie di spesa: quote di stanziamento, di competenza e/o di cassa, che a fine esercizio non risultano impegnate e/o pagate e, pertanto, non possono essere più utilizzate negli esercizi successivi
	Emissione si dice dei titoli di spesa (mandati) e di entrata (reversali) predisposti per i pagamenti o gli incassi
	Entrate sono costituite dalla dotazione finanziaria della scuola si dividono in: correnti o di funzionamento, in conto capitale o d'investimento e per partite di giro
	Esercizio finanziario: complesso delle operazioni di gestione del bilancio - vale a dire di esecuzione delle previsioni di entrata e di spesa - svolte nell'anno finanziario
	Estinzione dei titoli l'istituto cassiere, periodicamente, comunica alla scuola il numero dei mandati e delle reversali andati a buon fine (estinti). A fine esercizio gli inestinti vengono annullati e rimesse con imputazione alla gestione dei residui
	EURO la moneta che è adottata dai paesi aderenti all'Unione Monetaria Europea, in circolazione dal giugno 2002. Il controvalore di un Euro è di 1936,27 lire italiane

F	Fattura documento contabile, con rilevanza fiscale, con il quale si richiede il pagamento dei servizi resi (lavori eseguiti, merci vendute, ecc.)
	Finanziario espressione monetaria delle Entrate e delle Uscite

G	Giroconto operazione con la quale vengono trasferiti, da una posta all'altra della cassa, mezzi finanziari (es. dal c/c postale al c/c bancario)
	Giornale o libro di cassa documento contabile obbligatorio nel quale vengono riportate cronologicamente tutte le operazioni di gestione relative alle Entrate ed alle Uscite



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

I	Impegno: definisce l'onere scaturente dalle obbligazioni pecuniarie giuridicamente perfezionate. È assunto sullo stanziamento di competenza di ciascun capitolo di spesa (con esclusione dei Fondi speciali e di riserva).
	Imposte tasse che gravano sui redditi prodotti. Le imposte possono essere: proporzionali, progressive, dirette, indirette, erariali, regionali, provinciali, comunali, ordinarie, straordinarie
	Introiti sinonimo di incassi
	Inventario in senso generale è quella serie di operazioni con le quali si cercano, classificano, descrivono e si valutano gli elementi del patrimonio in senso ristretto è lo strumento rappresentativo, il documento contabile (registro), in cui tali elementi vengono esposti
<hr/>	
L	Liquidazione della spesa attività necessaria per determinare il preciso ammontare di un debito ed individuare esattamente il creditore e le modalità di pagamento
<hr/>	
M	Magazzino luogo in cui vengono depositate le varie attrezzature inerenti l'attività scolastica – anche registro in cui vengono annotati i movimenti quantitativi dei vari beni
	Mandati (od ordinativi di pagamento) sono la forma normale di pagamento delle spese, essi sono emessi dalla scuola sull'istituto tesoriere a favore dei creditori
	Modello (modulo) stampato contenente la forma stabilita per certi documenti
<hr/>	
N	Norma regola secondo la quale si deve fare o non fare qualcosa o seguire determinate procedure
	Nullità invalidità degli atti
<hr/>	
P	Pareggio il bilancio deve chiudere in pareggio, presentando una esatta rispondenza fra le Entrate e le Uscite
	Partita doppia metodo di registrazione contabile. Per metodo di scritture si intende il procedimento tecnico da seguirsi nella registrazione dei fatti amministrativi



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	(forma delle scritte). Per sistema di scritte s'intende il complesso organico di scritte riguardanti un determinato oggetto
	Partitari registri contabili obbligatori, relativi ai conti dei capitoli di bilancio, ove si annotano le operazioni di accertamento o di impegno e quelle di incasso o di pagamento
	Patrimonio tutti i beni appartenenti all'istituzione scolastica debitamente registrati
	Perenzione istituto giuridico che comporta l'eliminazione dello stanziamento dalle scritte normali dei residui non liquidati entro un certo periodo di tempo, restando ferma la non estinzione del debito
	Piano dei conti costituisce lo strumento di riferimento necessario per la rilevazione dei costi ai fini del controllo di gestione. Tali costi sono classificati secondo le caratteristiche fisico-economiche delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) e secondo la destinazione (lo scopo o/e la funzione svolta).
	Prescrizione amministrativa istituto giuridico con il quale un determinato debito, rappresentato da un residuo passivo, viene eliminato dalle scritte con conseguenziale estinzione del medesimo

R	RD Regio Decreto
	RDL Regio Decreto Legge
	Regolamento serie di norme attuative di una determinata legge
	Residui attivi: entrate accertate ma non incassate: costituiscono un credito dello Stato
	Residui passivi: spese impegnate ma non ancora pagate: costituiscono un debito dello Stato
	Reversale ordine di incassare una determinata somma, emesso dalla scuola sull'istituto cassiere a favore dei vari capitoli di bilancio
	Revisori dei Conti funzionari nominati dal Ministero dell'Istruzione e dal Ministero del Tesoro per il riscontro, mediante visite ispettive, della regolarità amministrativa e della efficienza della gestione
	Relazioni esposizioni scritte che illustrano contenuti, dati,



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per l'Istruzione
Direzione Generale per il personale scolastico

	previsioni e programmi su un determinato argomento
	Registro libro dove vengono riportati gli estremi di atti, documenti, operazioni, ecc.
	Riscossione : procedimento di acquisizione e realizzo dei crediti accertati. È la seconda fase della procedura di acquisizione delle entrate.
S	Spese si dividono: di funzionamento amministrativo e contabile, in conto capitale o d'investimento e per progetti
T	TAR Tribunale Amministrativo Regionale
	Tassa corrispettivo che si paga alla Pubblica Amministrazione per il godimento di un servizio pubblico
V	Valuta valore commerciale attribuito ad una moneta nazionale
	Verbale resoconto scritto che riporta le discussioni, le risposte, gli interventi durante un'assemblea, consiglio, ecc.