Prot. n. 0146137 del 27/12/2017 - [UOR: DRAG - Classif. II/7]

UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Progetto

CONTABILITA' ANALITICA

Manuale d'uso

Siena, Dicembre 2017

INDICE

Premessa pag. 3

1. Note introduttive pag. 6

2. Fasi necessarie pag. 11

3. Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi pag. 12

4. Il piano dei conti pag. 26

5. Criteri di imputazione dei costi pag. 60

6. Processo di ribaltamento dei costi sulle funzioni/missioni e sulle strutture didattiche e di ricerca pag. 72

7. Futuri sviluppi: identificazione dei prodotti e delle attività pag. 86

Premessa

Le problematiche connesse all'introduzione della contabilità analitica o, ancora meglio, dell'insieme di tutti quegli strumenti che vengono normalmente ricompresi sotto le dizioni contabilità direzionale/contabilità gestionale sono diventate d'attualità per il sistema universitario a partire dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 (c.d. Legge Gelmini) che prevedeva, all'art. 5, l' "*introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica"*: tale previsione legislativa ha innescato un processo che, lungi dall'essere concluso, impegnerà gli Atenei anche nei prossimi anni.

A differenza di altri contesti universitari, l'Università di Siena si è già misurata in passato con tali tematiche: già nel 1995, infatti, sotto la spinta delle importanti novità contenute nella Legge 24 dicembre 1993, n. 537[1], che ha rappresentato forse il punto di svolta più significativo nell'affermazione definitiva dell'autonomia universitaria introdotta con la Legge 9 maggio 1989, n. 168, fu varato il progetto "Contabilità gestionale e budget" con l'obiettivo di dare risposte operative immediate alle sollecitazioni teoriche che scaturivano - all'epoca - dai lavori della "Commissione rettorale per lo studio delle metodologie di attuazione dell'autonomia amministrativo-contabile dell'Università di Siena"[2] .

La Commissione era stata istituita nell'autunno del 1994 al fine di condurre un "*lavoro esplorativo e di studio (...) mirato ad immaginare ed impostare i cambiamenti del sistema informativo e, in specie, le ulteriori rilevazioni ed elaborazioni ritenute oggi necessarie per pilotare l'amministrazione universitaria verso una gestione a budget*"; questo si rendeva necessario in considerazione del fatto che "*in regime di autonomia amministrativa le rilevazioni contabili, alle consuete funzioni di rappresentare le acquisizioni e gli impegni di risorse e le operazioni compiute, aggiungono la funzione di quantificare e analizzare, in termini di costi e risultati, gli impieghi delle risorse stesse, rispetto alle finalità istituzionali perseguite. (...) La differenza sostanziale tra i due sistemi di rilevazione (tradizionale e a budget, ndr) risiede nel carattere essenziale per il secondo della quantificazione e valutazione della produzione ottenuta, non solo o non tanto come aggregato generale, ma nelle sue componenti analitiche, ossia a un livello di risoluzione tanto fine da permettere di effettuare confronti e valutazioni comparative e trarre dalle differenze rilevate segnali capaci di attivare processi autocorrettivi, idonei a bilanciare e innalzare i rapporti tra valori prodotti e costi sostenuti*"[3].

---

[1] Art. 5, comma 1, della Legge 24 dicembre 1993, n. 537 "Interventi correttivi di finanza pubblica":
"A decorrere dall'esercizio finanziario 1994 i mezzi finanziari destinati dallo Stato alle università sono iscritti in tre distinti capitoli dello stato di previsione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, denominati:
a) fondo per il finanziamento ordinario delle università, relativo alla quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università, ivi comprese le spese per il personale docente, ricercatore e non docente, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica, ad eccezione della quota destinata ai progetti di ricerca di interesse nazionale di cui all'articolo 65 del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, e della spesa per le attività previste dalla legge 28 giugno 1977, n. 394;
b) fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, relativo alla quota a carico del bilancio statale per la realizzazione di investimenti per le università in infrastrutture edilizie e in grandi attrezzature scientifiche, ivi compresi i fondi destinati alla costruzione di impianti sportivi, nel rispetto della legge 28 giugno 1977, n. 394, e del comma 8 dell'articolo 7 della legge 22 dicembre 1986, n. 910;
c) fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario, relativo al finanziamento di specifiche iniziative, attività e progetti, ivi compreso il finanziamento di nuove iniziative didattiche.

[2] La Commissione Rettorale per lo studio delle metodologie di attuazione dell'autonomia amministrativo-contabile dell'Università degli Studi di Siena era composta da Gastone Ceccanti (coordinatore), Claudio Casiroli, Giovanni Colucci, Alberto Giani e Angelo Riccaboni. Tale gruppo di lavoro, oltre ad aver delineato i problemi teorici ed organizzativi concernenti l'introduzione della contabilità analitica nell'Università, ha elaborato, tra l'altro, alcune proposte concrete concernenti l'elaborazione della mappa dei centri di costo e le procedure di ripartizione dei costi, le quali hanno costituito la base per alcuni lavori del Nucleo di valutazione dell'epoca.

[3] Gastone Ceccanti, *Autonomia e finanziamento dell'Università, Osservazioni intorno all'art. 5, L. 537/93 e prime ipotesi di azione amministrativa da adottare nell'Università di Siena*, Documento interno, 1994

Come si può vedere, già in questo primo documento veniva in sostanza posta in evidenza la necessità di introdurre nell'Università di Siena la contabilità generale su base economica e la contabilità analitica, accanto alla tradizionale contabilità finanziaria.

Il Progetto, sviluppato nel corso del triennio 1996-1999, coinvolse 29 strutture organizzative (che a loro volta impegnarono - a vario titolo - 78 unità di personale) e consentì al Nucleo di valutazione di elaborare, negli anni a cavallo tra la seconda età degli anni '90 e l'inizio del 2000, alcuni indicatori di costo e in particolare quello relativo al costo per studente iscritto riferito a ciascun corso di laurea dell'epoca.

Naturalmente, dati gli strumenti a disposizione in quegli anni e il radicamento della metodologia proposta in un contesto contabile che restava comunque quello della contabilità finanziaria, i risultati ottenuti scontavano un grado di approssimazione sicuramente non trascurabile; ma, come aveva sottolineato la Commissione, "*il contributo che le analisi economiche possono portare alle attività decisionali non consiste nell'astratto ed improbabile valore "assoluto" dei numeri che vengono calcolati, quanto piuttosto nella maggior conoscenza dei processi aziendali che tali indagini inducono e nello stimolo che esse forniscono per miglioramenti di tipo organizzativo*".

Quello che viene proposto nelle pagine che seguono è perciò da considerare come la ripresa ideale di un progetto che aveva a suo tempo imposto l'Università di Siena come istituzione all'avanguardia nell'analisi dei costi delle istituzioni universitarie[4]: naturalmente con nuovi interpreti, nuove tecnologie e – soprattutto – maggiore consapevolezza della necessità di dover percorrere un tragitto comunque necessario.

Il Piano della performance 2017-19 ha proposto tra gli obiettivi sfidanti del triennio l'introduzione della contabilità analitica, l'identificazione dei prodotti e la definizione del modello per la determinazione dei costi unitari; il progetto prevede i seguenti *steps*:

2017: Definizione del piano dei conti; definizione della mappa dei centri di costo; definizione della struttura dei costi; identificazione dei driver per il ribaltamento; identificazione dei costi per struttura;

2018: identificazione dei prodotti; identificazione del costo dei prodotti; inizio sperimentazione del sistema e predisposizione di reportistica e stesura del report finale;

2019: calcolo del costo dei prodotti.

La strategicità del progetto per l'Università di Siena è dimostrata dal coinvolgimento diretto della Direzione generale nelle attività di coordinamento metodologico, mentre il coordinamento operativo è stato alla Divisione ragioneria. Dopo le prime fasi, è previsto un ampio coinvolgimento di tutte le unità organizzative e del personale tecnico-amministrativo che opera al loro interno oltre che, naturalmente, degli organi di governo ai vari livelli dell'Ateneo, al fine di incentivare in maniera rapida una crescita generale nella sensibilità verso questi temi: si potranno in tal modo apprezzare le reazioni di un ampio numero di utilizzatori, sia sui termini generali del progetto sia in merito alla validità metodologica ed operativa delle soluzioni individuate.

[4]Il riconoscimento più significativo è la partecipazione di Angelo Riccaboni (in veste di coordinatore) e di Giovanni Colucci al Gruppo di ricerca per "*La stima dei costi delle differenti attività istituzionali delle Università*" promosso dall'Osservatorio per la valutazione del Sistema Universitario ed istituito con Decreto del MURST n. 1475 del 15-12-1997, v. G.Colucci, G.Aristelli, G.Corradini, F.Maselli, A.Riccaboni, G.Scanzani) "*La stima dei costi delle differenti attività istituzionali delle Università*", Rapporto di ricerca, Roma,1999.

1. Note introduttive

L'Università di Siena da ormai quattro anni redige un bilancio unico di Ateneo costruito adottando un sistema di contabilità generale su base economica, che ha sostituito il precedente impianto basato su un bilancio di ateneo e su separati bilanci dei dipartimenti, formulati entrambi con logiche di contabilità finanziaria, di competenza (nel primo caso) e di cassa (nel secondo).

L'Ateneo è stata la prima istituzione universitaria in Italia ad implementare una tra le principali innovazioni introdotte dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 (c.d. Legge Gelmini) la quale, all'art. 5, comma 1 lettera b), aveva previsto, all'interno delle deleghe attribuite al governo, quella relativa alla "*revisione della disciplina concernente la contabilità, al fine di garantirne coerenza con la programmazione triennale di ateneo, maggiore trasparenza ed omogeneità, e di consentire l'individuazione della esatta condizione patrimoniale dell'ateneo e dell'andamento complessivo della gestione*".

I limiti all'esercizio del potere di delega attribuito al governo venivano fissati dal legislatore al comma 4, lettera a), dello stesso art. 5° laddove viene esplicitato tra i principi e criteri direttivi vincolanti quello relativo alla "*introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di ateneo sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti e aggiornati dal Ministero, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI), garantendo, al fine del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, la predisposizione di un bilancio preventivo e di un rendiconto in contabilità finanziaria, in conformità alla disciplina adottata ai sensi dell'articolo 2, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196*".

È interessante notare come il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale previsto dal legislatore nei termini appena evidenziati costringa in realtà le università italiane a redigere "anche" un bilancio preventivo e un rendiconto in contabilità finanziaria

Questo adempimento deriva, come visto, dall'applicazione della normativa di cui all'articolo 2 , comma 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196 che contiene la delega al Governo affinché proceda, con uno o più decreti legislativi, alla "*armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche, ad esclusione delle regioni e degli enti locali, e dei relativi termini di presentazione e approvazione, in funzione delle esigenze di programmazione, gestione e rendicontazione della finanza pubblica*", nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

a) adozione di regole contabili uniformi e di un comune piano dei conti integrato al fine di consentire il consolidamento e il monitoraggio in fase di previsione, gestione e rendicontazione dei conti delle amministrazioni pubbliche;

b) definizione di una tassonomia per la riclassificazione dei dati contabili e di bilancio per le amministrazioni pubbliche tenute al regime di contabilità civilistica, ai fini del raccordo con le regole contabili uniformi di cui alla lettera a);

c) adozione di comuni schemi di bilancio articolati in missioni e programmi coerenti con la classificazione economica e funzionale individuata dagli appositi regolamenti comunitari in materia di contabilità nazionale e relativi conti satellite, al fine di rendere più trasparenti e significative le voci di bilancio dirette all'attuazione delle politiche pubbliche, e adozione di un sistema unico di codifica dei singoli provvedimenti di spesa correlati alle voci di spesa riportate nei bilanci;

d) affiancamento, ai fini conoscitivi, al sistema di contabilità finanziaria di un sistema e di schemi di contabilità economico-patrimoniale che si ispirino a comuni criteri di contabilizzazione;

e) adozione di un bilancio consolidato delle amministrazioni pubbliche con le proprie aziende, società o altri organismi controllati, secondo uno schema tipo definito dal Ministro dell'economia e delle finanze d'intesa con i Ministri interessati;

f) definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, costruiti secondo criteri e metodologie comuni alle diverse amministrazioni individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri.

Fermo restando che gli atenei italiani, al pari di qualsiasi altra amministrazione pubblica, devono implementare i propri sistemi contabili affinché possano restituire l'intero contenuto informativo appena evidenziato, si deve notare come il Sistema universitario abbia deciso di procedere con una scelta ancora più radicale rispetto alla previsione contenuta al punto d): con la legge 240/2010 viene infatti stabilita l'adozione della contabilità economico-patrimoniale *tout court*, laddove invece la norma generale prevedeva il semplice affiancamento, a fini conoscitivi, al sistema di contabilità finanziaria.

Il principio ispiratore di quella che ad alcuni commentatori apparve all'epoca come una velleitaria fuga in avanti, è da ricondurre alla volontà di richiamare la gestione delle Università a logiche più stringenti di sostenibilità economica e ad introdurre il massimo grado di trasparenza possibile all'interno di un Sistema, sostanzialmente non regolato, che non consentiva l'effettivo apprezzamento della situazione finanziaria e patrimoniale degli atenei, oltre che rendere praticamente impossibile il confronto tra le performance di ciascuno di essi.

Ricordiamo infatti che con la stagione dell'autonomia degli atenei introdotta dalla Legge 168/89 fu data a ciascuno di essi la piena libertà nell' "*adottare un regolamento di ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, anche in deroga alle norme dell'ordinamento contabile dello Stato e degli enti pubblici, ma comunque nel rispetto dei relativi principi*" (Art. 7, comma 7), salvo l'esile vincolo previsto al precedente comma 6 secondo il quale "*Per consentire l'analisi della spesa finale e il consolidamento dei conti del settore pubblico allargato il Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, con proprio decreto, emanato di concerto con il Ministro del tesoro, fissa i criteri per la omogenea redazione dei conti consuntivi delle università*". La conseguenza, come era prevedibile, fu una incontrollata esplosione di regolamenti del tutto diversi l'uno dall'altro con riferimento tanto al piano dei conti adottato, quanto ai sistemi adottati (finanziario di cassa, finanziario di competenza, finanziario misto cassa-competenza e, seppur raramente, economico-patrimoniale).

Questa situazione di assoluta *deregulation* si è protratta dalla prima metà degli anni novanta ai giorni nostri quando, finalmente, il legislatore ha ritenuto di mettere un po' di ordine "standardizzando" i sistemi contabili delle università nei termini precedentemente descritti ed ulteriormente sviluppati con i successivi decreti ministeriali attuativi.

2. Come si diceva, la scelta di transitare verso la contabilità economico-patrimoniale fu dettata in particolare dalla volontà di rendere intellegibili i risultati della gestione ad una platea più vasta rispetto a quella del ristretto numero di addetti ai lavori esperti di contabilità di Stato, utilizzando logiche e schemi di bilancio simili a quelli utilizzati nel mondo delle aziende e nell'universo privato.

Peraltro, la scarsità di risorse finanziarie e la connessa necessità di predisporre forme adeguate di controllo e di garanzia dell'*accountability* dei soggetti coinvolti, avevano già di fatto spinto il mondo universitario verso l'adozione di principi e strumentazioni tese al conseguimento di quegli obiettivi, tra i quali modelli e schemi di valutazione delle performance dei vari attori, logiche del Total Quality Management (TQM) e del miglioramento continuo, o l'adozione di strumenti tecnico-contabili più evoluti: cioè di tutto quell'insieme di strumenti e processi volti a garantire che le risorse siano impiegate in modo efficace ed efficiente che vengono fatti rientrare nella c.d. *contabilità direzionale*.

C’è anche da dire, per completezza, che da un altro punto di vista le Università, come d’altra parte le altre pubbliche amministrazioni, sono risultate in larga misura inadempienti rispetto alle prescrizioni previste dall’Art. 4, comma 1 del D.Lgs. 30 luglio 1999 n. 286 “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”.

Non è inutile riportare quanto era stato previsto all’epoca (circa venti anni fa!), perché contiene buona parte delle tematiche che l’Università di Siena si propone di sviluppare nel prossimo triennio e rispetto alle quali l’introduzione della contabilità analitica costituisce un passaggio fondamentale, anche se non sufficiente:

“1. Ai fini del controllo di gestione, ciascuna amministrazione pubblica definisce:

a) l'unità o le unità responsabili della progettazione e della gestione del controllo di gestione;

b) le unità organizzative a livello delle quali si intende misurare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;

c) le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili;

d) l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera amministrazione o a singole unità organizzative;

e) le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti;

f) gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità;

g) la frequenza di rilevazione delle informazioni”.

L’introduzione della contabilità economico-patrimoniale nelle università in generale (e nell’Università di Siena in particolare) rappresenta perciò solo un primo tassello di un processo più ampio che dovrà essere sviluppato, con la dovuta gradualità ma anche con la necessaria determinazione, nei prossimi anni.

Come si è accennato, per l’apprezzamento di una corretta gestione delle risorse (siano esse pubbliche o private) è necessario possedere informazioni puntuali circa il loro utilizzo e - soprattutto - circa i risultati che ne sono derivati. Il fatto che le Università adottassero fino a poco tempo fa un sistema di contabilità finanziaria rappresentava sicuramente una limitazione: questo tipo di contabilità non permette infatti la quantificazione economica dei risultati delle attività realizzate.

L’esigenza di migliorare l’efficienza nell’utilizzo delle risorse impone inevitabilmente di considerare l’aspetto economico della gestione, e dunque di apprezzare i costi e i ricavi di competenza; ovvero il valore dei flussi reali (beni e servizi) in ingresso (costi) e in uscita (ricavi) di pertinenza del periodo di riferimento, indipendentemente dalla loro manifestazione monetaria.

Di ciò si occupa, come noto, la **contabilità generale** su base economica.

Esaminiamo brevemente, senza pretese di esaustività, su quali premesse teoriche si fonda la Contabilità generale su base economica

Questo tipo di contabilità richiede, in particolare, il rispetto del principio di competenza, nella duplice accezione di competenza “temporale” e di competenza “economica”.

Il principio di competenza "temporale" è definito dal rispetto di alcune regole per la determinazione dei costi e dei ricavi volte a:

1) Stabilire la misura (entità) dei costi e dei ricavi;

2) Specificare la data alla quale si possono concretamente determinare i costi ed i ricavi;

3) Decidere a quale data debbono essere riferiti i valori economici di scambio.

Le soluzioni adottate in Contabilità generale per i tre problemi sono le seguenti:

1. unità di misura dei costi e dei ricavi sono i prezzi negoziati;

2. costi e ricavi si misurano alla data in cui si accerta il debito o il credito di regolamento verso l'altro soggetto dello scambio, senza attendere la data in cui si ha l'effettivo movimento monetario; occorre cioè tempificare i componenti di reddito all'epoca in cui si accerta l'obbligo di pagare o il diritto di incassare. In termini pratici, questo significa che costi e ricavi sorgono alla data in cui si ha il ricevimento o la emissione della fattura o di altro documento che comprovi l'avvenuta prestazione reale;

3. indipendentemente dalla data in cui si può misurare di fatto il costo o il ricavo sulla base delle fatture, i componenti di reddito devono avere competenza temporale sul periodo nel quale si ha la movimentazione fisica dello scambio. In altri termini, i costi devono essere riferiti all'epoca in cui si utilizzano i fattori acquisiti; i ricavi a quella in cui si perde la disponibilità delle produzioni cedute.

Al principio di competenza (temporale) viene normalmente contrapposto il principio di cassa, secondo il quale invece costi e ricavi:

- sono misurati dall'ammontare delle effettive uscite ed entrate di cassa;
- si tempificano alla data in cui si manifestano i movimenti monetari.

Il principio di competenza economica è il fondamento di un corretto calcolo del risultato economico d'esercizio. Questo principio si sostanzia nella seguente proposizione: per la corretta misura del reddito è necessario verificare che i ricavi e i costi siano tra loro economicamente correlati.

Per chiarire questa affermazione è necessario ricordare che normalmente un'azienda sostiene dei costi per acquisire fattori produttivi da utilizzare per la realizzazione delle produzioni da cui successivamente scaturiranno dei ricavi: quindi tra sorgere dei costi e conseguimento dei ricavi intercorre un certo periodo di tempo. Costi e ricavi sono correlati se attengono ad uno stesso processo produttivo, nel senso che:

- i costi sono sostenuti per i fattori necessari per lo sviluppo di quel processo (e tra questi vanno ricompresi anche i fattori non più utilizzabili oltre quel processo)
- i ricavi conseguono dalla vendita delle produzioni ottenute da quel processo

Il livello di risoluzione richiesto dalla contabilità economico-patrimoniale per la redazione del bilancio d'esercizio non è però sufficiente per garantire quella razionale allocazione delle risorse, oggi più che mai necessaria. Ecco, allora, che diventa necessario riuscire ad apprezzare non solo i costi ed i ricavi che nel periodo di riferimento hanno riguardato l'università nel suo complesso, ma anche quelli di pertinenza di unità organizzative più ridotte e quelli sostenuti con riguardo ad oggetti di riferimento ritenuti utili per l'assunzione delle decisioni operative e di lungo termine.

Il perseguimento di tale obiettivo è proprio l'oggetto della **contabilità analitica**.

In effetti, "*in regime di autonomia amministrativa le rilevazioni contabili, alle consuete funzioni di rappresentare le acquisizioni e gli impegni di risorse e le operazioni compiute, aggiungono la funzione di quantificare e analizzare, in termini di costi e risultati, gli impieghi delle risorse stesse, rispetto alle finalità istituzionali perseguite. Questa funzione assume importanza tanto maggiore quanto più la responsabilità degli amministratori si sposta dalla corretta destinazione di fondi in impieghi specifici prestabiliti da autorità superiori o diverse, alla gestione economica di raccolta e impiego dei fondi stessi nella produzione di risultati il cui "valore" possa ritenersi maggiore dei costi che essi comportano. La differenza sostanziale tra i due sistemi di rilevazione - tradizionale e a budget - risiede nel carattere essenziale per il secondo della quantificazione e valutazione della produzione ottenuta, non solo o non tanto come aggregato generale, ma nelle sue componenti analitiche, ossia ad un livello di risoluzione tanto fine da permettere di effettuare confronti e valutazioni comparative e trarre dalle differenze rilevate segnali capaci di attivare processi autocorrettivi, idonei a bilanciare e innalzare i rapporti tra "valori prodotti" e "costi sostenuti""*[5].

Nell'attività di determinazione di costi non può essere dimenticato, tuttavia, che "*la misurazione e la valutazione della produzione universitaria, che è produzione di scienza, di alta cultura e di capacità professionali ad alto livello, presentano difficoltà enormemente maggiori di quelle che si incontrano allorché i prodotti sono oggetto di appropriazione e di scambio*"[6].

La determinazione dei costi rappresenta pertanto, nell'Università ancor più che nelle altre organizzazioni, uno strumento di supporto per le decisioni, non certo il fine delle analisi economico-aziendali condotte.

[5]Gastone Ceccanti, *op. cit.*
[6]Gastone Ceccanti, *op. cit.*

2. Fasi necessarie

Per il miglioramento della qualità nell'offerta universitaria, occorre innanzitutto una misurazione corretta, anche nei profili economico-finanziari, dei processi che si esprimono all'interno dell'organizzazione e degli input e dei risultati che pongono in relazione l'unità aziendale con il contesto di riferimento.

Per pervenire a tale misurazione occorre percorrere un tragitto che deve iniziare con l'analisi ravvicinata delle attività e dei processi che caratterizzano la produzione scientifica, didattica ed amministrativa dell'Università. Soltanto dopo tale indagine, si può passare ai momenti propriamente tecnici, che possono essere riassunti nel modo seguente:

1. Analisi delle attività e dei processi che caratterizzano la produzione scientifica, didattica ed amministrativa dell'Università.
2. Analisi delle procedure e delle informazioni economico-finanziarie già esistenti, verificandone la loro attendibilità, precisione e tempestività.
3. Implementazione del sistema contabile esistente, al fine di permettere la rilevazione analitica.
4. Elaborazione della mappa dei centri di costo.
5. Definizione del piano dei conti.
6. Individuazione delle procedure per la determinazione analitica dei costi sostenuti.
7. Definizione dei modelli di presentazione (garantendo tempestività nella diffusione, chiarezza negli schemi di presentazione, trasparenza nelle metodologie di ottenimento dei risultati).

Per garantire la più elevata efficacia possibile della contabilità analitica occorre tener conto, inoltre, di altri aspetti che, pur non rientrando fra quelli di natura strettamente tecnica, rivestono un ruolo altrettanto importante:

- Forte *sponsorship*, sia da parte dei vertici dell'organizzazione che da parte dei responsabili delle singole unità periferiche.

- Condivisione da parte degli operatori scientifici ed amministrativi degli obiettivi della nuova strumentazione contabile. Assumono particolare rilievo le iniziative di coinvolgimento nella definizione delle linee guida del sistema, le attività di promozione e di formazione, l'adeguata presentazione degli scopi del progetto e la fornitura degli schemi logici ed operativi necessari per interpretare i risultati della contabilità analitica.

Deve inoltre evidenziarsi fin da ora che in tale contesto non è richiesta la "precisione ragionieristica", ma la rappresentazione attendibile e tempestiva dell' "ordine di grandezza" dei fenomeni analizzati.

L'obiettivo a cui tendere non è tanto quello di effettuare confronti e comparazioni fra situazioni eterogenee, frutto spesso di logiche decisionali differenti, quanto invece quello di ottenere una maggior consapevolezza di come si perviene al risultato finale, mediante quale utilizzo di risorse e in virtù di quale modello formativo ed operativo; in maniera tale che, se vengono definiti obiettivi di miglioramento, siano disponibili informazioni atte ad individuare i modi attraverso i quali poter intervenire.

3. Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi

L'individuazione dei centri di costo è un passaggio essenziale per poter giungere alla determinazione dei costi delle unità di riferimento oggetto dell'indagine: alla loro definizione bisogna dedicare grande attenzione per non vanificare la possibilità di comparazione futura dei costi e dei rendimenti di unità omogenee, sia a livello locale che nazionale.

Va ricordato, in primo luogo, che i centri di costo individuabili nelle Università non rappresentano esclusivamente unità organizzative che possiedono autonomia amministrativo-contabile ma, piuttosto, unità individuate al fine di una più razionale definizione dei costi; possiamo definire i centri di costo come "aggregati di persone e di mezzi ai quali sono riferiti, in modo diretto o indiretto, gli oneri sostenuti dall'Amministrazione universitaria".

Ai nostri fini, è utile introdurre inoltre una distinzione tra centri di costo *elementari* e *complessi*.

I centri di costo elementari rappresentano "i minimi aggregati di persone e di mezzi per i quali è prevista una rilevazione diretta dei costi ed è ufficialmente riconosciuto un responsabile per la liquidazione delle spese sostenute o autorizzate". Essi possono essere distinti in centri:

- *operativi*, rappresentati dai centri in cui vengono realizzate le "produzioni tipiche" dell'Università, ossia formazione e ricerca (corsi di studio, dipartimenti, centri di ricerca), sono i centri di costo produttivi in senso lato;
- *ausiliari*, ossia unità organizzative che offrono prestazioni di servizi ed attività di supporto ai centri di costo produttivi (biblioteche, centri stampa, servizi di custodia, centri di calcolo ecc.);
- *generali*, cioè centri che offrono prestazioni all'organizzazione nel suo complesso e all'interno dei quali la relazione con l'output è molto labile (tutto ciò che è radicato a livello di Ateneo: uffici, centri di ateneo ecc.).
- *virtuali*, sono centri di costo residuali, che non hanno relazioni né con i processi produttivi, né con la struttura organizzativa: sono solo contenitori contabili. Essi vengono utilizzati per raccogliere le voci di costo residuali (es. edifici), sono creati per problemi temporanei o sono utilizzati per rilevare costi di progetti speciali.

I centri di costo elementari possono a loro volta essere suddivisi in unità via via più ridotte, che possiamo definire *di base* (es.: sottoarticolazione di un ufficio, linea di attività, sezione di un dipartimento, singola commessa ecc.); in definitiva un centro di costo elementare è quindi costituito, di norma, da un insieme di centri di costo di base. L'esplorazione dei costi e dei rendimenti di queste micro-unità riveste però interesse solo a livello "locale", nel senso che essa risulta utile solo ai responsabili del centro elementare: possiamo dire che la lettura e l'interpretazione dei dati a loro riferiti non interessano gli altri livelli dell'Ateneo.

I centri di costo complessi, a loro volta, sono formati da una pluralità di componenti elementari (e/o da una pluralità di loro "frazioni"): i costi a loro riferiti si ottengono cioè attraverso un processo di consolidamento dei conti di "n" centri elementari o di base (es. scuole, settori scientifico-disciplinari ecc.).

Sarebbe estremamente utile se l'identificazione dei centri di costo, di qualsiasi natura, fosse condotta stabilendo pochi ed essenziali "connotati" concordati a livello nazionale (o, comunque, da un insieme rappresentativo di università, quale quello rappresentato dagli atenei che partecipano al progetto *Good Practice* coordinato dal Consorzio MIP del Politecnico di Milano) ed atti a garantire quel minimo di omogeneità necessario per poter confrontare correttamente realtà diverse; solo in questo modo è infatti possibile garantire un flusso di ritorno agli Atenei in modo tale che essi possano attendibilmente confrontare il proprio "posizionamento" in termini di costi e rendimenti all'interno del Sistema universitario.

Non esistono infatti regole specifiche da applicare per costruire la mappa dei centri di costo, che varia in base alla situazione di contesto; in via generale, la mappa dei possibili centri di costo evidenziabili in una realtà universitarie può essere ricostruita partendo dal centro di costo "di base" più semplice che possiamo immaginare (il fondo del singolo docente o la singola commessa per una prestazione in conto terzi) per arrivare attraverso vari percorsi e "tappe" intermedie all'ateneo globalmente inteso.

Ovviamente deve essere una struttura equilibrata, perché se i centri di costo sono troppi, vi sono risorse utilizzate in comune da più centri di costo e diventa perciò molto complicato imputarle a ciascuno di essi; se invece sono troppo pochi, il sistema non è efficace.

Nella pratica, la struttura dei centri di costo segue quasi sempre la struttura dei centri di responsabilità e quindi delle strutture organizzative: seguendo questa logica, la mappa dei centri di costo dell'Università di Siena è quella contenuta nella Tab. 1, che integra anche informazioni relative alla dipendenza gerarchica, alle funzioni svolte ed alla localizzazione fisica delle unità organizzative.

L'utilità di determinare il costo di una unità organizzativa o di una sua sotto-articolazione riveste importanza non tanto per esprimere valutazioni sulla convenienza economica a mantenere all'interno dell'università alcune attività oppure se, al contrario, risulterebbe vantaggioso esternalizzarle, quanto per comparare il grado di efficienza di unità organizzative che svolgono la stessa attività. Inoltre, la determinazione di questi costi può costituire uno degli elementi da utilizzare nella valutazione della performance del suo responsabile.

La capacità di evidenziare la destinazione dei fattori produttivi utilizzati, tipica della contabilità analitica, non si esaurisce tuttavia al livello dell'allocazione dei costi alle unità organizzative (o alle loro sotto-articolazione), ma può estendersi, come anticipato, ad oggetti più specifici quali i prodotti/servizi finali, le attività, le linee di attività e le varie tipologie di clienti/utenti.

In particolare, la determinazione del costo di un prodotto o di un servizio è come noto fondamentale qualora si debbano fissare prezzi di vendita o tariffe che consentano di reintegrare il valore di tutti i fattori produttivi impiegati o, quanto meno, per servire a conoscere quale sia il grado di copertura dei costi di produzione che essi assicurano. La conoscenza di questi dati si rivela, in tutta evidenza, assolutamente indispensabile per valutare la convenienza ad erogare tutte quelle prestazioni a terzi che rientrano nella c.d. "attività commerciale" dell'università.

Anche se questa parte verrà sviluppata in modo approfondito nella seconda fase del Progetto, va comunque tenuta presente nella definizione della metodologia e del processo di calcolo dei costi da adottarsi che riguardano invece questa prima fase.

Tab. 1/1: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Rettore				Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Rettore			Segreteria del Rettore	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Organi di governo				Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Organi di governo			Ufficio organi collegiali	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Organi di governo			Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale				Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Segreteria di direzione	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Archivio storico	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Ufficio stampa	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale			Presidio Mattioli	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Le Scotte	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Le Scotte	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Via Laterina, 8	MANTELLINI-LAT	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Pian de' Mantellini, 44	MANTELLINI-LAT	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Via P.A. Mattioli, 4	MANTELLINI-LAT	DID/RIC
Direzione generale			Presidio Polo Umanistico	Siena, Via Roma, 47	POLO	DID/RIC
Direzione generale			Presidio San Francesco	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID/RIC
Direzione generale			Presidio San Miniato	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID/RIC
Direzione generale			Presidio San Niccolò	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID/RIC
Direzione generale			Servizio generali sede di Arezzo	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	DID/RIC
Direzione generale	Area affari generali e legali	Divisione atti normativi e affari istituzionali		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area affari generali e legali		Ufficio legale e contenzioso	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale		Servizio accademia fisiocritici	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale		Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST

Tab. 1/2: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area del personale		Ufficio formazione del personale	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale tecnico amministrativo		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale tecnico amministrativo e servizio sanitario	Ufficio affari sociali	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale tecnico amministrativo e servizio sanitario	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario	Ufficio amministrazione personale docente	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario	Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	ASS
Direzione generale	Area del personale	Divisione trattamenti economici e pensioni		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione trattamenti economici e pensioni	Ufficio pensioni	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione trattamenti economici e pensioni	Ufficio stipendi	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area del personale	Divisione trattamenti economici e pensioni	Ufficio trattamenti economici	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area edilizia			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area edilizia		Servizio di prevenzione e protezione	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area edilizia		Ufficio tecnico	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area logistica			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area logistica	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST

Tab. 1/3: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area logistica	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio		Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area logistica	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Ufficio convenzioni	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi		Supporto amministrativo	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi	Divisione processi e architetture		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi	Divisione documentale e conservazione (U.O. di II		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi		Ufficio esercizio e tecnologie	Siena, Via S. Bandini, 25	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi		Ufficio gestione della domanda e servizio statistico	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area organizzazione e sistemi informativi		Ufficio dati e metadati	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione		Ufficio Servizi amministrativi e contabili	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Umanistica	Siena, Via Fieravecchia, 19	POLO UMANISTICO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Umanistica	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID/RIC

Tab. 1/4: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Giuridico – Politologica "Circolo Giuridico"	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Economica	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica	Siena, Via Laterina, 2	MANTELLINI-LAT	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione research and grants management		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione terza missione		Siena, Via Valdimontone, 1	RETTORATO	RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione terza missione	Liaison office	Siena, Via Valdimontone, 1	RETTORATO	RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione terza missione	Servizio supporto eventi culturali e convegnistici	Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione terza missione	Ufficio public engagement	Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione relazioni internazionali		Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	DID/RIC

Tab. 1/5: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione relazioni internazionali	Ufficio sviluppo e gestione relazioni internazionali	Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione relazioni internazionali	Ufficio progettazione e gestione mobilità internazionale	Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	DID/RIC
Direzione generale	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione	Divisione relazioni internazionali	Ufficio orientamento e assistenza studenti e ricercatori internazionali	Siena, Via S.Vigilio, 6	RETTORATO	DID/RIC
Direzione generale	Area servizi allo studente			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente		Ufficio ordinamenti didattici	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente		Ufficio assicurazione di qualità	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello		Siena, Via S. Bandini, 25	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio coordinamento procedure studenti	Siena, Via S. Bandini, 25	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio gestione tassazione universitaria	Siena, Via S. Bandini, 25	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 47	POLO UMANISTICO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	DID

Tab. 1/6: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Pian de' Mantellini, 44	MANTELLINI-LAT	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47	POLO UMANISTICO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di I e II livello	Ufficio studenti e didattica Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea		Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	Ufficio master e corsi	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	Ufficio scuole di specializzazione ed esami di	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	Ufficio progettazione corsi e programmazione	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	Ufficio servizi agli studenti	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione dottorato di ricerca e formazione degli insegnanti		Siena, Via del Refugio, 4	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione dottorato di ricerca e formazione degli insegnanti	Ufficio per il Dottorato di Ricerca	Siena, Via del Refugio, 4	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione dottorato di ricerca e formazione degli insegnanti	Ufficio per la formazione degli insegnanti	Siena, Via del Refugio, 4	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione dottorato di ricerca e formazione degli insegnanti	Servizio di accoglienza Conservatori riuniti-Refugio	Siena, Via del Refugio, 4	RETTORATO	GEST

Tab. 1/7: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service		Siena, Via Valdimontone, 1	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service	Placement Office – Career Service	Siena, Via Valdimontone, 1	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service	Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service	Ufficio borse e incentivi allo studio	Siena, Via S. Bandini, 25	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area servizi allo studente	Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service	Ufficio orientamento e tutorato	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	DID
Direzione generale	Area sistema contabile			Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area sistema contabile	Divisione ragioneria		Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area sistema contabile	Divisione ragioneria	Ufficio analisi e monitoraggio crediti	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area sistema contabile	Divisione ragioneria	Ufficio bilancio e fiscalità	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Direzione generale	Area sistema contabile	Divisione ragioneria	Ufficio flussi economici e finanziari	Siena, Banchi di Sotto, 55	RETTORATO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie Mediche			Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID/RIC/ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie Mediche		CdS I, II e III liv. Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie Mediche		Segreteria amministrativa Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie Mediche		Settore Ricerca Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie Mediche		Settore Ricerca Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	RIC/ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia			Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID/RIC/ASS

Tab. 1/8: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia		CdS I, II e III liv. Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia		Segreteria amministrativa Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia		Settore Ricerca Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC/ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Economia Politica e Statistica			Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Economia Politica e Statistica		CdS I, II e III liv. Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Economia Politica e Statistica		Segreteria amministrativa Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Economia Politica e Statistica		Settore Ricerca Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne			Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		CdS I, II e III liv. Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		Segreteria amministrativa Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		Settore Ricerca Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Giurisprudenza			Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Giurisprudenza		CdS I, II e III liv. Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Giurisprudenza		Segreteria amministrativa Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	GEST

Tab. 1/9: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Strutture did. e di ricerca	Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche			Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		CdS I, II e III liv. Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		Segreteria amministrativa Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		Settore Ricerca Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo			Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo			Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID/RIC /ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo		CdS I, II e III liv. Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo		Segreteria amministrativa Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo		Segreteria amministrativa Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo		Settore Ricerca Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	RIC/ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo		Settore Ricerca Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunic. Int.le			Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunic. Int.le		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	DID

Tab. 1/10: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunic. Int.le		Segreteria amministrativa Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunic. Int.le		Settore Ricerca Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33	AREZZO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Vita			Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID/RIC /ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Vita		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Vita		Segreteria amministrativa Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Vita		Settore Ricerca Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze della Vita		Settore Ricerca Dip. Scienze della Vita	Siena, Via P.A. Mattioli, 4	MANTELLINI-LAT	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente			Siena, Via Laterina, 8	MANTELLINI-LAT	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Laterina, 8	MANTELLINI-LAT	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Segreteria amministrativa Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Laterina, 8	MANTELLINI-LAT	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Pian de' Mantellini, 44	MANTELLINI-LAT	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Laterina, 8	MANTELLINI-LAT	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Strada delle Scotte, 4	SCOTTE	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via P.A. Mattioli, 4	MANTELLINI-LAT	RIC

Tab. 1/11: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze			Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID/RIC /ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		Segreteria amministrativa Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		Settore Ricerca Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	RIC/ASS
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		Settore Ricerca Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Politiche e Internazionali			Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Politiche e Internazionali		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Politiche e Internazionali		Segreteria amministrativa Dip. Scienze Politiche e	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Politiche e Internazionali		Settore Ricerca Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10	MATTIOLI	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive			Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		Segreteria amministrativa Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		Settore Ricerca Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	RIC

Tab. 1/12: *Mappa dei centri di imputazione dei costi e dei ricavi e delle interconnessioni logistico-funzionali*

ATENEO	UOvertice	UO2°liv.	UO1°liv.	indirizzo	presidio	funzione
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali			Siena, Via Roma, 47	POLO UMANISTICO	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali		CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47	POLO UMANISTICO	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali		Segreteria amministrativa Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47	POLO UMANISTICO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali		Settore Ricerca Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 56	SAN NICCOLO'	RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Studi Aziendali e Giuridici			Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID/RIC
Strutture did. e di ricerca	Dip. Studi Aziendali e Giuridici		CdS I, II e III liv. Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID
Strutture did. e di ricerca	Dip. Studi Aziendali e Giuridici		Segreteria amministrativa Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	GEST
Strutture did. e di ricerca	Dip. Studi Aziendali e Giuridici		Settore Ricerca Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	RIC
Direzione generale			CENTRO DI GEOTECNOLOGIE	San Giovanni V., Via Vetri V., 3	S.G.V. - AR	RIC
Direzione generale			CENTRO LINGUISTICO	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	DID
Direzione generale			CENTRO SIMUS	Siena, Via Aldo Moro, 2	SAN MINIATO	RIC
Direzione generale			CENTRO C.U.Pre.L.	Siena, Viale Bracci, 16	SCOTTE	GEST/ASS
Direzione generale			CENTRO UnisiPA	Siena, P.zza San Francesco, 7	SAN FRANCESCO	GEST
Direzione generale			CENTRO SANTA CHIARA LAB	Siena, Via Valdimontone, 1	RETTORATO	DID/RIC
Direzione generale			DIPINT - Europrogettazione	Siena, Via delle Scotte, 14	SCOTTE	RIC/ASS
Direzione generale			Museo nazionale DELL'ANTARTIDE	Siena, Via Laterina, 6	MANTELLINI-LAT	RIC

4. Il piano dei conti:

La definizione del piano dei conti è il secondo passaggio necessario all'implementazione della contabilità analitica.

I costi devono essere in primo luogo identificati per natura: anche in questo caso il livello di risoluzione necessario varia in funzione della distanza dell'osservatore-analista dal particolare centro di costo.

E'opportuno perciò definire un piano-base valido per tutte le Unità organizzative, ma all'interno di esso dovrà essere resa possibile l'apertura di sottoconti liberamente definibili in relazione alle particolari esigenze espresse dai responsabili dei centri di costo.

Allo stato, il piano dei conti (v. Tab. 2) è strutturato su cinque livelli: il software disponibile consente comunque di supportare ulteriori livelli, in modo da ottenere un grado di dettaglio ancora più analitico.

Ulteriori livelli di dettaglio si renderanno peraltro necessari in relazione all'esigenza ormai improrogabile di mettere in relazione le voci del piano dei conti con quelle definite nel *Vocabolario comune per gli appalti pubblici* (CPV).

Il CPV è un sistema di classificazione unico per gli appalti pubblici volto a unificare i riferimenti utilizzati dalle amministrazioni e dagli enti appaltanti per la descrizione dell'oggetto degli appalti. L'utilizzo del CPV è obbligatorio nell'Unione europea dal 1° febbraio 2006 ed ha come scopo principale quello di agevolare gli operatori economici interessati nella ricerca dei bandi di gara.

Infatti, il CPV viene richiesto per:

- compilare i bandi di gara
- ricercare opportunità commerciali nel TED (Supplemento alla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea)
- trovare avvisi di gara nell'archivio del TED

Le amministrazioni aggiudicatrici devono individuare il codice più aderente possibile all'acquisto che intendono effettuare. Può accadere che si debbano selezionare vari codici, in tal caso è importante scegliere un solo codice per il titolo del bando di gara. Se il livello di precisione del CPV non fosse sufficiente, si dovrà fare riferimento alla divisione, gruppo, classe o categoria che meglio descrive l'acquisto che s'intende effettuare.

Nel caso delle Università, data la potenziale eterogeneità e numerosità dei soggetti ordinatori derivante dal grado di autonomia riconosciuto da ciascuna istituzione alle strutture didattiche e di ricerca, il CPV può rivelarsi uno strumento particolarmente adatto per identificare e facilitare i processi di razionalizzazione degli acquisti.

Nella tabella che segue (Tab. 2), il CPV viene affiancato ai codici COAN: si vede immediatamente come sarà sicuramente necessario aggiungere un sesto livello ai cinque già previsti.

Tab. 2:*Piano dei conti COAN - CPV*

voce COAN	Denominazione	*Denominazione*
CA.C	**COSTI**	***CPV***
CA.C.01	**COSTI DELL'ATTIVITA' CORRENTE**	
CA.C.01.01	COSTI PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO	
CA.C.01.01.01	ACQUISTO MATERIALI DI CONSUMO	
CA.C.01.01.01.01	Carta per fotocopiatrici/stampanti	*30197643-5: carta per fotocopie*
CA.C.01.01.01.02	Cancelleria	*30192700-8: cancelleria*
CA.C.01.01.01.03	Toner per fotocopiatrici	*30125120-8: toner per fotocopiatrici*
CA.C.01.01.01.04	Toner e cartucce per stampanti	*30125110-5: toner per stampanti laser/apparecchi fax*
CA.C.01.01.01.05	Accessori materiale informatico	*30200000-1: apparecchiature informatiche e forniture*
		30213000-5: personal computer
		30216000-6: lettori ottici o magnetici
		30230000-0: apparecchiature informatiche
		30232100-5: stampanti e tracciatori
		30237200-1: accessori per computer
CA.C.01.01.01.06	Materiale di consumo da ufficio vario	*44316000-8: ferramenta*
		44520000-1: serrature, chiavi e cerniere
CA.C.01.01.01.07	Strumentazione per laboratorio non inventariabile	
CA.C.01.01.01.08	Sostanze di laboratorio di vario genere	*24000000-4: sostanze chimiche*
		33698100-0: colture microbiologiche
		24110000-8: gas industriali
CA.C.01.01.01.09	Animali da esperimento	*03325000-3: animali piccoli*
CA.C.01.01.01.10	Materiale da laboratorio vario	*33000000-0: apparecchiature mediche, farmaceutiche e per la cura personale*
		33790000-4: articoli di vetro per laboratorio uso igienico o farmaceutico
		38000000-5: attrezzature da laboratorio, ottiche e di precisione
		38340000-0: strumenti per la misurazione di grandezze
		38600000-1: strumenti ottici

		32000000-3: attrezzature per radiodiffusione, televisione, comnunicazione, telecomunicazione e affini
		32520000-4: apparecciature e cavi per telecomunicazioni
CA.C.01.01.01.11	Materiale vario per esercitazioni	
CA.C.01.01.01.12	Vestiario	*18100000-0: indumenti ad uso professionale, indumenti speciali da lavoro e accessori*
		18212000-8: mantelli (toghe)
CA.C.01.01.01.13	Prodotti di pulizia	*39830000-9: prodotti per la pulizia*
CA.C.01.01.01.14	Altro materiale di consumo	*30192000-1: materiale di consumo generico*
		34928470-3: segnaletica di indicazione e informazione a pannelli
		35000000-4: attrezzature di sicurezza, antincendio, per la polizia e di difesa
		35100000-5: apparecchiature di emergenza e di sicurezza
		35113400-3: indumenti protettivi e di sicurezza
		33141623-3: cassette di pronto soccorso
CA.C.01.01.01.15	Libretti e Diplomi	*79800000-2: servizi di stampa e affini*
CA.C.01.01.01.16	Materiale Igienico sanitario	*33760000-5: carta igienica, fazzoletti, asciugamani e tovaglioli*
CA.C.01.01.01.17	Materiale elettrico	*31000000-6: macchine e apparecchi, attrezzature e articoli di consumo elettrici*
CA.C.01.01.01.18	Mangimi per stabulario	*15700000-5: mangimi per bestiame*
CA.C.01.01.01.19	Lettiere per stabulario	
CA.C.01.01.01.20	Altro materiale per stabulario	
CA.C.01.01.02	ACQUISTO MATERIE PRIME	
CA.C.01.01.02.01	Carburante e lubrificanti autoveicoli e motoveicoli	*09000000-3: prodotti derivati dal petrolio, combustibili, elettricità e altre fonti di energia*
CA.C.01.01.02.02	Altre materie prime	
CA.C.01.01.02.03	Generi alimentari	*15800000-6: prodotti alimentari vari*
CA.C.01.01.02.04	Vino	*15800000-6: prodotti alimentari vari*
CA.C.01.01.02.05	Altre bevande	*15800000-6: prodotti alimentari vari*
CA.C.01.01.02.06	Carne, pesce, uova	*15800000-6: prodotti alimentari vari*
CA.C.01.01.02.07	Frutta e verdura	*15800000-6: prodotti alimentari vari*
CA.C.01.01.03	ACQUISTO RIVISTE E GIORNALI	
CA.C.01.01.03.01	Riviste biblioteca formato elettronico	*22212000-9: riviste specializzate, periodici e settimanali*

CA.C.01.01.03.02	Riviste biblioteca	*22212000-9: riviste specializzate, periodici e settimanali*
CA.C.01.01.03.03	Estratti e reprints articoli scientifici	*22212000-9: riviste specializzate, periodici e settimanali*
CA.C.01.01.03.04	Acquisto banche dati su Cd Rom	*48610000-7: sistemi di vase dati*
CA.C.01.01.03.05	Libri, riviste e giornali	*22100000-1: libri, opuscoli e pieghevoli*
		22200000-5: quotidiani
CA.C.01.01.03.06	Audiovisivi	*32321300-2: materiale audiovisivo*
CA.C.01.01.04	RETTIFICHE ONERI ACQUISTO MERCI	
CA.C.01.01.04.01	Resi su acquisti	
CA.C.01.01.04.02	Sconti abbuoni e premi su acquisti	
CA.C.01.01.05	RIMANENZE INIZIALI	
CA.C.01.01.05.01	Rimanenenza iniziali materiale di consumo	
CA.C.01.01.05.02	Rimanenze iniziali prodotti in corso di lavorazione	
CA.C.01.01.05.03	Rimanenze iniziali prodotti finiti	
CA.C.01.01.05.04	Rimanenze iniziali lavori in corso su ordinazione	
CA.C.01.01.05.05	Rimanenze iniziali merci	
CA.C.01.02	COSTI PER PRESTAZIONE DI SERVIZI DA TERZI	
CA.C.01.02.01	MANUTENZIONI ORDINARIA	
CA.C.01.02.01.01	Manutenzione ordinaria e riparazioni di immobili	*45000000-7: lavori di costruzione*
CA.C.01.02.01.02	Manutenzione ordinaria e riparazioni di apparecchiature	*50300000-8: Servizi di riparazione, manutenzione e servizi affini connessi a personal computer, attrezzature d'ufficio, apparecchiature per telecomunicazione e impianti audiovisivi*
		50313200-4: servizi di manutenzione fotocopiatrici
		50323200-7: servizi di assistenza per computer
		50330000-7 servizi di manutenzione e di attrezzature per telecomunicazioni
		50340000-0: servizi di manutenzione di attrezzature e ottiche
CA.C.01.02.01.03	Manutenzione ordinaria autoveicoli e motoveicoli	*50110000-6: servizi di riparazione e manutenzione di veicoli a motore e attrezzature affini*
CA.C.01.02.01.04	Manutenzione ordinaria software	*72267000-4: Servizi di manutenzione e riparazione di software*
CA.C.01.02.01.05	Altre spese di manutenzione ordinaria e riparazioni	*50000000-5: Servizi di riparazione e manutenzione*
CA.C.01.02.01.06	Manutenzione ordinaria e riparazione di mobili e arredi	*50850000-8: Servizi di riparazione e manutenzione di mobili*
CA.C.01.02.02	COSTI PER SERVIZI TECNICI	

CA.C.01.02.02.01	Servizi di vigilanza	*98341140-8: servizi di vigilanza di edifici*
CA.C.01.02.02.02	Altre spese per servizi tecnici	
CA.C.01.02.03	COSTI PER SERVIZI IN APPALTO	
CA.C.01.02.03.01	Appalto servizio pulizia locali	*90911000-6: servizi di pulizia di alloggi, edifici e finestre*
CA.C.01.02.03.02	Appalto servizio riscaldamento	*65200000-5: erogazione di gas e servizi connessi*
CA.C.01.02.03.03	Appalto smaltimento rifiuti speciali	*90510000-5: trattamento e smaltimento dei rifiuti*
CA.C.01.02.03.04	Altri servizi in appalto	*71900000-7: servizi di laboratorio*
		77310000-6: servizi di piantagione e manutenzione di zone verdi
		79530000-8: servizi di traduzione
		79960000-1: servizi fotografici e ausiliari
		79963000-2: servizi di restauro, copia e ritocco di fotografie
		90923000-3: disinfestazione
		92111000-2: servizi di produzione di film e video
		98310000-9: servizio di lavanderia
		98341120-2: servizi di portierato
		98395000-8: servizi di fabbro
CA.C.01.02.03.05	Appalto Manutenzione ordinaria integrata Polo Scientifico	
CA.C.01.02.03.06	Appalto Manutenzione ordinaria impianti elettrici tutti gli edifici	*50700000-2: servizi di riparazione e manutenzione di impianti di edifici*
CA.C.01.02.03.07	Appalto Manutenzione ordinaria presìdi antincendio tutti gli edifici	*50413200-5: servizi di riparazione e manutenzione antincendio*
CA.C.01.02.03.08	Appalto Manutenzione ordinaria ascensori tutti gli edifici	*50750000-7: servizi manutenzione ascensori*
CA.C.01.02.03.09	Appalto Manutenzione ordinaria pluiali, scarichi, canali di raccolta acque tutti gli edifici	*45332200-5: lavori idraulici*
CA.C.01.02.03.10	Appalto Manutenzione ordinaria verifica e certificazione impianti di terra (DPR 462/01)	*50711000-2: Servizi di riparazione e manutenzione di impianti elettrici di edifici*
CA.C.01.02.03.11	Appalto Manutenzione ordinaria opere di falegnameria	*45421000-4: lavori di falegnameria*
CA.C.01.02.03.12	Appalto Manutenzione ordinaria cappe chimiche	*50610000-4: Servizi di riparazione e manutenzione di attrezzature di sicurezza*
CA.C.01.02.04	COSTI PER UTENZE	
CA.C.01.02.04.01	Energia elettrica	*65300000-6: erogazione di energia elettrica e servizi connessi*
CA.C.01.02.04.02	Acqua	*65100000-4: erogazione di acqua e servizi connessi*
CA.C.01.02.04.03	Combustibili per riscaldamento	*09135100-0: gasolio per riscaldamento*

CA.C.01.02.04.04	Spese per telefonia fissa	*64211000-8: servizi telefonici pubblici*
CA.C.01.02.04.05	Spese per telefonia mobile	*64212000-5: servizi di telefonia mobili*
CA.C.01.02.04.06	Canoni trasmissione dati	*64227000-3: Servizi integrati di telecomunicazione*
CA.C.01.02.04.07	Canoni Rai-TV	*92200000-3: servizi radiotelevisivi*
CA.C.01.02.04.08	Utenze varie	
CA.C.01.02.04.09	Telepass	*63712210-8: servizi di pedaggio autostradale*
CA.C.01.02.05	COSTI PER SERVIZI GENERALI	
CA.C.01.02.05.01	Spese postali e telegrafiche	*63734000-3: Servizi di poste e telecomunicazioni*
CA.C.01.02.05.02	Premi di assicurazione	*66510000-8: servizi assicurativi*
CA.C.01.02.05.03	Trasporti, facchinaggi e competenze spedizionieri	*98392000-7: servizi di trasloco*
		64120000-3: servizi di corriere
CA.C.01.02.05.04	Assistenza informatica	*72253100-4: servizi di assistenza informatica*
		2230000-6: servizi di sviluppo software personalizzati
		72253100-4: servizi di assistenza informatica
		72413000-8: Servizi di progettazione di siti per il World wide web (WWW)
CA.C.01.02.05.05	Smaltimento rifiuti nocivi	*90510000-5: trattamento e smaltimento dei rifiuti*
CA.C.01.02.05.06	Spesa corrente per brevetti	*79100000-5: servizi giuridici*
CA.C.01.02.05.07	Altre spese per servizi generali	
CA.C.01.02.05.08	Trasporti, facchinaggi per riorganizzazione spazi	*98392000-7: servizi di trasloco*
CA.C.01.02.05.09	Parcheggi e Pedaggi	*98351100-9: Servizi connessi ai parcheggi*
CA.C.01.02.06	CONSULENZE LEGALI TECNICHE AMMINISTRATIVE	
CA.C.01.02.06.01	Consulenze tecniche	*71356200-0: servizi di assistenza tecnica*
		71241000-1: studi di fattibilità e servizi di consulenza
		716210000-0: servizi di analisi
		71900000-7: servizi di laboratorio
CA.C.01.02.06.02	Consulenze mediche	*85000000-9: servizi sanitari e di assistenza sociale*
CA.C.01.02.06.03	Consulenze legali, amministrative, certificazione	*79132000-8: servizi di certificazione*
		79100000-5: servizi giuridici

		79200000-6: servizi di contabilità, revisione dei conti e servizi fiscali
CA.C.01.02.06.04	Spese legali e notarili	
CA.C.01.02.06.05	Oneri per soccombenze legali e giudiziarie	
CA.C.01.02.06.06	Consulenze tecniche per attività brevettuale	
CA.C.01.02.07	COSTI PER PRESTAZIONI E SERVIZI DA TERZI	
CA.C.01.02.07.01	Organizzazione Manifestazioni e Convegni	*79952000-2: servizi di organizzazione di eventi*
		55100000-1: Servizi alberghieri
		55300000-3: servizi di ristorazione e di distribuzione pasti
		55520000-1: servizi di catering
CA.C.01.02.07.02	Pubblicità e promozione	*79341000-6: Servizi pubblicitari*
CA.C.01.02.07.03	Pubblicazioni	*79970000-4: servizi di editoria*
CA.C.01.02.07.04	Altre spese per servizi	
CA.C.01.02.07.05	Servizio MAV	*66110000-4: servizi bancari*
CA.C.01.02.07.06	Servizi per la didattica	
CA.C.01.02.07.07	Servizi per lo studente	
CA.C.01.02.07.08	Acquisto banche dati online	
CA.C.01.02.07.09	Risorse da distribuire	
CA.C.01.03	COSTO PER IL GODIMENTO BENI DI TERZI	
CA.C.01.03.01	COSTO PER IL GODIMENTO BENI DI TERZI	
CA.C.01.03.01.01	Fitti passivi e spese condominiali	
CA.C.01.03.01.02	Noleggi e spese accessorie	
CA.C.01.03.01.03	Noleggi e spese accessorie per autoveicoli e motoveicoli	*16000000-5: macchinari agricoli*
		34100000-8: veicoli a motore
		34130000-7: veicoli a motore per trasporto merci
		34430000-0: biciclette
CA.C.01.03.01.04	Licenze software annuali	*48900000-7: pacchetti software e sistemi informatici vari*
		48610000-7: sistemi di base dati
CA.C.01.03.01.05	Affitto aule per attività istituzionale	

CA.C.01.03.02	CANONI LEASING	
CA.C.01.03.02.01	Canoni leasing	
CA.C.01.03.02.02	Canoni leasing per autoveicoli e motoveicoli	*34100000-8: veicoli a motore*
CA.C.01.04	COSTI PER IL PERSONALE	
CA.C.01.04.01	COMPETENZE FISSE AL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	
CA.C.01.04.01.01	Competenze fisse al personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.02	Competenze fisse ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.03	Retribuzione di posizione parte fissa ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.04	Competenze fisse al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.05	Retribuzione fissa di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.06	Competenze fisse ai Collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.07	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse al personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.08	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.09	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.01.10	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse ai Collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02	ALTRE COMPETENZE AL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	
CA.C.01.04.02.01	Straordinario al al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.02	Altri compensi personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.03	Altri compensi ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.04	Retribuzione di posizione parte variabile ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.05	Retribuzione di risultato ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.06	Altri compensi al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.07	Retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.08	Retribuzione per le progressioni economiche e per la produttività collettiva ed individuale art. 87 CCNL 2006/2009 (categorie B, C e D) a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.09	Altre competenze Collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.10	Arretrati al personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	

CA.C.01.04.02.11	Arretrati ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.12	Arretr.lavoro straordinario ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.13	Arretrati al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.14	Arretrati lavoro straordinario anni precedenti al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.15	Arretrati ai collaboratori e esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.16	Arretr.lavoro straordinario collaboratori e esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.17	Indennità al personale docente e ricercatore equiparato al SSN a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.18	Indennità al personale ai dirigenti equiparato al SSN a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.19	Indennità al personale al personale tecnico-amministrativo al SSN a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.20	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze al personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.21	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.22	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.23	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze ai collaboratori e esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.02.24	Fondo per la retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 per l'anno 2013	
CA.C.01.04.02.25	Fondo per la retribuzione per le progressioni economiche e per la produttività collettiva ed individuale art. 87 CCNL 2006/2009 (categorie B, C e D)per l'anno 2013	
CA.C.01.04.02.26	Fondo per la retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 per l'anno 2011	
CA.C.01.04.02.27	Fondo per la retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 per l'anno 2012	
CA.C.01.04.02.28	Fondo indennità di posizione e di risultato dirigenti CCNL area VII 2008-2009	
CA.C.01.04.02.29	Retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale dirigente art. 22 CCNL 2006/2009 a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.03	COMPETENZE FISSE AL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	
CA.C.01.04.03.01	Supplenze personale docente	
CA.C.01.04.03.02	Contratti personale docente	
CA.C.01.04.03.03	Competenze fisse al Direttore Generale	
CA.C.01.04.03.04	Competenze fisse ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.05	Retribuzione di posizione parte fissa ai dirigenti a tempo determinato	

CA.C.01.04.03.06	Competenze fisse al personale tecicno-amministrativo a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.07	Competenze fisse ai collaboratori e esperti linguistici a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.08	Competenze fisse ai Ricercatori tempo determinato	
CA.C.01.04.03.09	Oneri previdenziali a carico Ente su supplenze personale docente	
CA.C.01.04.03.10	Oneri previdenziali a carico Ente su contratti personale docente	
CA.C.01.04.03.11	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse al Direttore Generale	
CA.C.01.04.03.12	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.13	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse al personale tecnico-amministarivo a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.14	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse ai collaboratori e esperti linguistici a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.15	Oneri previdenziali a carico Ente su Competenze fisse ai ricercatori a tempo determinato	
CA.C.01.04.03.16	Retribuzione fissa di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 a tempo determinato	
CA.C.01.04.04	ALTRE COMPETENZE AL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	
CA.C.01.04.04.01	Altre competenze a Direttore Generale	
CA.C.01.04.04.02	Altre competenze ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.03	Retribuzione di posizione parte variabile ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.04	Retribuzione di risultato ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.05	Altre competenze al personale tecicno-amministrativo a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.06	Altre competenze ai collaboratori e esperti linguistici a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.07	Straordinario al personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.08	Altre competenze ai Ricercatori tempo determinato	
CA.C.01.04.04.09	Indennità ai dirigenti a tempo determinato al SSN	
CA.C.01.04.04.10	Indennità ai ricercatori a tempo determinato al SSN	
CA.C.01.04.04.11	Indennità al personale tecnico-amministrativo a tempo determinato al SSN	
CA.C.01.04.04.12	Arretrati al Direttore Generale	
CA.C.01.04.04.13	Arretrati ai Dirigenti tempo determinato	
CA.C.01.04.04.14	Arretrati al personale tecn. amm. a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.15	Arretrati per lavoro strordinario personale tecnico-amministrativo	

CA.C.01.04.04.16	Arretrati ai Collaboratori e Esperti Linguisitici a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.17	Arretrati ai ricercatori a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.18	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze al Direttore Generale	
CA.C.01.04.04.19	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.20	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze al personale tecnico-amministarivo a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.21	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze ai collaboratori e esperti linguistici a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.22	Oneri previdenziali a carico Ente su altre competenze ai ricercatori a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.23	Retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale della categoria EP art. 90 CCNL 2006/2009 a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.24	Retribuzione per le progressioni economiche e per la produttività collettiva ed individuale art. 87 CCNL 2006/2009 (categorie B, C e D) a tempo determinato	
CA.C.01.04.04.25	Rimborso spese a Direttore Generale incarico gratuito	
CA.C.01.04.04.26	Retribuzione accessoria di posizione e di risultato del personale dirigente art. 22 CCNL 2006/2009 a tempo determinato	
CA.C.01.04.05	ALTRO PERSONALE	
CA.C.01.04.05.01	Personale di fornitora di lavoro temporaneo-interinali	
CA.C.01.04.05.02	Lavoratori socialmente utili	
CA.C.01.04.05.03	Personale con contratto di formazione e lavoro	
CA.C.01.04.05.04	Oneri previdenziali a carico Ente su competenze altro personale	
CA.C.01.04.06	COSTI PER PRESTAZIONI DA PERSONALE ESTERNO	
CA.C.01.04.06.01	Collaborazioni coordinate e continuative obbligatorie per legge attività istituzionale	
CA.C.01.04.06.02	Collaborazioni coordinate e continuative	
CA.C.01.04.06.03	Oneri INPS/INAIL carico ente su co.co.co.	
CA.C.01.04.06.04	Prestazioni di lavoro autonomo	
CA.C.01.04.06.05	Oneri INPS prest. lav. aut. occas.le	
CA.C.01.04.06.06	Contratti di supporto alla didattica	
CA.C.01.04.06.07	Oneri INPS/INAIL su contratti supporto alla didattica	
CA.C.01.04.06.08	Rimborsi spese a personale esterno	
CA.C.01.04.06.09	Oneri previdenziali su rimborsi spese a personale esterno	

CA.C.01.04.06.10	Spese per visitingprofessors	
CA.C.01.04.06.11	Compensi per servizio ispettivo interno	
CA.C.01.04.06.12	Oneri previdenziali su compensi per servizio ispettivo interno	
CA.C.01.04.06.15	Rimborso ad Enti per didattica	
CA.C.01.04.06.16	Rimborsi per missioni e iscrizioni a congressi a personale esterno	
CA.C.01.04.06.17	Collaborazioni coordinate e continuative per docenti a contratto	
CA.C.01.04.06.18	Oneri INPS/INAIL carico ente su co.co.co. per docenti a contratto	
CA.C.01.04.06.19	Spese di mobilità e rimborso spese missioni docenti a contratto	
CA.C.01.04.06.20	Oneri previdenziali su spese di mobilità e rimborso spese missioni docenti a contratto	
CA.C.01.04.06.21	Docenze master	
CA.C.01.04.06.22	Oneri previdenziali su docenze master	
CA.C.01.04.06.23	Docenze corsi di perfezionamento e aggiornamento	
CA.C.01.04.06.24	Oneri previdenziali su docenze corsi di perfezionamento e aggiornamento	
CA.C.01.04.07	ALTRI ONERI PER IL PERSONALE	
CA.C.01.04.07.01	Servizio buoni pasto	*30199770-8: buoni pasto*
CA.C.01.04.07.02	Formazione del personale	*79632000-3: servizi di formazione del personale*
CA.C.01.04.07.03	Compensi e rimborso spese per commissioni concorso	
CA.C.01.04.07.04	Missioni ed iscrizioni a convegni personale docente e ricercatori	
CA.C.01.04.07.05	Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo	
CA.C.01.04.07.06	Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo per formazione	
CA.C.01.04.07.07	Interventi assistenziale a favore del personale	
CA.C.01.04.07.08	Accertamenti sanitari resi necessari dalla attività lavorativa	*85000000-9: servizi sanitari e di assistenza sociale*
CA.C.01.04.07.09	Iscrizione albi professionali	
CA.C.01.04.07.10	Sussidi al personale	
CA.C.01.04.07.11	Altri oneri al personale	
CA.C.01.04.07.12	Oneri previdenziali su Missioni ed iscrizioni a convegni personale docente e ricercatori	
CA.C.01.04.07.13	Oneri previdenziali su Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo	
CA.C.01.04.07.14	Oneri previdenziali su Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo per formazione	

CA.C.01.04.07.15	Oneri previdenziali su compensi e rimborso spese per commissioni concorso	
CA.C.01.04.07.16	Compensi e rimborso spese per commissioni esami di stato	
CA.C.01.04.07.17	Oneri previdenziali su compensi e rimborso spese per commissioni esami di stato e di laurea	
CA.C.01.04.07.18	Spese di mobilità per personale docente progetto erasmus	
CA.C.01.04.07.19	Spese di mobilità per personale tecnico amministrativo progetto erasmus	
CA.C.01.04.07.20	Oneri previdenziali su spese di mobilità per personale docente progetto erasmus	
CA.C.01.04.07.21	Oneri previdenziali su spese di mobilità per personale tecnico amministrativo progetto erasmus	
CA.C.01.04.07.22	Formazione del personale obbligatoria	
CA.C.01.04.07.23	Oneri previdenziali su Formazione del personale	
CA.C.01.04.07.24	Oneri previdenziali su Formazione del personale obbligatoria	
CA.C.01.04.07.25	Missioni e rimborsi spese di trasferta personale per formazione obbligatoria	
CA.C.01.04.07.26	Rimborsi stipendiali e assimilati	
CA.C.01.04.08	ONERI TFR	
CA.C.01.04.08.01	Accantonamento T.F.R. collaboratori ed esperti linguistici	
CA.C.01.04.08.02	Contributi per inden. fine serv. e TFR per il personale docente e per i ricercatori a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.08.03	Contributi per inden. fine serv. e TFR per i dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.08.04	Contributi per inden. fine serv. e TFR per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.01.04.08.05	Contributi per inden. fine serv. e TFR sulle supplenze personale docente e ricercatori	
CA.C.01.04.08.06	Contributi per inden. fine serv. e TFR sul personale docente e ricercatori a contratto	
CA.C.01.04.08.07	Contributi per inden. fine serv. e TFR per il Direttore Generale	
CA.C.01.04.08.08	Contributi per inden. fine serv. e TFR per i dirigenti a tempo determinato	
CA.C.01.04.08.09	Contributi per inden. fine serv. e TFR per il personale amministrativo e tecnico a tempo determinato	
CA.C.01.04.08.10	Contributi per inden. fine serv. e TFR per i ricercatori a tempo determinato	
CA.C.01.04.08.11	Contributi per inden. fine serv. e T.F.R. collaboratori ed esperti linguistici	
CA.C.01.04.09	EQUO INDENNIZZO	
CA.C.01.04.09.01	Equo indennizzo personale docente e ricercatore	
CA.C.01.04.09.02	Equo indennizzo dirigenti e personale tecnico-amministrativo	

CA.C.01.04.10	ONERI PERSONALE COMANDATO E ART.6 COMMA 11 L. 240/2010	
CA.C.01.04.10.01	Rimborsi personale comandato e art.6 comma 11 L.240/2010	
CA.C.01.05	ASSEGNI DI RICERCA	
CA.C.01.05.01	ASSEGNI DI RICERCA	
CA.C.01.05.01.01	Assegni di ricerca	
CA.C.01.05.01.02	Oneri previdenziali a carico Ente su assegni di ricerca	
CA.C.01.05.01.03	Mobilità assegnisti di ricerca	
CA.C.01.05.01.04	Oneri previdenziali su mobilità assegnisti di ricerca	
CA.C.01.06	COSTI PER GLI STUDENTI	
CA.C.01.06.01	COSTI PER BORSE POST-LAUREA, PERFEZIONAMENTO, DOTTORATO, SPECIALIZZAZIONE	
CA.C.01.06.01.01	Borse di ricerca post laurea	
CA.C.01.06.01.02	Borse di studio post dottorato e post laurea (non esenti)	
CA.C.01.06.01.03	Borse di studio perfezionamento all'estero	
CA.C.01.06.01.04	Borse di studio Specializzazione	
CA.C.01.06.01.05	Contratti di formazione Specializzazione mediche a norma UE	
CA.C.01.06.01.06	Borse di studio dottorato ricerca	
CA.C.01.06.01.07	Oneri INPS/INAIL su dottorato di ricerca	
CA.C.01.06.01.08	Oneri INPS/INAIL su borse di studio Specializzazione	
CA.C.01.06.01.09	Oneri INPS/INAIL su borse di studio	
CA.C.01.06.01.10	Trasferimenti ad altre Università per contratti di formazione specialistica (aggregate)	
CA.C.01.06.02	COSTI PER BORSE ERASMUS E ALTRE BORSE DI STUDIO	
CA.C.01.06.02.01	Borse di eccellenza e merito	
CA.C.01.06.02.02	Borse di studio ERASMUS - integrazione Ateneo	
CA.C.01.06.02.03	Borse di studio ERASMUS STUDIO	
CA.C.01.06.02.04	Borse di studio ERASMUS - integrazione DM 198/03	
CA.C.01.06.02.05	Borse di studio ERASMUS PLACEMENT	
CA.C.01.06.02.06	Altre borse di studio	
CA.C.01.06.02.07	Oneri INPS/INAIL su altre borse di studio	

CA.C.01.06.02.08	Borse di studio ERASMUS MUNDUS	
CA.C.01.06.02.09	Borse di studio COIMBRA GROUP	
CA.C.01.06.03	COSTI PER TUTORATO	
CA.C.01.06.03.01	Tutorato	
CA.C.01.06.03.02	Tutorato didattico	
CA.C.01.06.03.03	Tutorato didattico - DM 198/2003	
CA.C.01.06.03.04	Oneri INPS/INAIL tutorato	
CA.C.01.06.03.05	Oneri INPS/INAIL tutorato didattico DM 198/03	
CA.C.01.06.04	ONERI PER MOBILITA' STUDENTI	
CA.C.01.06.04.01	Mobilità dottorati di ricerca	
CA.C.01.06.04.02	Spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali	
CA.C.01.06.04.03	Spese viaggi di istruzione	
CA.C.01.06.04.04	Rimborsi spese trasferta borsisti/tutor	
CA.C.01.06.04.05	Spese mobilità studenti disabili	
CA.C.01.06.04.06	Spese di viaggio e soggiorno studenti	
CA.C.01.06.04.07	Oneri previdenziali spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali	
CA.C.01.06.05	COSTI PER ALTRI INTERVENTI A FAVORE DI STUDENTI	
CA.C.01.06.05.01	Rimborso tasse sopratasse e contributi a studenti	
CA.C.01.06.05.02	Premio di studio e di laurea	
CA.C.01.06.05.03	Part-time (art. 11 L. 68 del 29-03-2012)	
CA.C.01.06.05.04	Stage	
CA.C.01.06.05.05	Trasferimento contributi dottorati di ricerca in consorzio	
CA.C.01.06.05.06	Altri interventi a favore di studenti	
CA.C.01.06.05.07	Oneri INPS/INAIL su compensi a studenti	
CA.C.01.06.05.08	Tirocini curriculari	
CA.C.01.06.05.09	Tirocini non curriculari (o extra curriculari)	
CA.C.01.06.06	COSTI PER ATTIVITA' CULTURALI GESTITE DA STUDENTI	
CA.C.01.06.06.01	Iniziative e attività culturali gestite dagli studenti	

CA.C.01.07	COSTI PER IL FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	
CA.C.01.07.01	COSTI PER IL FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	
CA.C.01.07.01.01	Gettoni di presenza al Consiglio di Amministrazione	
CA.C.01.07.01.02	Indennità al Collegio dei Revisori dei Conti	
CA.C.01.07.01.03	Rimborsi spese di trasferta ai Revisori dei Conti	
CA.C.01.07.01.04	Indennità ai componenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo	
CA.C.01.07.01.05	Rimborsi spese di trasferta ai componenti N.V.A.	
CA.C.01.07.01.06	Indennità di carica organi accademici	
CA.C.01.07.01.07	Rimborsi spese di trasferta organi accademici	
CA.C.01.07.01.08	Indennità consigliere di fiducia	
CA.C.01.07.01.09	Spese di rappresentanza	
CA.C.01.07.01.10	Missioni e rimborsi spese degli organi istituzionali	
CA.C.01.07.01.11	Oneri previdenziali a carico Ente su gettoni/indennità ai membri degli organi istituzionali	
CA.C.01.07.01.12	Oneri previdenziali a carico Ente su Missioni e rimborsi spese trasferta organi istituzionali e accademici	
CA.C.01.07.01.13	Indennità per Difensore Civico	
CA.C.01.11	TRASFERIMENTI INTERNI	
CA.C.01.11.01	TRASFERIMENTI PER SERVIZI INTERNI	
CA.C.01.11.01.01	Fotocopie da strutture interne	*79800000-2: servizi di stampa e affini*
CA.C.01.11.01.02	Servizi da biblioteche interne	*92500000-6: Servizi di biblioteche, archivi, musei e altri servizi culturali*
CA.C.01.11.01.03	Stampa e rilegatura da strutture interne	*79800000-2: servizi di stampa e affini*
CA.C.01.11.01.04	Analisi di laboratorio da strutture interne	*71900000-7: servizi di laboratorio*
CA.C.01.11.01.05	Alloggi in strutture interne	*55100000-1: Servizi alberghieri*
CA.C.01.11.01.06	Ristoranti e catering da strutture interne	
CA.C.01.11.01.07	Servizi da strutture ricettive interne	
CA.C.01.11.01.08	Utilizzo locali interni	
CA.C.01.11.01.09	Utilizzo attrezzature interne	
CA.C.01.11.01.10	Traduzione e revisione testi da strutture interne	*79530000-8: servizi di traduzione*
CA.C.01.11.01.11	Tariffa Utilizzo Servizi Ufficio Cogressi	

CA.C.01.11.01.20	Altri costi da acquisto di beni e servizi da strutture interne	
CA.C.01.11.01.21	Rimborso spese postali e di spedizione	
CA.C.01.11.01.22	Rimborso bolli su contratti	
CA.C.01.11.01.23	Rimborso spese telefoniche	
CA.C.01.11.01.24	Rimborso spese stabulario	
CA.C.01.11.01.30	Rimborsi diversi	
CA.C.01.11.01.31	Quota prepensionati	
CA.C.01.11.01.32	Prelievo Amministrazione	
CA.C.01.11.01.33	Spese di gestione Amministrazione	
CA.C.01.11.02	ALTRI TRASFERIMENTI	
CA.C.01.11.02.01	Trasferimenti per Borse Dottorato	
CA.C.01.11.02.02	trasferimenti per Assegni di Ricerca	
CA.C.01.11.02.03	trasferimenti per Borse di Studio	
CA.C.01.11.02.04	trasferimenti per Co.co.co	
CA.C.01.11.02.05	trasferimenti per docenze interne	
CA.C.01.11.02.06	trasferimenti per conto terzi	
CA.C.01.11.02.07	trasferimenti per tasse scuole di specializzazione	
CA.C.01.11.02.08	trasferimenti per incarichi episodici	
CA.C.01.11.02.09	trasferimento fondi docenti per afferenza altro dipartimento	
CA.C.01.11.02.10	trasferimenti quote master e corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	
CA.C.01.11.02.11	trasferimento per ricercatori a tempo determinato	
CA.C.01.11.02.12	trasferimento per sostegno iniziative di Ateneo	
CA.C.02	**AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI**	
CA.C.02.01	AMMORTAMENTI IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
CA.C.02.01.01	AMMORTAMENTO COSTI DI IMPIANTO E AMPLIAMENTO	
CA.C.02.01.01.01	Ammortamento costi di impianto e ampliamento	
CA.C.02.01.02	AMMORTAMENTO COSTI DI RICERCA SVILUPPO	
CA.C.02.01.02.01	Ammortamento costi di ricerca e sviluppo	

CA.C.02.01.03	AMMORTAMENTO DIRITTI DI BREVETTO INDUSTRIALE E DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE DELL'INGEGNO	
CA.C.02.01.03.01	Ammortamento software (con diritto di sfruttamento)	
CA.C.02.01.03.02	Ammortamento brevetti	
CA.C.02.01.04	AMMORTAMENTO CONCESSIONI LICENZE MARCHIE E DIRITTI	
CA.C.02.01.04.01	Ammortamento concessioni	
CA.C.02.01.04.02	Ammortamento licenze d'uso	
CA.C.02.01.04.03	Ammortamento Canone una tantum su licenze software	
CA.C.02.01.04.04	Ammortamento marchi e diritti simili	
CA.C.02.01.05	AMMORTAMENTO AVVIAMENTO	
CA.C.02.01.05.01	Ammortamento avviamento	
CA.C.02.01.06	AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
CA.C.02.01.06.01	Ammortamento software (applicativo)	
CA.C.02.01.06.02	Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	
CA.C.02.01.06.03	Ammortamento Immobilizzazioni immateriali < 516 €	
CA.C.02.01.07	AMMORTAMENTO OPERE SU BENI DI TERZI	
CA.C.02.01.07.01	Ammortamento costi di adeguamento beni non di proprietà	
CA.C.02.01.07.02	Ammortamento manutenzione straordinaria immobili beni di terzi	
CA.C.02.01.07.03	Ammortamento ripristino trasformazioni beni di terzi	
CA.C.02.01.07.04	Ammortamento nuove costruzioni su beni di terzi	
CA.C.02.01.07.05	Ammortamento impianti su beni di terzi	
CA.C.02.02	AMMORTAMENTI IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
CA.C.02.02.01	AMMORTAMENTO TERRENI E FABBRICATI	
CA.C.02.02.01.01	Ammortamento Fabbricati Urbani notificati secondo D. Lgs. 42/2004 art. 10 parte II - L. 1089/39 abrogata	
CA.C.02.02.01.02	Ammortamento Fabbricati Urbani di notevole interesse pubblico art. 136/140 D.Lgs. 42/2004	
CA.C.02.02.01.03	Ammortamento Fabbricati Rurali	
CA.C.02.02.01.04	Ammortamento Beni di Valore Culturale, storico, archeologico e artistico	
CA.C.02.02.01.05	Ammortamento Impianti Sportivi	
CA.C.02.02.01.06	Ammortamento Costruzioni leggere	

CA.C.02.02.01.07	Ammortamento altri immobili	
CA.C.02.02.01.08	Ammortamento Fabbricati residenziali per finalità istituzionali	
CA.C.02.02.01.09	Ammortamento Fabbricati residenziali per finalità istituzionali, notificato ai sensi D. Lgs. 42/2004 art. 10 parte II - L. 1089/39 (abrogata)	
CA.C.02.02.02	AMMORTAMENTO MACCHINARI, ATTREZZATURE E IMPIANTI	
CA.C.02.02.02.01	Ammortamento impianti specifici e macchinari	
CA.C.02.02.02.02	Ammortamento impianti generici su beni propri	
CA.C.02.02.02.03	Ammortamento attrezzature informatiche	*48820000-2: server*
CA.C.02.02.02.04	Ammortamento attrezzature didattiche	
CA.C.02.02.02.05	Ammortamento attrezzature tecnico-scientifiche	
CA.C.02.02.02.06	Ammortamento attrezzatura da ufficio generica e varia	
CA.C.02.02.02.07	Ammortamento attrezzatura Museale	
CA.C.02.02.02.08	Ammortamento Macchinari, Attrezzature e impianti < 516 €	*42500000-1: apparecchiature di raffreddamento e ventilazione*
		42600000-2: macchine utensili
CA.C.02.02.03	AMMORTAMENTO MOBILI, ARREDI E MACCHINE D'UFFICIO	
CA.C.02.02.03.01	Ammortamento mobili e arredi per locali ad uso specifico	*39150000-8: arredi e attrezzature varie*
CA.C.02.02.03.02	Ammortamento mobili e arredi per alloggi e pertinenze	
CA.C.02.02.03.03	Ammortamento macchine da ufficio	
CA.C.02.02.03.04	Ammortamento Mobili arredi e macchine da ufficio < 516 €	
CA.C.02.02.04	AMMORTAMENTO AUTOMEZZI ED ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	
CA.C.02.02.04.01	Ammortamento automezzi e motoveicoli	
CA.C.02.02.04.02	Ammortamento macchine agricole	
CA.C.02.02.04.03	Ammortamento altri mezzi di trasporto	
CA.C.02.02.04.04	Ammortamento macchine agricole < 516 €	
CA.C.02.02.05	AMMORTAMENTO MATERIALE BIBLIOGRAFICO	
CA.C.02.02.05.01	Ammortamento libri	
CA.C.02.02.05.02	Ammortamento riviste	
CA.C.02.02.05.03	Ammortamento fondi librari	
CA.C.02.02.05.04	Ammortamento audiovisivi	

CA.C.02.02.05.05	Ammortamento altro materiale bibliografico	
CA.C.02.02.05.06	Ammortamento materiale bibliografico < 516 €	
CA.C.02.02.05.07	Ammortamento materiale bibliografico ante 2013	
CA.C.02.02.06	AMMORTAMENTO COLLEZIONI SCIENTIFICHE	
CA.C.02.02.06.01	Ammortamento collezioni scientifiche	
CA.C.02.02.07	AMMORTAMENTO ALTRI BENI MOBILI	
CA.C.02.02.07.01	Ammortamento altri beni mobili	*39155100-4: attrezzatura per biblioteca*
CA.C.02.02.07.02	Ammortamento altri beni mobili < 516 €	
CA.C.02.02.08	AMMORTAMENTO SU OPERE DI ANTIQUARATO E OPERE D'ARTE	
CA.C.02.02.08.01	Ammortamento su opere di antiquariato	
CA.C.02.02.08.02	Ammortamento su opere d'arte (sculture, quadri)	
CA.C.02.03	SVALUTAZIONI ATTIVO CIRCOLANTE	
CA.C.02.03.01	SVALUTAZIONE CREDITI	
CA.C.02.03.01.01	Svalutazione crediti verso altri (privati)	
CA.C.02.03.01.02	Svalutazione disponibilità liquide	
CA.C.02.03.01.03	Svalutazione magazzino	
CA.C.02.03.02	SVALUTAZIONE SU PARTECIPAZIONI	
CA.C.02.03.02.01	Svalutazione su partecipazione in altre imprese	
CA.C.03	**ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI**	
CA.C.03.01	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	
CA.C.03.01.01	ACCANTONAMENTI PER ONERI AL PERSONALE	
CA.C.03.01.01.01	Accantonamento a fondo imposte fino al 31/12/2015	
CA.C.03.01.01.02	Accantonamento fondo incentivi progettazione art. 93 D.lgs. 163/2006	
CA.C.03.01.01.03	Accantonamento fondo comune d' Ateneo (da proventi commerciali)	
CA.C.03.01.01.04	Accantonamento a fondo spese future fino al 31/12/2015	
CA.C.03.01.01.05	Accantonamento a fondo per rischi ed oneri fino al 31/12/2015	
CA.C.03.01.01.06	Accantonamento a fondo svalutazione crediti fino al 31/12/2014	
CA.C.03.01.01.07	Accantonamento fondo rinnovi contrattuali	

CA.C.03.01.01.08	Accantonamento ad altri fondi per il personale	
CA.C.03.01.01.10	Accantonamento a fondo rischi finanziamenti FSE regione/provincia e Progetti UE solo 31/12/2015	
CA.C.03.01.02	ACCANTONAMENTI A FONDI VINCOLATI DESTINATI DA TERZI	
CA.C.03.01.02.01	Accantonamento fondi vincolati edilizia universitaria MIUR	
CA.C.03.01.02.02	Accantonamento fondi vincolati edilizia sportiva MIUR	
CA.C.03.01.02.03	Accantonamento acquisizione immobilizzazioni per donazioni	
CA.C.03.01.02.04	Accantonamento contributi in conto capitale vincolati da terzi	
CA.C.03.01.02.05	Accantonamento Fondo inc. mob. Docenti DM 13/2001	
CA.C.03.01.02.06	Accantonamento fondo finalizzato programmazione	
CA.C.03.01.02.07	Accantonamento f.do contr.c/cap. immob.in corso	
CA.C.03.01.02.08	Accantonamento f.do contr.c/cap. immob. in uso	
CA.C.03.01.02.09	Accantonamento f.do contr.c/cap. imm. inagibili	
CA.C.03.01.02.10	Accantonamento f.do L.17/28.01.99-HANDICAP MIUR	
CA.C.03.01.02.11	Accantonamento Contributi in conto capitale terreni	
CA.C.03.01.02.12	Accantonamento fondo DM 198/03 art.. 2 MIUR	
CA.C.03.01.02.13	Accantonamento fondo DM 198/03 art. 4 MIUR	
CA.C.03.01.02.14	Accantonamento fondo DM 198/03 art.. 3/6 Dott.Ric. MIUR	
CA.C.03.01.03	ACCANTONAMENTO A FONDI VINCOLATI PER DECISIONE DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI	
CA.C.03.01.03.01	Accantonamento fondo di riserva	
CA.C.03.01.03.02	Accantonamento fondo finalizzato alla programmazione e al fabbisogno dei costi di personale	
CA.C.03.01.03.03	Accantonamento fondi di ricerca vincolati org. Ist.li	
CA.C.03.01.03.04	Accantonamento contributi in conto capitale vincolati dagli organi istituzionali	
CA.C.03.01.03.05	Accantonamento fondo finalizzato assegni di ricerca	
CA.C.03.01.03.06	Accantonamento fondo finalizzato programmazione	
CA.C.03.01.03.07	Accantonamento funzionamento Dipartimenti	
CA.C.03.01.03.08	Accantonamento fondo solidarietà Studenti	
CA.C.03.01.04	ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE	
CA.C.03.01.04.01	Accantonamento manutenzioni cicliche	

CA.C.03.01.05	ACCANTONAMENTI PER ONERI DERIVANTI DALL'IMPIANTO DELLO STATO PATRIMONIALE	
CA.C.03.01.05.01	Accantonamento per oneri derivanti dall'impianto dello stato patrimoniale	
CA.C.03.01.06	ACCANTONAMENTI PER ONERI	
CA.C.03.01.06.01	Accantonamento per oneri	
CA.C.03.01.07	ACCANTONAMENTI RISCHI SU CREDITI	
CA.C.03.01.07.09	Accantonamento svalutazione crediti verso altri (privati) old	
CA.C.03.01.08	ACCANTONAMENTI PER CONTENZIOSI IN CORSO	
CA.C.03.01.08.01	Accantonamento per contenziosi in corso	
CA.C.03.01.10	ACCANTONAMENTI PER RISCHI SU PROGETTI RENDICONTATI	
CA.C.03.01.10.01	Accantonamento per rischi su progetti rendicontati	
CA.C.03.01.11	ACCANTONAMENTII FONDI PER RISCHI	
CA.C.03.01.11.01	Accantonamento fondi per rischi	
CA.C.03.01.12	ACCANTONAMENTI ONERI PER IMPOSTE	
CA.C.03.01.12.01	Accantonamento oneri per imposte	
CA.C.03.01.13	ACCANTONAMENTI RISCHI PER IMPOSTE	
CA.C.03.01.13.01	Accantonamento rischi per imposte pregresse	
CA.C.04	**ALTRI COSTI**	
CA.C.04.01	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	
CA.C.04.01.01	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	
CA.C.04.01.01.01	Contributi e quote associative	
CA.C.04.01.01.02	Erogazioni liberali a favore di terzi	
CA.C.04.01.01.03	Perdite su crediti	
CA.C.04.01.01.04	Rimborso spese di soggiorno cooperazione internazionale	
CA.C.04.01.01.05	Altri oneri diversi di gestione	
CA.C.04.01.01.06	Trasferimento fondi di ricerca non utilizzati	
CA.C.04.01.01.07	Multe e penalità	
CA.C.04.01.01.08	Trasferimento quote progetto a Partners	
CA.C.04.01.01.09	Oneri di gestione in applicazione art. 67 L.133/2008	

CA.C.04.01.01.10	Oneri di gestione in applicazione art.6 comma 21 D.L.78/2010 convertito in L. 122/2010	
CA.C.04.01.01.11	Trasferimento di risorse ad altre amministrazioni	
CA.C.04.02	IMPOSTE E TASSE	
CA.C.04.02.01	IMPOSTE E TASSE	
CA.C.04.02.01.01	Imposta di bollo	
CA.C.04.02.01.02	Imposta di registro	
CA.C.04.02.01.03	Imposta sul patrimonio	
CA.C.04.02.01.04	IRES dell'esercizio	
CA.C.04.02.01.05	Tassa rifiuti	
CA.C.04.02.01.06	Altre imposte e tasse	
CA.C.04.02.01.07	Tasse di concessione governativa	
CA.C.04.02.01.08	Ritenute erariali d'imposta (int. Banc. Post.)	
CA.C.04.02.01.09	IVA indetraibile PRO RATA	
CA.C.04.02.01.10	IVA indetraibile	
CA.C.04.02.01.11	Tassa di possesso per autoveicoli e motoveicoli	
CA.C.04.02.01.12	Oneri IRAP su rimborsi personale esterno	
CA.C.04.02.01.13	Oneri IRAP su co.co.co.	
CA.C.04.02.01.14	Oneri IRAP su prestazioni occasionali	
CA.C.04.02.01.15	Oneri IRAP su borse di studio	
CA.C.04.02.01.16	Oneri IRAP su contratti supporto alla didattica	
CA.C.04.02.01.17	Oneri IRAP su altre prestazioni da terzi	
CA.C.04.02.01.18	Oneri IRAP su retribuzioni personale docente e ricercatore a tempo indeterminato	
CA.C.04.02.01.19	Oneri IRAP su retribuzioni ai dirigenti a tempo indeterminato	
CA.C.04.02.01.20	Oneri IRAP su retribuzioni collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato	
CA.C.04.02.01.21	Oneri IRAP su retribuzioni al personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	
CA.C.04.02.01.22	Oneri IRAP su supplenze personale docente	
CA.C.04.02.01.23	Oneri IRAP per docenti a contratto	
CA.C.04.02.01.24	Oneri IRAP su gettoni/indennità ai membri degli organi istituzionali	

CA.C.04.02.01.25	Oneri IRAP su missioni e rimborsi spese traferta ai membri degli organi istituzionali e accademici	
CA.C.04.02.01.26	Oneri IRAP su retribuzioni ricercatori a tempo determinato	
CA.C.04.02.01.27	Oneri IRAP su tutorato	
CA.C.04.02.01.28	Oneri IRAP su contratti docenti master	
CA.C.04.02.01.29	Oneri IRAP per docenti a contratto d.m. 242/98	
CA.C.04.02.01.30	Oneri IRAP su retribuzioni amministrativi e tecnici a tempo determinato	
CA.C.04.02.01.31	Oneri IRAP su retribuzioni ai dirigenti a tempo determinato	
CA.C.04.02.01.32	Oneri IRAP su retribuzioni Direttore Generale	
CA.C.04.02.01.33	Oneri IRAP personale comandato presso la ns. Amministrazione	
CA.C.04.02.01.34	Oneri IRAP su retribuzioni collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato	
CA.C.04.02.01.35	Oneri IRAP su contratti mobilità docenti italiani e stranieri - D.M. 13/26.01.2001	
CA.C.04.02.01.36	Oneri IRAP su Missioni ed iscrizioni a convegni personale docente e ricercatori	
CA.C.04.02.01.37	Oneri IRAP su Missioni e rimborsi spese di trasferta personale tecnico amministrativo	
CA.C.04.02.01.38	Oneri IRAP su Missioni e rimborsi spese di trasferta personale per formazione	
CA.C.04.02.01.39	Oneri IRAP su compensi e rimborso spese commissioni concorso	
CA.C.04.02.01.40	Oneri IRAP su Compensi a studenti	
CA.C.04.02.01.41	Oneri IRAP su compensi commissioni e rimborso spese esami di stato e di laurea	
CA.C.04.02.01.42	Oneri IRAP su spese di mobilità per personale docente progetto erasmus	
CA.C.04.02.01.43	Oneri IRAP su spese di mobilità per personale tecnico amministrativo progetto erasmus	
CA.C.04.02.01.44	Oneri IRAP su Formazione del personale	
CA.C.04.02.01.45	Oneri IRAP su Formazione del personale obbligatoria	
CA.C.04.02.01.46	Oneri IRAP su compensi per servizio ispettivo interno	
CA.C.04.02.01.47	IVA intracomunitaria	
CA.C.04.02.01.48	IRAP d'esercizio	
CA.C.04.02.01.49	Oneri IRAP su co.co.co. per docenti a contratto	
CA.C.04.02.01.50	Oneri IRAP su spese di mobilità e rimborso spese missioni docenti a contratto	
CA.C.04.02.01.51	Oneri IRAP su docenze master	
CA.C.04.02.01.52	Oneri IRAP su docenze corsi di perfezionamento e aggiornamento	

CA.C.04.02.01.53	Oneri IRAP su mobilità assegnisti di ricerca	
CA.C.04.02.01.54	Oneri IRAP spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali	
CA.C.04.02.01.55	Oneri IRAP su tirocini curriculari	
CA.C.04.02.01.56	Oneri IRAP su tirocini non curriculari (o extra curriculari)	
CA.C.04.02.02	IMPOSTE RELATIVE A ESERCIZI PRECEDENTI	
CA.C.04.02.02.01	Imposte relative a esercizi precedenti sul reddito	
CA.C.04.02.02.02	Imposte relative a esercizi precedenti sul patrimonio	
CA.C.04.02.02.03	Imposte relative a esercizi precedenti su altri tributi	
CA.C.04.03	ONERI FINANZIARI E SVALUTAZIONI DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
CA.C.04.03.01	INTERESSI PASSIVI E ONERI FINANZIARI	
CA.C.04.03.01.01	Interessi passivi vs banche	
CA.C.04.03.01.02	Interessi passivi su mutui	
CA.C.04.03.01.03	Interessi passivi su anticipazioni	
CA.C.04.03.01.04	Oneri finanziari e altri interessi passivi su altri debiti	
CA.C.04.03.01.05	Spese e commissioni bancarie e postali	
CA.C.04.03.01.06	Spese e commissioni bancarie su carte di credito tasse studenti	
CA.C.04.03.01.07	Spese e commissioni bancarie carte di credito per servizi diversi	
CA.C.04.03.01.08	Interessi di mora per ritardati pagamenti	
CA.C.04.03.01.09	Interessi su imposte attività istituzionale	
CA.C.04.03.02	ALTRI ONERI FINANZIARI	
CA.C.04.03.02.01	Perdite su cambi	
CA.C.04.03.02.02	Perdite su alienazione titoli	
CA.C.04.03.02.03	Minusvalenze da altre partecipazioni	
CA.C.04.03.03	SVALUTAZIONI DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
CA.C.04.03.03.01	Svalutazione di partecipazioni	
CA.C.04.03.03.02	Svalutazione immobilizzazioni finanziarie	
CA.C.04.03.03.03	Svalutazione titoli	
CA.C.04.03.04	ONERI STRAORDINARI	

CA.C.04.03.04.01	Minusvalenze da alienazioni patrimoniali	
CA.C.04.03.04.02	Minusvalenze da alienazione o dismissione immobilizzazioni materiali	
CA.C.04.03.04.03	Decremento valore immoblizzazioni materiali	
CA.C.04.03.05	SOPRAVVENIENZE PASSIVE	
CA.C.04.03.05.01	Sopravvenienze passive	
CA.C.04.03.06	ALTRI ONERI STRAORDINARI	
CA.C.04.03.06.01	Oneri da contenzioso e sentenze sfavorevoli (escula obbligazione principale)	
CA.C.04.03.06.02	Minusvalenze da titoli a reddito fisso	
CA.C.04.03.06.03	Minusvalenze da titoli azionari	
CA.C.04.03.06.04	Minusvalenze attività commerciale	
CA.C.04.03.06.05	Arrotondamenti negativi	
CA.C.04.03.06.06	Altri oneri vari straordinari	
CA.C.04.03.06.07	Insussistenze passive	
CA.C.04.03.07	RETTIFICHE DI VALORE PER NORME TRIBUTARIE	
CA.C.04.03.07.01	Ammortamenti anticipati	
CA.C.04.03.07.02	Accantonamento svalutazione crediti per norme tributarie	
CA.C.04.03.08	ONERI PER RESTITUZIONI E RECUPERI	
CA.C.04.03.08.01	Restituzioni e rimborsi diversi	
CA.C.04.03.08.02	Altre spese compensative di ricavi	
CA.R	**RICAVI**	
CA.R.01	**PROVENTI DELL'ATTIVITA' CORRENTE**	
CA.R.01.01	PROVENTI DA ATTIVITA' ISTITUZIONALE	
CA.R.01.01.01	PROVENTI DA ENTRATE CONTRIBUTIVE PROPRIE	
CA.R.01.01.01.01	Tasse e contributi corsi di laurea	
CA.R.01.01.01.02	Tasse e contributi corsi di laurea specialistica e ciclo unico	
CA.R.01.01.01.03	Altri corsi (corsi singoli)	
CA.R.01.01.01.04	Altre entrate (Libretti, tessere, diplomi e pergamene, ricognizione, trasferimenti, iscrizioni test ammisione)	
CA.R.01.01.01.05	Tasse e contributi scuole di specializzazione	

CA.R.01.01.01.06	Tasse dottorato di ricerca	
CA.R.01.01.01.07	Tasse e contributi Master, corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	
CA.R.01.01.01.08	Tasse e contributi corsi di laurea ante D.M. 509/99	
CA.R.01.01.01.09	Indennità di mora e sanzioni	
CA.R.01.01.01.10	Tasse di iscrizione per esami di stato	
CA.R.01.01.01.11	Tasse preiscrizione	
CA.R.01.01.01.12	Tasse universitarie (transitorio)	
CA.R.01.01.02	CONTRIBUTI DI FUNZIONAMENTIO	
CA.R.01.01.02.01	Fondo di Finanziamento Ordinario MIUR	
CA.R.01.01.02.02	Assegnazione Programmazione Triennale MIUR	
CA.R.01.01.02.03	Contributi da altri ministeri in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.04	Assegnazioni incentivi a favore della mobilità di docenti italiani e stranieri impegnati all'estero	
CA.R.01.01.02.05	Ass.F.do sostegno dei giovani DM 198/2003	
CA.R.01.01.02.06	Assegnazione per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate	
CA.R.01.01.02.07	Altre Assegnazioni	
CA.R.01.01.02.08	Contributi da organismi internazionali in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.09	Contributi da Regioni, Province e Comuni in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.10	Contributi da Enti Pubblici in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.11	Contributi da Enti e Soggetti Privati in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.12	Contributi da Unione Europea in conto esercizio	
CA.R.01.01.02.13	Risorse di funzionamento provenienti da es. ante 2013	
CA.R.01.01.03	FINANZIAMENTI PER ATTIVITA' DI RICERCA	
CA.R.01.01.03.01	Contributo di ricerca quota corrente su finanziamenti pluriennali	
CA.R.01.01.03.02	Proventi Amministrazione su Contributi e Contratti di Ricerca	
CA.R.01.01.03.03	Proventi da risconti passivi (derivati da attività pluriennali)	
CA.R.01.01.03.04	Contributi per la ricerca da MIUR	
CA.R.01.01.03.05	Contributi per la ricerca da altri Ministeri	
CA.R.01.01.03.06	Contributi per la ricerca da Regioni, Province e Comuni	

CA.R.01.01.03.07	Contributi per la ricerca da Enti Pubblici	
CA.R.01.01.03.08	Contributi per la ricerca da Enti Privati	
CA.R.01.01.03.09	Contributi per la ricerca da U.E.	
CA.R.01.01.03.10	Contributi per la ricerca da altri Organismi InternazIonali	
CA.R.01.01.03.11	Contributi per la ricerca da CNR	
CA.R.01.01.03.12	Risorse per Ricerca senza vincoli di destinazione provenienti da es. ante 2013	
CA.R.01.01.03.13	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi MIUR	
CA.R.01.01.03.14	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da altri Ministeri	
CA.R.01.01.03.15	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.01.03.16	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da Enti Pubblici	
CA.R.01.01.03.17	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da U.E.	
CA.R.01.01.03.18	Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da Enti Privati	
CA.R.01.01.04	FINANZIAMENTI PER ASSEGNI DI RICERCA	
CA.R.01.01.04.01	Contributi per assegni di ricerca dal MIUR	
CA.R.01.01.04.02	Contributi per assegni di ricerca da altri Ministri	
CA.R.01.01.04.03	Contributi per assegni di ricerca da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.01.04.04	Contributi per assegni di ricerca da Enti Pubblici	
CA.R.01.01.04.05	Contributi per assegni di ricerca da Enti Privati	
CA.R.01.01.04.06	Contributi per assegni di ricerca da U.E.	
CA.R.01.01.04.07	Contributi per assegni di ricerca da altri Organismi Internazonali	
CA.R.01.01.04.08	Contributi per assegni di ricerca da CNR	
CA.R.01.01.04.09	Contributo per assegno di ricerca quota corrente su finanziamenti pluriennali	
CA.R.01.01.05	FINANZIAMENTI PER DOTTORATO DI RICERCA	
CA.R.01.01.05.01	Contributo per dottorato di ricerca dal MIUR	
CA.R.01.01.05.02	Contributi per dottorato di ricerca da altri Ministri	
CA.R.01.01.05.03	Contributi per dottorato di ricerca da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.01.05.04	Contributi per dottorato di ricerca da Enti Pubblici	
CA.R.01.01.05.05	Contributi per dottorato di ricerca da Enti Privati	

CA.R.01.01.05.06	Contributi per dottorato di ricerca da U.E.	
CA.R.01.01.05.07	Contributi per dottorato di ricerca da altri Organismi Internazonali	
CA.R.01.01.05.08	Contributi per dottorato di ricerca da CNR	
CA.R.01.01.06	FINANZIAMENTI PER BORSE POST-LAUREA	
CA.R.01.01.06.01	Contributi per borse post-laurea e dal MIUR	
CA.R.01.01.06.02	Contributi per borse post-laurea e da altri Ministri	
CA.R.01.01.06.03	Contributi per borse post-laurea da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.01.06.04	Contributi per borse post-laurea e da Enti Pubblici	
CA.R.01.01.06.05	Contributi per borse post-laurea da Enti Privati	
CA.R.01.01.06.06	Contributi per borse post-laurea e da U.E.	
CA.R.01.01.06.07	Contributi per borse post-laurea e da altri Organismi Internazonali	
CA.R.01.01.06.08	Contributi per borse post-laurea e da CNR	
CA.R.01.01.06.09	Contributo per borsa post-laurea e quota corrente su finanziamenti pluriennali	
CA.R.01.01.06.10	Proventi Amministrazione su borse post-laurea	
CA.R.01.01.07	FINANZIAMENTI PER PERSONALE DOCENTE E RICERCATORI	
CA.R.01.01.07.01	Contributo per ricercatore a tempo determinato quota corrente su finanziamenti pluriennali	
CA.R.01.01.07.10	Contributo per ricercatore a tempo determinato da AOUS	
CA.R.01.01.07.11	Contributo per personale docente da AOUS	
CA.R.01.01.08	PROVENTI PER ATTIVITA' DI DIDATTICA E FORMAZIONE	
CA.R.01.01.08.01	Contributi MIUR per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.02	Contributi da altri ministeri per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.03	Contributi da Regioni, Province e Comuni per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.04	Contributi di Enti Pubblici per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.05	Contributi di Enti Privati per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.06	Contributi UE per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.07	Contributi da altri organismi intern.li per attività di didattica e formazione	
CA.R.01.01.08.08	Contributo per attivita' didattica e formazione quota corrente su finanziamenti pluriennali	
CA.R.01.01.08.09	Proventi Amministrazione su Contributi e Contratti di formazione	

CA.R.01.01.09	PROVENTI DIVERSI	
CA.R.01.01.09.01	Proventi Amministrazione su attività diverse	
CA.R.01.01.09.02	Proventi per contributi agli investimenti	
CA.R.01.01.10	RIMANENZE FINALI	
CA.R.01.01.10.01	Rimanenze finali materiale di consumo	
CA.R.01.01.10.02	Rimanenze finali prodotti in corso di lavorazione	
CA.R.01.01.10.03	Rimanenze finali prodotti finiti	
CA.R.01.01.10.04	Rimanenze finali lavori in corso su ordinazione	
CA.R.01.01.10.05	Rimanenze finali merci	
CA.R.01.02	PROVENTI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	
CA.R.01.02.01	PROVENTI PER ATTIVITA' DI RICERCA ATTIVITA' COMMERCIALE	
CA.R.01.02.01.01	Contratti e Convenzioni per ricerca da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.02.01.02	Contratti e Convenzioni per ricerca da Enti Pubblici per att. commerciale	
CA.R.01.02.01.03	Contratti e Convenzioni per ricerca da Enti Privati per att. commerciale	
CA.R.01.02.01.04	Proventi Amministrazione su Contratti di Ricerca	
CA.R.01.02.02	PROVENTI PER ATTIVITA' DI DIDATTICA E FORMAZIONE ATTIVITA' COMMERCIALE	
CA.R.01.02.02.01	Contratti e Convenzioni per attività di didattica e formazione da Regioni, Province e Comuni	
CA.R.01.02.02.02	Contratti e Convenzioni per attività di didattica e formazione da Enti Pubblici per att. commerciale	
CA.R.01.02.02.03	Contratti e Convenzioni per attività di didattica e formazione da Enti Privati per att. commerciale	
CA.R.01.02.02.04	Proventi Amministrazione su Contratti di formazione	
CA.R.01.02.02.05	Quote idi iscrizione attività di formazione	
CA.R.01.02.03	PROVENTI DIVERSI ATTIVITA' COMMERCIALE	
CA.R.01.02.03.01	Diritti d'autore attività commerciale	
CA.R.01.02.03.02	Quote iscrizione a corsi attività commerciale	
CA.R.01.02.03.03	Sponsorizzazioni attività commerciale	
CA.R.01.02.03.04	Altri proventi attività commerciale	
CA.R.01.02.03.05	Noleggio spazi universitari attività commerciale	
CA.R.01.02.03.06	Servizio fotocopie attività commerciale	

CA.R.01.02.03.07	Servizio di foresteria attività commerciale	
CA.R.01.02.03.08	Merchandising Unisi Shop attività commerciale	
CA.R.01.02.03.09	Proventi da valorizzazione attività brevettuale	
CA.R.01.02.03.10	Proventi Amministrazione su attività commerciali diverse	
CA.R.01.02.03.11	Appalto gestione Bar	
CA.R.01.02.03.12	Pubblicazioni commerciali	
CA.R.01.02.03.13	Analisi e test di laboratorio attività commerciale	
CA.R.01.02.03.14	Sponsorizzazioni master e altri corsi istituzionali	
CA.R.01.02.03.15	Concessione licenza brevetti	
CA.R.01.02.03.16	Proventi da introiti brevetti dipendenti	
CA.R.01.03	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	
CA.R.01.03.01	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	
CA.R.01.03.01.01	Incrementi di immobilizzazioni materiali per lavori interni	
CA.R.01.04	ALTRI PROVENTI	
CA.R.01.04.01	PROVENTI IMMOBILIARI	
CA.R.01.04.01.01	Affitti attivi	
CA.R.01.04.01.02	Comodato d'uso istituzionale	
CA.R.01.04.02	PROVENTI DA ALTRE ATTIVITA'	
CA.R.01.04.02.01	Cessione di materiale fuori uso	
CA.R.01.04.02.02	Lasciti, oblazioni e donazioni	
CA.R.01.04.02.03	Sconti e abbuoni attivi	
CA.R.01.04.02.04	Rimborsi ricevuti dalle Amministrazioni per il personale (comandi, ruoli, fughe, art. 6 c.11 L.240/10)	
CA.R.01.04.02.05	Rimborsi rcevuti da Enti SSN per indennità De Maria	
CA.R.01.04.02.06	Altri recuperi	
CA.R.01.04.02.07	Recuperi stipendiali e assimilati	
CA.R.01.08	PROVENTI INTERNI	
CA.R.01.08.01	RICAVI VENDITA DI BENI E SERVIZI UTENZA INTERNA	
CA.R.01.08.01.01	Fotocopie per utenza interna	

CA.R.01.08.01.02	Servizi bibliotecari per utenza interna	
CA.R.01.08.01.03	Stampa e rilegatura per utenza interna	
CA.R.01.08.01.04	Analisi di laboratorio per utenza interna	
CA.R.01.08.01.05	Alloggi per utenza interna	
CA.R.01.08.01.06	Ristoranti e catering per utenza interna	
CA.R.01.08.01.07	Servizi da strutture ricettive per utenza interna	
CA.R.01.08.01.08	Noleggio aule per utenza interna	
CA.R.01.08.01.09	Utilizzo attrezzature interne	
CA.R.01.08.01.10	Traduzione e Revisione testi per utenza interna	
CA.R.01.08.01.11	Tariffa Servizi Ufficio Cogressi	
CA.R.01.08.01.20	Altri ricavi da vendita di beni e servizi per utenza interna	
CA.R.01.08.01.21	Recupero spese postali e di spedizione	
CA.R.01.08.01.22	Recupero bolli su contratti	
CA.R.01.08.01.23	Recupero spese telefoniche	
CA.R.01.08.01.24	Recupero spese stabulario	
CA.R.01.08.01.30	Recuperi diversi	
CA.R.01.08.01.31	Quota prepensionati	
CA.R.01.08.01.32	Prelievo Amministrazione	
CA.R.01.08.01.33	Spese di gestione Amministrazione	
CA.R.01.08.02	ALTRI PROVENTI INTERNI	
CA.R.01.08.02.01	Proventi interni per Borse Dottorato	
CA.R.01.08.02.02	Proventi interni per Assegni di Ricerca	
CA.R.01.08.02.03	Proventi interni per Borse di Studio	
CA.R.01.08.02.04	Proventi interni per Co.co.co	
CA.R.01.08.02.05	proventi per docenze interne	
CA.R.01.08.02.06	proventi per conto terzi	
CA.R.01.08.02.07	proventi per tasse scuole di specializzazione	
CA.R.01.08.02.08	proventi per incarichi episodici	

CA.R.01.08.02.09	Proventi per fondi docenti afferenti da altro dipartimento	
CA.R.01.08.02.10	Proventi quote master e corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	
CA.R.01.08.02.11	proventi per ricercatori a tempo determinato	
CA.R.01.08.02.12	proventi per sostegno iniziative di Ateneo	
CA.R.02	**PROVENTI FINANZIARI**	
CA.R.02.01	PROVENTI FINANZIARI	
CA.R.02.01.01	PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	
CA.R.02.01.01.01	Proventi da partecipazioni da imprese controllate	
CA.R.02.01.01.02	Proventi da partecipazioni da imprese collegate	
CA.R.02.01.01.03	Altri	
CA.R.02.01.02	ALTRI PROVENTI FINANZIARI	
CA.R.02.01.02.01	Utile su cambi	
CA.R.02.01.02.02	Interessi attivi depositi bancari	
CA.R.02.01.02.03	Interessi attivi depositi postali	
CA.R.02.01.02.04	Cedole su titoli	
CA.R.02.01.03	RIVALUTAZIONI DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
CA.R.02.01.03.01	Rivalutazioni di partecipazioni	
CA.R.02.01.03.02	Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie	
CA.R.02.01.03.03	Rivalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante	
CA.R.03	**PROVENTI STRAORDINARI**	
CA.R.03.01	PROVENTI STRAORDINARI	
CA.R.03.01.01	PLUSVALENZE PATRIMONIALI	
CA.R.03.01.01.01	Plusvalenze straordinarie da alienazione immobilizzazioni materiali	
CA.R.03.01.02	SOPRAVVENIENZE ATTIVE	
CA.R.03.01.02.01	Sopravvenienze attive	
CA.R.03.01.02.02	Sopravvenienze attive da DPR n. 260/1998	
CA.R.03.01.02.03	Sopravvenienze attive da recuperi da sentenze	
CA.R.03.01.02.04	Indennizzi assicurativi	

CA.R.03.01.02.05	Sopravvenienze attive da discarico ruolo cartelle Equitalia	
CA.R.03.01.02.06	Sopravvenienze attive diverse	
CA.R.03.01.03	ALTRI PROVENTI STRAORDINARI	
CA.R.03.01.03.01	Arrotondamenti positivi EURO	
CA.R.03.01.03.02	Insussistenze attive	

5. Criteri di imputazione dei costi:

La terza questione fondamentale da affrontare riguarda i criteri di imputazione dei costi: essa ricorre, come noto, ogni qual volta si effettui la rilevazione dei costi, ma non presenta e non può presentare per definizione una soluzione univoca. La risposta va individuata sulla base dell'obiettivo conoscitivo perseguito, del grado di cultura aziendale presente nell'organizzazione e delle caratteristiche di contesto.

La prima scelta da compiere riguarda la metodologia del calcolo dei costi, ossia il modo attraverso il quale le diverse classi di costo (diretto o indiretto, fisso o variabile), rilevate per natura dalla contabilità generale, vengono aggregate attorno ad un prescelto oggetto finale di calcolo. I potenziali oggetti di costo sono numerosi: ricordiamo tra quelli principali i prodotti finiti (beni o servizi), le sub-unità organizzative (uffici, funzioni ecc.), le commesse, i progetti e i programmi.

Come noto, esistono due tipi di metodologia: quella del costo diretto (*direct costing*) e quella del costo pieno (*full costing*).

Relativamente alla prima metodologia (*direct costing*), si possono implementare configurazioni di costo relativamente più semplici, basate su una netta distinzione tra elementi di costo variabili ed elementi di costo fissi e con imputazione all'oggetto prescelto dei soli costi variabili, oppure più complesse, attraverso l'imputazione allo stesso oggetto dei costi fissi ad esso specificatamente attribuibili (mentre i costi indiretti (fissi) vengono rappresentati nel loro valore totale).

La metodologia *direct costing* è naturalmente la più semplice da implementare e si basa su una imputazione oggettiva dei vari elementi di costo; di contro, in contesti organizzativi complessi, offre una visuale molto parziale della realtà, poiché non evidenzia i costi fissi indiretti.

In conclusione, si può ipotizzare di applicare il metodo del *direct costing* solo in relazione ad oggetti finali che presentano un'ampia prevalenza di costi variabili; se invece, come nel caso delle università, vi è una significativa incidenza dei costi indiretti, il *direct costing* dà un'informazione di costo molto limitata.

C'è quindi bisogno di una configurazione dove il costo dell'oggetto prescelto comprenda tutti i costi aziendali: questa è la configurazione a costo pieno (*full cost*).

La metodologia *full costing* porta quindi ad una configurazione di costo in cui risultano imputati all'oggetto prescelto tutti gli elementi di costo dei fattori produttivi serviti ad ottenerlo: si tratta evidentemente di una metodologia che pone molti più problemi rispetto alla precedente, poiché l'imputazione dei costi indiretti, che presentano una relazione non immediata con l'oggetto finale di calcolo, comporta incertezza ed inevitabili elementi di soggettività.

Naturalmente, anche con la metodologia *full costing*, i costi diretti continuano ad essere attribuiti agli oggetti nel medesimo modo utilizzato dal *direct costing*.

La metodologia *full costing* prevede che il calcolo del costo pieno di prodotto avvenga attraverso l'individuazione di aggregati intermedi di costo. Questi altri non sono che dei livelli intermedi di aggregazione dei dati di costo che possono consentire una migliore comprensione delle modalità di assorbimento delle risorse indirette da parte degli oggetti finali di calcolo, e per tale via consentire una più attendibile misurazione del loro costo.

Gli aggregati intermedi di costo sono aggregati omogenei per tipologia di costo. Per ogni aggregato intermedio viene individuata una base di imputazione, che costituisce il tramite attraverso il quale si procede all'imputazione dei costi pro quota all'oggetto di calcolo.

Il processo di determinazione del costo pieno prevede perciò i seguenti passaggi:

- Individuazione e strutturazione degli aggregati intermedi di costo.

- Definizione dei criteri di localizzazione dei costi negli aggregati intermedi

- Identificazione dei criteri di imputazione dei costi localizzati agli oggetti.

Gli aggregati intermedi di costo sono raggruppabili in tre categorie, a seconda che essi si riferiscano prevalentemente ai fattori produttivi, alle aree funzionali o ai centri di costo.

Nel primo caso gli aggregati intermedi di costo sono rappresentati da classi omogenee di fattori produttivi, sulla base della constatazione che ogni tipo di fattore produttivo indiretto manifesta specifiche modalità di assorbimento da parte degli oggetti finali di calcolo: ne consegue la necessità di utilizzare basi di ripartizione differenziate per le diverse classi di risorse.

Nel secondo caso, gli aggregati intermedi di costo si sostanziano in macro-categorie di costo riferibili alle differenti aree funzionali: il principio è che gli oggetti finali di calcolo utilizzano diversamente le risorse indirette localizzate nelle diverse funzioni aziendali.

Nel terzo caso, infine, tenuto conto della definizione data secondo cui il centro di costo è l'unità minima di rilevazione cui si fa riferimento per la raccolta e l'aggregazione delle informazioni di costo, il focus si concentra sulle relazioni esistenti tra le risorse consumate e i risultati ottenuti, atteso che esso si caratterizza principalmente per l'omogeneità delle attività svolte e la possibilità di attribuzione oggettiva dei costi.

I diversi centri di costo manifestano modalità differenti per lo sfruttamento delle risorse: il primo problema è perciò definire dal punto di vista contabile come inserire le risorse all'interno dei centri di costo. Subito dopo è necessario risolvere il problema dell'imputazione, ossia il legame esistente tra l'oggetto di costo e l'oggetto finale di calcolo: si tratta cioè di definire un criterio che spieghi efficacemente come le diverse linee di prodotto fanno lavorare i diversi centri di costo.

Per quanto riguarda la fase di attribuzione, ossia la fase in cui materialmente si rileva il costo, essa definisce le modalità attraverso le quali i costi aggregati per natura, desunti dal sistema di contabilità generale vengono inseriti nella struttura dei centri di costo e, perciò, aggregati per destinazione.

Bisogna distinguere fra:

- costi diretti, che possono essere attribuiti direttamente all'oggetto di calcolo oppure possono essere fatti transitare all'interno dei centri di costo (questo però solo quando la contabilità analitica si occupa della fase di controllo esecutivo, ndr);

- costi indiretti specifici ad uno centro di costo: essi sono indiretti rispetto all'oggetto di calcolo e quindi devono essere fatti transitare nei centri di costo, ma sono specifici rispetto ai centri di costo. È facile individuare il centro di costo perché non presentano problemi di attribuzione.

- costi indiretti comuni a più centri di costo, cioè costi indiretti rispetto all'oggetto finale di calcolo, ma comuni a più centri di costo: in questo caso ci vogliono evidentemente criteri di ripartizione del costo comune.

Si può affermare che, nella pratica operativa, si rileva l'esistenza di una parte cospicua di costi che non presenta particolari problemi di imputazione: si tratta di quei costi che, identificati in base alla loro natura, sono chiaramente ascrivili ad un particolare centro di costo, indipendentemente dalla sua tipologia (operativo, ausiliario, generale ecc.).

Tale operazione, peraltro, è stata resa più semplice dall'emissione del DM 19 gennaio 2014 n. 21 "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi" che, pur rivolgendosi in realtà ad un contesto di natura finanziaria e non economico, risulta comunque estremamente utile poiché consente di allocare i costi (spese) tra le varie funzioni (didattica, ricerca&terza missione, assistenza e gestione) seguendo una serie di regole codificate e comuni per l'intero Sistema universitario.

L'art. 2 (*Missioni e Programmi*) prevede infatti che le spese delle università siano classificate sulla base delle seguenti missioni e programmi, per i quali è individuata la corrispondenza con la classificazione COFOG di II livello, in coerenza con le disposizioni previste dall'art. 13, D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, "Disposizioni recanti attuazione dell'art. della Legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili":

Missioni (*Funzioni*)	**Programmi**	**Classificazione COFOG (II livello)**	**Definizione COFOG (II livello)**
Ricerca e Innovazione (*Ricerca & terza missione*)	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1.04	Ricerca di base
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	4.08	R&S per gli affari economici
		7.05	R&S per la sanità
Istruzione universitaria (*Didattica*)	Sistema universitario e formazione	9.04	Istruzione superiore
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	9.06	Servizi ausiliari dell'istruzione
Tutela della salute (*Assistenza*)	Assistenza in materia sanitaria	7.03	Servizi ospedalieri
	Assistenza in materia veterinaria	7.04	Servizi di sanità pubblica
Servizi ist.li e generali delle amministrazioni pubbliche (*Gestione*)	Indirizzo politico	9.08	Istruzione non altrove classificato
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	9.08	Istruzione non altrove classificato
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	9.08	Istruzione non altrove classificato

L'Art. 3 (*Principi di classificazione*) stabilisce che *a ciascun programma siano imputate tutte le spese che, sulla base del piano dei conti e dei criteri generali di cui all'art. 4, risultano direttamente riconducibili allo stesso*; inoltre, le *spese destinate congiuntamente a diversi programmi sono imputate ad ogni singolo programma attraverso i sistemi e le procedure di contabilità analitica, sulla base dei criteri specifici di classificazione di cui all'art. 5*.

L'Art. 4 (*Criteri generali di classificazione*) prevede che:

1. Al programma "Sistema universitario e formazione post-universitaria" sono imputate le spese relative a:

a) incarichi di insegnamento e docenza a contratto, compensi aggiuntivi al personale di ruolo per attività didattica, ivi inclusi i compensi previsti dall'articolo 6, comma 4, legge 30 dicembre 2010, n. 240, contratti con professori esterni finalizzati allo svolgimento dell'attività didattica stipulati ai sensi dell'articolo 23, commi I e 2, legge 30 dicembre 2010, n. 240, nonché le spese relative ai collaboratori

ed esperti linguistici, comprensive dei relativi oneri, ivi incluse le spese per i lettori di scambio di cui all'articolo 26, legge 30 dicembre 2010, n. 240;

b) borse di studio di qualsiasi tipologia, ad esclusione di quelle di cui al successivo comma 3, ivi incluse borse perfezionamento all'estero, borse per collaborazione part-time, nonché contratti di formazione per i medici specializzandi;

c) altri interventi finanziari destinati agli studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi.

2. Al programma "Diritto allo studio nell'istruzione universitaria" sono imputate le spese sostenute dalle università alle quali, in forza di legge nazionale o regionale, è stata trasferita la competenza per la realizzazione di strumenti e servizi per il diritto allo studio universitario, le spese per il sostegno alle attività di trasporto, fornitura di vitto e alloggio e altri servizi ausiliari destinati principalmente agli studenti, nonché le spese relative all'acquisto, manutenzione di immobili destinati a residenze universitarie, ivi incluse le relative utenze.

3. Al programma "Ricerca scientifica e tecnologica di base" sono imputate le spese relative a lavori sperimentali o teorici intrapresi principalmente per acquisire nuove conoscenze sui fondamenti dei fenomeni e dei fatti osservabili, non finalizzati ad una specifica applicazione o utilizzazione, ivi incluse le spese relative a borse di dottorato e post dottorato, comprensive dei finanziamenti alla mobilità, e le spese per assegni di ricerca interamente a carico del bilancio dell'ateneo.

4. Al programma "Ricerca scientifica e tecnologica applicata" sono imputate le spese relative a lavori originali intrapresi al fine di acquisire nuove conoscenze e finalizzati principalmente ad una pratica e specifica applicazione. In particolare, confluiscono in tale programma tutte le spese per ricerca scientifica e tecnologica applicata dell'area medica, corrispondenti alla classificazione COFOG di II livello "R&S per la sanità", e tutte le spese relative ad altre aree di ricerca ivi incluse quelle relative a personale a tempo determinato impegnato in specifici progetti, che corrispondono alla classificazione COFOG di II livello "R&S per gli affari economici". Al programma "Ricerca scientifica e tecnologica applicata" sono imputate anche le spese sostenute per attività conto terzi di ricerca, di consulenza e su convenzioni di ricerca, incluse le spese per la retribuzione del personale di ruolo.

5. Al programma "Indirizzo politico" sono imputate le spese relative alle indennità di carica, i gettoni e i compensi per la partecipazione agli organi di governo e tutte le altre spese direttamente correlate.

6. Al programma "Fondi da assegnare" sono imputate, in sede di previsione, le eventuali spese relative a fondi che sono destinati a finalità non riconducibili a specifici programmi e che saranno indicati successivamente in quanto l'attribuzione è demandata ad atti e provvedimenti che saranno adottati in corso di gestione.

7. Al programma "Servizi e affari generali per le amministrazioni" sono imputate le spese per lo svolgimento di attività strumentali volte a garantire il funzionamento generale degli atenei non attribuibili in maniera puntuale ad altri specifici programmi.

Sulla base dell'Art. 5 (*Criteri specifici di classificazione*):

1. Le spese per assegni fissi dei professori, comprensive dei relativi oneri, sono da imputare al programma "Sistema universitario e formazione post universitaria" ed al programma "Ricerca scientifica e tecnologica di base", tenendo conto dell'effettivo impegno, in coerenza a quanto previsto dall'articolo 6, commi 1 e 2, legge 30 dicembre 2010, n. 240.

2. Le spese per assegni fissi dei ricercatori, comprensive dei relativi oneri, sono da imputare al programma "Sistema universitario e formazione post universitaria" ed al programma "Ricerca scientifica e

tecnologica di base", tenendo conto dell'effettivo impegno, in coerenza a quanto previsto dagli articoli 6, commi 1, 3 e 4, e 24, legge 30 dicembre 2010, n. 240.

3. Le spese per assegni fissi dei professori che prestano attività in regime convenzionale con il Servizio sanitario nazionale, comprensive dei relativi oneri, sono da imputare ai programmi "Sistema universitario e formazione post universitaria", "Ricerca scientifica e tecnologica d i base" e "Assistenza in materia sanitaria", tenendo conto dell'effettivo impegno, in coerenza con le disposizioni dell'articolo 6, commi 1 e 2, legge 30 dicembre 2010, n. 240.

4. Le spese per assegni fissi dei ricercatori che prestano attività in regime convenzionale con il Servizio sanitario nazionale, comprensive dei relativi oneri, sono da imputare ai programmi "Sistema universitario e formazione post universitaria", "Ricerca scientifica e tecnologica di base" e "Assistenza in materia sanitaria" tenendo conto dell'effettivo impegno, in coerenza con le disposizioni degli articoli 6, commi 1, 3 e 4, e 24, legge 30 dicembre 2010, n. 240.

5. (omissis).

6. (omissis).

7. Le spese per il direttore generale, comprensive dei relativi oneri e del trattamento accessorio, nonché le spese relative a missioni, formazione e mensa, sono imputate al programma "Servizi e affari generali per le amministrazioni".

8. Le spese per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, anche a tempo determinato, comprensive dei relativi oneri e del trattamento accessorio, nonché le spese relative a missioni e formazione, sono imputate ai singoli programmi tenendo conto dell'attività svolta presso le strutture di afferenza. Pertanto, a titolo esemplificativo, le spese per il personale tecnico-amministrativo afferente ai dipartimenti sono imputate, in relazione all'effettiva attività svolta, al programma "Ricerca scientifica e tecnologica di base" e/o "Sistema universitario e formazione post universitaria".

Le spese per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, anche a tempo determinato, che presta servizio presso strutture dell'amministrazione, comprensive dei relativi oneri e del trattamento accessorio, nonché le spese relative a missioni e formazione, qualora non siano direttamente correlate ai singoli programmi, sono imputate al programma "Servizi e affari generali per le amministrazioni".

Con lo stesso criterio vanno imputati i costi di stage e tirocini formativi a supporto dell'attività dell'ateneo, nonché i costi di collaborazione e consulenze tecniche, informatiche e gestionali.

9. Le spese relative all'acquisto e alla manutenzione immobili, le quote di capitale ed interessi dei mutui, nonché le relative utenze, sono imputate a ciascun programma, sulla base della destinazione d'uso, tenendo conto della suddivisione degli spazi e degli apparati.

10. Le spese relative all'acquisizione dei servizi, all'acquisto attrezzature, macchinari, materiale di consumo e laboratorio o similari, sono imputate a ciascun programma tenendo conto della destinazione d'uso.

Sulla base di questi elementi, possiamo sicuramente affermare che implementando compiutamente il contenuto del DM 21/2014 è da ritenere sostanzialmente risolto il problema della imputazione di tutta quella parte di costi che, identificati secondo la loro natura e la loro afferenza ad una o più funzioni, sono chiaramente riferibili ad un particolare centro di costo: sono tutti costi che si possono ribaltare più o meno direttamente sulle strutture e sulle funzioni/missioni.

Per la parte residuale, la soluzione del problema dell'imputazione dei costi è sicuramente meno immediato.

Per procedere alla determinazione dei costi è necessario interrogarsi preliminarmente sulla misura in cui i singoli centri di costo svolgono la propria attività a favore degli oggetti finali di calcolo di cui si intende calcolare il costo pieno: è questa la fase di allocazione dei costi, che serve appunto a individuare le relazioni esistenti tra i centri di costo e gli oggetti finali di calcolo

Sulla base della risposta che verrà data a questo quesito, potremo distinguere fra:

centri di costo finali, ossia centri di costo che lavorano direttamente a beneficio dell'oggetto finale di calcolo, sul quale scaricano successivamente i propri costi

e

centri di costo intermedi, ossia centri di costo che lavorano a favore di altri centri di costo e che quindi scaricano i propri costi sui centri utilizzatori, ossia su quelli che ne usano le prestazioni.

I *centri di costo intermedi* possono essere allocati in tre modi:

- allocazione diretta, possibile solo se non vengono valorizzate le prestazioni tra centri di costo intermedi, ossia quando essi si chiudono esclusivamente sui centri di costo finali: in tal caso non bisogna seguire una sequenza per procedere alle operazioni di chiusura dei centri.

- allocazione sequenziale, necessaria quando bisogna valorizzare anche le relazioni che ci sono tra i centri di costo intermedi. In tal caso è opportuno seguire una sequenza nelle operazioni di chiusura dei centri, partendo dal centro di costo intermedio che lavora con i centri intermedi e finali.

- allocazione reciproca, che si manifesta quando ci sono relazioni bidirezionali tra i centri di costo intermedi. In questo caso l'allocazione si realizza in due *steps*:

1. si regolano le relazioni tra i due centri di costo intermedi

2. si allocano sequenzialmente i centri di costo intermedi sugli altri centri di costo, rispetto ai quali non hanno relazioni di reciprocità.

Al termine della fase di allocazione rimangono aperti solo i centri di costo finali, mentre quelli intermedi sono tutti uguali a 0: successivamente, i centri di costo finali vengono imputati sugli oggetti finali di calcolo attraverso uno o più criteri di ripartizione.

I problemi da affrontare sono diversi a seconda che si tratti di costi riferiti a:

1. un centro di costo elementare operativo

2. un centro di costo elementare ausiliario o generale, oppure un centro di costo complesso

Nel primo caso bisogna sostanzialmente decidere come trattare:

- i costi connessi a produzioni economicamente congiunte

- i costi sostenuti per l'acquisizione di beni ad uso pluriennale

- i costi conseguenti ad eventi particolari

Il caso delle produzioni congiunte si verifica quando uno stesso processo dà luogo a due prodotti distinti: in tal caso bisogna trovare un criterio (accettabile e accettato) che consenta di imputare i costi in parte ad un prodotto ed in parte all'altro.

Nella realtà universitaria questo problema si presenta, ad esempio, quando una linea di attività innescata da una commessa esterna determina (direttamente o indirettamente) anche un risultato spendibile per una pubblicazione scientifica; o quando un certo insegnamento è seguito da studenti iscritti a corsi di studio diversi (e questi a loro volta potrebbero anche fare capo a dipartimenti diversi); oppure ancora quando, specie nelle strutture scientifico-sperimentali, un docente assegna una tesi ad uno studente che gli consente - contemporaneamente - di seguire un proprio filone di ricerca. Ma il nodo principale, nelle Università, è rappresentato dalla indeterminatezza circa il tempo di lavoro richiesto al personale docente e da questi dedicato alle attività didattiche e di ricerca: ne consegue una indeterminatezza sui costi del personale da imputare alle une o alle altre.

I costi sostenuti per l'acquisizione di beni ad uso pluriennale non si atteggiano, nelle Università, in maniera diversa dagli altri settori (pubblici e privati): dovremo perciò soltanto stabilire, per ciascuno di essi, i criteri di ammortamento.

I costi, infine, conseguenti ad eventi particolari dovranno essere ovviamente trattati opportunamente caso per caso.

Il secondo caso pone problemi ulteriori rispetto a quelli già visti, nel senso che in questi centri di costo le problematiche esaminate si sommano ad altre.

Questi centri, infatti, si caratterizzano per essere strutture che svolgono attività o prestano servizi per una pluralità di altri centri, ovvero attività e servizi genericamente riferibili all'istituzione nel suo complesso. Ma qualsiasi istituzione, al pari di quello che accade in una azienda, è creata (esiste) per realizzare le sue "produzioni tipiche": i costi delle unità organizzative che non realizzano direttamente tali produzioni dovranno quindi essere "coperti" da tutte quelle altre che invece producono beni e servizi dai quali è possibile ottenere un provento.

E' evidente, allora, che i costi delle prime (costi indiretti) dovranno essere adeguatamente ripartiti tra le seconde.

Questa ripartizione viene normalmente condotta identificando alcune "determinanti di costo" (*cost driver*): si tratta di elementi generici e che potrebbero anche apparire a prima vista lontani dall'oggetto di costo, ma che hanno comunque la caratteristica di essere fortemente correlati (in senso statistico) ad esso. La loro variabilità è cioè in condizione di spiegare, entro limiti accettabili, anche la variabilità di una serie di costi.

Dal punto di vista operativo si tratta quindi di:

- imputare i costi pertinenti a questi centri nella maniera normale, ossia come se si trattasse di centri di costo elementari operativi;
- individuare uno o più *cost driver*
- imputare i costi ai centri operativi in funzione dei valori che assume il *cost driver* nelle varie situazioni.

Possiamo provare a questo punto ad identificare le questioni "cruciali" nel processo di determinazione dei costi nelle Università ed a prospettare alcune ipotesi di soluzione, anche sulla base dei contenuti del DM 19 gennaio 2014 n. 21:

A) Imputazione delle retribuzioni per assegni fissi dei docenti, comprensive dei relativi oneri, a didattica e ricerca, a partire dai valori figurativi definiti nella Legge 240/2010[7]:

Il DM 21/2014 prevede, come abbiamo visto, che le retribuzioni per assegni fissi dei docenti tra le varie funzioni vegano imputate "tenendo conto dell'effettivo impegno, in coerenza a quanto previsto dall'articolo 6, commi 1 e 2, legge 30 dicembre 2010, n. 240".

Il problema, come noto, è che il tempo di lavoro del singolo docente non è né fissato contrattualmente né soggetto ad alcuna forma di rilevazione, salvo il caso dei docenti convenzionati con il Servizio sanitario; in ogni caso, sarebbe stato comunque arduo stabilire le ore destinate alla didattica e quelle destinate alla ricerca.

Fino ad oggi si assumeva che, convenzionalmente, i costi delle retribuzioni fisse dei docenti venissero imputati per metà alla didattica e per metà alla ricerca ovvero, qualora fosse stata presente anche l'attività assistenziale, per un terzo a ciascuna funzione; ma oggi, anche grazie all'emanazione del DM 21/2014, ci troviamo nella condizione di poter procedere in modo meno sommario, approssimando meglio il tempo teoricamente destinato dai docenti alle varie funzioni.

E' stato infatti recentemente introdotto il "diario elettronico" che deve essere compilato obbligatoriamente da ciascun docente al fine di verificare l'assolvimento degli obblighi previsti ai commi 2 e 3 dell'Art. 6 della Legge 240/2010 (v. Nota 7) con riferimento i compiti didattici e di servizio agli studenti. Nel dettaglio, il diario prevede che il docente dichiari le ore dedicate annualmente alle seguenti attività specifiche, tutte riferibili alla didattica:

1) Didattica frontale
2) Assistenza per tesi
3) Attività di orientamento e tutorato
4) Esami di profitto
5) Partecipazione organi collegiali di gestione della didattica
6) Prova finale (es. seduta di laurea)
7) Ricevimento studenti

Atteso che queste voci possano ritenersi esaustive nella quantificazione dell'attività didattica svolta, possiamo assumere che l'aliquota per il ribaltamento delle voci di costo riferibili alle retribuzioni fisse dei

[7] Art. 6 della Legge 30 Dicembre 2010, n. 240:

1. Il regime di impegno dei professori e dei ricercatori è a tempo pieno o a tempo definito. Ai fini della rendicontazione dei progetti di ricerca, la quantificazione figurativa delle attività annue di ricerca, di studio e di insegnamento, con i connessi compiti preparatori, di verifica e organizzativi, è pari a 1.500 ore annue per i professori e i ricercatori a tempo pieno e a 750 ore per i professori e i ricercatori a tempo definito.
2. I professori svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base di criteri e modalità stabiliti con regolamento di ateneo, sono tenuti a riservare annualmente a compiti didattici e di servizio agli studenti, inclusi l'orientamento e il tutorato, nonché ad attività di verifica dell'apprendimento, non meno di 350 ore in regime di tempo pieno e non meno di 250 ore in regime di tempo definito.
3. I ricercatori di ruolo svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base di criteri e modalità stabiliti con regolamento di ateneo, sono tenuti a riservare annualmente a compiti di didattica integrativa e di servizio agli studenti, inclusi l'orientamento e il tutorato, nonché ad attività di verifica dell'apprendimento, fino ad un massimo di 350 ore in regime di tempo pieno e fino ad un massimo di 200 ore in regime di tempo definito.

docenti alla didattica, tenuto conto del N. figurativo di ore definito al comma 1 dell'Art. 6 della Legge 240/2010 (V. nota 8), sia calcolata attraverso la seguente formula:

1) AlqDIDcostoDoc = N. ore totali destinate alla didattica / 1500 (TP) or 750 (TD)

Di conseguenza, l'aliquota relativa alla ricerca sarà pari a:

2) AlqRICcostoDoc = 1 – AlqDIDcostoDoc

Nel caso in cui il docente sia convenzionato con il Servizio sanitario avremo invece:

3) AlqRICcostoDocConv = (1 – AlqDIDcostoDoc) / 2
4) AlqASScostoDocConv = (1 – AlqDIDcostoDoc) / 2

In futuro, nell'auspicato caso in cui gli strumenti di rilevazione oraria e i comportamenti dei docenti consentano di rilevare in modo puntuale lo svolgimento di attività esclusivamente assistenziali, si potrà esplorare la possibilità di modificare opportunamente le formule precedenti.

Per valorizzare il N. di ore individuale dedicato alle attività didattiche si procede nel modo seguente:

1) N. di ore totali dichiarate nel diario elettronico (ultimo dato disponibile)
2) Qualora il docente non abbia mai compilato il diario, N. di ore totali dichiarate in media dai docenti con lo stesso status giuridico afferenti al Dipartimento
3) In caso di indisponibilità dei dati precedenti, N. di ore totali dichiarate in media dai docenti con lo stesso status giuridico riferiti all'Area di riferimento del docente
4) In caso di indisponibilità dei dati precedenti, N. di ore totali dichiarate in media dai docenti con lo stesso status giuridico riferiti all'intero Ateneo
5) In caso di indisponibilità dei dati precedenti: 750 ore per i professori a TP (500 se convenzionati con il SSN) e 350 per i ricercatori a TP (233 se convenzionati con il SSN); 375 ore per i professori a TD (250 se convenzionati) e 200 per i ricercatori a TD (117 se convenzionati).

I costi per retribuzioni fisse corrispondenti al N. di ore dedicate alle attività didattiche dai docenti, vengono consolidate a livello di Dipartimento tenendo conto dei corsi di studio per i quali è stata erogata la didattica frontale; nel caso in cui i corsi di studio appartengono a Dipartimenti diversi da quello di afferenza del docente, si scorporano in favore di questi i costi corrispondenti alle ore di lezione maggiorate della quota relativa alle attività 2-7, convenzionalmente calcolata nel modo seguente:

(N. di ore di didattica frontale del corso di studi "x" / totale ore di didattica frontale) * N. ore 2-7

B) Imputazione dei costi di Gestione degli immobili:

- Imputazione di tutti i costi all'Ateneo;
- Ripartizione tra i Centri di costo in base alla superficie disponibile (eventualmente ponderata con un coefficiente di densità tecnologica) rispetto alla superficie totale (eventualmente ponderata) di Ateneo.

Alternativa …

In base alle unità di personale ponderate

(aree scientifico-sperimentali = 1,52)

C) Ammortamenti:

Il coefficiente di ammortamento per i **beni immobili** (fabbricati e terreni) è stato determinato dall'Università di Siena nella misura del 2% annuo.

I **beni mobili** sono ammortizzati sulla base delle regole stabilite nell' "Atto di indirizzo per la tenuta e la gestione dell'inventario" approvato con Delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 21 giugno 2013 (e parzialmente modificato con Delibera del 29 novembre 2013). In particolare:

A. I beni mobili iscritti nei pubblici registri devono essere annotati singolarmente, per categorie omogenee per anno di acquisto e percentuale di ammortamento.

B. Il calcolo della quota annua di ammortamento avviene con il metodo "Gestionale" che consente una valutazione puntuale dell'incidenza dei costi di ammortamento (ammortamento calcolato sul periodo effettivo di possesso).

C. I beni di costo unitario non superiore a € 516,46 sono assoggettati integralmente all'ammortamento nell'anno di acquisto.

D. Il valore del materiale bibliografico che non ha interesse storico artistico sarà imputato, nell'anno di acquisizione, alle immobilizzazioni e sarà ammortizzato nella misura del 100%.

I periodi di ammortamento fissati per ciascuna categoria omogenea di beni e le conseguenti percentuali annue di imputazione dei costi sono stati definiti nel modo seguente:

Codice Categoria e descrizione	Periodo di ammortamento (% annua)
I.M.02 – Macchinari, attrezzature e impianti	
I.M.02.01 – Impianti specifici e macchinari	48 mesi (25%)
I.M.02.02 – Impianti generici su beni propri	48 mesi (25%)
I.M.02.03 – Attrezzature informatiche	48 mesi (25%)
I.M.02.04 – Attrezzature didattiche	60 mesi (20%)
I.M.02.05 – Attrezzature tecnico-scientifiche	60 mesi (20%)
I. M.02.06 – Attrezzature da ufficio generica e varia	120 mesi (10%)
I.M.02.07 – Attrezzatura museale	240 mesi (5%)
I.M.02.08 – Macchinari, attrezzature e impianti di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.M.03 - Mobili, arredi e macchine da ufficio	
I.M.03.01 – Mobili e arredi per locali a uso specifico	48 mesi (25%)
I.M.03.02 – Mobili e arredi per alloggi e pertinenze	48 mesi (25%)
I.M.03.03 – Macchine da ufficio	48 mesi (25%)
I.M.03.04 – Mobili, arredi e macchine da ufficio di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.M.04 - Automezzi e altri mezzi di trasporto	
I.M.04.01 – Automezzi e motoveicoli	120 mesi (10%)
I.M.04.02 – Macchine agricole	120 mesi (10%)
I.M.04.03 – Altri mezzi di trasporto	120 mesi (10%)

I.M.04.04 – Automezzi e macchine agricole di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.M.06 - Collezioni scientifiche	
I.M.06.01 – Collezioni scientifiche	240 mesi (5%)
I.M.06.02 – Collezioni scientifiche di valore <516,46	anno di acquisizione (100%)
I.M.07 - Altri beni mobili	
I.M.07.01 – Altri beni mobili	120 mesi (10%)
I.M.07.02 – Altri beni mobili di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.M.08 - Opere d'antiquariato e opere d'arte	
I.M.08.01 – Opere d'antiquariato	0 mesi
I.M.08.02 – Opere d'arte (sculture e quadri)	0 mesi
I.M.08.03 – Altri beni di valore storico scientifico	0 mesi
I.I..01 – Costi di impianto e ampliamento	
I.I.01.01 – Costi di impianto e ampliamento	60 mesi (20%)
I.I.01.02 – Costi di impianto e ampliamento di valore < 516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.02 – Costi di ricerca e sviluppo	
I.I.02.01 – Costi di ricerca e sviluppo	60 mesi (20%)
I.I.02.02 – Costi di ricerca e sviluppo di valore < 516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.03 – Diritto di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	
I.I.03.01 – Software con diritto di sfruttamento	60 mesi (20%)
I.I.03.02 – Brevetti	60 mesi (20%)
I.I.03.03 - Diritto di brevetto industriale e diritti di utilizzazione < 516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.04 – Concessioni licenze marchi e diritti	
I.I.04.01 – Concessioni	60 mesi (20%)
I.I.04.02 – Licenze d'uso	60 mesi (20%)
I.I.04.03 – Canone una tantum su licenze software	60 mesi (20%)
I.I.04.04 – Marchi e diritti simili	60 mesi (20%)
I.I.04.05– Concessioni licenze marchi e diritti di valore < 516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.05 – Avviamento	
I.I.05.01 – Avviamento	60 mesi (20%)
I.I.05.02 – Avviamento di valore < 516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.06 – Altre immobilizzazioni immateriali	
I.I.06.01 – Software (applicativo)	60 mesi (20%)
I.I.06.02 – Altre immobilizzazioni immateriali	60 mesi (20%)
I.I.06.03 – Immobilizzazioni immateriali di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)
I.I.07 – Opere su beni di terzi	

I.I.07.01 – Costi di adeguamento beni non di proprietà	60 mesi (20%)
I.I.07.02 – Manutenzione straordinaria immobili beni di terzi	60 mesi (20%)
I.I.07.03 – Ripristino trasformazioni beni di terzi	60 mesi (20%)
I.I.07.04 – Nuove costruzioni su beni di terzi	60 mesi (20%)
I.I.07.05 – Impianti su beni di terzi	60 mesi (20%)
I.I..07.06 - Opere su beni di terzi di valore <516,46 €	anno di acquisizione (100%)

Gli ammortamenti, se relativi agli immobili e ad attrezzature/impianti di uso comune, sono imputati ai presìdi.

6. Processo di ribaltamento dei costi sulle funzioni/missioni e sulle strutture didattiche e di ricerca:

Sulla base degli elementi fin qui descritti, siamo in condizione di riferire costi e ricavi ai centri di imputazione identificati nella precedente Tab. 1 e, all'interno di essi, alle quattro funzioni tipiche delle istituzioni universitarie in cui sono presenti corsi ascrivibili alle discipline medico-chirurgiche:

1. Didattica
2. Ricerca
3. Assistenza sanitaria
4. Gestione

Come si può vedere, non è stata evidenziata la c.d. Terza missione: allo stato attuale di evoluzione del dibattito sviluppato da non più di dieci anni anche in ambito internazionale sul tema della terza missione e della sua integrazione nelle due tradizionali, essa sembra costituire, infatti, più che una funzione separata, una sottocategoria di Didattica e Ricerca (mentre con riguardo all'Assistenza sanitaria, è plausibile pensare che essa vi rientri in toto).

Il dibattito è stato in particolare stimolato dall'ANVUR, che già con la VQR 2004-2010 aveva introdotto il concetto di apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze, proponendo alcuni indicatori di valutazione non solo in ambito tecnologico (contratti di ricerca e consulenza con committenza esterna, brevetti, creazione di imprese spin-off, partecipazione a incubatori e consorzi con finalità di trasferimento tecnologico), ma anche in quello delle scienze umane (gestione di siti archeologici e poli museali e altre attività di terza missione).

In seguito, il decreto legislativo 19/2012, che definisce i principi del sistema di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento, e successivamente il DM 47/2013, che identifica gli indicatori e i parametri di valutazione periodica della ricerca e della terza missione, hanno riconosciuto a tutti gli effetti la terza missione come una missione istituzionale delle università, accanto alle missioni tradizionali di insegnamento e ricerca.

L'ANVUR, dal suo canto, a seguito di questo processo di istituzionalizzazione della terza missione, ha predisposto, all'interno della SUA-RD, la SUA-Terza Missione che raccoglie informazioni sia in riferimento all'attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, contratti conto-terzi e convenzioni, intermediari) che all'attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali (public engagement, patrimonio culturale, formazione continua, sperimentazione clinica).

Ma, a ben vedere, le attività enucleate nella SUA non costituiscono affatto delle novità per il mondo universitario e venivano, fino a poco tempo fa, pacificamente ascritte a didattica, ricerca e assistenza: la necessità di dare separata evidenza alla Terza missione appare perciò più che altro dettata da esigenze di carattere comunicativo, finalizzate ad esprimere come le Università rispondono alle aspettative degli *stakeholder* e della società nel suo insieme nei confronti del mondo della ricerca e dell'istruzione superiore. Senza considerare inoltre che, a differenza delle attività di ricerca e didattica che sono dovere istituzionale di ogni singolo docente e ricercatore, quelle di terza missione sono, secondo l'ANVUR, "una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari e, quindi, la eventuale assenza di iniziative in una o più delle aree indicate, non implica automaticamente una valutazione negativa".

Per ritornare al tema che interessa in questa sede, nel momento in cui verranno definiti i *report*, per identificare costi e ricavi riferibili alla terza missione possiamo pensare di introdurre due colonne di specificazione accanto a quelle riferite alla Didattica e alla Ricerca recanti l'intestazione "di cui per Terza Missione" stabilendo, in via del tutto provvisoria, che sotto la voce didattica siano ricompresi i soli costi e ricavi riferiti alle attività di formazione continua e alla teledidattica.

Sulla base degli elementi esaminati nei precedenti capitoli siamo in condizione di imputare ai Centri identificati nella Tab. 1 i costi diretti ad essi riferibili e, all'interno di essi, alle quattro funzioni descritte: dobbiamo ora compiere gli ultimi passi, identificando i criteri di ribaltamento dei costi riferibili ai centri di costo di livello superiore sui centri di costo di livello inferiore, dei centri di costo generali sui centri di costo ausiliari e diretti e, infine, dei centri di costo ausiliari sui centri di costo operativi.

L'obiettivo finale del processo di determinazione dei costi è infatti quello di ribaltare l'intera catena dei costi sulle strutture dipartimentali, ossia su quelle strutture che realizzano le attività *core* dell'università e, all'interno di esse, sulle quattro funzioni descritte; poiché, inoltre, la funzione "Gestione" si sostanzia nello svolgimento di attività strumentali alle altre tre, bisogna definire un ulteriore criterio di imputazione in modo tale da ottenere alla fine, per ciascun dipartimento, il seguente risultato:

1) Costo totale imputato al Dipartimento per attività/prodotti riferibili alla Didattica;
2) Costo totale imputato al Dipartimento per attività/prodotti riferibili alla Ricerca/Terza m.;
3) Costo totale imputato al Dipartimento per attività/prodotti riferibili all'Assistenza sanitaria (solo per i Dipartimenti convenzionati con il SSN).

La sequenza delle operazioni ed I criteri adottabili nelle varie fattispecie che si possono presentare per conseguire questi risultati, sono i seguenti:

D) Imputazione dei costi dei presìdi

I costi riferibili ai presìdi sono imputati alle unità organizzative presenti nei plessi gestiti per il 50% in funzione delle superfici disponibili e per il 50% in funzione del N. di persone presenti stabilmente; gli spazi di uso comune sono imputati in funzione del N. di persone (studenti compresi) che accedono alle strutture.

E) Imputazione dei costi dei centri di livello superiore ai centri di livello inferiore

I costi delle Unità organizzative di vertice sono imputati alle divisioni ed agli uffici di staff in proporzione al N. di persone attribuite; i costi delle Unità organizzative di 2° livello sono attribuiti alle Unità organizzative dei 1° livello dipendenti in proporzione al N. di persone attribuite.

F) Imputazione dei costi dei centri di costo generali ai centri di costo ausiliari e a quelli diretti

La ripartizione è effettuata in proporzione ai costi (diretti e indiretti) imputati ai centri di costo ausiliari e a quelli diretti.

G) Imputazione dei costi delle Biblioteche

I costi relativi alle Biblioteche di Area sono imputati ai Dipartimenti per il 50% in funzione del N. di studenti iscritti ai corsi di I°, II° e III° livello e per il 50% in funzione del N. di docenti e di personale di supporto alle

attività di ricerca; i costi relativi alle altre strutture del Sistema bibliotecario di Ateneo sono distribuiti in base alla quota percentuale calcolata sulla base delle due componenti precedenti.

H) Imputazione dei costi di altri centri ausiliari ai dipartimenti:

In base al rapporto % tra i costi relativi (diretti e indiretti) e il Totale dei costi riferiti ai dipartimenti.

I) Imputazione dei costi attribuiti alla funzione Gestione a Didattica, Ricerca e Assistenza:

L'imputazione è effettuata in base al peso relativo che assumono i costi riferiti alle tre funzioni rispetto al loro totale.

Nella seguente Tab.3 è rappresentata una matrice che evidenzia in maniera sintetica le relazioni esistenti (in termini di ribaltamenti) tra centri di costo di qualsiasi genere e dipartimenti (centri di costo operativi) e, all'interno di questi, tra didattica, ricerca e assistenza:

Tab. 3: *Matrice per il ribaltamento dei costi sui Dipartimenti e sulle funzioni*

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
Centro di costo	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
RETTORE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Segreteria del Rettore	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ORGANI DI GOVERNO	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio organi collegiali	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIREZIONE GENERALE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Segreteria di direzione	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Archivio storico	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio stampa	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Presidio Mattioli	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X	X	X	X	X	X																										
Presidio Le Scotte	Siena, Viale Bracci, 16																	X	X		X	X	X	X	X												
Presidio Le Scotte	Siena, Strada delle Scotte, 4																	X	X		X	X	X	X	X								X	X			
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Via Laterina, 8																																X	X			
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Pian de' Mantellini, 44																																X	X			
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Siena, Via P.A. Mattioli, 4																													X	X						
Presidio Polo Umanistico	Siena, Via Roma, 47											X	X	X	X																						
Presidio San Francesco	Siena, P.zza San Francesco, 7	X	X	X	X																																
Presidio San Miniato	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X	X	X	X	X	X					
Presidio San Niccolò	Siena, Via Roma, 56									X	X	X	X	X	X																		X	X		X	X
Servizio generali sede di Arezzo	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X	X																				
DIVISIONE ATTI NORMATIVI E AFFARI ISTITUZIONALI	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio legale e contenzioso	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AREA DEL PERSONALE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servizio accademia fisiocritici	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Ufficio formazione del personale	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio affari sociali	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE PERSONALE DOCENTE E RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio amministrazione personale docente	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Siena, Banchi di Sotto, 55																			X			X			X			X			X			X		
DIVISIONE TRATTAMENTI ECONOMICI E PENSIONI	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio pensioni	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio stipendi	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio trattamenti economici	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servizio di prevenzione e protezione	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio tecnico	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE APPALTI, CONVENZIONI E PATRIMONIO	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio convenzioni	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Supporto amministrativo	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE PROCESSI E ARCHITETTURE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE DOCUMENTALE E CONSERVAZIONE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio esercizio e tecnologie	Siena, Via S. Bandini, 25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio gestione della domanda e servizio statistico	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio dati e metadati	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AREA RICERCA, BIBLIOTECHE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERZA MISSIONE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ufficio Servizi amministrativi e contabili	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIVISIONE COORDINAMENTO SISTEMA BIBLIOTECARIO	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Biblioteca di Area Umanistica	Siena, Via Fieravecchia, 19											X	X	X	X																						
Biblioteca di Area Umanistica	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X	X																				
Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica	Siena, Strada delle Scotte, 4																	X	X		X	X		X	X												
Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X	X		X	X						
Biblioteca di Area Giuridico – Politologica “Circolo Giuridico”	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X	X	X	X	X	X																										

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Biblioteca di Area Economica	Siena, P.zza San Francesco, 7	X	X	X	X																																
Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica	Siena, Via Laterina, 2																																X	X			
Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica	Siena, Via Roma, 56																																X	X		X	X
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
DIVISIONE RESEARCH AND GRANTS MANAGEMENT	Siena, Banchi di Sotto, 55		X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X
DIVISIONE TERZA MISSIONE	Siena, Via Valdimontone, 1		X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X
Liaison office	Siena, Via Valdimontone, 1		X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X
Servizio supporto eventi culturali e convegnistici	Siena, Via S.Vigilio, 6		X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X
Ufficio public engagement	Siena, Via S.Vigilio, 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
DIVISIONE RELAZIONI INTERNAZIONALI	Siena, Via S.Vigilio, 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio sviluppo e gestione relazioni internazionali	Siena, Via S.Vigilio, 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio progettazione e gestione mobilità internazionale	Siena, Via S.Vigilio, 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Ufficio orientamento e assistenza studenti e ricercatori internazionali	Siena, Via S.Vigilio, 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio ordinamenti didattici	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio assicurazione di qualità	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
DIVISIONE CORSI DI I E II LIVELLO	Siena, Via S. Bandini, 25	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio coordinamento procedure studenti	Siena, Via S. Bandini, 25	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio gestione tassazione universitaria	Siena, Via S. Bandini, 25	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio studenti e didattica Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X										
Ufficio studenti e didattica Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	X																																			
Ufficio studenti e didattica Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 47											X																									
Ufficio studenti e didattica Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X																															
Ufficio studenti e didattica Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56																																			X	
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X																					
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2																													X							
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Pian de' Mantellini, 44																																X				

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10							X																													
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56									X																											
Ufficio studenti e didattica Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47													X																							
Ufficio studenti e didattica Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7			X																																	
DIVISIONE CORSI DI AREA SANITARIA E POST LAUREA	Siena, Strada delle Scotte, 4	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio master e corsi	Siena, Strada delle Scotte, 4	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio scuole di specializzazione ed esami di stato	Siena, Strada delle Scotte, 4	X		X		X								X				X			X			X			X			X			X				
Ufficio progettazione corsi e programmazione	Siena, Strada delle Scotte, 4																	X			X			X													
Ufficio servizi agli studenti	Siena, Strada delle Scotte, 4																	X			X			X													
DIVISIONE DOTTORATO DI RICERCA E FORMAZIONE DEGLI INSEGNANTI	Siena, Via del Refugio, 4	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio per il Dottorato di Ricerca	Siena, Via del Refugio, 4	X				X						X												X			X			X			X			X	
Ufficio per la formazione degli insegnanti	Siena, Via del Refugio, 4											X		X		X											X			X			X			X	
Servizio di accoglienza Conservatori riuniti-Refugio	Siena, Via del Refugio, 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
DIVISIONE ORIENTAMENTO, SOSTEGNO ALLO STUDIO E CAREER SERVICE	Siena, Via Valdimontone, 1	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Placement Office – Career Service	Siena, Via Valdimontone, 1	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
Ufficio borse e incentivi allo studio	Siena, Via S. Bandini, 25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio orientamento e tutorato	Siena, Banchi di Sotto, 55	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
DIVISIONE RAGIONERIA	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio analisi e monitoraggio crediti	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio bilancio e fiscalità	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
Ufficio flussi economici e finanziari	Siena, Banchi di Sotto, 55	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	Siena, Viale Bracci, 16																							X	X	X											
CdS I, II e III liv. Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16																							X													
Segreteria amministrativa Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16																							X	X	X											
Settore Ricerca Dip. Biotecnologie Mediche	Siena, Viale Bracci, 16																								X	X											
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X	X	X								
CdS I, II e III liv. Dip. Biotecnologie, Chimica e	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X										
Segreteria amministrativa Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2																										X	X	X								
Settore Ricerca Dip. Biotecnologie, Chimica e Farmacia	Siena, Via Aldo Moro, 2																											X	X								
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	Siena, P.zza San Francesco, 7	X	X																																		

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
CdS I, II e III liv. Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	X																																	
Segreteria amministrativa Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7	X	X																																
Settore Ricerca Dip. Economia Politica e Statistica	Siena, P.zza San Francesco, 7		X																																
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	Siena, Via Roma, 56											X	X																						
CdS I, II e III liv. Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56											X																							
Segreteria amministrativa Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56											X	X																						
Settore Ricerca Dip. Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	Siena, Via Roma, 56												X																						
DIP. GIURISPRUDENZA	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X	X																												
CdS I, II e III liv. Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X																													
Segreteria amministrativa Dip. Giurisprudenza	Siena, Via P.A. Mattioli, 10					X	X																												
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	Siena, Via Roma, 56																																X	X	
CdS I, II e III liv. Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56																																X		
Segreteria amministrativa Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56																																X	X	
Settore Ricerca Dip. Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	Siena, Via Roma, 56																																	X	

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	Siena, Viale Bracci, 16																				X	X	X														
Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16																				X																
Segreteria amministrativa Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16																				X	X	X														
Settore Ricerca Dip. Medicina Molecolare e dello Sviluppo	Siena, Viale Bracci, 16																					X	X														
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNIC. INT.LE	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X	X																			
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X																				
Segreteria amministrativa Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33															X	X																			
Settore Ricerca Dip. Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Com. Int.	Arezzo, Viale L. Cittadini, 33																X																			
DIP. SCIENZE DELLA VITA	Siena, Via Aldo Moro, 2																													X	X	X					
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2																													X							
Segreteria amministrativa Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2																													X	X						
Settore Ricerca Dip. Scienze della Vita	Siena, Via Aldo Moro, 2																														X						
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	Siena, Via Laterina, 8																																X	X	X		
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Fisiche, della Terra e	Siena, Via Laterina, 8																																X				
Segreteria amministrativa Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Laterina, 8																																X	X			

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Settore Ricerca Dip. Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	Siena, Via Laterina, 8																																	X			
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	Siena, Viale Bracci, 16																	X	X	X																	
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16																	X																			
Segreteria amministrativa Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16																	X	X	X																	
Settore Ricerca Dip. Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	Siena, Viale Bracci, 16																	X	X	X																	
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	Siena, Via P.A. Mattioli, 10							X	X																												
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10							X																													
Segreteria amministrativa Dip. Scienze Politiche e	Siena, Via P.A. Mattioli, 10							X	X																												
Settore Ricerca Dip. Scienze Politiche e Internazionali	Siena, Via P.A. Mattioli, 10								X																												
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	Siena, Via Roma, 56									X	X																										
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56									X																											
Segreteria amministrativa Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56									X	X																										
Settore Ricerca Dip. Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Siena, Via Roma, 56										X																										
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	Siena, Via Roma, 47													X	X																						
CdS I, II e III liv. Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47													X																							

		DEPS		DISAG		DGIUR		DISPI		DISPOC		DFCLAM		DSSBC		DSFUCI		DSMCN			DMMS			DBM			DBCF			DSV			DSFTA			DIISM	
UO1°liv.	**indirizzo**	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R	A	D	R
Segreteria amministrativa Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 47													X	X																						
Settore Ricerca Dip. Scienze Storiche e dei Beni Culturali	Siena, Via Roma, 56														X																						
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	Siena, P.zza San Francesco, 7			X	X																																
CdS I, II e III liv. Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7			X																																	
Segreteria amministrativa Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7			X	X																																
Settore Ricerca Dip. Studi Aziendali e Giuridici	Siena, P.zza San Francesco, 7				X																																
CENTRO DI GEOTECNOLOGIE	San Giovanni V., Via Vetri V., 34																																X	X			
CENTRO LINGUISTICO	Siena, P.zza San Francesco, 7	X		X		X		X		X		X		X		X		X			X			X			X			X			X			X	
CENTRO SIMUS	Siena, Via Aldo Moro, 2																		X			X			X												
CENTRO C.U.Pre.L.	Siena, Viale Bracci, 16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
CENTRO UnisiPA	Siena, P.zza San Francesco, 7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
CENTRO SANTA CHIARA LAB	Siena, Via Valdimontone, 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X
DIPINT - Europrogettazione	Siena, Via delle Scotte, 14																		X	X		X	X		X	X											
Museo nazionale DELL'ANTARTIDE	Siena, Via Laterina, 6																																	X			

7. Futuri sviluppi: identificazione dei prodotti e delle attività

Come abbiamo visto fin qui, l'implementazione della contabilità analitica si risolve nella costruzione di un sottosistema informativo grazie al quale vengono rilevati in modo sistematico i dati elementari di costo e di ricavo, imputandoli ad un determinato centro di costo/ricavo: il passaggio successivo è organizzare tali dati elementari in relazione a prescelti oggetti di calcolo (un prodotto, un servizio, la fase di un processo ecc.).

Va da sé che il problema maggiore che ci troviamo ad affrontare nelle università è dato dall'attribuzione dei costi al prodotto o al servizio, non solo per le problematiche note che vogliono i costi variabili diretti facilmente attribuibili ai prodotti, mentre per i costi indiretti sorgono problemi di attribuzione che implicano la messa in campo di tecniche e di professionalità specifiche, ma perché nella maggior parte dei casi le istituzioni universitarie non hanno fatto alcuno sforzo di identificazione puntuale di tali oggetti di calcolo.

La situazione paradossale è che invece l'analisi dei processi è, al contrario, abbastanza coltivata per effetto, in particolare, del progressivo avanzamento delle politiche di assicurazione della qualità imposte alle università sul fronte della didattica fin dagli inizi del nuovo millennio.

Accade perciò che si parli spesso di processi e di organizzazione per processi, ma quasi mai di prodotti, quando è evidente che i processi vengono messi in opera per realizzare dei prodotti: fin tanto che i prodotti non sono stati definiti con chiarezza, è arduo pensare di poter attivare un'organizzazione per processi. Senza considerare, tra l'altro, che questa carenza nell'identificazione dei prodotti disattende le prescrizioni previste dell'art 4, comma 1 lettera d) del D.lgs 30 luglio n. 286/99, secondo il quale le pubbliche amministrazione debbono identificare "l'insieme dei prodotti e delle finalità dell'azione amministrativa, con riferimento all'intera amministrazione o a singole unità organizzative", rendendo di fatto vuoto qualunque esercizio di controllo e valutazione.

Identificare i prodotti *core* di un'Università è in definitiva abbastanza facile, poiché essi sono sostanzialmente i seguenti:

- Laureati, dottori di ricerca, specializzati (in generale, formati/aggiornati)
- Ricerche articolate nei seguenti prodotti:
  - Pubblicazioni
  - Brevetti
- Convegni/manifestazioni aventi carattere di divulgazione scientifica
- Spin off di aziende.

Il problema è che a questi prodotti *core* vanno aggiunti molti prodotti intermedi che servono alla loro realizzazione: si tratta sostanzialmente di tutte quella serie di prodotti (documenti, servizi, beni) che fuoriescono dalle singole articolazioni organizzative e che dovranno essere evidentemente analiticamente censiti da ciascuna di esse.

Si tratta di un'operazione tutt'altro che semplice, poiché in altre realtà si è dimostrato che gli intervistati incontrano spesso non poche difficoltà a distinguere le attività (cioè le cose fatte per realizzare i prodotti) dai prodotti veri e propri (il risultato delle attività che esce dalla struttura diretta e viene consegnato ad altre strutture o all'utenza o a strutture esterne); inoltre, con riferimento ai prodotti *core*, bisognerà affrontare e risolvere una serie non semplice di problematiche nella definizione dei costi unitari, atteso che si tratta spesso di produzioni che insistono su più esercizi.

Uno strumento che si potrebbe rivelare particolarmente efficace per affrontare queste questioni è rappresentato dall'*Activity Based Costing* (ABC), in quanto si tratta di una metodologia di calcolo dei costi che è proprio basata sulle attività: la determinazione del costo pieno degli oggetti finali di calcolo parte infatti da

“microstrutture” più dettagliate dei classici centri di costo presi in considerazione dai sistemi tradizionali di misurazione dei costi che sono, per l’appunto, le attività.

La metodologia ABC fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto/servizio sviluppati, a prescindere da quale sia la struttura organizzativa: il processo prevede che vengano dapprima calcolati i costi di ogni singola attività e, solo in seguito, essi vengano assegnati ai prodotti e ai servizi (oggetti di costo) sulla base delle attività che sono state necessarie per produrli. I costi dei centri ausiliari (indiretti) non vengono attribuiti ai centri produttivi sulla base di criteri di imputazione soggettivi, bensì direttamente alle attività che li generano: tali attività sono le effettive determinanti dell'entità dei costi.

L’ABC mira sostanzialmente a determinare il costo pieno di prodotto evitando le distorsioni provocate da una ripartizione sommaria dei costi indiretti mediante l'individuazione delle attività necessarie per la realizzazione del prodotto e del *driver* corrispondente.

La sua implementazione richiede evidentemente un’analisi attenta finalizzata ad individuare e mappare i collegamenti logici che legano tutte le attività costituenti ogni processo: questo aspetto rende evidente il filo conduttore che lega i Macro-Progetti “Contabilità analitica” e “Sviluppo della *lean organisation”,* previsti entrambi – non a caso - nel Piano della Performance 2017-2019 dell’Università di Siena.

Relativamente al secondo Macro-Progetto, nel Piano della performance 2017-2019 si legge infatti che: “*La migliore soddisfazione del cliente passa attraverso la produzione di un output, prodotto o servizio che sia, che produce per lui valore, attraverso un processo che supera i confini organizzativi interni e coinvolge tutte le componenti interessate alla sua realizzazione; l’interdipendenza sequenziale e reciproca tra le attività crea valore aggiunto, razionalizza i percorsi e ne garantisce l’integrazione, consente di raggiungere l’obiettivo in maniera più efficace ed efficiente, garantisce il più elevato livello di soddisfazione. La gestione delle attività per processo rappresenta l’elemento fondamentale del progetto. L’obiettivo gestionale è quello di modellare secondo un’ottica virtuosa di domanda/offerta tutti i rapporti che si instaurano fra un soggetto richiedente un prodotto/servizio e il soggetto che lo deve fornire, in modo che gli scambi fra operatori siano efficienti, efficaci e governati in funzione delle aspettative di risultato*”. Inoltre, tra i risultati attesi, è chiaramente esplicitato quello relativo alla “riduzione dei costi”, che costituisce il legame tra i due Macro-Progetti in quanto “*per poter ridurre un costo è necessario conoscerlo in tutte le componenti che lo determinano: per farlo è necessario dotarsi di una strumentazione contabile adeguata, che va ben oltre quella necessaria ad implementare la contabilità su base economico-patrimoniale*”.

La metodologia ABC prevede:

- Sostituzione dell'allocazione dei costi per centro di costo a quella per attività;
- Superamento della tradizionale distinzione tra costi fissi e costi variabili nel lungo termine;
- Attribuzione dei costi delle attività ai prodotti attraverso opportuni parametri (*cost driver*).

Se si segue questo approccio, bisogna quindi suddividere le attività non più per centri di costo, bensì in gruppi omogenei in base ad altrettanto omogenei determinanti di costo. In questo modo “*si evitano le imprecisioni tipiche dei sistemi tradizionali in cui si utilizza tipicamente un unico coefficiente di allocazione per ogni centro di produzione calcolato in base ai volumi di output*”.

In particolare, “*quando un sistema di costing riserva ai prodotti i costi indiretti in proporzione alle quantità realizzate (ad esempio in funzione delle ore di manodopera), assegna al prodotto realizzato in grandi quantità buona parte dei costi comuni. Ciò è errato quando tali costi sorgono in seguito alla presenza nella gamma di prodotti complessi e realizzati in piccole quantità; quindi i prodotti più semplici sovvenzionano quelli che determinano la complessità produttiva e gestionale*”.

C’è comunque da dire che se anche l’ABC si pone come obiettivo il superamento di alcuni limiti dei sistemi tradizionali, non è affatto detto che questi ultimi debbano essere abbandonati: la contabilità analitica per centri di costo ha infatti dimostrato nel tempo di essere affidabile e può, pertanto, ancora rivelarsi efficace, soprattutto se viene applicata in ambienti produttivi di non particolare complessità.

Inoltre gli strumenti di contabilità analitica sono strumenti conosciuti e consolidati, mentre l’ABC è uno strumento che richiede grossi sforzi di progettazione che presuppongono una profonda conoscenza delle attività aziendali e le modalità con le quali queste si combinano per produrre beni; inoltre, elemento non secondario, allo stato il sistema di rilevazione contabile fornito da Cineca non appare ancora in grado di supportare la metodologia ABC.

Nel nostro caso specifico, la metodologia ABC sarà perciò eventualmente sviluppata in una fase successiva del Progetto, parallelamente con l’avanzamento della mappatura dei processi richiesti dal progetto di sviluppo della *lean organization* e con l’identificazione puntuale dei prodotti e dei servizi sviluppati.