



Universitat de Barcelona

Pla d'Estabilització Pressupostària

9 maig de 2008

ADVISORY

Esborrany

Introducció

Objectiu del treball de KPMG

Assistir a la UB en l'elaboració d'un **pla d'estabilització pressupostaria 2010**, analitzant:

- la formació del dèficit.
- Sugerint una sèrie de mesures que condueixin a la seva reducció.

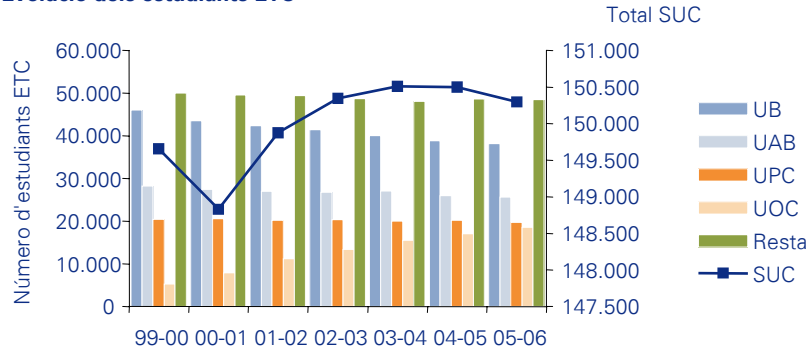
Cal dir que algunes de les mesures que es plantegen al llarg d'aquest informe han estat motiu de reflexió estratègica a les diferents reunions del Consell de Govern durant els darrers anys i han estat considerades en els informes de reflexió estratègica en poder de la UB preparats per diferents professors de la mateixa.

L'anàlisi del dèficit i de la seva formació fa evident que assolir l'equilibri financer passa per l'adequació de mesures de caràcter estructural, ja sigui des del punt de vista dels ingressos (recerca, patrimoni...) com des del punt de vista de les despeses (organització universitària).

Aquest document ha estat discutit amb diferents membres de la comunitat universitària (Consell Social i Consell de Direcció) i incorpora algunes de les esmenes introduïdes per aquests òrgans.

Evolució del nombre d'estudiants ETC, PDI ETC i PAS

Evolució dels estudiants ETC

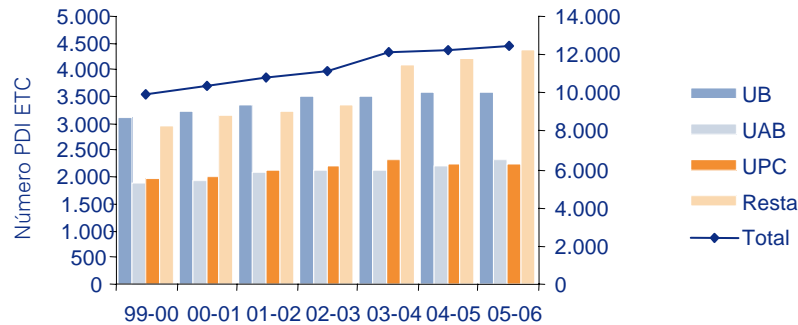


Font: DURSI

Els principals moviments d'alumnes, PDI i PAS entre 1999 i 2006 han estat:

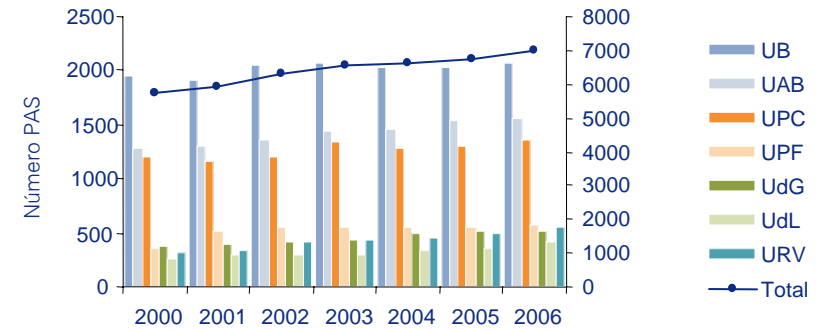
- Disminució d'alumnes ETC a la UB en un 17%.
- Increment PDI de la UB en un 15%.
- Increment del PAS a la UB en un 6,2% 99-06.

Evolució del PDI ETC



Font: DURSI

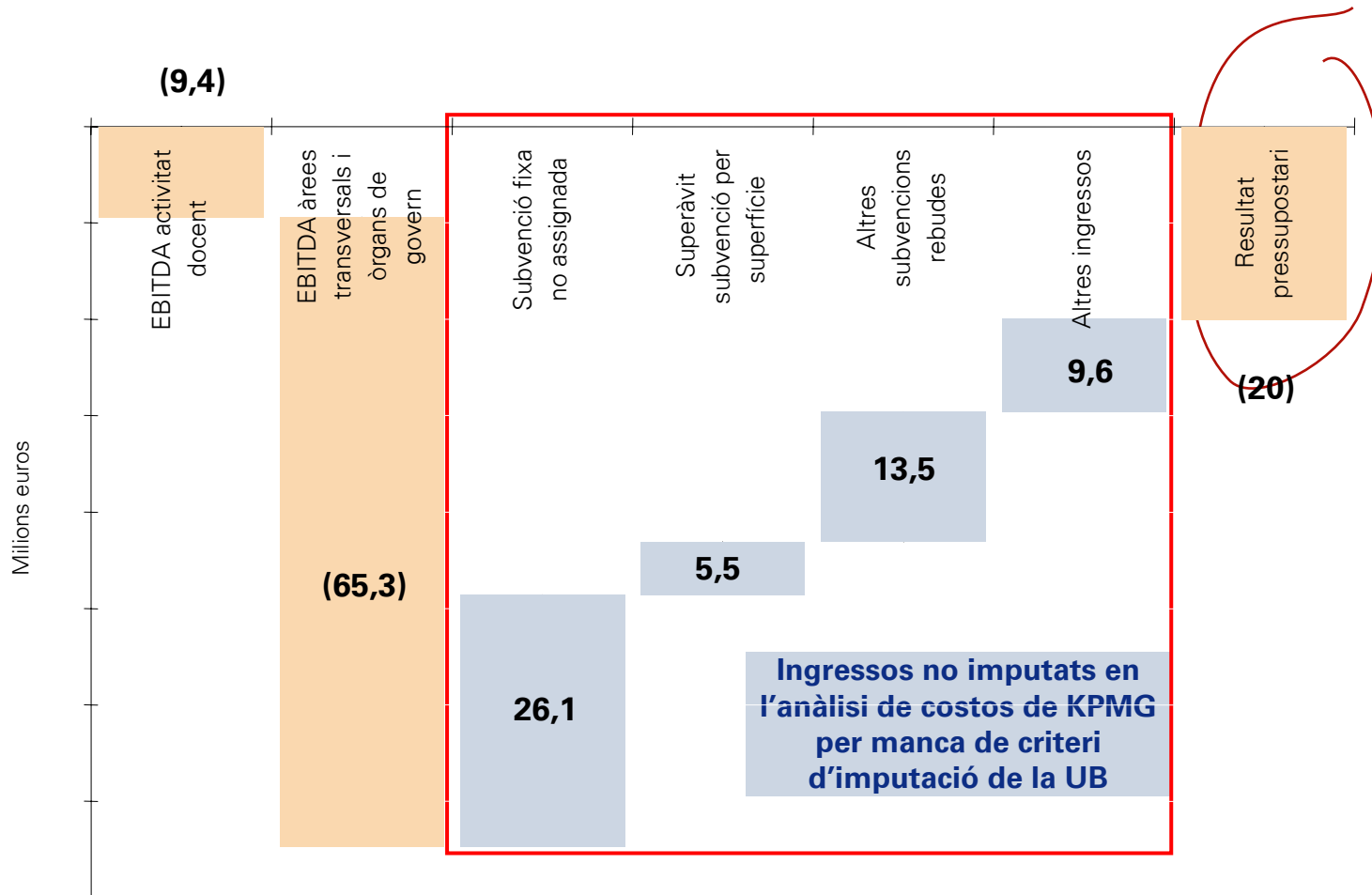
Evolució del PAS



Font: DURSI

Formació del dèficit de la Universitat

- En el present gràfic es presenta detalladament la formació del dèficit 2006 de la Universitat de Barcelona



Liquidació pressupostària UB any 2006

- En la taula adjunta, mostrem com es produeix el trànsit entre el saldo pressupostari de la UB per a l'any 2006, i el dèficit final de l'any, que és en base al qual s'ha executat el treball:

Liquidació pressupostària UB any 2006	
Milions d'euros	2006
Ingresos	
Subvenció model	200,22
Matrícules	40,11
Altres ingressos	130,53
Total Ingressos	370,86
Despeses	
Personal	238,45
Resta de despeses	136,41
Total despeses	374,86
SALDO PRESSUPOSTARI	(4,00)
Crèdits gastats finançats amb romanents de tresoreria (a)	14,78
Desviacions de finançaments positius. Despeses afectades (b)	(56,33)
Desviacions de finançaments negatius. Despeses afectades (c)	36,83
Despesa no afectada compormesa (d)	(11,32)
TOTAL DÈFICIT	(20,04)

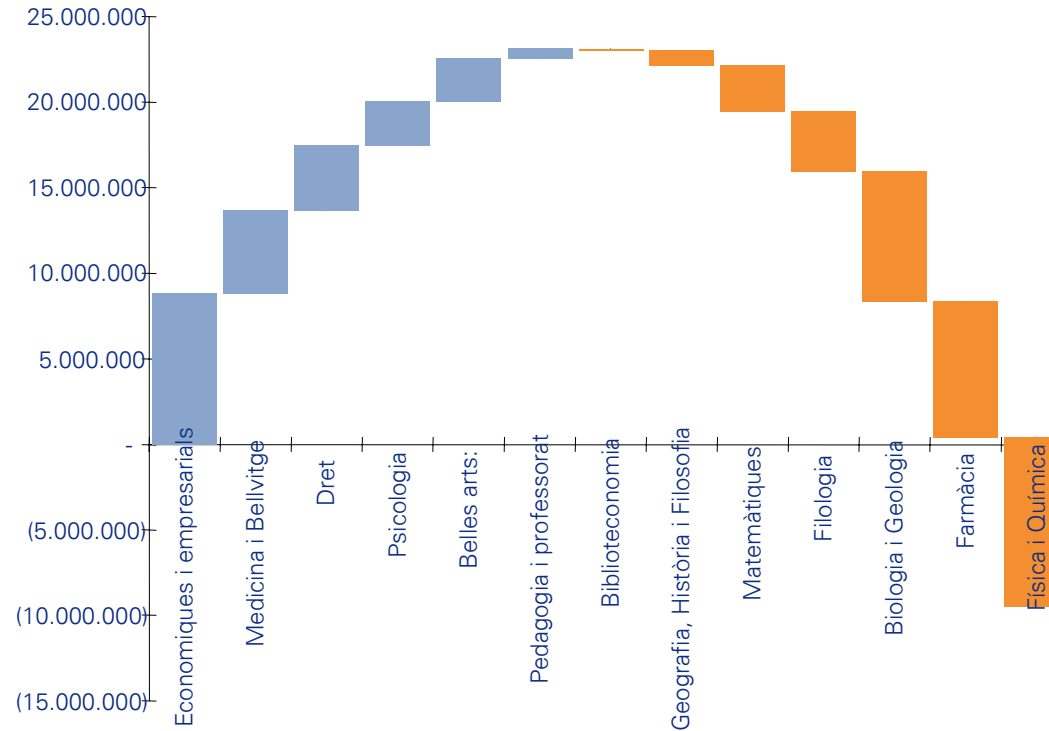
a) Despeses gastades durant l'exercici i finançades amb romanents compromesos provinents d'anys anteriors.

b) Ingressos d'aquest exercici no gastats, però afectats per una despesa futura (corresponent a projectes amb finançament afectat: projectes de recerca del Ministeri, PIU, etc.).

c) Despeses gastades durant l'exercici i finançades amb ingressos afectats provinents d'anys anteriors.

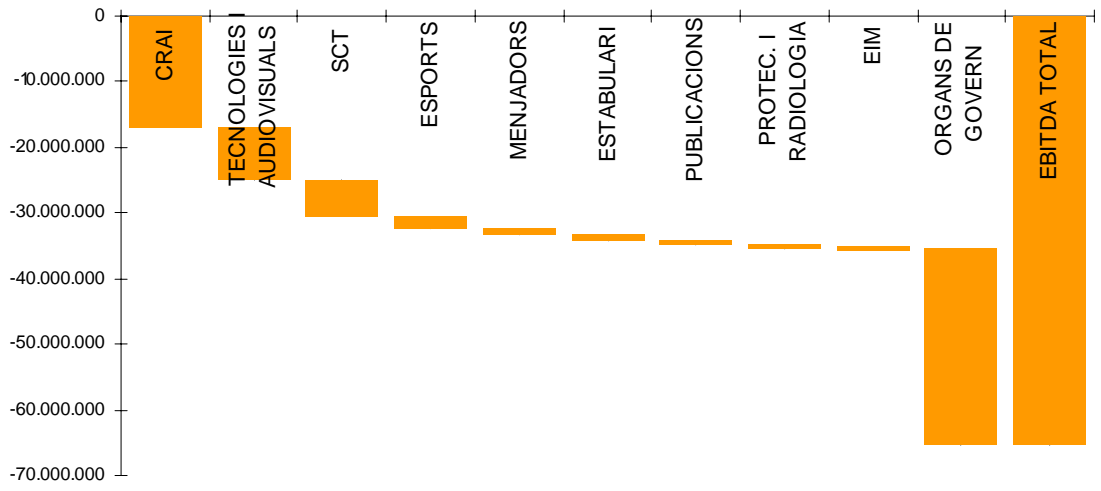
d) Romanents incorporats (compromisos de despeses que suposaran una despesa futura i que s'han originat en aquest exercici).

Identificació del marge per àrea d'ensenyament



- Les tres àrees amb major marge negatiu es corresponen amb les tres àrees amb major volum de recerca, representant més del 70% del total d'ingressos de recerca competitiva.

Identificació del marges dels serveis finalistes i estructura central



- El dèficit dels serveis finalistes i estructura central la UB a 2006 es situa en 65 milions d'euros.
- Cal dir que les subvencions no imputades a cap àrea a la nostra anàlisi (gairebé 45 milions) son susceptibles d'anar a cobrir les despeses generades pels serveis finalistes i estructura central.
- Part de les despeses d'estructura central de la UB es generen per la relació existent entre la pròpia UB i el seu Grup.



Mesures que es proposen

Mesures immediates:

1.1 per reduir el dèficit

1.2 per millorar la gestió

Mesures estructurals:

2.1 de la Universitat de Barcelona

2.2 de les Institucions i el Govern

Mesures iniciades 2006 (d'acord con la informació facilitada por la UB)

- Disminucions de lloguers: 800.000 €.
- Incentivació de jubilacions anticipades.
- Contenció de la despesa en manteniment, jardineria, neteja i seguretat: increment acumulat de 1,4% en els tres últims anys (2005-2008) que representa un estalvi de 860.000 €, en el pressupost de 2008.
- Cancel·lació de la subvenció a l'explotació que fins ara es donava a la Fundació Finestres per 528.891€.
- Seguiment d'una política de control de romanents genèrics al tancament d'exercici, justificant l'aplicació dels romanents i el compliment de la finalitat via suport documental adient.
- Cobraments de deutes anteriors per mes d'un milió d'euros.

Mesures immediates per reduir el dèficit

- Pla d'acció amb les mesures identificades: responsables, temps i objectius a complir.
- Política de contractacions restringides de personal PDI i PAS lligada a la obtenció d'objectius en recerca i docència.
- Revisar el manteniment de les assignatures optatives amb número d'alumnes molt reduïts.
- Revisió de les tarifes ofertades pels SCT i pels estabularis.
- Sistemes de vigilància informatitzada al servei d'esports.
- Reestructuració del servei de menjadors.
- Disposar d'un pla de viabilitat per aquelles entitats UB que actualment reben finançament de la pròpia UB, analitzant les vies que permetin la seva independència financera.

Mesures immediates per millorar la gestió

- Estudi d'homogeneïtzació de processos, funcions, organització i necessitats informàtiques per minimitzar les tasques manuals en el tractament de la informació, simplificant i automatitzant els processos i l'organització.
- Creació d'un sistema de quadre de comandaments i de comptabilitat analítica que permeti conèixer la dedicació del professorat a tasques de docència, recerca, gestió i d'altres, així com el cost dels projectes d'investigació.
- Realitzar estudis periòdics i sistemàtics de projecció futura d'alumnes i previsió de jubilacions per a l'adaptació de la plantilla.
- Implantació d'un sistema per la gestió eficient dels espais. Anàlisis d'ocupacions reals d'espais i ús dels mateixos.
- Analitzar les causes de la caiguda d'estudiants en determinades àrees d'ensenyament.
- Revisar la política de concessió de beques i ajuts.

Mesures estructurals de la Universitat de Barcelona (1)

- Revisar estructura organitzativa, de gestió acadèmica i funcions del personal de les àrees de gestió i direcció acadèmica. Identificació de funcions comuns i/o duplicades i potencialització de serveis comuns per campus.
- Considerar la necessitat de definir responsables de la posada al mercat o detecció d' oportunitats per a oferir cursos atractius a empreses o professionals (postgrau) en coordinació amb les àrees d'ensenyament, desenvolupament d'intercanvis internacionals (Estudiants, PDI, PAS) i captació de projectes d' investigació i finançament empresarial.
- Definir el model de negoci del Grup UB de manera que sigui un grup cohesionat que aprofiti les sinèrgies que es poden produir (aprofitament d'espais, minimització de costos, revisió de resultats, etc), evitant duplicats en docència, investigació i patrimoni, així com en les estructures de finançament de les entitats dependents de la UB.
- Considerar la subcontractació a l'àrea de TIC's dels serveis d'atenció a usuaris i d'operacions i infraestructures.

Mesures estructurals de la Universitat de Barcelona (2)

- Repensar l'organització de campus físic que permeti aprofitar sinèrgies resultants de la concentració d'espais, i l'alliberament dels mateixos, que serà necessària per l'adaptació de les directrius marcades per Bolonia, identificació, a més a més de funcions i processos comuns susceptibles de ser centralitzats (veure proposta de creació de centres de serveis compartits en annexa 1)
- Redefinir model de biblioteca i considerar la reducció del nombre de biblioteques actuals d'acord a l'ús actual de les mateixes i a les millores que hauran d'establir-se per el tractament i accés a la informació.
- Considerar una estructura departamental que agrupi aquells departament afins entre ells i que fomenti la transversalitat dels mateixos aprofitant les sinèrgies que es puguin produir.
- Considerar el trasllat dels estabularis de Farmàcia i Biologia al PCB donada la seva proximitat i major dimensió.

Mesures estructurals de les Institucions i el Govern (1)

- Finançament específic pel dèficit històric de la UB.
- Anticipar l'edat de jubilació del PDI als 65 anys.
- Definició d'un nou mapa de titulacions, evitant duplicitat de llicenciatures amb pocs estudiants.
- Creació de centres d'excel·lència a Catalunya per a la cobertura d'aquestes titulacions.
- Finançament dels serveis prestats per la UB que són de caràcter universal i de servei social.
- Acords amb Organismes Públics perquè col·laborin en l'acondicionament i millora de les instal·lacions d'esports.
- Revisió del sistema de finançament universitari i el repartiment del mateix entre docència i investigació.
- Estudiar l'ús compartit dels edificis històrics de la UB per tal de facilitar el finançament del seu manteniment i conservació.

Mesures estalvi incloses en el pressupost 2008

	2008 (milers d'euros)
•Jubilacions: Efecte de les jubilacions anticipades sol·licitades al llarg del 2008 i concedides a partir del 1 d'octubre d'aquest any	132
•Menjadors: Estalvis generats en la remodelació del servei de menjadors a partir del setembre de 2008.	233
•Biblioteques: Subvenció de la Generalitat de Catalunya corresponent al major percentatge que aporta la Universitat de Barcelona en relació a la resta d'universitats catalanes al CBUC.	400
•Serveis Científico Tècnics: Subvenció de la Generalitat de Catalunya per la Plataforma de Ressonància Magnètica Nuclear, acreditada com instal·lació científico-tecnològica singular (ICTs) pel Ministeri d'Educació i Ciència.	500
•Inversions: Incorporació en el PIU de les inversions incloses en el capítol 6 del pressupost del 2008 com inversió pròpia, però per la que no és disposa d'una subvenció específica.	537
TOTAL	1.802

Mesures estalvi KPMG per 2009

	2009(milers d'euros)
•Mesures d'estalvi generades a 2008 amb repetició 2009	1.265
•Jubilacions:	
Efecte de les jubilacions forçoses del PDI amortitzades 100% (import acumulat).	1.079
Efecte de les jubilacions forçoses del PAS amortitzades al 100% (import acumulat).	840
Efecte de les jubilacions anticipades del PDI sense cobertura de vacants.	1.062
•Incompatibilitats PDI:	
Revisió de les situacions d'incompatibilitats.	700
•Menjadors:	
Estalvis generats en la remodelació del servei de menjadors a partir del setembre de 2008 i tancament del servei al setembre 2009.	232
•Biblioteques:	
Cancel·lació de les publicacions adquirides en suport electrònic que també s'adquireixen en suport paper.	200
•Banc de Teixits Neurològics:	
Negociació amb l'Hospital Clínic de Barcelona/IDIBAPS per compartir les despeses del Banc de Teixits Neurològics, unitat mixta entre la UB i aquestes entitats.	140
•Inversions:	
Incorporació en el PIU de les inversions inclosos en el capítol 6 del pressupost estimat del 2009 com inversió pròpia, però per la que no és disposta d'una subvenció específica.	3.000
TOTAL	8.513

Mesures estalvi KPMG per 2010

	2010 (Milers d'euros)
•Mesures d'estalvi 2008 i 2009 amb repetició a 2010	3.599
•Jubilacions:	
Efecte de les jubilacions forçoses del PDI amortitzades al 100% (import acumulat).	2.198
Efecte de les jubilacions forçoses del PAS amortitzades al 100% (import acumulat).	1.509
Efecte de les jubilacions anticipades del PDI sense cobertura de vacants	1.138
•Incompatibilitats:	
Revisió de les situacions d'incompatibilitats.	700
•Menjadors:	
Estalvis generats pel tancament del servei de menjadors al setembre 2009.	689
•Inversions:	
Incorporació en el PIU de les inversions inclosos en el capítol 6 del pressupost estimat del 2010 com inversió pròpia, però per la que no és disposa d'una subvenció específica.	4.000
•Lloguers:	
Reubicació de l'Escola de Relacions Laborals en un edifici propi, per poder alliberar-nos del seu lloguer.	690
TOTAL	14.523

Mesures estalvi addicionals KPMG

MESURES 2008

- **Jubilació anticipada PDI als 65 anys:**

Donades les actuals piràmides d'edat del PDI a la UB, l'anticipació de l'edat de jubilació del PDI als 65 anys, en comptes dels actuals 70, permetria a la UB un significatiu estalvi, sense perjudicar a la qualitat del servei ofert. L'efecte de l'estalvi d'aquesta mesura a l'any 2008 es de:

TOTAL mesures addicionals 2008

2008 (milers d'euros)

5.696

5.696

MESURES 2009

- **Jubilació anticipada PDI als 65 anys:**

Donades les actuals piràmides d'edat del PDI a la UB, l'anticipació de l'edat de jubilació del PDI als 65 anys, en comptes dels actuals 70, permetria a la UB un significatiu estalvi, sense perjudicar a la qualitat del servei ofert. L'efecte de l'estalvi d'aquesta mesura a l'any 2009 es de:

- **TIC'S:**

En la nostra anàlisi del servei hem detectat la existència de certes tasques que no aporten valor afegit al servei. L'efecte de l'eliminació d'aquestes tasques a l'any 2009 és de:

TOTAL mesures addicionals 2009

2009 (milers d'euros)

11.217

314

11.531

Mesures estalvi addicionals KPMG

MESURES 2010

2010 (milers
d'euros)

- **Jubilació anticipada PDI als 65 anys:**

Donades les actuals piràmides d'edat del PDI a la UB, l'anticipació de l'edat de jubilació del PDI als 65 anys, en comptes dels actuals 70, permetria a la UB un significatiu estalvi, sense perjudicar a la qualitat del servei ofert. L'efecte de l'estalvi d'aquesta mesura a l'any 2010 es de:

11.234

- **Mesures PAS per la creació de centres de serveis compartits:**

Com a conseqüència de la creació dels centres de serveis compartits per àrea geogràfica, es poden obtenir importants estalvis per la concentració i gestió centralitzada de serveis com: SED's, OAG i secretaries de departament

4.531

- **TIC'S:**

L'efecte de les subcontractacions d'aquells serveis prestats des de l'àrea TIC's de la UB, que hem detectat que poden ser subcontractats (Serveis a Usuaris i Operacions i infraestructura), tot millorant la qualitat del servei ofert, i focalitzant les tasques desenvolupades des de dins de la UB a serveis d'alt valor afegit, es per a 2010:

1.080

- **Servei d'esports:**

L'implantació d'un sistema de vigilància informatitzada al servei d'esports, i les obres d'acondicionament a realitzar, permetrien a la UB la obtenció d'estalvis en PAS de vigilància i en despeses d'estructura, necessàries actualment i facilitar el lloguer a tercers per a la seva explotació.

498

TOTAL mesures addicionals 2010

17.343

Estimació d'estalvis (2)

Les projeccions de resultats preparades per la UB pels propers tres es mostren en el quadre següent:

Dèficit projectat UB. Milers d'euros	2008	2009	2010	Acumulat
Subvenció GC-Model	226.400	240.623	256.986	
Subvenció GC-Objectius	20.108	29.033	40.191	
Matrícula	50.306	51.690	53.113	
Altres Ingressos	10.776	10.954	11.280	
Total Ingressos	307.590	332.300	361.570	
PAS	81.424	84.754	87.236	
PDI	171.251	184.080	192.354	
RLT	800	2.000	3.500	
Despeses personal	253.475	270.834	283.090	
Funcionament	18.256	19.169	20.128	
Manteniment	28.967	30.578	32.555	
Altres despeses	17.471	18.895	19.292	
Polítiques	11.285	11.850	12.442	
Inversions pròpies i retorns	746	4.678	6.919	
Total despeses	330.200	356.004	374.426	
Dèficit UB 2008-2010	(22.610)	(23.704)	(12.856)	(59.170)

Mesures estalvi UB-KPMG. Acumulades. Milers euros	2008	2009	2010	Acumulat
Jubilacions	132	3.113	6.039	
Incompatibilitats	-	700	1.400	
Menjadors	233	465	1.154	
Biblioteques	400	600	600	
SCT	500	640	640	
Inversions	537	3.000	4.000	
LLoguers	-	-	690	
Total mesures UB-KPMG	1.802	8.518	14.523	24.843

Dèficit UB post aplicació mesures UB- KPMG	(20.808)	(15.186)	1.667	(34.327)
---	-----------------	-----------------	--------------	-----------------

Estalvis addicionals KPMG. Milers Euros	2008	2009	2010	Acumulat
Mesures reorganització funcions PAS lligat a PDI	-	-	4.531	
Ajustos servei esports	-	-	498	
Ajustos servei TIC's	-	314	1.080	
Jubilació PDI 65 anys	5.696	11.217	11.234	
Total estalvi addicionals KPMG	5.696	11.531	17.343	34.570

Dèficit UB post aplicació estalvis addicionals KPMG	(15.112)	(3.655)	19.010	243
--	-----------------	----------------	---------------	------------

- El dèficit acumulat per la UB fins a 31 de desembre de 2007 és de 75 milions d'euros.
- La previsió de dèficit acumulat de la UB pels propers 3 anys (2008-2010) sense tenir en compte el dèficit històric generat amb anterioritat, és de 59 milions d'euros.
- Aplicant les mesures d'estalvi KPMG/ UB la previsió de dèficit de la UB acumulat al període 2010 seria de més de 34 milions d'euros, arribant a l'equilibri pressupostari a l'any 2010
- Aplicant les mesures d'estalvi estructurals addicionals proposades per KPMG, la previsió de resultat acumulat de la UB per els propers 3 anys seria de pràcticament 0.
- Cal dir que KPMG té previstes mesures d'estalvi d'aplicació més enllà de 2011 i per tant no incloses en aquesta anàlisi, per import proper als 8 milions d'euros.

Estimació d'estalvis (2)

Les mesures d'estalvi mencionades en la pàgina anterior, es poden separar entre aquelles, l'aplicació de les quals és d'àmbit endogen i correspon a la UB, i aquelles exògenes, l'aplicació de les quals, depèn de les Institucions i el Govern. El detall es mostra en el quadre següent:

Milers d'euros	Aplicació endògena UB	Aplicació exògena GOVERN	acumulat
DÈFICIT UB ACUMULAT 2008-2010			(59.170)
Mesures UB-KPMG	22.143	2.700	24.843
Mesures addicionals KPMG	6.423	28.147	34.570
Dèficit UB 2008-2010 post aplicació mesures			243
Finançament dèficit Històric		75.000	
TOTAL MESURES A APLICAR	28.566	105.847	134.413

- Les mesures d'aplicació exògena es corresponen als següents conceptes:
(Imports acumulats 2008-2010)
 - Ajustament dels imports pagats al CBUC per la UB: 1.200 milers d'euros.
 - Finançament del servei de Ressonància Magnètica Nuclear: 1.500 milers d'euros.
 - Efecte de l'anticipació de la jubilació del PDI als 65 anys: 28.147 milers d'euros.
 - Finançament del dèficit històric de la UB fins a 31 de desembre de 2007: 75.000 milers d'euros.