

AVA 3 e i Sistemi di Controllo Direzionale

Massimo Tronci ANVUR

Sistema di misurazione della performance nelle università statali:
Strumenti di controllo direzionale e creazione del Valore Pubblico

Sapienza Università di Roma, 10 giugno 2024



La gestione eccellente: le capacità fondamentali

- ✓ **RISPOSTA IN TEMPO REALE AI CAMBIAMENTI AMBIENTALI/POLITICI**
- ✓ **PENSARE E AGIRE IN PARALLELO PER CATENE DI SERVIZI**
(non solo all'interno dell'amministrazione)
- ✓ **AUTO-ORGANIZZAZIONE** (attivazione dei soli aiuti necessari)
- ✓ **APPRENDIMENTO E ADATTAMENTO CONTINUO**
- ✓ **COMPETENZA LOCALE MA CAPACITÀ DI ELABORARE SOLUZIONI GLOBALI**
- ✓ **APPROCCIO ALLA GESTIONE PER PROCESSI**

I due pilastri (le due “capacità”) dell’organizzazione di qualità



Modelli e Processi

Per guidare il miglioramento/adeguamento continuo occorrono due strumenti:

❑ Un modello organizzativo e di gestione

che operi come una “bussola”, che aiuti a individuare i fini di maggior valore e a dirigere l’organizzazione verso di essi

❑ Un processo

per correggere la rotta quando necessario e per dirigerla verso obiettivi sfidanti pianificando e gestendo il miglioramento

Il confronto con i modelli di gestione

- A) Per evidenziare i punti forti e le aree di miglioramento
- B) Per individuare con metodo le priorità di intervento per raggiungere l'eccellenza

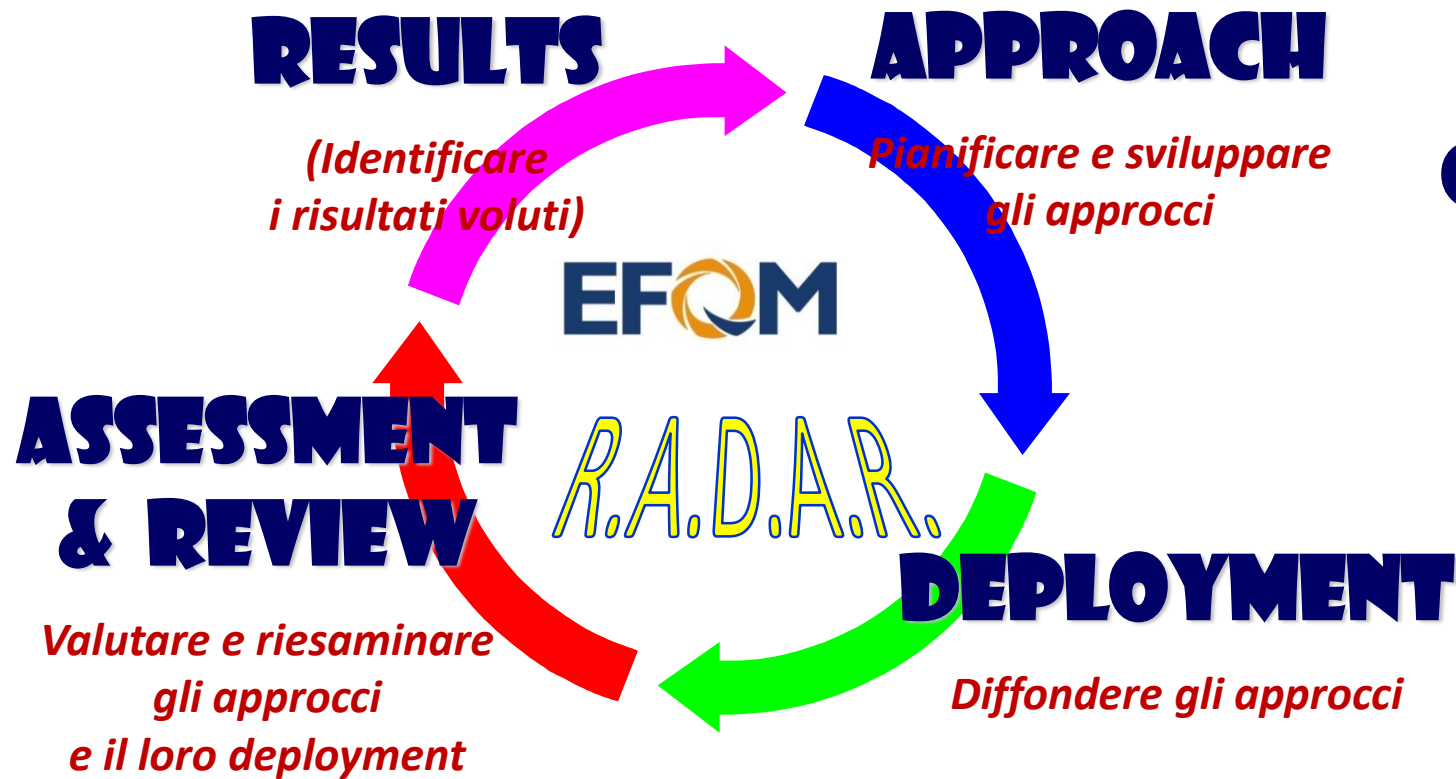
CONFRONTARSI con un modello è un potente strumento di gestione che consente di raggiungere gli obiettivi dell'Ateneo e/o dell'Amministrazione Pubblica

L'uso del modello può essere esteso al di là della valutazione di Accreditamento

- Un modello per il miglioramento organizzativo, se adeguato, **può essere utilizzato in ogni fase del ciclo di miglioramento grazie all'utilizzazione di metriche dedicate (PDCA/RADAR)**
- A tal fine deve essere capace di **evidenziare i legami causa-effetto** fra i fattori organizzativi su cui il management può agire e i risultati attesi o misurati
- I Modelli di Eccellenza di derivazione *Total Quality Management* (CAF e *EFQM*) consentono questo grazie all'interazione e all'equilibrio fra Fattori Abilitanti (*enablers*) e Risultati (*results*)

Risultati e Controllo

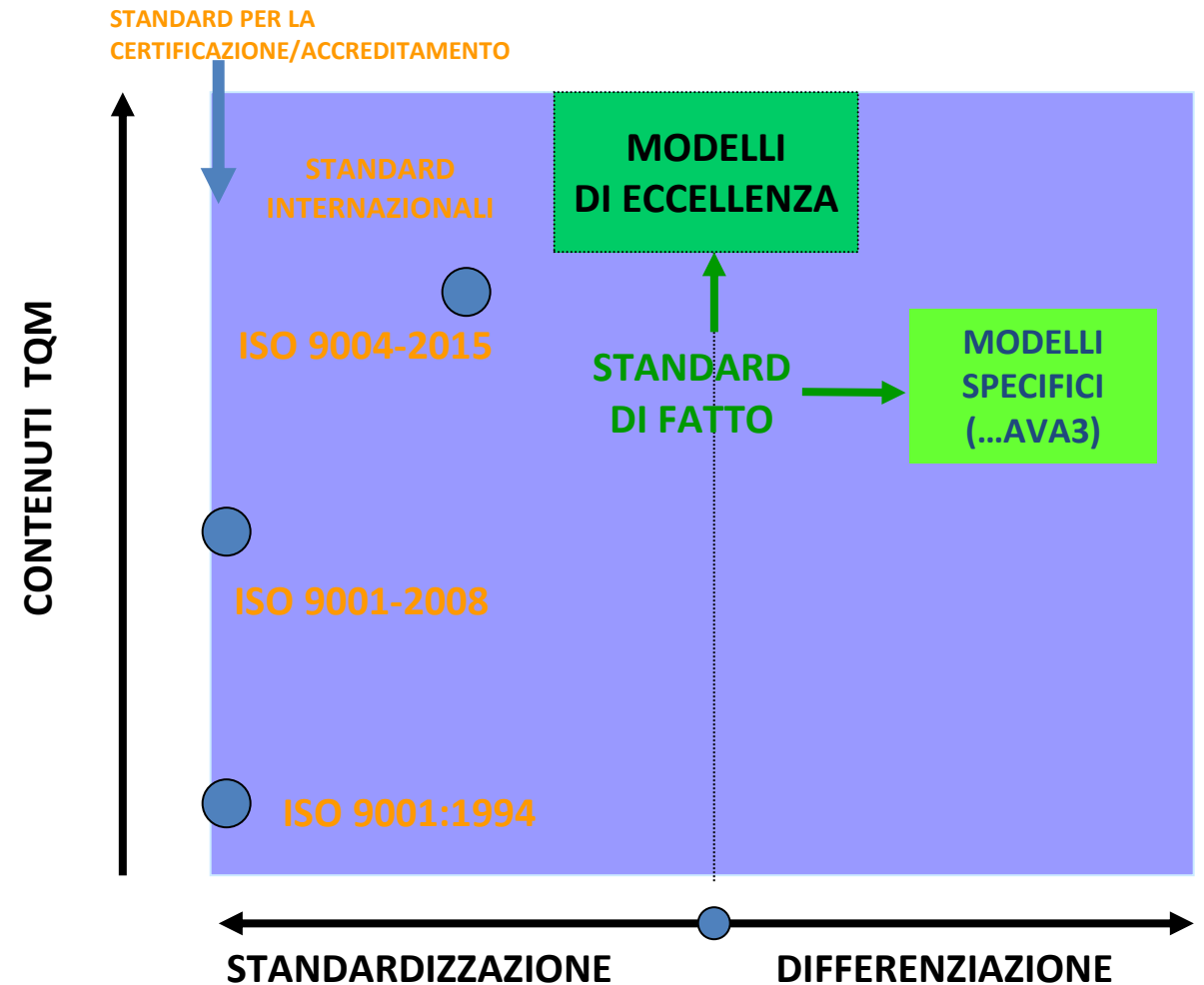
L'accertamento e misura dei Risultati come elemento di Controllo del Sistema di Governo dell'Organizzazione Universitaria e dei suoi processi



I risultati fanno la differenza

I risultati danno ai Modelli di Gestione nuove capacità:

- di valutare **efficacia** ed **efficienza** del sistema di governance (ovvero dell'implementazione del modello)
- di condurre **valutazioni diagnostiche** che sottopongono a verifica la validità del modello e della sua eventuale personalizzazione

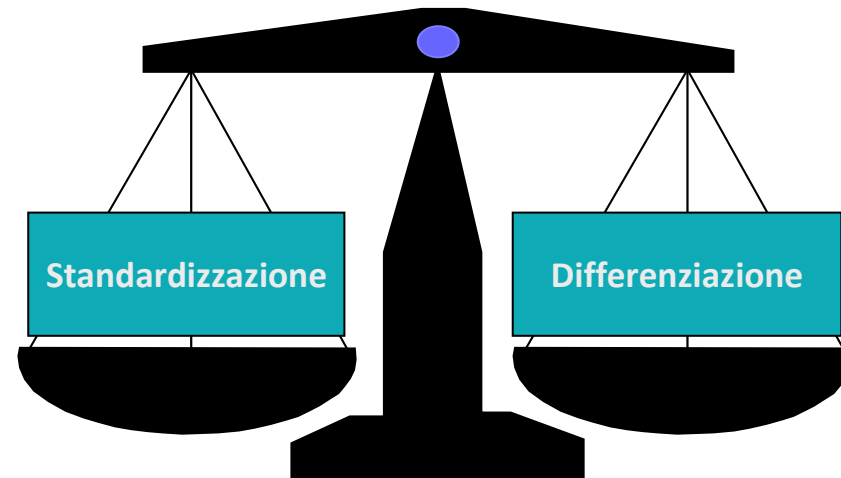


Obiettivi, Indicatori, Processi e Risultati



Il bilanciamento fra standardizzazione e differenziazione

Ogni organizzazione deve trovare il **corretto bilanciamento fra le due esigenze di standardizzazione e di differenziazione** dei propri modi di operare, del proprio sistema di governo e dei propri processi in relazione alla propria realtà, ai fini specifici, alla situazione competitiva



Le due esigenze possono bilanciarsi o una delle due può essere prevalente

Sbilanciamento a favore della standardizzazione

Daranno un maggior peso alla conformità alle norme di sistema, alle procedure e agli standard di prodotto/servizio:

- le organizzazioni operanti in settori fortemente regolamentati
- dove è in gioco la sicurezza, la salute, l'ambiente
- le reti di organizzazioni, che devono interscambiare e comunicare con lo stesso linguaggio **(ad esempio la filiera della scuola-università-formazione continua)**
- tutte le organizzazioni, nel momento in cui, per ragioni diverse, debbano essere certificate/accreditate **(ad esempio l'università e la formazione continua)**

Sbilanciamento a favore della differenziazione

- **Differenziazione non vuole dire mancanza di regole** ma **regole flessibili** che si adattano rapidamente alle esigenze del contesto e del cliente/utente/cittadino specifico
- E' la **situazione delle attività di servizio**, alcune delle quali devono essere rigorosamente proceduralizzate, altre sono poco ripetitive o hanno parti che possono ripetersi ma l'insieme deve essere gestito in modo flessibile, allo scopo di garantire la soddisfazione del cliente/utente/cittadino
- È l'area dove predominano i **fattori intangibili** e il riferimento può essere dato dai “**modelli di eccellenza**”
- I servizi sono oggi l'area dove la spinta competitiva da un lato, l'impatto sull'utente della contestualità della produzione e della consegna dall'altro, rendono la differenziazione critica ai fini competitivi (**la formazione superiore è uno di questi**)

Come operare.....

- ✓ I modelli ISO e quelli di eccellenza o i modelli liberi **non devono più essere visti in chiave di contrapposizione**
- ✓ **I modelli sono complementari**, non sono mutuamente escludenti, purché si posizionino correttamente
- ✓ **Ogni organizzazione ha bisogno di norme e standard**
- ✓ Chi assume come base uno modello standard ha il **vantaggio di parlare un linguaggio internazionale ed universalmente compreso**
- ✓ **Gli standard sono allineati allo “stato dell’arte”** e forniscono i requisiti base
- ✓ **Un’organizzazione “viva” li arricchirà** con i propri standard ed il proprio know-how consolidato

Questo è già un esempio di differenziazione

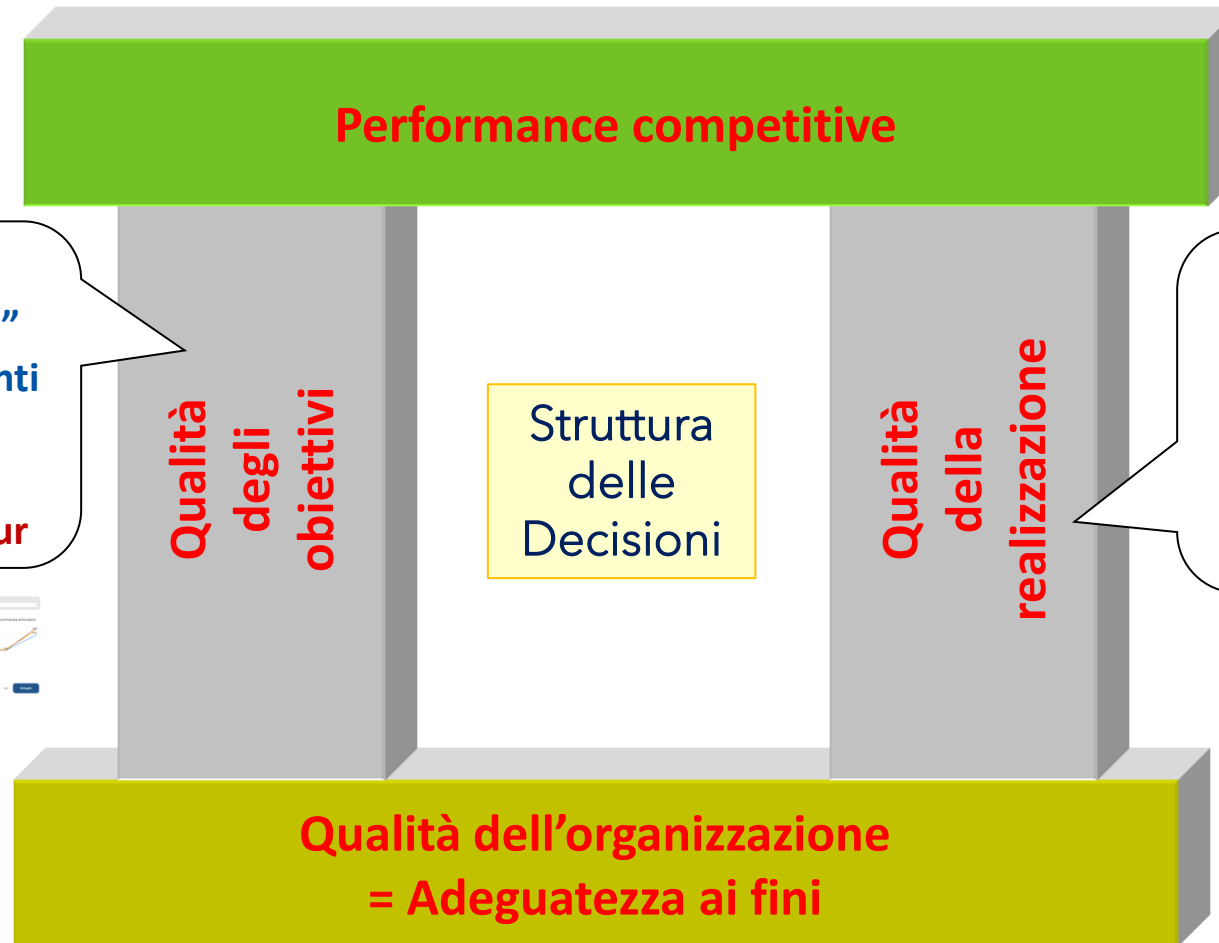
Come operare.....

L'organizzazione “viva” starà poi attenta a **che non si sviluppi al proprio interno una cultura burocratica della norma e delle procedure**

Cultura della differenziazione significa non pretendere che tutto sia proceduralizzato, documentato, ma: trovare i giusti equilibri con la creatività e l'empowerment delle persone che, in modo consapevole e responsabile, strutturano i processi valorizzando ciò che percepiscono essere importante in relazione al fine, avendo come guida appropriati modelli di miglioramento organizzativo

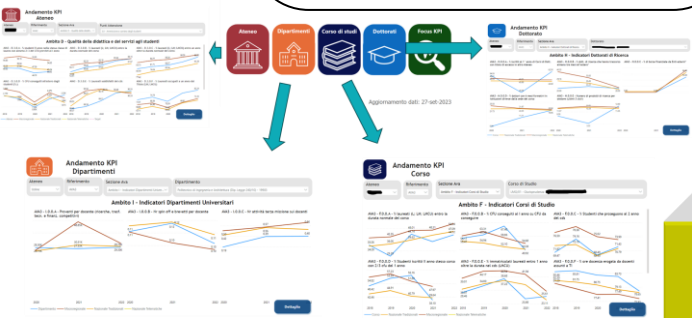
In questo senso **risultati significativi possono essere ottenuti con i Modelli di Eccellenza**

I due pilastri (le due “capacità”) dell’organizzazione di qualità



Capacità di offrire “proposte di valore” competitive a studenti e stakeholder

Dashboard KPI Anvur

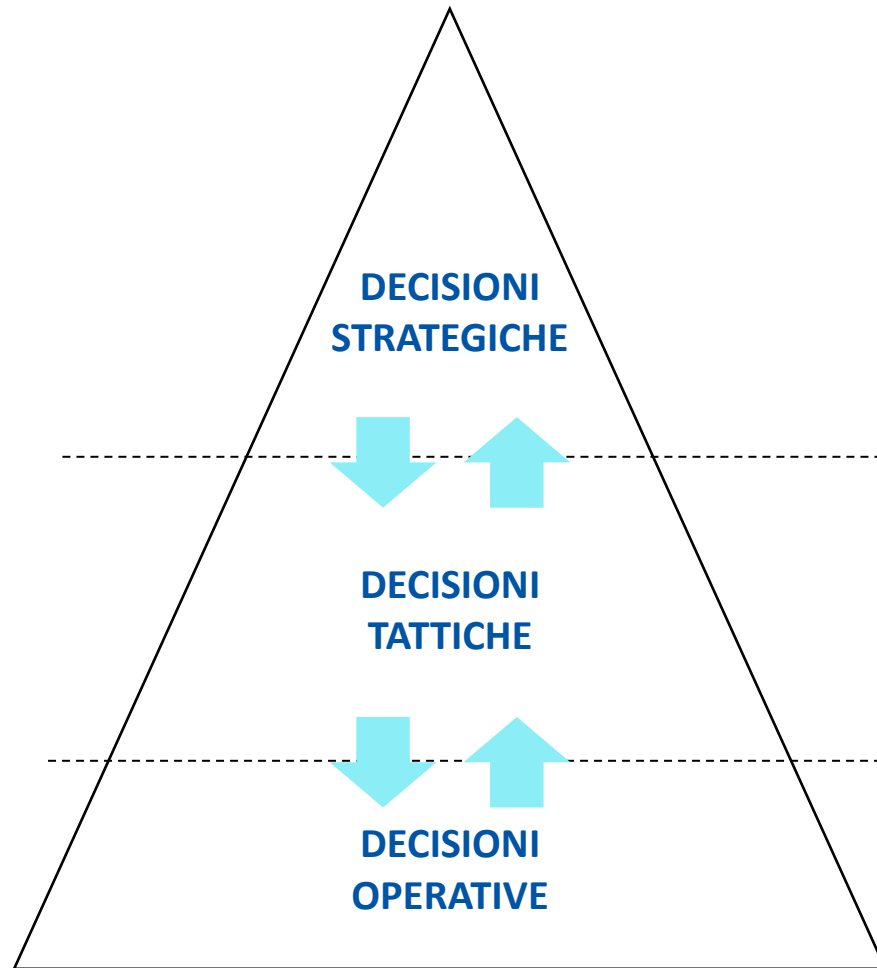


Capacità di gestire i processi in modo efficace, efficiente e flessibile, con minima perdita di valore

Modelli di Gestione



La struttura gerarchica delle decisioni



Management Direzionale

- **obiettivi dell'Ateneo**
- cambiamenti negli obiettivi
- risorse impiegate per il raggiungimento degli obiettivi
- politiche di acquisizione, uso e distribuzione delle risorse

Management delle risorse

- acquisizione (efficace ed efficiente) delle risorse
- efficacia ed efficienza d'impiego delle risorse
- **raggiungimento dell'obiettivo organizzativo**

Management dei processi

- verifica sull'esecuzione (efficace ed efficiente) dei compiti specifici

I Processi

Processo: insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita

- **Input:** elementi e requisiti in ingresso
- **Risorse:** materiali, umane, tecnologiche, finanziarie, informative, know-how necessarie per la realizzazione del processo
- **Vincoli:** obblighi, leggi e normative interne ed esterne da rispettare (esistono a prescindere dall'attivazione del processo stesso)
- **Sequenza di attività:** insieme di fasi correlate ed interagenti che contribuiscono parzialmente alla realizzazione del processo
- **Output:** elementi e requisiti in uscita

Cliente (interno o esterno): organizzazione o parte di essa che riceve un prodotto o un servizio

Fornitore (interno o esterno): organizzazione o persona che fornisce un prodotto o un servizio



Il Miglioramento dei Processi

PLAN

- Definizione degli Obiettivi (Risultati attesi)
- Mappatura dei processi
- Pianificazione dei processi e relative attività
- Pianificazione dei dati da raccogliere e registrare

DO

- Sviluppo dei processi
- Raccolta delle registrazioni richieste
- Monitoraggio dei processi

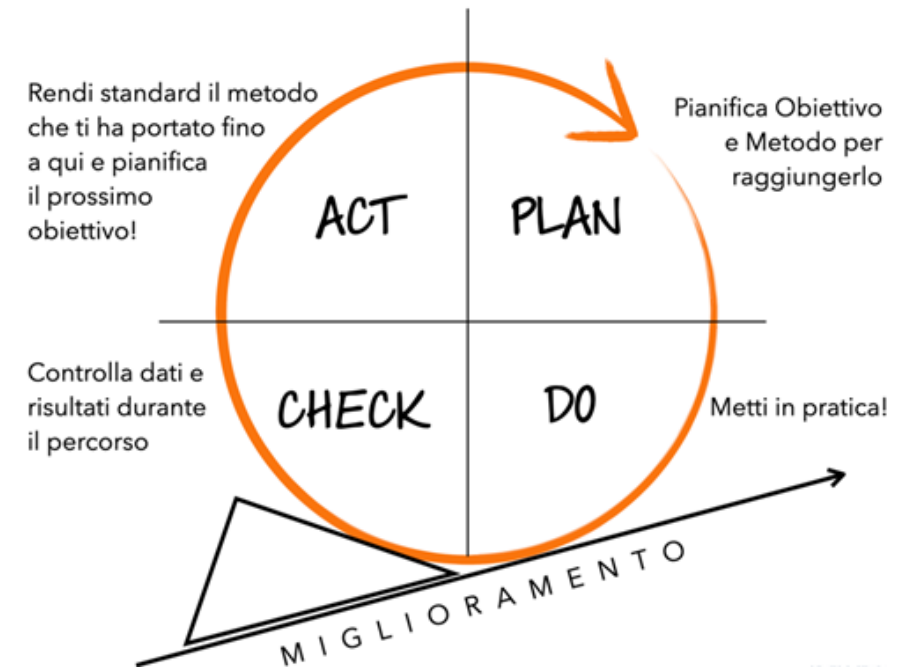
CHECK

- Acquisizione delle informazioni e registrazioni effettuate
- Acquisizione di informazioni di ritorno
- Definizione degli strumenti di analisi
- Analisi dei dati, informazioni, registrazioni, etc
- Elaborazione dei risultati

ACT

- Individuazione di interventi per il miglioramento
- Attuazione degli interventi (azioni correttive, preventive)
- Verifica della loro adeguatezza ed efficacia
- Consolidamento degli interventi

Ciclo di Deming



La Mappatura dei Processi

I passi della mappatura dei processi:

Individuare i processi di interesse nell'Ateneo

- analisi della catena del valore
- check-list standard per area/settore
- analisi delle attività e dei ruoli dei manager

Individuare il target della mappatura

- approccio esaustivo
- approccio dei processi chiave
- approccio basato sull'analisi dei problemi

Raccogliere le informazioni sui processi (Sistema di Monitoraggio)

Costruire i modelli dei processi

Validare i modelli

- confronto prestazioni modellate (analisi, simulazione AS IS) con prestazioni reali
- discussione dei modelli con le persone chiave intervistate

Le criticità:

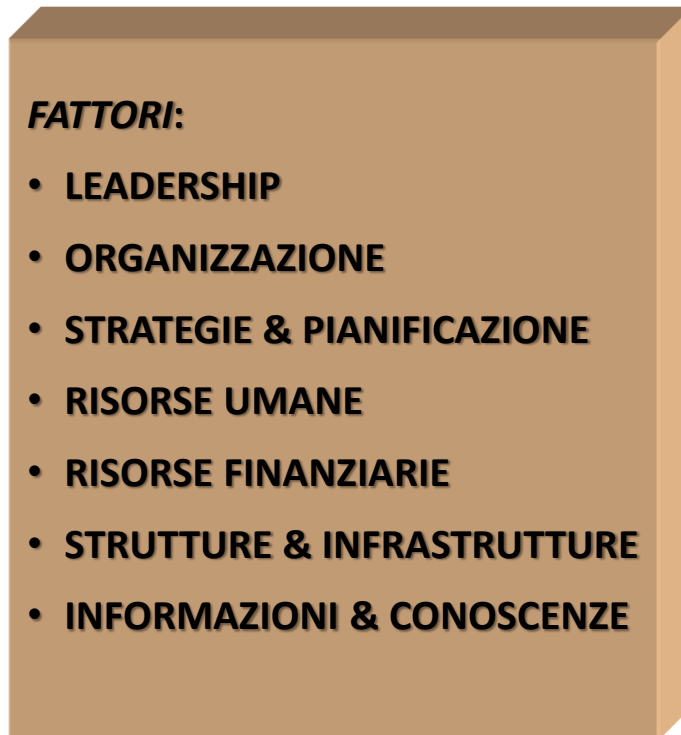
- Individuare chi possiede l'informazione
- Incrociare informazioni funzionali
- Identificare le informazioni incomplete, incoerenti, etc.
- Distinguere ciò che mi viene raccontato da ciò che avviene nella realtà
- Distinguere processo da procedura
- Registrare le informazioni che apparentemente non sono totalmente centrate sul problema
- Determinare il livello di dettaglio e di approfondimento con cui svolgere l'analisi e la relativa modalità di rappresentazione
- Mantenere la coerenza del modello (rispetto a tutte le problematiche indicate nei punti precedenti)

Il percorso di mappatura risulta facilitato se accompagnato dal racconto di un esempio tipico di funzionamento applicato del processo (la gestione di un ordine, l'emissione di un bando...)

Il Modello di Governance

I FATTORI SISTEMICI

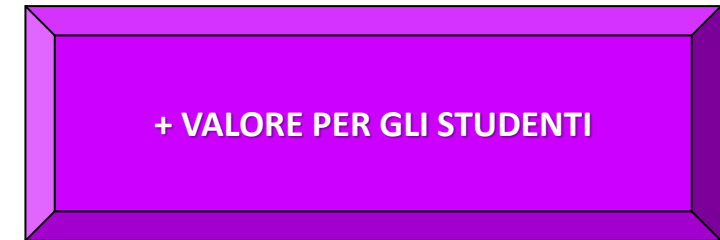
MEZZI ORGANIZZATIVI



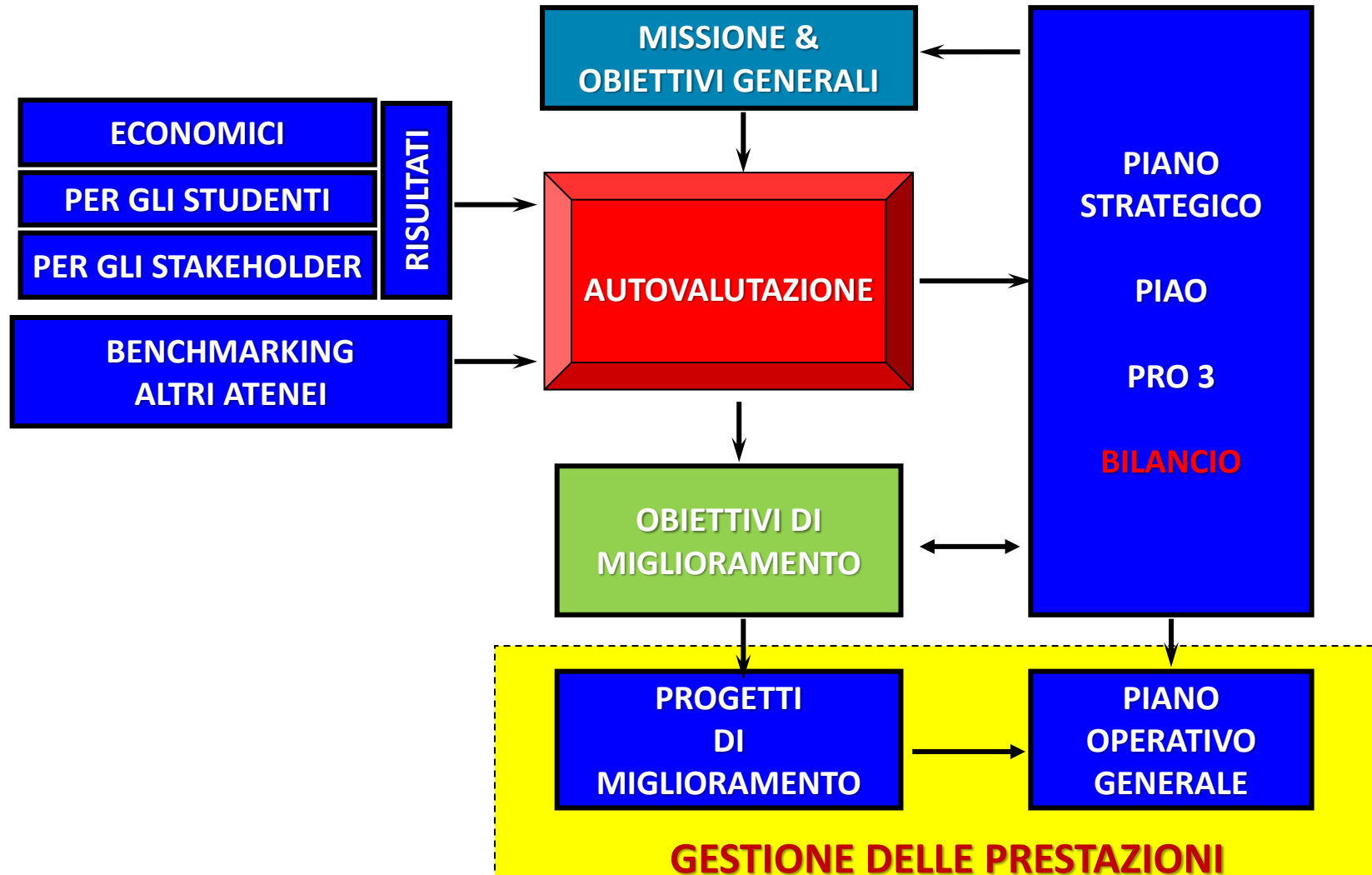
**MASSIMIZZAZIONE
BILANCIATA DEI
RISULTATI**

GLI OBIETTIVI E I RISULTATI

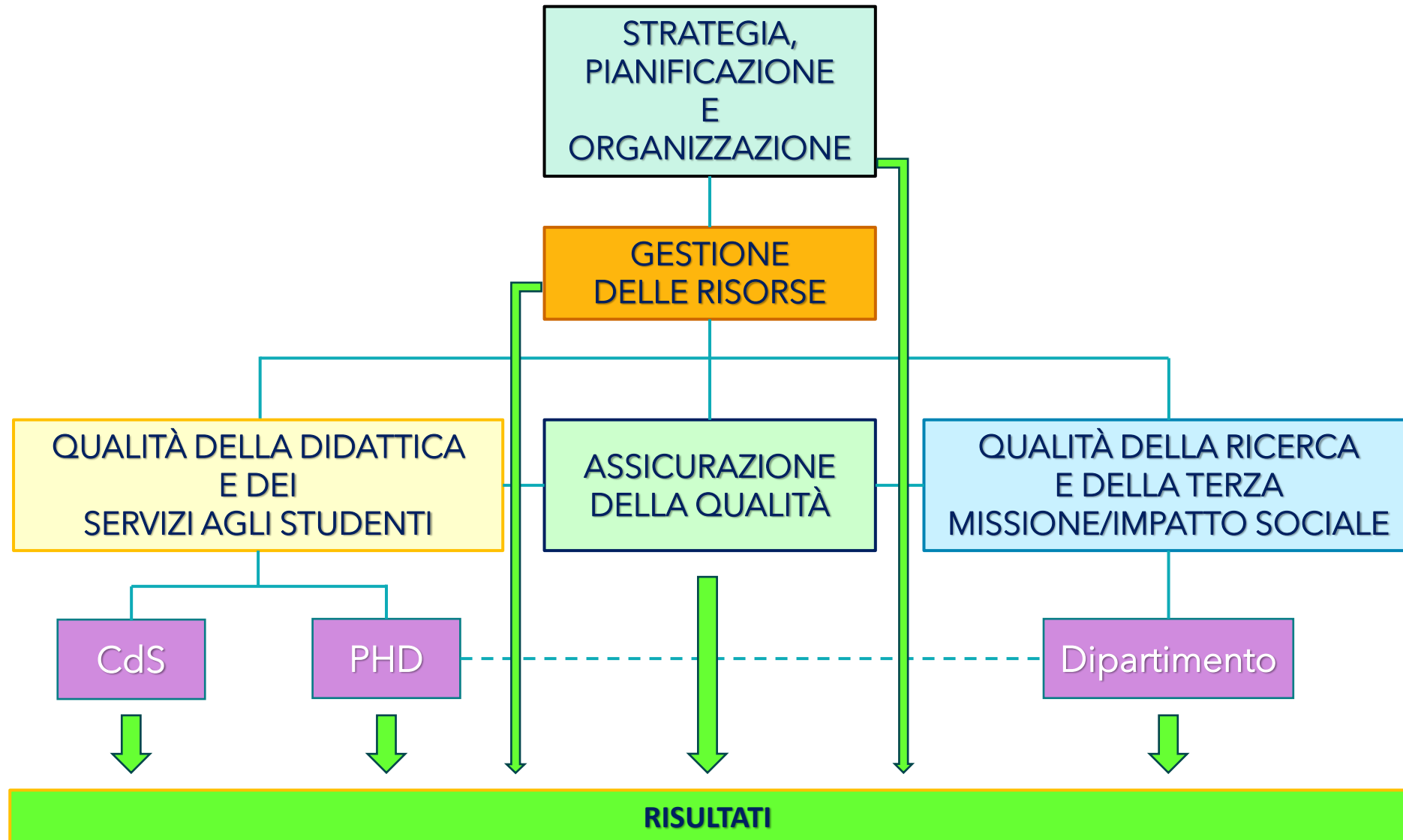
FINI ORGANIZZATIVI



Il ciclo del miglioramento

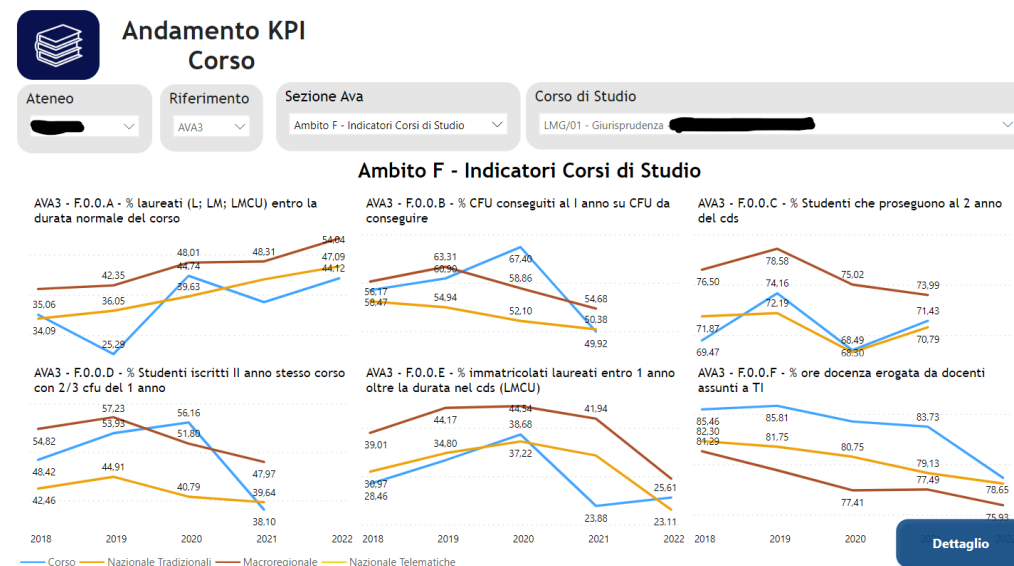
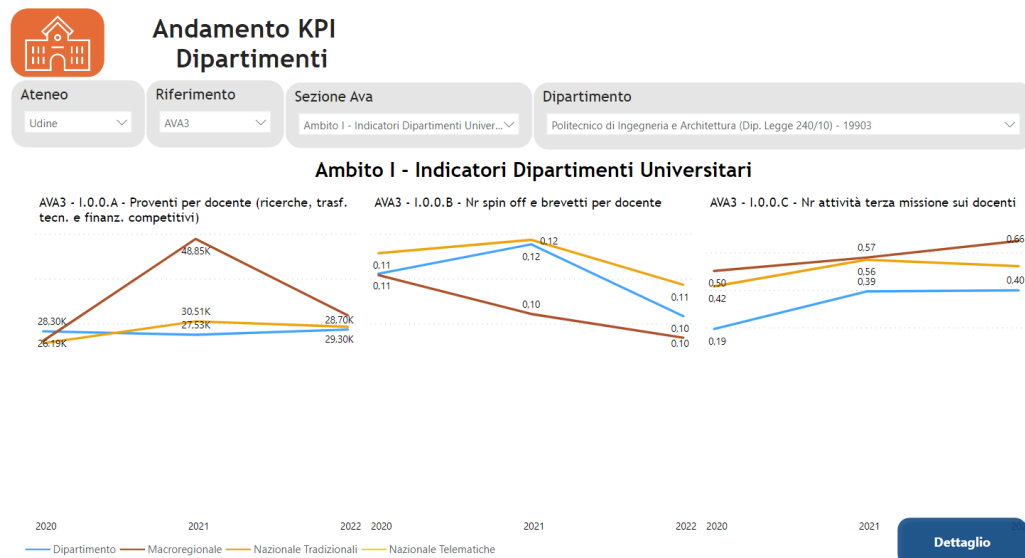
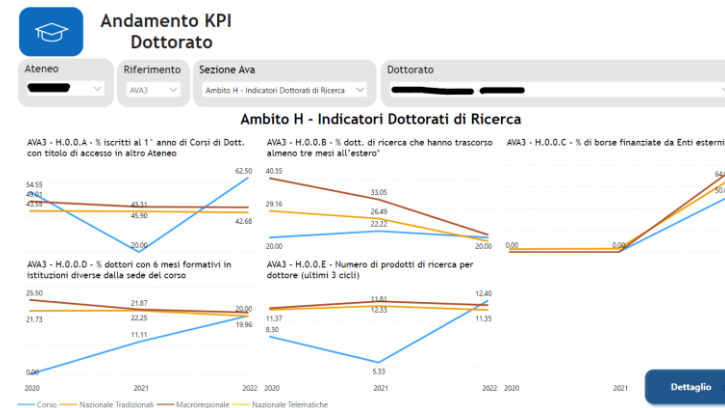
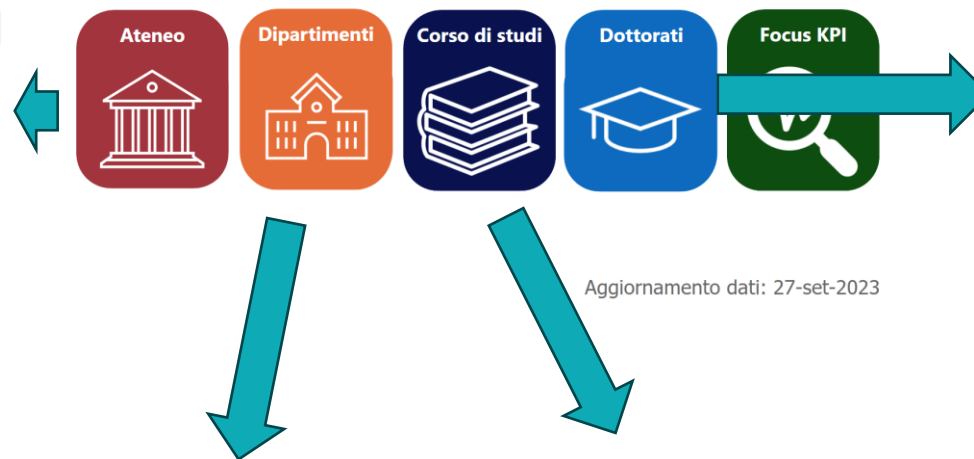
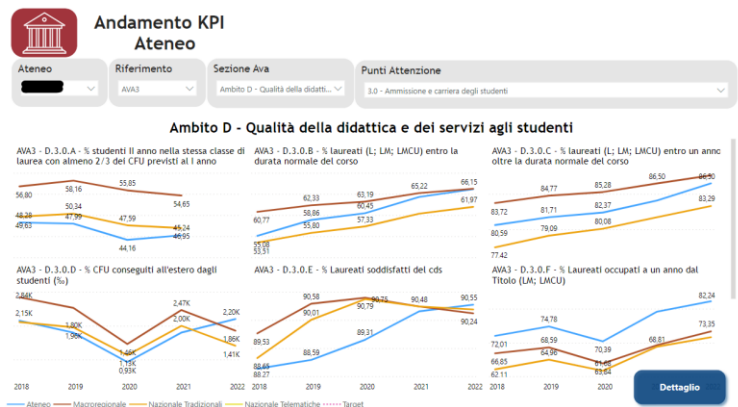


LA STRUTTURA DEL MODELLO AVA 3



La Dashboard KPI Anvur per la valutazione dei Risultati - 1

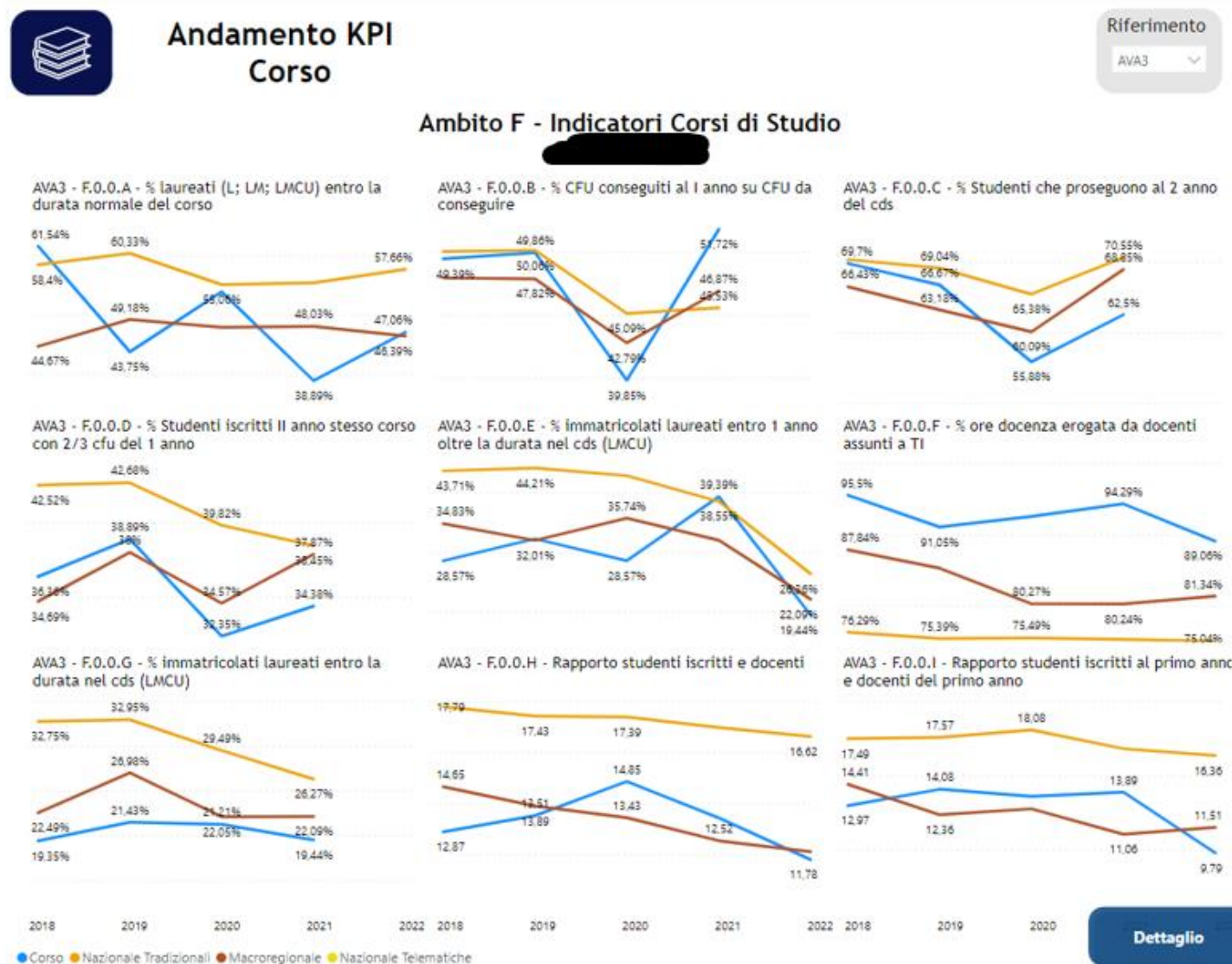
Dashboard KPI Anvur



La Dashboard KPI Anvur per la valutazione dei Risultati - 2

Nella piattaforma vengono mostrati i valori degli indicatori quantitativi di risultato, che saranno valutati dall'ANVUR già in fase di valutazione preliminare.

Gli atenei possono visualizzarli già nella fase di autovalutazione.



LA STRUTTURA DEL MODELLO AVA 3 E I REQUISITI DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

I Requisiti di Sede

AMBITO	DESCRIZIONE AMBITO	SOTTO AMBITO	DESCRIZIONE SOTTO AMBITO	PUNTO DI ATTENZIONE	DESC PUNTO DI ATTENZIONE
A	Strategia, pianificazione e organizzazione			A.1	Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo
				A.2	Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				A.3	Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati
				A.4	Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				A.5	Ruolo attribuito agli studenti
B	Gestione delle risorse	B.1	Risorse umane	B.1.1	Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca
				B.1.2	Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo
				B.1.3	Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale
		B.2	Risorse finanziarie	B.2.1	Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie
				B.3.1	Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie
		B.3	Strutture	B.3.2	Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale
				B.4.1	Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie
		B.4	Attrezzature e Tecnologie	B.4.2	Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie
				B.4.3	Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza
				B.5.1	Gestione delle informazioni e della conoscenza
C	Assicurazione della Qualità			C.1	Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità
				C.2	Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
				C.3	Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione
D	Qualità della didattica e dei servizi agli studenti			D.1	Programmazione dell'offerta formativa
				D.2	Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente
				D.3	Ammissione e carriera degli studenti
E	Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale			E.1	Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti
				E.2	Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento
				E.3	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

LE PRINCIPALI MODIFICHE AI REQUISITI DI SEDE: Ambito A

Sono stati rivisti i requisiti di qualità delle sedi relativamente a **Strategia, Pianificazione e Organizzazione** prestando maggiore attenzione a:

- **visione complessiva e unitaria della qualità** della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali
- **integrazione sistemica** di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, performance, bilancio
- **architettura** del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
- **monitoraggio** delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati
- **riesame** del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo
- **effettivo coinvolgimento** degli studenti ai diversi livelli

LE PRINCIPALI MODIFICHE AI REQUISITI DI SEDE: Ambito B

Sono stati rivisti i requisiti di qualità delle sedi relativamente alla gestione delle risorse in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica e prestando maggiore attenzione a:

- **personale docente e tecnico-amministrativo:** reclutamento, qualificazione, formazione, premialità, bilanciamento tra la vita privata e la vita lavorativa,
- **risorse economico-finanziarie:** supporto alla pianificazione strategica e alla gestione della performance, sviluppo della contabilità analitica e del controllo di gestione
- **strutture e infrastrutture edilizie:** supporto alle missioni istituzionali, ampliamento e mantenimento, accessibilità e attenzione alla sostenibilità
- **attrezzature e tecnologie:** supporto alle missioni istituzionali, attenzione alla disabilità e ai disturbi dell'apprendimento, focus sulla didattica integralmente o prevalentemente a distanza
- **informazioni e conoscenze:** sistemi informativi integrati per la condivisione di dati, informazioni e conoscenze, sicurezza protezione e valorizzazione delle conoscenze, attenzione agli strumenti di comunicazione

AMBITO A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE – Qualità Didattica, Ricerca, TM (A.1)

PdA	AdC	Aspetti da Considerare	Note
A.1 Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/ impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo	A.1.1	L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).	
	A.1.2	L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli standard e linee guida europei - ESG), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.	La visione della qualità della didattica deve essere coerente con gli ESG 2015 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area e riguardare tutti i cicli della formazione superiore: Laurea (L), Laurea Magistrale (LM), Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU), Master di I e II livello, Scuole di Specializzazione (SP), Dottorato di Ricerca (DR). Nel tener conto dei portatori di interesse interni è opportuno che siano anche presi in considerazione gli input delle strutture operative quali ad esempio: Facoltà/Scuole/Strutture di Coordinamento, Dipartimenti, Centri di Ricerca, Corsi di Studio, Dottorati di Ricerca, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Consiglio degli Studenti, Organismi di Parità, etc.
	A.1.3	L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).	La pianificazione strategica dell'Ateneo deve essere sviluppata in una logica integrata che dall'alto definisca gli obiettivi generali e in cui le linee strategiche siano sviluppate tenendo conto della pianificazione strategica dei Dipartimenti. La pianificazione strategica della didattica deve assicurare la centralità dello studente e dei suoi processi formativi anche con riferimento alla formazione a distanza.
	A.1.4	Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.	Tra i processi di valutazione esterna si segnalano l'Accreditamento Iniziale dei CdS, l'Accreditamento Periodico della Sede e dei CdS, il follow-up dell'Accreditamento Periodico, la VQR, la valutazione dei Piani Triennali, etc. Gli indicatori comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR. Il raggiungimento degli obiettivi può anche giovare dall'apporto di professionisti esterni all'Ateneo/Accademia, con specifiche e comprovate esperienze e competenze (ad esempio, per attività di terza missione/impatto sociale: professionisti di divulgazione scientifica, di trasferimento tecnologico, di conservazione dei beni culturali, etc; per l'attività di ricerca: professionisti per il reperimento/rendicontazione di finanziamenti internazionali, etc.).

AMBITO A – STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE – Architettura Sistema Governo e AQ (A.2)

PdA	AdC	Aspetti da Considerare	Note
A.2 Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	A.2.1	L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.	Negli Atenei non Statali, fermo restando il governo delle prestazioni, può essere adottato un Piano della performance ispirato dalla normativa vigente in materia prevista per gli Atenei statali.
	A.2.2	L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.	L'Ateneo, nel rispetto della normativa vigente, può adottare il modello organizzativo che ritiene più opportuno per l'attuazione delle sue politiche e strategie e più indicato per le sue specificità dimensionali e di contesto. L'architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità va definita in maniera unitaria anche se l'Ateneo è libero di definire uno o più organi di gestione per la qualità (Presidio Qualità della didattica, Presidio della Qualità della ricerca, Presidio della Qualità della terza missione/impatto sociale) in funzione delle esigenze e delle specificità (dimensionali e di contesto) dell'Ateneo stesso.
	A.2.3	L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.	L'Ateneo, nel garantire la rappresentanza del personale negli organi accademici e la sua partecipazione ai diversi processi decisionali secondo le proprie disposizioni statutarie e regolamentari, promuove e stimola il contributo sostanziale del personale al miglioramento continuo a livello centrale e periferico. È da considerarsi una buona prassi una consistenza numerica adeguata alle rappresentanze in tutti gli Organi dell'Ateneo pur nel rispetto delle proporzioni definite dalla legge 240/2010.
	A.2.4	L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).	È da considerarsi una buona prassi la predisposizione di un Piano della Comunicazione coerente con le proprie politiche, strategie e con l'organizzazione che si è dato.
	A.2.5	Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.	Nell'ambito dei presenti requisiti l'espressione "organi accademici" individua non solo l'insieme di Organi di Governo definiti nella legge 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), ma anche di altri organi/organismi, comunque denominati, eventualmente individuati dall'Ateneo nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre Delibere di Ateneo.

PdA	AdC	Aspetti da Considerare	Note
<p>A.3</p> <p>Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati</p>	A.3.1	<p>L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.</p>	<p>L'architettura del sistema di monitoraggio è liberamente definita dall'Ateneo con il supporto del Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione. I processi di monitoraggio e di assicurazione della qualità interna sono sviluppati da Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, etc. I processi di monitoraggio e valutazione esterna fanno riferimento a: Accredimento Iniziale e Periodico, verifica dei requisiti di docenza, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, Reclutamento, Ranking nazionali e internazionali, Performance (laddove applicabile), Scheda di Monitoraggio Annuale, Opinioni Studenti, etc. Gli indicatori che MUR e ANVUR mettono a disposizione degli Atenei sono, ad esempio, quelli relativi a FFO, Programmazione Triennale, VQR, Scheda di Monitoraggio Annuale, etc. Laddove i dati e le informazioni relativi ai risultati non provengano da banche dati certificate (MUR, ANVUR, ISTAT, etc.), l'Ateneo è responsabile della validazione/certificazione dei dati.</p>
	A.3.2	<p>I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.</p>	<p>La responsabilità dell'analisi dei risultati del monitoraggio è distribuita a tutti i livelli pertinenti dell'organizzazione universitaria. Ad esempio, l'analisi del monitoraggio delle politiche e strategie è responsabilità degli Organi di Governo con particolare riferimento al Nucleo di Valutazione. La responsabilità del monitoraggio dell'AQ di Ateneo è in carico al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione con riferimento alle rispettive competenze.</p>

LE PRINCIPALI MODIFICHE AI REQUISITI DEI DIPARTIMENTI

Sono stati rivisti i requisiti di qualità dei Dipartimenti focalizzando l'attenzione su:

- definizione di politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni)
- un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale
- monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni
- dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

E.DIP - L'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti

AMBITO	DESCRIZIONE AMBITO	PUNTO DI ATTENZIONE	DESCRIZIONE PUNTO DI ATTENZIONE
E.DIP	L'Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti	E.DIP.1	Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale
		E.DIP.2	Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale
		E.DIP.3	Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse
		E.DIP.4	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

PdA	AdC	Aspetti da considerare	Note
E.DIP.1 Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/ impatto sociale	E.DIP.1.1	Il Dipartimento ha definito formalmente una propria visione, chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.	Laddove nell'Ateneo non siano stati ancora istituiti i Dipartimenti la valutazione sarà rivolta a Facoltà/Scuole/Strutture di Coordinamento o altre strutture che gestiscono l'attività di ricerca e terza missione/impatto sociale.
	E.DIP.1.2	Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).	Per documenti di pianificazione strategica e operativa si intendono la SUA-RD/TM o altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'Ateneo in sostituzione della SUA-RD/TM. Si ricorda che il normale orizzonte temporale della pianificazione strategica dipartimentale è quello dei tre anni con una logica a scorrimento e che la pianificazione associata ai Dipartimenti Eccellenti è di cinque anni.
	E.DIP.1.3	Il Dipartimento, per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale, stipula accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento e ne monitora costantemente i risultati.	Anche in relazione alle attività di terza missione/impatto sociale.
	E.DIP.1.4	Gli obiettivi proposti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento.	
[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.1]			

PdA	AdC	Aspetti da considerare	Note
E.DIP.2 Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/ impatto sociale	E.DIP.2.1	Il Dipartimento dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.	Il sistema di governo del Dipartimento fa riferimento alla Direzione, alla vice direzione e al sistema delle deleghe e di presidenza delle commissioni laddove presenti. L'organizzazione fa riferimento alle commissioni, gruppi di lavoro, uffici, aree, etc. nei quali si articola la struttura dipartimentale. L'organizzazione per la qualità della ricerca/terza missione può prevedere, come buona prassi, attività di monitoraggio/vigilanza di bandi competitivi nazionali e internazionali erogati da Enti pubblici o privati e la loro successiva valorizzazione con informazione al Dipartimento. L'organizzazione per la qualità della didattica va presa in considerazione se e solo se, nell'ambito dell'organizzazione dell'Ateneo, il Dipartimento è investito di competenze sulla didattica.
	E.DIP.2.2	Il Dipartimento definisce una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia.	
	E.DIP.2.3	Il Dipartimento dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo.	Il sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento deve risultare adeguato alle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale gestite dal Dipartimento. Il PQA fornisce indicazioni ed eventuali linee guida per l'AQ della ricerca e terza missione/impatto sociale dei Dipartimenti.
	E.DIP.2.4	Il Dipartimento procede sistematicamente al monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, analizza i problemi rilevati e le loro cause ed elabora adeguate azioni di miglioramento, di cui viene a sua volta verificata l'efficacia.	Il Dipartimento analizza periodicamente gli esiti del monitoraggio dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attraverso la SUA-RD/TM o altri strumenti di pianificazione adottati
	E.DIP.2.5	Il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento è periodicamente sottoposto a riesame interno.	Il riesame del sistema di governo è attuabile laddove esiste un'articolazione di vice direzione, di deleghe e di presidenza delle commissioni coerentemente con i regolamenti tipo dei dipartimenti e con le indicazioni del PQA.
[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.2]			

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

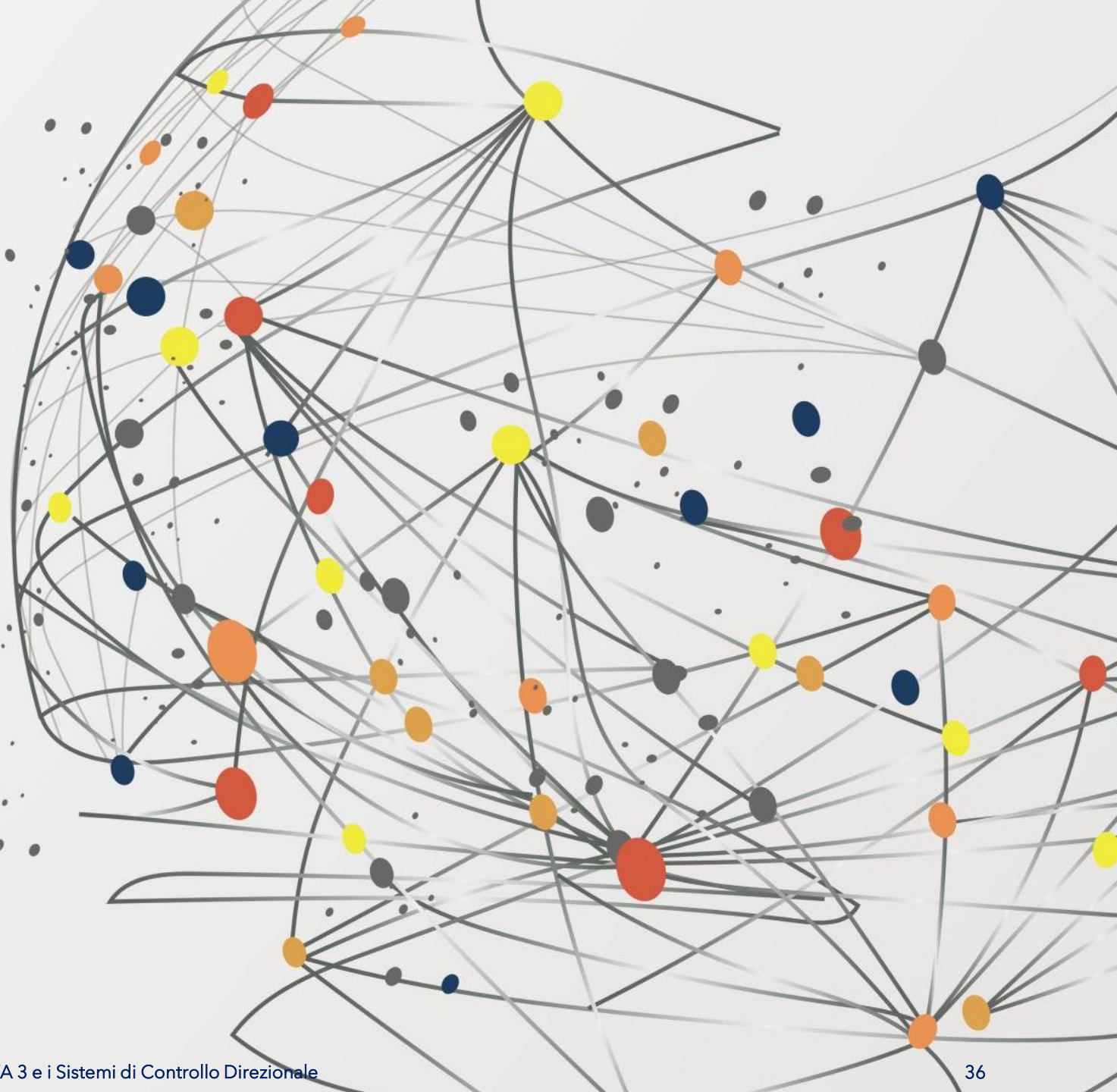
Roma, 10 Giugno 2024

Consiglio Direttivo

Alessandra Celletti
Marilena Maniaci
Menico Rizzi
Massimo Tronci
Antonio Uricchio

Area Università - Unità Operativa AVA

Alessio Ancaiani, Morena Sabella
Giampiero D'Alessandro, Federica Fusillo,
Paolo Labianco, Anna Marchetti,
Stefano Santoli, Valentina Testuzza





UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Il Sistema dei Controlli di Unisi

Convegno AIDEA

**Sistema di Misurazione della Performance nelle Università
Statali: Strumenti di Controllo Direzionale e Creazione del
Valore Pubblico**

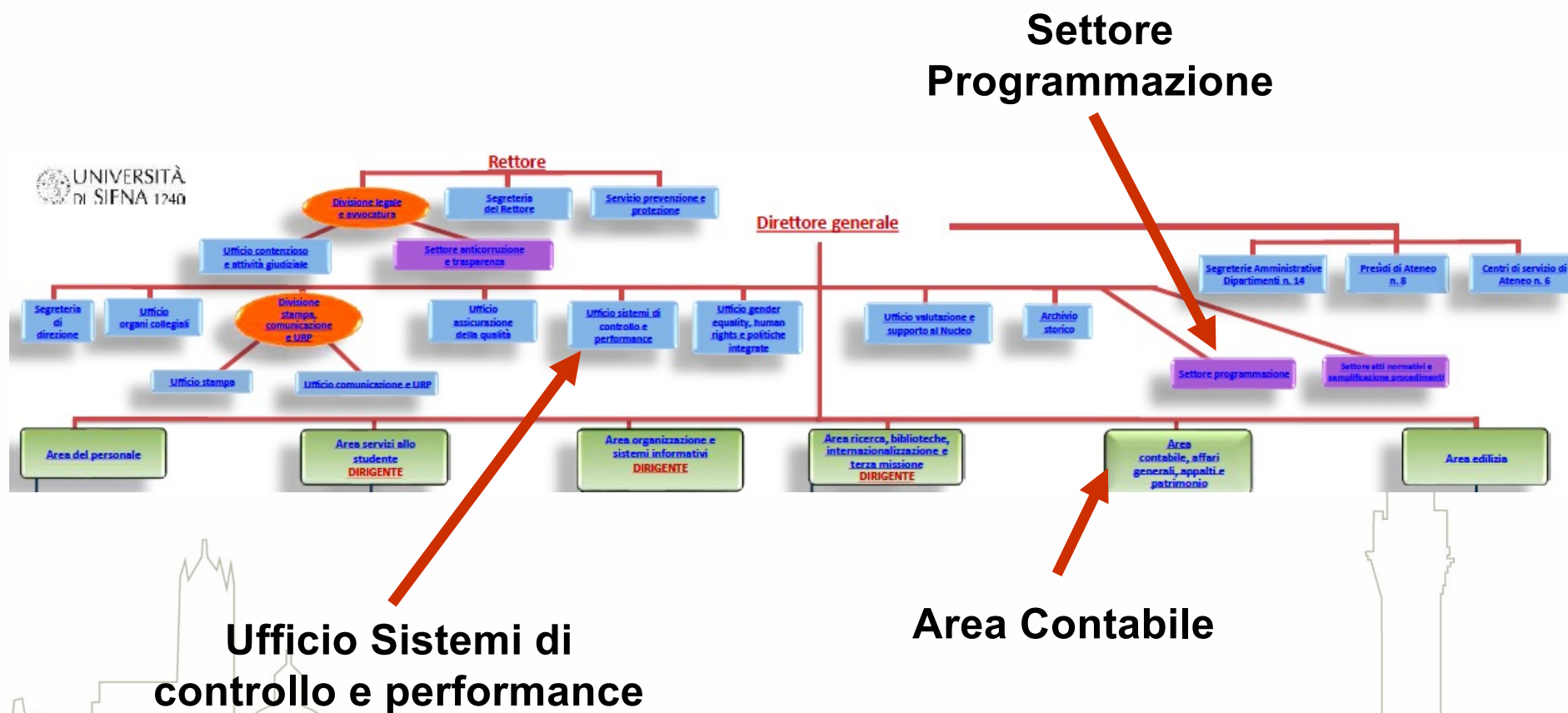
10 giugno, 2024

ROBERTO DI PIETRA
RETTORE
UNIVERSITÀ DI SIENA

1

Roberto Di Pietra

La Struttura Organizzativa dei Controlli



Il Processo di Programmazione e Controllo Strategico



- **Soggetti Coinvolti**
- Rettore e delegati del Rettore;
 - Meeting mensili/bimestrali
- Dipartimenti
 - Direttori di Dipartimento per predisposizione piano
 - Consigli di Dipartimento per discussione ed approvazione)
- Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico



- **Documenti**
- Piano strategico Triennale:
 - Pianificazione per area di delega
 - Pianificazione per Dipartimento
 - Pianificazione funzionale alla programmazione ministeriale (reward system)

Programmazione Strategica 2024-2025

Prot. n. 0016333 del 29/01/2024 - [UOR: 2-SRET - Classif. II/7]



INDICE

PREMESSA.....	3
LA VISIONE STRATEGICA GENERALE.....	6
IL CONTESTO.....	9
NOTA METODOLOGICA.....	12
DIDATTICA.....	13
RICERCA.....	20
TERZA MISSIONE.....	23

Programmazione Strategica 2024-2025

DIDATTICA

SWOT

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> - Ateneo generalista con ampia offerta formativa in presenza - Alta occupabilità delle studentesse e degli studenti di Unisi - Digitalizzazione dei servizi alle studentesse e agli studenti - Diffusi servizi di orientamento, tutoraggio e counseling - Elevata attrattività nei confronti di studentesse e studenti internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi abitativi e ristorativi dedicati alle studentesse e agli studenti molto limitati - Difficile raggiungibilità di Siena e di Grosseto (carenza di servizi ferroviari e di servizi di linea, poche arterie stradali e spesso poco fruibili) - Presenza di corsi di studio non attrattivi
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> - Ateneo inserito in città campus dove studiare con tranquillità - Proporzione di docenti per studenti/esse molto alta che consente un rapporto diretto - Distretto culturale e industriale che consente elevata occupabilità - Dottorato di interesse nazionale - Finanziamenti straordinari (Dipartimenti di eccellenza, PNRR e piani straordinari ministeriali) - Impatto dell'intelligenza artificiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrenza da parte di università telematiche - Diverso livello formativo delle studentesse e degli studenti internazionali - Denatalità - Riduzione dei finanziamenti straordinari - Turismo – ulteriori limitazioni delle possibilità abitative

Obiettivi generali

I percorsi formativi dell'Università di Siena devono essere complessivamente rivisti e aggiornati nella loro articolazione in Lauree, Lauree Magistrali e Lauree Magistrali a Ciclo Unico e nelle loro connessioni con i Master, i Dottorati e le Scuole di Specializzazione (prevalentemente in area medica), sia per aumentare l'attrattività dell'ateneo senese che per rispondere alle esigenze degli stakeholders. La revisione dovrà riguardare i contenuti formativi sia disciplinari che trasversali, anche in previsione dell'attuazione della riforma delle classi di laurea perseguita dal Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito della Missione 4, Componente 1 del Piano di Ripresa e Resilienza ("dagli asili nido alle università").

Nell'attuare la revisione sarà imprescindibile tenere in considerazione l'apprendimento e/o l'aggiornamento di nuove metodologie didattiche per le/i docenti, che pur differendo per disciplina, non

VALORE PUBBLICO	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONE	DELEGHE	Indicatore iniziale	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
	a livello LM	<ul style="list-style-type: none"> - D2.A2.2 - potenziare e promuovere i corsi di laurea magistrale e i dottorati di ricerca di Unisi - D2.A2.3 - implementare corsi di formazione sulle soft skills per le studentesse e gli studenti dei corsi di studio di ogni livello; - D2.A2.4 - sviluppare la Scuola di Medicina - D2.A2.5 - riprogettare la campagna di comunicazione relativa all'offerta formativa - D2.A2.6 - realizzazione di momenti formativi dedicati alla convivenza, anche nell'ottica della sostenibilità (sociale, ambientale, etc.) - D2.A2.7 - valorizzazione dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria - D2.A2.8 - valorizzazione dell'offerta formativa dei master e dei corsi di formazione e di aggiornamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapporti con le sedi ed i territori - Servizi agli studenti - Trasporti e Mobilità sostenibile - Comunicazione - Soft skills - Sanità - Sostenibilità - Politiche di inclusione e di equità nuovi corsi di studio - Polo Universitario Penitenziario della Toscana 	Iscritti al primo anno al corso LM provenienti Unisi (peso 60%) A.A. 2023/2024 Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali a.a. 2022/2023 nr. 5.582	2023/2024	2024/2025	2025/2026
					5.600	5.800	6.000

Budget assegnato nell'ambito del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale (Delibera CDA nr. 374 del 19 dicembre 2023)	AREA DI INTERVENTO	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
	DIDATTICA	€ 102.000,00	€ 102.000,00	€ 102.000,00

Programmazione Strategica 2021-2022+2023+2024

Prot. n. 0179271 del 25/09/2023 - [UOR: 2-SRET - Classif. II/7]

PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA
2021-2022

PROIEZIONE
2021-2023

PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA
2022-2024

BACK TO THE FUTURE

MONITORAGGIO 2023



MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI DEDICATI ALLA QUOTA PREMIALE DI CUI AL DECRETO MUR NR. 289 DEL 25 MARZO 2021 "LINEE GENERALI D'INDIRIZZO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ PER IL TRIENNIO 2021-2023" E INDICATORI DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2022-2024

Per quanto attiene alla distribuzione tra le università del 20% della quota premiale del finanziamento statale, le risorse sono ripartite tenendo conto dei risultati conseguiti rispetto all'anno precedente con riferimento ai primi due indicatori di ogni obiettivo,

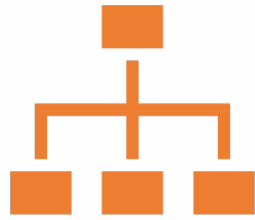
- per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente ai detti indicatori,
- e per il restante 50% in base ai miglioramenti del proprio risultato rispetto ai medesimi indicatori.

Nella seguente tabella si riportano i dati relativi ai detti indicatori oggetto di analisi:

INDICATORE	NUMERATORE	DENOMINATORE	DATO DI PARTENZA	a.a. 2021/2022 a.s. 2021	a.a. 2022/2023 a.s. 2022	Target a.a. 2024/2025 a.s. 2024
A.a) Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;	Iscritti al secondo anno nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di primo livello	Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12	$1.109/2.157 = 0,514$ Iscritti al II anno a.a. 2020/2021	$854/2.168 = 0,394$ Iscritti al II anno a.a. 2021/2022	$827/1.939 = 0,427$ Iscritti al II anno a.a. 2022/2023	0,402
A.b) Proporzioni dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio	Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU)	$598/620 = 0,965$ a.a. 2020/2021	$574/600 = 0,957$ a.a. 2021/2022	$597/626 = 0,954$ a.a. 2021/2022	0,976
B.a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	Iscritti al primo anno di corso di un Corso di Dottorato con borsa o sostegno finanziario.	Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	$130/709 = 0,183$ a.a. 2020/2021 (ciclo XXXVI) e a.s. 2020	$180/699 = 0,258$ a.a. 2021/2022 e a.s. 2021	$149/756 = 0,197$ a.a. 2022/2023 (ciclo XXXVIII) e a.s. 2022	0,350
B.b) Proporzioni dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12	Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12	$€ 10.408.520,00/€ 169.316.391,00 = 0,061$ a.s. 2019	$€ 11.463.377,00/€ 171.400.773,00 = 0,067$ a.s. 2020	$€ 14.730.365,0/€ 186.601.055 = 0,079$ a.s. 2021	0,067

Roberto Di Pietra

Il Processo di Programazione e Controllo Operativo



Controllo di Gestione non Finanziaria

- ▶ Ufficio Sistemi di controllo e performance (costituito nell'ultimo trimestre 2023);
 - Attualmente focus su PIAO (redazione, monitoraggio e valutazione);
 - Sviluppo cruscotto gestionale per ricerca, didattica e terza missione



Controllo di Gestione Finanziaria

- ▶ Area contabile:
 - Monitoraggio al 31 maggio di ogni esercizio (discussione in CdA);
 - Lettura prospettica budget (CdA luglio) in funzione degli obiettivi strategici da perseguire entro fine esercizio (assestamento di budget);
 - Contabilità analitica (in corso)

Il Sistema dei Controlli di Unisi

**Grazie per la
Vostra Attenzione**



I Sistemi di controllo direzionale: status quo e tendenze evolutive

Simonetta Ranalli



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Workshop AIDEA «Sistema di misurazione della performance nelle università statali: strumenti di controllo direzionale e creazione del valore pubblico»

Roma, 10 giugno 2024

Premesse

L'innovazione nei sistemi contabili e di controllo nel settore pubblico ha rivestito un ruolo fondamentale nell'ambito di processi volti a migliorare la capacità delle amministrazioni pubbliche di misurare i risultati e, adottando un modello manageriale di gestione, per accrescere l'efficacia e l'efficienza della loro azione nonché il grado di accountability verso gli stakeholders.

Attività del CODAU a supporto del cambiamento

Per accompagnare il cambiamento nell'ambito dello «storico» Gruppo di lavoro sulla Contabilità del CODAU, nel gennaio 2018 è stata istituita una sezione dedicata al controllo di gestione con il supporto del Prof. Vincenzo Sforza.

Questionario 2018 GDL CODAU «Contabilita'» sezione «controllo di gestione»

Composizione della popolazione e del campione

	Popolazione		Campione		Tasso di risposta	
	n.	%	n.	%	%	Peso % su FFO 2018
Atenei statali	67	68,37%	29	90,63%	43,28%	52,26%
Atenei non statali	31	31,63%	3	9,37%	9,68%	-
Piccoli	44	44,90%	8	25,00%	18,18%	
Medi	34	34,69%	15	46,88%	44,12%	
Grandi	20	20,41%	9	28,12%	45,00%	
Tot.	98	100,00%	32	100,00%	32,65%	



Significatività dei risultati, anche per il fatto di essere a risposta aperta!

Elementi di analisi del questionario

Percezione dei punti di forza del sistema di CdG

Punti di forza	Frequenze
✓ Capillarità della reportistica	4
✓ Enfasi sulla produzione delle informazioni in modo automatico	4
✓ Coinvolgimento degli attori chiave	4
✓ Impostazione di un approccio multidimensionale	3
✓ Chiarezza nella impostazione e nella comunicazione delle regole	3
✓ Interoperabilità degli applicativi	3
✓ Maturità del sistema (<i>know how</i> consolidato)	3
✓ Flessibilità (capacità di risposta a richieste <i>on demand</i>)	2
✓ Aderenza dell'informativa alle dimensioni organizzative	2
✓ Professionalità del personale	2
✓ Forte volontà politica	2
✓ Integrazione con il ciclo della performance	1
✓ Semplicità di comprensione della reportistica	1
✓ Frequenza infrannuale della reportistica	1
✓ Enfasi sulla misurazione oggettiva	1

N.B.: La somma delle frequenze relative può essere superiore alla numerosità del campione poiché il quesito è a risposta aperta.

Con riferimento ai punti di forza, in 10 casi (31,25%) non è stata data alcuna risposta o non sono stati segnalati punti di forza nel sistema in uso.

Tutti gli atenei hanno individuato almeno un elemento di ostacolo rilevante nel proprio percorso di adozione del SCdG, come riportato nella slide successiva.

Elementi di analisi del questionario

Percezione dei punti di debolezza del sistema di CdG

Fattori critici	Frequenze
✓ <i>Gap</i> culturale (orientamento delle pubbliche amministrazioni alla legittimità e non al risultato, cultura del controllo ispettivo,) e resistenza al cambiamento	12
✓ Frammentazione dei dati, mancanza di integrazione / interoperabilità tra gli applicativi	10
✓ Scarsa consapevolezza delle potenzialità del sistema direzionale e limiti di chiarezza nell'individuazione del fabbisogno informativo	9
✓ Criticità tecniche nell'impostazione e nella pulizia dei <i>database</i> in sede di impianto del sistema	6
✓ Necessità di formazione del personale	6
✓ Mancanza risorse per l'implementazione	6
✓ Correttezza e tempestività dei dati a monte	4
✓ Difficoltà di selezione e interpretazione delle metriche	4
✓ Necessità di mappare i processi	3
✓ Rigidità nell'innovazione della reportistica	2
✓ Necessità di potenziare le strutture organizzative dedicate	2
✓ Ritardi del Ministero nella comunicazione del FFO	1
✓ Eccessive richieste esterne di dati già disponibili	1
✓ Scarso orientamento alla programmazione	1
✓ Indisponibilità di dati di benchmark e di sistema	1
✓ Mancanza di collegamenti con la pianificazione strategica	1

N.B.: La somma delle frequenze relative può essere superiore alla numerosità del campione poiché il quesito è a risposta aperta

La criticità maggiormente avvertita riguarda il gap culturale, in particolare nel passaggio dal modello burocratico a quello manageriale, nel superamento della logica del controllo come verifica ispettiva per abbracciare quella di guida verso gli obiettivi.

Da collegare al fenomeno culturale vi è poi il fattore della scarsa consapevolezza sulle potenzialità degli strumenti oggetto dell'innovazione, che di per sé potrebbe compromettere il percorso di implementazione laddove gli "agenti del cambiamento" li percepissero come un mero adempimento burocratico o, addirittura, come inutili.

Elementi di analisi del questionario

Particolarmente avvertita è, altresì, la problematica relativa alla frammentazione dei dati necessari per alimentare il processo di controllo e loro interoperabilità (vedi slide che segue). Più cresce la dimensione dell'ateneo maggiore è il numero di applicativi da integrare per alimentare il sistema.

Elementi di analisi del questionario

Numerosità degli applicativi con impatto sul controllo di gestione	Dimensione			<i>Tutti</i>
	Piccola	Media	Grande	
Media	4,38	5,87	6,78	5,75
Mediana	4	5	7	5
Min	2	3	2	2
Max	10	12	11	12

La Tabella restituisce un'analisi della numerosità degli applicativi riscontrata rispetto alla scala dimensionale degli atenei. I dati ci fanno osservare una relazione diretta tra la scala dimensionale e l'ampiezza del ventaglio di applicativi richiesti per alimentare l'infrastruttura informativa per il controllo. A livello di organizzazione i limiti alla modularità dei dati tra applicativi possono comportare sia una maggiore complessità nell'organizzazione del processo di elaborazione dei report analitici, con conseguenti implicazioni sulla loro onerosità, sia problemi di affidabilità dell'informativa, per i rischi di errore che si possono commettere rilevando il medesimo fenomeno nei vari applicativi.

Elementi di analisi del questionario

La frammentazione dei dati impatta anche sulla frammentazione dei soggetti responsabili della produzione dei dati per il controllo di gestione (contabilità analitica, legame con la coep, dati di performance, AVA3, ecc.) con un impatto sulla varietà di soluzioni che gli atenei stanno adottando in ordine a macrostruttura (organigramma) e funzionigramma (divisione delle competenze)

Elementi di analisi del questionario

Un ulteriore elemento di interesse che emerge dalla rilevazione risiede nella complessità generale del modello di implementazione del Controllo di Gestione, che risponde alle mutue finalità avvertite dagli organi di vertice e dallo stile di leadership adottato. Vedi in proposito la tabella della slide successiva, in cui si nota il diverso utilizzo dei dati del Coges, con un ventaglio di soluzioni che vanno dai casi in cui questi sono destinati solo a Rettore/DG, a quelli in cui i flussi invece vengono indirizzati anche ai Dipartimenti/NdV/PQ, in relazione ai seguenti modelli elaborati in base all'analisi comparativa dei profili di risposta:

- **“politico manageriale accentrato”**, riconosce quali utilizzatori il Rettore e i delegati, gli organi istituzionali (Senato e Consiglio di amministrazione), il Direttore Generale e i responsabili delle aree dirigenziali;
- **“manageriale accentrato”**, riconosce quali principali utilizzatori solo la Direzione Generale, i responsabili delle aree dirigenziali e quelli delle unità organizzative di loro pertinenza;
- **“politico-manageriale estesa”**, aggiunge agli utilizzatori individuati nel primo modello (“accentrato politico-manageriale”) anche i Direttori di Dipartimento;
- **“politico-manageriale diffuso”** – estende l’informativa a tutti i potenziali stakeholder interni, considerando anche Presidenti dei Corsi di studio e componente accademica, nonché a organi quali il Nucleo di valutazione e il Presidio di qualità;
- **“governance aperta”** – è rinvenibile in quegli atenei che hanno organizzato il proprio sistema di controllo per corrispondere flussi informativi sia a tutti gli stakeholder interni sia a quelli esterni (studenti e loro famiglie, comunità locale, imprese, istituzioni di riferimento, eccetera).

Elementi di analisi del questionario

Modelli di utilizzo dei flussi informativi del sistema di CdG

Modelli	Dimensione			Totale
	Piccola	Media	Grande	
	<i>Frequenze assolute</i>			
Modello “politico-manageriale accentrato”	3	6	1	10
Modello “manageriale accentrato”	2	1	3	6
Modello “politico-manageriale esteso”	2	3	2	7
Modello “politico-manageriale diffuso”	1	2	1	4
Modello di “ <i>governance</i> aperta”	0	3	2	5
<i>Totale</i>	8	15	9	32
	<i>Frequenze relative (% sul campione)</i>			
Modello “politico-manageriale accentrato”	37,5	40,0	11,1	31,2
Modello “manageriale accentrato”	25,0	6,7	33,3	18,8
Modello “politico-manageriale esteso”	25,0	20,0	22,2	21,9
Modello “politico-manageriale diffuso”	12,5	13,3	11,1	12,5
Modello di “ <i>governance</i> aperta”	0,0	20,0	22,2	15,6
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0

La Tabella evidenzia che negli atenei medio-piccoli quello maggiormente diffuso è il modello “accentrato politico-manageriale”, al contrario degli atenei di grandi dimensioni in cui la tendenza è rappresentata dal modello “accentrato manageriale”.

Allineamento con una seconda indagine svolta nel 2021

Questionario Gdl CODAU 2021

elaborato da:
prof Vincenzo Sforza
dott. Pietro Marigonda

Il questionario è stato realizzato in due sezioni dai gruppi di lavoro CODAU:

- gruppo COAN (prima sezione: COAN – CDG)
- gruppo bilancio –performance (seconda sezione: programmazione integrata)

È stato inviato il 23.09.2021 dal Codau a tutte le Direzioni Generali degli Atenei, al fine di favorire la più ampia partecipazione possibile

La rilevazione si è chiusa il 03.11.2021

Sono stati raccolti 44 questionari

Tendenze e Prospettive

Obiettivi

- Il consolidamento dei risultati ottenuti, che devono diventare parte integrante del patrimonio di ciascun Ateneo e costituire lo spunto per nuove innovazioni
- La creazione di competenza e l'allocazione di risorse sufficienti per consentire all'organizzazione di fornire le risposte attese
- Il coordinamento delle azioni delle diverse strutture coinvolte, poiché il processo di cambiamento è per sua natura interfunzionale
- Il coinvolgimento di tutti gli attori

Tendenze e Prospettive

Azioni

Tra gli interventi suggeriti per superare le resistenze:

- Lo sviluppo di una *vision* condivisa e credibile, in grado di fornire ai singoli individui un quadro prevedibile di ciò che saranno chiamati a fare
- Formazione mirata e diffusa
- Sviluppo del concetto di miglioramento continuo
- Coinvolgimento degli stakeholder: presenza di una massa critica di attori – interni o esterni – decisi a sponsorizzare il cambiamento

Ruolo fondamentale della Governance

La Governance deve «sostenere» la rilevanza del controllo di gestione, soprattutto nei confronti del management operativo, che riveste il ruolo di utilizzatore e di co-progettista del sistema.

Il coinvolgimento del personale e di tutti gli stakeholder costituisce un prerequisito per l'implementazione di un cambiamento strategico.

La creazione di valore

L'evoluzione applicativa del Controllo di gestione deve mirare alla rilevazione della creazione del valore pubblico.

Pur ammettendo le difficoltà di misurazione del valore pubblico, si può assumere che un'amministrazione sia indirizzata nel percorso di creazione di valore nel momento in cui riesce a soddisfare nel più alto grado possibile i bisogni della comunità di riferimento (efficacia strategica), impiegando al meglio e senza sprechi le risorse a disposizione (efficienza operativa).

Si tratta di due dimensioni essenziali che, congiuntamente, qualificano l'economicità della gestione di qualsiasi organizzazione.

Il legame tra le due dimensioni – efficacia strategica e efficienza operativa - si ritiene assuma oggi, in un contesto di risorse limitate, un rilievo ancora più significativo.

Grazie per l'attenzione



ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

I sistemi di controllo direzionale: status quo e tendenze evolutive

Giacomo Manetti - Università degli Studi di Firenze

Massimo Sargiacomo – Università degli Studi «G.d'Annunzio» di Chieti-Pescara

Roma, 10 giugno 2024



1) Da quanto esiste un sistema di CdG?

- | | |
|------------|------------------------------|
| I. 2015 | XI. 2009 |
| II. 2022 | XII. in fase di costituzione |
| III. 2005 | XIII. 2009 |
| IV. 2014 | XIV. 2015 |
| V. 2010 | XV. 2015 |
| VI. 2011 | XVI. 2023 |
| VII. 2007 | XVII. 2024 |
| VIII. 2014 | XVIII. 2017 |
| IX. 2024 | XIX. 2011 |
| X. 2012 | XX. 2017 |

2) Qual è la denominazione esatta dell'ufficio/servizio?



- **Spicca la denominazione di «controllo di gestione»- con varie definizioni -all'interno dell'area bilancio**, con possibili funzioni (es. pianificazione strategica, programmazione o valutazione delle performance) presenti in altre aree, divisioni, settori.
- **Pochi casi di area dirigenziale «omnicomprensiva»** con pianificazione, programmazione e controllo di gestione che include anche la valutazione delle performance.
- **Sembra emergere** un ruolo significativo di disegni organizzativi e denominazioni per «stratificazione»



Sequono esempi di denominazioni:

- *Pianificazione, programmazione, controllo di gestione*
- *Pianificazione, programmazione e comunicazione*
- *Controllo di gestione e performance*
- *Monitoraggio, qualità e valutazione*

- *Programmazione economica, bilancio e controllo di gestione*
- *Performance e sviluppo organizzativo e controllo di gestione*
- *Controllo di gestione (spesso dentro l'area bilancio o simile)*
- *Programmazione strategica e controllo di gestione*
- *Programmazione e controllo*
- *Pianificazione strategica, controllo di gestione e reporting*
- *Programmazione strategica e operativa*
- *Bilancio, reporting e performance organizzativa*
- *Auditing e controllo di gestione*
- *Sistemi di controllo e performance*
- *Controllo di gestione e servizio statistico*
- *Pianificazione e controllo direzionale*



3) Come si colloca il servizio CdG nell'organigramma?



- In 7 Atenei: di staff alla DG fra cui un mega Ateneo



- In 13 Atenei: di line, di solito sotto un'area dirigenziale, una divisione o un settore, con eventuali funzioni collaterali/integrative in aree di staff o di line di diversa denominazione

✓ *Gli organi di line si collocano lungo una linea gerarchica discendente che va dall'alta direzione agli organi operativi, secondo una logica «a scalare» di delega progressiva dell'autorità*

✓ *Gli organi di staff non si collocano nella scala gerarchica, svolgono generalmente funzioni di misurazione o di organizzazione oppure processi di approntamento di servizi, di informazioni, di consigli o di capitali e, quindi, sono al «servizio» degli organi di line*

Un organo di staff che sia una tecnostruttura che fornisce informazioni essenziali per il processo decisionale, come nel caso del CdG, può essere considerato effettivamente di staff solo perché l'autorizzazione (la decisione) viene data dall'organo di line cui riferisce? Formalmente sì, sostanzialmente non è affatto scontato (Mintzberg, 1966)



4) Qual è l'articolazione organizzativa interna e l'organico disponibile del servizio CdG?

- ✓ Quadro molto eterogeneo: da nessuna articolazione fino a tre articolazioni in diverse aree, divisioni, settori, servizi
- ✓ Negli Atenei più grandi, generalmente prevale la semplificazione, ossia un'articolazione del CdG in vari servizi ma tutti all'interno di un'unica area dirigenziale o sotto la DG
- ✓ Da 1 sola persona in organico, fino a 21 persone (mega Ateneo) disponibili, non tutte a tempo pieno
- ✓ Vi sono atenei piccoli o medi che hanno più organico di mega Atenei, anche se generalmente i mega Atenei hanno maggiore dotazione
- ✓ Categorie coinvolte: di solito 1 EP, molti D, qualche C, ma con una chiara tendenza ad attribuire il servizio sempre più a EP o D, con laurea magistrale o V.O. sotto un dirigente o sotto la DG



5) Ricorso a consulenze esterne?

- ✓ Sì, dichiarato esplicitamente soltanto in 3 casi, compresa l'adesione al progetto good practice del POLIMI
- ✓ Negli altri casi, pochi riferimenti ad esperti esterni di CINECA o esperti di pacchetti informatici, contabilità etc, non necessariamente sotto forma di consulenza

6) E' stato nominato un delegato o prorettore al CdG?



✓ Sì, nella metà dei casi (con diverse denominazioni e spesso con delega anche al bilancio). In questa metà sono conteggiati i delegati/prorettori al bilancio che svolgono anche funzioni più generali di CdG



✓ No, nell'altra metà dei casi



✓ Deve tuttavia essere sottolineato come la dizione più frequente rimanga «delegato/prorettore al bilancio», con un ruolo più integrativo, quasi aggiuntivo, della programmazione, controllo, valutazione delle performance: forse un retaggio storico?

✓ Dalle interviste emerge comunque l'esigenza sia di ristrutturare il servizio, sia quello di pensare ad un ruolo politico ad hoc (ruolo di AVA3)?

- AVA3, punto di attenzione B.2.1.3 richiede di verificare se: «L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni» per quanto «La strutturazione del sistema di CdG può emergere sia dal modello organizzativo adottato dall'Ateneo per le Aree dell'Amministrazione responsabili della contabilità e del bilancio (evidenziando la presenza di unità organizzative dedicate al controllo di gestione)», sia strutturando un servizio controllo di gestione specifico



7) La base dei dati per il CdG è integrata rispetto al sistema informativo di bilancio? Quali software?



✓ Sì, in 12 casi, seppur quasi sempre in maniera parziale



✓ No, negli 8 casi rimanenti



✓ Ruolo dell'interpretazione della domanda: in molti casi l'integrazione è identificata con la disponibilità di uno più software o applicativi

✓ Fra gli applicativi più citati ci sono tutti quelli del pacchetto Ugov/Cineca (U-Budget, Ugov, ESSE3, Sprint, Sprint ABC), ma vi sono anche 6 Atenei che dichiarano applicativi sviluppati internamente

✓ Pochissimi atenei citano software per lo sviluppo di cruscotti direzionali/dashboard

8) Collegamenti COEP/Budget e valutazione delle performance?

- ✓ Sì, in 14 casi, compresi gli Atenei che dichiarano che si tratta di un work in progress e che l'integrazione è ancora un processo da perfezionare
- ✓ No, nei rimanenti 6 casi, comunque con la volontà di arrivare all'integrazione



- ✓ Grande attenzione al collegamento fra piano strategico, obiettivi, azioni, indicatori e il budget, nonché al successivo bilancio consuntivo per verificare quanto accaduto...
- ✓ Quasi mai questa integrazione è dichiarata come «matura», ma è evidente la volontà di investire sul suo miglioramento
- ✓ Vi sono a volte criticità fra risultati ottenuti e loro utilizzo nel decision-making...



ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

Ambiti del controllo, integrazione dati e flussi di reporting

Daniela Rupo - Università degli studi di Messina

10 giugno 2024



Agenda

☐ Aree specifiche di monitoraggio ritenute più strategiche

- Pilastri fondamentali, supporto amministrativo, monitoraggio equilibri, report volontari

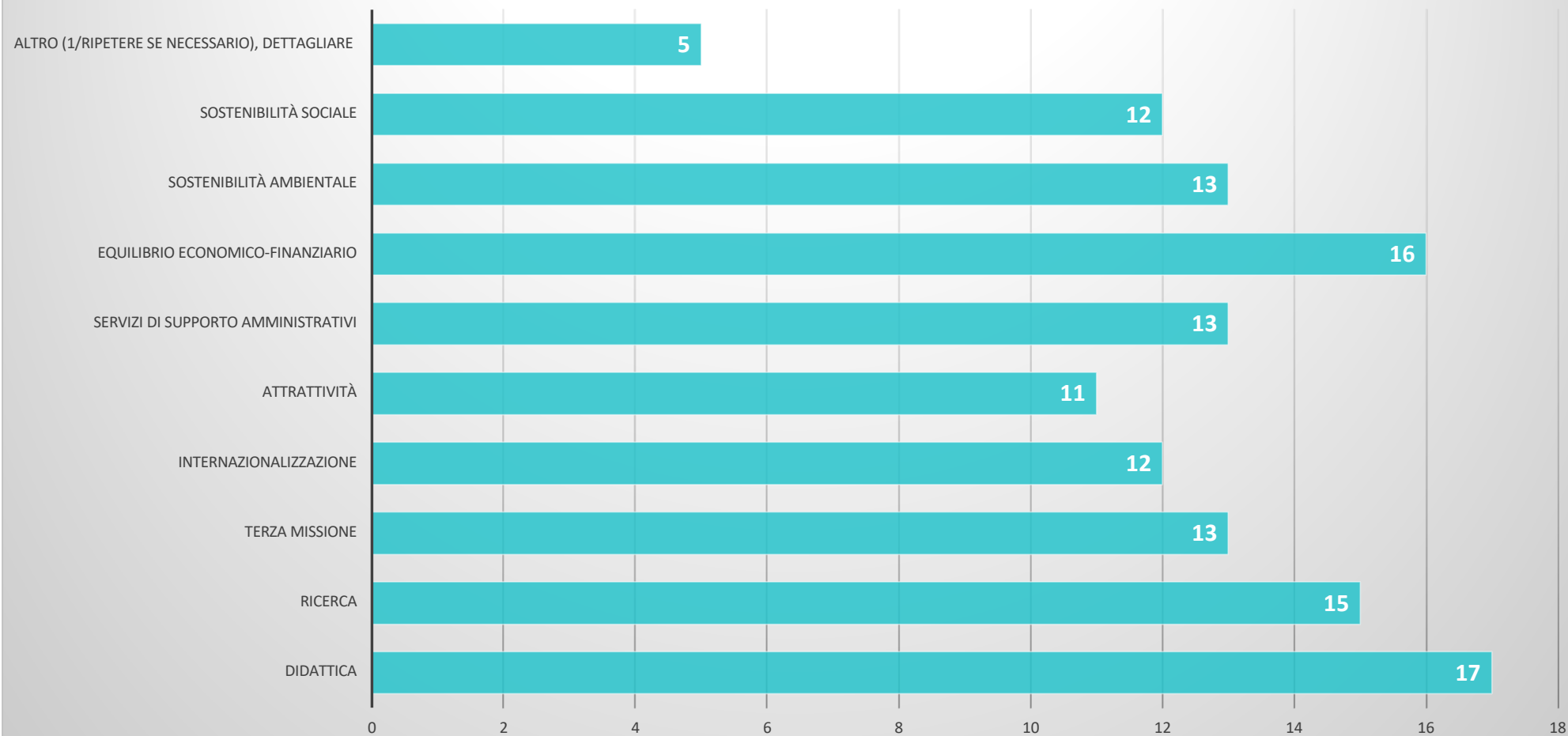
☐ Tipi di dati contabili utilizzati

- Co.Ge. – Co.An – Indicatori finanziari – Indicatori propri...

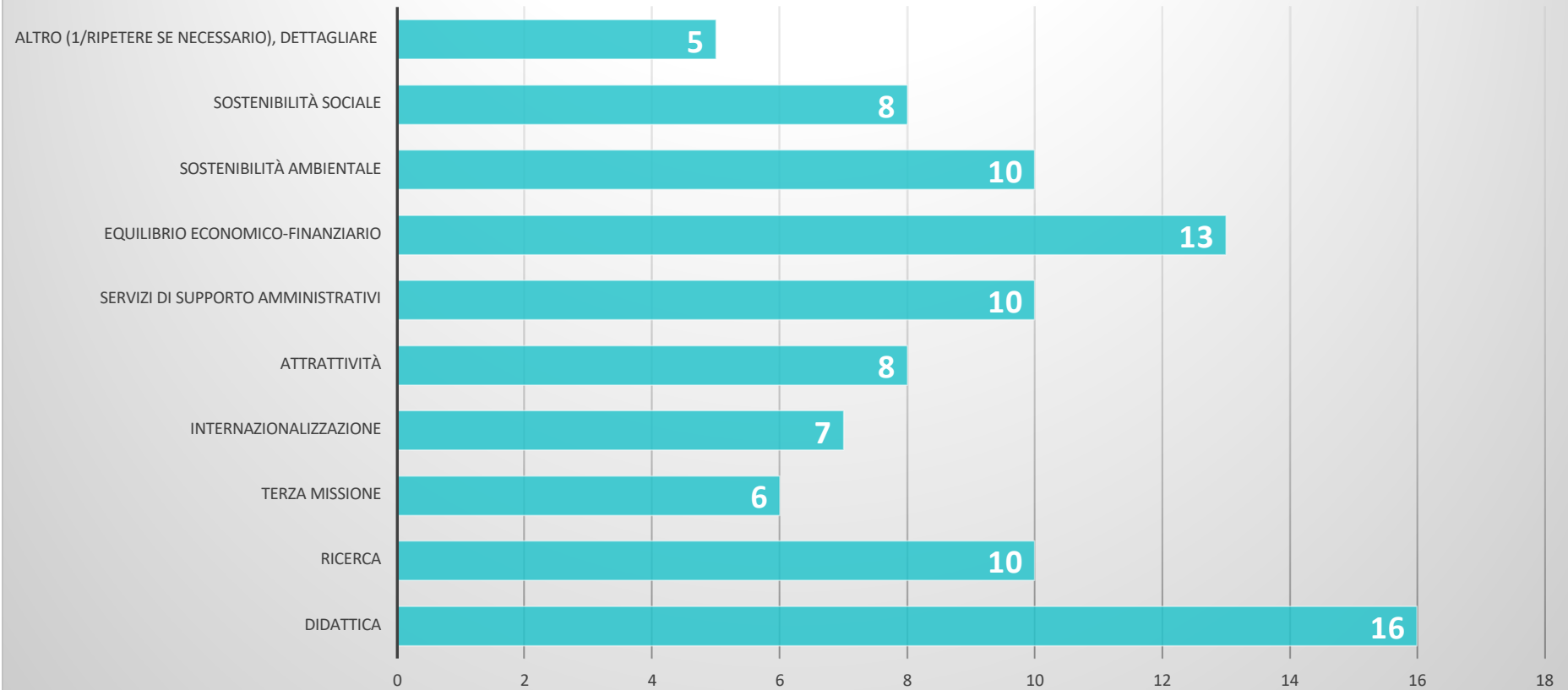
☐ Flussi di reporting

- A supporto di quali soggetti destinatari (Rettore, Senato Accademico, Nucleo di Valutazione...)?
- Quale tipologia di dati?
- Con qual periodicità?
- Dati ad uso esclusivo interno o anche resi pubblici?

9. Il sistema di controllo del vostro Ateneo riguarda:



9.1 Quali sono le aree specifiche di monitoraggio ritenute più strategiche rispetto a ciascuno dei contenuti precedenti?

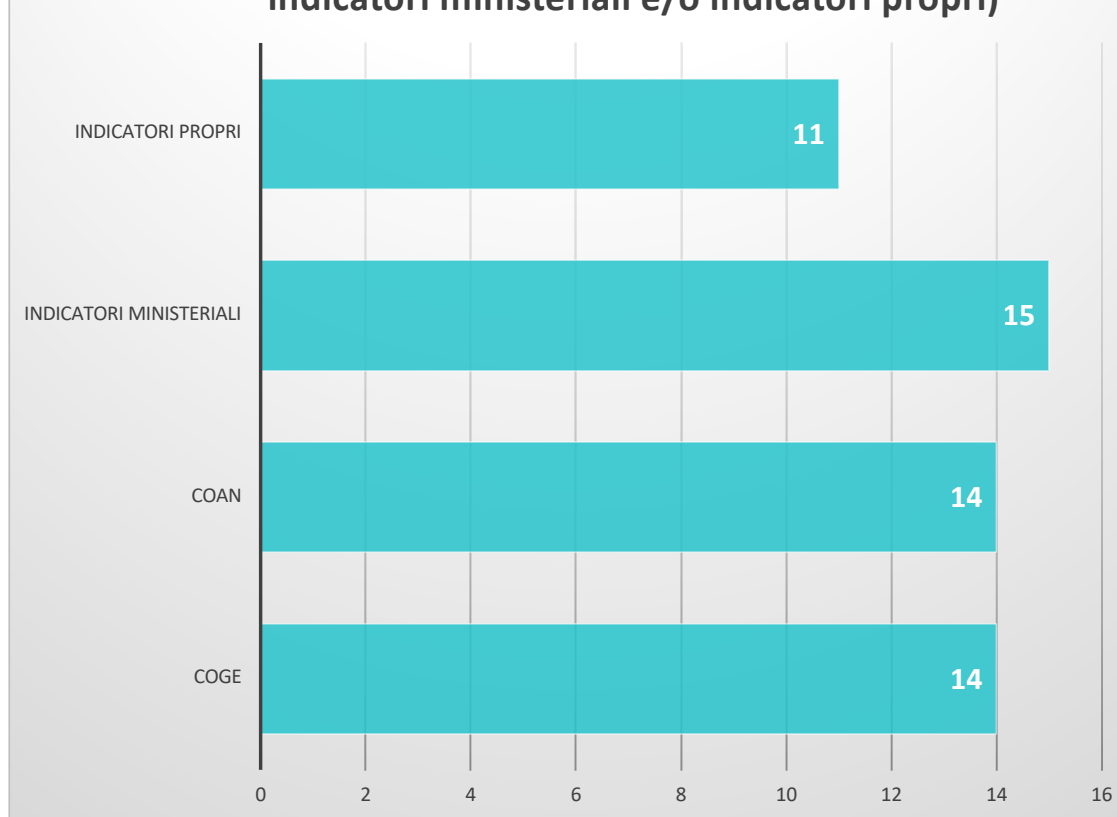


Aree di maggiore attenzione

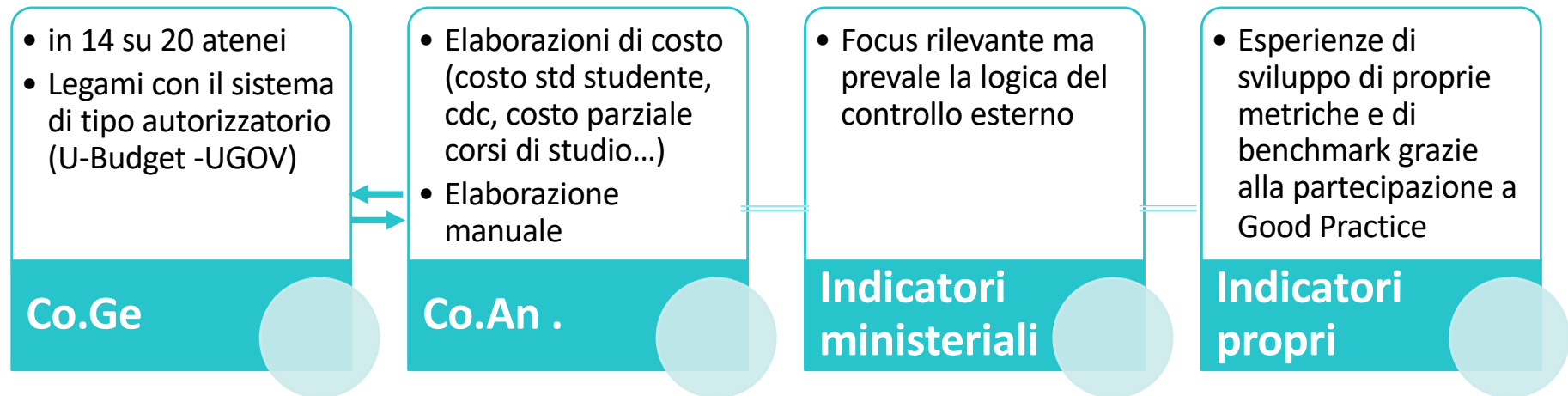
- ❑ Didattica ed equilibrio economico-finanziario
- ❑ Ricerca e sostenibilità
- ❑ Servizi di supporto amministrativo
- ❑ Altro
 - Governance integrata
 - Sistema qualità
 - Personale : monitoraggio e programmazione (punti organico)

L'ambito della **sostenibilità sociale e ambientale** sta attirando particolare attenzione, ponendo il tema fondamentale della raccolta, verifica e strutturazione dei dati tra le varie unità organizzative (**fabbisogno di coordinamento**)

**10. Quali tipi di dati contabili vengono utilizzati?
(contabilità generale, contabilità analitica,
indicatori ministeriali e/o indicatori propri)**



Tipologie di dati e grado di integrazione



Criticità ed esperienze (1)

- ✓ Il miglioramento **del livello di integrazione dei dati tra CO.GE e CO.AN.** è ancora in buona parte un obiettivo più che un risultato (software per lo più esterni e gestione interna della base dati)

Ad esempio, in un grande ateneo del Nord:

Per quanto riguarda gli aspetti economici e finanziari il controllo di gestione utilizza il medesimo sistema informativo del bilancio, ma i due processi sono gestiti in modo separato, con alcuni interventi di interscambio e coordinamento.

Ateneo medio del Nord:

Manca un datawarehouse condiviso che possa far confluire le informazioni potenzialmente oggetto di analisi del controllo di gestione, soprattutto ai fini decisionali. Inoltre, le informazioni sono spesso frammentate in diverse piattaforme, con difficoltà di interazione.

Criticità ed esperienze (2)

- ✓ « Il Controllo Direzionale fa spesso capo a **dirigenti diversi** da quelli dell'area Bilancio/Risorse finanziarie e non si occupa direttamente delle misurazioni relative a Ricerca, Didattica e Terza Missione (maggiore **esigenza di coordinamento**)

In un ateneo medio-grande del Sud:

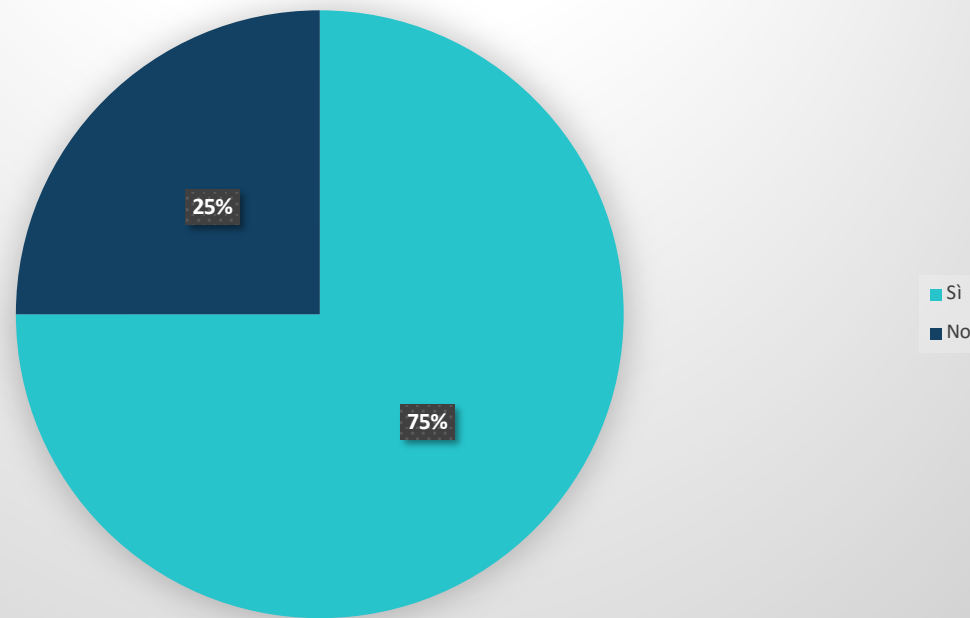
Le aree di cui occupa il controllo di gestione sono servizi di supporto amministrativi, Equilibrio economico-finanziario, Sostenibilità ambientale, Sostenibilità sociale. La struttura si occupa della valutazione della performance/ciclo della performance, mentre manca un'integrazione formale con le aree di didattica, ricerca e internazionalizzazione.

- ✓ Le determinazioni di costo spesso assumono **centri di costo** ma non sono di norma affiancate **misurazioni di risultato**

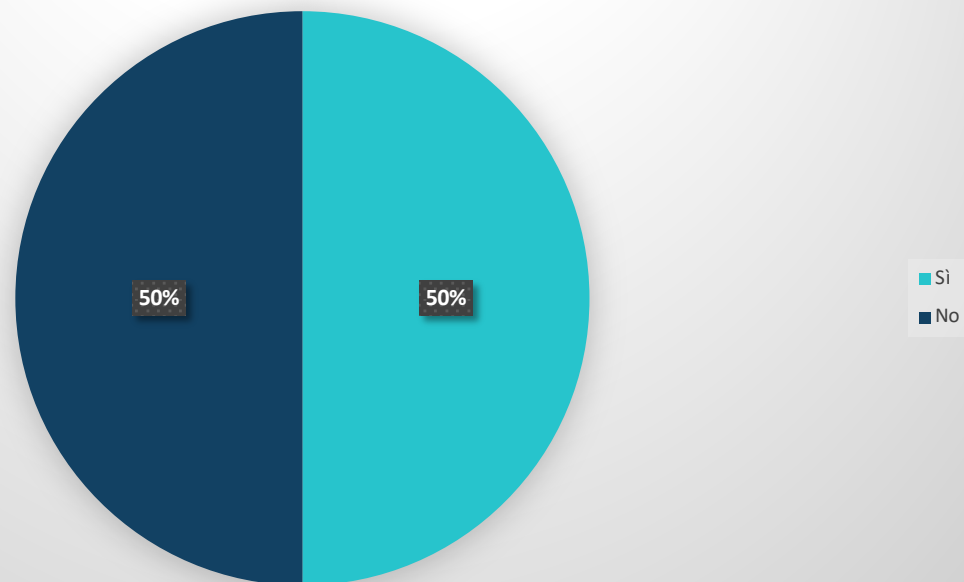
Ad esempio, in un ateneo medio-grande del Centro:

La COAN di Ateneo riesce a calcolare il costo delle strutture dotate di autonomia gestionale e dei Corsi di Studio, ma non vengono fatte elaborazioni riguardo al loro rendimento (se non parziali in alcuni casi, come il report preparato dal NdV/PQA per l'analisi delle entrate di ateneo). Per successive elaborazioni non c'è ancora accordo sulle basi di ripartizione dei costi.

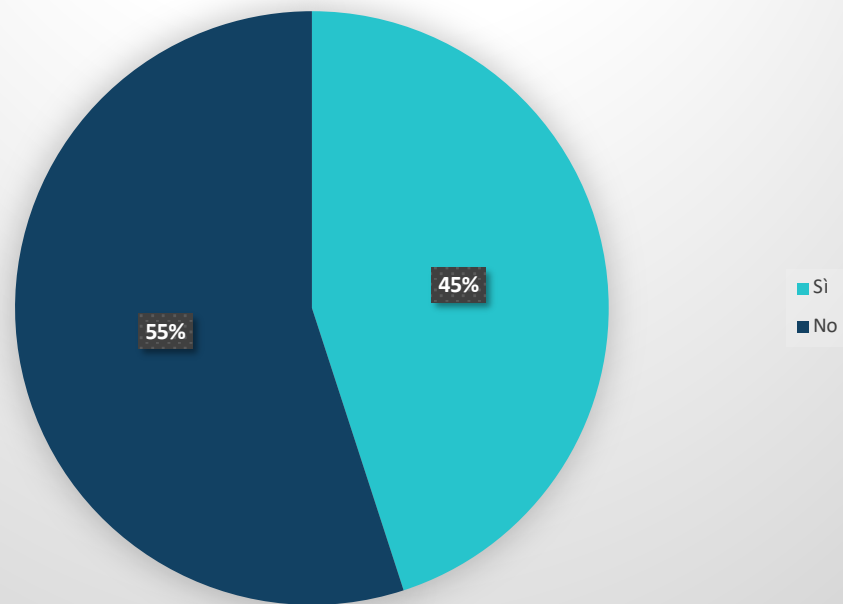
11. Vengono predisposti dei report per il Rettore e i suoi delegati?



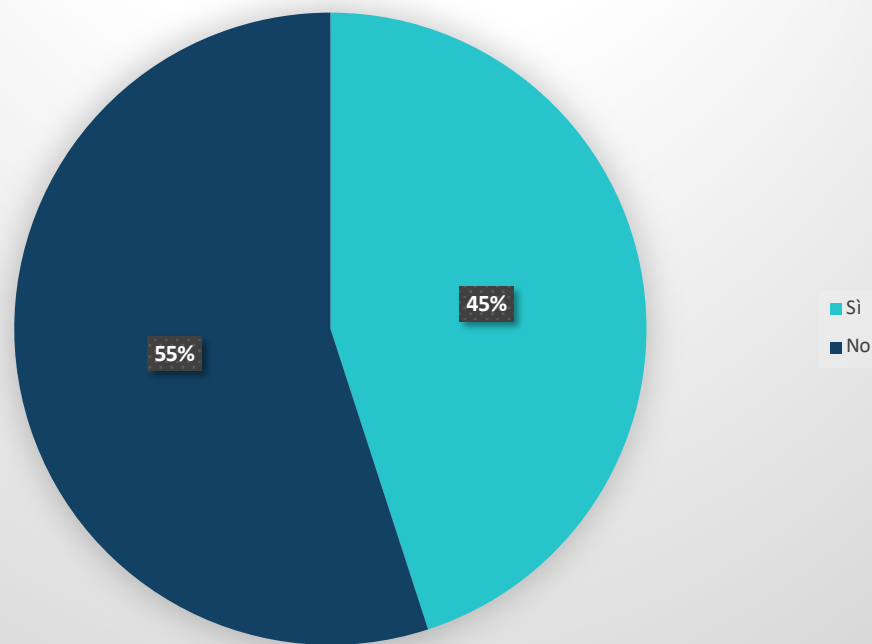
12. Vengono predisposti dei report per il Consiglio di Amministrazione?



13. Vengono predisposti dei report per il Senato Accademico?



13. Vengono predisposti dei report per il Senato Accademico?



A che punto è il Reporting Direzionale?

- ✓ In linea generale, è ad uno stato iniziale il c.d. **preordinamento dei processi decisionali**, attraverso un sistema di reporting strutturato.

Ad esempio, in un ateneo medio-grande del centro:

Un'area di vero e proprio controllo direzionale deve essere ancora implementata, nonostante vi siano diversi uffici coinvolti nel monitoraggio degli indicatori già in uso con il sistema AVA-3, che attendono ora la messa a sistema con un progetto unitario che consenta di sviluppare le varie sinergie, ed utilizzare il potenziale informativo già presente.

Le varie iniziative di reporting non appaiono integrate. Allo stato attuale manca un vero e proprio cruscotto per il reporting direzionale.



ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

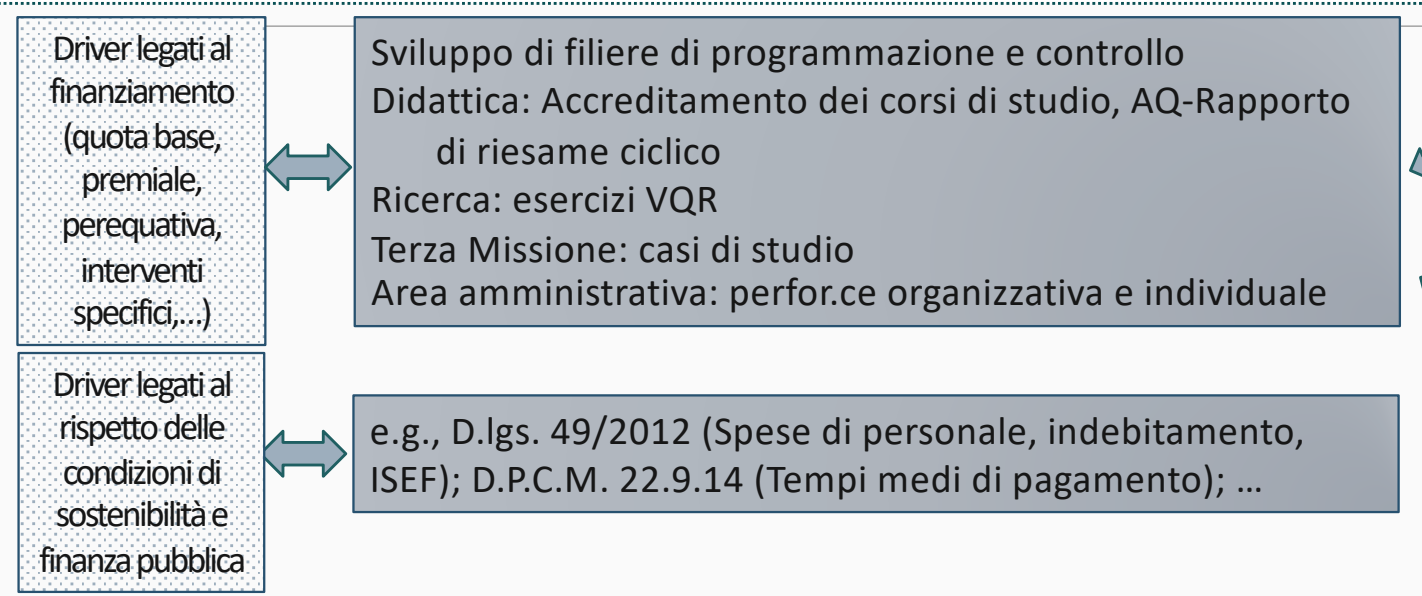
L'integrazione (necessaria) dell'informativa: i cruscotti direzionali

Vincenzo Sforza - Università degli Studi della Tuscia-Viterbo

10 giugno 2024

Premesse

Fabbisogno informativo stimolato dalla regulation (vs fabbisogno "spontaneo")



Spinte all'integrazione

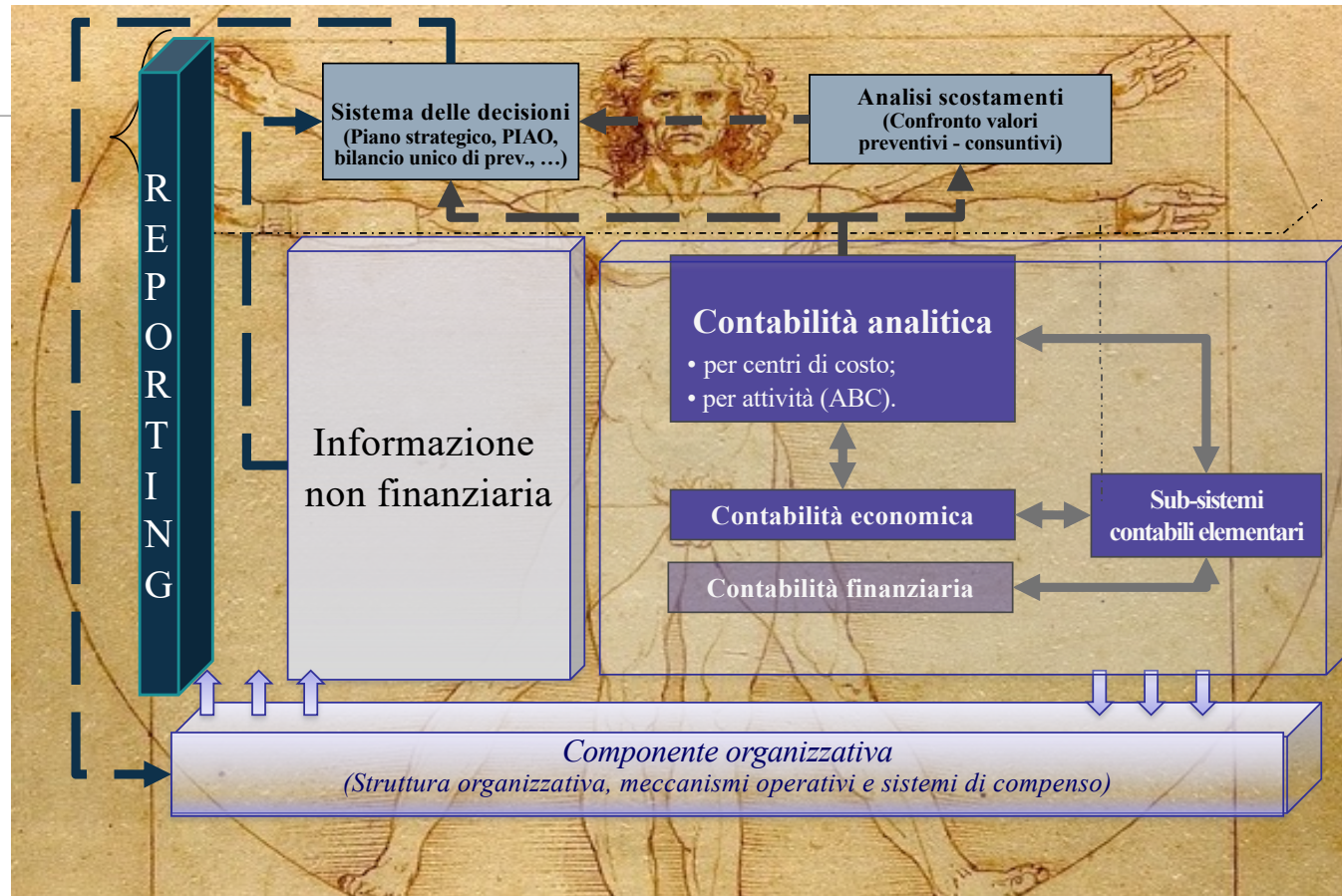


Risposte	→ Oggetti	✓ Frammentazione della base informativa
	→	✓ Pluralità di applicativi per il controllo
	→ Soggetti	✓ Segmentazione di ruoli e responsabilità organizzative

Sfide:

- ✓ Quale «dialogo» tra informazione finanziaria e non finanziaria?
- ✓ Quale collegamento tra obiettivi e risorse?
- ✓ Quale collegamento tra i vari livelli di P&C?

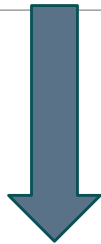
Il disegno integrato dei processi: una mappa logica



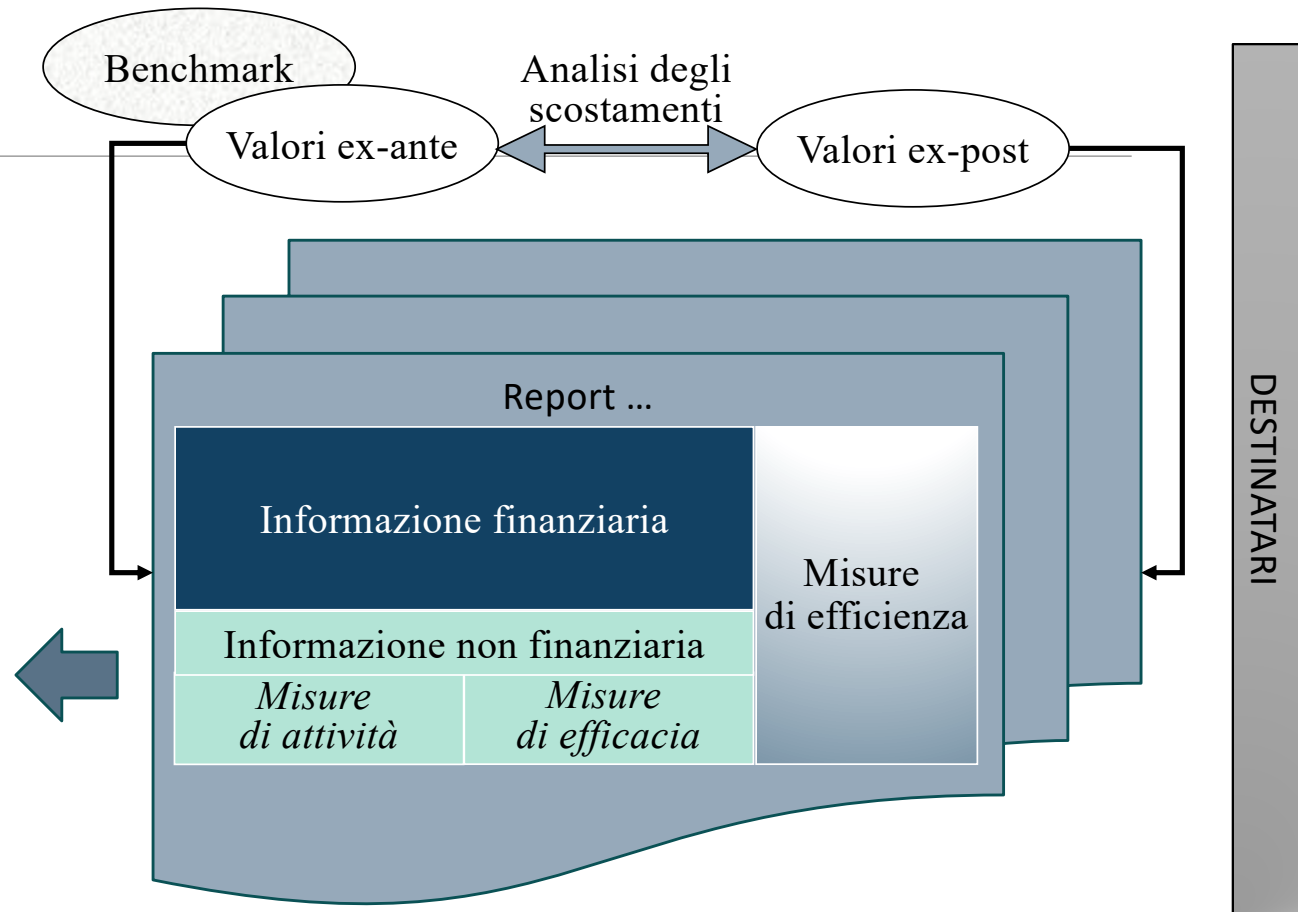


L'integrazione delle varie dimensioni del cruscotto

Piano strategico



Driver sulle missioni istituzionali	01. DIDATTICA	02. RICERCA	03. TERZA MISSIONE
	04. Internazionalizzazione		
	05. Attrattività		
Driver sui servizi di supporto	06. Servizio di supporto amministrativi		
Driver sulle risorse (vincoli)	07. Equilibrio economico-finanziario		





Entriamo nel cruscotto. Un esempio

Fonte: DM 1154/2021; D.M. 289 del 25.3.21, Allegato 2; AVA 3; Allegato E DM 6/2019; ...

Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire

Percentuale degli studenti che proseguono nel II anno nello stesso Corso di Studio

Percentuale di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)

Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita

Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) - Laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita

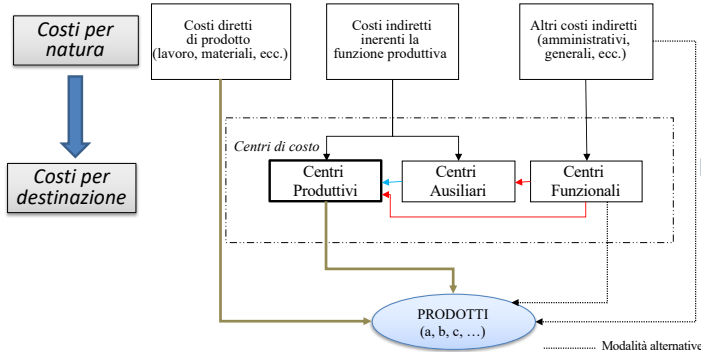
Percentuale dei laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di laurea

...

Didattica

- 01. regolarità degli studi
- 02. sostenibilità
- 03. efficacia
- ...
- xx. Costo del corso di studio

Scelta del modello di costing



Scelta degli elementi di costo e della struttura del report

1. Direct costing, direct costing di II livello
2. Costi imputati/ribaltati; Margine di contribuzione

Report economico CdS X	
Proventi:	
...	30,00
...	130,00
...	8,00
...	300,00
Altri proventi	7,00
	Tot. 475,00
Costi:	
Costi imputati	
Personale	145,00
Acquisti	70,00
Ammortamenti	50,00
Altri costi	20,00
	Tot. parz. 285,00
Costi ribaltati da altri centri	90,00
	Tot. 375,00
Risultato economico	100,00

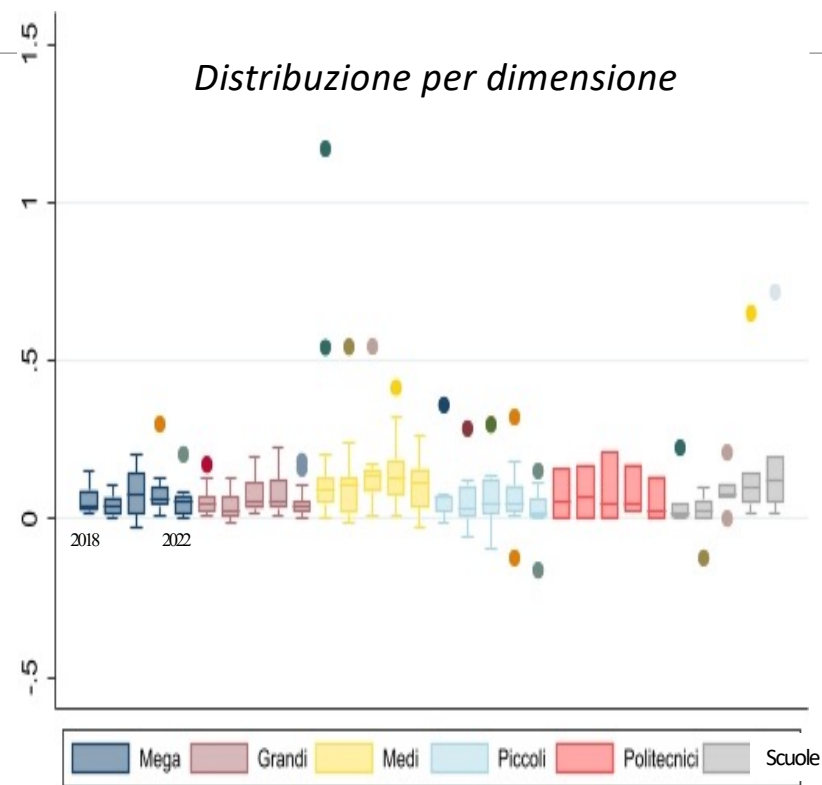
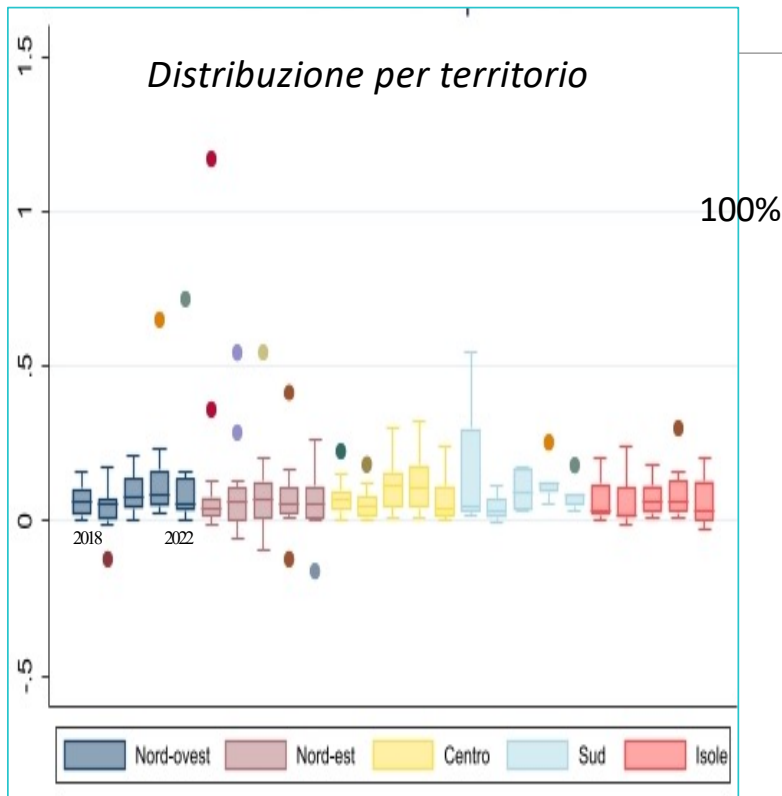


La necessità del confronto e di benchmark...

Indice di mantenimento del patrimonio netto (nelle società: ROE, return on equity)

Risultato di esercizio

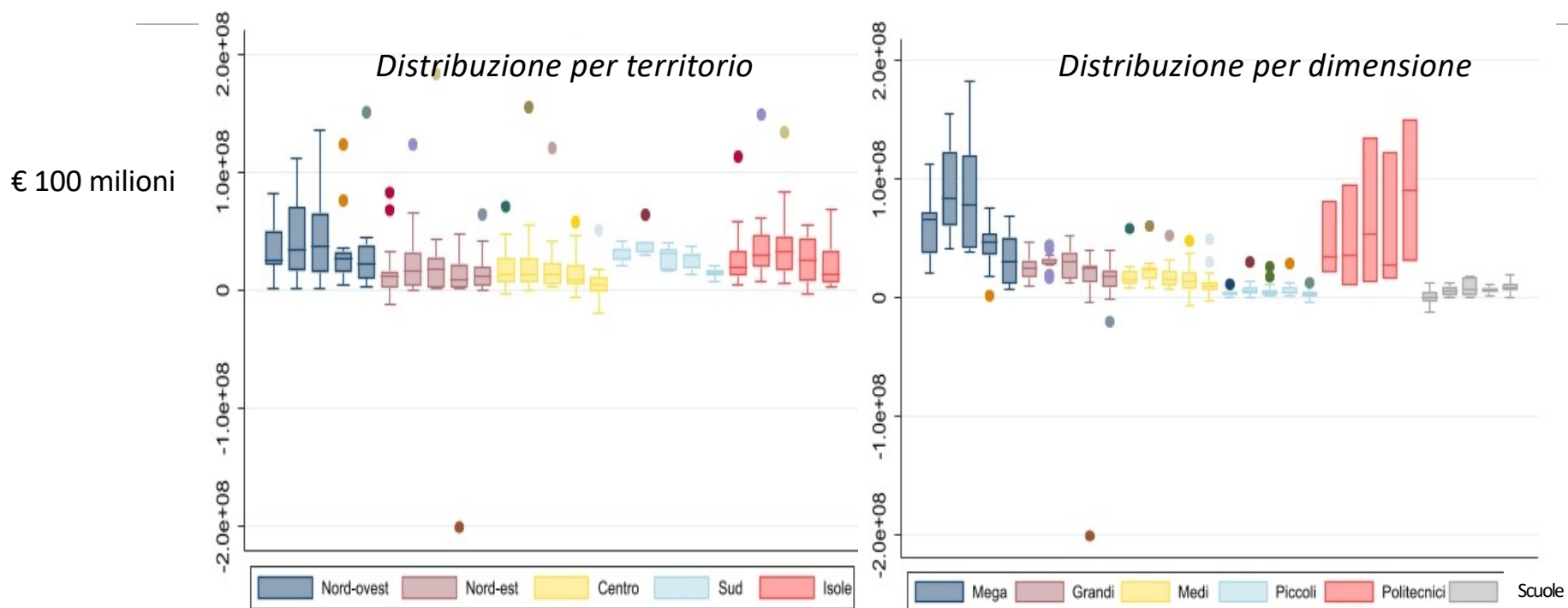
Patrimonio netto iniziale



Fonte: ns elaborazione su dati del bilancio unico degli atenei Statali (n. 67 osservazioni) anni 2018-2022

Segue

II CASH FLOW OPERATIVO (dai rendiconti finanziari)



Fonte: ns elaborazione su dati del bilancio unico degli atenei Statali (n. 67 osservazioni) anni 2018-2022