



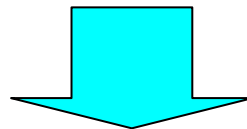
Il sistema di programmazione e controllo degli Atenei

Giovanni Azzone

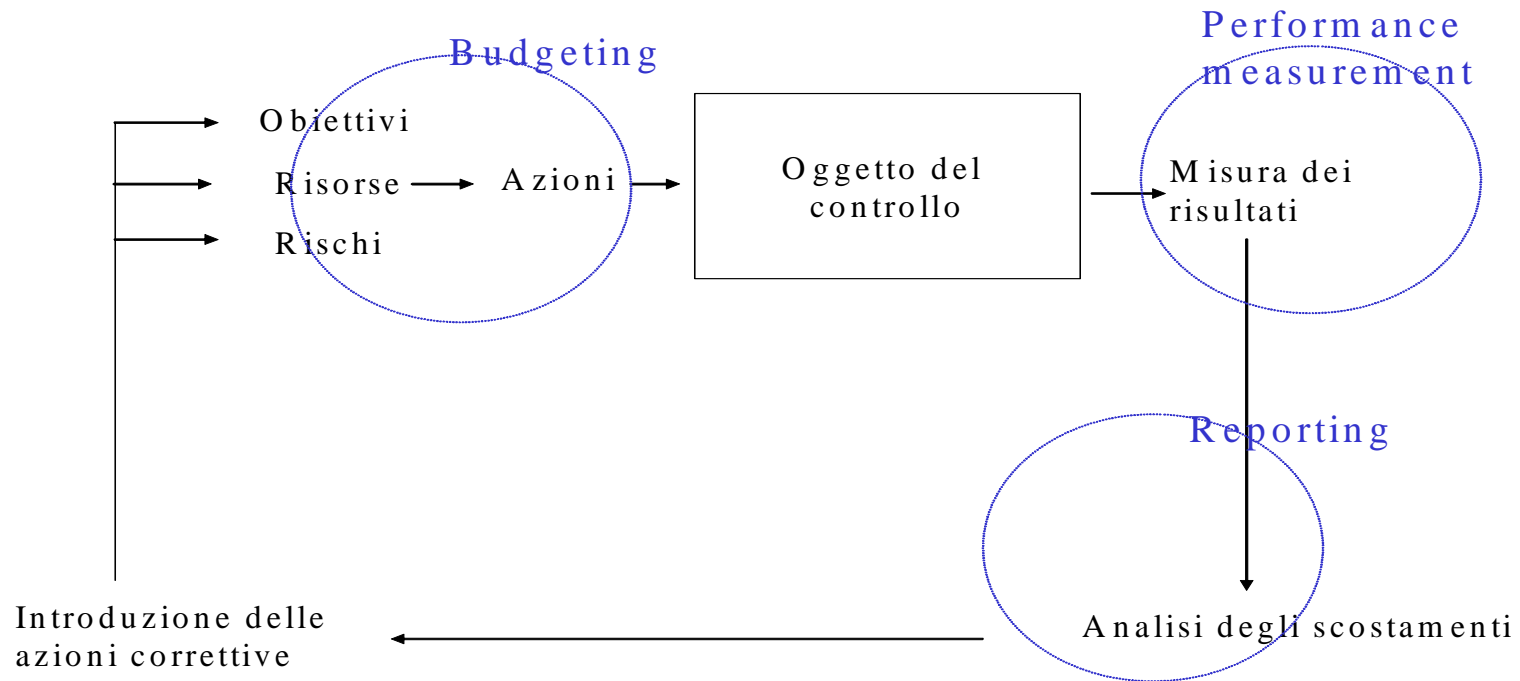
1. Il problema
2. L'approccio metodologico
3. Le fasi del processo di progettazione
 - L'individuazione degli obiettivi
 - La scelta degli indicatori
 - Il sistema di contabilità analitica
 - I sistemi di budgeting
4. Considerazioni di sintesi

- Attenzione al SCG nelle università per:
 - Individuare opportunità di miglioramento (recupero di efficienza, qualità dei servizi, coerenza tra obiettivi e programmazione delle attività)
 - Supportare il processo di delega
 - Segnalare eventuali problemi in anticipo

- Ha l'obiettivo di supportare i processi decisionali che avvengono all'interno di un'organizzazione
- Opera in modo analogo a un navigatore satellitare. Aiuta a comprendere:
 - se un obiettivo è raggiungibile
 - Qual è il modo migliore per raggiungerlo
 - Se si sta operando coerentemente con l'obiettivo



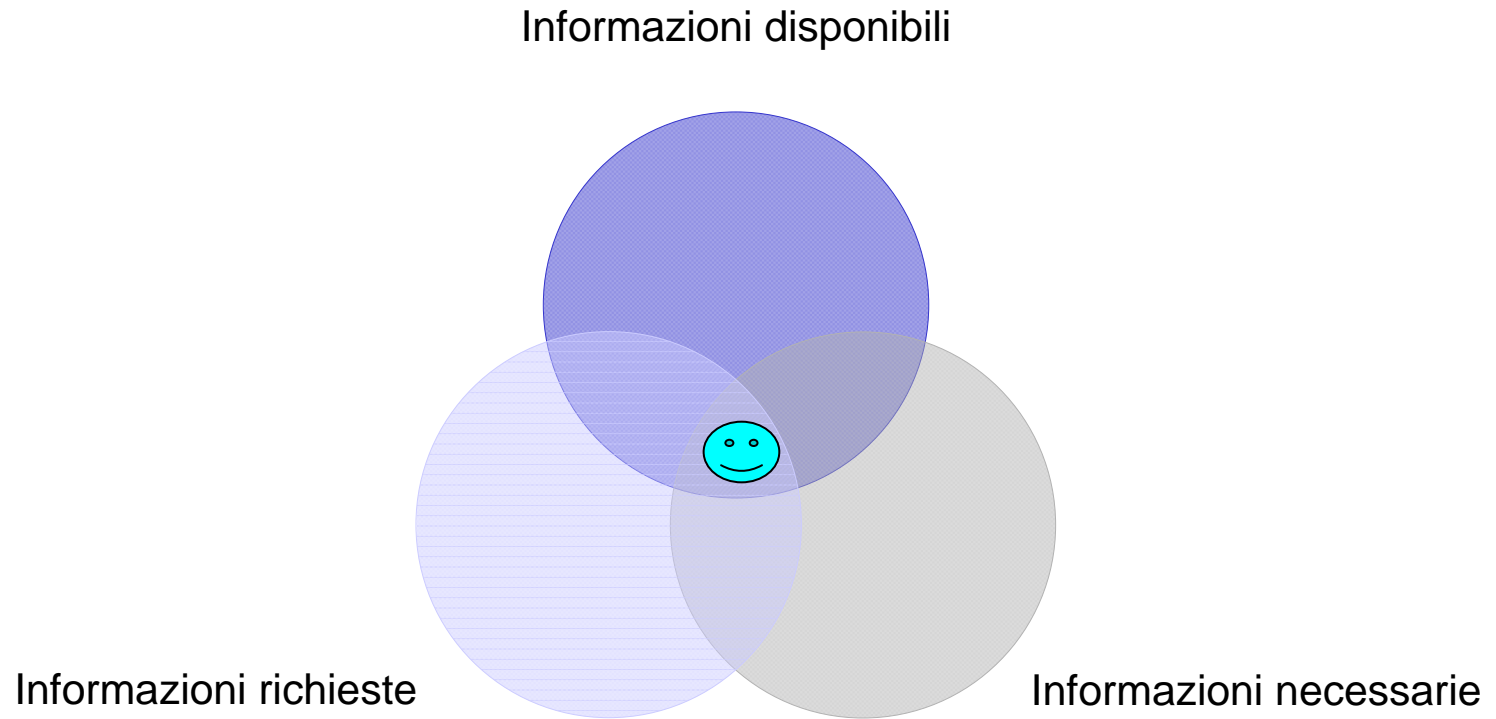
Necessità di un “modello” di funzionamento dell'Ateneo



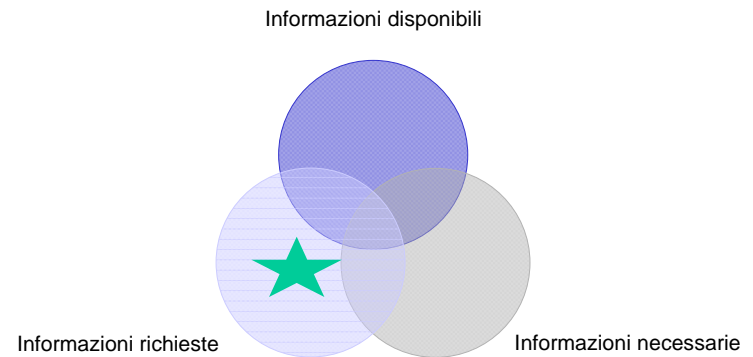
Nelle attività a valore aggiunto (budgeting e reporting), il ruolo del controller è di supporto

Quindi, o convince il management a utilizzare le informazioni fornite, o è inutile

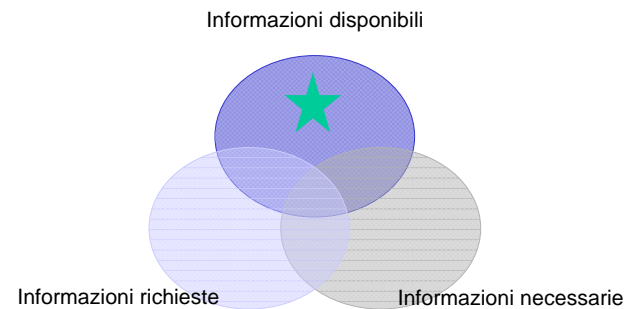
- Quindi, per poter utilizzare in modo funzionale il SCG occorre:
 - Disporre di un sistema che “genera” le informazioni necessarie per supportare la gestione
 - Suscitare l’“interesse” dei decisori per queste informazioni

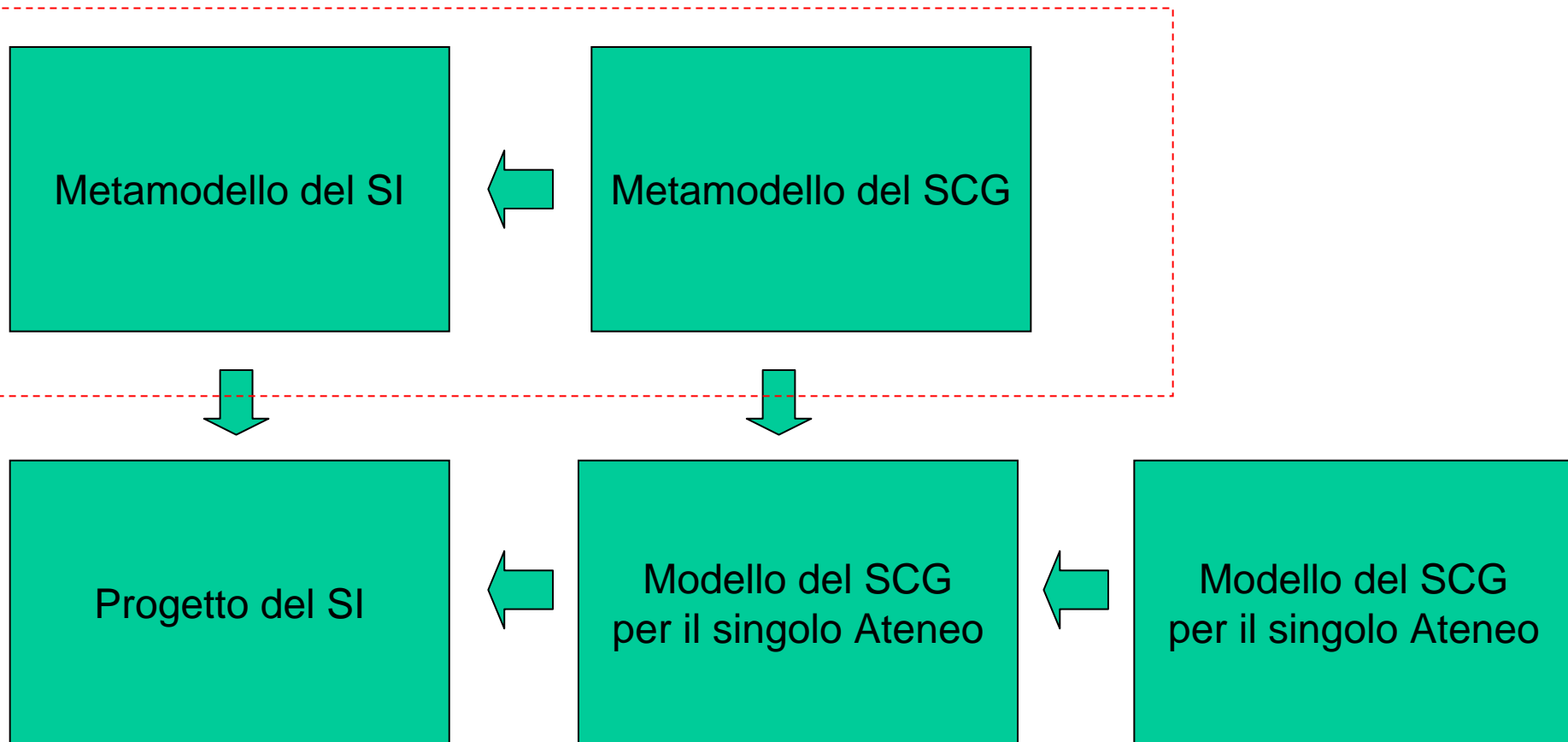


- Mancanza di chiarezza negli obiettivi: “a cosa ci serve” il SCG?



- Progettazione sbagliata degli strumenti: di cosa abbiamo effettivamente bisogno?





1. Obiettivi
2. Informazioni necessarie
3. Sistema di rilevazione delle informazioni
4. Sistema di budgeting

- Il SCG può servire a obiettivi differenti (supporto decisionale, motivazione, apprendimento), potenzialmente rilevanti anche all'interno degli Atenei.
- In generale, la configurazione del sistema di controllo preferibile rispetto a ciascun obiettivo è differente (ad esempio, se il controllo di gestione deve essere utilizzato a fini motivazionali è essenziale che si basi su indicatori il più possibile oggettivi e in grado di cogliere le responsabilità specifiche di ciascuna struttura, mentre nel caso l'obiettivo sia il supporto decisionale queste caratteristiche passano in secondo piano rispetto alla completezza delle informazioni).

- Gli obiettivi possono essere ulteriormente specificati con riferimento a diverse unità di analisi all'interno degli Atenei italiani:
 - Ateneo nel suo complesso;
 - Dipartimento (che, nell'assetto previsto nel ddl di riforma della governance diviene la sede delle attività didattiche e di ricerca);
 - Corso di studio, riferito sia alla didattica istituzionale (CL, CLM, dottorato) che ai Master e ai corsi di formazione permanente;
 - Area dell'amministrazione centrale, intesa come una qualunque articolazione organizzativa della stessa;
 - Enti partecipati.

	Supporto decisionale	Motivazione
Ateneo	Elaborazione piani e programmi Cruscotto direzionale	Bilancio sociale
Centri autonomi/strutture decentrate	Cruscotto direzionale	Allocazione delle risorse (umane e finanziarie)
Corso di studio	Analisi di profittabilità/costo	Allocazione delle risorse finanziarie
Area dell'AC	Controllo costi	Retribuzione variabile dirigenti/quadri
Enti Esterni	Analisi delle partecipate	

	Supporto decisionale	Motivazione
Ateneo	Elaborazione piani e programmi Cruscotto direzionale PV, PD, BO, PM, VR, PD, TO	Bilancio sociale PV
Centri autonomi/strutture decentrate	Cruscotto direzionale PV, TO, BO	Allocazione delle risorse (umane e finanziarie) PV, TO, VR, PM, BO
Corso di studio	Analisi di profittabilità/costo	Allocazione delle risorse finanziarie
Area dell'AC	Controllo costi PV, TO, VR, PM, PD	Retribuzione variabile dirigenti/quadri PV, PM, BO
Enti Esterni	Analisi delle partecipate BO, TO	

Le funzioni si possono dividere in:

- Generalizzate: Elaborazione piani e programmi/cruscotti a livello di Ateneo
- Diffuse: Allocazione risorse, Cruscotto strutture decentrate, Controllo costi AC e MBO dirigenti;
- Sperimentali: Bilancio sociale, controllo partecipate, QA corsi di studio

Le viste possibili:

- Ateneo
- Amministrazione centrale
- Facoltà e strutture didattiche
- Dipartimenti e centri

- Si può avere la necessità di disporre di informazioni a livello di:
 - Intero Ateneo
 - Parti di Ateneo (componenti di Ateneo federato, Poli, Scuole)
 - Questi ultimi possono essere espressi in generale come aggregati delle unità organizzative di livello inferiore)

- Si può avere la necessità di disporre di informazioni a livello di:
 - Intera amministrazione
 - Area dirigenziale
 - Unità organizzativa interna all'area
 - Progetto

- Si può avere la necessità di disporre di informazioni a livello di:
 - Intera facoltà
 - Classe di corso
 - Corso di studio
 - Livello (L, LS, Master, Dottorato)
 - Coorte
 - Insegnamento

- Si può avere la necessità di disporre di informazioni a livello di:
 - Dipartimento
 - Sezione
 - Progetto
 - Docente
 - Centro di Ateneo

Risorse

- Umane (numero, età, qualifica,...)
- Finanziarie (entrate/ricavi, uscite/costi, suddivisi per tipologia e/o codici Siope)
- Edilizia (suddivisi per tipologia e per titolo di possesso)
- Strumentali

Servizi/Processi amministrativi (efficienza, efficacia)

Ricerca (pubblicazioni, brevetti, spinoff, ...)

Didattica

Input

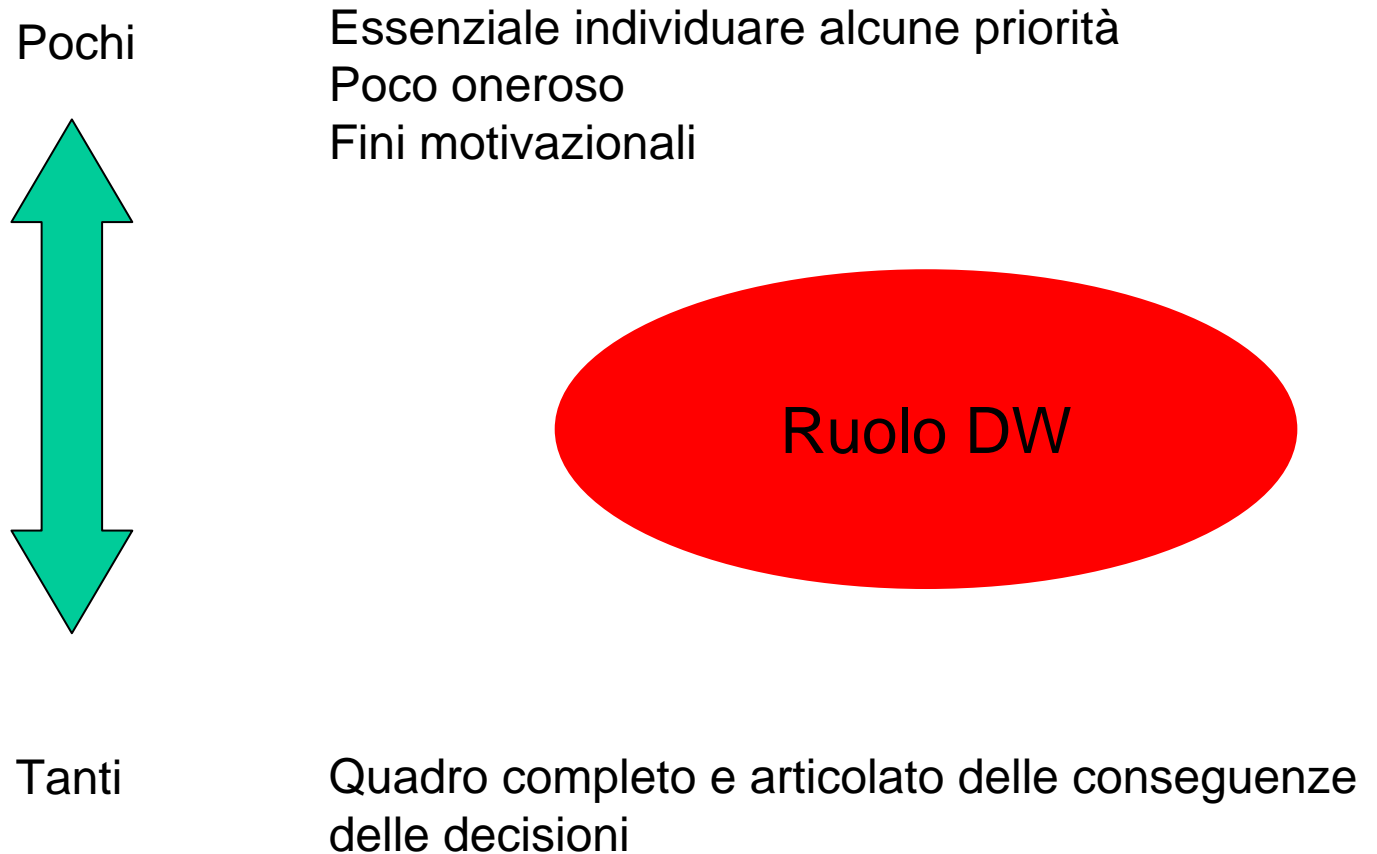
- Numero
- Residenza
- Scuola di provenienza

Processo

- CFU erogati
- CFU acquisiti
- Valutazione della didattica

Output

- % completamenti
- % abbandoni
- Tempo medio di completamento
- Occupazione



3.3 I sistemi di rilevazione delle informazioni e la contabilità analitica

- Le aree su cui occorre rilevare informazioni
 - Risorse umane
 - Spazi
 - Risorse strumentali
 - Didattica
 - Ricerca
 - Servizi/processi amministrativi
 - Uscite/costi
 - Entrate

Unità elementare: persona

Proprietà:

- Qualifica
- Regime/Fte
- Area funzionale/SSD
- Età
- Titolo di studio
- Nazionalità
- Genere

Unità di analisi	Tracciabilità	Modalità
Area dirigenziale/ unità organizzativa	Diretta	Anagrafica
Progetto	Diretta	Time sheet
Attività	Allocazione	% tempo

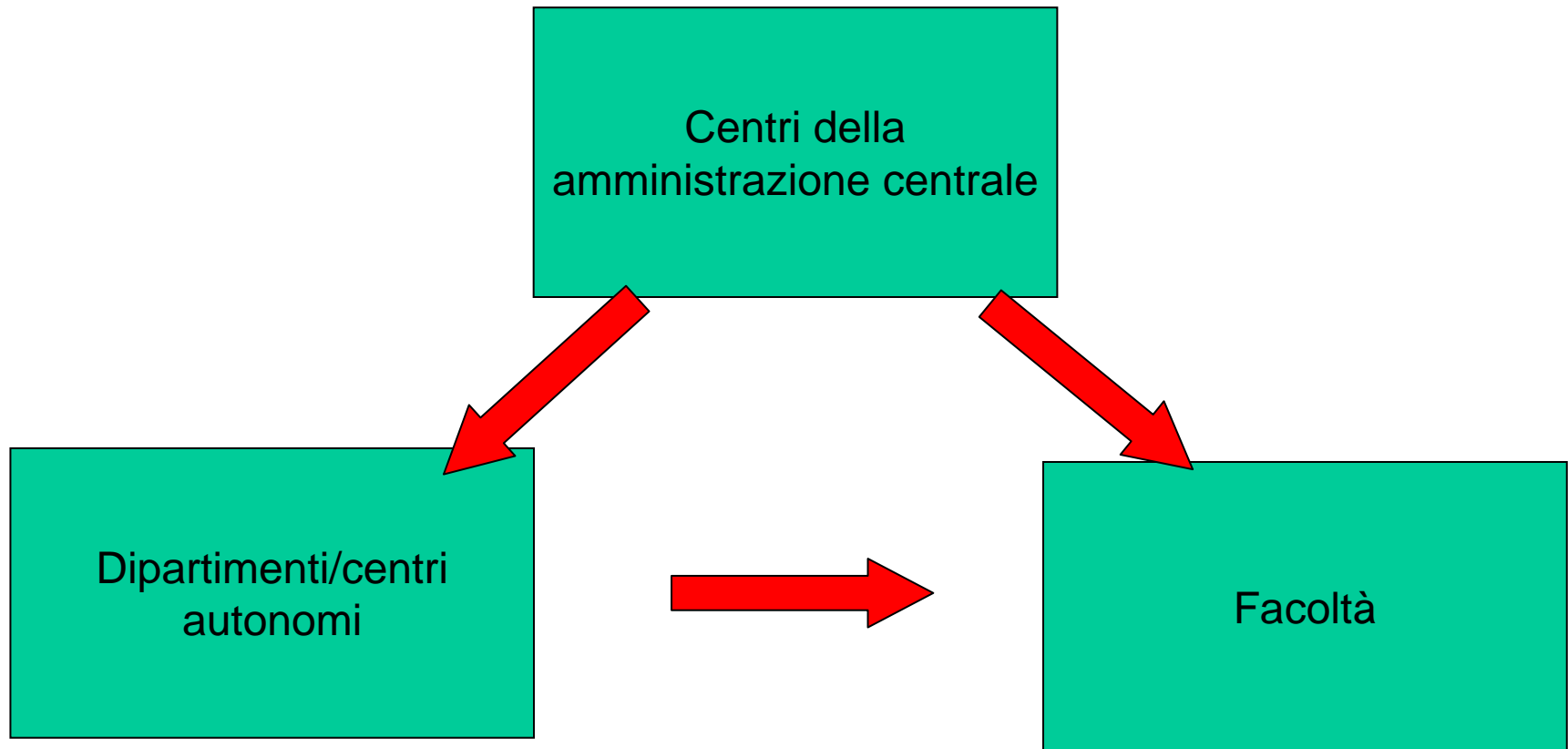
Unità di analisi	Tracciabilità	Modalità
Facoltà	Diretta	Anagrafica
Corso di studio	Allocazione	% studenti a partire dall'insegnamento
Insegnamento	Allocazione	CFU/ore/time sheet
Attività	Allocazione	% tempo

Unità di analisi	Tracciabilità	Modalità
Dipartimento	Diretta	Anagrafica
Sezione	Diretta	Anagrafica
Progetto	Diretta	Time sheet
Attività	Allocazione	% tempo

- E' l'area di intervento della contabilità analitica; è necessario definire:
 - Il piano dei conti
 - I centri di responsabilità di I livello
 - I ribaltamenti
 - I centri di responsabilità degli altri livelli

	Personale docente	Personale TA	Gestione Spazi	Gestione ICT	Servizi	Beni di consumo	Spese generali	Immobili	Attrezzature tecnico scientifiche	Acquisizione altri beni
Siope	1x	1x	2410, 2420, 2430, 2510, 2314- 2317	2311- 2313	2221	221x	21x, 222x (tranne 2221), 2440- 2470	71x, 72x	7317	73x - 7317
AC - Area dirigenziale	x	D	€/mq o x	€/persona o D	D	D/x	x	€/mq o x	D	D/x
Facoltà	A	D	€/mq o x	€/persona o D	D	D/x	x	€/mq o x	x	D/x
Dipartimento	A	D	€/mq o x	€/persona o D	D	D/x	x	€/mq o x	D	D/x

X = NON ALLOCARE D = DIRETTA A = ALLOCAZIONE PROPORZIONALE



Da AC a Facoltà

- Driver: personale/spazi/studenti

Da AC a Dipartimenti

- Driver: personale/spazi/finanziamenti

Da Dipartimenti a Facoltà

- Driver: personale

Attività

- Viene ripartito il costo del personale diretto in base ai tempi di impiego delle risorse
- Gli altri costi vengono caricati proporzionalmente al costo del personale diretto

Progetto

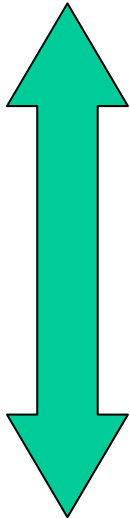
- Viene determinato il costo di personale diretto tramite time sheet
- Vengono associati al progetto gli altri costi diretti ad esso relativi
- Gli altri costi vengono caricati proporzionalmente al costo del personale diretto

Insegnamento

- Viene determinato il costo del personale docente (proporzionalmente al numero di CFU erogati o Ore o CFU cfu*studente)
- Gli altri costi vengono caricati proporzionalmente al costo del personale docente

Solo costi diretti o “direttizzabili”

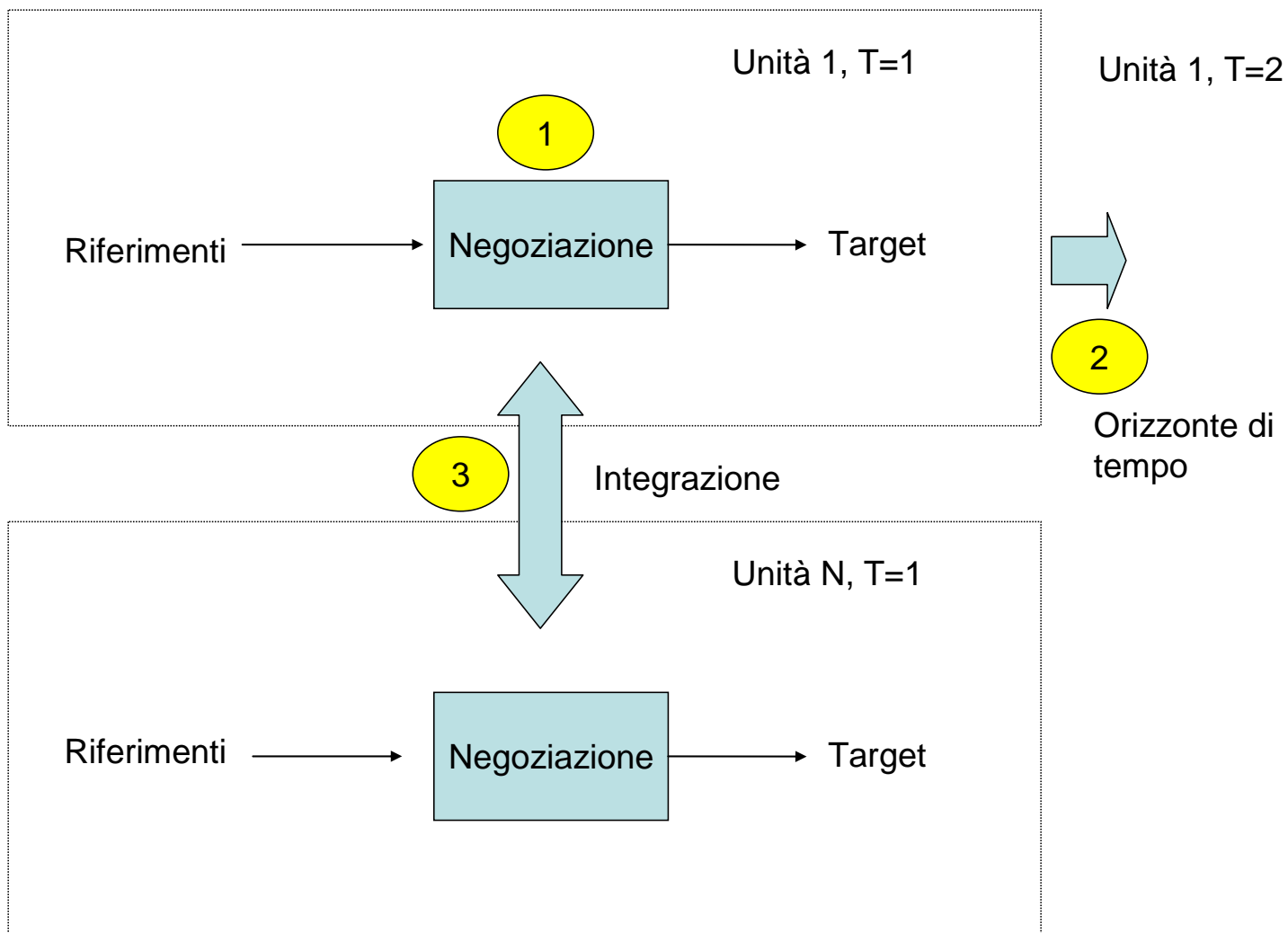
Poco oneroso
Fini motivazionali



Costi pieni e ribaltamenti

Comparazione corretta tra alternative decisionali

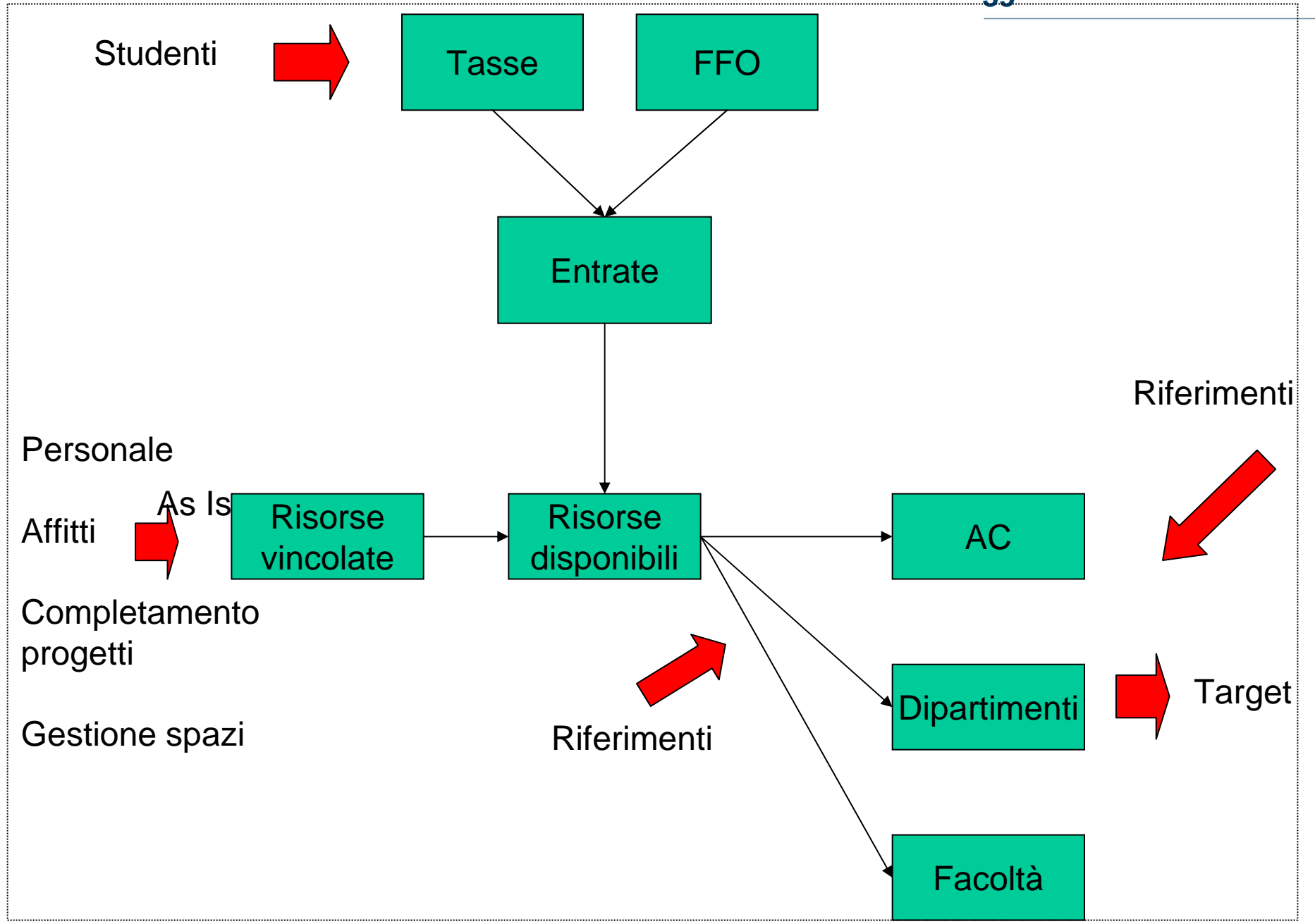
3.4 Il processo di budgeting: lo schema logico



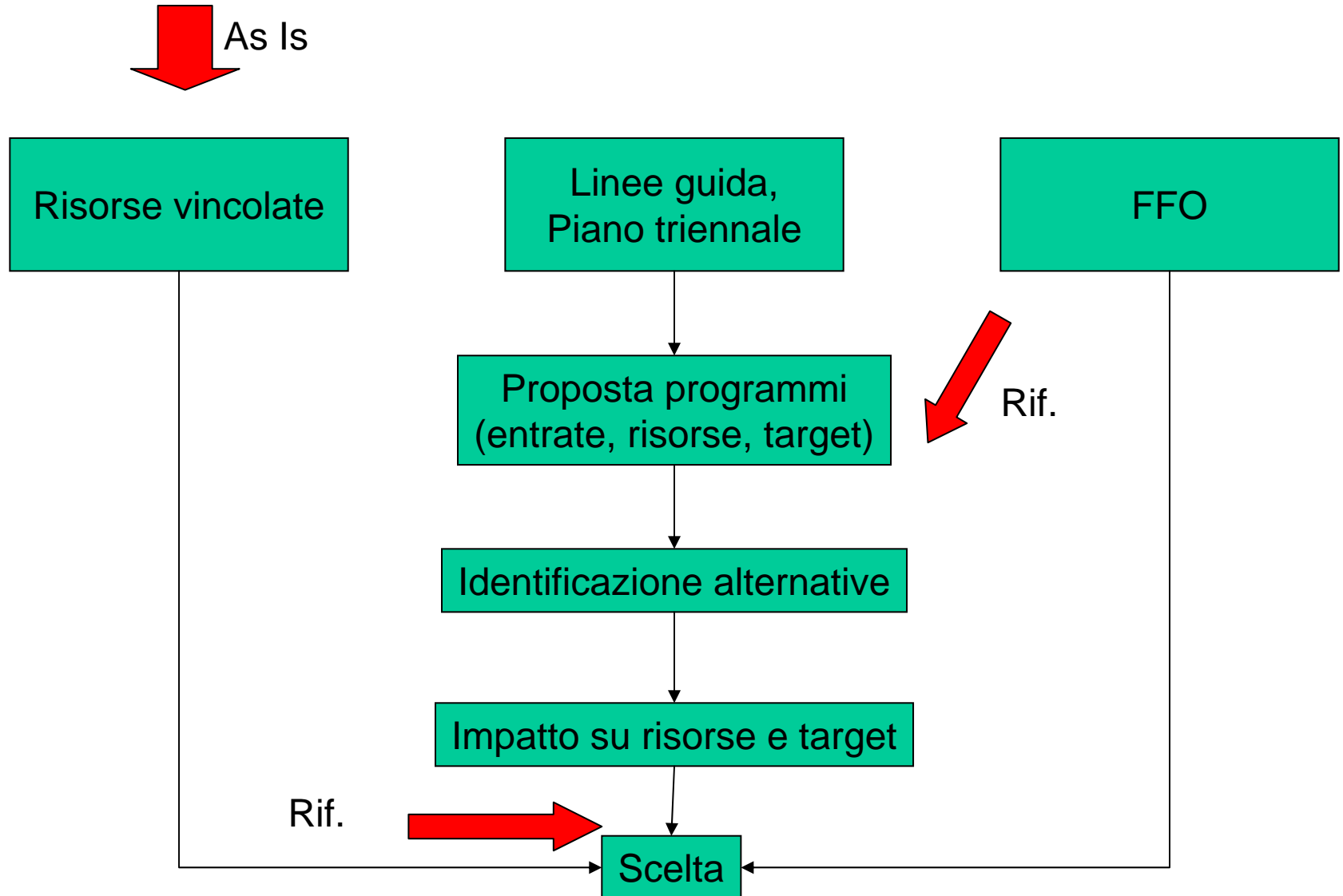
- In generale, per i diversi fabbisogni informativi, il sistema di programmazione e controllo può fornire:
 - Riferimenti a supporto della negoziazione (dati storici, benchmark, standard)
 - Proiezioni delle variabili “as is” (trend dei costi del personale, andamento previsto degli spazi in base al piano edilizio,...)
 - Relazioni tra variabili e simulazione delle conseguenze dell’evoluzione di una variabile sulle altre

	Riferimenti	Dinamica as is	Interazioni
<i>Personale</i>	H, S (req.min.), B	x	St, In, Sp
<i>Spazi</i>	H, S, B	x	St, In
<i>Studenti</i>	H, B (CNVSU)	x	
<i>Insegnamenti</i>	H	x	St
<i>Corsi di studio</i>	H		
<i>Grandi Infrastrutture</i>	H	x	
<i>Risultati della ricerca</i>	H, B (CIVR)		
<i>Performance servizi</i>	H, B (GP)		

- Il sistema di budgeting assume una differente struttura a seconda dell'approccio che viene seguito nella programmazione:
 - Approccio adattativo o decentrato, La programmazione consiste nel determinare le risorse "libere" e nel suddividerle tra i diversi centri di responsabilità. Sulla base delle risorse disponibili ciascun centro di responsabilità definisce poi i programmi di azione e i propri target, in termini di KPI
 - Approccio integrato, nel quale vengono definiti simultaneamente obiettivi e risorse, in modo integrato per l'intero Ateneo
- E' ovviamente possibile una combinazione tra i due (ad esempio, un approccio adattativo nei confronti delle strutture decentrate accompagnato da un approccio integrato nei confronti dell'amministrazione centrale)



Personale, affitti, mutui
completamento progetti
gestione spazi



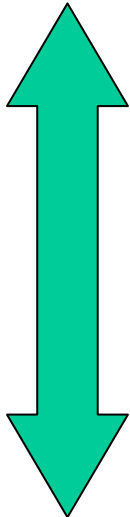
- Qualunque sia il sistema di programmazione, può essere utile disporre di sistemi in grado di affrontare i seguenti aspetti:
 - Evoluzione “as is”/scenari alternativi per:
 - costi del personale
 - costi di gestione degli spazi e degli affitti
 - costi relativi all’ammortamento dei mutui
 - Modello per stimare la contribuzione a partire dal numero di studenti

- Nel caso l'Ateneo adotti un approccio di tipo adattativo, può essere utile anche disporre di strumenti in grado di agevolare:
 - Calcolo delle risorse disponibili (entrate-risorse vincolate)
 - Ripartizione delle risorse disponibili tra le strutture (riferimenti)
 - Monitoraggio target per KPI
 - Modelli di "interazione" a supporto delle singole strutture

- Nel caso l'Ateneo adotti un approccio di tipo integrato, potrebbero essere utili sistemi relativi a:
 - Supporto nella definizione dei programmi da parte delle strutture (riferimenti)
 - Impatto su risorse e target di diversi "portafogli" di programmi, anche sulla base di "modelli di interazione"
 - Monitoraggio

Pluriennale e integrato

Decisioni strategiche
Uso esteso nell'Ateneo



Annuale e per singola struttura

Decisioni di breve periodo
Fini motivazionali

	Contabilità analitica e ribaltamenti	What if/simulazioni	KPI/ Sistema delle prestazioni
Elaborazione piani e programmi	Costi diretti	Importante	Limitato
Cruscotto direzionale	Costi diretti	Importante	Ampio
Analisi di profittabilità e di costo	Costo pieno e ribaltamenti	Media importanza	Limitato
Controllo costi	Costi diretti	Non rilevante	Limitato
Allocazione delle risorse	Dipende dagli indicatori	Media importanza	Ampio
Retribuzione variabile dirigenti/quadri	Costi diretti	Non rilevante	Limitato
Controllo partecipazioni	Costi diretti	Non rilevante	Limitato
Bilancio sociale	Costi complessivi	Non rilevante	Ampio