

Progetto Controllo di Gestione UPO

Proff. Lucrezia Songini, Paola Vola e Lorenzo Gelmini e dott. Damiano Petrolo

18 luglio 2023

Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Il sistema di controllo di gestione

Definizione

Insieme di strumenti, metodologie e processi di:

- definizione di obiettivi e programmi di attività
- di misurazione e rappresentazione dei risultati dell'organizzazione o di sue parti componenti

Finalità

- Apprezzamento dell'andamento dell'attività dell'organizzazione e delle sue parti componenti e del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti
- Valutazione del comportamento (decisioni-azioni) degli operatori

Contenuto

Informazioni consuntive, economico-finanziarie e non, relative alla gestione trascorsa, rappresentative dei risultati conseguiti, opportunamente messe a confronto con gli obiettivi definiti

I requisiti delle misure di performance (1)

Per essere efficaci le misure di performance devono possedere i seguenti requisiti:



Oggettività

la misurazione non deve essere influenzata da scopi particolari

Affidabilità

le misure devono essere ritenute attendibili e condivise dagli utilizzatori

Completezza

le misure devono rappresentare compiutamente il fenomeno indagato

Sensibilità alle azioni

le misure devono rappresentare gli effetti delle decisioni e delle azioni compiute dagli interessati

I requisiti delle misure di performance (2)

... e questi altri requisiti:

Rilevanza Utilità delle informazioni prodotte a fini di supporto decisionale



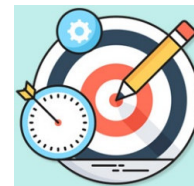
Selettività Rapporto tra informazioni prodotte e informazioni utilizzate



Tempestività Informazioni disponibili quando servono



Chiarezza Facilità di interpretazione



Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. **Gli obiettivi del progetto**
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Obiettivi del progetto

Il progetto ha l'obiettivo di **definire la struttura e il processo del sistema di controllo di gestione** dell'Ateneo.

Più nel dettaglio, si propone di:

- Impostare il disegno complessivo del modello di controllo, tenuto conto delle esigenze di rendicontazione verso gli enti istituzionali (MUR, ANVUR, etc.), delle variabili di contesto ambientale e della strategia perseguita;
- Definire i criteri e il grado di articolazione delle informazioni, al fine di garantire il monitoraggio efficace e sistematico delle dimensioni rilevanti della gestione e delle attività svolte;
- Progettare la struttura del sistema di reporting per la Direzione e la Governance in grado di produrre in modo strutturato, tempestivo ed affidabile le informazioni rilevanti per il supporto decisionale ed il monitoraggio sistematico delle dimensioni chiave della gestione;
- Definire le caratteristiche delle procedure e dei sistemi informativi alimentanti al fine di garantire l'efficace realizzazione e funzionamento del modello di controllo delineato;
- Definire le variabili di processo che garantiscono il funzionamento efficace ed efficiente dell'intero sistema. Si tratta, in particolare, di definire le fasi attraverso le quali si sviluppa l'attività di controllo, i ritmi di rilevazione e di analisi dei risultati, i livelli ed i soggetti coinvolti nelle diverse fasi del processo.

Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. **La metodologia**
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Metodologia: fasi

1. Individuazione delle dimensioni e dei livelli di articolazione delle performance



Dimensioni di monitoraggio

2. Definizione delle modalità di rappresentazione delle performance più adeguate per ciascuna dimensione e livello



Indicatori

Metodologia: scelta degli indicatori

Con riguardo alle modalità di misurazione delle performance possono essere impiegate:

- informazioni **quantitativo-monetarie**
- informazioni **quantitativo-non monetarie o fisico-tecniche**
- informazioni **qualitative**



Modelli di controllo e reporting integrati

La Balanced Scorecard

Metodologia: attività

Le seguenti attività saranno svolte dal gruppo di lavoro, composto dai docenti di Economia aziendale del Disste e da una risorsa dedicata al progetto:

- Supporto nel **disegno della configurazione complessiva del modello di controllo** con particolare riguardo all'individuazione delle dimensioni rilevanti da sottoporre a monitoraggio sistematico;
- **Individuazione degli indicatori** idonei a garantire il monitoraggio efficace delle performance e l'adeguato supporto all'attività decisionale;
- **Affiancamento nell'implementazione del modello** di controllo delineato con particolare attenzione alla struttura ed alle caratteristiche delle procedure e dei sistemi informativi di raccolta, elaborazione e rappresentazione dei dati e delle informazioni e al processo di controllo;
- **Test e rilascio** del sistema di controllo di gestione
- **Formazione** del personale PTA e docente.

Interviste effettuate (al 14/07/2023)

Nome e Cognome	Ruolo	Afferenza	Data
Gian Carlo Avanzi	Rettore	Rettore	30 giugno 2023
Elisabetta Zemignani	Direttore Generale Vicario	Divisione del Personale e Risorse Finanziarie	20 giugno 2023
Ilaria Maria Adamo	Dirigente	Divisione Didattica	20 giugno 2023
Dionisio Muccioli	Responsabile	Programmazione Economica e Bilancio	20 giugno 2023
Emanuela Rosetta	Responsabile	Ufficio Data Mining and Managing	30 giugno 2023
Simonetta Todi	Personale tecnico-amministrativo	Ufficio Data Mining and Managing	20 giugno 2023
Marika Pretti	Personale tecnico-amministrativo	Ufficio Data Mining and Managing	20 e 30 giugno 2023
Paolo Tessitore	Dirigente	Divisione PNRR	20 giugno 2023
Claudio Tambornino	Dirigente	Edilizia, Logistica e Patrimonio	20 giugno 2023
Andrea Tuolla	Dirigente	Qualità e accreditamento	20 giugno 2023

Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
- 4. Lo stato dell'arte**
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Stato dell'arte

INFORMAZIONI DISPONIBILI ATTUALMENTE

- dati economici per competenza, sia storici, che previsionali (organizzati per UPB)
- dati finanziari gestiti secondo la logica SIOPE (tassonomia specifica, principio di cassa)
- indicatori elaborati in relazione al FFO
- indicatori relativi alla didattica (su base ANVUR, disponibili in tempi successivi)

FONTI DEI DATI

- Sistemi MUR/Anvur
- Contabilità e bilancio
- Benchmark con cluster Atenei confrontabili (MUR)
- Piano strategico di Ateneo
- PIAO
- Cruscotto Data mining

CONFRONTI ATTUALMENTE EFFETTUATI

- a livello economico. confronto Consuntivo - Budget
- a livello finanziario. controllo affidamenti sul fronte acquisti
- per dati Anvur/MUR confronti per area geografica, altri Atenei, altri Corsi, SSD/area disciplinare, etc.

Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. **Il piano strategico di Ateneo**
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Il Piano Strategico di Ateneo

Il progetto di controllo di gestione qui rappresentato non può prescindere dalle linee strategiche contenute nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2024.

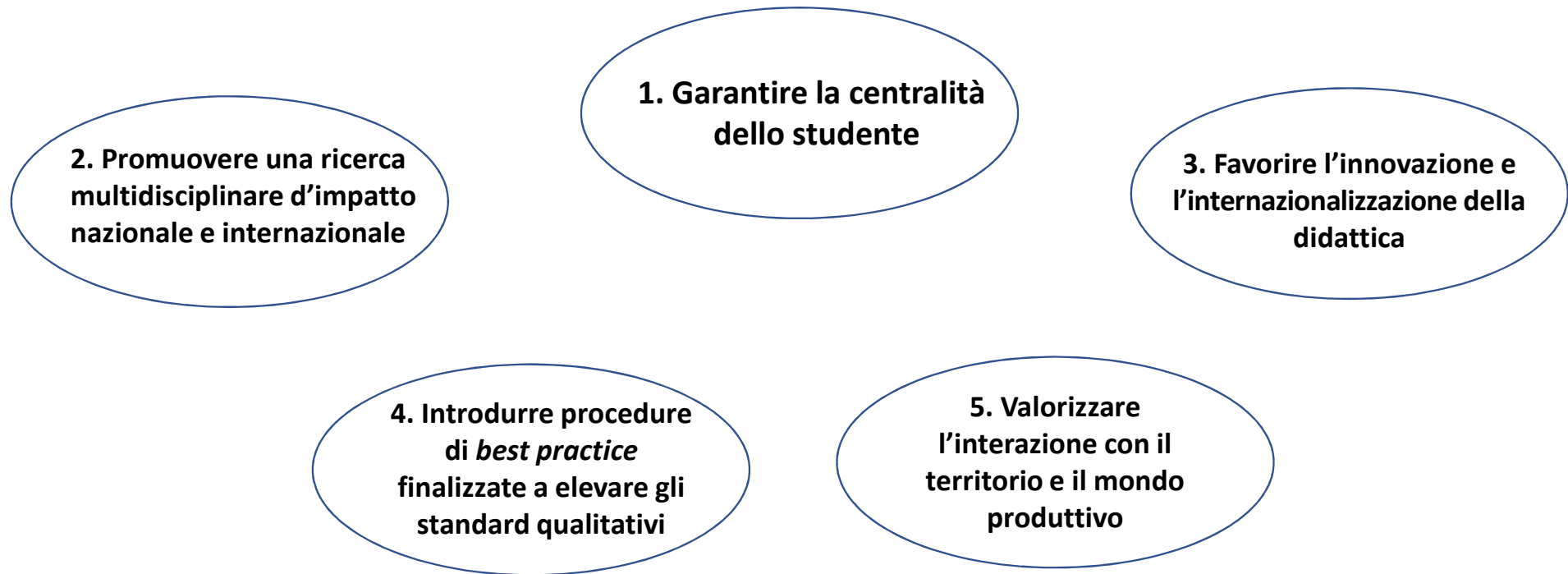
Il Piano contiene, in tal senso, le seguenti **cinque direttrici strategiche**:

- a) centralità dello studente;
- b) sviluppo di una ricerca multidisciplinare che sia d'impatto a livello nazionale ed internazionale;
- c) innovazione e internazionalizzazione della didattica;
- d) sviluppo di una serie di *best practice* finalizzate ad elevare gli standard qualitativi;
- e) accrescimento dell'interazione con il territorio e con il mondo produttivo.

Ogni linea strategica viene a propria volta disaggregata per **sotto-obiettivi** rilevanti, con la previsione di una serie di **indicatori specifici**.

Pertanto, il cruscotto di gestione – nelle forme che saranno presentate più avanti – terrà in considerazione gli indicatori del Piano strategico e li inserirà nel sistema di misurazione, monitoraggio e controllo del cruscotto stesso.

Mappa strategica di Ateneo



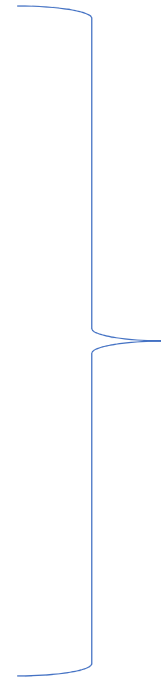
Obiettivi strategici Ateneo

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI
1. Garantire la centralità dello studente	1.1 Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative
	1.2 Miglioramento della mobilità tra le sedi
	1.3 Rafforzamento di orientamento, tutorato, <i>job placement</i> e servizi agli studenti
	1.4 Creare una popolazione universitaria cosmopolita
2. Promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale	2.1 Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca
	2.2 Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; Consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza
	2.3 Potenziamento del dottorato di ricerca
	2.4 Incremento dell'internazionalità della ricerca
	2.5 Miglioramento del successo nei bandi competitivi

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI
3. Favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica	3.1 Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersettorialità dell'offerta formativa
	3.2 Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali
	3.3 Accreditemento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio
	3.4 Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali
	3.5 Apprendimento online
4. Introdurre procedure di <i>best practice</i> finalizzate a elevare gli standard qualitativi	4.1 Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo
	4.2 Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche
	4.3 Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza
	4.4 Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane
	4.5 Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole
5. Valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo	5.1 Aumento del trasferimento della conoscenza, del public engagement e delle attività di terza missione
	5.2 Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale
	5.3 Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO

Indicatori collegati ai vari obiettivi strategici (1)

1. Garantire la centralità dello studente	1.1 Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative
	1.2 Miglioramento della mobilità tra le sedi
	1.3 Rafforzamento di orientamento, tutorato, <i>job placement</i> e servizi agli studenti
	1.4 Creare una popolazione universitaria cosmopolita



Istituzione Commissione orientamento in entrata

Revisione Catalogo dell'orientamento

Realizzazione Borsa d'Ateneo per gli insegnanti (BAI)

N° progetti alternanza scuola-lavoro

CFU acquisiti dagli studenti beneficiari di tutorato

N° progetti POT-PLS presentati

Istituzione commissione orientamento in uscita

% laureati in corso

% occupati a un anno dal titolo rispetto alla media nazionale

Istituzione Commissione per il diritto allo studio

Mappatura spazi e strutture

Mappatura mobilità

Indicatori collegati ai vari obiettivi strategici (2)

2. Promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale	2.1 Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca
	2.2 Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; Consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza
	2.3 Potenziamento del dottorato di ricerca
	2.4 Incremento dell'internazionalità della ricerca
	2.5 Miglioramento del successo nei bandi competitivi

servizio di monitoraggio della produzione scientifica

N. ricercatori e docenti inattivi/N. totale ricercatori e docenti

Redazione e approvazione Linee Strategiche di Ricerca

Definizione criteri di ripartizione dei Fondi di Ricerca

N. dottorati innovativi e internazionali/N. totale dottorati

N. dottorandi con titolo di studio estero/N. totale dottorandi

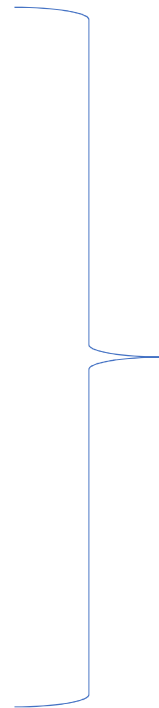
N. dottorandi in mobilità internazionale/N. dottorandi totale per ciclo

N. ricercatori partecipanti a network internazionali/N. totale ricercatori nel triennio

N. progetti con valutazione positiva /N. progetti presentati (in bandi competitivi nazionali e internazionali)

Indicatori collegati ai vari obiettivi strategici (3)

3. Favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica	3.1 Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersettorialità dell'offerta formativa
	3.2 Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali
	3.3 Accredimento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio
	3.4 Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali
	3.5 Apprendimento online



N° corsi di studio internazionali

% studenti stranieri iscritti a CDS internazionali

N° moduli erogati in lingua straniera per ogni CDS

Apertura Well.Com Office

% CFU conseguiti all'estero

N° progetti Free Mover

N° docenti, dottorandi, assegnisti outgoing

N° studenti rifugiati politici

N° studenti provenienti da Paesi in crisi umanitaria

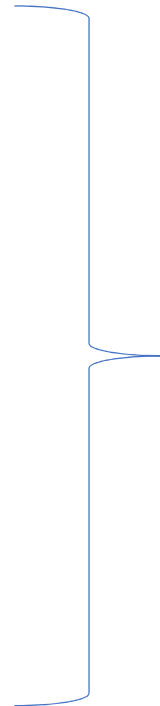
N° reti con paesi a basso/medio reddito

Edizione School of Excellence (SOE) 2020

Edizione School of Excellence (SOE) 2021

Indicatori collegati ai vari obiettivi strategici (4)

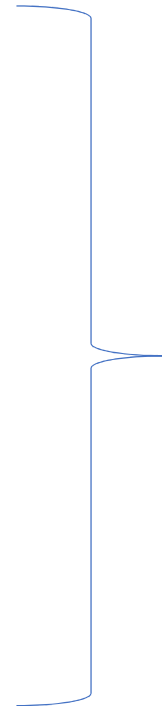
4. Introdurre procedure di <i>best practice</i> finalizzate a elevare gli standard qualitativi	4.1 Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo
	4.2 Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche
	4.3 Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza
	4.4 Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane
	4.5 Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole



Nuovo regolamento PQA
Linee Guida monitoraggio della Ricerca
Linee Guida monitoraggio della Terza Missione
Linee Guida per la creazione di corsi di laurea binazionali
Linee Guida per gli insegnamenti dei corsi di scuole di specializzazione
N° iniziative formative in materia di AQ
N° incontri con gli Organi collegiali
N° incontri con i Direttori di Dipartimento, i presidenti di CdS e CPDS, RQDF/RQDR
Nuova reportistica esiti valutazione della didattica

Indicatori collegati ai vari obiettivi strategici (5)

5. Valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo	5.1 Aumento del trasferimento della conoscenza, del public engagement e delle attività di terza missione
	5.2 Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale
	5.3 Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO



N° brevetti depositati
N° master attivati
N° iniziative di Alta Formazione
Revisione documenti (Statuto, Regolamenti, Linee Guida) in relazione alla terza missione
N° Progetti Alternanza Scuola Lavoro*
N° Progetti POT-PLS presentati
N° Eventi di public engagement**
N° Attività musicali
N° impianti sportivi

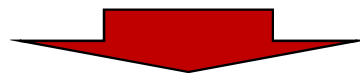
Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
- 6. La proposta**
7. Le criticità e i prossimi passi

Evidenze e criticità emerse dalle analisi preliminari

A livello generale si coglie una diffusa presenza e mole di dati, oggetto di confronto periodico (economico lato budget e finanziario lato acquisti), non sempre organizzati tuttavia in una logica di pianificazione e controllo, e quindi di governo del dato.

Fa eccezione in quanto più critica, invece, l'area Edilizia Logistica e Patrimonio che a tutt'oggi non è in grado di estrarre un censimento aggiornato di tutti i cespiti e che, dalle interviste effettuate, propone l'adozione di indicatori di monitoraggio svolgimento appalti.



- Introduzione procedura di reporting direzionale periodica
- Calcolo indicatori sulla didattica, sulla ricerca e sulla terza missione in modo anticipativo (utilizzando informazioni Ufficio Data Mining)
- Integrazione delle fonti informative per permettere l'elaborazione degli indicatori (UGOV, ESSE3, database terza missione, etc.)
- Identificazione dei temi strategici che si intendono monitorare (didattica, ricerca, terza missione, altro) e dei livelli di lettura delle informazioni con riferimento ai destinatari (Ateneo, Dipartimento/Scuola, Corso di studio)
- Costruzione di un cruscotto di indicatori (KPI) rilevanti per ogni livello identificato

Proposta

Struttura del modello di controllo

- Balanced scorecard, articolata su più aree di performance e livelli organizzativi
- Per ogni area di performance a ciascun livello, selezione di un set di indicatori di performance rilevanti

Processo del modello di controllo

- Definizione del calendario di pianificazione e controllo
- Definizione della tempistica del report direzionale (3, 6, 12 mesi)
- Individuazione delle responsabilità (su obiettivi e risultati effettivi)
- Definizione e implementazione delle procedure e tecnologie di supporto

Struttura: Balanced scorecard di Ateneo

Performance eco-fin

- Determinanti FFO
- Investimenti
- Principali costi
- Costo standard (per cds?)
- Costo del personale
- Principali entrate
- Etc.

Didattica

Corsi di studio *Master*
LT Ciclo unico LM

Progetti trasversali

- Orientamento, job placement etc
- Clupo
- TLC
- Etc.

Ricerca

Corsi di dottorato *Pubblicazioni*

Progetti

- Bandi competitivi
- Conto terzi
- Progetti speciali (PNRR)
- Altro ...

Terza Missione

- Trasferimento tecnologico
- Public engagement
- Alta formazione
- Altro

***Efficacia ed efficienza dei processi di
supporto (per Divisione)***

Altri progetti trasversali

Struttura: Balanced scorecard di Dipartimento/Scuola

Performance eco-fin

- Determinanti FFO
- Investimenti
- Principali costi
- Costo standard (per cds?)
- Costo del personale
- Principali entrate
- Etc.

Didattica

Corsi di studio

Master

LT Ciclo unico LM

Ricerca

Corsi di dottorato

Pubblicazioni

Progetti

- Bandi competitivi
- Conto terzi
- Progetti speciali (PNRR)
- Altro ...

Terza Missione

- Trasferimento tecnologico
- Public engagement
- Alta formazione
- Altro

Efficacia ed efficienza dei processi di supporto (Poli)

Altri progetti trasversali di Dipartimento

Struttura: Balanced scorecard di Corso di studio

Studenti

- Numerosità
- Soddisfazione
- Carriera
- ...

NB sintesi indicatori Anvur

Risorse

- Docenti
- Tutor
- Spazi, strutture, laboratori, IT
- Risorse finanziarie
-

Didattica

- Valutazioni docenti
- Qualità processi progettazione, erogazione corsi e valutazione esiti
- ...

NB sintesi indicatori Anvur

Innovazione

- Innovazione nei metodi didattici
- Innovazione nei contenuti
- Attività seminariali, extra didattica classica
-

Fonti dei dati e tempistica

FONTI DEI DATI

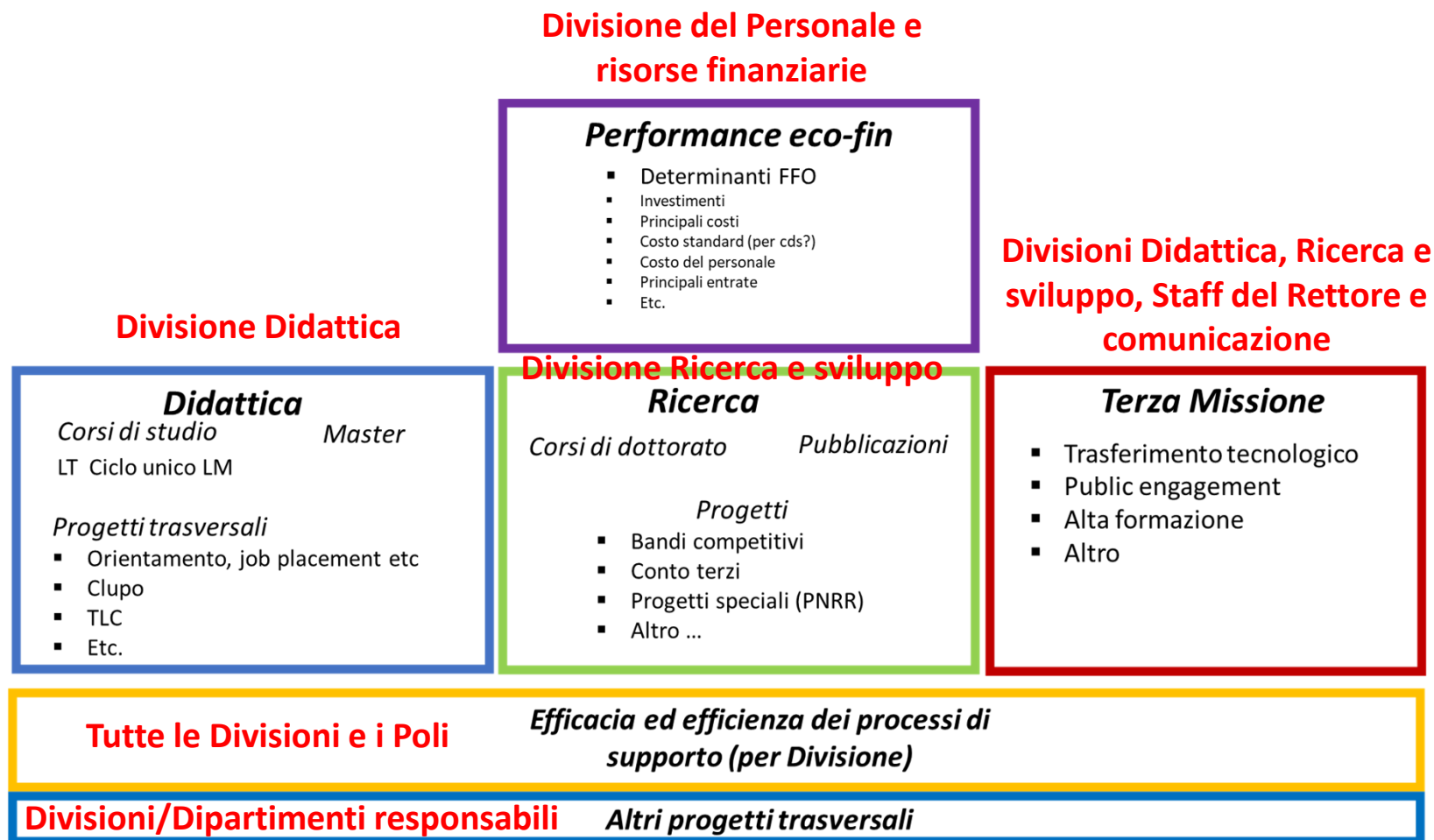
- Anvur/MUR: indicatori «obbligatorii»
 - FFO
 - VQR
 - Programmazione triennale
 - Relazione NUV e PQA
 - Piao
 - Bilancio
 -

- Piano strategico di Ateneo e Dipartimento

TEMPISTICA

- Reportistica per Rettore e Direttore generale: trimestre, semestre, anno
- Reportistica per Consiglio di Amministrazione e Senato: semestre, anno
- Reportistica per Nucleo di Valutazione e Presidio di Qualità: semestre, anno

Responsabilità dei dati e dell'elaborazione delle informazioni



Indice

1. Il sistema di controllo di gestione
2. Gli obiettivi del progetto
3. La metodologia
4. Lo stato dell'arte
5. Il piano strategico di Ateneo
6. La proposta
7. Le criticità e i prossimi passi

Le criticità

Dati e informazioni

- Per ogni indicatore, verifica di:
 - disponibilità e affidabilità dei dati
 - periodicità della misurazione e comunicazione
 - metodo di calcolo e interpretazione
 - disponibilità di obiettivo di Piano strategico o benchmark/obiettivo ANVUR/MUR collegato
 - responsabilità su elaborazione e analisi
 - tecnologie disponibili

Aspetti organizzativi

- Responsabilità del sistema di controllo di gestione
- Responsabilità su obiettivi e risultati

Processo di reporting direzionale

- Calendario di pianificazione e controllo (coerente con scadenze Anvur, MUR, etc.) e incontri/scadenze degli organi di governance
- Manuale di reporting

Comunicazione e formazione

- Direttori e personale Divisioni
- Direttori di Dipartimento/Scuola e di Corso di Studio, Delegati, PTA Poli

I prossimi passi

1. Fase: Luglio 2023

- Analisi preliminare e bozza di struttura del sistema di controllo

2. Fase: Inizio novembre 2023

- Definizione del sistema di controllo a livello di Ateneo e dipartimenti
- Identificazione e misurazione degli indicatori per ogni area e livello
- Per ogni indicatore, verifica disponibilità, affidabilità, periodicità, metodo di calcolo, interpretazione, se obiettivo di PS o benchmark/obiettivo anvr/MUR collegato, responsabilità

3. Fase: Dicembre 2023

- Implementazione del sistema dal punto di vista tecnico/informatico (a livello di Ateneo e dipartimenti)

4. Fase: Gennaio 2024

- Test su dati consuntivi degli ultimi 12 mesi:

5. Fase: Luglio 2024

- Sviluppo del sistema di controllo di gestione a livello di Corso di studi
- Rilascio del sistema
- Formazione