

C O D A U

Convegno dei Direttori generali  
delle Amministrazioni Universitarie



# Assemblea Generale CODAU

20 Gennaio 2017

Programmazione strategica e Performance Organizzativa

*Risultati del Focus Group*

# Overview sui Focus Group

## Obiettivo

Confronto sul tema della programmazione nella sua completezza. Dall'integrazione con la strategia fino alla performance organizzativa

## Rilevanza

Il tema della programmazione è sempre più centrale:

1. Le **risorse** sono in diminuzione
2. La **competizione** aumenta
3. La gestione diventa sempre più **complessa**

## Output Atteso

1. Mappare esperienze a livello nazionale
2. Far emergere elementi innovativi e difficoltà riscontrate
3. Mettere in evidenza buone pratiche e punti di attenzione

# Atenei partecipanti ai Focus Group

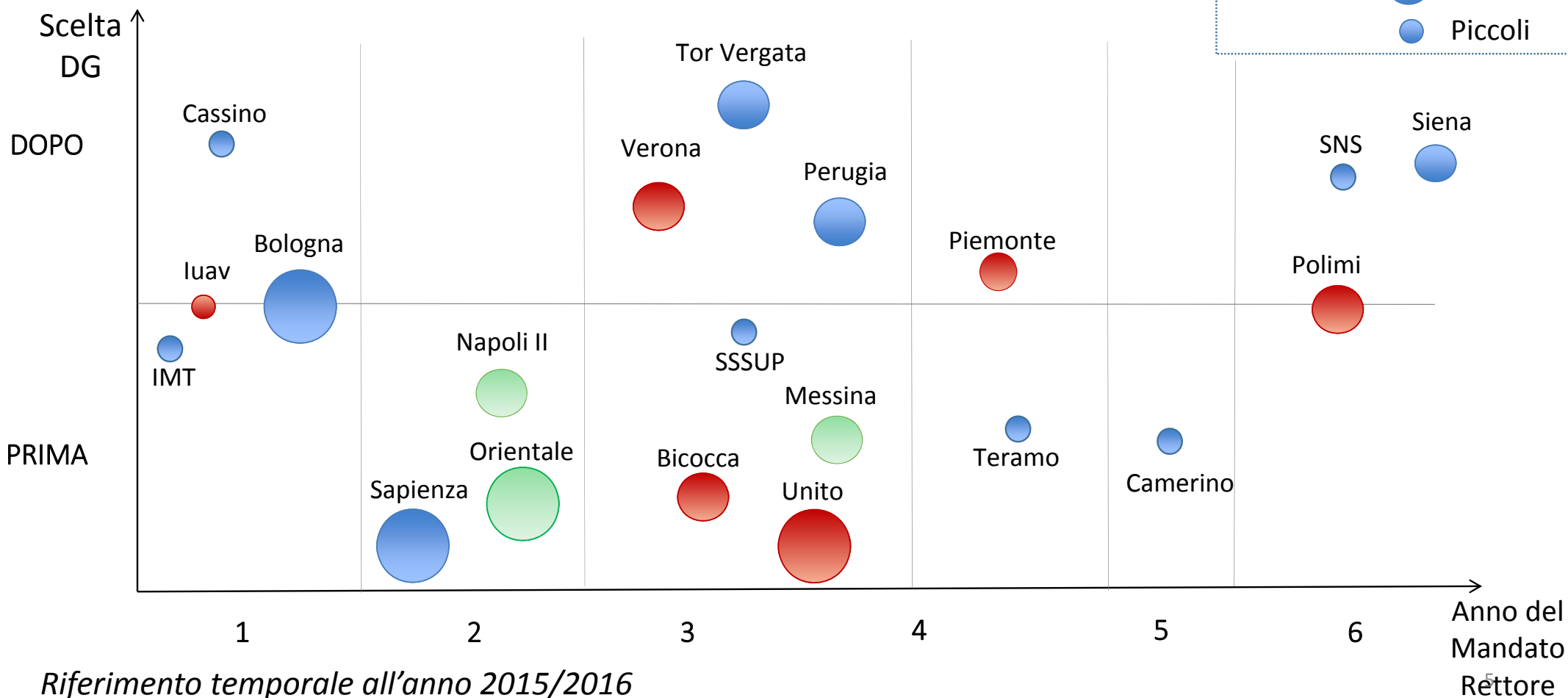
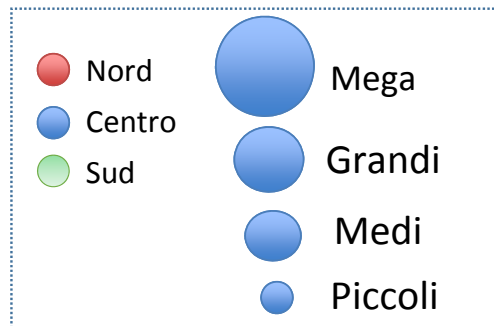
1° Focus Group	IMT Alti Studi -Lucca
	Sapienza Università di Roma
	Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa
	Università degli Studi di Teramo
2° Focus Group	Università di Camerino
	Alma Mater Studiorum Università di Bologna
	Scuola Normale Superiore
	Seconda Università degli Studi di Napoli
	Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
	Università degli Studi di Messina
	Università degli Studi di Napoli – L'Orientale"
	Università degli Studi di Perugia
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	
3° Focus Group	Università degli Studi di Siena
	Politecnico di Milano
	Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"
	Università degli Studi di Milano – Bicocca
	Università degli Studi di Torino
	Università degli Studi di Verona
Università luav di Venezia	

# Metodologia

- Il lavoro sulla programmazione ha utilizzato la metodologia del Focus Group:
  - Confronto tra i direttori
  - Favorire tematiche emergenti
  - **Sintesi cooperativa**
- Team integrato
  - Accademici (Arnaboldi e Peraboni – MIP)
  - Manager (Schiavone e Pepino - CODAU)
- La discussione si è focalizzata su tre elementi:
  - Definizione della strategia e l'interazione Rettore-DG in ottica di programmazione
  - Ciclo di programmazione e controllo – indicatori
  - Risultati raggiunti e desiderati



# Premessa: Il posizionamento nel mandato



# Definizione della strategia e interazione Rettore-DG

## Tema

Interazione del DG nella costruzione della strategia

## Elemento specifico

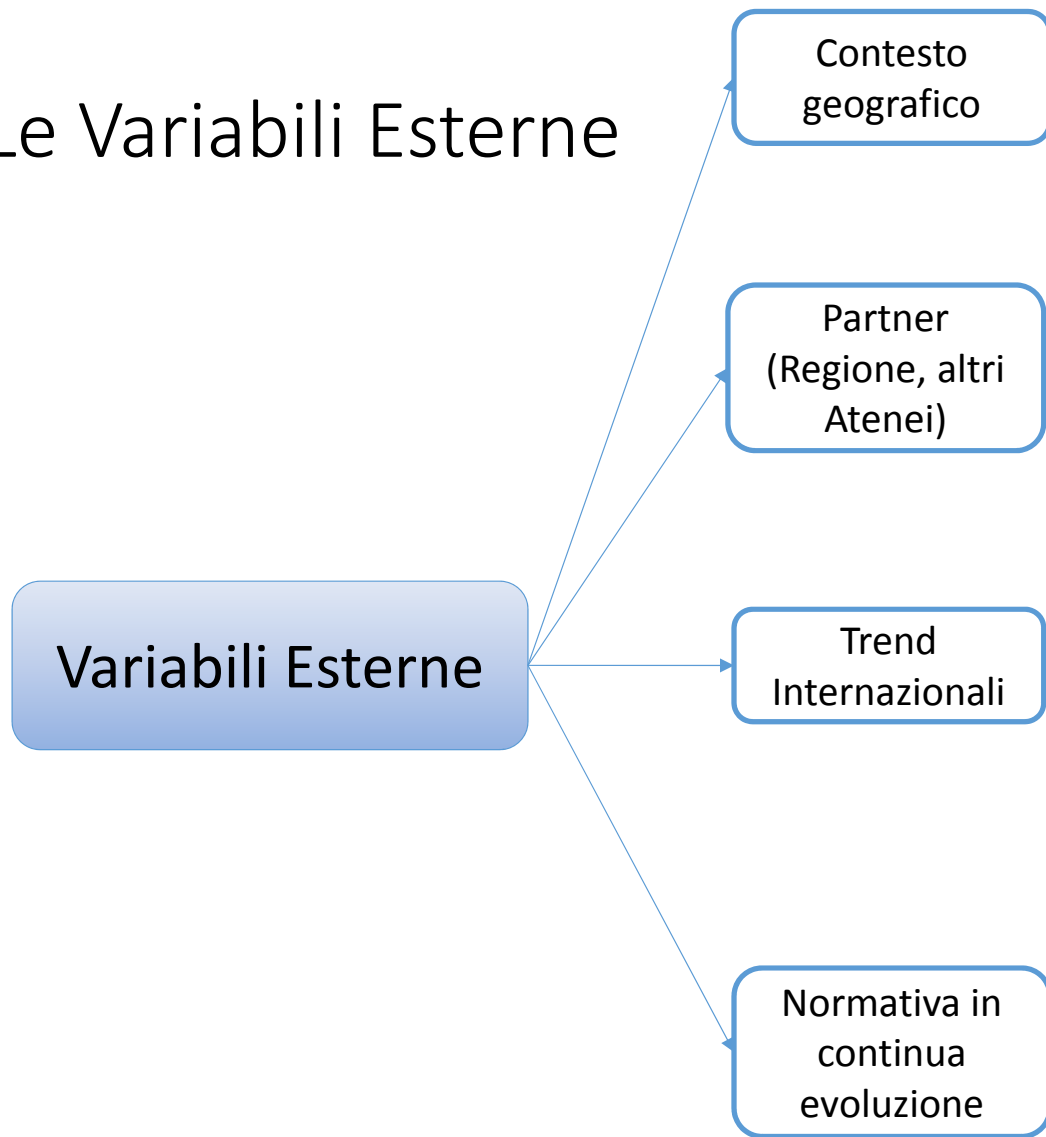
Riassumere gli **elementi distintivi** della strategia e il **rapporto con il Rettore-DG** in ottica di programmazione

## Risultato

Il progetto strategico di un ateneo non può fare a meno di tener conto di alcuni elementi:

- Inerenti al sistema in cui opera → Variabili Esterne
- Interni alla propria organizzazione → Variabili Interne

# Le Variabili Esterne



“La particolare **situazione logistica** ci pone di fronte a molti problemi che le altre università non devono gestire”. (Camerino)

“In un periodo di grande crisi, l’università può tornare ad essere un **punto di riferimento per la città**”. (Siena)

“Ipotizzare un miglioramento del servizio agli studenti senza la partecipazione ed agevolazione della **regione** è impensabile”. (Perugia)

“Per una università piccola è fondamentale l’individuazione dei **partner**, per noi è fondamentale la regione. Ci muoviamo sempre più come sistema regionale Abruzzese”. (Teramo)

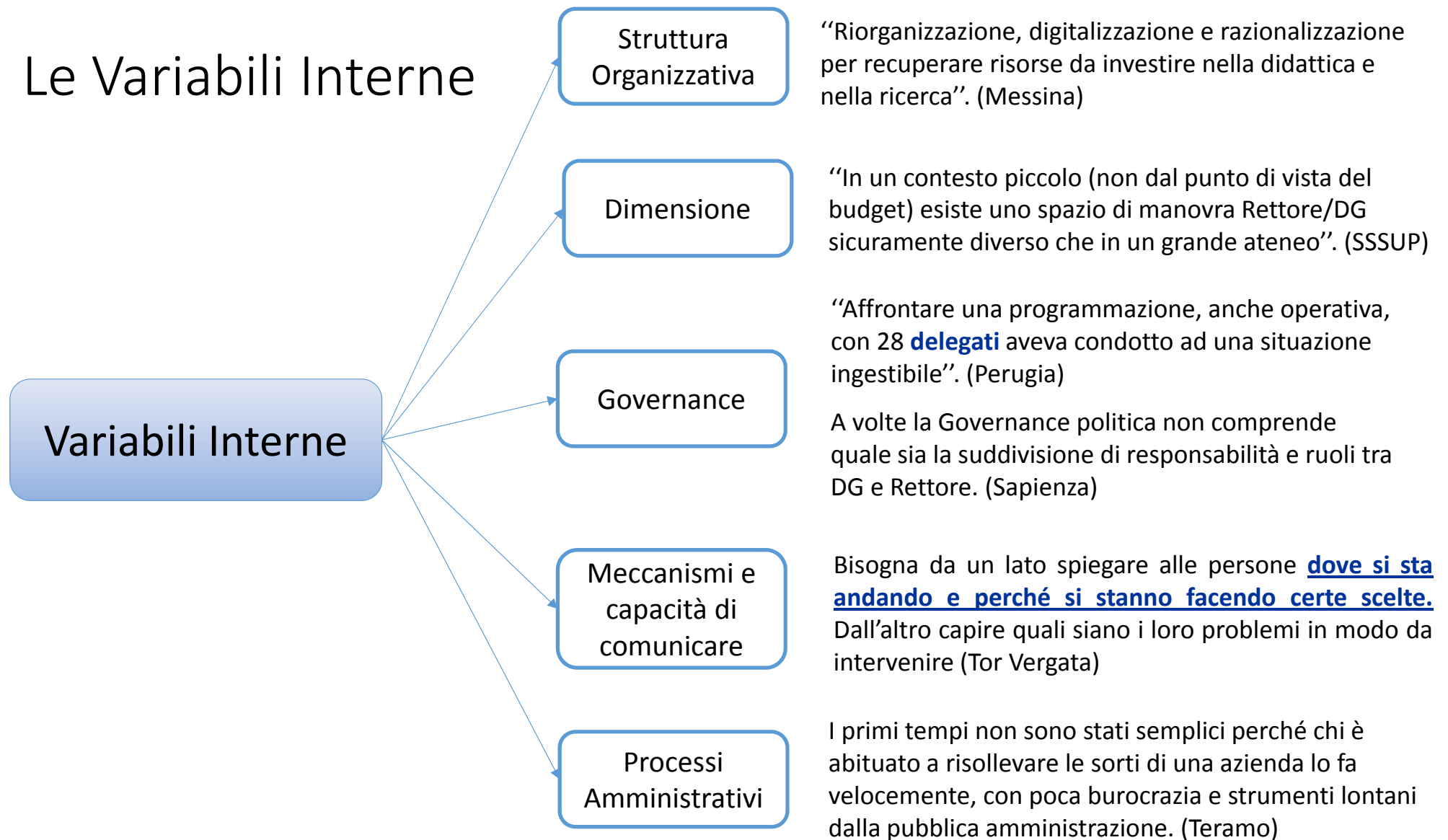
“Fondamentale guardare all’internazionalizzazione perché è il futuro dell’ateneo”. (Cassino)

“Uno degli aspetti su cui si pone la maggior attenzione è il posizionamento nei **Ranking Internazionali**”. (Sapienza)

“Esiste uno sfasamento tra la strategia delle università e le linee del ministero. I piani strategici sono stati concepiti prima rispetto alla programmazione triennale”. (IMT)

“Bisogna rielaborare i documenti alla luce di considerazioni che non sono nostre ma arrivano da altri”. (Sapienza)

# Le Variabili Interne





# Processo di definizione della strategia: importanza del contesto

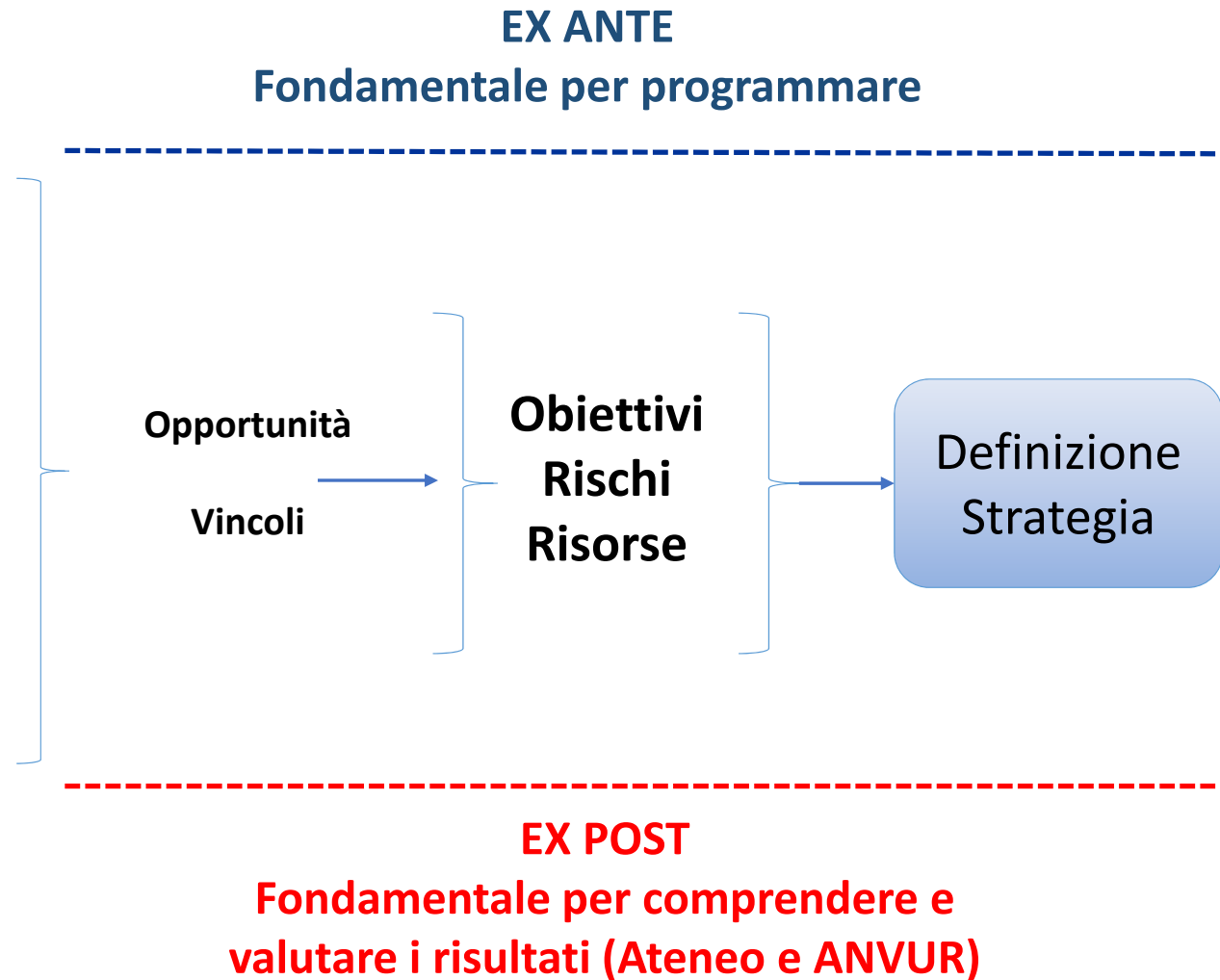
## Contesto

### VARIABILI ESTERNE

- Contesto Geografico
- Partner (Regione, altri Atenei)
- Normativa in continua evoluzione
- Trend Internazionali

### VARIABILI INTERNE

- **Fase Rettorale**
- **Permanenza DG**
- **Stile delega Rettore: con DG e Governance**
- Dimensione
- Struttura Organizzativa
- Meccanismi e capacità di comunicare



# Integrazione strategia: punti di miglioramento

- Stato emerso:
  - Presidio e **attenzione dei DG** alla strategia nella programmazione
  - Approccio **diversificato dei Rettori** all'integrazione alla programmazione
  - Strategia quasi sempre **adattiva**, con alcune ricorrenze:
    - Il 1° mandato molto «ambizioso»
    - Il 2° mandato più «realista»
    - Il DG già presente prima del Rettore nell'università aiuta il «realismo» già nel 1° mandato
- Spunti di riflessione/miglioramento:
  - **Sistematizzazione** della valutazione del contesto
  - Analisi di coerenza tra **obiettivi, rischi e risorse finanziarie**
  - Progettazione del **reporting**



# Il ciclo di programmazione e controllo - indicatori

**Tema**

Ciclo di Programmazione - indicatori

**Elemento  
Specifico**

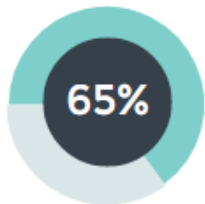
Scegliere tre indicatori con cui sia possibile valutare l'ateneo  
(coerentemente con la strategia)

**Risultato**

Set di indicatori che gli atenei ritengono funzionali per poter  
valutare la loro organizzazione e strategia

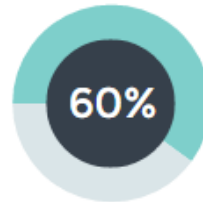
# Il ciclo di programmazione e controllo – indicatori (1)

## Didattica



- # CFU Acquisiti
- Soddisfazione studenti
- Output didattica
- Sbocchi futuri degli allievi
- Successo attività di recupero
- Caratterizzazione Offerta formativa
- Utilizzo didattica innovativa
- Tasso di occupazione studenti

## Internazionalizzazione



- # Studenti Stranieri
- # Corsi di studio in inglese
- # Convenzioni
- # Relazioni internazionali
- Tasso di internazionalizzazione
- # Studenti in Mobilità
- # Studenti con titolo di studio conseguito all'estero
- # CFU conseguiti all'estero

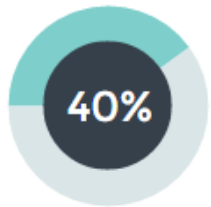
## Amministrazione



- Monitoraggio informatizzato delle delibere
- Razionalizzazione delle sedi
- Velocizzazione il flusso documentale
- Quantificazione dei carichi di lavoro
- Capacità di collaborazione del personale
- % riduzione acquisti diretti
- # processi e work flow dematerializzati
- Customer Servizi
- # Attività Formazione per PTA

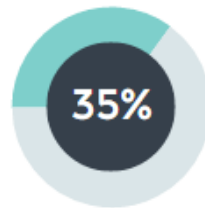
# Il ciclo di programmazione e controllo – indicatori (2)

## Ricerca



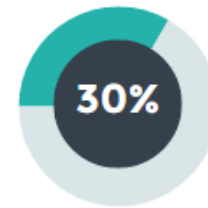
- m<sup>2</sup> Laboratori di ricerca
- Docenti ricercatori esterni / totale
- #/Valore progetti finanziati dall'esterno
- Output della ricerca
- % di autofinanziamento
- Fundraising
- Produttività docenti

## Economici Finanziari



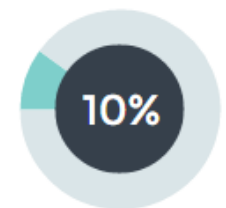
- Indicatori di Bilancio
- Entrate da autofinanziamento/ Entrate Complessive
- Spesa Annuale per Pta/ Proventi
- Volume attività conto terzi
- Flussi di Cassa

## Attrattività Reputazione



- Crescita studenti Iscritti
- Posizione Ranking
- # domande / # borse di dottorato
- # Domande Studenti

## Trasferimento tecnologico



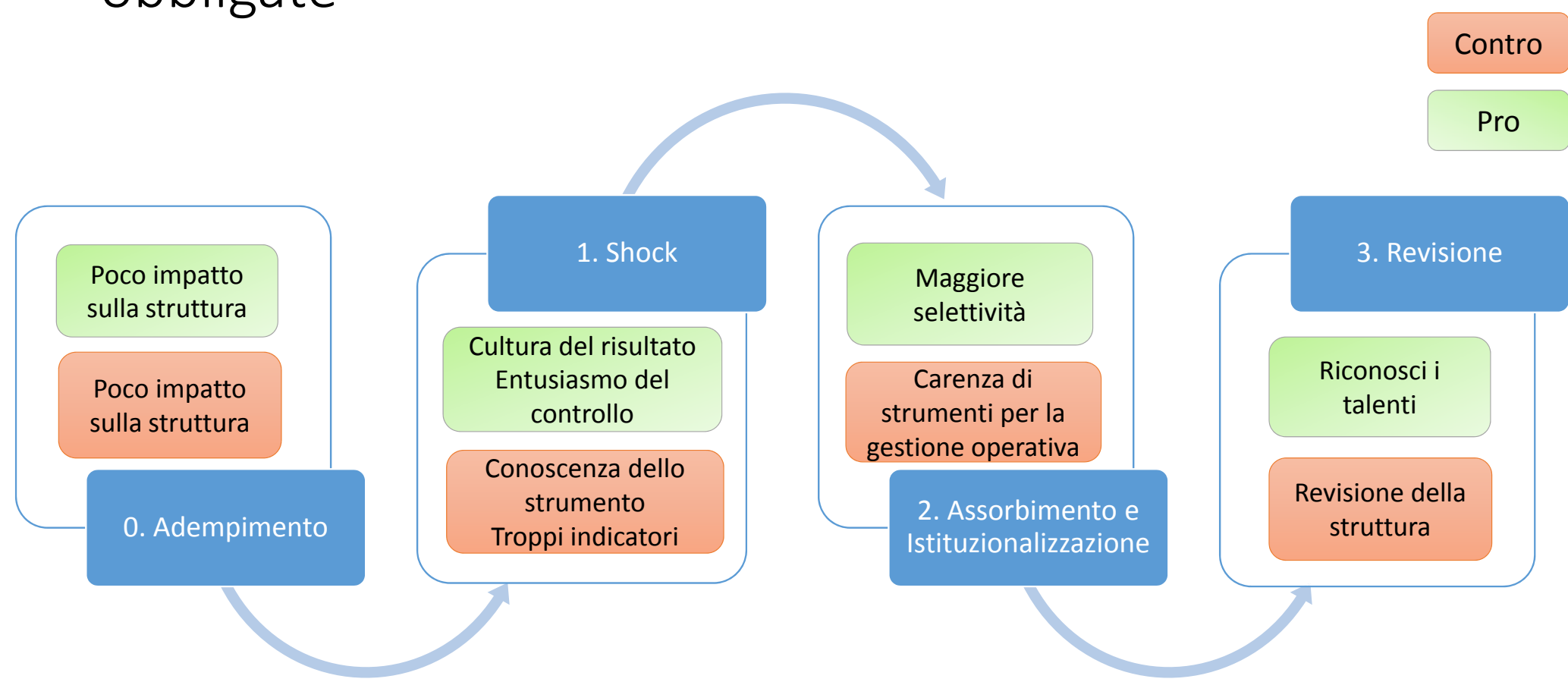
- # Start Up innovative
- Interazione con il territorio

# Gli indicatori – alcune considerazioni

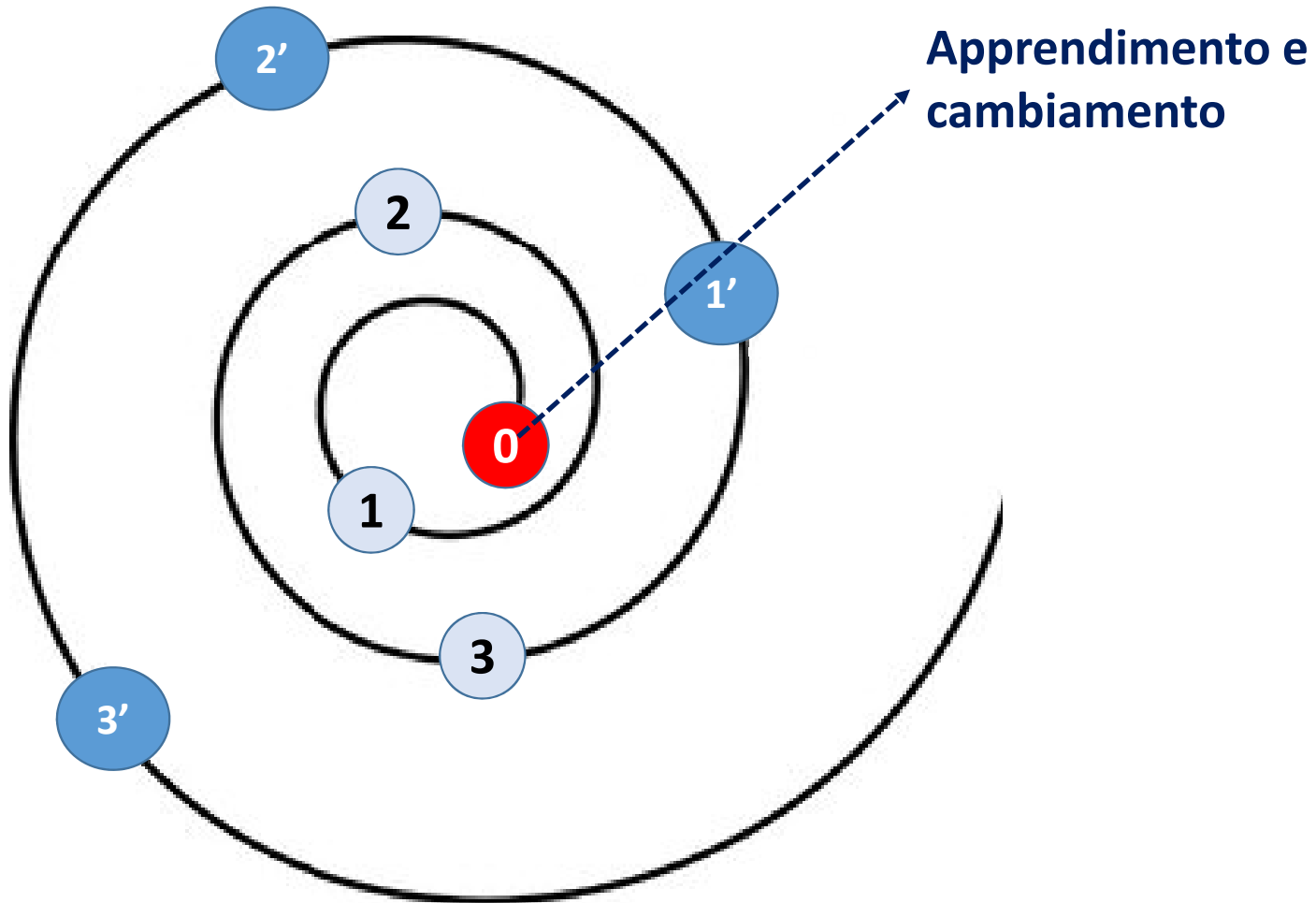
- Maturità crescente del sistema di indicatori, da migliorare il **reporting**
- Riflessione su **numerosità** e **cambiamento** degli obiettivi/indicatori
- Progettazione continua per uso degli indicatori nella valutazione individuale
  - Peso tra comportamento e risultati/obiettivi
  - Peso di attività ordinarie e progetti
  - Esigenza di **obiettivi comuni (pochi obiettivi)** – CATALIZZANTE
- Consapevolezza che durante l'implementazione:
  - **Non tutto è misurabile**, ma se non misuro «scompare», come fare?
  - Necessita di **indicatori pluriennali**, ma il ciclo è annuale, come fare?
- Oltre l'indicatore per incidere: **Leadership e capacità di negoziare**, guidati dagli indicatori
- Il sistema di programmazione deve passare delle fasi «obbligate»



# Il sistema di programmazione deve passare delle fasi “obbligate”



# La spirale del cambiamento: difficile tornare indietro





# La performance organizzativa: Obiettivi raggiunti e strumenti di supporto

**Tema**

La performance organizzativa

**Elemento  
Specifico**

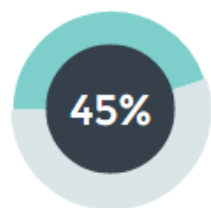
- Il principale risultato raggiunto
- Ciò che rappresenta un obiettivo fondamentale
- Di quali strumenti di supporto sentite la mancanza

**Risultato**

- Evidenza di elementi innovativi e difficoltà riscontrate
- Strumenti di supporto necessari per programmare
- Ulteriori strumenti

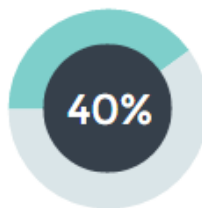
# Gli Obiettivi Raggiunti

## Sistema di Programmazione e Controllo



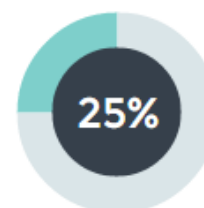
- Valutazione anche per i Direttori di Dipartimento
- Sistema di valutazione e monitoraggio per i dirigenti
- Sistema a regime: facilitando il raggiungimento di molti obiettivi
- Assegnazione obiettivi alle strutture decentrate e al personale docente
- La valutazione si effettua su elementi verificabili sul merito
- Riprogettato il ciclo di gestione della performance
- Introdotto il piano della performance come documento programmatico e non più solo come sforzo Adempimentale

## Organizzazione



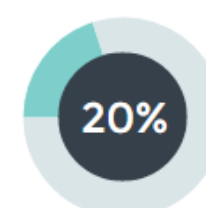
- Miglior comunicazione tra le parti
- Miglior funzionamento dell'organizzazione
- Fusione e successiva riorganizzazione che ha migliorato i processi
- Riuscire a coinvolgere tutta l'organizzazione
- Chiusura della quasi totalità dei contenziosi
- Analisi dell'assetto organizzazione
- Riorganizzazione e coinvolgimento effettivo anche dei dipartimenti

## Metodi di Lavoro



- Aumentata trasparenza e oggettività
- Promozione della cultura del risultato
- Maggior coinvolgimento del personale
- Cambiamento di mentalità: si ragiona per obiettivi
- Estensione capillare della cultura del lavoro per obiettivi
- Una maggiore sensibilizzazione nei porsi obiettivi coerenti ed oggettivi

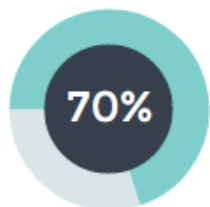
## Economici – Finanziari Razionalizzazione



- **Equilibrio Strutturale di Bilancio**
- Approvazione del Bilancio d'Esercizio da parte della Revisione dei conti
- Riduzione del 50% del numero programmatico per architettura
- **Analisi offerta didattica con un conseguente taglio del 40%**

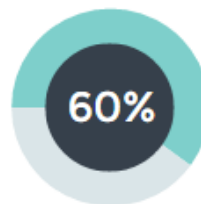
# Gli Obiettivi Desiderati

## Sistema di Programmazione e Controllo



- Creare un sistema premiante meno frammentato e più efficace
- Instaurare Area Controllo di gestione
- Istaurare delle procedure valide per tutti
- Estendere la valutazione a tutta l'Ateneo
- Una maggiore integrazione con il processo di pianificazione strategica e la dimensione economica - finanziaria
- Istaurare un collegamento effettivo tra sistema di misurazione e valutazione individuale
- Trovare il giusto equilibrio tra la formalizzazione dei processi e il loro effettivo funzionamento

## Metodi di Lavoro



- Acquisizione di nuove competenze specialistiche
- Superare la passività dipendenti
- La semplificazione continua e concretamente attuata
- Motivare nuovamente il personale per rilanciare l'ateneo
- Promuovere la cultura della collaborazione
- Maggiore condivisione degli obiettivi
- Cercare di istaurare una maggiore cultura manageriale
- Una sempre maggiore coesione nella squadra dirigente
- Costruzione di un sistema basato non solo sugli obiettivi ma anche sui VALORI e comportamenti
- Educare i dirigenti a costruire obiettivi misurabili

## Organizzazione



- Maggior coinvolgimento di tutta l'organizzazione
- Aumentare il senso di appartenenza della struttura decentrate
- Ridisegnare apparato burocratico per processi
- Rivedere l'assetto organizzazione
- Migliorare la condivisione e comunicazione tra i diversi attori
- Semplificazione dei processi

# Performance: confronto risultati raggiunti e desiderati

RAGGIUNTI	DESIDERATI
<b><u>Sistema di programmazione e controllo</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maggiore trasparenza</li><li>• Maggiore oggettività</li><li>• Maggiore «sostanza» meno «forma»</li></ul>	<b><u>Sistema di programmazione e controllo</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risorse umane dedicate</li><li>• Sistema informativo</li><li>• Coerenza e incidenza della premialità (tecnica e risorse disponibili)</li></ul>
<b><u>Organizzazione</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Macro-struttura</li></ul>	<b><u>Organizzazione</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Micro-organizzazione (meccanismi di comunicazione e condivisione; ottimizzazione processi)</li><li>• Miglioramento relazione AG e DIP</li></ul>
<b><u>Metodo di lavoro</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura per obiettivi</li></ul>	<b><u>Metodo di lavoro</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diminuire passività e «difesa» del personale</li><li>• Diffondere cultura della «comunicazione» a tutti i responsabili</li><li>• Competenze specialistiche</li></ul>
<b><u>Prestazioni economico-finanziarie e razionalizzazione</u></b>	

# Gli strumenti indicati come mancanti

Nuovi  
Indicatori

- **Cruscotto Direzionale**
- Analisi distribuzione carichi di lavoro

Metodo di Lavoro

- Attività di formazione per trasmettere competenze soft (lavorare in team, gestire i colleghi)
- Maggiore formalizzazione nel riscontro dei responsabili riguardo la performance individuale

Sistema di Controllo di  
Gestione

- Strumenti per premiare chi merita
- Un reporting che venga prodotto in modo automatico e con meno effort manuale

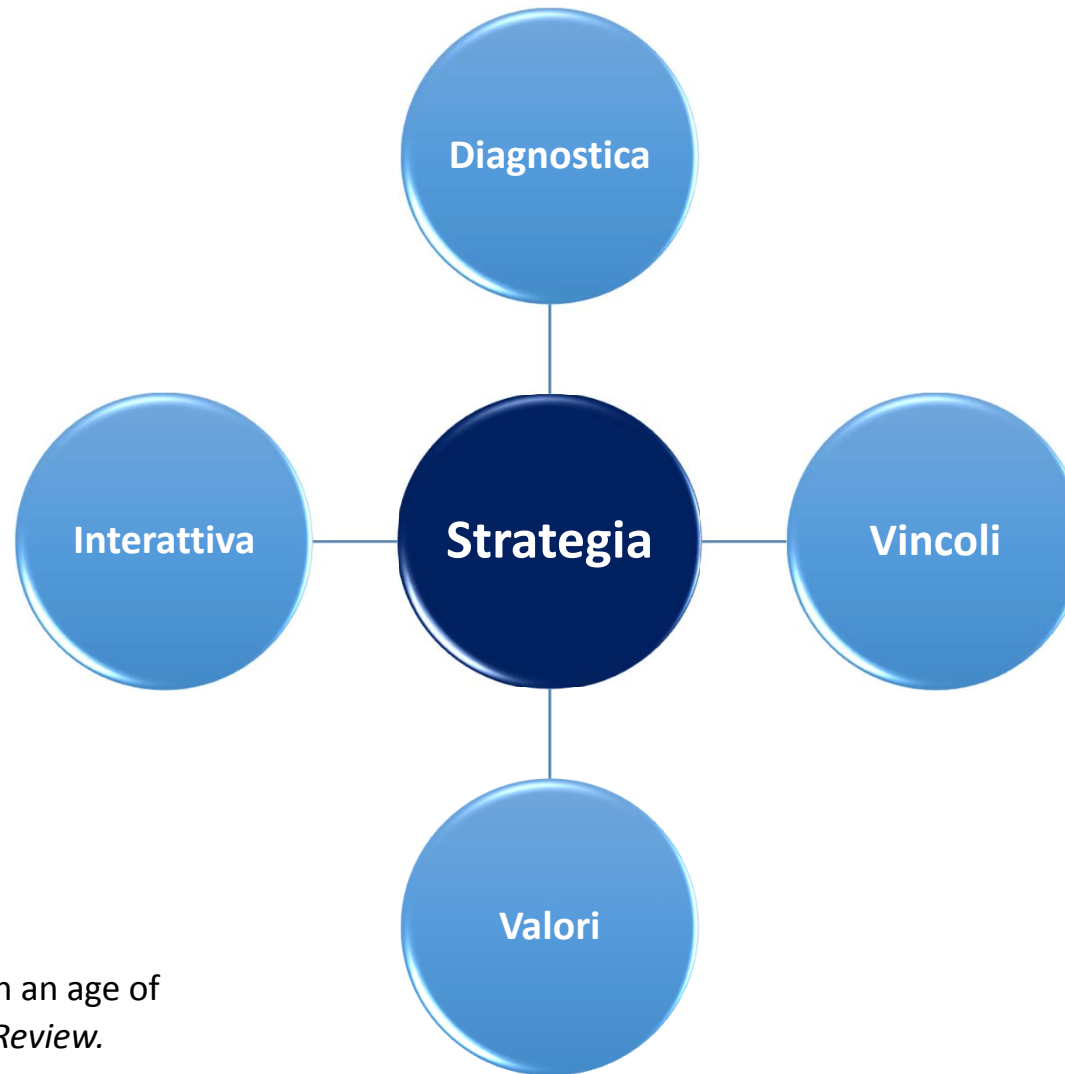
Organizzazione

- Un **sistema di controllo di gestione**
- Indagine di clima
- La possibilità di **assumere risorse umane specializzate**

Sistema Informativo

- Un applicativo in grado di gestire il work flow della pianificazione e valutazione
- **Un sistema informativo integrato** → che sia visibile e modificabile real time da tutti
- Un applicativo in grado di gestire più agilmente gli acquisti
- Una banca dati delle professionalità e competenze
- Uno strumento per monitorare i risultati della performance individuale nel corso dell'anno

# Le leve della gestione della performance



Fonte: Simons R., (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*.

# Possibili sviluppi futuri

Analizzare nel dettaglio dell'integrazione con:

- Programmazione finanziaria e bilancio
- Sistema di controllo di gestione
- Sistemi di gestione dei rischi (non solo quelli legati all'anticorruzione)
- Sistema qualità