



Quarta Edizione delle giornate di incontro con i Nuclei di Valutazione
ANVUR, Roma, 28 Febbraio 2019

L'integrazione dei cicli della performance e del bilancio come sfida di management

Prof. Simone Guercini

Ordinario di Economia e gestione delle imprese

Nucleo di Valutazione – Università degli Studi di Firenze



Approcci alla performance nell'organizzazione

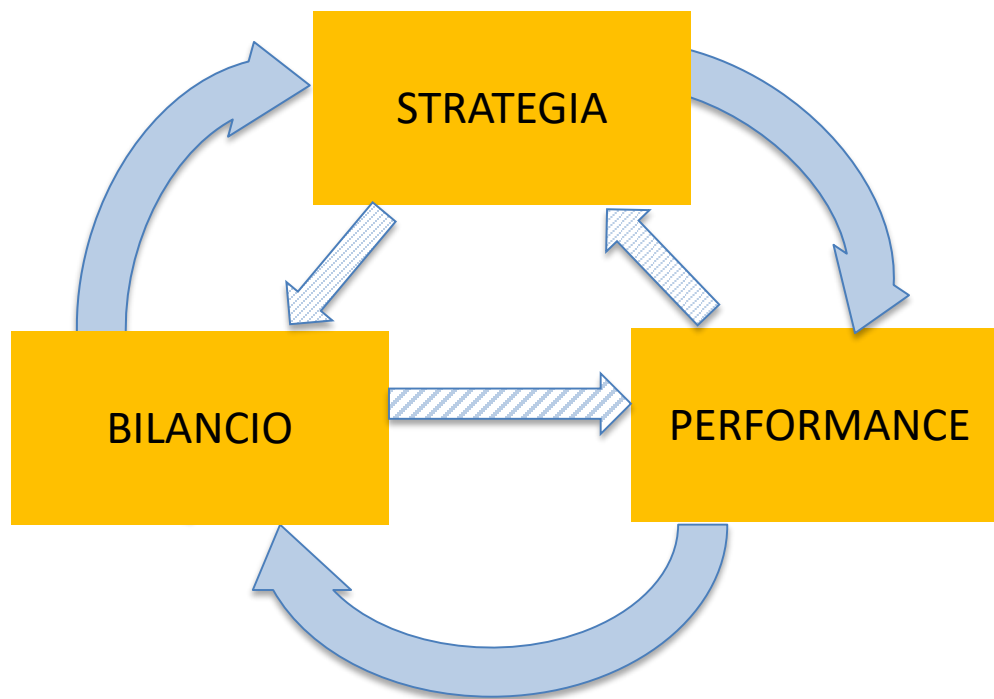
Pluralità ed evoluzione degli approcci alla performance:

- rispetto delle norme e adempimento con atti amministrativi
- ricerca di efficienza e garanzia di gestione e controllo
- risposta ai bisogni, *accountability* verso la collettività, rapporto tra priorità, mezzi e risultati

I progressi del sistema e le competenze necessarie:

- integrazione dei cicli come integrazione delle competenze necessarie
- la complessità nei processi e la relazione con i diversi attori dell'organizzazione e del contesto

Circolarità e relazioni tra strategia, performance e bilancio evidenziate dalle linee guida



Rischi e progressi nel processo di integrazione

Presupposti e conseguenze dell'integrazione – il caso dei rischi evidenziati circa l'adozione della contabilità analitica

1. rischio di apparente oggettività
2. rischio di esclusiva rilevanza delle componenti economica
3. rischio di imputazione troppo analitica

I progressi nell'integrazione tra cicli di performance e bilancio nell'organizzazione: l'esperienza di Unifi

- avvio di un sistema di performance budgeting – i progressi nel rafforzamento dell'integrazione in fase programmatica con (parziale) budgetizzazione degli obiettivi
- le aree di miglioramento – formalizzare il collegamento responsabilità economica/obiettivi di performance

Affrontare i rischi e sostenere i progressi

Nel caso di Unifi (Rel. Performance 2017) due eventi rilevanti per il rapporto pianificazione-ciclo di bilancio-modello organizzativo-ciclo della performance:

- approvazione modello di dotazione unica alle strutture (Dipartimenti e Scuole)
- nota di indirizzo del Rettore volta a declinare gli obiettivi delle strutture nel Piano Strategico

Aree di miglioramento:

- Rafforzare i riferimenti agli aspetti proiettati verso il sistema di pianificazione per il futuro (programmi e budget di previsione)
- Maggiore collegamento del ciclo di performance (organizzativa e individuale) con i suoi presupposti (budget) ed effetti di bilancio (consuntivo)

Valorizzare l'apporto delle linee guida

Utile l'esplicitazione dei rischi da evitare nel processo di integrazione – il caso della adozione della contabilità analitica

- non depotenzia la credibilità del processo, ma al contrario,
- consente sia di cogliere i trade-off che di adottare euristiche dirette all'efficacia

Mappatura dei documenti (piani, programmi, bilanci, relazioni, altri documenti) coinvolti dall'integrazione

- da un lato misura l'ampiezza degli strumenti richiesti oggi agli atenei, e può essere la base per possibile razionalizzazione
- dall'altro cerca di evidenziarne i collegamenti che aiutano a prenderne atto e a dare una visione complessiva dei processi sottostanti la preparazione dei documenti



Grazie per l'attenzione

