

## SINTESI PROCESSO PIANIFICAZIONE-CONTROLLO-VALUTAZIONE UNIVERSITA' URBINO

### PIANO STRATEGICO

Contiene Visione, Missione, Analisi del contesto e del posizionamento dell'Ateneo di Urino.

Indica le fasi del processo di pianificazione strategica, e soprattutto identifica gli obiettivi strategici e le strategie (con obiettivi specifici) da realizzare nelle tre aree di missione:

- **Ricerca: migliorare la qualità della ricerca** (R.1), dal punto di vista della produzione scientifica (R.1.1) e del profilo di competitività dell'ambiente di ricerca dell'Ateneo (R.1.2), oltre al miglioramento delle politiche di reclutamento (R.1.3);
- **Formazione:**
  - 1) **Consolidare l'offerta formativa** (F.1), attraverso l'innovazione dei contenuti dell'offerta in relazione agli sbocchi occupazionali (F.1.1), il miglioramento delle professionalità e delle competenze didattiche del corpo docente (F.1.2), il rafforzamento del profilo internazionale della didattica (F.1.3) e il rafforzamento dell'Alta Formazione (F.1.4);
  - 2) **Potenziare e valorizzare il ruolo strategico del Dottorato di Ricerca** (F.2), con l'incremento del numero di borse di dottorato finanziate (F.2.1), la valorizzazione del merito scientifico nelle procedure di selezione (F.2.2), la valorizzazione dell'internazionalizzazione (F.2.3),
  - 3) **Promuovere l'inclusione degli studenti disabili** (F.3), attraverso il miglioramento della qualità dell'accoglienza e dei servizi per il sostegno alle attività formative (F.3.1)
- **Terza Missione:**
  - 1) **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio** (Valorizzazione della ricerca e del trasferimento tecnologico) (TM.1), attraverso il potenziamento della capacità inventiva del personale di ricerca (TM.1.1), l'avvio di nuovi spin-off non partecipati (TM.1.2), la valorizzazione delle attività di ricerca e didattica commissionate (TM.1.3);
  - 2) **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale del territorio (Public Engagement)** (TM.2), attraverso la valorizzazione del Polo Museale di Ateneo (TM.2.1), l'aumento del numero di eventi di divulgazione scientifica e culturale istituzionalmente organizzati (TM.2.2), l'aumento della visibilità della didattica aperta erogata in modalità MOOC su temi di rilevanza socio-culturale (TM.2.3).

Per ogni obiettivo strategico e per ogni obiettivo specifico sono individuati: Indicatori di risultato (con i risultati attesi), le responsabilità legate all'attuazione e alle fonti dei dati necessari, le azioni da attuare, i soggetti che hanno la responsabilità di verificare l'efficacia delle azioni implementate, la tempistica e gli strumenti da utilizzare per la verifica dell'efficacia.

Poi sono indicati **5 obiettivi (con relative politiche) trasversali**: Internazionalizzazione, Politiche di Reclutamento, Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare (Logistica), Servizi (agli studenti e servizi tecnico-amministrativi strumentali e di supporto), Responsabilità Sociale (redazione Bilancio sociale).

## **PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (Ex Legge n. 43 del 2005)**

Nell'ambito delle linee generali d'indirizzo e degli obiettivi della programmazione delle Università nel triennio 2016-2018, l'Ateneo di Urbino ha inteso elaborare due progetti coerenti con la propria programmazione strategica:

- Modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, innovazioni delle metodologie didattiche (con azione tesa ad introdurre interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti);
- Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (con risorse a sostegno della mobilità per ricercatori e professori associati di durata massima di tre anni)
- Valorizzazione dell'autonomia responsabile: accrescere la proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato laureati in altro Ateneo; accrescere la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso.

## **PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE (elaborato sulla base di quanto contenuto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato con D.R. n. 92 del 6 marzo 2018)**

Il Piano è integrato perché mira a rendere coerenti la dimensione strategica ed operativa (**Performance**), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (**Trasparenza**) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (**Prevenzione della Corruzione**).

Il Piano è integrato anche perché deve assicurare coerenza tra la **Pianificazione strategica** (pluriennale) e la **programmazione di tipo economico-finanziaria** (annuale e triennale) con gli **strumenti relativi** (Budget, Contabilità analitica, analisi scostamenti, Bilancio Unico), in modo da allineare l'indirizzo (obiettivi e azioni strategiche) e la gestione, il lungo periodo con la gestione corrente, gli strumenti di misurazione e di valutazione e da favorire l'allineamento organizzativo.

Dopo aver richiamato l'analisi del contesto esterno (con relativo posizionamento di contesto) e quella del contesto interno (organizzazione, capitale umano, organigramma dell'Ateneo), per quanto riguarda la Performance, il Piano pone l'accento sulla necessità di approfondire azioni di coordinamento con la programmazione strategica e quella annuale (Budget Economico), al fine di garantire piena coerenza tra obiettivi ed azioni strategiche pluriennali e obiettivi e politiche di gestione annuali previste e realizzate, relative ai tre ambiti istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) che costituiscono la missione dell'Ateneo, oltre alla necessità di garantire l'integrazione con i processi di Qualità (Sistema di Assicurazione Interna della Qualità e Documento di Politica per la Qualità).

**L'Albero della Performance** ha proprio il compito di consentire la traduzione degli **obiettivi strategici** in **obiettivi specifici** e questi in **obiettivi operativi** da assegnare alla gestione corrente come **risultati** da conseguire nel breve termine (l'anno) e individuando le risorse economiche, strumentali ed umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte. Gli obiettivi specifici esplicitano le mete che l'Ateneo vuole raggiungere; ad essi si collegano obiettivi operativi che indicano il "come" si intende raggiungere un obiettivo specifico secondo un determinato percorso di attuazione.

I livelli gerarchici della programmazione integrata quindi sono:

- **Aree strategiche:** sono articolate in **Ricerca, Formazione, Terza Missione** (tutte di responsabilità diretta degli organi politici) e “**Servizi di Supporto**”, che raccoglie obiettivi e politiche trasversali legate alla responsabilità del Direttore Generale che cura il funzionamento dell’organizzazione presidiando l’efficacia e l’efficienza dell’organizzazione. Trasversale alle 4 aree strategiche c’è una quinta Area che è la “**Prevenzione della corruzione e Trasparenza**”;
- **Obiettivi strategici:** linee di indirizzo strategico che l’Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo (quindi, punti di riferimento per l’intero triennio di programmazione strategica. Sono quelli indicati sopra nel Piano strategico come R.1, F.1, F.2, F.3, TM.1, TM.2, ai quali si aggiungono 4 obiettivi strategici legati ai Servizi di supporto;
- **Obiettivi specifici:** declinano gli obiettivi strategici nelle 4 Aree e sono indicati nel Piano Strategico come R.1.1, R.1.2, R.1.3 ecc. ecc.;
- **Obiettivi operativi:** sono individuati sulla base di ciascun obiettivo specifico e sono organizzativi (cioè di struttura) e/o individuali, assegnati al personale dirigente e al personale titolare di incarichi di responsabilità (categoria EP e categoria D titolari di incarichi).

Per ogni obiettivo si individua un indicatore per il quale deve essere definito un valore di risultato da raggiungere (target) con riferimento ad un determinato periodo. Poi si rileva lo scostamento fra il valore target prefissato per l’indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

La definizione degli obiettivi deve avvenire in modo integrato con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, specie con il Budget che dovrebbe fungere proprio da cerniera tra la programmazione strategica e quella operativa, esprimendo in termini quantitativo-monetari gli obiettivi, risorse, risultati. In tal modo, si rendono coerenti e si allineano le scelte e le decisioni strategiche con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la realizzazione delle azioni di gestione corrente attraverso le quali si implementano le strategie stesse. Attraverso il Bilancio unico di previsione si verifica e si assicura, pertanto, la sostenibilità finanziaria degli obiettivi e delle politiche di Ateneo rispetto alle risorse che si prevede di disporre, garantendo il rispetto delle condizioni di equilibrio quantitativo-monetario e qualitativo fra le entrate e le spese, nel solco degli obiettivi e delle linee d’azione tracciate nel Piano Strategico.

La performance si distingue in **Organizzativa di struttura e Individuale**.

La **performance Organizzativa** riguarda l’Ateneo nel suo complesso, il Direttore Generale e le strutture dell’Amministrazione Centrale e quelle periferiche.

La **performance organizzativa complessiva dell’Ateneo** si riferisce agli obiettivi e alle strategie indicate nel Piano Strategico e al rispetto degli indicatori previsti dal legislatore ai fini dell’attribuzione dell’FFO, dei punti organico ecc. (sostenibilità spese personale, indice di indebitamento, ISEF Ateneo ecc.).

La **performance del Direttore Generale** si collega agli obiettivi assegnati al Direttore stesso dal Consiglio di Amministrazione, che nel 2018 sono stati:

- Riorganizzazione del sistema di ricevimento delle Segreterie Studenti;
- Pianificazione e razionalizzazione politiche reclutamento personale T.A.;
- Prosecuzione dell’attività di snellimento, semplificazione e de materializzazione;
- Razionalizzazione del sistema Archivi d’Ateneo;
- Presidio delle azioni di investimento contenute nel Piano di Sviluppo d’Ateneo;

- Prosecuzione dell'azione di coordinamento delle azioni finalizzate ad interventi per le strutture residenziali di proprietà dell'Ateneo.

Gli obiettivi specifici declinano tali obiettivi e si riconducono a diversi aspetti delicati dell'organizzazione d'Ateneo.

La **performance Organizzativa di struttura** fa riferimento agli obiettivi specifici di struttura annuali e alle relative azioni concretamente realizzabili nell'anno dalle Aree, dai Settori e/o Servizi nei quali sia presente personale dirigente, o personale EP o uffici ricoperti da personale di cat. D titolare di incarichi di responsabilità.

Agli obiettivi sono correlati specifici Indicatori (di efficienza ed efficacia), target da raggiungere e pesi (in relazione alla priorità).

A partire dagli obiettivi organizzativi di struttura, vengono individuate le performance a cui gli uffici sotto ordinati, sulla base delle responsabilità affidate, possono contribuire. L'obiettivo organizzativo, quindi, viene scomposto in sotto-progetti a cui contribuiscono le diverse strutture sotto ordinate presidiate da unità di personale titolare di incarichi di responsabilità, la cui performance individuale includerà le prestazioni attese delle attività / sotto-progetti legati alle specifiche responsabilità.

Per il 2018 sono stati individuati per il personale dirigente e per gli EP, un numero limitato di obiettivi, rilevanti e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento all'anno oggetto di valutazione (così come riportati nel Piano Strategico).

Altri strumenti gestionali sono l'Indagine sul Benessere organizzativo e la Customer Satisfaction.

Ai fini del Piano per la Prevenzione della corruzione, si individuano le Aree di Rischio (attività e processi nell'ambito dei quali è più elevato il rischio di corruzione). La realizzazione delle attività legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza si collega all'impegno e agli obiettivi organizzativi di struttura e/o individuale finalizzati a prevenire i fenomeni corruttivi.

**La performance Individuale** deve essere coerente con quella Organizzativa e include le prestazioni attese dalle attività o sotto-progetti affidati alle responsabilità, quindi si pone all'incrocio tra responsabilità/progetti affidati alla struttura e responsabilità individuali del personale dirigente o EP o cat. D con titolarità sotto ordinato.

La valutazione della performance individuale è finalizzata ad obiettivi di continuità e progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dalle singole persone, nonché alla crescita professionale attraverso una maggiore partecipazione dei singoli alla performance della struttura organizzativa di appartenenza e/o dell'Ateneo nel suo insieme. E' quindi occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso. Le linee guida seguite nell'assegnazione degli obiettivi sono: razionalizzazione numero obiettivi, riferimento alle sole attività di discontinuità, identificazione puntuale degli obiettivi affinché siano ben identificati e raggiungibili. Per ciascun obiettivo si identifica l'Indicatore e un target.

L'attribuzione degli obiettivi individuali è affidata al Direttore Generale, attraverso un processo di concertazione/negoziante di tipo top down (a cascata) a partire dal mese di dicembre. E' un processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi, come fondamento per realizzare correttamente il successivo processo di valutazione. Gli ambiti di misurazione della performance riguardano sia i dirigenti e il personale responsabile delle unità organizzative dotate di autonomia e responsabilità, sia il personale non titolare di incarichi di responsabilità.

Le Schede di Valutazione Individuale contengono una scheda anagrafica (valutatore e valutato), una sezione in cui sono riportate le aree comportamentali (autonomia e capacità decisionale, capacità

tecniche e sviluppo professionale, gestione economica e organizzativa, gestione e valorizzazione dei collaboratori, leadership, orientamenti ai bisogni dell'utenza, orientamento alla qualità interna e all'innovazione, orientamento al risultato, problem solving), la loro descrizione, i comportamenti attesi e la valutazione espressa su una scala da 1 a 5, una sezione di feedback qualitativo del valutatore, una sezione in cui si riportano eventuali osservazioni del valutato e una sezione per la firma di entrambi.

Altre fasi del processo sono: il monitoraggio intermedio e azioni correttive in itinere; misurazione e valutazione della performance (con le Schede di valutazione), la rendicontazione della performance e la validazione della rendicontazione, la distribuzione degli incentivi.

## **BUDGET**

Il Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio per l'anno 2019 (redatto in ottemperanza al disposto dell'art. 15 del Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità) si compone di:

- Budget economico
- Budget degli investimenti
- Bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria
- Budget triennale 2019-2021 composto da budget economico e budget degli investimenti
- Classificazione della spesa per missioni e programmi (Decreto MIUR/MEF n.21 del 16 gennaio 2014).

Gli schemi di budget economico e degli investimenti, adottati dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, sono conformi a quelli previsti dal decreto n.925 del 10/12/2015 emanato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze in applicazione dell'articolo 1, comma 2, lettere a) e b), del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n.18 e successive modifiche come da decreto n.394 dell'08 giugno 2017.

Rispetto al bilancio unico di esercizio 2017 ed il preconsuntivo 2018, il bilancio di previsione 2019 mostra alcune variazioni nei principi di riclassificazione delle voci del budget economico e del budget degli investimenti legati alla pubblicazione del Decreto Interministeriale 925/2015 che disciplina gli schemi e i criteri per la redazione del bilancio di previsione delle Università e alle Note Tecniche del MIUR n.1 del 17/05/2017, nel rispetto dei principi contabili e postulati di bilancio che tendono alla comprensibilità, trasparenza del bilancio e comparabilità dei dati contabili con quelli di rendicontazione.

Lo schema di budget degli investimenti, per la parte relativa agli impieghi è strutturato in coerenza con la sezione corrispondente di stato patrimoniale, tutto ciò per garantire la comparabilità del budget con le stesse risultanze del bilancio di esercizio; la struttura prevede l'indicazione delle fonti di finanziamento e copertura (patrimoniale e finanziaria) degli investimenti previsti in apposite colonne sulla base delle relative voci coerenti alla disponibilità rilevabile a livello patrimoniale.

Per quanto riguarda i principi contabili di bilancio e i criteri adottati si fa riferimento al Decreto MIUR n.19 del 14 gennaio 2014 "principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-

patrimoniale per le Università”, decreto attuativo della Legge 240/2010 di riforma del sistema universitario integrato con gli schemi di budget e degli investimenti di cui all’art. 1 comma 2 lett. a e b D.Lgs. 18 /2012.

Il Preventivo unico annuale non autorizzatorio in contabilità finanziaria, semplificato e di derivazione dalla contabilità economico patrimoniale e analitica, previsto dall’art.7 del Decreto MIUR n.19/2014, è strutturato secondo lo schema allegato al decreto MIUR n.394 dell’08/06/2017. Il nuovo prospetto recepisce la nuova codifica SIOPE in vigore dal 01/01/2018 e consente il consolidamento e il monitoraggio dei conti delle Amministrazioni Pubbliche.

Il Budget triennale 2019-2021 è suddiviso in budget economico e degli investimenti e serve a garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Il sistema di **contabilità analitica** permette l’imputazione dei ricavi e dei costi per singola unità organizzativa (dipartimenti e amministrazione centrale nelle sue articolazioni fondamentali).

Nel Budget, i dati vengono presentati distinguendo le previsioni di budget dell’Amministrazione Centrale contenute nel “budget amministrazione centrale” dalle previsioni di budget dei progetti contenute nel “budget dei progetti”. Le previsioni di budget dell’Amministrazione Centrale sono inserite al 5<sup>^</sup> livello del piano dei conti mentre le previsioni di budget dei progetti sono inserite al 4<sup>^</sup> livello (riferito a macrovoci cioè raggruppamenti omogenei di costo e di ricavo, livello autorizzatorio, con controllo di disponibilità). Anche se il budget autorizzatorio dei progetti è al quarto livello, la registrazione dei fatti di gestione rimane comunque all’ultimo livello (5<sup>^</sup>) del piano dei conti. Tutto questo rende flessibile la gestione contabile dei progetti perché il controllo sulla disponibilità è fatto al quarto livello, quindi, non sono necessarie variazioni di budget tra le voci di costo contenute al quarto livello.

La separata evidenziazione dei rispettivi risultati economici (amministrazione centrale e progetti) accresce la capacità informativa del Budget stesso, e di conseguenza produce una migliore e più analitica capacità di programmazione.

Con il Budget 2019 (anno t) , per la prima volta, i prospetti relativi ai dati di Budget sono stati posti a confronto con i dati consuntivi dell’anno t-2 (ossia 2017) e con quelli pre-consuntivi dell’anno t-1 (ossia 2018), in modo da verificare come le previsioni inserite si rapportano con i dati consuntivi. Negli anni precedenti il confronto era effettuato solo con i dati di Budget dell’anno t-1, risultando poco significativo in quanto noncurante degli accadimenti intervenuti proprio nell’anno in cui si effettuano le nuove previsioni.

La redazione del Bilancio Unico di Previsione 2019 ha seguito gli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell’Ateneo, enucleati in particolare nel Piano Strategico 2018-2020 e nel Piano Integrato della Performance, nello sforzo di garantire la piena coerenza tra gli obiettivi e le azioni strategiche pluriennali e gli obiettivi e le politiche di gestione annuali, previste e realizzate, relative ai tre ambiti istituzionali di intervento (didattica, ricerca e terza missione). Tale azione di raccordo tra programmazione strategica, programmazione annuale o Budget unico e Piano della performance, con gli strumenti valutativi previsti nell’ambito delle attività del Nucleo di Valutazione, è stata perseguita sin dall’inizio del mandato rettorale, risultando decisiva proprio per il raggiungimento degli obiettivi di breve e triennali, conformi alla missione e alla visione del nostro Ateneo e nel perseguimento delle azioni strategiche previste proprio nel Piano Strategico. Lo scopo è anche quello

di migliorare la capacità programmatica dell'Ateneo, cercando di allineare maggiormente i dati previsionali con quelli che si riscontrano poi a livello consuntivo.

Per quanto riguarda le **fasi del processo di costruzione del Budget**, si possono individuare questi passaggi:

- 1) Fine giugno – inizio luglio: riunione interna Ufficio Servizi Finanziari (alla presenza del Pro-Rettore) e prima riunione con i responsabili delle Unità operative (in particolare i Dipartimenti);
- 2) Inizio Ottobre – metà ottobre: preparazione e invio scheda budget da parte dell'Ufficio Bilancio ai responsabili dei centri di costo (con eventuali incontri dei responsabili con l'Ufficio Bilancio) mediante programma Cineca UBudget;
- 3) Dal 15 al 31 ottobre: raccolta delle schede con le previsioni;
- 4) Mese di Novembre: verifica dei dati previsti (confronto con gli obiettivi strategici e operativi d'Ateneo e quelli contenuti nel Piano delle Performance), eventuali modifiche richieste, consolidamento delle previsioni e compilazione allegati del Budget da parte dell'Ufficio Bilancio;
- 5) Dal 15 novembre al 10 dicembre: predisposizione della Nota Illustrativa;
- 6) Entro il 15 dicembre: invio documenti di Budget all'Ufficio Organi Collegiali

Nella **Scheda di Budget** inviata a ciascun responsabile di Centro di Costo sono riportate tutte le voci di Contabilità Analitica che riguardano il singolo Centro di Costo. Il responsabile deve indicare le previsioni per l'anno successivo (e quelle per i due anni successivi). Nel caso in cui si tratti di Centro di ricavo e di costo, come i Dipartimenti, viene chiesto di indicare le entrate previste (ad esempio, i contributi esterni per ricerche o per le convenzioni che sono state già firmate o che si firmeranno entro la fine dell'anno o che si pensa potranno essere acquisite come obiettivi).

Anche e soprattutto ai fini dell'assestamento di bilancio, durante l'anno vengono effettuati riscontri periodici tra le previsioni di Budget e i dati consuntivi, ma a livello di analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati non risulta formalizzato un vero e proprio specifico processo né strumenti idonei ai fini della definizione di interventi correttivi da parte dei responsabili. Con l'implementazione più estesa della contabilità analitica e il suo collegamento con la valutazione delle performance sicuramente si può rendere fattivo il processo di monitoraggio e di controllo, sopra indicato nella corrispondente parte del Piano delle performance.

## **CONSIDERAZIONI SULL'ESPERIENZA DELL'ATENEO DI URBINO**

L'approccio seguito dall'Ateneo di Urbino nella definizione del sistema di pianificazione, controllo e valutazione delle performance è di tipo olistico (approccio integrato alla gestione) e procede in direzione top-down per quanto riguarda la parte "alta" del processo (dai vertici di governo fino alla

Direzione Generale e ai centri di responsabilità), combinandosi con un direzione “bottom- up” per quanto riguarda la fissazione degli obiettivi specifici riferiti alle unità operative (e centri di costo). Secondo questo approccio assume centralità il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, in quanto collettore della parte di programmazione, da un lato, e di quella della valutazione delle performance dall’altro.

In linea di principio, non è possibile fissare obiettivi di performance ignorando gli obiettivi generali di tipo strategico delineati dal vertice d’Ateneo; così come nella fissazione di questi ultimi (obiettivi strategici) non si può non tenere conto degli esiti della valutazione dei risultati di performance rilevati a consuntivo. Occorre, infatti, che ci sia coerenza tra i processi di pianificazione (strategica), programmazione (annuale e triennale), budgeting e reporting, con un necessario collegamento con il Piano delle Performance.

Come evidenzia una recente ricerca sulla “disclosure nei Piani delle Performance delle Università italiane” (Allini, Caldarelli, Spanò, in *Management Control*, n. 1, 2017), nella realtà dei fatti, in generale, negli Atenei si registrano alcune difficoltà che rendono scarsamente applicato tale approccio olistico:

- 1) c’è una difficoltà a tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi (della gestione corrente): “la volontà di elaborare e pianificare possibili soluzioni strategiche rispetto al conseguimento di finalità essenziali, non sempre trova conforto nella capacità di tradurre gli intenti in azioni attraverso una informativa dettagliata”;
- 2) c’è una limitata congruenza tra l’attenzione dedicata alla esplicitazione degli obiettivi (strategici ed operativi) e la profondità della disclosure sui connessi indicatori e target. Quindi si pone scarsa attenzione nel dare adeguata profondità nella definizione di indicatori e target partendo dagli obiettivi prefissati, così come risulta poco seguito lo sviluppo di azioni di monitoraggio;
- 3) l’approfondimento sui flussi informativi che consentono di comunicare tra le varie parti del sistema di pianificazione e controllo è molto basso;
- 4) come conseguenza, si dimostra che è debole il raccordo tra obiettivi e funzioni strategiche con il sistema di controllo interno, con il piano direzionale (annuale e triennale) e con il Bilancio previsionale unico. Il riflesso di tale difficoltà è che mentre si pone molta attenzione all’individuazione dei soggetti responsabili (centri di responsabilità), non altrettanto si fa nella declinazione delle responsabilità ad essi associate.

Spesso sembra prevalere un atteggiamento di *compliance* solo formale al dettato normativo e regolamentare (“deriva burocratica della performance adempimentale”).

Il tentativo che caratterizza l’Università di Urbino è quello di superare questa mentalità di *compliance* formale, cercando di far aderire la realtà fattuale alle parole indicate nelle norme o nelle linee guida. Per superare le criticità sopra indicate, le linee di azione che si cercano di implementare nell’Ateneo di Urbino, con un percorso graduale e condiviso, sono le seguenti:

- 1) una precisa mappatura dei centri di responsabilità (con indicazione di indicatori e target), identificati con i Dipartimenti, i Centri di Servizi e gli Uffici con funzioni di responsabilità. Ciò è a valere sia sul processo di programmazione e budgeting sia su quello relativo al ciclo di performance. L’idea è quella di ampliare le Tabelle del Piano Strategico (una delle quali presentate dalla dott.ssa Gaibisso) cercando di collegare obiettivi ed azioni con le responsabilità e soprattutto con i valori del Budget, per la parte di competenza. Considerare i Dipartimenti come centri di responsabilità non è facile (rispetto alle aree dirigenziali e agli

altri uffici) e implica particolare prudenza, ma si rivela essenziale perché nei Dipartimenti si svolgono le principali attività di output dell'Ateneo. Il feedback informativo delle performance organizzative dei Dipartimenti può essere utilizzato ai fini della ripartizione delle risorse per il successivo anno tra i Dipartimenti stessi (assicurando comunque esigenze di equità organizzativa legate alla loro complessità e alle singole specificità);

- 2) consolidare e migliorare l'esperienza delle schede di budget con le quali ciascun Dipartimento, Centro di Servizi e Ufficio, in quanto centri di responsabilità, comunicano all'Area Economico-finanziaria gli eventuali proventi previsti di competenza (per i Dipartimenti per esempio le entrate per progetti di ricerca in convenzione con enti esterni oppure per commesse esterne, per corsi di perfezionamento, master ecc. ecc.) e la stima del fabbisogno finanziario di spesa necessario ad assicurare le attività della propria struttura, secondo un'ottica progressivamente orientata in termini di obiettivi piuttosto che di esperienza consolidata. Viene utilizzata la procedura web per la pianificazione e la previsione di budget (U-Budget), integrata con altre schede all'uopo predisposte. In tal senso, l'intento ultimo è quello di convertire la sequenza risorse-obiettivi-risultati in quella di obiettivi- risorse – performance (quindi Performance Budgeting). Le previsioni sia relative al fabbisogno di spesa che quelle in entrata sono oggetto di consolidamento e di possibile revisione (in forma concertata) da parte del Dirigente dei Servizi Finanziari e della Direzione Generale, attraverso una valutazione della coerenza rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo e, in generale, rispetto alla compatibilità con i vincoli finanziari. Per esempio, dal lato dei proventi, se un Ateneo si pone come obiettivo strategico quello di accrescere le entrate derivanti da convenzioni o commesse di ricerca esterne e lega tale obiettivo ad una distribuzione premiale delle risorse messe a disposizione per il funzionamento dei Dipartimenti, la previsione fatta da un Dipartimento per quella voce di proventi propri può essere espressa in termini di obiettivo da raggiungere, piuttosto che di mera previsione di valori certi con l'indicazione di quello che già si è raggiunto (cioè le convenzioni già firmate, o le commesse già acquisite che hanno riscontro nell'anno di budget). Risulta fondamentale per il successo di questo approccio il coinvolgimento di tutti i centri di responsabilità (in particolare i Direttori e di segretari amministrativi dei Dipartimenti), attraverso apposite riunioni con i responsabili nella fase iniziale della costruzione del Budget. In tal senso, si aiuta anche a modificare la cultura interna, facendo comprendere che la gestione del Bilancio preventivo non è di esclusiva competenza degli Uffici Finanziari;
- 3) migliorare i processi previsionali nel Budget, evitando i condizionamenti del “si è fatto sempre così” (es. milione di euro). Per questo, in sede di predisposizione del Budget, è fondamentale utilizzare i dati pre-consuntivi e la tecnica del forecast durante l'anno, in modo da allineare al meglio le previsioni con i risultati già raggiunti. Prima il confronto era effettuato con i budget degli anni precedenti o con i dati consuntivi dell'anno precedente e ciò portava spesso a fare previsioni non aggiornate, lontane dalla realtà effettiva.

Le difficoltà principali in questo processo riguardano la necessità di cambiare l'approccio (forma mentis) nella formazione del budget e soprattutto di introdurre degli adattamenti nella struttura organizzativa degli Atenei, specie per quanto riguarda la creazione di un “solido” ufficio di supporto alla Direzione Generale capace di assicurare il circuito dei flussi informativi tra l'area dirigenziale dei Servizi Finanziari e di Bilancio, il Nucleo di Valutazione, la Direzione generale stessa e ovviamente il Rettore e suoi delegati. Per quanto riguarda il Nucleo di Valutazione, l'allargamento

delle funzioni ad esso assegnate, che ricomprendono anche lo sviluppo dei necessari collegamenti tra le valutazioni e il monitoraggio delle performance e il ciclo di bilancio, richiederebbe l'ausilio di competenze specialistiche a livello di componenti interne o di personale di supporto. Nel caso dell'Ateneo di Urbino, al sottoscritto, in qualità di Pro-Rettore al Bilancio, è assegnato anche il compito di raccordo tra la Governance d'Ateneo, il Nucleo e gli Uffici coinvolti.

Urbino, 28 febbraio 2019

Massimo Ciambotti