

“Riforma. A metà strada!”

Gruppo di lavoro su
“Gestire al meglio le risorse”

- *Cristiana Compagno, Rettore Università di Udine*
- *Francesco Favotto, Membro CUN*
- *Luisiana Sebastianelli, Direttore Generale Università Politecnica delle Marche*

CONTESTO NORMATIVO

Legge n. 240/2010, art. 5 comma 1 lett. b) e comma 4 lett. a)

Delega al Governo per l'adozione di decreti legislativi sui seguenti obiettivi:

- **revisione della disciplina sulla contabilità** per:
 - garantire coerenza con la programmazione triennale di ateneo, maggiore trasparenza ed omogeneità;
 - individuazione della esatta condizione patrimoniale dell'ateneo;
 - individuazione dell'andamento complessivo della gestione;
 - eventuale commissariamento in caso di dissesto finanziario.

Nell'esercizio della delega, il Governo si attiene ai seguenti principi e criteri direttivi:

- introduzione **sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica**, del **bilancio unico** e del **bilancio consolidato di Ateneo**, sulla base di principi e schemi definiti da MIUR e MEF sentita la CRUI.
- **bilancio preventivo** e **rendiconto in contabilità finanziaria** per consolidamento e monitoraggio dei conti delle PA

CONTESTO NORMATIVO

Decreto Legislativo 27 gennaio 2012 n. 18

“Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240”

- **Contabilità economico patrimoniale ed analitica** per il controllo di gestione accanto alla contabilità finanziaria;
- **Bilancio unico** (Budget economico e degli investimenti per garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo)
- **Bilancio unico di esercizio** (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa, e relazione sulla gestione)
- **Bilancio consolidato** con proprie aziende, enti, società controllate, con o senza titoli partecipativi con qualunque forma giuridica
- **Classificazione delle spese per missioni e programmi**

art. 5 comma 3

- Strutturazione del bilancio unico di previsione coerentemente con la propria articolazione organizzativa complessiva, in **CENTRI DI RESPONSABILITA'** dotati di autonomia gestionale e amministrativa (Budget economico e degli investimenti autorizzatorio)

CONTESTO NORMATIVO

Accanto al contesto normativo di riferimento ...

- ✓ L'EROGAZIONE DEL **FFO** HA SUBITO PESANTI TAGLI, tanto da passare dai 7,4 md (2008), ai 6,45 md nel 2013 (-12,95%)
- ✓ SOVRABBONDANZA DI PROVVEDIMENTI LEGISLATIVI: INGORGIO NORMATIVO E IPER REGOLAMENTAZIONE
- ✓ RUOLO PRIMARIO DEL MINISTERO DELL'ECONOMIA
 - Scissione nella governance complessiva del sistema tra
 - ✓ responsabilità economica e
 - ✓ responsabilità per i servizi
- ✓ FORTI LIMITI ALLE ASSUNZIONI DI PERSONALE (art. 14 D.L. n. 95/2012 conv. in legge n. 135/2012 e D. Lgs. n. 49/2012)
- ✓ PROPOSTE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO PER LA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA (art. 2 D.L. n. 52/2012 conv. in legge n. 94/2012)

Si rende pertanto necessario :

- ✓ Stabilizzare il sistema (normativo, concorsuale...)
- ✓ Disporre di un quadro certo di risorse, che aumentano progressivamente
- ✓ Pianificare e valutare
- ✓ Potenziare i sistemi informativi
- ✓ Sviluppare costi standard / livelli essenziali delle prestazioni e il sistema di accreditamento periodico

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

Vanno individuati almeno tre livelli per leggere la gestione del cambiamento:

- a) **GOVERNO STRATEGICO**
(Linee strategiche di alta competitività: dove vogliamo andare?)
- b) **DIREZIONE PROCESSI**
(Linee strategiche direzionali: ruolo del Direttore Generale – come gestiamo le risorse umane...)
- c) **GESTIONE**
(i meccanismi operativi)

È necessaria una integrazione dei tre livelli.

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

a) GOVERNO STRATEGICO

- IL NUOVO ASSETTO ISTITUZIONALE
(CdA, SA, Dipt, Fac/Scuole, NdV, ecc.)
- OPPORTUNITÀ DI RI-POSIZIONAMENTO
(ricerca, didattica, servizi, locale, nazionale, internazionale)
- LE RETI E LE ALLEANZE COME PROSPETTIVA
- LA FOCALIZZAZIONE STRATEGICA: *fare meno e fare meglio*

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

Segue a):

In questo quadro si presentano nuove opportunità:

- *scelte strategiche determinate dalla scarsità di risorse (la “tempesta” accelera il sistema di cambiamento);*
- *vanno abbandonati i settori e aree dove non c'è massa critica;*
- *Va accresciuta la specializzazione: strategia collegata ad altri Atenei (° meccanismi che agevolano – ° non rigidità)*

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

b) DIREZIONE PROCESSI

- MACRO
 - GOVERNANCE, quale assetto “giusto”
 - ASSETTI DELLA RICERCA, come migliorare
 - ASSETTI DELLA DIDATTICA, come migliorare
 - ASSETTI DELLA VALUTAZIONE E QUALITÀ, come migliorare

- MICRO
 - RIDEFINIZIONE DEI PROCESSI E DELLE FUNZIONI DELLE SINGOLE (NUOVE?) UNITÀ nella prospettiva dell’orientamento al “cliente”;
 - COSTO E DIMENSIONI STANDARD

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

Segue b)

Nella fase di direzione dei processi:

- *la struttura condiziona la strategia e viceversa*
- *vanno gestite al meglio le risorse organizzative e umane tangibili e intangibili*
- *vanno ridefiniti gli assetti di governo nella ricerca: salto di qualità della parte organizzativa*
- *sistemi di valutazione e accreditamento: discipline che richiedono alta professionalità (criteri, metodi)*
- *difficoltà di cambiare: non uffici per funzioni, ma organizzazione per processi*
- *necessità della formazione*
- *il sistema cambia solo se il cambiamento viene imposto? (non stillicidio sul controllo dei processi, ma valutazione dei risultati)*
- *i cambiamenti sconvolgono assetti stabili con riflessi sul clima organizzativo: fase critica che può pregiudicare il risultato*

DEFINIRE LE MACRO VARIABILI IN GIOCO

c) GESTIONE

- CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE, CONTABILITÀ ANALITICA, CONTROLLO DI GESTIONE
- SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E ORGANIZZATIVE
- SISTEMI QUALITÀ
- SISTEMI DI RECLUTAMENTO, AVVIAMENTO E MOBILITÀ
- MODELLI E STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE
- UTILIZZO DELLA ICT
- IL TEMPO COME RISORSA
- NUMERO PROGRAMMATO, TEST

I PROCESSI COME CHIAVE

versus

- INERZIA – CONSERVAZIONE
- RAZIONALIZZAZIONE COSTI
- DENTRO – SOLI
- VERTICISTICO
- RISORSE TANGIBILI – SOLDI E MURI
- DIMENSIONI AGGREGATE E FREDDE

- CAMBIAMENTO - INNOVAZIONE
- RIQUALIFICAZIONE OPPORTUNITA'
- FUORI – INSIEME
- DECENTRATO
- RISORSE INTANGIBILI – INFO, TEMPO, CLIMA
- DIMENSIONI INTERMEDIE DI RISORSA-RISULTATO

TIPOLOGIE DI GOVERNO - GESTIONE

- C. Compagno e F. Favotto “**Alla ricerca di tipologie “tipiche” di governo-gestione negli atenei italiani**”
- Quadro teorico: “Knowledge based view” (coerente con l'Università come istituzione di produzione e diffusione della conoscenza e come “Republic of Intellectuals”)
- Metodo: individuazione fattori critici di assetto, di policy, di comportamento e di risultato; analisi data base nazionali e internazionali, interviste e questionari (anonimi)
- Possibile esito in griglia su cinque livelli: ateneo fermo (stand by), ateneo gattopardesco (smoke, lights and mirrors), ateneo aspirante (moving), ateneo convinto (feedforward), ateneo determinato (focused)

Stand by

Ateneo che procede per trascinarsi e inerzia, in tattica sostanzialmente difensiva, molta amministrazione di procedura, con i vertici aiutati da personalità minori, ruoli e funzioni ridotti sulle persone, priorità sullo schivare e attenuare il cambiamento, centralità delle relazioni interne (anche elettorali) ed esterne e della copertura giuridica (giuristi e avvocati) verso gli organi di controllo, al più cura la visibilità esterna, gli studenti come un aggregato amministrativo e categoria politica (per eventi), poca attenzione alle esigenze e opportunità delle strutture intermedie, clima organizzativo conservatore, un ateneo che potrebbe definirsi “fermo” (stand by)

Smoke, lights & mirrors

Ateneo che fa finta, tante circolari interne, tanti atti amministrativi, tanti articoli su giornali, tanti incontri su incontri, un sito brillante, soluzioni organizzative ad personam, attivo nei comitati, consigli, commissioni regionali e nazionali, ma per “portare” a casa e “neutralizzare” più che per contribuire come partner a progetti condivisi (con assunzione di rischio e responsabilità), al più qualche razionalizzazione che soddisfi i requisiti ministeriali ma non disturbi i poli del consenso interno, massima attenzione alle relazioni specie se sensibili (studenti, poteri esterni, ecc.), di fatto con radicale conservazione di assetto ed attività coperta però da un movimentismo di facciata; un ateneo che potrebbe definirsi “gattopardesco” (smoke, lights and mirrors)

Moving

Ateneo che ci prova, razionalizza ma anche riqualifica qualche servizio, quanto basta se praticabile senza molto rischio, tutela il consenso interno ed esterno, studenti ancora come categoria amministrativa ma con qualche eccezione , cerca di aggiungere discorsi di obiettivo misurabile alle procedure interne, apre con prudenza alla dimensione economico e patrimoniale, usa qualche indicatore di risorse e di risultato, scopre il tempo come risorsa da governare, inizia a usare l'informazione come leva di trasparenza e di condivisione, il numero programmato come primo esperimento di patto di qualità con segmenti di studenti serviti; un ateneo che potrebbe definirsi “aspirante” (moving)

Feedforward

Ateneo che libera progetti rischiando qualcosa, lavora per progetti-squadre-risultati e apprendimento, elabora programmi di formazione finalizzati, crea contesti organizzativi magari con capaci esperti esterni aprendo i confini organizzativi in modo ragionato, sviluppa modifiche di assetto e di funzionalità interne con valutazioni ex ante ed ex post, rendiconta in modo esplicito e nuovo, crea nuove professionalità condivise, esplora nuovi modi di collaborazione e di accordi con istituzioni e aziende esterne, estende il numero dei CCLL a numero programmato; un ateneo che potrebbe definirsi “convinto” (feedforward)

Focused

Ateneo impegnato a cogliere l'occasione per riposizionarsi nelle classifiche, nelle alleanze, nell'identità, nei segmenti di ricerca e di alta formazione; un ateneo che potrebbe definirsi “determinato” (focused)