

Autonomia e responsabilità sociale dell'università: governance ed accountability nel processo di riforma

Vercelli, 2 marzo 2012

Prof. Angelo Paletta
Dipartimento di Scienze aziendali
Alma Mater Studiorum Università di Bologna

Verso un quasi-mercato

- ❑ Competizione nell'attrazione delle risorse
- ❑ Mobilità delle risorse: conoscenza e convenienza a spostarsi tra offerte alternative
- ❑ Differenziazione istituzionale
- ❑ Culture, strutture e processi di *internal governance* adatti a promuovere il cambiamento strategico
- ❑ Trasparenza, confrontabilità e valutazione della performance

Implicazioni di “internal governance”

Chi decide e porta le responsabilità?

In che modo sono assunte le decisioni?

Come sono valutate le attività didattiche e di ricerca?

Come sono incentivate le performance individuali e organizzative?

Gli stakeholder esterni hanno possibilità di influenza?

**Ripensare Strutture,
Processi e Culture di
Governo per
un'Università
imprenditoriale e
socialmente
responsabile**

Limiti dei tradizionali assetti di governance

- Limiti delle assemblee rappresentative e circuito decisionale deresponsabilizzante
- Sovraccarico e sovrapposizioni funzionali degli organi riducono trasparenza e chiarezza e incidono sulla rapidità decisionale
- Scarsità di strumenti di integrazione e di coesione organizzativa e istituzionale, conseguenti rischi di parcellizzazione di spinte e interessi
- Insufficienza di antidoti e anticorpi rispetto ai rischi di comportamenti opportunistici o impropri sia individuali sia più diffusi

- 2008: “Linee guida del Governo per l’Università”, 6-11-2008
- 2009: Documento Crui -“Considerazioni e proposte per la revisione della governance delle università”, 19-2-2009
- 2009: Disegno di legge, 18-2-2009, n. 1387 – Delega al Governo per la riforma della governance di ateneo e il riordino del reclutamento...
- 2009: Documento MIUR, “Autonomia e responsabilità degli atenei: governance, valutazione, reclutamento”, 24-3-2009
- 2010: Approvazione della **Legge 30 dicembre 2010, n. 240**
- 2011 e oltre: Regolamenti attuativi

La nuova governance

- **ORGANI CENTRALI**

- *CDA: massimo organo di governo, composizione relativamente ristretta, consistente e autorevole presenza di soggetti esterni, designazione e non elezione*
- *SA: composizione relativamente allargata proporzionato alle dimensioni con compiti essenzialmente consultivi, indirizzi programmatici in materia didattica e di ricerca, in considerazione dei maggiori poteri attribuiti ai dipartimenti*

- **LE STRUTTURE DECENTRATE**

- *Attribuzione al dipartimento delle responsabilità e delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative nonché delle attività rivolte all'esterno correlate ed accessorie*
- *Più dipartimenti affini formano le “strutture” di raccordo e di supervisione della didattica: coordinamento operativo, camera di compensazione per richieste organiche di personale docente...*

Cambiamenti degli assetti organizzativi e di controllo

- Da burocrazia professionale a struttura multidivisionale?
- Spinte contrapposte: decentramento decisionale e rafforzamento della capacità di indirizzo e controllo centralizzato
- Da meccanismi di controllo burocratici e professionali a meccanismi di controllo manageriale
- **Ciclo di gestione della “Performance”**

Il ciclo di gestione della performance

Legge 4 marzo 2009, n. 15

Responsabilità dei risultati

- *Qualità*
- *Produttività*
- *Trasparenza*

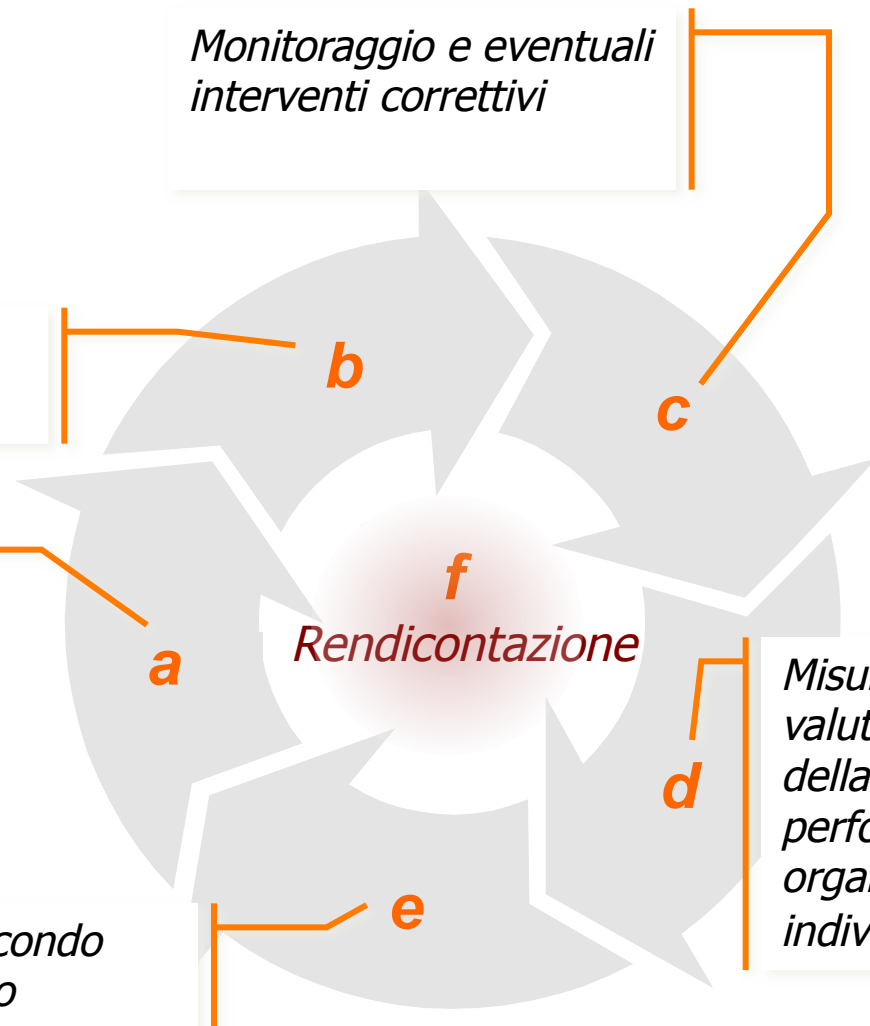
*Monitoraggio e eventuali
interventi correttivi*

*Collegamento tra gli obiettivi e
l'allocazione delle risorse*

*Definizione e assegnazione
degli obiettivi, dei valori
attesi di risultato e dei
rispettivi indicatori*

*Utilizzo dei sistemi premianti, secondo
criteri di valorizzazione del merito*

*Misurazione e
valutazione
della
performance,
organizzativa e
individuale*



Questioni aperte

- Che cosa dobbiamo intendere per “**performance**” dell’Università?
- Quali metodologie e strumenti abbiamo a disposizione per misurarla: fino a che punto **possiamo misurarla**?
- **Chi contribuisce a produrre la performance**: gli studenti, le famiglie, i singoli docenti, i gruppi, il sistema, il contesto, oppure tutti questi attori insieme e contestualmente? E come conseguenza, **chi ne porta le responsabilità**?
- Possiamo fare riferimento a “**standard** definiti a livello nazionale e internazionale”? E se sì che cosa ci può dire e che cosa potrebbe nascondere, la conformità a tali standard?
- E’ opportuno legare al raggiungimento della performance **incentivi ad alto contenuto opportunistico**, come sono quelli finanziari e materiali, a titolo di premio/punizione per dirigenti e docenti?
- Se le università devono rendicontare la performance, **esiste un modello comune di riferimento** per rispondere alle attese degli stakeholder e per rendere comparabili gli atenei?

Governance Sostenibile

- Una governance sostenibile implica l'equilibrio tra missione accademica e disponibilità delle risorse per sostenerla nel tempo.
- Missioni ambiziose, ma senza risorse congruenti in quantità e qualità, così pure la disponibilità di risorse, ma senza una chiara missione verso cui incanalare l'attenzione e le energie organizzative, alla lunga dimostrano il fiato corto di
 - ▣ politiche di bilancio spregiudicate: "missione senza risorse"
 - ▣ equivocamente efficientiste, sterili rispetto alle ragioni esistenziali: "risorse alla ricerca di missione".

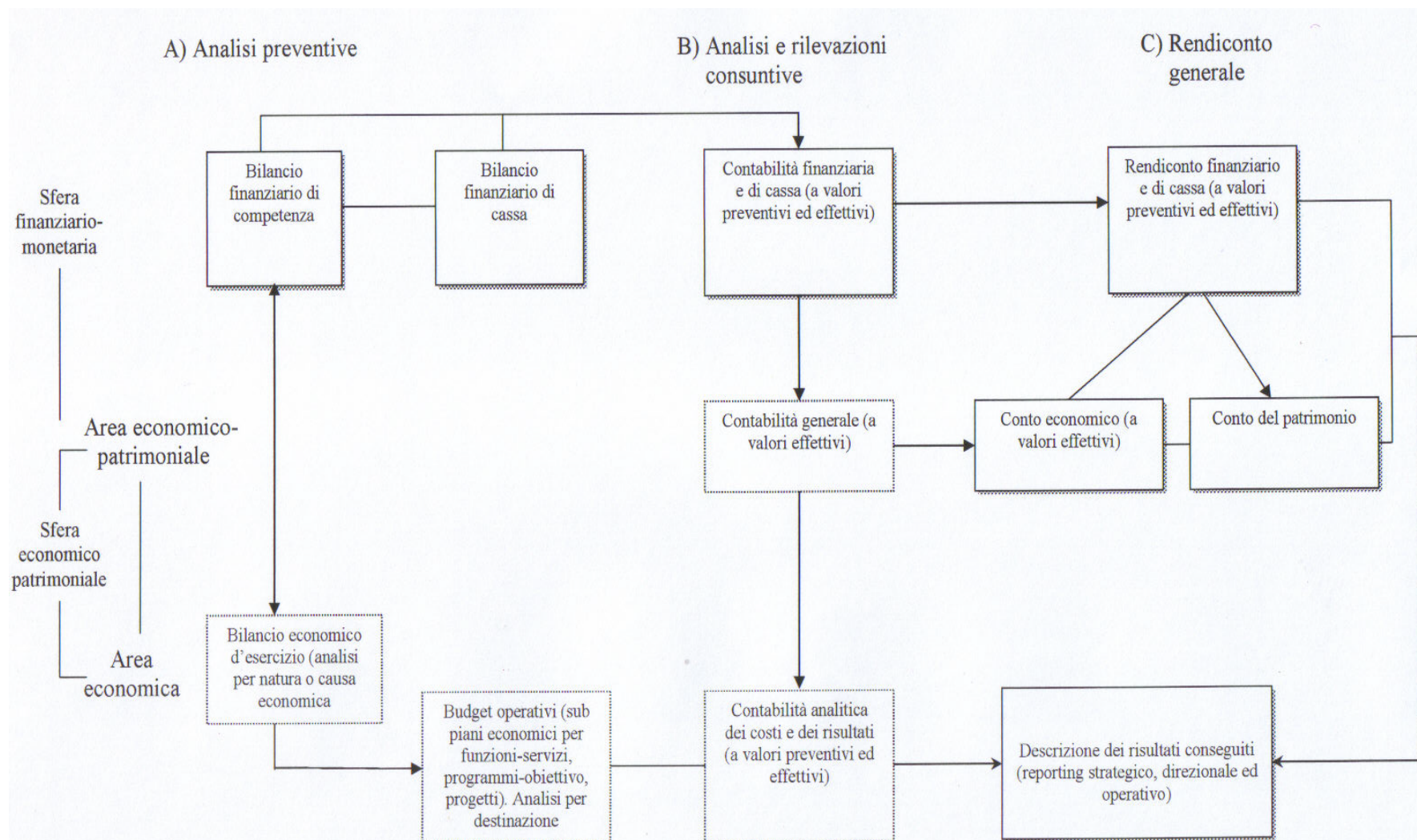


- Schema di decreto legislativo recante introduzione della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio unico nelle università [Atto del Governo n. 395](#)

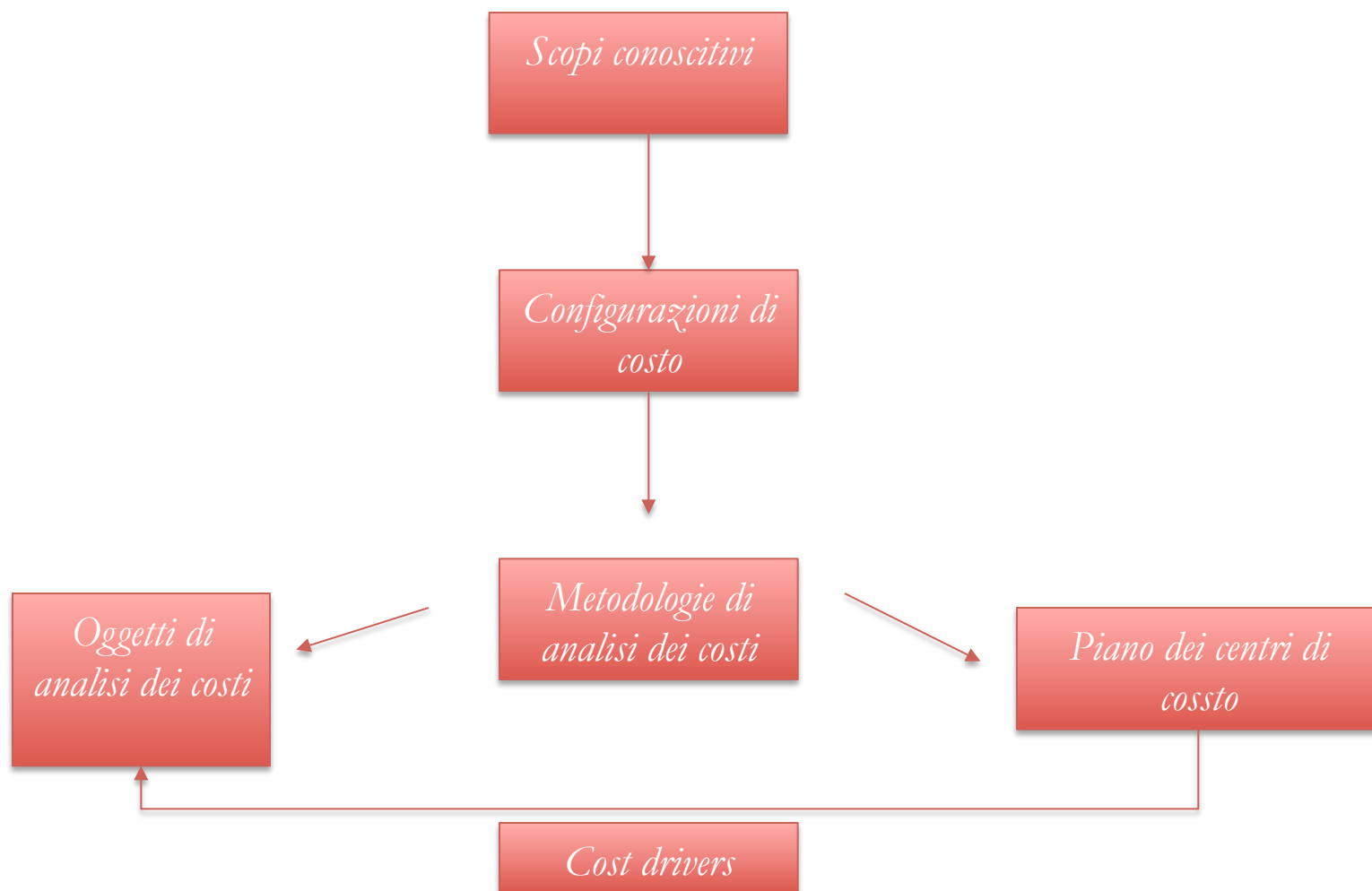
Art. 1

- Al fine di garantire trasparenza ed omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili, di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, **le università adottano un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica.**
- Il quadro informativo economico-patrimoniale delle università è rappresentato da:
 - a) il **bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio**, composto da budget economico e budget degli investimenti unico di ateneo;
 - b) il **bilancio unico d'ateneo di esercizio**, redatto con riferimento all'anno solare, composto da Stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e corredato da una relazione sulla gestione;
 - c) il **bilancio consolidato** con le proprie aziende, società o gli altri enti controllati, con o senza titoli partecipativi, qualunque sia la loro forma giuridica, composto da Stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.
- Al fine di consentire il consolidamento e il monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, le università considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 196/2009, predispongono **il bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio e il rendiconto unico d'ateneo in contabilità finanziaria.**
- Le università si dotano, nell'ambito della propria autonomia, di **sistemi e procedure di contabilità analitica, ai fini del controllo di gestione.**

La configurazione del sistema amministrativo contabile: fondamentale scelta di governance dell'ateneo



Le scelte di governance di **Contabilità Analitica**



Oggetti di analisi dei costi

Prodotti/servizi
(corsi di studio,
progetti e aree di
ricerca, altri
servizi esterni)

Segmenti di
mercato (corsi
triennali,
specialistica,
master, alta
formazione,
dottorati)

Unità
organizzative
(ricerca;
didattica;
amministrazione)

Aree geografiche:
poli, campus, ...

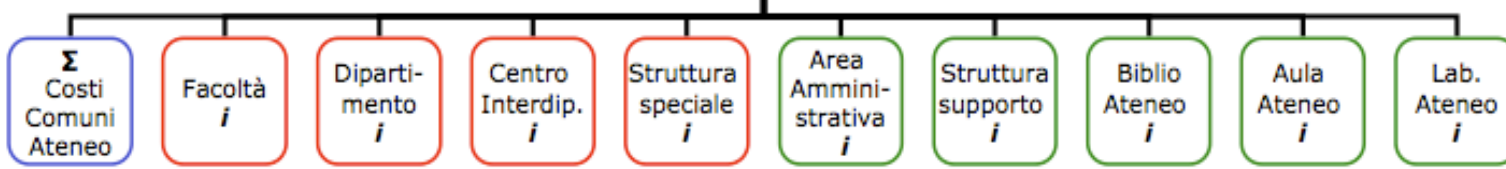
ecc..

Modello “Piano dei Centri di Costo”: le strutture

I LIVELLO

Ateneo

II LIVELLO



Legenda:

Σ: aggregazione

"i" indica il fatto che la struttura gerarchica verrà ripetuta per ogni singolo CdC, es. Facoltà i vuole rappresentare in maniera sintetica le 23 Facoltà



CENTRO DI COSTO COMUNE



CENTRO DI COSTO INTERMEDIO

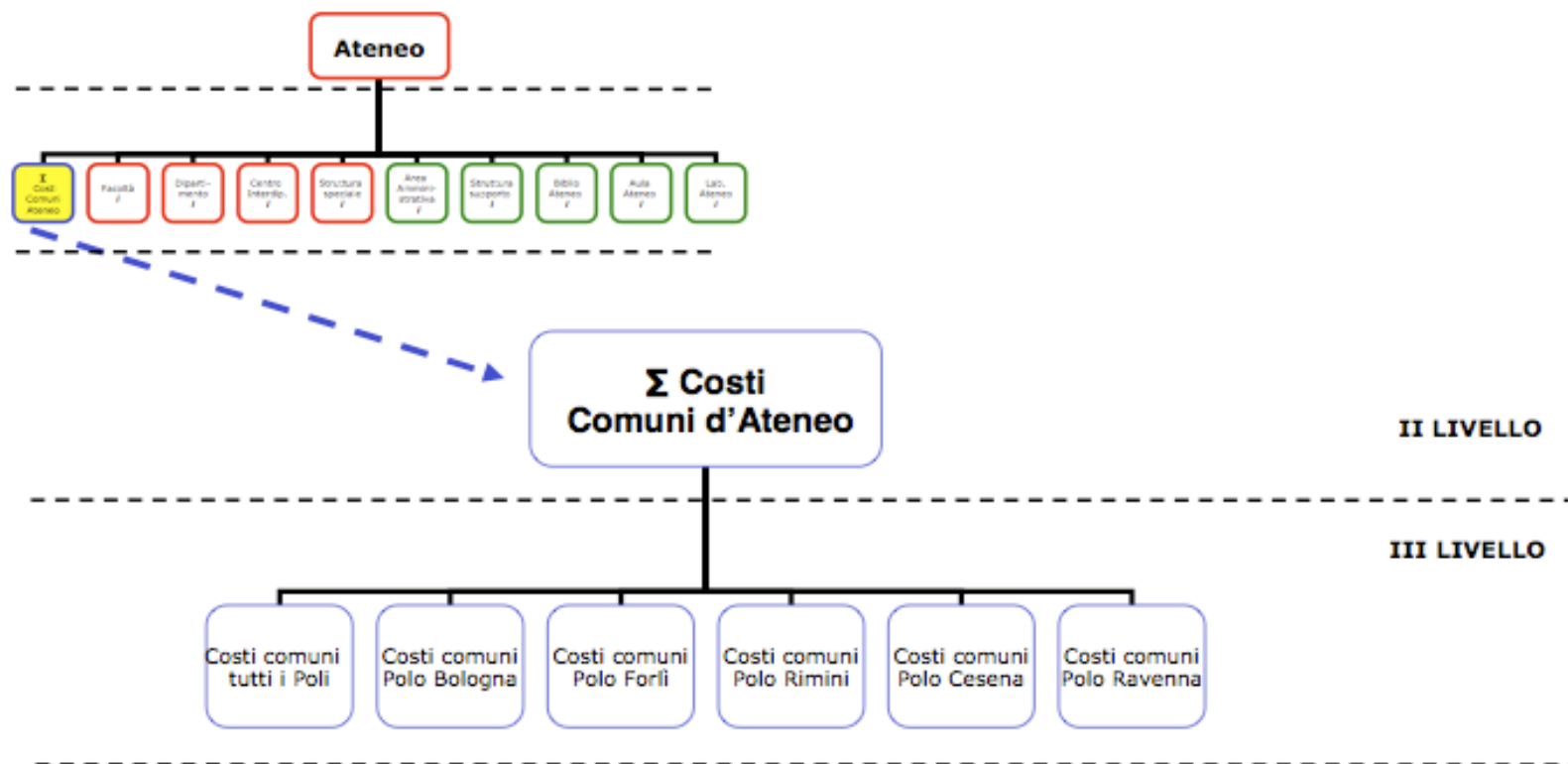


CENTRO DI COSTO FINALE

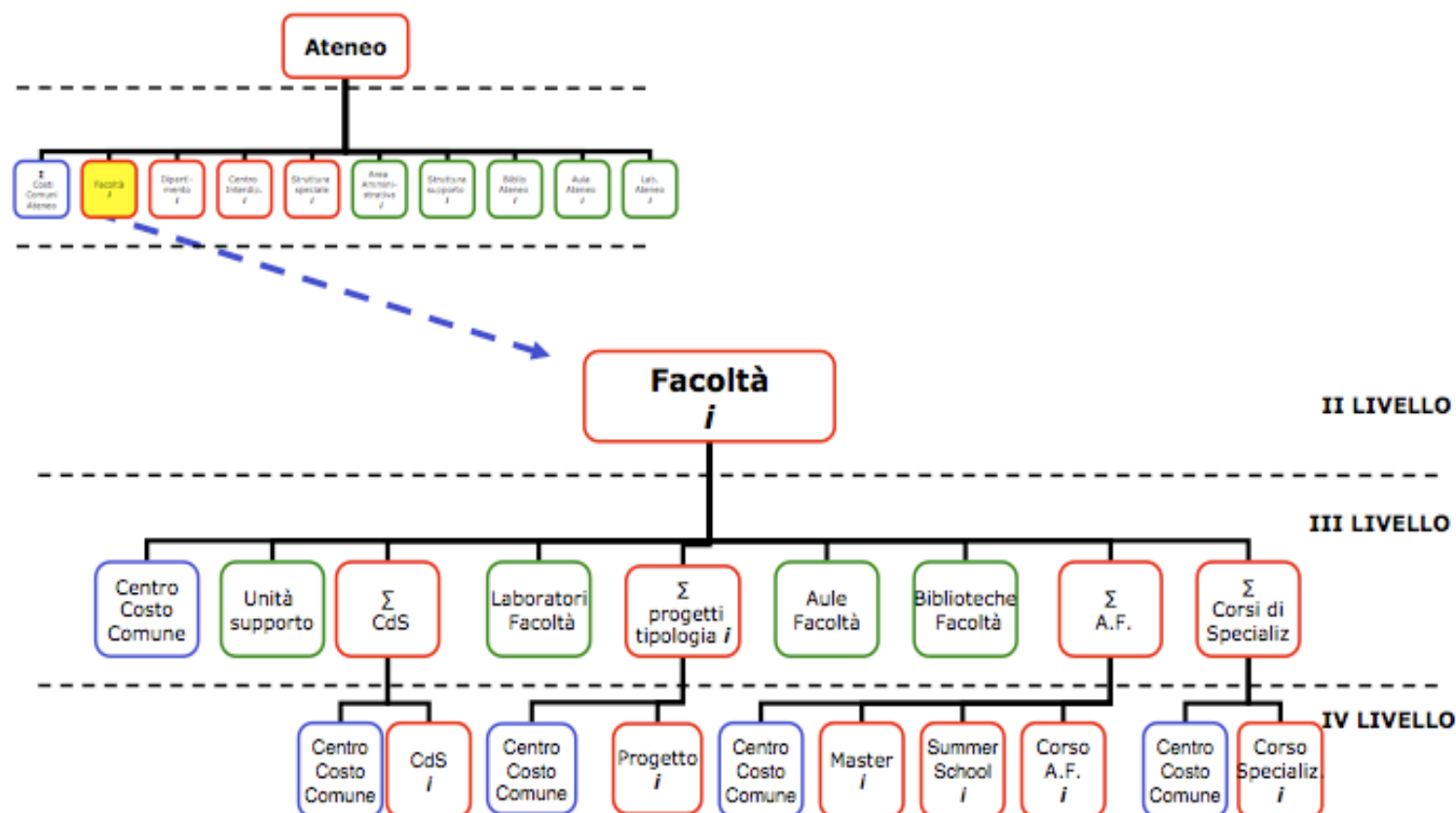


ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
PROGETTO COAN

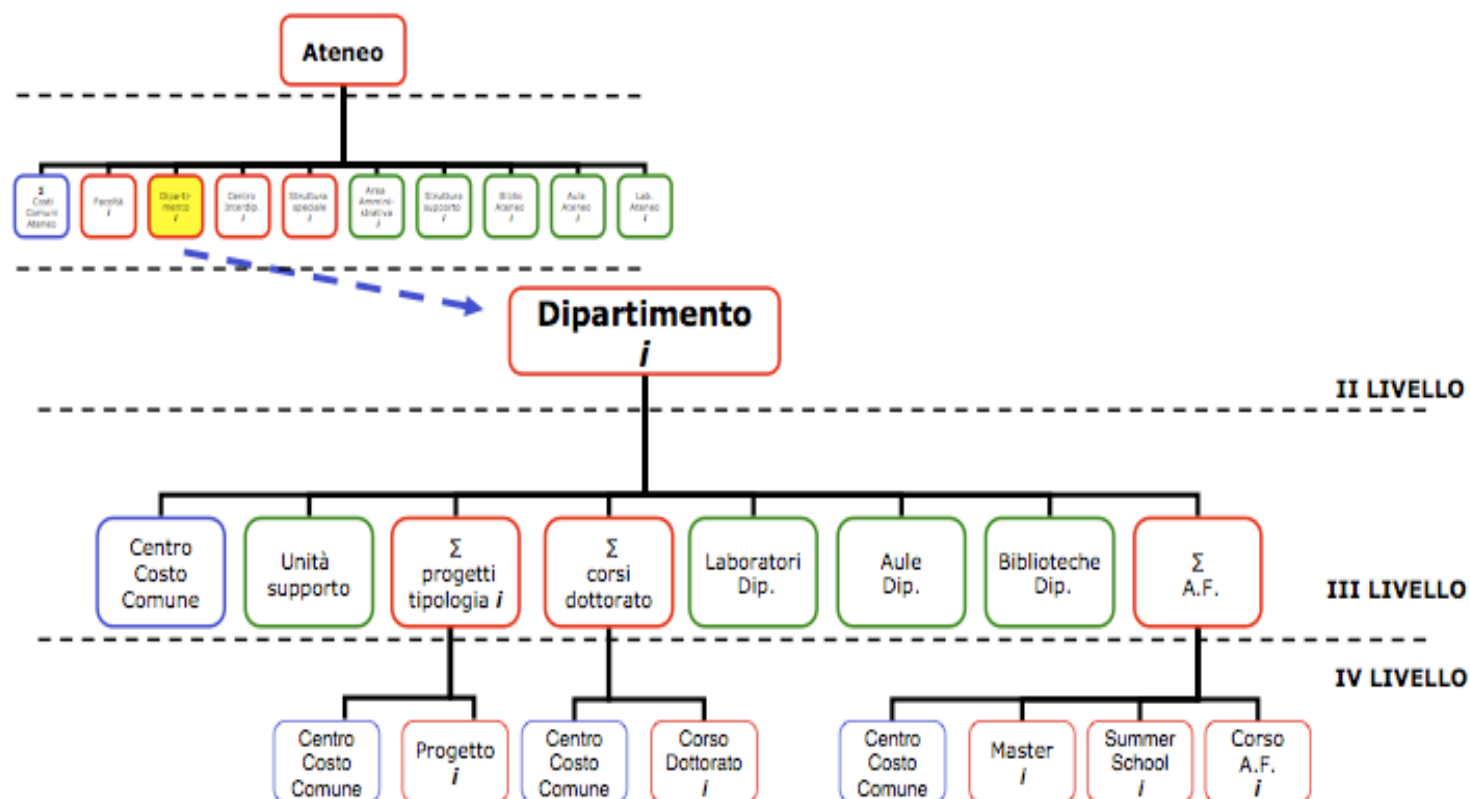
Modello “Piano dei Centri di Costo”: articolazione costi comuni d’Ateneo



Modello “Piano dei Centri di Costo”: articolazione Facoltà



Modello “Piano dei Centri di Costo”: articolazione Dipartimenti



Grazie per l'attenzione