



**Università
di Genova**

Sistema di Programmazione e di Controllo di Gestione

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20.6.2025 su parere positivo del Senato Accademico nella seduta del 17.6.2025

Sommario

Sistema di Programmazione e di Controllo di Gestione.....	1
Titolo I - Principi	4
TITOLO I - PRINCIPI GENERALI	4
Art. 1. Principi generali	4
Art. 2. Valore Pubblico	4
Art. 3. Piano Strategico.....	5
Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo	5
Art. 5. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio di Ateneo	6
Art. 6. Integrazione con la programmazione delle Strutture Fondamentali	6
TITOLO II – Processo di programmazione	7
Art. 7. Processo di programmazione	7
Art. 8. Analisi di contesto di primo e secondo livello	7
Art. 9. Coinvolgimento dei portatori di interesse.....	8
Art. 10. Definizione degli obiettivi	8
Art. 11. Valutazione dei rischi associati agli obiettivi	9
Art. 12. Attribuzione delle risorse agli obiettivi	10
TITOLO III – PROCESSO DI CONTROLLO	10
Art. 13. Processo di controllo.....	10
Art. 14. Monitoraggio in itinere.....	10
Art. 15. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	10
Art. 16. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....	11
Art. 17. Rendicontazione dei risultati.....	12
TITOLO IV - Soggetti e fasi.....	12
Art. 18. Soggetti	12
Art. 19. Fasi	13
TITOLO V – Programmazione e monitoraggio degli obiettivi delle Strutture Fondamentali	14
Art. 20. Programmazione dei Dipartimenti	14
Art. 21. Misurazione e valutazione dei risultati della programmazione dei Dipartimenti	14
Art. 22. Partecipazione al processo di programmazione e controllo delle altre Strutture Fondamentali	14
TITOLO VI – Contabilità analitica a supporto del controllo di gestione	15
Art. 23. Principi e finalità della contabilità analitica per il controllo di gestione	15
Art. 24. Metodologia di contabilità analitica	15
Art. 25. Processo di rilevazione e attribuzione dei costi	15
Art. 26. Utilizzo delle informazioni della contabilità analitica.....	16
Art. 27. Integrazione con il sistema di programmazione e controllo di gestione	16
Art. 28. Gestione e revisione del sistema di contabilità analitica	17

TITOLO VII - Revisione del Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione	17
Art. 29. Revisione ordinaria del sistema di programmazione	17
Art. 30. Revisione straordinaria	17
Art. 31. Modalità di revisione	18

Allegato A - Rappresentazioni grafiche

Allegato B - Glossario

Titolo I - Principi

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Art. 1. Principi generali

1. Il presente Sistema definisce i processi di programmazione e controllo delle attività di missione dell'Ateneo, al fine del miglioramento dei servizi e della creazione di Valore Pubblico.
2. Esso, insieme al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che regola, nell'ambito del ciclo della performance di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., le attività amministrative e tecniche in capo al personale dirigente e TABS, costituisce il principale riferimento per il controllo di gestione di Ateneo.
3. L'Ateneo definisce il controllo di gestione come la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei menzionati obiettivi.
4. A supporto del controllo di gestione, l'Ateneo si avvale di un sistema di contabilità analitica, secondo i principi e le modalità definiti nel Titolo VI del presente Sistema, volto a fornire un'analisi dettagliata dei costi e dell'efficienza nell'impiego delle risorse.
5. La programmazione dell'Ateneo avviene in coerenza con le Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento e nella comune dimensione della Qualità, come definita dalle Politiche per la Qualità di Ateneo.
6. Il processo di programmazione e monitoraggio dell'Ateneo coinvolge le Strutture Fondamentali sia nella fase di definizione che di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Art. 2. Valore Pubblico

1. L'Ateneo, in coerenza con i documenti nazionali, per creazione di valore pubblico intende il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.
2. Al fine di individuare il proprio contributo alla creazione di tale valore, l'Ateneo distingue ulteriori concetti:
 - Valore settoriale: impatto specifico generato dalle politiche di Ateneo sul livello di benessere settoriale degli stakeholder. I settori individuati dall'Ateneo corrispondono ai 3 ambiti di missione (Formazione e Servizi agli Studenti, Ricerca, Terza Missione);
 - Valore Pubblico in senso stretto: impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo (multidimensionale, e cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale) degli stakeholder e degli altri soggetti. Tale Valore Pubblico rappresenta l'impatto degli impatti, e cioè il benessere addizionale complessivo;
 - Valore Pubblico in senso ampio: impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo degli stakeholder e degli altri soggetti, ottenuto governando le performance, proteggendo dai rischi connessi, tutelando lo stato di salute delle risorse dell'ente;
 - Valore Pubblico riconosciuto: impatto delle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo riconosciuto dagli stakeholder esterni, misurato tramite appositi questionari.

Art. 3. Piano Strategico

1. L'Ateneo adotta quale documento di programmazione generale il Piano Strategico.
2. Il Piano Strategico si compone di due sezioni:
 - A. la Sezione "Politiche e Strategie di Mandato";
 - B. la Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali".
3. La Sezione "Politiche e Strategie di Mandato" costituisce la pianificazione con un orizzonte temporale corrispondente alla durata del mandato rettorale e definisce la mission, la vision, le linee strategiche e gli obiettivi strategici pluriennali che nel complesso costituiscono le politiche di Ateneo. Essa viene approvata nel primo anno di mandato del Rettore.
4. La Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", con orizzonte temporale triennale, che costituisce il Programma Triennale previsto dalla L. n. 43/2005 e il Piano Triennale di Attività e Sviluppo dell'Ateneo di cui all'art. 23, comma 3 dello Statuto, declina gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi, di durata compresa tra un anno e tre anni. Essa viene approvata entro il 30 giugno dell'anno antecedente al primo anno del triennio di riferimento.
5. La Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali" viene aggiornata semestralmente, a seguito di monitoraggio, e in relazione alle risorse assegnate agli obiettivi nell'ambito del bilancio di previsione per l'anno successivo. Gli obiettivi strategici e operativi perseguiti in questi ambiti concorrono al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
6. Oltre che in sede di aggiornamento semestrale, il Piano Strategico può essere modificato in itinere nel caso di mutamenti del contesto interno od esterno che rendano il raggiungimento di uno o più obiettivi impossibile o irrilevante o che richiedano la definizione di nuovi.
7. Nell'ambito della Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", vengono riportati le azioni e gli obiettivi previsti dalle Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento, cui l'Ateneo partecipa in coerenza con gli obiettivi del proprio Piano Strategico.
8. Gli obiettivi strategici e operativi si sviluppano nei seguenti ambiti di missione:
 - o Formazione e servizi agli studenti;
 - o Ricerca;
 - o Terza Missione;

Si sviluppano, inoltre, nell'ambito Organizzazione e Risorse che supporta le missioni.
9. Ciascun obiettivo viene attuato su uno o più dei seguenti livelli di intervento:
 - o Comunità di Ateneo;
 - o Territorio;
 - o Ambito nazionale;
 - o Ambito Internazionale.
10. Nella Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", oltre agli obiettivi relativi agli ambiti di missione, sono definiti:
 - o gli indirizzi generali per il bilancio di previsione di cui all'art. 23, comma 2, dello Statuto;
 - o gli indirizzi generali per l'attività di gestione amministrativa e tecnica;
 - o gli obiettivi operativi relativi alle altre attività istituzionali non ricompresi nella gestione amministrativa e tecnica.
11. Gli indirizzi generali di cui al comma precedente sono vincolanti rispettivamente per la definizione del bilancio di previsione e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo

1. La programmazione di Ateneo si svolge in coerenza con gli obiettivi e con le azioni previste dalle Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento.
2. L'Ateneo partecipa agli obiettivi e alle azioni previste dalle Linee Generali d'indirizzo di cui al comma precedente, in coerenza con i propri obiettivi strategici.

3. Oltre al Piano Strategico, l'Ateneo adotta altri documenti di programmazione specifica, in coerenza con i documenti di cui all'art. 3, tra i quali quelli relativi a:
 - la programmazione dell'Offerta formativa;
 - la programmazione e il monitoraggio della Ricerca e della Terza missione;
 - il ciclo di bilancio per le risorse economiche e finanziarie;
 - il Programma Triennale delle opere pubbliche e l'Elenco annuale dei lavori, per le infrastrutture edilizie;
 - la Programmazione del personale per le risorse umane che, per quanto riguarda il personale TABS, confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
 - il ciclo della performance per l'attività amministrativa e tecnica, che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
 - il Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
4. La sezione "Valore Pubblico" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione riporta gli obiettivi strategici e operativi, definiti nel Piano Strategico, e illustra come questi contribuiscano agli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, definendo altresì gli indicatori per la loro misurazione e il collegamento con l'Agenda ONU 2030.
5. Il ciclo della performance, che si sviluppa secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), declina i menzionati obiettivi di Valore Pubblico, strategici e operativi in obiettivi esecutivi dell'azione amministrativa e tecnica, definiti nella sottosezione "Performance" del PIAO.

Art. 5. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio di Ateneo

1. Il Piano Strategico indica gli indirizzi generali di cui all'art. 3, comma 10, cui il bilancio dovrà attenersi per il periodo di riferimento.
2. Il bilancio di previsione rappresenta, infatti, gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il Piano Strategico, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.
3. Gli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. Le missioni rappresentano le funzioni principali dell'Ateneo e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni.
4. Le risorse degli obiettivi strategici e operativi sono definite in sede di formazione del budget e assegnate in sede di approvazione del bilancio di previsione per l'anno di riferimento.
5. Le risorse attribuite agli obiettivi di Valore Pubblico ed esecutivi sono definite in sede di formazione del budget e assegnate, a seguito dell'approvazione del bilancio di previsione per l'anno di riferimento, nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
6. In sede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi vengono rilevati anche i relativi costi diretti e indiretti, secondo le metodologie e le procedure stabilite dal sistema di contabilità analitica di cui al Titolo VI.

Art. 6. Integrazione con la programmazione delle Strutture Fondamentali

1. I documenti di programmazione dei Dipartimenti e delle altre Strutture, ove previsti, sono adottati in coerenza con il Piano Strategico dell'Ateneo, in modo tale da garantire l'integrazione fra i vari livelli dell'azione strategica.
2. I documenti di programmazione dei Dipartimenti e delle altre strutture e i relativi risultati forniscono i contributi necessari per lo sviluppo partecipato al ciclo di pianificazione a livello di Ateneo.
3. La programmazione dipartimentale è un processo di Assicurazione della Qualità che favorisce l'integrazione della programmazione a livello di Ateneo con quella delle Strutture

Fondamentali, mettendo a sistema le potenziali sinergie.

TITOLO II – Processo di programmazione

Art. 7. Processo di programmazione

1. Il processo di programmazione si svolge nelle seguenti fasi:
 - Analisi del contesto interno ed esterno di primo livello;
 - Coinvolgimento dei portatori di interesse;
 - Definizione degli obiettivi strategici;
 - Analisi di contesto di secondo livello;
 - Coinvolgimento dei portatori di interesse;
 - Definizione degli obiettivi operativi;
 - Verifica delle risorse e attribuzione del budget agli obiettivi operativi;
 - Definizione degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto e loro allineamento con gli obiettivi strategici e relativa attribuzione del budget;
 - Definizione degli obiettivi esecutivi e relativa attribuzione del budget.

Art. 8. Analisi di contesto di primo e secondo livello

1. Al fine di definire gli obiettivi strategici viene preliminarmente effettuata un'analisi del contesto esterno e interno, al fine di individuare i punti di forza e le aree di miglioramento, le opportunità e gli ostacoli.
2. I risultati dell'attività di cui al comma precedente vengono approfonditi, ogni 3 anni con eventuale aggiornamento annuale, con un'analisi di secondo livello per ciascun ambito di missione, al fine di definire gli obiettivi operativi.
3. L'analisi del contesto tiene conto, tra l'altro, di:
 - Il Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova;
 - la Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) allegata al Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio;
 - le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
 - i valori degli indicatori AVA, di Ateneo e dei Corsi di Studio e il loro confronto con quelli nazionali e di area geografica;
 - il Rapporto finale dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR);
 - il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio;
 - i Documenti di Programmazione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti;
 - i risultati dei cicli di programmazione precedenti;
 - le Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio;
 - i questionari di valutazione della didattica e dei servizi di supporto;
 - i questionari sulle opinioni dei docenti sulle attività didattiche;
 - i questionari annuali di customer satisfaction rivolti a tutta la comunità accademica;
 - le indagini AlmaLaurea sul profilo e la condizione occupazionale di laureate, laureati e di dottorandi e dottorande;
 - i questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione rivolti alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

Art. 9. Coinvolgimento dei portatori di interesse.

1. Nella definizione degli obiettivi del Piano Strategico sono coinvolti:
 - i Portatori di interesse dell'Ateneo esterni, soggetti pubblici e privati, che interagiscono con l'Ateneo a livello locale (tra i quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale, Istituti scolastici superiori, Unioncamere, C.C.I.A.A., enti di ricerca, imprese, professionisti, organi di informazione), nazionale (tra cui Ministeri e ANVUR) e internazionale (in primis Unione Europea).
 - i Portatori di interesse interni dell'Ateneo, le cui esigenze primarie e opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle criticità, delle aree di miglioramento e delle conseguenti misure correttive;
 - le Strutture Fondamentali - Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri - che formulano osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza;
 - i Vertici Accademici dell'Ateneo - il Rettore, i Prorettori e i Delegati - che presiedono e indirizzano i tavoli di lavoro;
 - il Presidio della Qualità (PQA), che garantisce che le politiche per la qualità permeino l'intero processo di programmazione;
 - il Direttore Generale, i Dirigenti e il Personale tecnico amministrativo, che contribuiscono alla definizione e alla realizzazione degli obiettivi, fornendo le informazioni e i dati necessari per un efficace processo decisionale e garantendo la realizzabilità degli obiettivi dal punto di vista delle attività amministrative e tecniche e delle risorse umane, economiche e strumentali necessarie;
 - il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, che approvano la metodologia e le strategie individuate.
2. Il processo di cui al comma 1 contribuisce anche all'identificazione del "Valore Pubblico riconosciuto".

Art. 10. Definizione degli obiettivi

1. Gli obiettivi strategici sono definiti al termine del processo descritto negli articoli precedenti, focalizzando i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo e le opportunità e gli ostacoli provenienti dallo scenario di riferimento, in coerenza con le agende internazionali, nazionali e regionali, rispondenti alle effettive esigenze della comunità e sostenibili rispetto alle risorse presenti in Ateneo e al loro potenziale di crescita.
2. Per ciascun obiettivo strategico sono definiti:
 - le linee strategiche di riferimento di ciascun obiettivo;
 - gli ambiti di intervento su cui incide l'obiettivo;
 - gli stakeholder di riferimento dell'obiettivo;
 - gli obiettivi di Valore Pubblico di riferimento;
 - gli obiettivi operativi di riferimento;
 - i responsabili accademici del perseguimento dell'obiettivo;
 - le strutture coinvolte nel perseguimento dell'obiettivo;
 - le risorse attribuite in sede di bilancio di previsione all'obiettivo;
 - gli indicatori sopra riportati per misurare l'outcome di ciascuna prospettiva della Balanced Scorecard con:
 - le motivazioni della scelta;
 - la prospettiva e il peso nella Balanced Scorecard;
 - le relative specifiche tecniche;
 - la fonte del dato;
 - la struttura di riferimento per il dato;
 - il valore iniziale degli indicatori;
 - i target annuali degli indicatori per l'orizzonte temporale;
 - i criteri di definizione dei target.

3. Gli obiettivi operativi, relativi agli ambiti di missione, costituiscono la declinazione di breve periodo (con orizzonte temporale da infrannuale fino a 3 anni) degli obiettivi strategici, in attuazione delle strategie definite e tenuto conto dell'analisi di contesto di secondo livello.
4. Essi sono definiti e aggiornati annualmente in relazione a:
 - i risultati della precedente programmazione di Ateneo;
 - la programmazione delle Strutture Fondamentali;
 - i risultati della programmazione delle Strutture Fondamentali;
 - l'opinione dei Portatori di interesse;
 - gli eventuali nuovi elementi emersi in corso d'anno;
 - le risorse disponibili.
5. Gli obiettivi operativi possono essere di due tipi:
 - di processo, volti a consolidare il livello raggiunto ("di consolidamento") o a migliorare tale livello ("di miglioramento");
 - a progetto, caratterizzati da sotto-attività con termini specifici ("a stato avanzamento lavori") o con un termine finale di completamento ("a fine lavori").
6. Per ciascun obiettivo operativo sono definiti:
 - le linee strategiche di riferimento;
 - gli ambiti di intervento su cui incide l'obiettivo;
 - gli stakeholder di riferimento;
 - le azioni progettate per il loro raggiungimento;
 - i responsabili accademici del loro perseguimento;
 - le strutture coinvolte nel loro perseguimento;
 - le risorse attribuite in sede di bilancio di previsione;
 - la tipologia di obiettivo.
 - gli indicatori o i cronoprogrammi per misurarne l'outcome con:
 - le motivazioni della scelta;
 - le relative specifiche tecniche;
 - la fonte del dato;
 - la struttura di riferimento per il dato;
 - il valore iniziale degli indicatori;
 - i target annuali degli indicatori per l'orizzonte temporale;
 - i criteri di definizione dei target.
 - il termine di realizzazione previsto (per gli obiettivi a progetto).
7. Nel PIAO sono definiti gli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, i quali aggregano gli obiettivi strategici, e gli obiettivi esecutivi che declinano gli obiettivi di Valore Pubblico, strategici e operativi in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica e contribuiscono al "Valore Pubblico in senso ampio".

Art. 11. Valutazione dei rischi associati agli obiettivi

1. La valutazione dei rischi costituisce parte integrante del processo di programmazione ed è finalizzata a identificare, analizzare e ponderare i potenziali eventi o circostanze che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi, di Valore Pubblico ed esecutivi. La protezione dai rischi è una componente del "Valore Pubblico in senso ampio".
2. Per ciascun obiettivo significativo, o per gruppi di obiettivi omogenei, sono identificati i principali fattori di rischio, interni ed esterni all'Ateneo, valutandone la probabilità di accadimento e l'impatto potenziale sul conseguimento dell'obiettivo stesso.
3. Sulla base della valutazione dei rischi, sono definite, ove necessario e fattibile, appropriate misure di prevenzione e mitigazione, volte a ridurre la probabilità di accadimento dei rischi identificati o a contenerne gli effetti negativi.
4. La valutazione dei rischi e le relative misure di mitigazione sono documentate e integrate nei pertinenti documenti di programmazione, quali il Piano Strategico e il Piano Integrato di

Attività e Organizzazione, e sono oggetto di monitoraggio periodico.

5. Gli esiti della valutazione dei rischi e dell'efficacia delle misure di mitigazione adottate sono considerati nell'ambito del processo di controllo e nella revisione periodica della programmazione.

Art. 12. Attribuzione delle risorse agli obiettivi

1. Per gli obiettivi strategici non sono individuate risorse specifiche, in ragione del loro orizzonte temporale più ampio rispetto a quello annuale e triennale del bilancio di previsione. Le risorse loro assegnate corrispondono alla somma di quelle attribuite agli obiettivi operativi in cui sono declinati.
2. Nell'ambito del processo di formazione del budget economico e degli investimenti sono definite le risorse annuali relative ai costi diretti degli obiettivi operativi programmati nell'anno di riferimento.
3. Le risorse di cui al comma precedente sono approvate nell'ambito del bilancio di previsione e riportate nel Piano Strategico - Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali" entro il mese di gennaio dell'anno successivo.
4. Ai fini di una completa analisi dell'assorbimento delle risorse, i costi diretti attribuiti agli obiettivi possono essere integrati con la stima dei costi indiretti pertinenti, calcolati secondo le metodologie definite dal sistema di contabilità analitica di cui al Titolo VI.
5. Le risorse destinate agli obiettivi di Valore Pubblico corrispondono a quelle attribuite agli obiettivi strategici che vi contribuiscono e sono indicate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
6. Le risorse degli obiettivi esecutivi sono definite in sede di formazione del budget e assegnate in sede di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, secondo le modalità definite dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

TITOLO III – PROCESSO DI CONTROLLO

Art. 13. Processo di controllo

1. Il processo di controllo si svolge secondo le seguenti fasi:
 - Monitoraggio intermedio;
 - Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
 - Rendicontazione dei risultati.

Art. 14. Monitoraggio in itinere

1. Il Rettore, durante l'anno e di concerto con i Prorettori, i Delegati, il Direttore Generale, i Dirigenti, monitora costantemente:
 - i valori degli indicatori del set di Key Performance Indicators (KPI) di cui all'art. 15;
 - il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.
2. Entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, in occasione degli aggiornamenti semestrali del Piano Strategico, il Rettore comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi e le eventuali criticità riscontrate e propone eventuali interventi correttivi.
3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce le modalità di monitoraggio in itinere degli obiettivi di Valore Pubblico ed esecutivi.

Art. 15. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è misurato annualmente tramite una

Balanced Scorecard, che ricomprende gli indicatori della Programmazione Triennale MUR per il triennio di riferimento, utili anche al fine della corresponsione di una parte della quota premiale del FFO.

2. Tale Balanced Scorecard presenta una prospettiva per ciascun ambito di missione e una ulteriore prospettiva, "Organizzazione e Risorse", alla quale concorre il valore della performance organizzativa complessiva di Ateneo come definita dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
3. Gli obiettivi operativi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori riferibili a un arco temporale stabilito con valori confrontabili con quelli di altri Atenei (benchmarking) o con la serie storica scelti da un set di KPI contenente indicatori AVA, compresi quelli di sede, PRO3 e altri definiti dall'Ateneo in coerenza.
4. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi avviene:
 - per gli obiettivi di processo: tramite indicatori (di stato risorse, di risultato – efficacia, efficienza, economicità – o di impatto), confrontando il valore rilevato con quello atteso o il miglioramento rilevato con quello atteso, potendo prevedere valori minimi o soglie (grading);
 - per gli obiettivi a progetto: misurando lo scostamento nello stato di avanzamento rispetto al cronoprogramma ("a stato avanzamento lavori") o la percentuale di raggiungimento in base al termine di conclusione ("a fine lavori").
5. Gli indicatori del set di cui al comma 3 possono essere eventualmente integrati per misurare il grado di raggiungimento di obiettivi operativi specifici nel caso gli stessi non siano della tipologia a progetto, nel qual caso verrà definito un cronoprogramma.
6. Gli indicatori del set di cui al comma 3, ed altri eventuali indicatori ritenuti utili per il processo di controllo, sono monitorati tramite cruscotti e report.
7. Il Rettore, i Prorettori, i Delegati, il Presidio per la Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione hanno accesso in tempo reale ai report e ai cruscotti disponibili di cui al comma precedente.
8. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione sono informati semestralmente con report sui valori dei KPI e possono avere accesso ai cruscotti.
9. I Presidi di Scuola e i Direttori di Dipartimento hanno accesso ai report e ai cruscotti contenenti i dati relativi alla propria struttura.
10. Gli uffici hanno accesso a report e cruscotti per le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.
11. Il set di indicatori di cui al comma 3, insieme ai KPI per il monitoraggio dei servizi amministrativi e tecnici di supporto previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e alle analisi prodotte dal sistema di contabilità analitica di cui al Titolo VI, costituisce il sistema di programmazione e controllo di gestione di Ateneo, propedeutico al controllo di gestione.
12. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto è misurato tramite una specifica Balanced Scorecard.
13. Il grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi è misurato con le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
14. Il Valore Pubblico in senso ampio è misurato raffrontando i risultati di Valore Pubblico in senso stretto con i risultati relativi al ciclo della performance, alla prevenzione della corruzione e trasparenza, e al monitoraggio dell'organizzazione e capitale umano, come indicato nel PIAO.

Art. 16. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Al termine del periodo di riferimento è rilevato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, che misura il Valore Pubblico creato dall'Ateneo, tramite la Balanced Scorecard di cui all'art. 15. La media ponderata di tali obiettivi costituisce il risultato della prospettiva.
2. La media ponderata dei risultati delle prospettive, in applicazione del metodo sotteso alla Balanced Scorecard, rappresenta il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici.

3. La media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di ciascun ambito di missione rappresenta il risultato del medesimo ambito a livello operativo.
4. In sede di valutazione vengono rilevate le risorse utilizzate per il perseguimento dell'obiettivo attraverso la rilevazione dei costi diretti e l'imputazione dei costi indiretti, secondo le metodologie definite dal sistema di contabilità analitica di cui al Titolo VI. Tale analisi contribuisce alla valutazione dell'efficienza nell'impiego delle risorse.
5. Gli scostamenti dei risultati misurati rispetto ai risultati attesi sono analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione dell'Ateneo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.
6. La valutazione del Valore Pubblico in senso stretto si basa sugli esiti della relativa Balanced Scorecard e degli indicatori definiti nel PIAO.
7. La valutazione della performance organizzativa in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi avviene con le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
8. La valutazione del Valore Pubblico in senso ampio considera anche gli aspetti di governance e gestione delle risorse.

Art. 17. Rendicontazione dei risultati

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, comprensiva dell'analisi dei costi diretti e indiretti secondo le metodologie di cui al Titolo VI, è rendicontata nella Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) approvata insieme al Bilancio di Esercizio.
2. Al termine del primo triennio del mandato del Rettore viene rendicontato, in un orizzonte temporale triennale, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di quelli operativi.
3. Nell'ultimo semestre del mandato del Rettore viene redatto il Bilancio di Mandato, nell'ambito del quale è rendicontato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Piano Strategico.
4. In occasione delle rendicontazioni di cui ai commi 2 e 3 può essere predisposto, in modalità integrata, anche il Bilancio di Sostenibilità.
5. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e di quelli esecutivi è rendicontata nella Relazione sulla Performance.

TITOLO IV - Soggetti e fasi

Art. 18. Soggetti

1. Il Rettore definisce e propone il Piano Strategico al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione; propone al Consiglio di Amministrazione la Relazione sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno precedente.
2. I Prorettori e i Delegati competenti per le rispettive attività di missione sono coinvolti nella definizione degli obiettivi operativi. I Prorettori e i Delegati competenti alla pianificazione e alla programmazione forniscono supporto metodologico, verificano e validano la coerenza tra obiettivi e indicatori con il supporto degli uffici competenti.
3. Il Senato Accademico approva gli obiettivi strategici e quelli operativi di cui al Piano Strategico, con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti ed esprime parere sulla Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno precedente.
4. Il Consiglio di Amministrazione approva il Piano Strategico e gli aggiornamenti, nonché la Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno

precedente.

5. Il Nucleo di Valutazione valuta il funzionamento complessivo del sistema di pianificazione strategica e operativa, rilevando e segnalando eventuali criticità, formulando proposte e raccomandazioni.
6. Il Presidio per la Qualità monitora che nel corso del processo vengano rispettati i requisiti di assicurazione della qualità previsti dalle linee guida ANVUR.

Art. 19. Fasi

1. Il ciclo programmatico si articola attraverso i seguenti documenti e fasi:

Documento/Attività	Attività	Soggetti	Scadenza
<i>PIANO STRATEGICO</i> – Sezione Politiche e Strategie di Mandato	Adozione	Senato Accademico Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	Primo anno di mandato del Rettore
<i>PIANO STRATEGICO</i> - Sezione Obiettivi e Azioni Triennali	Adozione per il triennio di riferimento Aggiornamento	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore previa approvazione degli obiettivi con particolare riferimento alla Didattica, Ricerca e Servizi agli Studenti del Senato Accademico	30 giugno anno precedente
<i>BUDGET</i>	Definizione	Direttore Generale	31 dicembre anno precedente
<i>BILANCIO DI PREVISIONE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO STRATEGICO</i> - Sezione Obiettivi e Azioni Triennali	Approvazione insieme al Bilancio Unico di Ateneo	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore previa approvazione degli obiettivi con particolare riferimento alla Didattica, Ricerca e Servizi agli Studenti del Senato Accademico	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO STRATEGICO</i> - Sezione Obiettivi e Azioni Triennali	Aggiornamento e pubblicazione con le risorse assegnate agli obiettivi in sede di Bilancio di Previsione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore previa approvazione degli obiettivi con particolare riferimento alla Didattica, Ricerca e Servizi agli Studenti del Senato Accademico	Entro 31 gennaio anno di riferimento
<i>PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Monitoraggio	Prorettori e Delegati	entro il 30 giugno anno di riferimento entro il 31 dicembre anno di riferimento
<i>RELAZIONE DEL RETTORE SUI RISULTATI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	30 aprile anno successivo
<i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
<i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo

TITOLO V – Programmazione e monitoraggio degli obiettivi delle Strutture Fondamentali

Art. 20. Programmazione dei Dipartimenti

1. La Programmazione dei Dipartimenti avviene in coerenza con i documenti programmatori di Ateneo, in relazione a modalità, tempistica e obiettivi.
2. In particolare, i Dipartimenti programmano:
 - l'Offerta formativa;
 - la Ricerca;
 - la Terza Missione;
 - il reclutamento del personale docente;
 - il budget nell'ambito del bilancio di previsione di Ateneo.
3. La programmazione dell'offerta formativa avviene secondo le modalità stabilite dal MUR e dagli Organi di Governo.
4. La programmazione di Didattica, Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti avviene, secondo le Linee Guida emanate dal Presidio per la Qualità di Ateneo, con l'approvazione del Documento di Programmazione Dipartimentale (PDip).
5. Il Documento di Programmazione Dipartimentale ha un orizzonte temporale di 3 anni e viene approvato secondo la tempistica prevista dalle Linee Guida del PQA e viene aggiornato in caso di significative variazioni di contesto.
6. I Documenti di Programmazione Dipartimentale sono trasmessi agli Organi di Governo.
7. Nella stesura del Documento di Programmazione Dipartimentale i Dipartimenti definiscono i propri obiettivi di Didattica, Ricerca e Terza Missione con orizzonte temporale triennale pari a quello della programmazione e in coerenza con gli obiettivi di Ateneo.
8. La programmazione del reclutamento del personale avviene secondo la procedura definita dal Consiglio di Amministrazione.
9. I documenti di cui al presente articolo contribuiscono alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi operativi del Piano Strategico di Ateneo.

Art. 21. Misurazione e valutazione dei risultati della programmazione dei Dipartimenti

1. Nell'ambito del documento di cui all'art. 20, comma 4, per misurare il grado di raggiungimento dei propri obiettivi i Dipartimenti utilizzano gli indicatori di cui all'art. 15 e altri individuati dal PQA o dai Dipartimenti stessi coerentemente con i precedenti.
2. La misurazione e il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di Didattica, Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti avvengono, secondo le Linee Guida emanate dal Presidio per la Qualità di Ateneo e la relativa tempistica, con l'approvazione annuale del Documento di Monitoraggio Dipartimentale (MDip).
3. I Documenti di Monitoraggio Dipartimentale sono trasmessi agli Organi di Governo.
4. I risultati aggregati raggiunti dai Dipartimenti vengono rendicontati anche nell'ambito della Relazione del Rettore di cui all'art. 17.

Art. 22. Partecipazione al processo di programmazione e controllo delle altre Strutture Fondamentali

1. Le Scuole e i Centri partecipano al processo di programmazione e controllo, secondo le rispettive competenze, in coerenza con i documenti programmatori di Ateneo, e con eventuali specifiche linee guida, in relazione a modalità, tempistica e obiettivi.
2. Gli obiettivi e i risultati raggiunti da Scuole e Centri contribuiscono alla definizione degli obiettivi operativi dei successivi Programmi Triennali.
3. I Presidi di Scuola hanno accesso in tempo reale ai report e ai cruscotti di cui all'art. 15 per le proprie attività di competenza.

TITOLO VI – Contabilità analitica a supporto del controllo di gestione

Art. 23. Principi e finalità della contabilità analitica per il controllo di gestione

1. L'Ateneo adotta un sistema di contabilità analitica quale strumento a supporto del controllo di gestione. Tale sistema è finalizzato a misurare, analizzare e valutare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità nell'impiego delle risorse per il perseguimento degli obiettivi istituzionali, la realizzazione delle attività e l'erogazione dei servizi.
2. La contabilità analitica fornisce informazioni quantitative strutturate sui costi delle attività, dei processi, dei servizi erogati e degli oggetti di costo definiti. Ciò consente una visione dettagliata e trasparente dell'assorbimento delle risorse, supportando in modo informato i processi decisionali, di programmazione strategica e operativa, di valutazione della performance e di rendicontazione.
3. Il sistema di contabilità analitica si integra con gli altri strumenti di programmazione e controllo dell'Ateneo, quali il Bilancio Unico di Previsione, il Piano Strategico e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Esso contribuisce all'analisi della sostenibilità delle attività, alla valorizzazione del costo pieno degli obiettivi e al miglioramento continuo della gestione.
4. Le metodologie e le procedure definite nel presente Titolo e nelle relative "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione" emanate dal Direttore Generale sono coerenti con le esigenze di monitoraggio e valutazione dell'Ateneo, inclusi i requisiti previsti dai sistemi di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA), e mirano a una progressiva messa a punto basata sull'esperienza e sui riscontri del sistema di reporting.

Art. 24. Metodologia di contabilità analitica

1. L'Ateneo adotta, quale principale riferimento metodologico per la contabilità analitica, il modello dell'Activity Based Costing (ABC). Tale metodologia consente di calcolare il costo pieno degli oggetti di costo attraverso la preventiva determinazione dei costi delle attività necessarie per la loro realizzazione.
2. Il sistema ABC prevede:
 - l'individuazione delle attività rilevanti svolte all'interno dell'Ateneo in coerenza con la mappatura dei processi;
 - l'attribuzione dei costi totali (diretti e indiretti, inclusi i costi del personale mediante metodologie di rilevazione dell'impegno) alle attività individuate;
 - la rilevazione dei costi unitari delle attività, calcolati come rapporto tra il costo totale dell'attività e il volume dei relativi driver.
 - la successiva allocazione dei costi delle attività agli oggetti di costo tramite l'utilizzo di specifici cost driver che ne esprimono il consumo di risorse.
3. Le modalità operative per l'implementazione, la gestione e l'aggiornamento del sistema di contabilità analitica, inclusa la definizione dettagliata e la revisione periodica delle attività, dei cost driver, degli oggetti di costo, delle voci di Contabilità Analitica (COAN), e delle metodologie di calcolo specifiche, sono definite e periodicamente aggiornate nelle apposite "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione". Tali Linee Guida, emanate dal Direttore Generale, permettono un aggiornamento flessibile degli aspetti tecnici, necessario per il processo continuo di revisione, legato alla crescita della comprensione del modello e ai riscontri del sistema di reporting.

Art. 25. Processo di rilevazione e attribuzione dei costi

1. Il processo di rilevazione e attribuzione dei costi si articola nelle seguenti fasi principali,

ulteriormente dettagliate nelle "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione":

- ricognizione e mappatura delle attività: Le attività sono individuate in coerenza con i processi di Ateneo e possono essere raggruppate in categorie funzionali omogenee (Macroattività), distinguendo tra quelle che forniscono supporto specifico agli ambiti di missione e quelle che forniscono supporto generale. La mappatura è soggetta a periodica revisione;
 - rilevazione dei costi delle attività: I costi sono imputati alle attività attraverso l'analisi delle risorse da esse assorbite, utilizzando appropriate basi di imputazione, inclusa la rilevazione dell'impegno del personale e specifiche voci COAN;
 - classificazione e attribuzione dei costi diretti: I costi diretti sono attribuiti immediatamente agli oggetti di costo o alle attività che li hanno generati, sulla base delle rilevazioni contabili;
 - allocazione dei costi delle attività agli oggetti di costo: I costi delle attività, al netto dei costi diretti, sono allocati agli oggetti di costo tramite l'utilizzo di cost driver specifici che misurano l'effettivo utilizzo delle attività da parte degli oggetti stessi.
 - calcolo del costo pieno: la somma dei costi diretti e indiretti di un oggetto costituisce il suo costo pieno.
2. Per l'allocazione dei costi indiretti agli obiettivi (strategici, operativi, esecutivi), l'Ateneo adotta una metodologia dettagliata nelle "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione", che utilizza il budget ad essi assegnato e utilizzato (costo diretto) come cost driver.

Art. 26. Utilizzo delle informazioni della contabilità analitica

1. Le informazioni prodotte dal sistema di contabilità analitica, e dettagliate nei report periodici, sono utilizzate per:
 - fornire una visione completa delle risorse assorbite da ciascun processo e obiettivo, anche nell'ottica della responsabilizzazione dei centri di gestione nella programmazione e nella gestione delle risorse;
 - supportare l'analisi di efficienza, anche attraverso la definizione e il monitoraggio di costi unitari di attività o servizi e l'analisi delle loro variazioni nel tempo per costruire serie storiche;
 - determinare il costo pieno degli oggetti di costo definiti, inclusi Dipartimenti, Corsi di Studio, progetti di ricerca, obiettivi;
 - fornire dati quantitativi per l'attribuzione dei costi agli obiettivi strategici, operativi ed esecutivi definiti nel Piano Strategico e nel PIAO, nelle fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione;
 - facilitare analisi comparative (benchmarking interno) tra diverse unità organizzative o oggetti di costo omogenei e supportare analisi costi-benefici;
 - informare le decisioni relative all'allocazione delle risorse, alla programmazione delle attività e all'eventuale implementazione di interventi correttivi;
2. I risultati delle analisi di contabilità analitica sono riportati nei documenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dell'Ateneo, al fine di garantire trasparenza, supportare la valutazione della performance e consentire una valutazione informata del costo pieno dei diversi obiettivi.

Art. 27. Integrazione con il sistema di programmazione e controllo di gestione

1. Il sistema di contabilità analitica è parte integrante del sistema di programmazione e controllo di gestione dell'Ateneo, al quale funge da supporto.
2. I dati e le analisi prodotte dalla contabilità analitica costituiscono un input fondamentale per:
 - la fase di programmazione e formazione del bilancio di previsione: supportando la

- definizione di obiettivi sostenibili, la quantificazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e l'analisi di adeguatezza alle politiche di governance;
 - la fase di monitoraggio infrannuale: fornendo elementi per la verifica dell'andamento dei costi rispetto alle previsioni e rendendo possibile l'implementazione di interventi correttivi;
 - la fase di valutazione e rendicontazione: consentendo di misurare l'efficienza nell'impiego delle risorse per il conseguimento degli obiettivi, di analizzare gli scostamenti e di valutare la metodologia stessa.
3. Gli esiti delle analisi di contabilità analitica, inclusa la determinazione dei costi unitari delle attività e l'allocatione dei costi agli obiettivi, sono presi in considerazione nel processo di revisione ordinaria e straordinaria del sistema di programmazione e controllo di gestione, nonché in quello di revisione organizzativa e in tutte le attività di riesame. Anche in quest'ottica, si prevede un progressivo affinamento del sistema, anche attraverso la definizione di driver di costo più specifici.

Art. 28. Gestione e revisione del sistema di contabilità analitica

1. La responsabilità della gestione e dell'aggiornamento del sistema di contabilità analitica, inclusa la supervisione delle "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione", è attribuita al Direttore Generale, che si avvale delle strutture competenti, in applicazione degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.
2. Il sistema di contabilità analitica, incluse le metodologie, la mappatura delle attività, gli oggetti di costo, i cost driver e le modalità di allocatione, è soggetto a revisione periodica, almeno con cadenza triennale, o ogniqualvolta emergano significative variazioni nel contesto normativo, organizzativo, strategico dell'Ateneo o a seguito dei risultati delle rilevazioni.
3. La revisione tiene conto dei feedback degli utilizzatori interni ed esterni, dell'evoluzione delle migliori pratiche in materia di controllo di gestione nelle università e delle esigenze informative emergenti, mirando a un continuo affinamento del modello. Le "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione" costituiscono lo strumento principale per recepire tali revisioni tecniche in modo tempestivo.

TITOLO VII - Revisione del Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione

Art. 29. Revisione ordinaria del sistema di programmazione

1. Il sistema di programmazione e controllo di gestione, il relativo set di KPI di cui all'art. 15 e le metodologie di contabilità analitica a supporto del controllo di gestione di cui al Titolo VI sono rivisti con cadenza triennale, tenuto conto di:
 - feedback delle Strutture;
 - feedback dei Portatori di interesse;
 - efficacia del monitoraggio;
 - eventuali difficoltà operative di rilevazione dei dati;
 - eventuali mutamenti normativi.

Art. 30. Revisione straordinaria

1. Il sistema di programmazione e controllo di gestione, il relativo set di KPI di cui all'art. 15 e/o le metodologie di contabilità analitica di cui al Titolo VI sono rivisti ogniqualvolta emergano criticità significative.

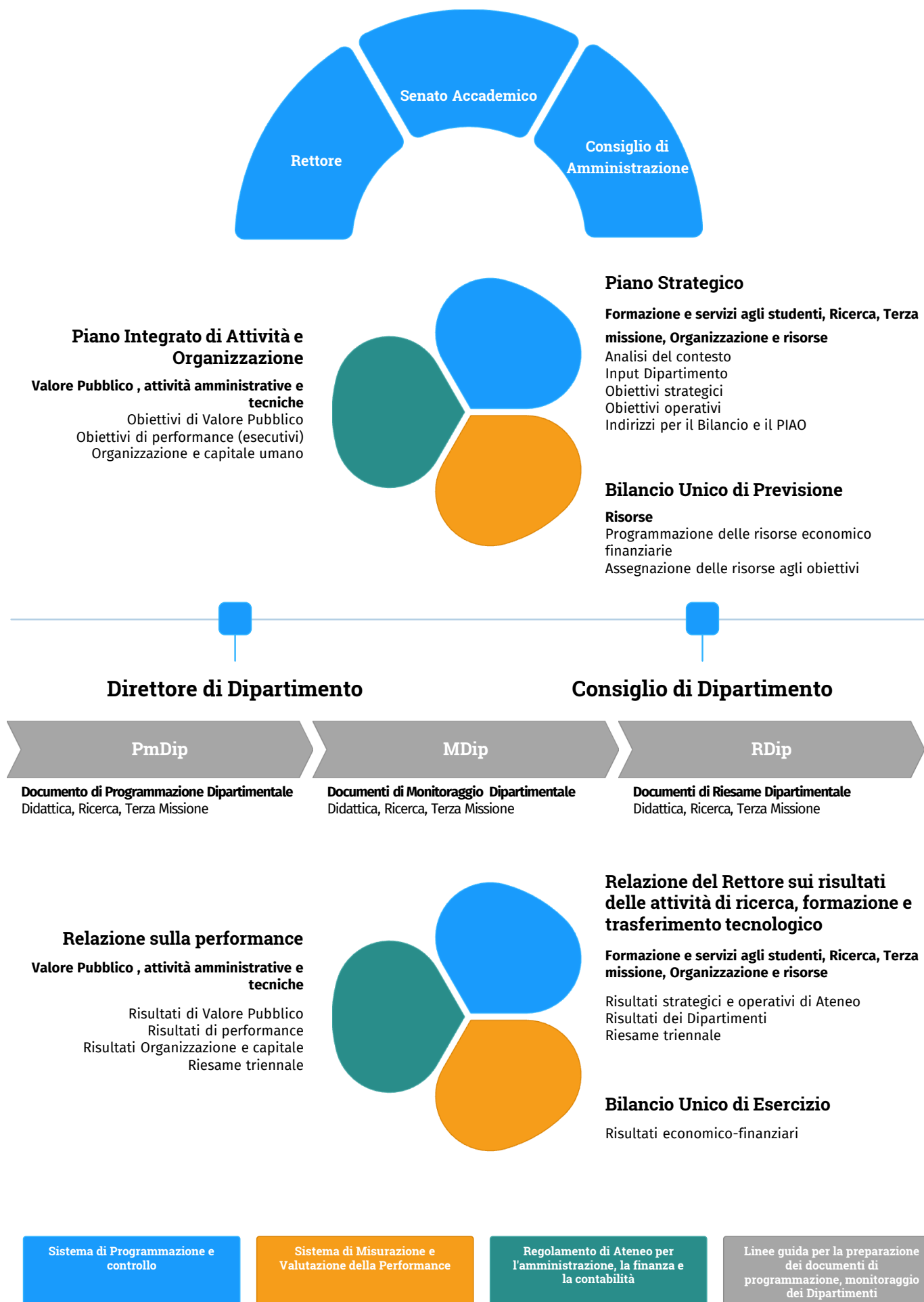
Art. 31. Modalità di revisione

1. Il Rettore, con il supporto metodologico dei Prorettori e dei Delegati competenti alla pianificazione e alla programmazione, formula una proposta di revisione del Sistema di programmazione e controllo di gestione tenuto conto degli elementi di cui agli articoli precedenti.
2. Il Sistema di programmazione e controllo di gestione e le sue revisioni sono approvati dal Consiglio di Amministrazione.

**Sistema di Programmazione e di
Controllo di Gestione**

**Allegato A -
Rappresentazioni
grafiche**

Processo di Programmazione



Documenti di riferimento



Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione

Regolamentazione:
Programmazione
Controllo
(attività di missione e dell'ambito
Organizzazione e Risorse)



Piano Strategico 2021-2026

Programmazione:
Obiettivi strategici
Obiettivi operativi
(attività di missione e dell'ambito
Organizzazione e Risorse)



Relazione del Rettore sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico

Rendicontazione
Risultati strategici
Risultati operativi
(attività di missione e dell'ambito
Organizzazione e Risorse)



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Regolamentazione:
Ciclo della performance
Redazione del Piano Integrato di Attività e
Organizzazione



Piano Integrato di Attività e Organizzazione

Programmazione:
Obiettivi di Valore Pubblico
Obiettivi esecutivi (ciclo della
performance)
Obiettivi individuali dirigenti e personale
TABS (ciclo della performance)
Reclutamento e formazione del personale
TABS



Relazione sulla performance

Rendicontazione:
Risultati di Valore Pubblico
Risultati esecutivi (ciclo della
performance)
Obiettivi individuali dirigenti e personale
TABS (ciclo della performance)
Risultati reclutamento e formazione del
personale TABS



Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità

Regolamentazione:
Ciclo di bilancio



Bilancio Unico di Previsione di Ateneo

Programmazione:
Risorse economiche (budgeting)



Bilancio Unico di Esercizio di Ateneo

Rendicontazione:
Situazione economica, patrimoniale e
finanziaria
Risultato economico



Linee Guida del PQA

Regolamentazione:
Programmazione dei Dipartimenti



PDip

Programmazione:
Obiettivi didattica ricerca, terza missione
Risorse



MDip/RDip

Monitoraggio (MDip) Riesame (RDip)
PDip:
Risultati didattica ricerca, terza missione
Risorse

**Sistema di Programmazione e di Controllo di
Gestione**

**Allegato B -
Glossario**

Glossario

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsibility che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

Activity Based Costing (ABC)

Principale riferimento metodologico per la contabilità analitica, adottato dall'Ateneo per calcolare il costo pieno degli oggetti di costo attraverso la preventiva determinazione dei costi delle attività necessarie per la loro realizzazione.

Ambiti di Missione

Le aree fondamentali di attività dell'Ateneo, che comprendono

Formazione e servizi agli studenti, Ricerca, e Terza Missione. A questi si affianca l'ambito Organizzazione e Risorse, che supporta le missioni.

Analisi di Contesto

L'attività preliminare alla definizione degli obiettivi strategici (analisi di primo livello) e operativi (analisi di secondo livello), volta a individuare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo, nonché le opportunità e gli ostacoli derivanti dallo scenario esterno e interno.

Analisi SWOT

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del Piano Strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare

le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare (analisi del contesto esterno), nonché i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno). Il risultato dell'analisi è, da una parte, evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità strategiche da superare; dall'altra, indurre l'evoluzione che organizzazione ed ambiente avranno nel futuro (le assunzioni strategiche).

Balanced Scorecard (BSC)

Strumento utilizzato per la misurazione annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto. La BSC è anche un sistema di misurazione e gestione delle performance, atto a implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

Benchmarking

Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare le performance organizzative. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, e prodotti e servizi. Il benchmark è un

punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione, e indica la migliore performance possibile.

Capitale Umano (Human Capital)

La disponibilità di conoscenze, competenze, talenti e attitudini in grado di modellare i comportamenti necessari per eseguire con successo le attività richieste dalla strategia dell'organizzazione.

Cascading

Partendo da un sistema di misurazione delle performance a livello organizzativo sono sviluppati sotto-sistemi relativi ai singoli Dipartimenti/Direzioni e quindi dei Servizi e delle Unità Operative rispettando sia una coerenza verticale (con sistemi a livello superiore) sia una coerenza orizzontale (con sistemi allo stesso livello) per costruire una struttura (framework) integrata ed allineata negli intenti. All'interno di questa tutte le persone coinvolte dovranno poter identificare il loro contributo personale verso il raggiungimento degli obiettivi strategici generali perseguiti dall'organizzazione.

Ciclo di Deming o PDCA

Il ciclo di Deming, noto anche come ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), è un metodo di gestione della qualità che prevede quattro fasi: Pianificazione, Attuazione, Verifica e Azione. Questa sequenza di fasi consente di implementare un sistema di miglioramento continuo in modo strutturato e sistematico, favorendo la risoluzione dei problemi e l'ottimizzazione dei processi.

Contabilità Analitica

Il sistema, a supporto del controllo di gestione, finalizzato a misurare, analizzare e valutare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità nell'impiego delle risorse per il perseguimento degli obiettivi istituzionali, la realizzazione delle attività e l'erogazione dei servizi. Fornisce un'analisi dettagliata dei costi e dell'efficienza nell'impiego delle risorse.

Controllo di Gestione

La procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei menzionati obiettivi.

Costo Pieno

La somma del costo diretto attribuito a un obiettivo o azione e delle quote allocate di costi indiretti specifici e generali, calcolata secondo i criteri definiti nelle "Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione".

Cost Driver

Fattori specifici che misurano l'effettivo utilizzo delle attività da parte degli oggetti di costo e che vengono impiegati per allocare i costi delle attività agli oggetti di costo stessi.

Documento di Monitoraggio Dipartimentale (MDip)

Il documento approvato annualmente con cui si effettua la misurazione e il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di Didattica, Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti, secondo le Linee Guida emanate dal Presidio per la Qualità di Ateneo.

Documento di Programmazione Dipartimentale (PDip)

Il documento con orizzonte temporale triennale, approvato dai Dipartimenti secondo le Linee Guida del Presidio per la Qualità di Ateneo, con cui essi programmano le attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione, definendo i propri obiettivi in coerenza con quelli di Ateneo.

Full Time Equivalent (FTE)

L'Equivalent a tempo pieno è un metodo che viene usato frequentemente sia per misurare in maniera univoca il numero degli addetti di un'azienda sia per il loro dimensionamento che in fase di pianificazione del personale. L'FTE viene principalmente utilizzato per indicare lo sforzo erogato o pianificato per svolgere un'attività o un progetto in termini di risorse a tempo pieno. L'FTE equivale ad una persona che lavora a tempo pieno (a prescindere dal tipo di contratto di lavoro).

Grading

Abbinamento di diversi gradi di raggiungimento dei target, sfumando il corrispettivo punteggio massimo pari a 100, in base al gap/delta (scostamento) rispetto al target non pienamente raggiunto, predefinendo dei livelli intermedi di tolleranza tra il grado di raggiungimento massimo pari a 100 e minimo pari a zero, cui far corrispondere i relativi punteggi intermedi.

Indicatore

Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.

Key Performance Indicators (KPI)

Il set di indicatori chiave di prestazione, comprendente indicatori AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento), PRO3 e altri definiti dall'Ateneo, utilizzati per misurare gli obiettivi operativi di processo, monitorare i servizi amministrativi e tecnici e che costituisce, insieme alle analisi della contabilità analitica, il sistema di programmazione e controllo di gestione di Ateneo. In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP), è un indice dell'andamento di un processo. La definizione di indicatori di prestazione è chiave per la misurazione ed il monitoraggio delle prestazioni di un'organizzazione. Solitamente i KPI vengono determinati a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori elementari del processo (analisi bottom-up).

Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR

Il documento di programmazione nazionale emanato dal Ministero dell'Università e della Ricerca con cui la programmazione dell'Ateneo si coordina e a cui partecipa in coerenza con i propri obiettivi strategici.

Linee guida sull'utilizzo della contabilità analitica per il controllo di gestione

Il documento emanato dal Direttore Generale che definisce e aggiorna periodicamente le modalità operative per l'implementazione, la gestione e l'aggiornamento del sistema di contabilità analitica, inclusa la definizione dettagliata di attività, cost driver, oggetti di costo, voci COAN e metodologie di calcolo.

Mappa Strategica (Strategy Map)

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

Matrice di Materialità

È la rilevazione, prevista dalle Linee Guida del Global Reporting Initiative GRI Standard, della significatività di un insieme di ambiti per l'azienda e per i suoi Stakeholder più significativi. Essa identifica i temi maggiormente rilevanti e necessari ad assicurare la comprensione delle attività dell'ente, del loro andamento e dei loro impatti economici, sociali e ambientali.

Missione (Mission)

Definizione delle finalità ultime per le quali l'organizzazione è stata creata e delle modalità attraverso le quali sarà ottenuta la sua visione.

Misurazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi

L'attività volta a quantificare il conseguimento degli obiettivi strategici (tramite Balanced Scorecard), operativi (tramite indicatori o cronoprogrammi) e di Valore Pubblico (tramite specifica Balanced Scorecard).

Misurazione della Performance

È un processo sperimentale e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone).

Monitoraggio in Itinere

L'attività costante, svolta durante l'anno dal Rettore e da altri soggetti accademici e dirigenziali, per controllare i valori degli indicatori KPI e il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, nonché lo stato di utilizzo delle risorse.

Obiettivo

Uno dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia. Di solito è espresso con una descrizione sintetica che deve essere accompagnata da una più dettagliata per evitare ambiguità di significato.

Obiettivi a Progetto

Tipologia di obiettivi operativi caratterizzati da sotto-attività con termini specifici ("a stato avanzamento lavori") o con un termine finale di completamento ("a fine lavori").

Obiettivi di Processo

Tipologia di obiettivi operativi volti a consolidare il livello raggiunto ("di consolidamento") o a migliorare tale livello ("di miglioramento").

Obiettivi Operativi

La declinazione di breve periodo (con orizzonte temporale da infrannuale fino a tre anni) degli obiettivi strategici, definiti nella Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali" del Piano Strategico, in attuazione delle strategie definite e tenuto conto dell'analisi di contesto di secondo livello.

Obiettivi Strategici

Gli obiettivi pluriennali definiti nella Sezione "Politiche e Strategie di Mandato" del Piano Strategico, che nel complesso costituiscono le politiche di Ateneo e si sviluppano negli ambiti di missione e nell'ambito Organizzazione e Risorse.

Oggetti di Costo

Elementi specifici (es. Corsi di Studio, progetti di ricerca, Dipartimenti, attività, obiettivi) di cui il sistema di contabilità analitica mira a determinare il costo pieno.

Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder più in generale; esempi di outcome possono essere

il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di abbandoni universitari), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. aumento di lavoratori qualificati).

Output

Si tratta di ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica

input > attività > output.

Performance

È un vocabolo polisemico. Il suo significato principale è legato all'atto di esecuzione di un'azione e al processo seguito. Il verbo to perform, infatti, si riferisce tipicamente al processo di costruzione di un oggetto, o all'esecuzione di un compito. Un altro significato di performance è legato alla rappresentazione di un'azione, quindi non a un elemento sostantivo, ma a uno più simbolico e, talvolta, rituale. Da un punto di vista gestionale, entrambi i significati devono essere considerati nel momento in cui la performance viene misurata e/o gestita.

Performance Measurement System (PMS)

Si veda Sistema di Misurazione della Performance.

Piano d'Azione (Action Plan)

È l'insieme coordinato delle azioni che un'organizzazione pianifica di attuare per supportare l'esecuzione della strategia ed il conseguimento dei risultati desiderati.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Il documento di programmazione che riporta gli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano Strategico, illustra il loro contributo agli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, definisce gli indicatori per la loro misurazione e il collegamento con l'Agenda ONU 2030. Include anche la sottosezione "Performance" per gli obiettivi esecutivi, il Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) e la programmazione del personale TABS.

Piano Strategico

Il documento di programmazione generale dell'Ateneo, composto dalla Sezione "Politiche e Strategie di Mandato" (pianificazione a lungo termine legata al mandato rettorale) e dalla Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali" (programmazione triennale che declina gli obiettivi strategici in operativi e costituisce il Programma Triennale e il Piano Triennale di Attività e Sviluppo dell'Ateneo).

Portatori di Interesse (Stakeholder)

I soggetti, sia interni (comunità accademica, strutture) sia esterni (enti pubblici e privati, aziende, ministeri, ANVUR, Unione Europea), che interagiscono con l'Ateneo e sono coinvolti nella definizione degli obiettivi del Piano Strategico. Uno stakeholder è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa.

Processo di Controllo

L'insieme delle fasi attraverso cui si verifica il raggiungimento degli obiettivi, articolato in: Monitoraggio intermedio, Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, e Rendicontazione dei risultati.

Processo di Programmazione

L'insieme delle fasi attraverso cui l'Ateneo definisce i propri obiettivi, articolato in: Analisi del contesto interno ed esterno, Coinvolgimento dei portatori di interesse, Definizione degli obiettivi strategici, Analisi di contesto di secondo livello, Coinvolgimento dei portatori di interesse, Definizione degli obiettivi operativi, Verifica delle risorse e attribuzione del budget, Definizione degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto e loro allineamento, e Definizione degli obiettivi esecutivi e relativa attribuzione del budget.

Prospettiva (Perspective)

Nel linguaggio della Balanced Scorecard si riferisce ad un 'contenitore' dove sono ordinati gruppi di obiettivi con i relativi indicatori, target ed iniziative. Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la Balanced Scorecard.

Qualità

È il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione che, coerentemente con le linee di indirizzo identificate nei documenti di Programmazione dell'Ateneo, hanno lo scopo di

- preparare gli studenti a una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società, accompagnando il loro percorso culturale in armonia con le loro motivazioni, aspettative e prospettive personali; creare una vasta base di conoscenze avanzate; partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione nella società. Dal punto di vista aziendalistico, la qualità può essere
- qualità attesa (standard qualitativi che l'utente ritiene adeguati); qualità progettata (qualità che l'organizzazione si propone di raggiungere); qualità erogata (livelli qualitativi realmente raggiunti); qualità percepita (qualità che l'utente riscontra e che esprime il suo grado di soddisfazione); qualità paragonata (qualità confrontata dall'utente con esperienze precedenti, mercato e concorrenza).

Rendicontazione dei Risultati

L'attività di presentazione formale della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e di Valore Pubblico, effettuata tramite documenti quali la Relazione del Rettore sui risultati dell'attività, il Bilancio di Mandato e la Relazione sulla Performance.

Sezione “Obiettivi e Azioni Triennali” del Piano Strategico

La componente del Piano Strategico con orizzonte temporale triennale, che costituisce il Programma Triennale previsto dalla L. n. 43/2005 e il Piano Triennale di Attività e Sviluppo dell'Ateneo. Declina gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi e viene aggiornata semestralmente.

Sezione “Politiche e Strategie di Mandato” del Piano Strategico

La componente del Piano Strategico con un orizzonte temporale corrispondente alla durata del mandato rettorale. Definisce la mission, la vision, le linee strategiche e gli obiettivi strategici pluriennali che costituiscono le politiche di Ateneo.

Sistema di Gestione della Performance (Performance Management System)

Rappresenta un sistema a supporto di un approccio sistematico al miglioramento della performance nel quale si definiscono gli obiettivi da raggiungere a fine periodo e si utilizzano le informazioni che derivano dalla misurazione per imparare dall'esperienza e migliorare la performance tramite interventi decisionali correttivi durante tale periodo.

Sistema di Misurazione della Performance (Performance Measurement System)

Un sistema pensato per ottenere, attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, una quantificazione dei risultati, o delle conseguenze, delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali - sistema di acquisizione dei dati e sistema di rappresentazione delle informazioni - ed è composto da indicatori, target, e infrastruttura e risorse di supporto. È anche un insieme di strumenti di misura delle prestazioni che possono essere adottati da un'organizzazione per perseguire i propri obiettivi e misurare l'andamento delle prestazioni di un sistema aziendale o di una sua componente, come un individuo, un gruppo di persone, o una rete di una o più processi aziendali.

Sistema di Programmazione e Controllo delle Attività di Missione

L'insieme dei processi di programmazione e controllo delle attività di missione dell'Ateneo, definiti nel presente documento, finalizzati al miglioramento dei servizi e alla creazione di Valore Pubblico. Costituisce, insieme al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il principale riferimento per il controllo di gestione di Ateneo.

Strategia

Per un'organizzazione pubblica, strategia corrisponde a ciò che l'organizzazione sceglie di fare per creare valore pubblico per la collettività, nel rispetto delle politiche, del contesto normativo e dei vincoli imposti dalle risorse assegnate.

Strutture Fondamentali

Le entità organizzative dell'Ateneo che includono Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri, coinvolte nel processo di programmazione e monitoraggio.

Target

Un risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro) e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Valore Pubblico

In termini generali, il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi dell'Ateneo. Il concetto si articola ulteriormente in:

Valore Pubblico in senso ampio

L'impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo degli stakeholder e degli altri soggetti, ottenuto governando le performance, proteggendo dai rischi connessi e tutelando lo stato di salute delle risorse dell'ente.

Valore Pubblico in senso stretto

L'impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo (multidimensionale

economico, sociale, ambientale) degli stakeholder e degli altri soggetti. Rappresenta l'impatto degli impatti, ossia il benessere addizionale complessivo.

Valore Pubblico riconosciuto

L'impatto delle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo che viene riconosciuto dagli stakeholder esterni, misurato tramite appositi questionari.

Valore Settoriale

L'impatto specifico generato dalle politiche di Ateneo sul livello di benessere settoriale degli stakeholder, con settori corrispondenti ai tre ambiti di missione (Formazione e Servizi agli Studenti, Ricerca, Terza Missione).

Valori

Sono i principi che guidano l'azione delle persone che fanno parte dell'organizzazione. Specificano il codice delle credenze e dei comportamenti accettabili e non accettabili da parte dell'organizzazione.

Valutazione dei Rischi

La componente integrante del processo di programmazione, finalizzata a identificare, analizzare e ponderare i potenziali eventi o circostanze che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi. Include la definizione di misure di prevenzione e mitigazione.

Valutazione del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi

L'analisi dei risultati misurati rispetto a quelli attesi, volta a comprendere l'andamento dell'azione dell'Ateneo, individuarne le motivazioni e progettare interventi migliorativi. Include la rilevazione delle risorse utilizzate e l'analisi dei costi.

Visione (Vision)

Definizione dell'ambizione, dell'obiettivo principale al quale tende l'organizzazione. La visione è legata a una prospettiva di lungo termine e, se condivisa, svolge la funzione di guida dell'organizzazione.

