



Good Practice 2017

Laboratorio Piano della Performance

MIP

POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS

FT
Executive Education
Ranking 2015

FT
European Business Schools
Ranking 2014

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

Laboratorio piano della performance: il contesto

Obiettivo: Analizzare l'integrazione tra Piano della Performance e processo di Budgeting



Processo di Budgeting



Piano della Performance

Punto di partenza: Analisi del processo di Budgeting

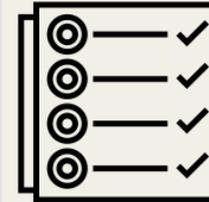
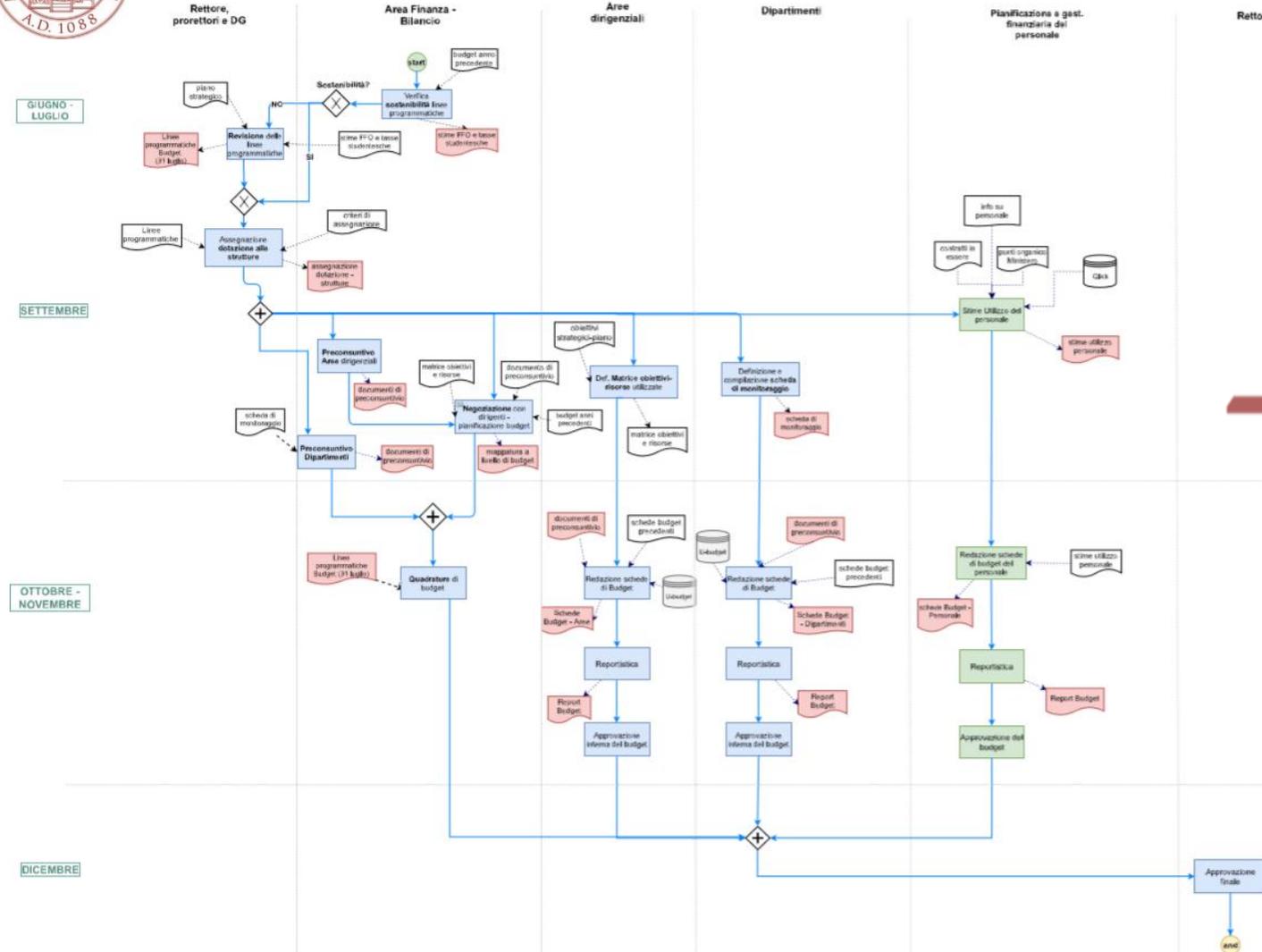
Metodologia: Analisi di due casi (materiale documentale e interviste dirette)

- Università di Bologna
- Politecnico di Milano

Il caso UniBO: la definizione delle 4 dimensioni di coerenza



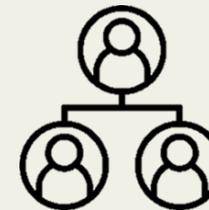
Mappatura del processo di budgeting



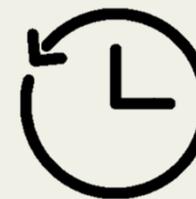
Coerenza programmatica



Coerenza nell'allocazione delle risorse



Coerenza di delega e controllo



Coerenza di reporting

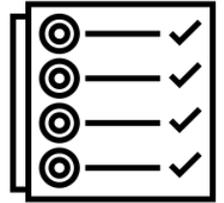


Coerenza programmatica (1/2)



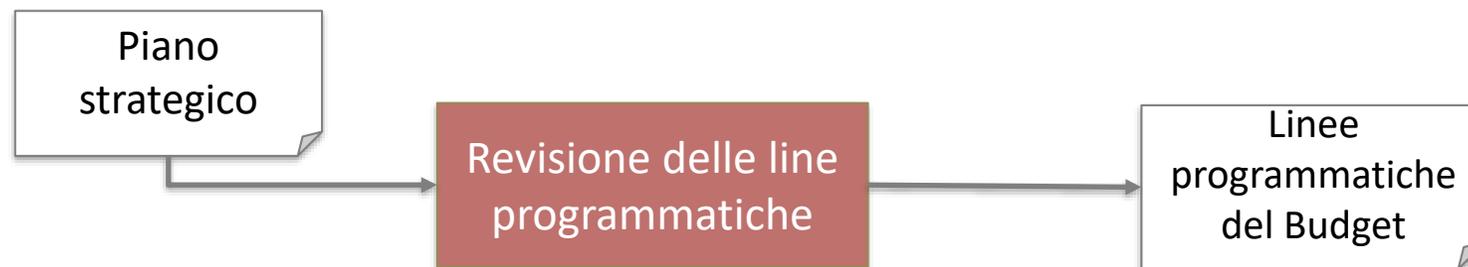
Caso UniBO

Keyword:
Obiettivi e Piani



Coerenza Programmatica:

- **Coerenza tra obiettivi e programmazione:** l'allineamento si verifica **in fase della definizione delle linee programmatiche** di Budget. Le linee programmatiche vengono **riviste sulla base del piano strategico**, assicurando un livello adeguato di coerenza.
- Non avviene un allineamento tra obiettivi e programmazione del personale.

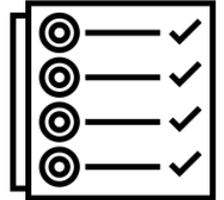


Coerenza programmatica (2/2)

Keyword:
Obiettivi e Piani



Caso Polimi



Coerenza Programmatica:

- L'allineamento tra gli obiettivi strategici e il budget avviene esplicitamente ed è **espresso in modo formale** all'interno di un capitolo dedicato del *Piano Integrato*.
- Gli obiettivi vengono tradotti in termini di **risorse finanziarie**. Non avviene un allineamento puntuale tra obiettivi e programmazione del personale.

ESEMPIO

Gli stanziamenti 2018-2020 previsti per la realizzazione degli obiettivi strategici

ANNO	2018	2019	2020
ERC	400.000 €	400.000 €	400.000 €
JRC	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Supporto ai Laboratori	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €
Supporto alla Ricerca	2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €
Politiche Sociali e Campus Sostenibile	150.000 €	150.000 €	150.000 €

Coerenza dell'allocazione delle risorse (1/2)

Keyword:
Risorse



Caso UniBO



Coerenza dell'allocazione delle risorse:

- **Coerenza tra gli obiettivi raggiunti e le risorse impiegate.** Le aree centrali compilano la *matrice obiettivi-risorse impiegate*. Avviene una **verifica a valle** delle risorse impiegate rispetto agli obiettivi.
- In fase di negoziazione, la *matrice obiettivi-risorse impiegate* dell'anno x influisce sulla determinazione del budget dell'anno $x+1$

Operato



Obiettivi

*Matrice obiettivi-
risorse impiegate*

Coerenza dell'allocazione delle risorse (2/2)

Keyword:
Risorse



Caso Polimi



Coerenza dell'allocazione delle risorse:

- Gli **obiettivi** proposti **vengono tradotti in effetti sul budget**. Avviene una **valutazione a monte** tra obiettivi e risorse, la quale sarà considerata in fase di selezione degli obiettivi.
- Avviene una verifica a valle degli scostamenti tra obiettivi e operato, ma non vi è una correlazione diretta con le assegnazioni dell'anno x+1



Coerenza di delega e controllo (1/2)

Keyword:
Delega e controllo



Caso UniBO



Coerenza di delega e controllo:

- **Coerenza tra stile di controllo e autonomia delle strutture:** il diverso grado di autonomia tra dipartimenti e aree centrali determina due procedure diverse in fase di definizione del budget.
 - **Aree centrali:** dotazione determinata attraverso una negoziazione tra dirigenti e delegato al bilancio
 - **Dipartimenti:** dotazione determinata attraverso criteri prestabiliti



Coerenza di delega e controllo (2/2)

Keyword:
Delega e controllo



Caso Polimi



Coerenza di delega e controllo:

- **Coerenza tra stile di controllo e autonomia delle strutture:** Il diverso grado di autonomia tra dipartimenti e aree centrali determina procedure diverse in fase di definizione del budget.
 - Criticità individuata: l'autonomia dei dipartimenti può portare ad una programmazione poco accurata, sulla base dello storico. È previsto un maggior coinvolgimento futuro sulla programmazione dell'autofinanziamento.
- **Coerenza tra stile di controllo e specificità della funzione di delega e controllo.** Nel caso dell'area ICT, il ragionamento sul budget è necessariamente accompagnato da una selezione dei progetti prioritari rispetto all'elenco delle esigenze richieste.
 - ICT ha un comportamento **reattivo**
 - Richieste di sviluppo sempre in crescita
 - Risorse esterne difficili da reperire

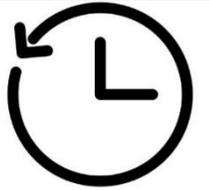


Coerenza di reporting (1/2)

Keyword:
Tempestività

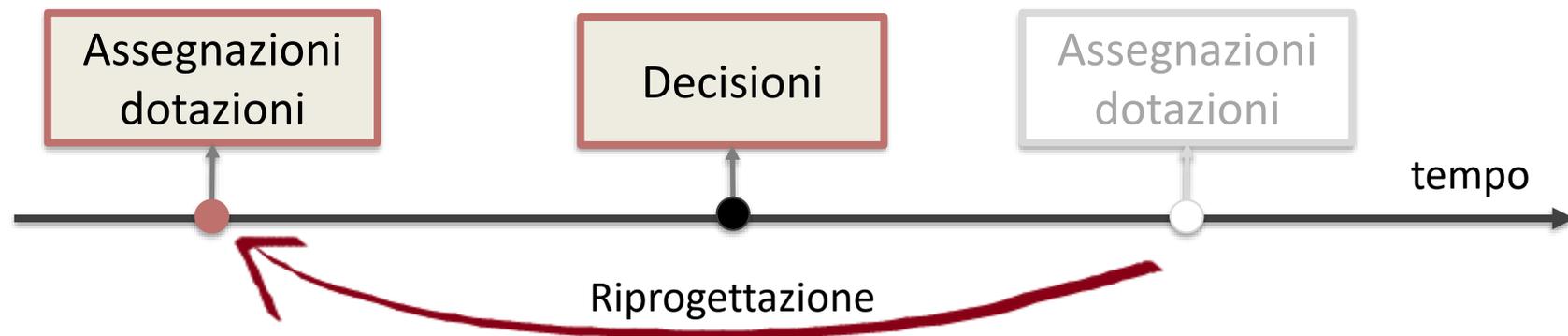


Caso UniBO



Coerenza di reporting:

- **Coerenza tra fasi di programmazione e momenti decisionali.** L'assegnazione delle dotazioni avviene con tempistiche antecedenti ai momenti decisionali. In questo modo, i diversi attori possono prendere decisioni coerentemente alle risorse a disposizione.
- Tale coerenza è stata raggiunta grazie ad una **riprogettazione** mirata del processo di budgeting

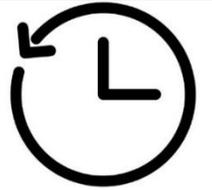


Coerenza di reporting (2/2)

Keyword:
Tempestività



Caso Polimi



Coerenza di reporting:

- **Coerenza tra fasi di programmazione e momenti decisionali.** La definizione del budget avviene prima dell'inizio dell'anno.
- La condivisione e la raccolta delle proposte di **obiettivi** futuri **avviene in modo continuo** durante l'anno ed è definita nel momento dell'assegnazione del budget.



Le 4 Dimensioni di «coerenza»: confronto tra casi

	Elementi in comune	Elementi specifici UniBo	Elementi specifici Polimi
Coerenza programmatica	Coerenza tra obiettivi e risorse umane non esplicitata	Punto di partenza: il budget	Punto di partenza: gli obiettivi
Coerenza dell'allocazione risorse		Ricerca della coerenza in fase di valutazione in corso d'anno	Ricerca della coerenza in fase di programmazione
Coerenza di delega e controllo	Diversa autonomia tra dipartimenti e aree centrali		Differenze tra aree centrali
Coerenza di reporting	Assegnazione delle risorse avviene con tempistiche antecedenti ai momenti decisionali		Assegnazione degli obiettivi concomitante con le assegnazioni di budget



Per fare cosa?



Con quali risorse?



Come delego e controllo?



Come comunico le decisioni?

Le 4 Dimensioni di «coerenza»: confronto

Non esiste un modello migliore in assoluto. Le 4 dimensioni si adattano a **contesti e obiettivi differenti**

