

Ridurre i costi o spendere meglio?
Miti e malintesi sul controllo di
gestione nella scuola

Incontri & Convegni
Docet
Bologna 15 aprile 2005

Angelo Paletta



Dipartimento discipline economico-aziendali
Alma Mater Studiorum Università di Bologna

Questioni

I più comuni “misunderstanding” intorno al ruolo del controllo di gestione

L'uso efficiente delle risorse non prescinde dalla qualità dei risultati

Il connubio efficienza-qualità della scuola dipende dalla struttura degli incentivi a favore degli insegnanti

In che modo il controllo di gestione aiuta a creare un adeguato sistema di incentivi?

Miti e malintesi

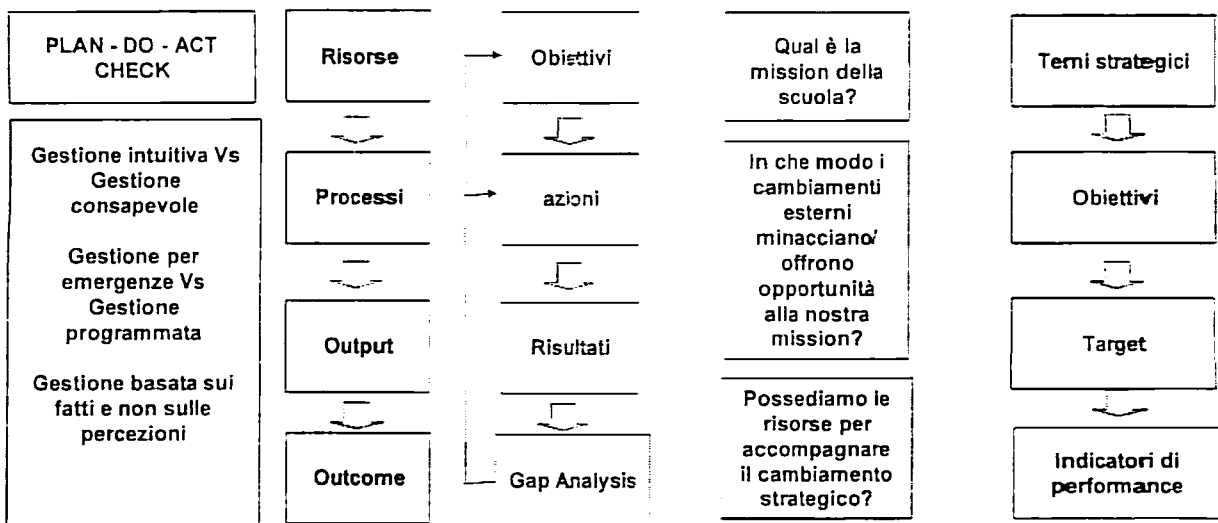
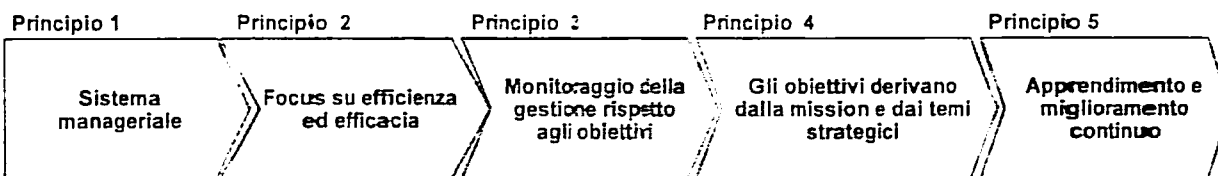
Il termine controllo evoca "ispezione" "punizione"

Il termine controllo di gestione viene usato come sinonimo di "contabilità"

Sopravvalutazione del controllo di gestione: una "cura per tutti i mali organizzativi"

Sottovalutazione del controllo di gestione: "noi non siamo un'azienda e non perseguiamo il profitto"

Principi del controllo di gestione



Casi di studio

- **Henry County Schools**
- **Charlotte-Mecklenburg Schools**
- **Fulton County Schools**

Fulton County School System Strategy Map

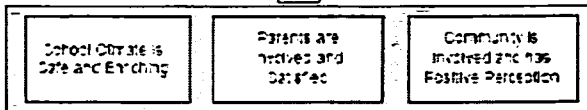
Student Achievement

Students Master Curriculum

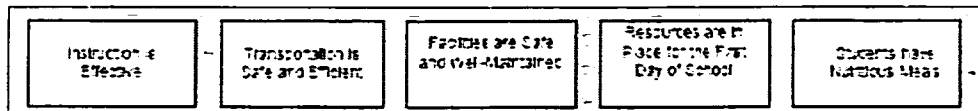
Students are Nationally Competitive



Customer and Stakeholder Involvement and Satisfaction



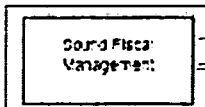
Efficient and Effective Instructional and Administrative Processes



Staff Learning and Growth



Financial Performance



Tab. 3 Fulton County Schools Balanced Scorecard.

Obiettivo	Misure di performance	Unità di misura	Crescita				Target		
			1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06
Conoscenza e fondo il curriculum	Test basati sul curriculum	% di studenti che raggiungono o superano gli standard							
	Tutti gli studenti (lettura)		+ 72%	79%	85%	85%	88%	89%	90%
	Grade 4 Grade 5 Grade 8		* 79%	81%	85%	85%	89%	90%	91%
	Georgia Public Policy Foundation Poverty Index Rating (GPIF)	% di scuole che hanno ricevuto il 1° o 2° posto come misurato da GPIF		16%	26%	in sospeso	24%	27%	24%
	High School Graduation Test	% studenti promossi in tutte le quattro aree	80%	80%	81%	80%	82%	80%	80%
	Tasso di abbandono	% di abbandono	+ 4.3%	4.2%	2.3%	2.5%	2.4%	2.5%	2.2%
	Competenza degli studenti a livello nazionale	Test basati su standard esterni (lettura)	range percentile su valutazione ILLIS						
Grade 3						61	65	70	72
Grade 5 Grade 8						62	67	69	71
SAT Total score		Score totale medio	* 1031	1033	1038	1048	1055	1061	1066
SAT Scuole che raggiungono predizioni "year"		% di scuole			50%	40%	50%	60%	70%
% di studenti iscritti in corsi eligibili per credito universitario		% di studenti "high school"	+ 16%	15%	16%	17%	18%	19%	20%
AP Exam Score		% promossi	+ 73%	75%	75%	76%	77%	78%	79%
Collocamento nel primo anno		% di studenti che entrano in college pubblici della Georgia	- 12.7%	12.3%	13.2%	in sospeso	—	—	—

LEGENDA: * trend in crescita e incontra il target 02-03; - trend in crescita - non incontra il target 02-03; = superiore al '99-00 ma crescita piccola o stazionaria; - decrescita dal 1999-2002; * = risultati finali molto bassi.

	Obiettivi	Misure di performance	Unità di misura		
Partecipazione e soddisfazione degli utenti e stakeholder	L'ambiente scolastico è sicuro e stimolante.	Frequenza - % di studenti assenti 15 giorni o meno	% di studenti		
		Scuola elementari			
		Scuole medie			
		Scuole superiori		+	
		Frequenza - giorni medi in ritardo (solo elementare)	Media dei giorni di ritardo per studente		+
		Rating da parte degli studenti del Clima scolastico	% di studenti che assegnano una valutazione pari o superiore a 7 su una scala di 10		-
		Partecipazione in attività extra-curricolari - scuole superiori	% di studenti		+
		Riconoscimenti ottenuti in programmi statali e nazionali	n riconoscimenti da parte del board		*
	Percezione di sicurezza	Genitori Studenti	% di coloro che concordano con la domanda che la scuola è un posto sicuro		+
	I genitori sono coinvolti e soddisfatti	Percezione di qualità, responsabilità e comunicazione	% di genitori che assegnano una valutazione pari o superiore a 7 su una scala di 10		+
	La comunità è coinvolta ed ha una percezione positiva	Ore di volontariato	Ore totali		*
Donazioni		\$ ammontare			
Numero di organizzazioni della comunità coinvolte		Numero totale di partner		*	

	Obiettivi	Misure di performance	Unità di misura	
Efficacia ed efficienza dei processi educativi ed amministrativi	Efficacia dei processi educativi	% di studenti rimandati che frequentano scuole estive e sono promossi al successivo grado	% di studenti scuole elementari e medie	
		Insegnanti addestrati su "8-Step Instructional Process"	% di insegnanti	*
		Insegnanti che stanno usando efficacemente il programma "Students Assessment for Instructional Planning and Adjustment"	% di insegnanti	
		Uso della tecnologia	% di insegnanti a livello 3 o superiore in base al questionario LoTI	
	Trasporti sicuri ed efficienti	Incidenti evitabili	numero per milione di miglia	+
		Gravità degli incidenti evitabili	Numero di incidenti	
		Incidenti con liquidazione tra \$5.000 e \$50.000		-
		Incidenti con liquidazione superiori a \$50.000		+
	Puntualità delle corse	% di carichi trasportati in tempo	*	
	Le risorse sono disponibili il primo giorno di scuola	Libri disponibili nelle scuole a partire dall'inizio dell'anno scolastico	% di libri disponibili nelle scuole	
		Posti insegnante vacanti all'inizio della scuola	% di posizioni assegnate vacanti	*
		Previsione delle iscrizioni degli studenti	% di scuole con una precisione di almeno il 97% a 20 giorni	+
		Assegnazione tempestiva del budget alle scuole	Data	

	Obiettivi	Misure di performance	Unità di misura	
Apprendimento del personale e sviluppo organizzativo	Competenze del personale	National Board Certified Teachers (NBCT)	Numero di insegnanti che raggiungono la certificazione	*
	Soddisfazione del personale	Presenza del personale	Giorni medi di assenza per malattia e permessi	
		Insegnanti		
		Amministratori Altro personale		-
	Attrazione del personale	% di insegnanti che lasciano la scuola volontariamente	*	
Rating dato dal personale su grado di comunicazione, lavoro di team e morale	% di insegnanti che assegnano un rating positivo	*		
Performance finanziaria	Una sana gestione finanziaria	Spese	% di fondi	
		Istruzione e attività di supporto		+
		Istruzione		*
		Servizi agli studenti		*
		Servizi di comunicazione		*
		Amministrazione generale		
		Scostamenti del budget		
		Proventi		All'interno dell'intervallo -1% +3%
Spese	All'interno dell'intervallo +3%-1%	*		

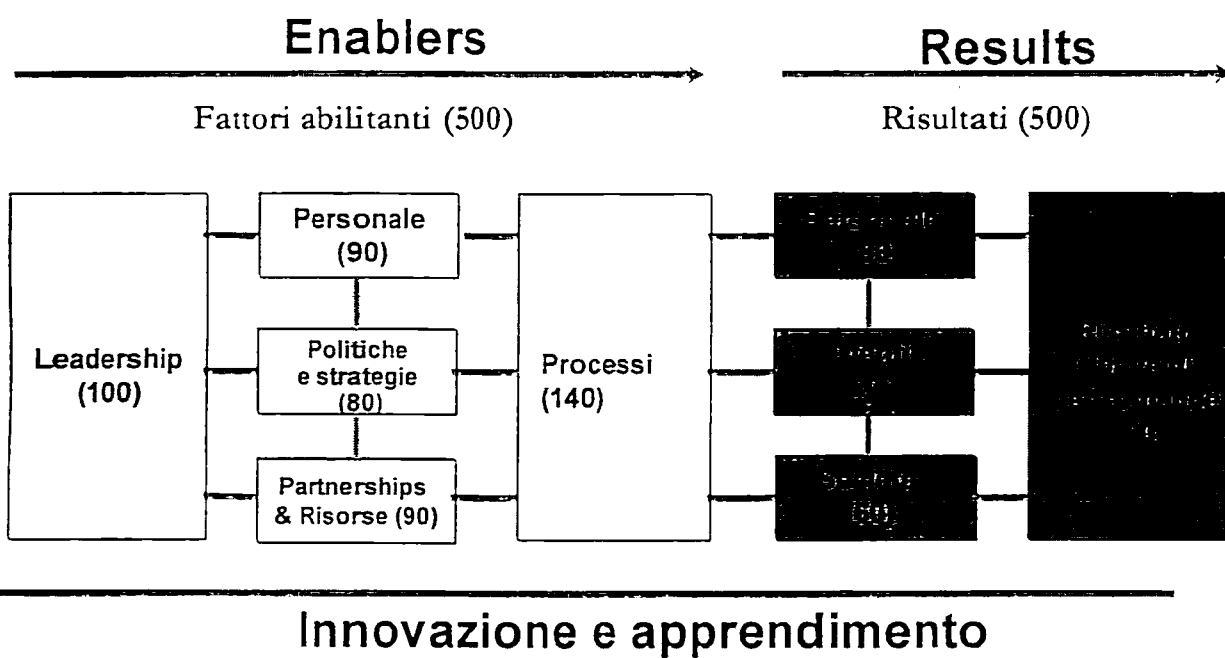
COSA ACCADE IN EUROPA E IN ITALIA?

- **I MODELLI PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLA SCUOLA
EFQM Excellence Model[®]**

- Dell Primary School, UK Quality Award, 1997
- Foxdenton School and Integrated Nursery, UK Quality Award Winner 1999 and European Quality Prize Winner 2000
- Faculty of Engineering, Marmara University, Turkey. Finalist in 2000 European Quality Award
- Inland Revenue, Cumbernauld. European Quality Award, 2000
- St Mary's College, Londonderry. European Quality Award, 2001
- Runshaw FE College UK Quality Award, 2002.

- **In Italia: Progetto Qualità Regione Veneto, Regione Lombardia, altri interventi sporadici ...**

EFQM Excellence Model[®]



The EFQM Excellence Model is a Registered Trademark

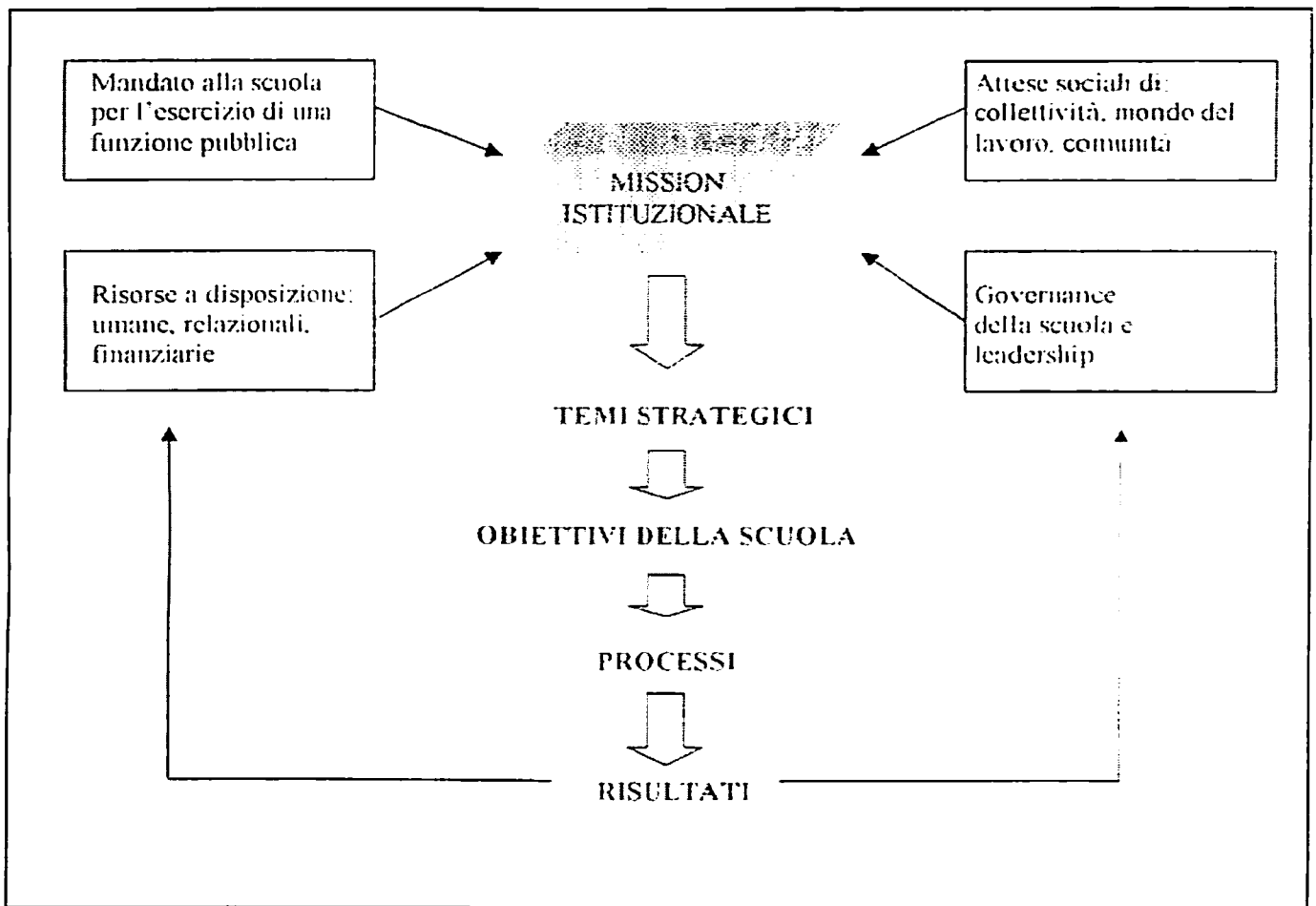
- **Aiuta a identificare le forze e le aree di miglioramento**

Aspetto critico:

- **Non è immediato il passaggio dalla “diagnosi” (forze/debolezza; minacce/opportunità) alla “terapia” (azioni e piani di miglioramento)**

La metodologia del progetto con l'USREM

- **Individuare i temi strategici**
- **Mappare i temi strategici**
- **Selezionare un set di key performance indicator (KEY)**
- **Misurare costi e performance**
- **Human Capital Index - Ritorno sugli investimenti in capitale umano**



MISSIONE
(Idea di capitale umano proposta dalla scuola)

Termi
strategici

<p>Prospettiva del capitale umano del personale docente</p> <p>"Per realizzare la nostra idea di capitale umano, quali attività didattiche e formative dobbiamo svolgere e in che modo?"</p>			
Obiettivi	Valori	Logica	Iniziative

<p>Prospettiva del capitale sociale</p> <p>"Per realizzare la nostra missione, coinvolgendo al meglio i processi interni, in che modo dobbiamo coinvolgere gli studenti, le famiglie e la comunità, le reti e gli altri stakeholder?"</p>			
Obiettivi	Valori	Logica	Iniziative

<p>Prospettiva del capitale umano ed organizzativo</p> <p>"Per migliorare continuamente come possiamo sostenere la nostra abilità di ricerca, le conoscenze e competenze metodologiche organizzative?"</p>			
Obiettivi	Valori	Logica	Iniziative

**VISIONE
E
STRATEGIA**

<p>Prospettiva del capitale finanziario</p> <p>"Per conseguire durvolmente la missione, come dobbiamo sostenere la nostra gestione finanziaria e l'efficienza economica?"</p>			
Obiettivi	Valori	Logica	Iniziative

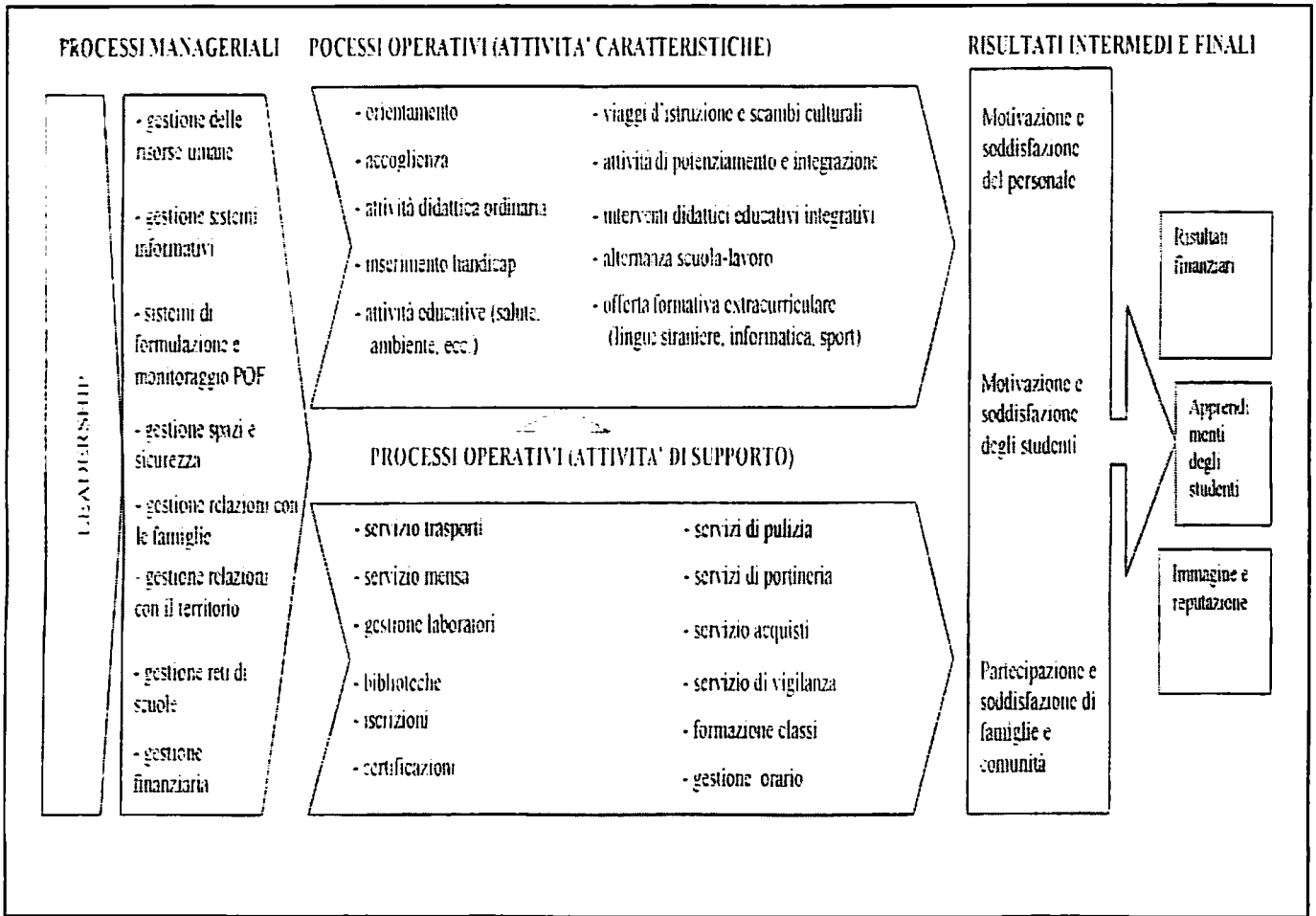
Esempi di temi strategici

- diversificazione dei “prodotti formativi” con l’introduzione di nuovi corsi o l’estensione dei corsi esistenti a nuove fasce orarie, a nuove categorie di utenti, a nuove localizzazioni geografiche;
- accoglienza e integrazione di alunni stranieri;
- integrazione di alunni disabili e in situazioni di disagio;
- consolidare o rafforzare le relazioni tra la scuola ed il territorio;
- favorire la libertà di scelta delle famiglie e il diritto/dovere all’educazione;
- anticipare e raccogliere la sfida del cambiamento di fronte a nuove norme di riassetto generale, come ad esempio quelle in atto relative al secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e di formazione (art. 1 legge n. 53/2003).

	Mappa strategica	Metrica	Target	Piani d'azione
outcome		Test annuali di integrazione		- coordinatore del tema strategico - responsabile raccolta informazioni
output		- n. studenti partecipanti - ore di attività - n. di abbandoni - questionario di soddisfazione		- responsabili attività - tempi di attuazione - risorse coinvolte - budget
processi		- n. incontri - ore mediatori - questionario di soddisfazione		- responsabili attività - tempi di attuazione - risorse coinvolte - budget
input		- tempo di messa a punto nuove procedure - n. docenti - n. ore formazione - questionario di sviluppo professionale		- responsabili attività - tempi di attuazione - risorse coinvolte - budget
		- fondi raccolti - scheduling della raccolta		- responsabili attività - tempi di attuazione - risorse coinvolte - budget

MISURARE COSTI E PERFORMANCE

- **Costo dei processi**
 - Manageriali
 - Caratteristici
 - Di supporto
- **Ritorno sugli investimenti in capitale umano**



Conclusioni

- **In che modo il controllo di gestione aiuta a creare un sistema d'incentivi per il personale della scuola?**
 - anarchia organizzativa Vs collegialità e professionalismo
 - comprensione e condivisione del tessuto causale della performance
 - orientamento al Problem solving organizzativo (rispetto a quello individuale)
 - crescita professionale del personale (Fornire le informazioni alle persone in grado di correggere gli errori del sistema)
 - allineamento organizzativo intorno ad una visione di sviluppo – effetti emulazione e di controllo sociale