

Il progetto *good practices 2005*: i risultati per l'Università degli Studi di Verona

Giuseppe Catalano
MIP Politecnico di Milano

Agenda

- Il livello di accentramento
- Il ruolo del personale docente
- Il ruolo dei consorzi e dell'*outsourcing*
- I costi totali ed unitari
- La qualità erogata
- La qualità percepita
- Conclusioni

Il livello di decentramento

% persone equivalenti operanti presso:	DIDATTICA		CONTABILITA'		PERSONALE		RICERCA		APPROVVIGIONAMENTI	
	Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media
Amministrazione centrale	40,70%	55,90%	40,30%	45,82%	80,10%	79,40%	23,40%	45,12%	20,10%	38,25%
Strutture Decentrate	59,30%	42,96%	59,70%	52,85%	19,90%	19,88%	76,60%	54,59%	79,90%	58,33%
Strutture Intermedie	0,00%	1,14%	0,00%	1,33%	0,00%	2,33%	0,00%	0,29%	0,00%	3,42%

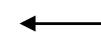


IN MEDIA

*didattica,
contabilità,
ricerca*



**relativa simmetria
tra centro e
periferia**



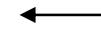
UNIVERSITA' DI VERONA

*didattica,
contabilità*

personale



accentramento



personale

approvvigionamenti



decentramento



*approvvigionamenti
ricerca*

Il livello di decentramento:

il confronto con atenei di analoghe dimensioni

I servizi di supporto alla didattica

	Accentrate	Decentrate	Intermedie
VR	40,70%	59,30%	0%
VE	40,90%	57,70%	1,40%
PV	39,70%	60,30%	0,00%
TN	60,70%	39,30%	0%
FE	41,20%	58,80%	0%

La gestione contabile

	Accentrate	Decentrate	Intermedie
VR	40,30%	59,70%	0%
VE	52,50%	44,00%	4%
PV	30,30%	69,70%	0%
TN	99,20%	0,80%	0%
FE	45,10%	54,90%	0%

La gestione del personale

	Accentrate	Decentrate	Intermedie
VR	80,10%	19,90%	0%
VE	78,90%	18,40%	3%
CAL	80,80%	19,10%	0%
TN	83,60%	16,40%	0%
FE	82,90%	17,10%	0%

I servizi di supporto alla ricerca

	Accentrate	Decentrate	Intermedie
VR	23,40%	76,60%	0%
VE	35,20%	64,10%	1%
PV	6,30%	93,70%	0%
TN	100,00%	0,00%	0%
FE	33,70%	66,30%	0%

La gestione degli approvvigionamenti

	Accentrate	Decentrate	Intermedie
VR	20,10%	79,90%	0%
VE	36,00%	60,50%	4%
PV	40,80%	59,20%	0%
TN	78,70%	3,00%	18%
FE	16,50%	83,50%	0%

- deciso accentramento per l'Università di Trento
- accentramento per la gestione del personale
- decentramento per la gestione degli approvvigionamenti, della ricerca e della didattica

Il ruolo del personale docente

		DIDATTICA		CONTABILITA'		PERSONALE		RICERCA		APPROVVIGIONAMENTI	
		Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media	Verona	Media
Attività presiedate dal personale docente:	ruolo	decisore	decisore, responsabile ed esecutore	decisore e responsabile	decisore e responsabile	decisore	decisore e responsabile	decisore, responsabile ed esecutore	decisore, responsabile ed esecutore	decisore e responsabile	decisore e responsabile
	N. attività	2	4,2	3	2,4	1	3,4	8	8	5	1

IN MEDIA

- personale docente è coinvolto in misura molto rilevante in:
servizi di supporto alla ricerca,
- in misura rilevante in:
servizi di supporto alla didattica,
gestione del personale

VERONA

- **comportamento allineato a quello medio**

Il ruolo dei consorzi e dell'*outsourcing*

Presenza nella gestione di:		DIDATTICA	CONTABILITA'	PERSONALE	RICERCA	APPROVVIGIONAMENTI
società partecipate e consorzi (Politecnico)	ruolo	esecutore	-	-	-	-
	N. attività	2	-	-	-	-
Altri atenei che utilizzano consorzi		-	-	-	Pavia, Padova, Foggia	-
outsourcing (Politecnico)	ruolo	-	-	-		-
	N. attività	-	-	-		-
Altri atenei che utilizzano outsourcing		Pavia, Trento Messina	Pavia, Trento, Messina	Pavia, Trento	Venezia, Trento, Milano, Foggia, Messina	Trento, Messina

- Pochi atenei sembrano affidarsi ai **consorzi**, l'unico caso significativo è quello della ricerca (**Pavia, Padova e Foggia**).
- Pochi atenei fanno ricorso all'**outsourcing** ma in modo piuttosto ricorrente (**Pavia, Trento e Messina** esternalizzano attività per quasi tutti i processi analizzati).
- ***L'Università di Verona, come la maggior parte degli atenei, realizza tutte le attività amministrative e di gestione al proprio interno.***

I costi totali ed unitari:

Tutte le strutture dell'ateneo: Amministrazione centrale, dipartimenti e facoltà

TUTTE LE STRUTTURE DELL'ATENEO	DIDATTICA	CONTABILITA'	PERSONALE	RICERCA *	APPROVV.	COSTI UNITARI			
						Verona	COSTO MEDIO	COSTO MAX	COSTO MIN
Costo totale della didattica	€ 2.898.516,00					137,36	134,88	253,34 (Messina)	67,08 (Palermo)
n. studenti per cdl	21.101								
n. studenti totali	21.617								
Costo totale gestione contabile		€ 1.697.404,00				5,69	5,76	15,8 (Padova)	2,44 (Polimi)
Entrate + Uscite (migliaia di euro)		298.399							
Costo totale gestione personale			€ 1.472.950,00			1.194,00	1.072	1.900 (Calabria)	535 (Padova)
n.dipendenti			1.234						
Costo totale della ricerca*				€ 677.443,00		1.052,00	1.054	3.204 (Pavia)	146 (Palermo)
n. docenti				644					
Costo totale approvvigionamenti					€ 1.697.404,00	195,42	160,68	437,79 (Roma)	67,34 (Padova)
Valore acquisti (migliaia di euro)					8.686				

I costi totali ed unitari:

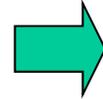
Amministrazione centrale

						COSTI UNITARI			
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	DIDATTICA	CONTABILITA'	PERSONALE	RICERCA	APPROVV.	Verona	COSTO MEDIO	COSTO MAX	COSTO MIN
Costo totale della didattica	€ 1.258.263,00					59,63	64,76	132,38 (Messina)	(Bologna)
n. studenti per cdl	21.101								
n. studenti totali	21.617					58,21	62,81		
Costo totale gestione contabile		€ 349.250,00				1,17	1,97	5,76 (Trento)	0,71 (Catania)
Entrate + Uscite (migliaia di euro)		298.399							
Costo totale gestione personale			€ 1.186.940,00			961,90	779,3	1.506 (Messina)	211,3 (Catania)
n.dipendenti			1.234						
Costo totale della ricerca*				€ 176.950,00		274,77	348,18	845 (Trento)	107 (Palermo)
n. docenti				644					
Costo totale approvvigionamenti					€ 349.250,00	40,21	58,23	293,23 (Lecce)	13,71 (Polimi)
Valore acquisti (migliaia di euro)					8.686				

I costi totali ed unitari:

alcune considerazioni complessive

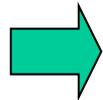
- **servizi di supporto alla ricerca,**
- **servizi di supporto alla didattica**
- **gestione contabile**



Università di Verona si posiziona:

- su livelli di costo medio, considerando tutto l'ateneo;
- sui livelli di costo leggermente inferiori alla media considerando la sola amministrazione centrale (ateneo di piccole dimensioni e con propensione al decentramento)

- **gestione degli approvvigionamenti**



Università di Verona si posiziona:

- su livelli di costo più elevati della media considerando tutto l'ateneo;
- su livelli di costo inferiori alla media considerando la sola amministrazione centrale (attività fortemente decentrata)

- **gestione del personale**



Università di Verona si posiziona:

- su livelli di costo superiori alla media considerando tutto l'ateneo e la sola amministrazione centrale (20% in più in quest'ultimo caso)

I costi totali ed unitari:

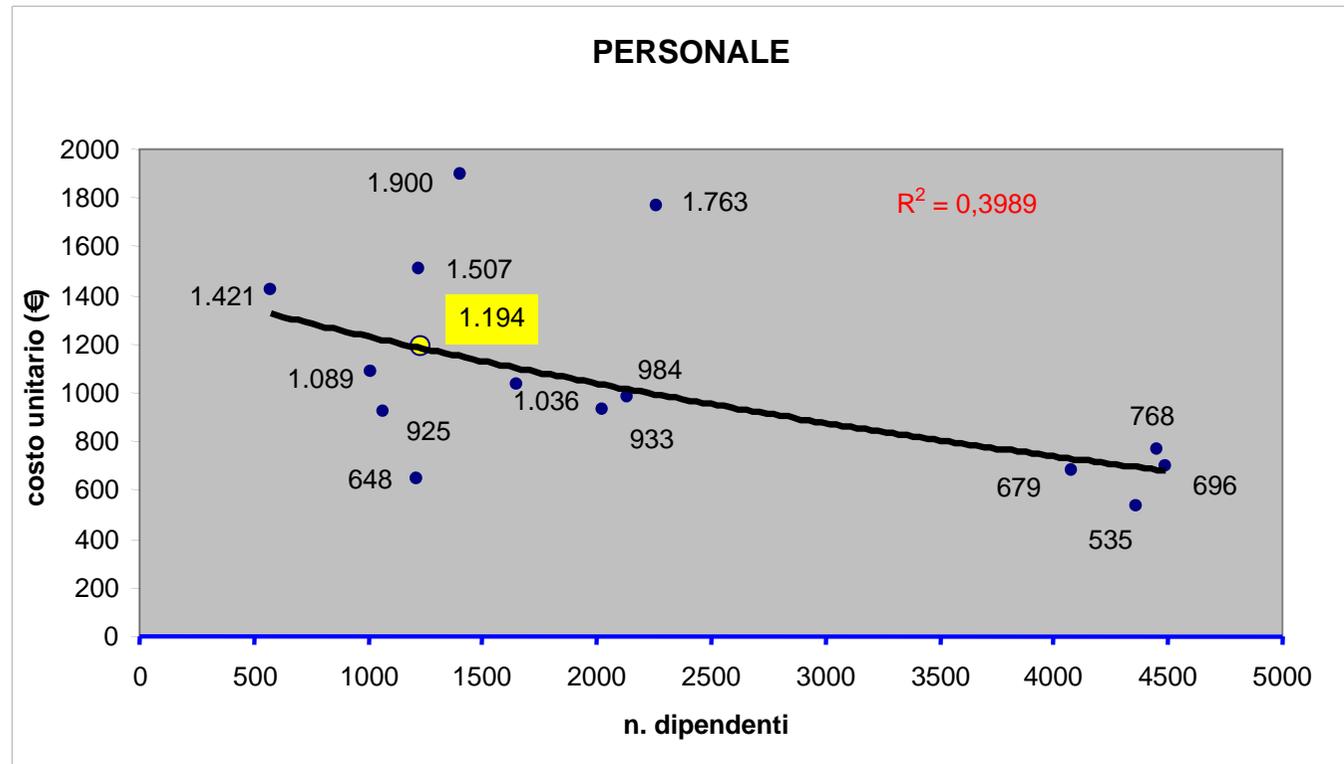
*Tutte le strutture dell'ateneo: Amministrazione centrale, dipartimenti e facoltà il
- il confronto con atenei di analoghe dimensioni -*

Processo	APPROVVIGIONAMENTI			PERSONALE			CONTABILITA'		
Ateneo	Costo attività	Output	Costo unitario	Costo attività	Output	Costo unitario	Costo attività	Output	Costo unitario
VERONA	1.697.404	8.686	195,4	1.472.905	1.234	1.194	1.697.404	298.399	5,69
VENEZIA	1.435.308	4.503	318,7	1.105.991	1.016	1.089	1.276.627	389.017	3,28
PAVIA	1.048.500	11.595	90,43	1.889.300	2.026	933	1.858.725	481.835	3,66
TRENTO	1.129.420	15.430	73,2	984.620	1.065	925	1.373.390	236.182	5,81
FERRARA	1.252.884	9.487	132,1	785.303	1.212	648	1.073.296	265.182	4,05
MEDIA			162,0			957,8			4,5

Processo	DIDATTICA			RICERCA		
Ateneo	Costo attività	Output	Costo unitario	Costo attività	Output	Costo unitario
VERONA	2.898.516	21.101	137,36	677.443	644	1.052
VENEZIA	2.304.827	17.703	130,19	381.050	543	702
PAVIA	4.149.580	21.555	192,51	3.517.500	1098	3204
TRENTO	3.024.340	14.510	208,43	392.800	465	845
FERRARA	1.692.850	16.717	101,27	430.554	668	645
MEDIA			154,0			1.289,60

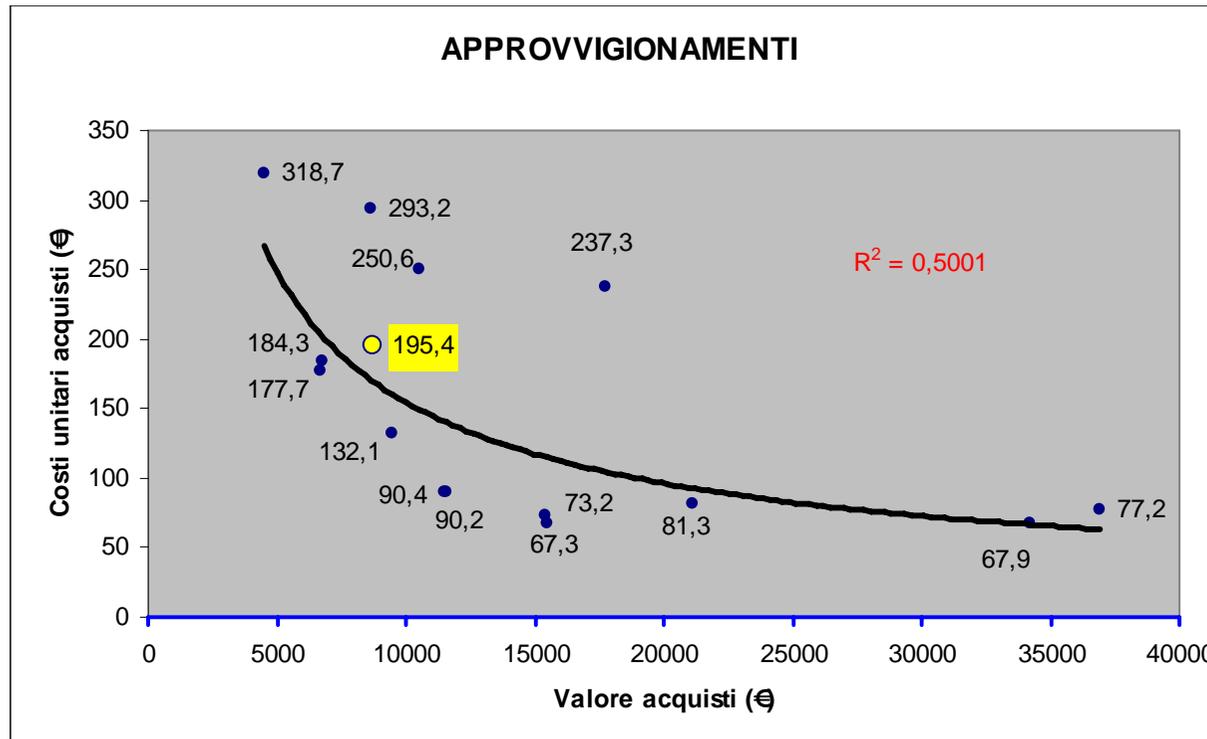
I costi totali ed unitari:

Il posizionamento dell'Università di Verona per i processi dove è risultata significativa la regressione sul volume di attività realizzato



I costi totali ed unitari:

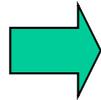
Il posizionamento dell'Università di Verona per i processi dove è risultata significativa la regressione sul volume di attività realizzato



I costi totali ed unitari:

alcune considerazioni in relazione al fattore dimensionale

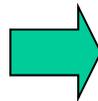
- **gestione del personale**
- **gestione degli approvvigionamenti**



Università di Verona si posiziona:

- *su livelli di costo prossimi a quelli medi considerando le economie di scala (posizione dell'ateneo sulla curva di regressione) e il confronto puntuale con atenei di analoghe dimensioni*

- **servizi di supporto alla ricerca,**
- **servizi di supporto alla didattica**



Università di Verona si posiziona:

- *su livelli di costo leggermente inferiori rispetto alla media dei valori di costo di atenei di analoghe dimensioni*

L'efficacia

La qualità erogata

EFFICACIA: CRITERI DI ANALISI					
	PROCESSO	DIMENSIONE	FATTORE	VERONA	MEDIA
EFFICACIA OGGETTIVA	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempi di risposta ▪ Automazione ▪ Accessibilità front-end e servizi di informazione ▪ Ricorsi ed errori 	§ Gestione procedure amministrative, carriera e certificazioni;	0,29	0,37
			§ Procedure amministrative	0,82	0,67
			§ Apertura sportelli, assistenza telefonica, comunicazioni on-line	0,47	0,39
			§ Autocertificazione/gestione borse di studio	-	-
			SENTESE	0,68	
	CONTABILITA'	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempi di risposta e completezza ▪ Completezza ▪ Completezza ▪ Rendimento ▪ Tempi di risposta 	§ Bilancio pluriennale, budget	0,88	0,37
			§ Contabilità analitica	0,92	0,26
			§ Bilancio	0,75	0,62
			§ Gestione di cassa	0,25	0,39
			§ Pagamento compensi e spese	0,63	0,53
SENTESE	0,80				
PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempi di risposta ▪ Completezza 	§ Gestione concorsi (DOC e TA)	0,57	0,57	
		§ Formazioni (TA)	0,55	0,65	
		§ Valutazione (TA)	0,75	0,61	
SENTESE	0,68				
RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completezza 	§ Supporto a sviluppo e invio proposte	0,83	0,68	
		§ Gestione amministrativa	1,00	0,52	
		§ Supporto a valutazione della ricerca	0,94	0,77	
SENTESE	0,92				
APPROVVIGIONAMENTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completezza 	§ Fasi del processo di acquisto	0,76	0,61	
		§ Gestione procedura ad evidenza pubblica			
		§ Spese in economia	0,69	0,6	
SENTESE	0,72				

L'efficacia

La qualità percepita: la segreteria studenti

N. questionari raccolti: 1.437

1 Valutazione delle segreterie studenti					
ID	OGGETTO	Punteggio medio Verona	Punteggio Medio	Punteggio massimo	Punteggio minimo
2	competenza del personale	2,17	2,11	3,13	1,45
3	disponibilità e cortesia del personale	2,15	2,11	3,21	1,41
4	adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli	1,74	1,72	2,99	1,27
5	disponibilità e la distribuzione di strumenti alternativi allo sportello	2,03	2,14	3,06	1,67
7	durata dell'attesa allo sportello?	2,32	1,98	2,72	1,38
8	spazi destinati al pubblico	1,86	1,70	2,55	1,40
9	informazioni errate o errori della segreteria nello svolgimento delle pratiche	2,94	2,94	3,53	2,12
10	semplicità modulistica	2,64	2,57	3,15	2,14
11	reperibilità modulistica	2,60	2,57	3,23	2,07
12	adeguatezza dei tempi impiegati nello svolgimento delle pratiche	2,02	1,95	3,06	1,48
13	coerenza delle informazioni fornite dalla segreteria con quelle rilasciate in precedenza	2,66	2,61	3,46	1,95
14	coerenza delle informazioni fornite dalla segreteria con quelle rilasciate in altri luoghi dell'università ?	2,59	2,57	3,34	1,97

L'efficacia

La qualità percepita: la gestione del personale docente

N. questionari raccolti: 274

SERVIZI RELATIVI ALA GESTIONE GIURIDICO-AMMINISTRATIVA				Punteggio medio Verona	Punteggio Medio	Punteggio massimo	Punteggio minimo
1	Autorizzazione per svolgimento di incarichi esterni	a	semplicità e la chiarezza della procedura	2,81	2,66	3,21	2,25
		b	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	2,88	2,92	3,67	2,35
		c	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,10	2,98	3,33	2,47
2	Assegnazione di incarico per copertura di insegnamento ulteriore rispetto all'incarico istituzionale	a	semplicità e la chiarezza della procedura	2,77	2,67	3,24	2,16
		b	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	2,83	2,75	3,41	2,23
		c	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,03	2,95	3,39	2,52
3	Gestione giuridica della carriera	a	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	3,12	3,11	3,30	2,67
		b	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,18	3,16	3,52	2,75
4	Gestione immissione in ruolo/passaggio di carriera	a	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	3,15	3,22	3,67	2,52
		b	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,25	3,30	3,57	2,90
5	Procedure da svolgere nel caso sia stato componente di commissione	a	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,11	3,00	3,64	2,63
6	Evasione richieste di certificazione	a	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	3,35	3,15	3,46	2,79
		b	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,29	3,13	3,54	2,80
7	Richiesta di informazioni sulla retribuzione economica	a	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,13	3,06	3,51	2,48

L'efficacia

La qualità percepita: la gestione contabile

N. questionari raccolti: 274

ID	OGGETTO		DOMANDA	Punteggio medio Verona	Punteggio Medio	Punteggio massimo	Punteggio minimo
8	Autorizzazione/rimborso missioni in Italia	a	semplicità e la chiarezza della procedura	2,83	2,81	3,25	2,48
		b	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	2,55	2,60	3,09	2,19
		c	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,09	2,98	3,52	2,60
9	Autorizzazione/rimborso missioni all'estero	a	semplicità e la chiarezza della procedura	2,85	2,70	3,13	2,43
		b	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	2,55	2,53	3,10	2,06
		c	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	3,04	3,04	3,46	2,69
10	Erogazione compensi su progetti/consulenze (non finanziati dall'UE)	a	semplicità e la chiarezza della procedura	2,34	2,44	2,91	1,78
		b	Il tempo necessario per l'espletamento della procedura	2,26	2,37	3,14	1,75
		c	Il supporto (disponibilità e competenza) fornito dal personale amministrativo	2,63	2,78	3,31	2,37

L'efficacia

I servizi di supporto alla didattica

qualità erogata:

- *buon posizionamento sul livello di automazione dei servizi*
- *risultati inferiori alla media sui tempi di risposta relativi a certificazione e piani di studio*
- *orari di apertura degli sportelli leggermente inferiori alla media e assenza di un servizio di assistenza telefonica*

qualità percepita:

- *punteggio generale leggermente superiore alla media sui diversi fattori analizzati*
- *unico punteggio inferiore alla sufficienza (come nella maggior parte degli atenei) è quello sulla adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli*

La gestione del personale

qualità erogata:

- *il processo di formazione del personale presenta margini di miglioramento sulla estensione delle iniziative e sulla disponibilità di percorsi specifici per i neo assunti*

qualità percepita:

- *punteggio generale superiore alla media sui diversi fattori analizzati*
- *notevole apprezzamento del supporto fornito dal personale tecnico amministrativo nello svolgimento delle diverse procedure*
- *possibili margini di miglioramento sui tempi di attesa (fattore in generale molto critico)*

L'efficacia

La gestione contabile

qualità erogata:

- *buon posizionamento sul processo di gestione del bilancio, budget e contabilità analitica (con margini di maggiore completezza possibili)*
- *possibili margini di miglioramento sulle tempistiche di pagamento dei docenti a contratto*

qualità percepita:

- *buon posizionamento rispetto alla media tranne che sulla tempistica di pagamento dove il grado di soddisfazione scende un po' al di sotto di quello medio.*

I servizi di supporto alla ricerca

qualità erogata:

- *buon posizionamento generalmente superiore alla media (completezza nel supportare le diverse fasi della ricerca e supporto nella fase di avvio delle proposte)*

qualità percepita:

- *l'ateneo non ha partecipato alla rilevazione.*

La gestione degli approvvigionamenti

qualità erogata:

- *buon grado di completezza della gestione delle diverse fasi di acquisto (margini di miglioramento in fase di pianificazione e definizione dei fabbisogni per beni di consumo e arredi)*
- *non gestisce DB condivisi tra le diverse strutture per la gestione di convenzioni e contratti*