

PERFORMANCE COLLETTIVA-ORGANIZZATIVA

Modello per la valutazione della performance collettiva mediante l'adozione delle rilevazioni Good Practice.

Breve descrizione del modello:

Il progetto Good Practice ha lo scopo di misurare le performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto. L'analisi è rivolta alla partecipazione di 23 atenei pubblici (riportati nella tabella seguente) e 3 scuole superiori.

1	Politecnico di Bari
2	Politecnico di Milano
3	Politecnico di Torino
4	Università Ca' Foscari
5	Università degli studi dell'Insubria
6	Università degli studi di Bologna
7	Università degli studi di Brescia
8	Università degli studi di Chieti - Pescara
9	Università degli studi di Ferrara
10	Università degli studi di Genova
11	Università degli studi di Milano-Bicocca
12	Università degli studi di Milano-Statale
13	Università degli studi di Napoli Federico II
14	Università degli studi di Padova
15	Università degli studi di Pavia
16	Università degli studi di Roma "La Sapienza"
17	Università degli studi del Piemonte Orientale
18	Università del Salento
19	Università degli studi di Sassari
20	Università degli studi di Torino
21	Università degli studi di Udine
22	Università degli studi di Verona
23	Scuola Normale Superiore di Pisa
24	Scuola Superiore Sant' Anna
25	Scuola Internazionale Superiore Studi Avanzati
26	IUAV

L'analisi è caratterizzata da due tipologie di rilevazioni.

1. **Analisi dei costi ed efficienza**, con riferimento a 25 servizi amministrativi. Sono stati rilevati sia i costi del personale dipendente (indeterminato e determinato) che quelli dei collaboratori e l'acquisizione di servizi esterni.
2. **Customer Satisfaction (CS)**: somministrazione di questionari di valutazione a studenti del I anno, di anni successivi al primo, personale docente e personale tecnico-amministrativo.

Nota metodologica relativa alla rilevazione di efficienza

I dati di costo di ciascun servizio sono stati rilevati attraverso la tecnica dell'activity based management (per attività e FTE), cioè seguendo una logica per attività piuttosto che per struttura organizzativa. Questa modalità di rilevazione è necessaria quando si vogliono comparare atenei diversi per dimensione e struttura.

Per giungere ad un'analisi per attività, il modello ha individuato 25 macro servizi:

1. Pianificazione, controllo e statistica
2. Contabilità
3. Affari legali e istituzionali
4. Comunicazione
5. Servizi sociali e welfare
6. Personale
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi
8. Edilizia_Interventi sul costruito
9. Approvvigionamenti
10. Servizi generali e logistici
11. Sistemi informativi
12. Orientamento in entrata
13. Gestione alloggi e mense
14. Gestione delle borse di studio
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello
16. Formazione post-laurea
17. Orientamento in uscita
18. Internazionalizzazione studenti
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
20. Biblioteche
21. Trasferimento tecnologico
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca
25. Supporto alle gestione ospedaliera

Per ciascun servizio sono state individuate le principali attività che contraddistinguono quel servizio.

Di seguito si riporta l'esempio del servizio Contabilità e del servizio Approvvigionamenti con la declinazione delle relative attività di dettaglio.

2. Contabilità	Gestione contabile delle entrate per tasse e contribuzioni studentesche
	Gestione altre entrate
	Gestione spese (inclusi i pagamenti al personale e la gestione contabile dei contratti passivi)
	Adempimenti fiscali
	Contabilità generale e bilancio consuntivo
	Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica
	Gestione contabile di istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa
	Gestione rapporti con strutture autonome
	Rapporti con istituto cassiere e gestione del fabbisogno
	Gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio
	Supporto per informazione, comunicazione e formazione specialistica (in termini di contenuti e eventuale docenza) agli operatori contabili
	Altre attività legate a contabilità (e.g. attività progettuale legate alla riforma Gelmini)

9. Approvvigionamenti	Definizione e pianificazione dei fabbisogni
	Gestione affidamenti diretti
	Gestione patrimoniale beni mobili
	Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip
	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte
	Gestione procedure ad evidenza pubblica ristrette
	Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)
	Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti)
	Gestione Assicurazioni
	Servizio cassa
	Altre attività legate ad approvvigionamenti

Il personale dell'Ateneo viene quindi ripartito in % sui 25 macro servizi, tenendo conto dell'eventuale % di part-time del dipendente (logica FTE).

Di seguito si riporta l'esempio del servizio Sistemi informativi con il personale FTE dislocato nelle varie strutture dell'Ateneo:

Esempio:

11. Sistemi informativi	BIBLIOTECA A. FRINZI	1,25
	BIBLIOTECA E. MENEGHETTI	0,50
	CENTRO LINGUISTICO D'ATENE0	1,42
	DIP.BIOTECNOLOGIE	0,10
	DIP.CHIRURGIA	0,10
	DIP.FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA	0,25
	DIP.MEDICINA	0,55

DIP.SANITA' PUBBLICA E MEDICINA DI COMUNITA'	0,25
DIP.TEMPO, SPAZIO, IMMAGINE, SOCIETA'	0,05
DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	1,20
DIREZIONE FINANZA E CONTROLLO	0,11
DIREZIONE INFORMATICA	41,73
DIREZIONE TECNICA	0,50
RICERCA	0,05
VALUTAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	0,45
DIP.SCIENZE NEUROLOGICHE E DEL MOVIMENTO	0,05
POLO SCIENTIFICO DIDATTICO	1,00
Totale	49,55

Parallelamente, è possibile ottenere la vista del personale FTE (per la sola quota destinata a quel servizio) sulla Direzione anziché sul servizio.

Ufficio	Servizio	Totale
DIREZIONE INFORMATICA	2. Contabilità	0,50
	4. Comunicazione	0,45
	6. Personale	0,35
	7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	0,05
	8. Edilizia_Interventi sul costruito	0,15
	9. Approvvigionamenti	0,80
	10. Servizi generali e logistici	0,40
	11. Sistemi informativi	41,73
	14. Gestione delle borse di studio	0,05
	15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	13,93
	16. Formazione post-laurea	0,65
	19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	0,15
	24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	1,00
	Totale	60,21

Al fine di giungere alla **determinazione del costo unitario di ciascun servizio**, necessario per poter confrontare fra loro servizi di atenei diversi, sono stati individuati opportuni indicatori (c.d. drivers), sintomatici della dimensione del servizio oggetto di analisi:

- Valore totale Entrate
- Valore totale Uscite
- N mandati,
- N reversali,
- N PTA tempo determinato,
- N PTA tempo indeterminato,
- N docenti,
- N ricercatori tempo determinato,
- N ricercatori tempo indeterminato,
- N collaboratori linguistici (CEL)
- N collaboratori a progetto
- N assegnisti di ricerca

- N docenti a contratto
- Mq intervento edilizio su nuovo
- Mq interni (inclusi corridoi)
- Totale approvvigionamenti
- N iscritti per Corso di Laurea
- N immatricolati per Corso di Laurea
- N domande totali borse studio
- N dottorandi
- N specializzandi, iscritti a Master, Corsi di perfezionamento
- N stagisti e tirocinanti
- N laureati
- N studenti stranieri per Corso di Laurea e Dottorandi
- N studenti in mobilità entrata
- N studenti in mobilità uscita,
- Valore ricerca c terzi 2011-2012-2013
- Valore ricerca internazionali 2011-2012-2013
- Valore ricerca nazionali 2011-2012-2013

Ciascuno dei driver (indicatori) identificato, è stato associato a un determinato servizio, come di seguito descritto nella tabella:

SERVIZIO

Driver

SERVIZIO	Driver
1. Pianificazione, controllo e statistica	ENTR+USCITE (MGL€)
2. Contabilità	ENTR+USCITE (MGL€) + MANDATI + REVERSALI
3. Affari legali e istituzionali	N PTA+DOC+RIC+CEL
4. Comunicazione	N PTA+DOC+RIC
5. Servizi sociali e welfare	N PTA+DOC+RIC+CEL
6. Personale	TUTTO PERSONALE
8. Edilizia: Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)
9. Approvvigionamenti	APPROVVIGIONAMENTI (MGL€)
10. Servizi generali e logistici	Mq interni (inclusi corridoi)
11. Sistemi informativi	TUTTO PERSONALE
12. Orientamento in entrata	N iscritti CdL AA 11/12
14. Gestione delle borse di studio	N. borse di studio erogate
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	N iscritti CdL AA 12/13
16. Formazione post-laurea	TOT DOTTORANDI E SPECIALIZZANDI
17. Orientamento in uscita	LAUREATI + STAGISTI
18. Internazionalizzazione studenti	STUDENTI STR+MOB ENTR+MOB USC
20. Biblioteche	UTENZA POTENZIALE
24. Supporto gestione progetti nazionali e internazionali	MEDIA VALORE PROGETTI NAZ, INTERNAZ, C/TERZI (MGL€) DEGLI ULTIMI 3 ANNI

Conoscendo quindi il numero di persone (FTE) che insistono su un determinato servizio (grazie alla rilevazione appositamente effettuata presso ogni singola struttura) e il relativo costo complessivo (costo del personale FTE che insiste sul servizio), attraverso l'utilizzo degli indicatori sopra descritti, si è giunti a determinare il costo unitario (a persona FTE) di ogni servizio.

La rilevazione, verrà poi messa a confronto con quella effettuata presso altri atenei partecipanti al progetto, assimilabili a Verona per collocazione geografica e/o per dimensione. Osservando i costi unitari di questi atenei (Verona compresa), è possibile determinare un valore (benchmark) a cui fare riferimento per capire in che punto si colloca il nostro Ateneo rispetto agli altri.

Gli atenei considerati nel **benchmark**, oltre a Verona, sono: l'Università degli Studi Milano-**Bicocca**, l'Università degli Studi di **Brescia**, l'Università **Cà Foscari** di Venezia, l'Università degli Studi di **Ferrara**, l'Università degli Studi di **Padova**, l'Università degli Studi di **Pavia** (limitatamente alla CS), l'Università degli Studi di **Udine**.

Nota metodologica sulla rilevazione di Customer Satisfaction:

L'efficacia viene misurata attraverso l'uso di questionari (resi conformi anche a quanto richiesto dalla riforma Brunetta) somministrati a studenti, docenti e personale TA. Naturalmente, i servizi valutati dai questionari saranno diversificati sulla base della tipologia di persone a cui il questionario è rivolto.

Studenti del primo anno:

- Orientamento in entrata
- Servizi generali, infrastrutture e logistica
- Sistemi informativi
- Comunicazione
- Servizi di segreteria
- Servizi bibliotecari
- Diritto allo studio

Studenti di anni successivi al primo:

- Servizi generali, infrastrutture e logistica
- Sistemi informativi
- Comunicazione
- Internazionalizzazione
- Servizi di segreteria
- Servizi bibliotecari
- Diritto allo studio
- Servizi di job placement/career service

Personale docente:

- Personale
- Approvvigionamenti
- Comunicazione
- Sistemi informativi
- Supporto alla ricerca
- Biblioteche

Personale TA:

- Personale
- Contabilità
- Approvvigionamenti
- Comunicazione
- Sistemi informativi

Alcuni servizi (es. Comunicazione, Servizi generali e logistici...) saranno valutati da tutte o più di una delle quattro le tipologie di destinatari. In tal caso, è stata considerata la valutazione media delle tipologie di destinatari relativamente alla domanda riguardante la "soddisfazione complessiva".

Inoltre, alcuni (pochi) servizi (es. Approvvigionamenti, Gestione dei progetti di ricerca...) saranno valutati utilizzando sezioni di interviste che raggruppavano più argomenti (ad esempio l'intervista su "Approvvigionamenti" rivolta al personale docente, include domande riferibili anche al servizio "Servizi generali e logistici").

Infine, vi sono **servizi che non sono possono essere oggetto di rilevazione diretta.**

1. Pianificazione, controllo e statistica
2. Affari legali e istituzionali
3. Servizi sociali e welfare
4. Edilizia: Nuovi interventi edilizi
5. Edilizia: Interventi sul costruito
6. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
7. Supporto tecnico all'attività di ricerca
8. Supporto alle gestione ospedaliera

Per tali servizi, si stabilisce di utilizzare il dato della soddisfazione complessiva di personale docente e personale TA rispetto a tutta l'amministrazione, differenziata tra Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate.

VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA

- 1) Essendo note le % di tempo dedicato da ciascuna unità di personale FTE per ciascun servizio erogato, si è proceduto:
 - a. per l'efficacia, a calcolare lo scostamento fra il valore ottenuto dalla rilevazione dei questionari e il benchmark, in ragione della % di tempo dedicato per quel servizio.
 - b. per l'efficienza, ad assegnare un punteggio pari a 1 quando l'efficienza rilevata per quel servizio è migliore rispetto al benchmark, -1 quando l'efficienza è peggiore rispetto al benchmark. Il punteggio è stato successivamente ponderato in ragione della % di tempo dedicato per quel servizio.
- 2) Successivamente, è stato agevole determinare la valutazione complessiva della struttura ottenuta sommando il punteggio differenziale, come sopra determinato, sia per quanto riguarda l'efficienza che per quanto riguarda l'efficacia.
- 3) Ai fini della distribuzione delle risorse attribuite dal contratto collettivo alla performance organizzativa, l'Ateneo ha ritenuto di assegnare alla performance di efficienza un peso pari al 20% e a quella di efficacia un peso pari all'80% del budget complessivo.