

Il Progetto *Good Practice* 2011: *analisi dei risultati*

Manuela Taverna, Servizio Studi,
Paola Carlucci, Servizio Pianificazione e controllo

Febbraio 2013

I progetti *Good Practice* hanno l'obiettivo di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane, di individuare "buone pratiche" e diffonderle tra gli Atenei partecipanti. A partire dal 2001, sono stati realizzati dalla SUM-Scuola di management per le università e gli enti di ricerca del Consorzio MIP, 7 progetti.

Le diverse edizioni dei progetti, condividono obiettivi e metodologia generale:

- sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative delle università;
- attivare, a partire da tale modello, un processo di *Benchmarking* tra Atenei, che si sono "proposti" come soggetti della sperimentazione;
- favorire la diffusione, all'interno del sistema universitario, di strumenti manageriali e soluzioni organizzative innovative, nell'ambito delle attività amministrative.

In termini estremamente sintetici, l'approccio alla valutazione delle attività amministrative adottato nei progetti *Good practice* (nel seguito GP) può essere così riassunto:

- le attività amministrative dell'università vengono "mappate" attraverso un modello per attività e processi; di fatto, vengono identificate per ciascuna macroattività/processo alcune attività elementari, di cui si determinano le "prestazioni" (costo, "volume di produzione", qualità erogata);
- la metodologia di analisi fa coesistere in modo integrato valutazioni quantitative, finalizzate a individuare i processi e le procedure che appaiono in grado di "produrre" i risultati più interessanti, e approfondimenti qualitativi di tali processi, volti a comprendere le effettive motivazioni di un risultato positivo, in termini di organizzazione, informatizzazione di processi, qualità delle risorse umane coinvolte, sistemi di incentivazione;
- il confronto tra le prestazioni delle diverse università avviene con un *Benchmarking* consapevole, in cui tutti gli Atenei forniscono autonomamente e in modo "trasparente" le informazioni relative ai propri processi e alle proprie prestazioni. Il ricorso a un approccio "consapevole" migliora la qualità della comparazione tra gli Atenei, perché consente a chi ha risultati "peggiori" di confrontarsi direttamente con i "migliori" per comprendere possibili interventi correttivi;
- le università sono coinvolte direttamente, in fase di elaborazione del modello di analisi, di rilevazione dei dati e delle informazioni, e di analisi dei risultati quantitativi. Questo elemento è essenziale; lo scopo del progetto è infatti quello di sviluppare competenze interne agli Atenei, che possano essere poi in grado di operare in modo autonomo una volta terminato il supporto del gruppo di progetto.

Oggi il Progetto, giunto nel 2011 alla sua 7^a edizione (GP2011), continua a perseguire l'obiettivo di misurare le performance dei servizi amministrativi degli atenei partecipanti.

L'analisi che riportiamo nel seguito prevede, pertanto, un confronto di *Benchmarking* tra i risultati ottenuti dal Politecnico di Milano e gli altri atenei che hanno partecipato al progetto, in merito ai Servizi Amministrativi e di supporto analizzati.

L'edizione 2011 ha visto la partecipazione di 20 atenei statali¹ che assieme al gruppo di lavoro hanno definito il *frame work* di confronto.

Il GP2011 ha avuto tre caratteristiche peculiari rispetto alle edizioni precedenti:

- l'ampliamento dell'analisi all'intero ateneo (Amministrazione Centrale (nel seguito definita AC) e strutture decentrate (nel seguito definite DEC)), attraverso un *frame work* di analisi trasversale (non tutti gli Atenei hanno partecipato fornendo per tutte le strutture. Il Politecnico di Milano (di seguito PoliMi) ha preso parte alla rilevazione fornendo i dati per AC e, riguardo le DEC, analizzando la situazione dei Poli e dei Dipartimenti);
- l'ampliamento dell'analisi a tutti i servizi di supporto e amministrativi erogati (non solo un set di questi come nelle edizioni precedenti) con l'analisi di efficienza aggregata a livello di servizio, anziché disaggregata per singola attività elementare;
- l'introduzione dell'"audit" da parte del gruppo di ricerca che ha avuto come obiettivo quello di analizzare modalità di rilevazione dei dati, evidenziando in questo modo dati non conformi o fuori

¹ Università di Brescia, Università di Ferrara, Università di Padova, Università di Trento, Politecnico di Torino, Università di Torino, IUAV, Università dell'Insubria, Università di Bologna, Università di Milano Bicocca, Università di Milano, Politecnico di Bari, Università di Pavia, Università del Salento, Università La Sapienza, Università di Verona, Università di Messina, Università di Genova, Politecnico di Milano, Università Mediterranea di Reggio Calabria.

norma, e il tipo di uso delle informazioni ottenute da GP all'interno dell'ateneo, in quanto in passato emergeva la problematica di confrontabilità dei dati forniti dai diversi atenei.

Inoltre, metodologicamente, è necessario segnalare che l'edizione precedente (GP2007) ha valutato le prestazioni di efficacia utilizzando soltanto misure di *Customer Satisfaction*; nelle precedenti edizioni la valutazione della qualità era, invece, una media tra efficacia erogata e efficacia percepita. Nel GP 2011 la rilevazione di efficacia si compone, nuovamente, della parte di efficacia oggettiva, che misura attraverso indicatori di performance il raggiungimento di determinati livelli di servizio e l'analisi di *Customer Satisfaction* che misura la soddisfazione percepita dagli utenti finali.

Lo scopo di questa nuova articolazione è stato quindi quello di cogliere le prestazioni di efficienza ed efficacia dell'Ateneo nel suo complesso, seppur rinunciando ad un'analisi più di dettaglio. Sono stati a tal fine individuati 20 macroservizi con l'obiettivo di mappare l'insieme delle attività amministrative svolte dall'ateneo. Tra i servizi, indicati nel seguito, è stato escluso il servizio di Medicina, non presente presso PoliMi. Tali servizi sono stati analizzati singolarmente, tuttavia in un'ottica di analisi complessiva e di confronto tra atenei, sono stati raggruppati e analizzati secondo 4 principali macro-aree (tabella 1):

Tabella 1: Servizi Amministrativi

MACROAREA	SERVIZI CONSIDERATI
MACROAREA DIDATTICA	11- Orientamento in entrata
	12- Diritto allo studio
	13- Didattica in itinere
	14 – Orientamento in Uscita
	15 - Internazionalizzazione
MACROAREA PERSONALE	1- Servizio Pianificazione Controllo e statistica
	2- Contabilità
	3- Affari Legali
	4- Comunicazione
	5- Servizi Sociali e Welfare
	6- Personale
	17- Trasferimento Tecnologico
	18- Supporto Gestione Progetti
	19- Consulenza interna e comunicazione
MACROAREA INFRASTRUTTURE	7 – Edilizia
	8 – Approvvigionamenti
	9 – Servizi Generali e Logistici
	10 - Servizi Informativi
MACROAREA SBA	16 - Biblioteche

Nel dettaglio, la struttura del GP 2011 prevede quindi 3 livelli di indagine:

- **Efficienza:** attraverso una logica *Activity Based*, viene rilevato il tempo dedicato da ciascuna risorsa di personale per svolgere l'attività ordinaria identificata all'interno dei 20 servizi amministrativi mappati. L'analisi è finalizzata alla valutazione di costi totali e costi unitari dei 20 servizi oggetto di analisi, attraverso l'attribuzione dei tempi e del costo del personale tecnico amministrativo ai diversi servizi. Inoltre, per gli atenei che hanno effettuato la rilevazione sull'intero ateneo, tra cui il Politecnico, è stato possibile valutare l'incidenza dei costi a carico dell'amministrazione centrale rispetto a quelli a carico delle strutture decentrate.
- **Efficacia percepita** misura la soddisfazione percepita dagli utenti finali, tramite indagine di *Customer Satisfaction* erogata a: Docenti (nel seguito DOC), personale tecnico-Amministrativo (nel seguito PTA), Studenti I anno, Studenti anni successivi.

La rilevazione studenti ha previsto la suddivisione del campione in due sottoinsiemi, gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo, a cui sono stati somministrati due questionari distinti. La somministrazione dell'indagine agli studenti ha avuto luogo nel periodo Maggio – Giugno 2011 secondo due modalità tra cui il singolo ateneo poteva scegliere: la somministrazione cartacea e la somministrazione on-line. PoliMi ha scelto la somministrazione on-line.

La rilevazione rivolta al personale strutturato, DOC e PTA, prevedeva anche in questo caso due questionari distinti. La modalità di rilevazione è stata interamente on-line e il periodo di rilevazione è

stato tra Dicembre 2011 e Gennaio 2012. La copertura delle domande dei questionari alle diverse tipologie di utenti rispetto ai 20 servizi amministrativi è riportata nella tabella 2 seguente:

Tabella 2: Copertura domande Customer Satisfaction sui servizi

	PTA	DOCENTI	STUDENTI ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO	STUDENTI PRIMO ANNO DI CORSO
1. Pianificazione controllo e statistica				
2. Contabilità	X			
3. Affari legali e istituzionali				
4. Comunicazione	X	X		X
5. Servizi sociali e welfare				
6. Personale	X	X		
7. Edilizia				
8. Approvvigionamenti	X	X		
9. Servizi generali e logistici	X	X	X	
10. Sistemi informativi	X	X	X	
11. Orientamento in entrata				X
12. Diritto allo studio				X
13. Didattica in itinere		X	X	
14. Orientamento in uscita e placement				
15. Internazionalizzazione			X	
16. Biblioteche		X	X	
17. Trasferimento tecnologico		X		
18. Supporto alla gestione dei progetti		X		
19. Consulenza interna e comunicazione		X		
20. Medicina				

I tassi di compilazione ottenuti dal Politecnico sono stati i seguenti:

Studenti anni successivi al primo		Studenti I Anno di corso		Docenti (DOC)		PTA (personale tecnico-Amministrativo)	
<i>rispondenti</i>	<i>% sul totale</i>	<i>rispondenti</i>	<i>% sul totale</i>	<i>rispondenti</i>	<i>% sul totale</i>	<i>rispondenti</i>	<i>% sul totale</i>
6950	19%	1297	20%	403	30%	660	56%

La scale utilizzate per il questionario studenti e per il questionario docenti e PTA sono state differenti, pertanto, per l'analisi dei risultati si è proceduto alla loro normalizzazione così da poterli rendere confrontabili.

- **Efficacia oggettiva** ha l'obiettivo di misurare l'adeguatezza dell'output generato da ciascun servizio rispetto alle esigenze e aspettative dell'organizzazione. Attraverso indicatori di performance è stato valutato il raggiungimento di determinati livelli di servizio. L'analisi dei dati tra i diversi Atenei ha tuttavia evidenziato diverse disomogeneità, pertanto non è stato sempre possibile effettuare un'analisi di *Benchmarking* tra tutti gli indicatori rilevati.

Dall'analisi dei dati raccolti emergono alcune considerazioni generali, si osserva che atenei piccoli prediligono soluzioni accentrate, mentre al contrario, atenei di grandi dimensioni tendono ad essere prevalentemente decentrati.

Rispetto all'allocazione del personale tecnico amministrativo, i risultati rivelano che le unità di personale sono assegnate prevalentemente all'amministrazione centrale e ai dipartimenti, mentre il personale sulle Scuole incide in misura minore. Se, invece si considera l'allocazione del personale rispetto alle macro-attività emerge che le attività legate alla gestione del personale sono quelle che assorbono maggiori risorse, seguita da infrastrutture e didattica (grafico 1, 2 e 3).

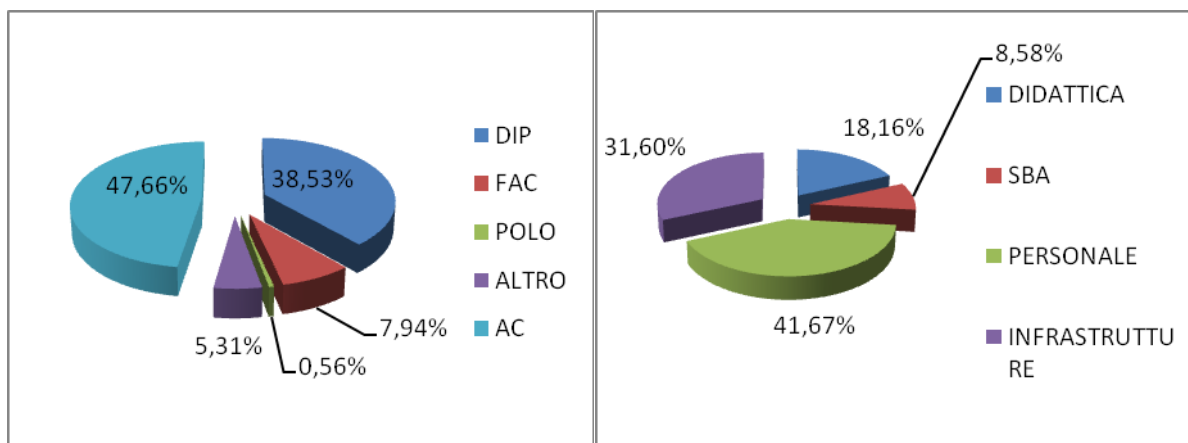


Grafico 1: Suddivisione dei costi per macro-area

Grafico 2: suddivisione dei costi per struttura

Come mostrato nel Grafico 3, che dettaglia l'analisi per ateneo, osserviamo che PoliMi segue il trend complessivo precedentemente descritto.

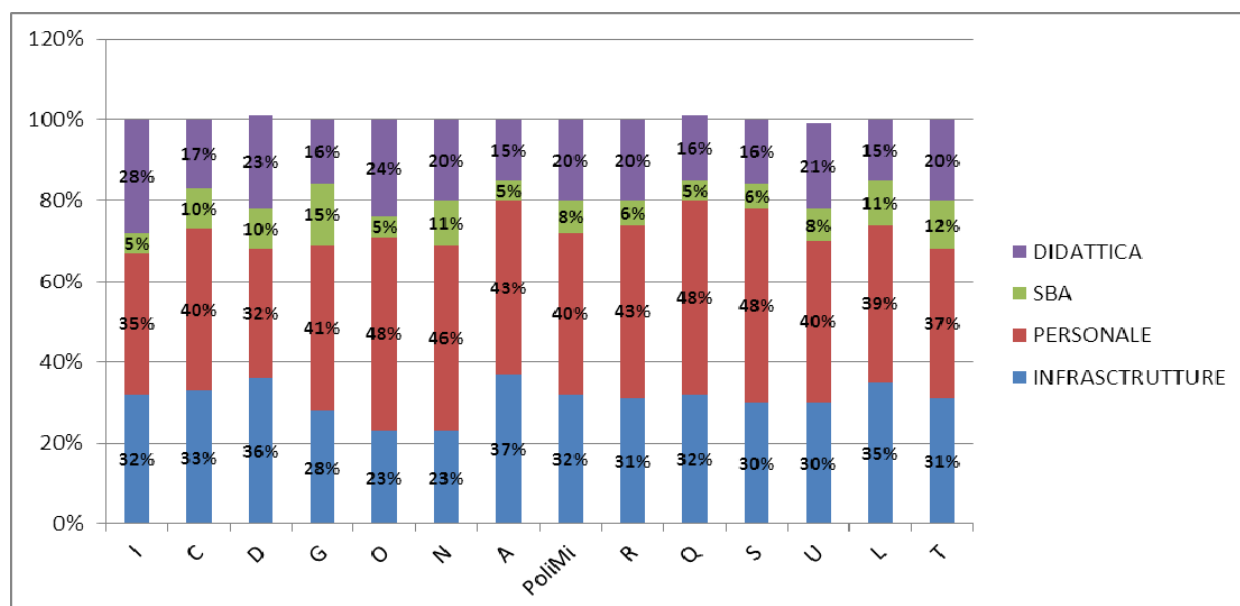


Grafico 3: Suddivisione dei costi per macro-area

Si procede nel seguito all'analisi di dettaglio delle 4 Macro Aree per PoliMi secondo i 3 livelli di indagine sopradescritti, ponendo alcuni focus su alcuni servizi di Ateneo.

1) Macro Area DIDATTICA

EFFICIENZA

La macro-area didattica comprende tutti i servizi che forniscono un supporto allo studente e il personale dedicato a questa macro-area è prevalentemente impegnato nel supportare l'attività della didattica in itinere. In particolare la macro-attività comprende: **L'Orientamento in Entrata**, il **Diritto allo Studio (DSU)**, la **Didattica in Itinere**, **L'Orientamento in Uscita** e **L'Internazionalizzazione**. E' stato calcolato un valore complessivo di Ateneo che include sia il costo a carico dell'amministrazione centrale che quello a carico delle strutture decentrate utilizzando gli indicatori di efficienza delle risorse utilizzate per erogare i servizi (costo del personale impiegato in ciascun servizio rapportato all'output generato). Nel Grafico 4 si riporta la composizione percentuale delle diverse attività rispetto al costo complessivo della macro area didattica.

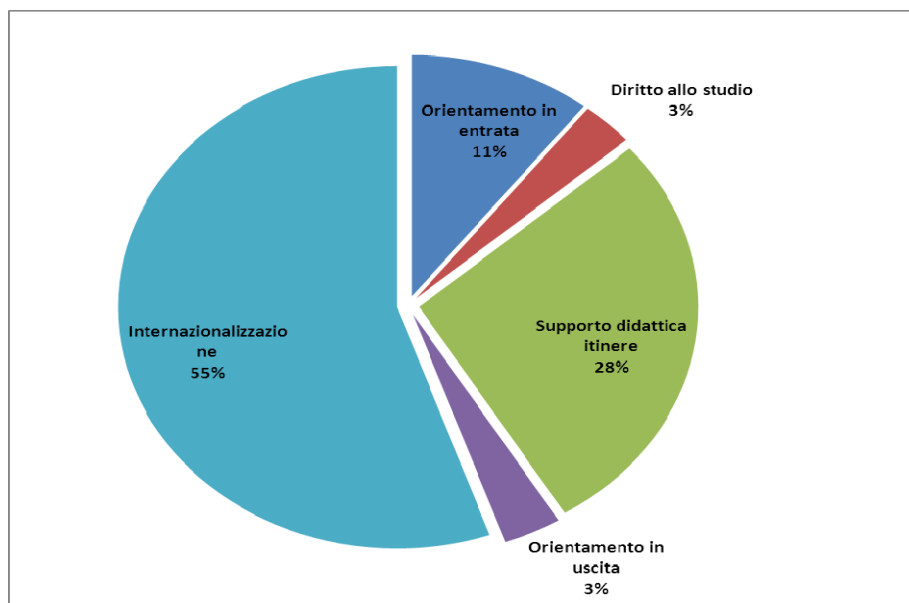


Grafico 4: Distribuzione dei costi PoliMi per la Macro Area Didattica

Nel seguito, si riporta il costo unitario di sintesi (grafico 5) per la macro-area didattica che rapporta il costo del personale che si occupa di erogare i servizi agli studenti rispetto al numero di studenti iscritti. PoliMi spende, in media, 234 € per la gestione annua del singolo studente, collocandosi in media con gli altri atenei.

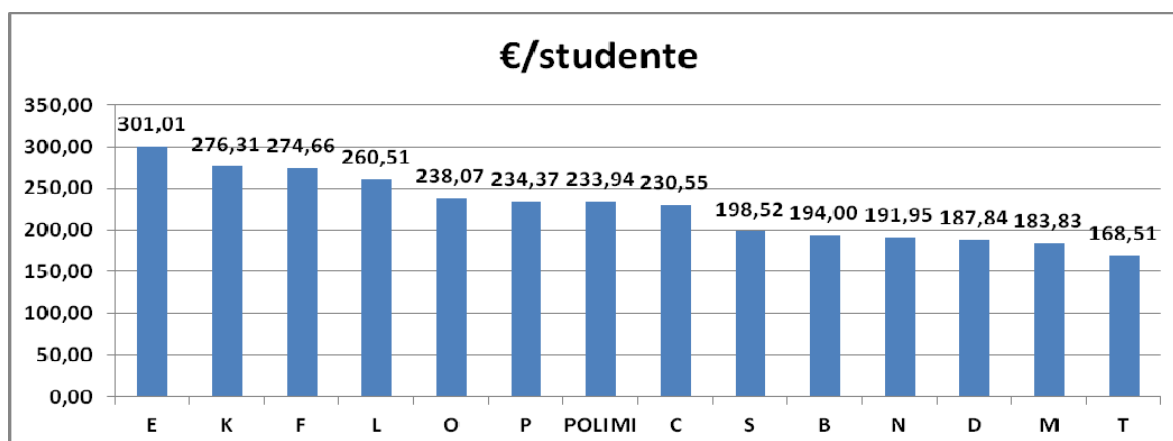


Grafico 5: Costo unitario di sintesi per la Macro Area Didattica

Dall'analisi GP 2011 emerge che PoliMi risulta più efficiente rispetto alla media degli atenei per quanto riguarda i servizi di **Orientamento in Entrata** (costo unitario pari a 56 €/studente iscritto contro una media di 93 €/studente iscritto), **Supporto alla Didattica in Itinere** (costo unitario pari a 147 €/studente iscritto contro una media di 159 €/studente iscritto) e **Internazionalizzazione** (costo unitario pari a 294 €/studente straniero e in mobilità contro una media di 327 €/studente iscritto). Al contrario, PoliMi è risultato meno efficiente rispetto alla media degli altri atenei sui servizi di **Diritto allo Studio** e **Orientamento in Uscita**.

CUSTOMER SATISFACTION

Si riporta nel seguito il dettaglio del grado di soddisfazione di alcuni servizi all'interno della Macro Area Didattica:

DIRITTO ALLO STUDIO (DSU):

Il grafico 6 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato al **Diritto allo studio (DSU)** il cui livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è piuttosto basso e pari a 2,55.

La popolazione intervistata si riferisce agli studenti al I anno. Per PoliMi, il grado di soddisfazione risulta al di sopra della media e molto vicino ad atenei con il risultato di soddisfazione più alto (2,75).

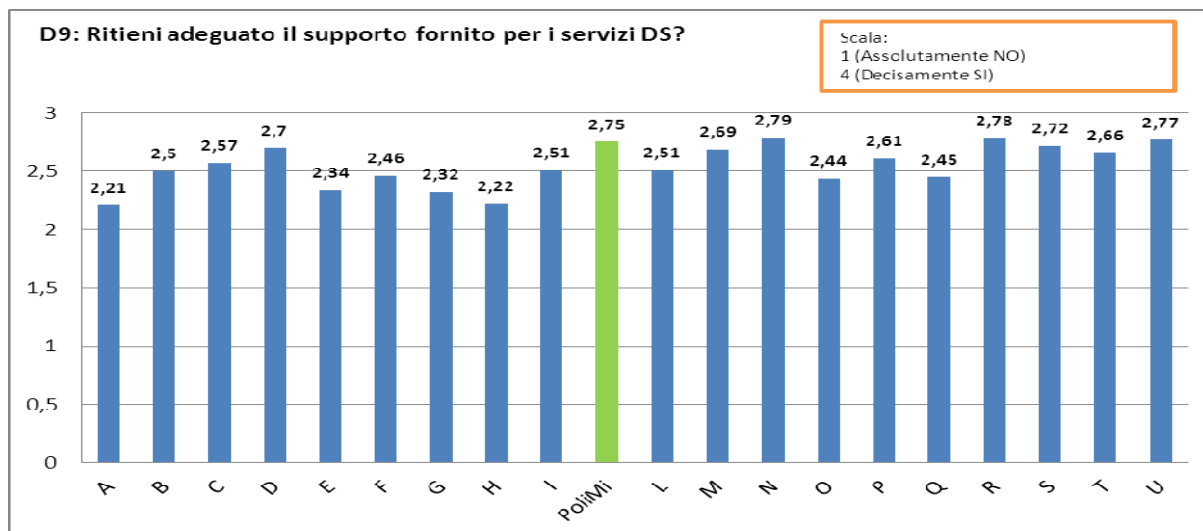


Grafico 6: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio DSU

Didattica in Itinere:

Il grafico 7 sottostante riporta il livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato la **Didattica in itinere-Segreterie Studenti** dove il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 2,54. La popolazione intervistata si riferisce agli studenti successivi al I anno. Il grado di soddisfazione degli utenti PoliMi risulta leggermente superiore alla media (2,69).

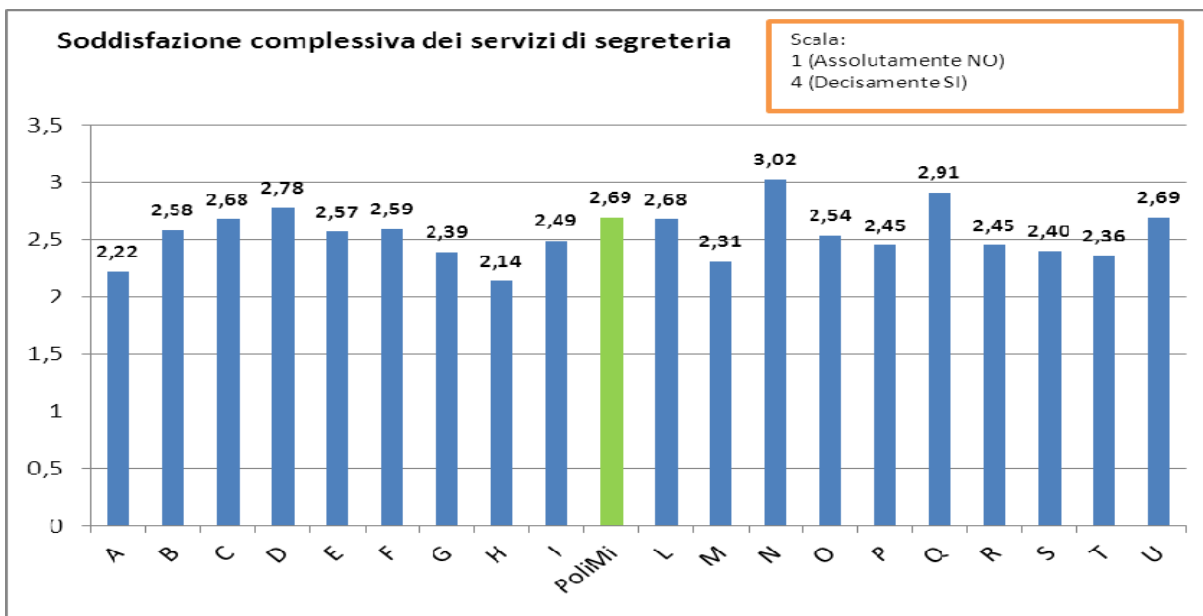


Grafico 7: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione per il servizio Didattica in itinere-Segreterie Studenti

EFFICACIA OGGETTIVA

Riguardo agli indicatori di efficacia oggettiva per la Macro Area Didattica non è stato possibile utilizzare e confrontare i risultati di tutti gli indicatori proposti tramite Benchmarking per via della scarsa attendibilità dei dati rilevati. Tuttavia è possibile effettuare alcune considerazioni in merito ad alcuni di essi:

Orientamento in ingresso: si rileva che nonostante PoliMi presenti la percentuale (5,18%) più bassa tra gli atenei, di immatricolati rapportato al numero di visitatori del sito web orientamento, presenta, tuttavia, un

numero tra i più alti di partecipanti alla giornata di orientamento (8.500) superato solo da una università con 10.000 partecipanti.

Orientamento in uscita: si rileva che PoliMi risulta al terzo posto tra gli atenei partecipanti alla rilevazione, come rapporto tra gli Studenti iscritti e numero di aziende associate al servizio di placement dell'università (129). Anche se si segnala che all'interno del campione emerge eterogeneità dei dati, dovuta ad una diversa interpretazione di azienda «associata» al servizio di placement.

Internazionalizzazione: Si nota una crescente diffusione degli accordi con università estere nel corso dei due anni a.a. 2008/09 e 2009/10 rilevati; per PoliMi la crescita è pari al 27%, risultando al quarto posto tra gli Atenei oggetto della rilevazione.

2) Macro Area PERSONALE

EFFICIENZA

La macro area personale include tutti i servizi dedicati al supporto del personale tecnico-amministrativo e docente dell'ateneo. All'interno di tale macroattività sono stati compresi molti processi: il **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**, i **Servizi Legali e Istituzionali**, il **Servizio Contabilità**, il **Servizio Comunicazione**, i **Servizi Sociali e Welfare**, il **Servizio Personale**, il **Servizio di supporto alla Gestione dei Progetti**, il **Servizio Trasferimento Tecnologico** e il **Servizio di Supporto all'attività di Ricerca**.

Nel grafico 8 si riporta la composizione percentuale delle diverse attività rispetto al costo complessivo della macro area personale.

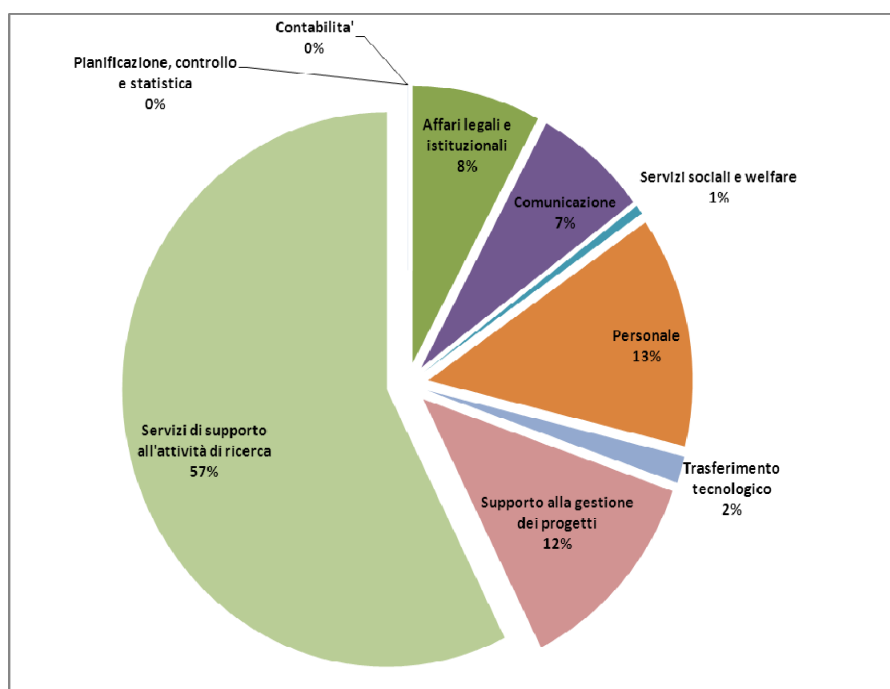


Grafico 8: Distribuzione dei costi PoliMi per la Macro Area Personale

Nel seguito, si riporta il costo unitario di sintesi (grafico 9) per la macro-area personale che rapportando il costo del personale che eroga servizi per il personale al numero di unità di personale afferente all'ateneo. Tali unità di personale includono docenti di ruolo, ricercatori (a tempo determinato e indeterminato), personale tecnico amministrativo (a tempo determinato e indeterminato), ed infine i collaboratori.

PoliMi spende, in media, 6.843€ per unità di personale, collocandosi poco sotto il valore medio.

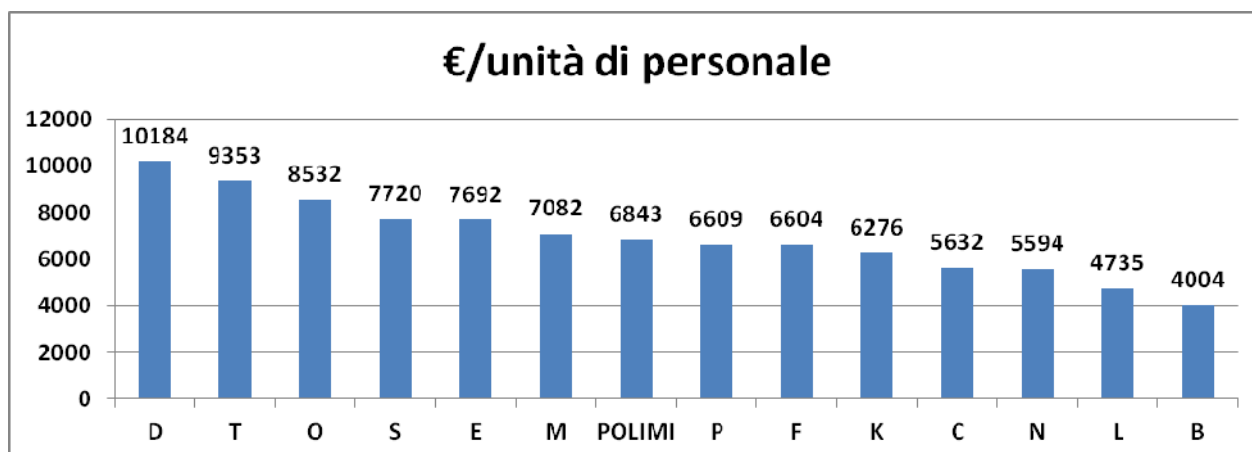


Grafico 9: Costo unitario di sintesi per la Macro Area Personale

Dall'analisi GP2011 PoliMi è risultato più efficiente rispetto alla media degli altri atenei su tutti i servizi legati al **Personale** fatta eccezione per i **Servizi Legali e Istituzionali** e il **Servizio di Supporto all'attività di ricerca**; mentre le attività legate alla **Pianificazione Controllo e Statistica**, risultano le più efficienti rispetto agli altri atenei con un costo unitario pari a 0,73€/ mgl€. Tale risultato si spiega in realtà con il fatto che per PoliMi gli uffici che si occupano in modo specifico di tali attività sono fortemente sottodimensionati rispetto agli altri atenei.

Analizzando nel dettaglio i costi unitari di alcuni servizi, in particolare il servizio **Contabilità** (Grafico 10), si rileva che per PoliMi l'attività è distribuita quasi a metà tra AC e DEC, come testimonia il costo unitario di gestione (calcolato come costo del personale che eroga servizi contabili rapportato al numero di personale di Ateneo) che è solo leggermente più alto per AC (653 €/num) che per DEC (580 €/num). Per tale servizio PoliMi spende un totale di 4,17 €/mgl€ che risulta più basso rispetto alla media di 5,93 €/mgl€ di tutti gli atenei.

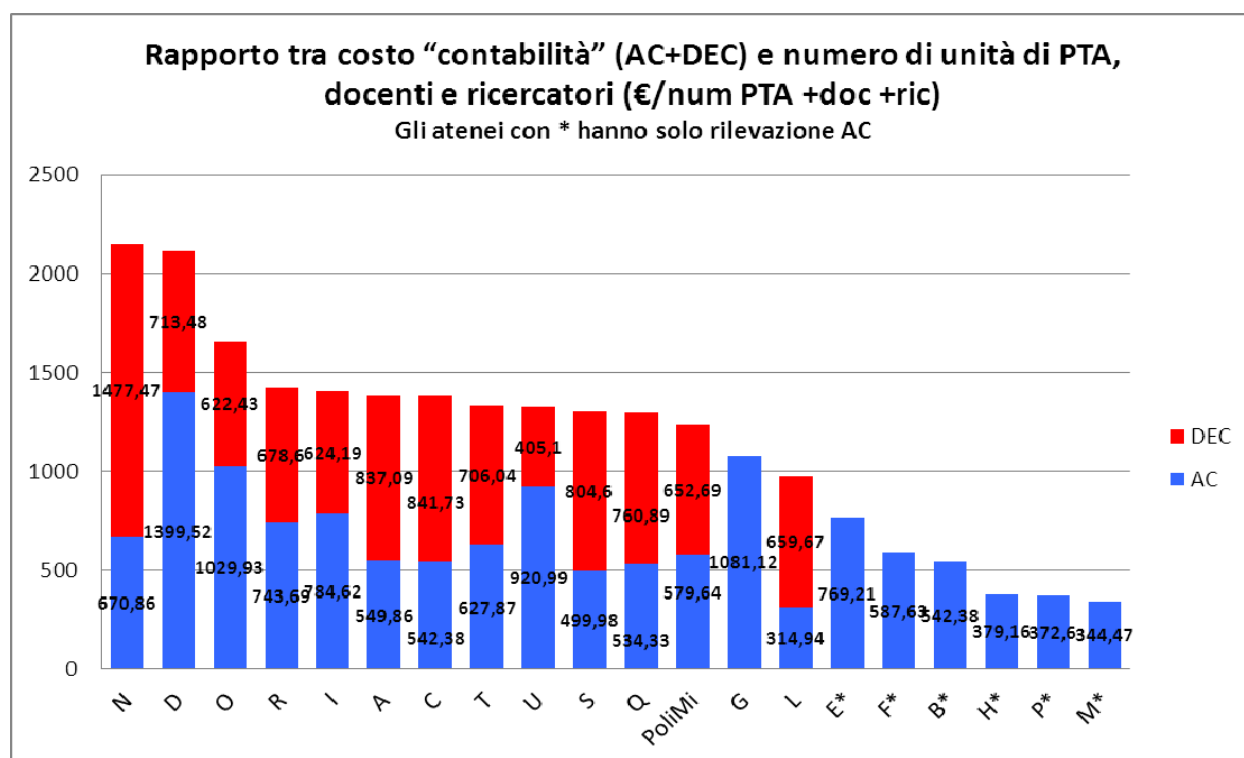


Grafico 10: costo unitario relativo al servizio Contabilità

Per il servizio **Personale** (grafico 11), si rileva che il rapporto tra AC e DEC varia tra i diversi Atenei. Per tale servizio PoliMi spende un totale di 1.097 €/unità che risulta più basso rispetto alla media di 1.221,83 €/unità di tutti gli atenei. In generale, si evidenzia che in tutti gli atenei oggetto di analisi questo servizio risulta molto

accentrato, tuttavia PoliMi risulta tra quelli meno accentrati (alcune attività legate alla gestione del personale sono distribuite anche nelle strutture decentrate).

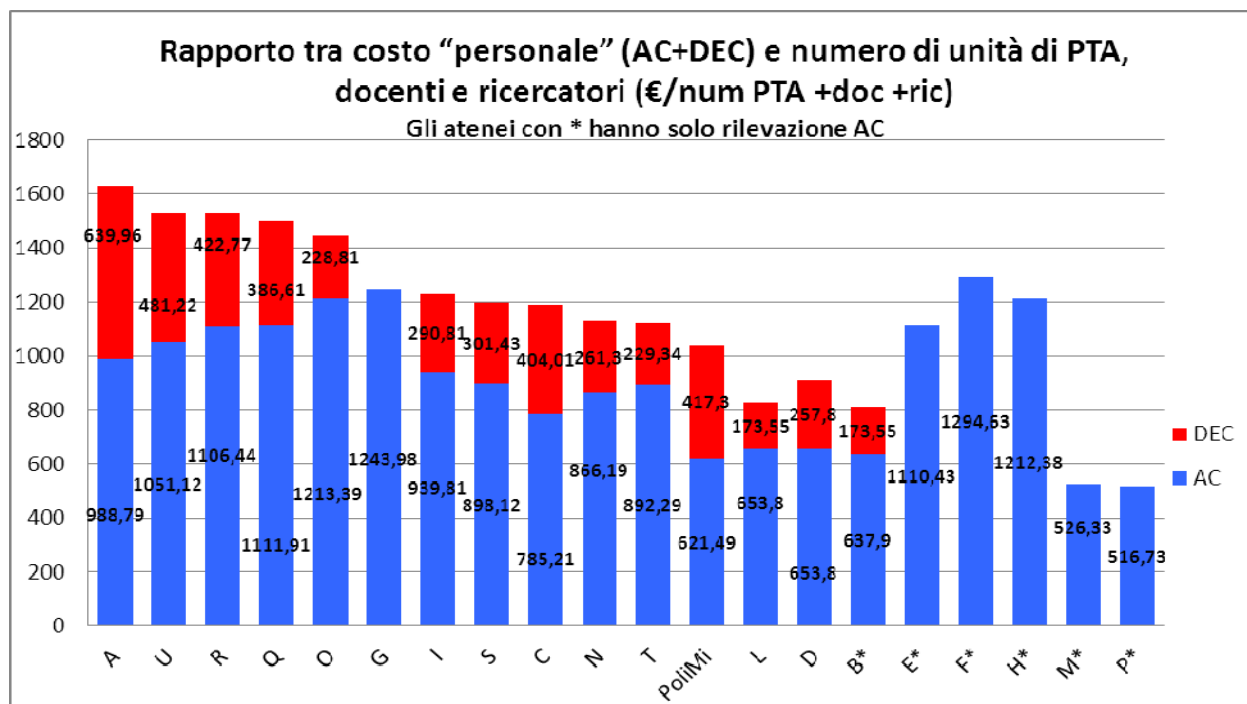


Grafico 11: costo unitario relativo al servizio Personale

CUSTOMER SATISFACTION

Si analizzano ora nel dettaglio i risultati di *Customer Satisfaction* di alcuni servizi appartenenti alla Macro Area Personale:

CONTABILITA'

Il grafico 12 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato alla **Contabilità** il cui livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 4,30; La popolazione intervistata si riferisce al personale tecnico-amministrativo (PTA). il grado di soddisfazione degli utenti risulta leggermente superiore alla media (4,58).

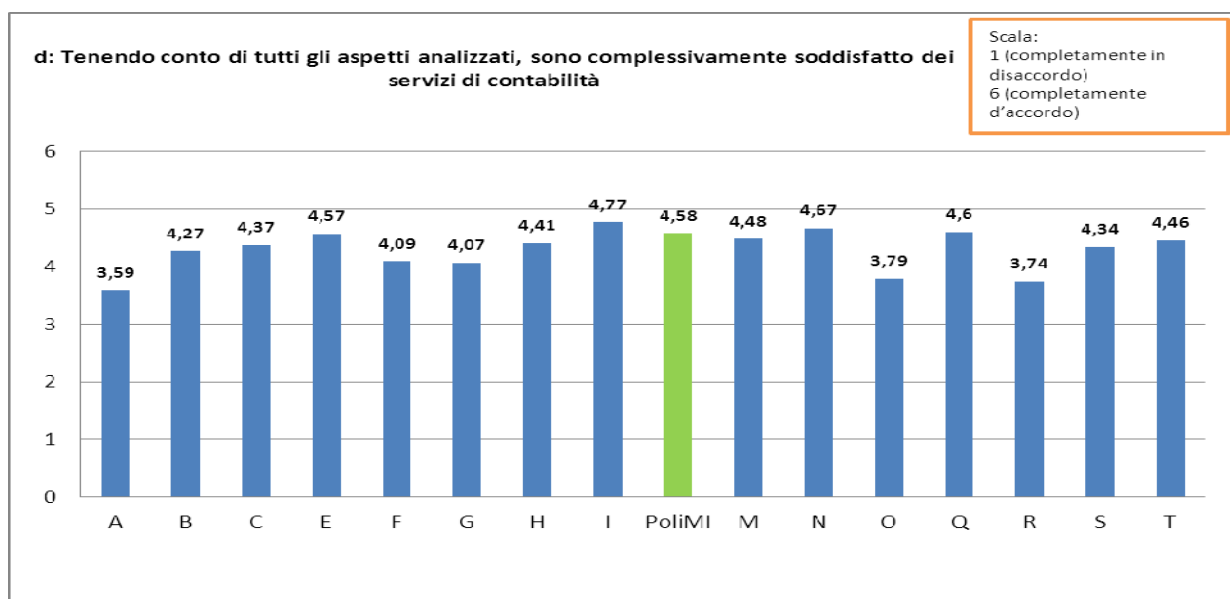


Grafico 12: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio Contabilità

COMUNICAZIONE

Il grafico 13 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato alla **Comunicazione** la popolazione intervistata si riferisce al personale tecnico-amministrativo e ai docenti. Il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 3,82 per il PTA e 3,89 per il personale docente; il grado di soddisfazione degli utenti PoliMi relativamente al PTA risulta molto al di sopra della media e tra gli atenei si colloca tra i primi con uno dei risultati di soddisfazione più alto (4,17); diversa risulta la percezione da parte del personale docente dove il livello di soddisfazione, pari a 3,76, risulta decisamente più basso del precedente e leggermente al di sotto della media.

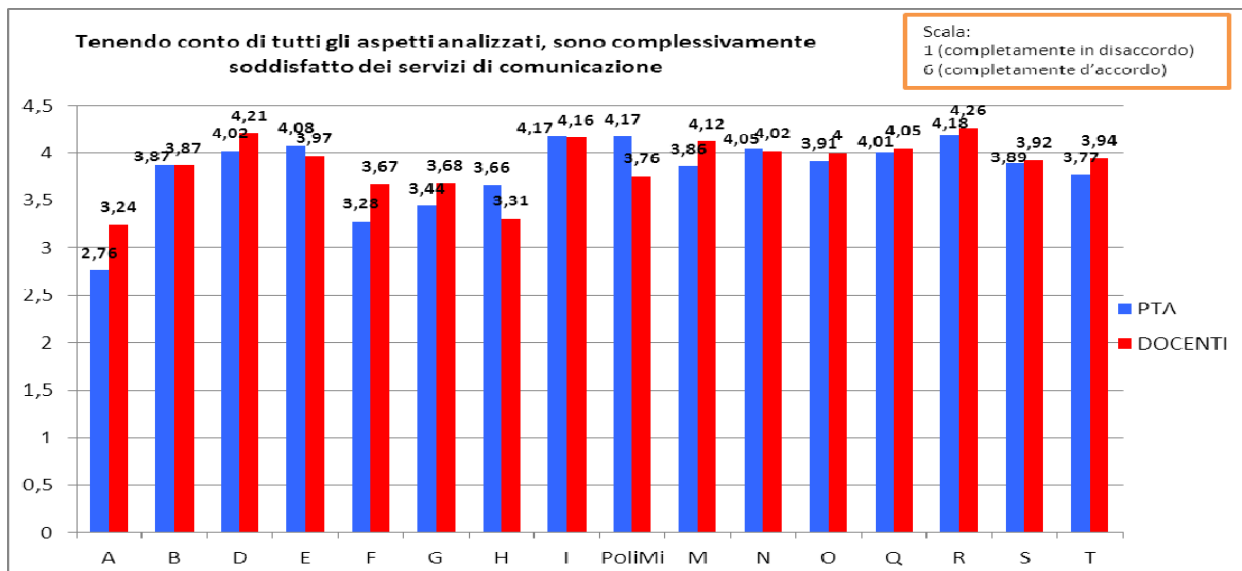


Grafico 13: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio Comunicazione

PERSONALE

Il grafico 14 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato al **Personale**, la popolazione intervistata si riferisce al personale tecnico-amministrativo e ai docenti. Il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 3,83 per il PTA e 4,38 per il personale docente evidenziando un generale maggior soddisfazione dei docenti rispetto al PTA. Il grado di soddisfazione degli utenti PoliMi relativi al PTA, pari a 4,03 risulta al di sopra della media ma risulta molto più basso rispetto alla percezione del personale docente pari a 4,46.

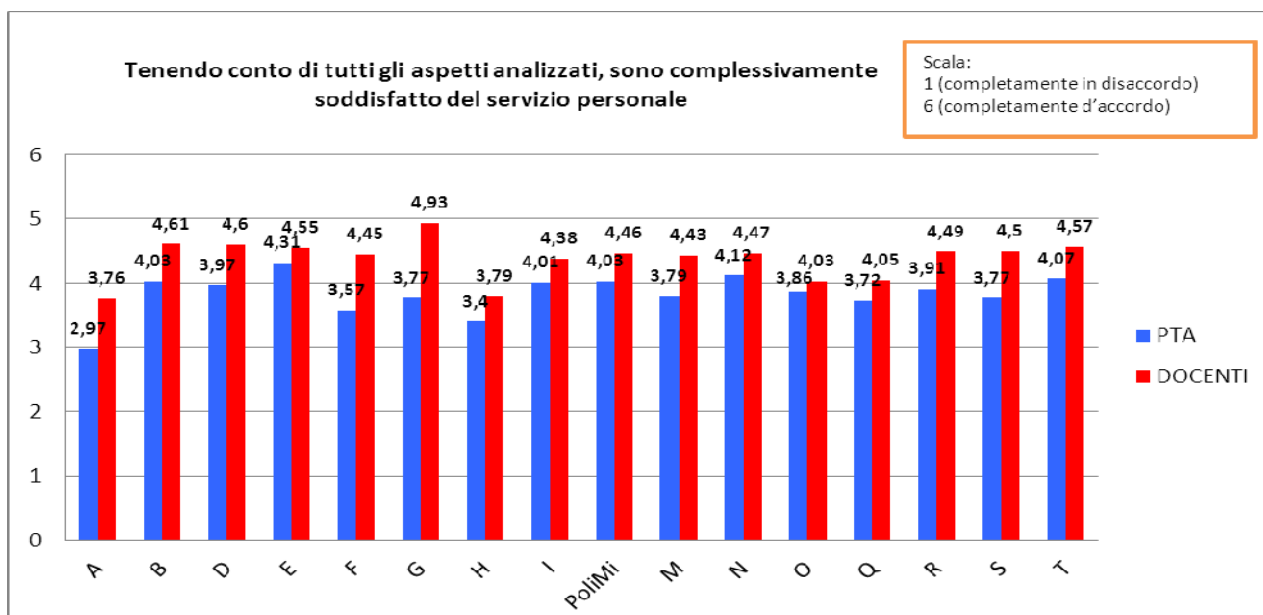


Grafico 14: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio Personale

EFFICACIA OGGETTIVA

Riguardo agli indicatori di efficacia oggettiva per la Macro Area Personale non è stato possibile utilizzare e confrontare i risultati di tutti gli indicatori proposti tramite Benchmarking a causa della mancanza o di scarsa attendibilità dei dati stessi. Tuttavia possiamo effettuare alcune considerazioni in merito ad alcuni di essi:

Contabilità: si evidenzia che PoliMi risulta tra gli atenei con il minor numero di giorni necessari per il rimborso missioni (3 gg). Risulta invece meno efficace riguardo al tempo medio di pagamento fornitori, dove si registra un delta medio negativo pari a -6 gg, rispetto alla scadenza della fattura pari a 60 gg.

Supporto alle attività di Ricerca: PoliMi risulta tra gli atenei con il miglior rapporto (12) tra il numero di Brevetti di cui l'ateneo assume la titolarità totale o parziale, rispetto al numero di docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi.

3) Macro Area INFRASTRUTTURE

EFFICIENZA

La macro-area infrastrutture include i servizi tecnici a supporto dell'ateneo, quali **approvvigionamenti, edilizia, servizi generali e logistici e servizi informativi**. Rispetto all'allocazione delle risorse le unità di personale sono prevalentemente allocate sui servizi generali e logistici e solo in minima parte alla gestione degli approvvigionamenti.

Il costo unitario di sintesi, grafico 15, per l'area Infrastrutture è stato calcolato rapportando il costo del personale interno che presta servizi riferibili alla macro-area infrastrutture ai mq coperti e scoperti dell'intero ateneo, permettendo di identificare un costo per metro quadro di spazio gestito. Per quanto riguarda PoliMi, si osserva come il costo è pari a 26,16 €/mq.

Occorre evidenziare che nel confronto dei costi sostenuti dai diversi atenei per l'erogazione dei servizi edili e dei servizi generali e logistici non sono stati considerati, per problemi di comparabilità tra i dati forniti dagli atenei, i costi dei contratti esterni di pulizia, così come i contratti di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli edifici.

Questo, nel confronto, avvantaggia notevolmente gli atenei, come PoliMi, che sostengono significativi costi per tali servizi in outsourcing.

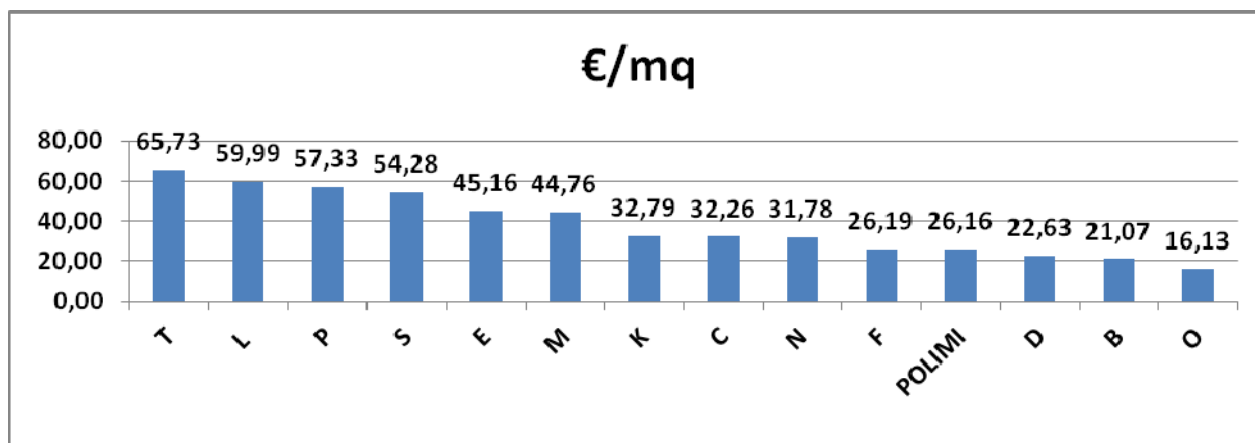


Grafico 15: Costo unitario di sintesi per l'area Infrastrutture

Tenendo conto dell'osservazione di cui sopra PoliMi, considerando l'impiego del solo personale interno che si ribadisce come sia scarsamente significativo per PoliMi nel caso della gestione dei servizi generali e logistici, è risultato efficiente per l'erogazione dei **servizi di approvvigionamento**, e dei **servizi generali** mentre i **Servizi Informativi**, caratterizzati per lo più da personale interno, sono caratterizzati da un assorbimento di risorse maggiore rispetto al valore medio come mostra il grafico sottostante (grafico 16).

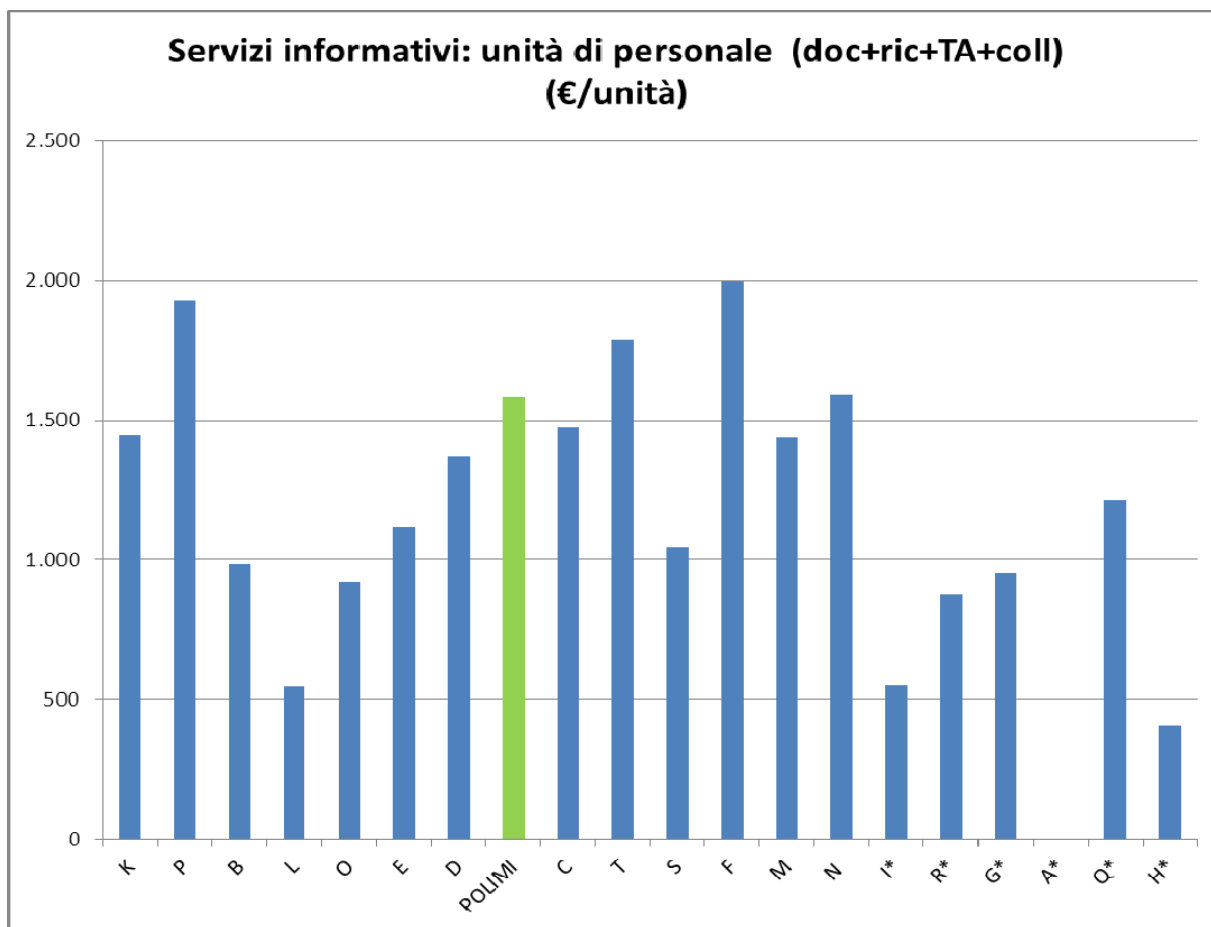


Grafico 16: Costo unitario dei servizi Informativi. Gli atenei con * hanno solo rilevazione AC

CUSTOMER SATISFACTION

Si analizzano ora nel dettaglio i risultati di *Customer Satisfaction* di alcuni servizi appartenenti a questa Macro Area:

APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI

Il grafico 17 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato agli **Approvvigionamenti** e ai **Servizi Logistici**. La popolazione intervistata si riferisce al personale tecnico-amministrativo e al personale docente. Il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 3,89 per il PTA e 3,81 per il personale docente; il grado di soddisfazione degli utenti PTA PoliMi risulta molto al di sopra della media, e pari a 4,13; diversa risulta la percezione da parte del personale docente dove il livello di soddisfazione risulta pari a 3,91 molto più basso del giudizio espresso dal PTA, ma sopra la media rispetto agli altri atenei.

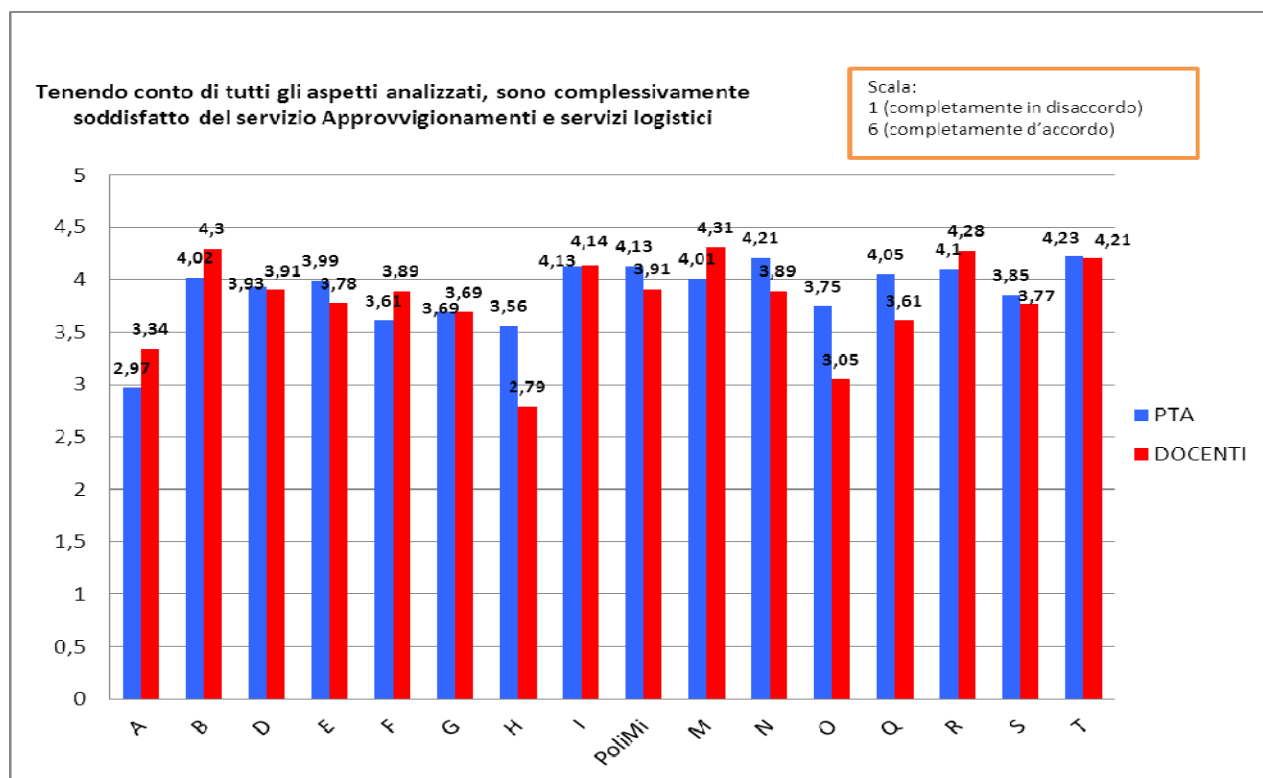


Grafico 17: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione per il servizio Approvvigionamenti e Servizi Logistici

SISTEMI INFORMATIVI

Il grafico 18 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio dedicato ai **Sistemi informativi**. La popolazione intervistata si riferisce al personale tecnico-amministrativo e ai docenti. Il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 4,35 per il PTA e 4,16 per il personale docente; il grado di soddisfazione degli utenti PoliMi relativi al PTA, pari a 4,46, risulta al di sopra della media; diversa risulta la percezione da parte del personale docente dove il livello di soddisfazione, pari a 4,1, risulta molto più basso e in linea con la media degli altri atenei.

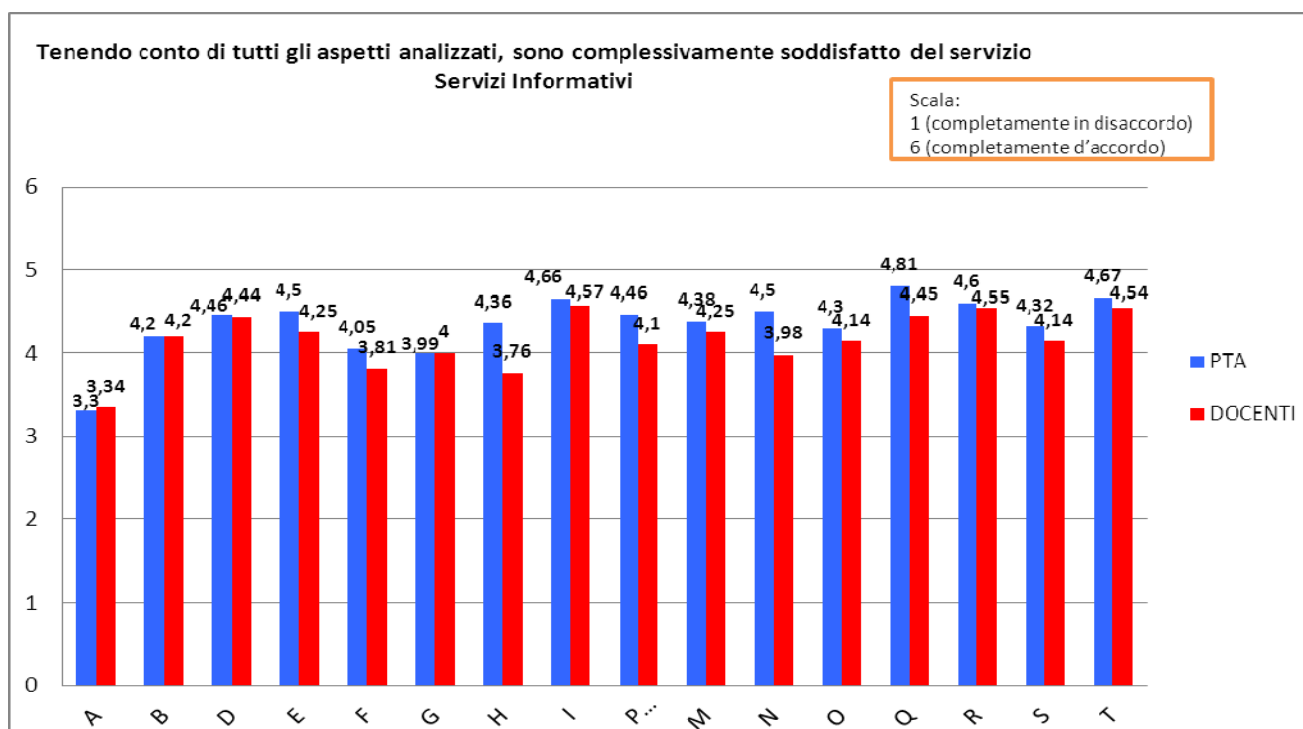


Grafico 18: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio Sistemi Informativi

EFFICACIA OGGETTIVA

Riguardo agli indicatori di efficacia oggettiva per la Macro Area Infrastrutture non è stato possibile utilizzare e confrontare i risultati di tutti gli indicatori proposti tramite *Benchmarking* in particolare per quanto riguarda i servizi generali e logistici.

Tuttavia è possibile effettuare alcune considerazioni in merito ad alcuni di essi:

Approvvigionamenti: riguardo ai costi relativi alle Utenze (elettricità, gas, riscaldamento e condizionamento) calcolato rispetto ai mq totali di ateneo esclusi gli spazi aperti si evidenzia che PoliMi risulta nella media con un costo pari a 26,28 €/m² (l'ateneo con il costo maggiore è pari a 46,55€/m², mentre quello con costo minore è pari a 7,18 €/m²). Situazione simile si rileva anche per i costi relativi alla telefonia fissa in cui PoliMi spende 101,79 €/persona (l'ateneo con il costo maggiore è pari a 271,7 €/persona, mentre quello con costo minore è pari a 34,26 €/persona) e spende 403,41 €/persona per la telefonia mobile (l'ateneo con il costo maggiore è pari a 1.617,84 €/persona, mentre quello con costo minore è pari a 76,2 €/persona).

4) Macro Area BIBLIOTECHE

EFFICIENZA

L'ultima macro-area è rappresentata dalle **biblioteche** (di seguito SBA), oggetto di un laboratorio GP ad hoc. L'organizzazione delle biblioteche risulta molto differente tra i diversi Atenei. A fronte di atenei mono-biblioteca, o prevalentemente accentrati, troviamo atenei con una forte componente di biblioteche decentrate.

I costi unitari sono stati calcolati rapportando il costo del personale dedicato alle biblioteche per il numero di utenti potenziali, rappresentati da tutti coloro che hanno la possibilità di accedere ai servizi offerti dallo SBA. Pertanto, l'utenza potenziale include docenti, docenti a contratto, ricercatori, assegnisti, dottorandi, collaboratori, personale tecnico amministrativo e studenti. Il costo per utente potenziale, grafico 19, varia da 43,78 € dell'Università T fino ad arrivare a 202,72€/utente potenziale dell'ateneo L. PoliMi si colloca nella media, con un costo per utente potenziale pari a 85,21€.

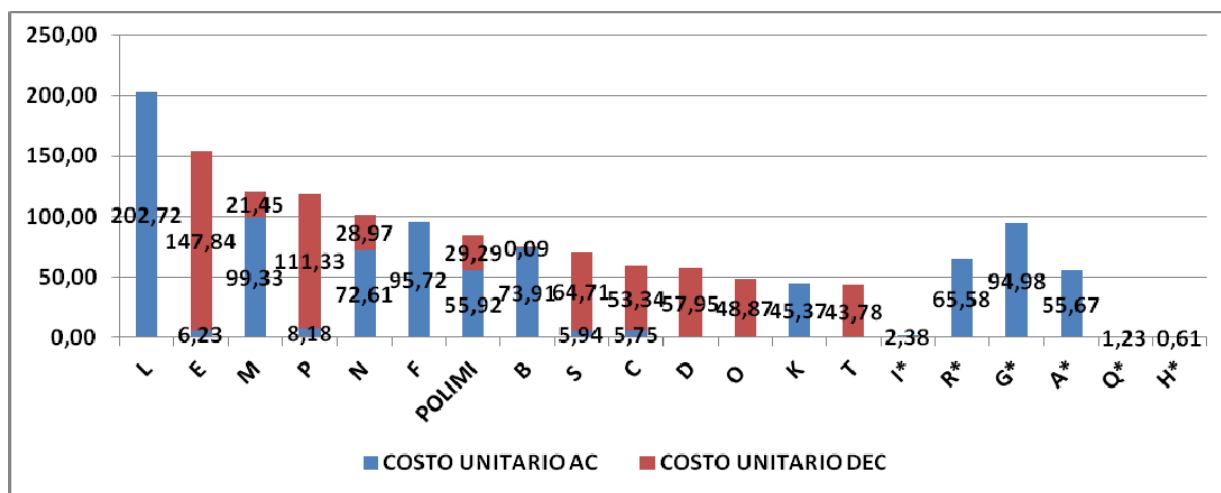


Grafico 19: costo unitario dei Servizi biblioteceari

CUSTOMER SATISFACTION

Si analizzano ora nel dettaglio i risultati di *Customer Satisfaction* dei servizi appartenenti a **SBA**.

Il grafico 20 sottostante si riferisce al livello di soddisfazione complessiva del servizio, la popolazione intervistata si riferisce agli studenti e ai docenti. Il livello medio di soddisfazione complessiva tra i diversi Atenei è pari a 2,93 per gli studenti e 4,70 per il personale docente. Il grado di soddisfazione degli studenti PoliMi, espresso in scala 1-4, pari a 3,19, risulta al di sopra della media. Il livello di soddisfazione del personale docente, espresso in scala 1-6, pari a 4,56, risulta buono, ma leggermente inferiore rispetto alla media degli altri atenei.

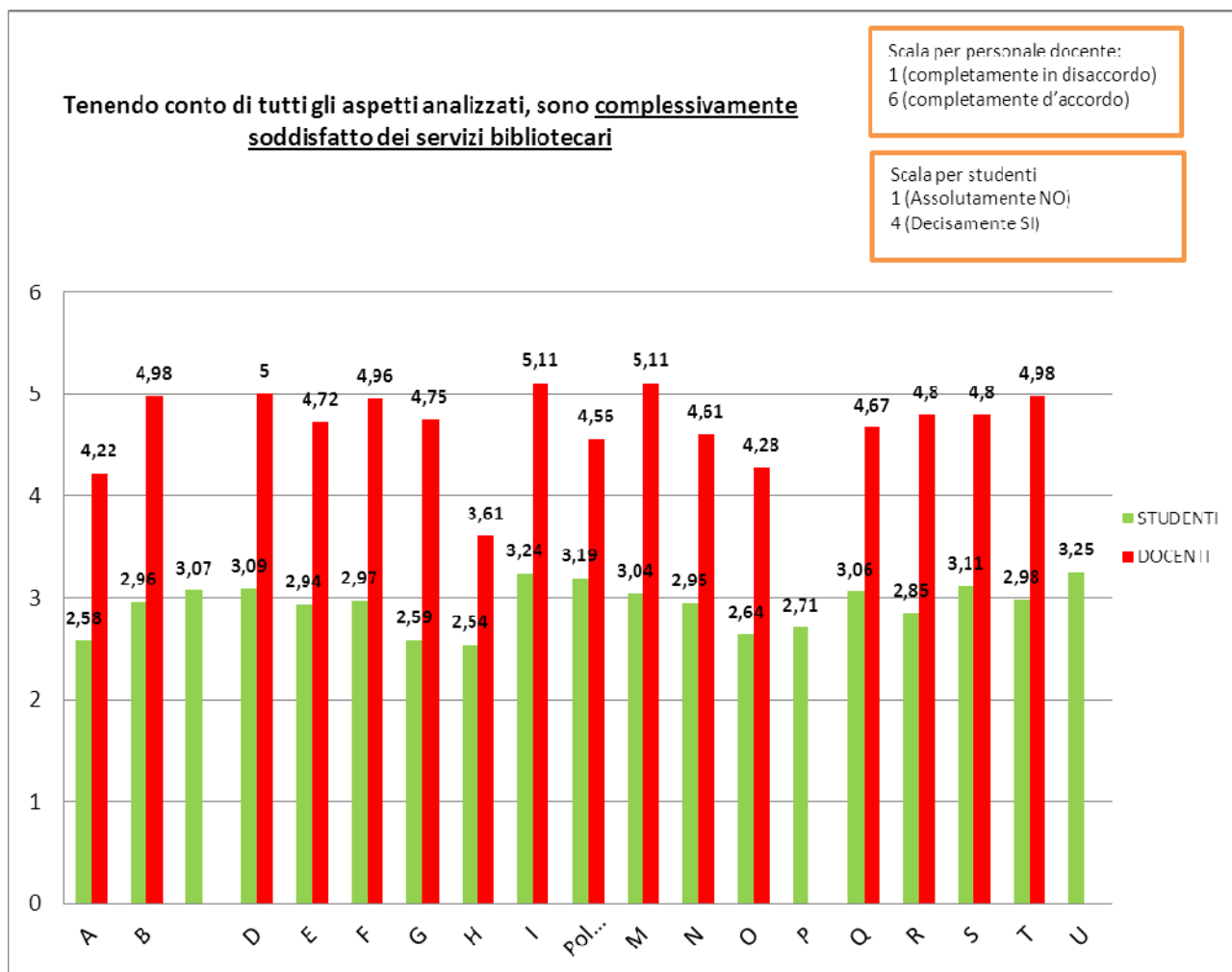


Grafico 20: Customer Satisfaction relativa al risultato di soddisfazione complessiva per il servizio SBA.

5) Conclusioni

Dalle analisi sopra riportate si possono trarre alcuni sintetici spunti di riflessione per PoliMi: l'ateneo appare complessivamente caratterizzato da buoni livelli di soddisfazione su servizi erogati ed in genere il grado di soddisfazione espresso dagli utenti, anche se non è mai il più elevato, è superiore rispetto alla media degli atenei partecipanti. Unica eccezione è rappresentata dal livello di soddisfazione espresso dal personale docente sui servizi di comunicazione, inferiore alla media. A valle di tale risultato l'ateneo ha già avviato alcuni *focus-group* con i docenti per comprendere nel dettaglio le loro aspettative sui servizi offerti dall'Area Comunicazione e su come poterli migliorare.

In relazione alle analisi di efficienza appare come l'ateneo si posizioni, in generale, intorno ai livelli medi con alcune punte di significativa maggiore efficienza relativa ad esempio, con riferimento alla **Macro Area Didattica** all'attività di Orientamento in Entrata, con riferimento alla **Macro Area Personale** alle attività di Pianificazione Controllo e Statistica, alle attività di gestione contabile e alle attività di gestione del personale.

Anche per i servizi relativi alla **Macro Area Infrastrutture**, PoliMi risulta in genere più efficiente della media, tranne per i Servizi Informativi in cui il costo unitario risulta sensibilmente più alto rispetto al valore medio degli atenei partecipanti. Come già evidenziato in precedenza, tale risultato, frutto del fatto che vengano considerati solo i costi di personale interno, rischia di essere fuorviante per PoliMi che sostiene significativi costi di outsourcing (pulizia, portierato, calore e manutenzione) per la gestione dei servizi generali e logistici e su cui l'ateneo ha avviato una riflessione ai fini del contenimento del costo complessivo di gestione degli spazi.