

UNAM project 511109-TEMPUS-1-2010-ES-JPGR

"Promoting the modernization and strengthening of institutional and financial autonomy in Southern Neighbouring Area higher education institutions"

***Comparative analysis of financial management practices,
Genova, 12-15 April 2011***

**The "Good Practice" Project
BENCHMARKING OF SUPPORT SERVICES
IN UNIVERSITIES**

Dott.ssa Valentina Pollio

Definition

A benchmark can be defined as “the systematical comparison between the performances of a group of organizations, aimed at determining which one is distinguished by the most effective and efficient processes”

Presentation of reasons

The project arises from the knowledge of the importance of the administrative activities for universities in today's new financial and institutional context. The project is aimed at comparing the performances of the administrative activities in a panel of universities, with reference to some activities typical of the university system and distinguished by a major influence on costs and perceived quality.

The planning stages of a benchmarking system

1. Determining the general goals of benchmarking
2. Choosing the organization to be compared to
3. Defining the forms of the comparison
4. Choosing the areas on which the comparison must be made
5. Determining ways to correct data, in order to refine results avoiding elements depending on peculiar characteristics of each organization involved.

General goals of a benchmarking process

☐ **Performance oriented benchmarking**

aimed at identifying the organization with the highest level in a particular performance

☐ **Process oriented benchmarking**

the forms of management in each organization are compared, in terms of available technologies, intervention plans, sharing of responsibilities, process management. On the basis of this analysis the “theoretically” best solution, that should be imitated by the others, is identified.

The benchmarking process in the Good Practice project

Project choice:

Joint approach

quantitative benchmarking about performances

(on the basis of indicators).

comparison of the processes
(qualitative)

The approach to the evaluation of the administrative activities (1)

The administrative activities of the University are “mapped” by means of a model for activities and processes; for every macroactivity/process (didactic; accounting; management of teaching and technical-administrative staff; supplying; research services) some elementary activities are identified, and their “performances” (cost, production volume, supplied quality) determined.

The approach to the evaluation of the administrative activities(2)

The method of analysis integrates quantitative evaluations, aimed at identifying processes and procedures that are more likely to produce interesting results and qualitative in-depth analyses of these processes, aimed at understanding the actual explanations of a positive result, in terms of organization, computerization of the processes, quality of the involved human resources, systems of incentives.

The approach to the evaluation of the administrative activities(3)

The comparison between the performances of the different universities takes place with an aware benchmarking, in which all the universities independently and in a clear way give the necessary information to their processes and performances.

The approach to the evaluation of the administrative activities(4)

The aim of the project is for members of universities to develop abilities, so that they are able to operate indepently once the support of the project group is finished.

The performances of efficiency

The comparison drew on an activity based approach, in which the main measure is the cost for driver. For each area has been determined an overall indicator (e.g. number of student for Student Support Service) and the hierarchical division in sub-activities.

The survey protocol and the microactivities

An example: Staff

Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	1	chiamata, assunzione ed entrata in ruolo a tempo determinato/indeterminato
	2	assunzione e gestione disabili
	3	assunzione e gestione lavoratori socialmente utili
	3	gestione amministrativa del rapporto di lavoro
	4	controllo presenze (ferie, malattie, congedi, buoni pasto)
	5	gestione carriera personale tecnico amministrativo-dirigenti
	6	gestione infortuni e rapporti con INAIL
	7	procedimenti disciplinari

The drivers and the activities

Student Support Service

ATTIVITA'	INDICATORE DA RILEVARE
1 - Orientamento	N. immatricolati
2 - Counseling	N. iscritti
3 - Supporto informativo agli studenti	N. iscritti
4 - Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	N. immatricolati a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso
5 - Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria	N. immatricolati corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria
6 - Iscrizioni, libretti tasse e abilitazione ai servizi	N. iscritti
7 - Auto-certificazione, esoneri e rimborsi tasse	N. iscritti
8 - Supporto alla gestione dell'offerta didattica formativa	N. corsi
9 - Supporto alla gestione di corsi ed esami, appelli di laurea ed esami di stato	N. corsi
10 - Gestione carriera, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on-line)	N. iscritti
11 - Convenzioni per tirocini e stage	N. convenzioni stipulate
12 - Iscrizione studenti stranieri "Indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE e extra UE)	N. studenti stranieri
13 - Attività per gli studenti e borse di studio	N. iscritti
14 - Master e corsi di perfezionamento	N. iscritti master e corsi di perfezionamento
15 - Dottorato ed assegni di ricerca	N. dottorandi + assegnisti di ricerca
16 - Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti	Nessuna
17 - Altre attività	Nessuna

Accounting

ATTIVITA'	INDICATORE DA RILEVARE
1 - Gestione contribuzioni studentesche	N. iscritti a.a. 2006/2007
2 - Gestione altre entrate	totale altre entrate al netto delle partite di giro
3 - Gestione spese e pagamenti al personale	totale uscite N. mandati
4 - Adempimenti fiscali	N. operazioni
5 - Budget e bilancio di previsione	Nessuno
6 - Bilancio (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Nessuno
7 - Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Nessuno
8 - Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	Nessuno
9 - Gestione rapporti con strutture autonome	Nessuno
10 - Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	Nessuno
11 - Monitoraggio e reportistica	Nessuno
12 - Altre attività	Nessuno

Staff

ATTIVITA'	INDICATORE DA RILEVARE
1 - Concorsi personale docente e tecnico amministrativo	n° concorsi banditi personale docente+personale TA
2 - Gestione amministrativa del personale docente	n° unità personale docente
3 - Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	n° unità personale tecnico-amministrativo
4 - Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse	n° pratiche di pensione e di liquidazione
5 - Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazioni rese da dip. Pubblici	n° dipendenti (personale TA + docenti + ricercatori)
6 - Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	n° affidamenti/supplenze e incarichi di docenza
7 - Gestione contratti di collaborazione, collaboratori linguistici e lettori	n° contratti di collaborazione gestiti nel corso del 2008
8 - Liquidazione stipendi e compensi	n° dipendenti (personale TA + docenti + ricercatori + assegnisti + dottorandi)
9 - Pianificazione del personale (personale tecnico-amministrativo e docente)	Nessuno
10 - Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo	n° corsi erogati o gestiti
	n° ore/uomo di formazione
11 - Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	Nessuno
12 - Relazioni sindacali	N° sedute di contrattazione decentrata
13 - Gestione archivio banche dati e statistiche	Nessuno
14 - Monitoraggio e reportistica	Nessuno
15 - Altre attività	Nessuno

The cost model

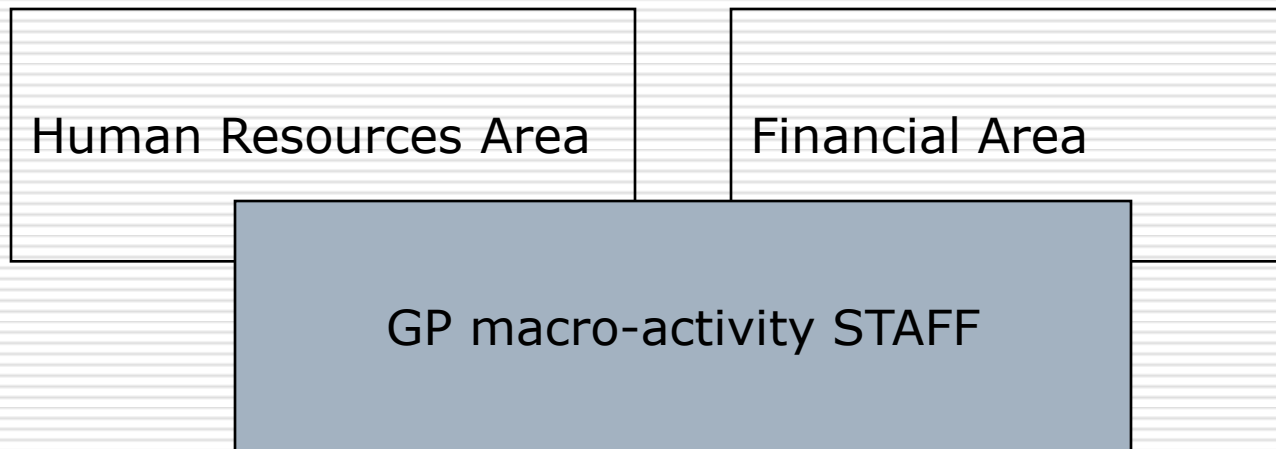
- Staff
- Training
- Position (PC*, printer*, telephone)
- Spaces
- Energy, gas, water, rubbish
- Cleaning, security

All the utilities are considered as effective expenditure.

* Predefined standard cost

The survey of the efficiency data

It can happen that people are distributed on several unit.
It's necessary to identify the people who contribute at the macroactivity



Input personnel

RESDUE UMARE INTERSE	LIVELLO + equivalente	INDICE DI ATTIVITA'	COSTO STRUTTURALE	COSTO ACCESSORIO PRELAVATO DA CONTRATTO	POSTAZIONE			FORMAZIONE	SPAZI		ENERGIA ELETTRICA, GAS, ACQUA, RIFIUTI	POLIZIA, VIGILANZA
Personale dipendente (tempo indeterminato e determinato)					PC	Stampante	Telefono		Mq. struttura	n° persone struttura	Costo al mq. per ateneo	Costo al mq. per ateneo
associare un numero al singolo	testo o numero	% (ora lavorativa annua da contratto del dipendente e lavorativa annua da CCNL dipendente full time a tempo indeterminato)	Valore (Euro)	Valore (Euro)	% (no=0%; individuale=10 0%; condizionale=100 %n°persone)	% (no=0%; individuale=10 0%; condizionale=100 %n°persone)	Valore (Euro)	ore	numero mq.	numero persone	valore (euro)	valore (euro)
D81	EP1	100%	33.840	6000	100%	33%	327	6	18	3	23	25
D82	C1	100%	30.374		100%	33%	113		18	3		
D83	C1	100%	30.075		100%	33%	84		21	3		
D84	C1	100%	25.653		100%	33%	84		21	3		
D85	C1	100%	29.578		100%	33%	713		18	3		
D86	EP2	100%	40.469	12000	100%	66%	496		18	2		
D87	C2	100%	30.145		100%	66%	129		18	2		

Input activities

Personale dipendente (tempo indeterminato e determinato)	Gestione personale docente	Gestione personale tecnico-amministrativo	Liquidazione stipendi e compensi	Gestione obiettivi	Pianificazione personale	Gestione supplenze e affidamento incarichi didattici	Gestione delle procedure di autorizzazione e gestione anagrafe delle prestazioni	Gestione collaboratori linguistici e lettori	Gestione archivio, banche dati e statistiche	Gestione contratti di collaborazione	Altre attività	ATTIVITA' EXTRA	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	c&ec& 100%
1			90%									70%	700%
2					30%		40%				30%		700%
3			20%	70%		40%				40%			770%
Totale personale dipendente	0%	0%	110%	10%	30%	40%	40%	0%	0%	40%	30%	10%	310%
COSTI PERSONALE ESTERNO													
Collaboratori con uso di strutture	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	c&ec& 100%
47		95%										75%	700%
48			700%										700%
49	700%												700%
Totale collaboratori	100%	95%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	300%
Acquisto di servizi (consulenti senza uso di strutture e altri servizi)													
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	c&ec& 100%
52	70%	15%	35%	5%	70%	75%				5%			65%
53			700%										700%
Totale servizi esterni	10%	15%	135%	5%	10%	15%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	195%

Input indicators

	DESCRIZIONE	VALORE	Unità misura
1	n° docenti e ricercatori	1.135	n°
2	n° unità personale tecnico-amministrativo	1.003	n°
3	n° dipendenti	2.138	n°
4	n° concorsi banditi personale docente	91	n°
5	n° concorsi banditi personale non docente	40	n°
6	n° corsi erogati o gestiti	41	n°
7	n° pratiche di pensione e di liquidazione	149	n°
8	n° obiettori	50	n°
9	n. affidamenti per supplenze e contratti di affidamento a personale esterno	2.220	n°
10	n. docenti a tempo pieno	1.031	n°
11	n. collaboratori linguistici	50	n°
12	n. ore formazione allievo	18.234	n°
13	n. dipendenti	2.138	n°
14	n° contratti di collaborazione	5.657	n°

Reports for the management of the personnel

ATTIVITA'	Costo attività	N° persone dedicate				Indicatore 1
		Personale INTERNO	Esterno con Uso di strutture	Servizi	Personale Totali	
Gestione personale docente	150.971	3,70	0,00	0,10	3,80	n° docenti e ricercatori
Gestione personale tecnico-amministrativo	260.124	8,00	0,85	0,15	9,00	n° unità personale tecnico-amministrativo
Liquidazione stipendi e compensi	179.905	3,40	1,50	1,00	5,90	n° dipendenti
Concorsi personale docente	116.887	2,00	2,00	0,10	4,10	n° concorsi banditi personale docente
Concorsi personale tecnico-amministrativo	74.403	2,00	0,00	0,10	2,10	n° concorsi banditi personale non docente
Formazione personale tecnico-amministrativo	85.385	2,50	0,00	0,05	2,55	n° corsi erogati o gestiti
Gestione trattamento previdenziale, di fine rapporto	58.282	2,00	0,00	0,05	2,05	n° pratiche di pensione e di liquidazione
Relazioni sindacali	50.117	0,90	0,00	0,10	1,00	ND
Gestione obiettori	9.787	0,20	0,00	0,05	0,25	n° obiettori
Pianificazione personale	127.655	1,20	0,00	0,10	1,30	0
Gestione supplenze e affidamento incarichi didattici	43.182	1,00	0,00	0,15	1,15	n. annuamenti per supplenze e contratti di affidamento a personale

Efficiency reports

The survey allows to have, first of all, a report for each university and for each macroactivity, with the situation of:

- Total costs
- Total costs per activity
- Unitary cost per activity (for each parameter)

The comparison on the activities: i.e. student support service

	Orient.	Supp. info	Corsi ed esami	Gest. Carr.	Conv. per tirocini	Studenti stranieri	Att. studenti	Att. studenti	Master e perf.	Dott. ed assegni
	€/imm.	€/iscr.	€/corso	€/iscr.	€/conv.	€/stud.	€/iscr.	€/iscr.	€/stud.	€/contratto
A	23,7	24,2	2669,9	27,8	54,2	112,5	5,6	842,1	149,8	260,4
B	13,5	12,8	1132,6	13,0	21918,1	87,9	6,2	1138,4	167,8	214,7
C	70,3	21,5	3841,3	19,1	376,6	890,8	5,2	639,7	47,0	301,6
D	13,2	12,3	1089,4	6,7	241,7	704,4	2,5	366,8	328,9	145,0
E	11,9	10,9	3519,0	13,2	208,1	71,6	4,7	1163,8	582,7	78,6
F	11,1	9,8	1954,6	9,3	408,7	68,0	5,7	999,5	126,4	14,8
G	16,9	11,0	1359,0	17,3	58,3	75,5	1,9	252,5	33,3	47,9
H	14,5	20,5	2379,6	11,0	22,7	31,3	9,6	5893,2	344,7	132,0
I	23,3	18,3	3093,6	5,5	11,3	207,8	6,0	2010,3	115,1	278,0
L	26,7	1,4	4899,9	10,1	21,4	246,2	5,7	712,7	105,4	278,9
M	46,7	21,4	10320,6	24,9	256,6	254,2	23,8	4914,7	244,2	397,9
N	3,4	2,2	1185,5	6,3	0,2	471,2	6,0	509,8	1510,5	104,2
O	29,2	8,6	1670,8	5,5	128,4	95,3	0,8	138,8	95,9	122,8
P	33,1	3,7	999,3	4,5	56,9	1560,6	12,6	1154,1	54,9	135,0
Q	52,0	12,7	3099,9	17,9	155,1	330,4	2,1	500,4	128,0	144,2
R	10,9	8,7	1175,2	6,5	328,3	108,7	1,5	122,8	75,6	222,0
S	32,8	10,6	938,3	8,3	83,9	41,4	2,5	639,0	119,9	40,8
MIN	3,4	1,4	938,3	4,5	0,2	31,3	0,8	122,8	33,3	14,8
Media	24,1	12,4	2666,4	12,2	1353,3	315,2	5,7	1294,0	235,5	165,8

Efficacy analysis

- The efficacy analysis is aimed at analyzing the qualitative characteristics of some services taking into consideration the perception of different categories of people who use these services
- In other words, the goal of the analysis is to carry out a customer satisfaction survey with indicators aimed at surveying the quality perceived by the users of the service (clients).

Efficacy analysis (2)

The informative base for the analysis consists of several questionnaires in which different categories of people express their satisfaction level regarding the services that they use.

It's possible to distinguish two strands of analysis that differ in timing and manner:

- Efficacy perceived by students
- Efficacy perceived by the staff (professors, employees...)

Efficacy analysis: Student

We consider the student administration department.

Faculties target:

- Economy, laws, political science
- Engineering, mathematical, physical and natural sciences
- Arts and philosophy, education, architecture

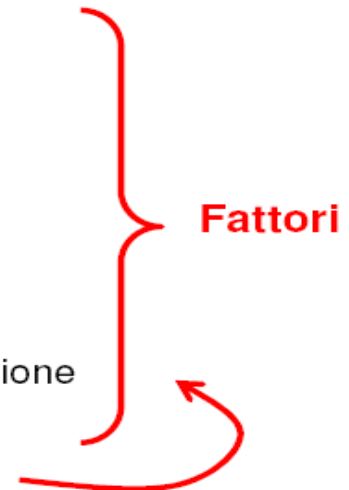
Sample dimension:

300 students for each faculty

Paper questionnaire dispensed in classroom

The questionnaire: Structure

- Anagrafica
 - Ateneo, facoltà, iscritto da ...
- Domande
 - **D 1-12**
 - Personale
 - Competenza, disponibilità e la cortesia
 - Sportello
 - orari di apertura, durata di attesa
 - Gli spazi destinati al pubblico
 - Informazioni
 - Qualità, coerenza, strumenti alternativi
 - Altro
 - Modulistica, tempistica, disponibilità e la distribuzione di strumenti alternativi
 - **D13: soddisfazione complessiva**



Efficacy analysis: teaching and administrative staff

The categories of people who are called to express their opinion are the following:

- ☐ Rector and vice rector
- ☐ General manager
- ☐ Heads of department and faculties deans
- ☐ Teaching and administrative staff

As we can see, the variety of the categories of people involved allows to have a global vision of the efficacy of the administrative services provided by the university.

Survey areas

Field of analysis: central administration of universities.

Traditionally, the areas involved in the survey are:

- supply area
- accounting service
- personnel management area
- research area
- student support service

Experimental labs (in GP2009)

- library system
- governance
- building management service

Targets and areas

- Different people can use several services
- Different people can use the same service in different ways

Consequently:

- only a panel of people is called to express their opinion (see the following slide)
- the demands can vary between the different categories of people, even in the same area.

Targets and areas (2)

- Diverse categorie di persone usufruiscono della stessa area di servizi, ma con scopi diversi. Ad esempio:
- **Area contabile**
 - Gestione contabile operativa, attività standard quali:
 - autorizzazione e rimborso missioni
 - compensi su progetti e consulenze)

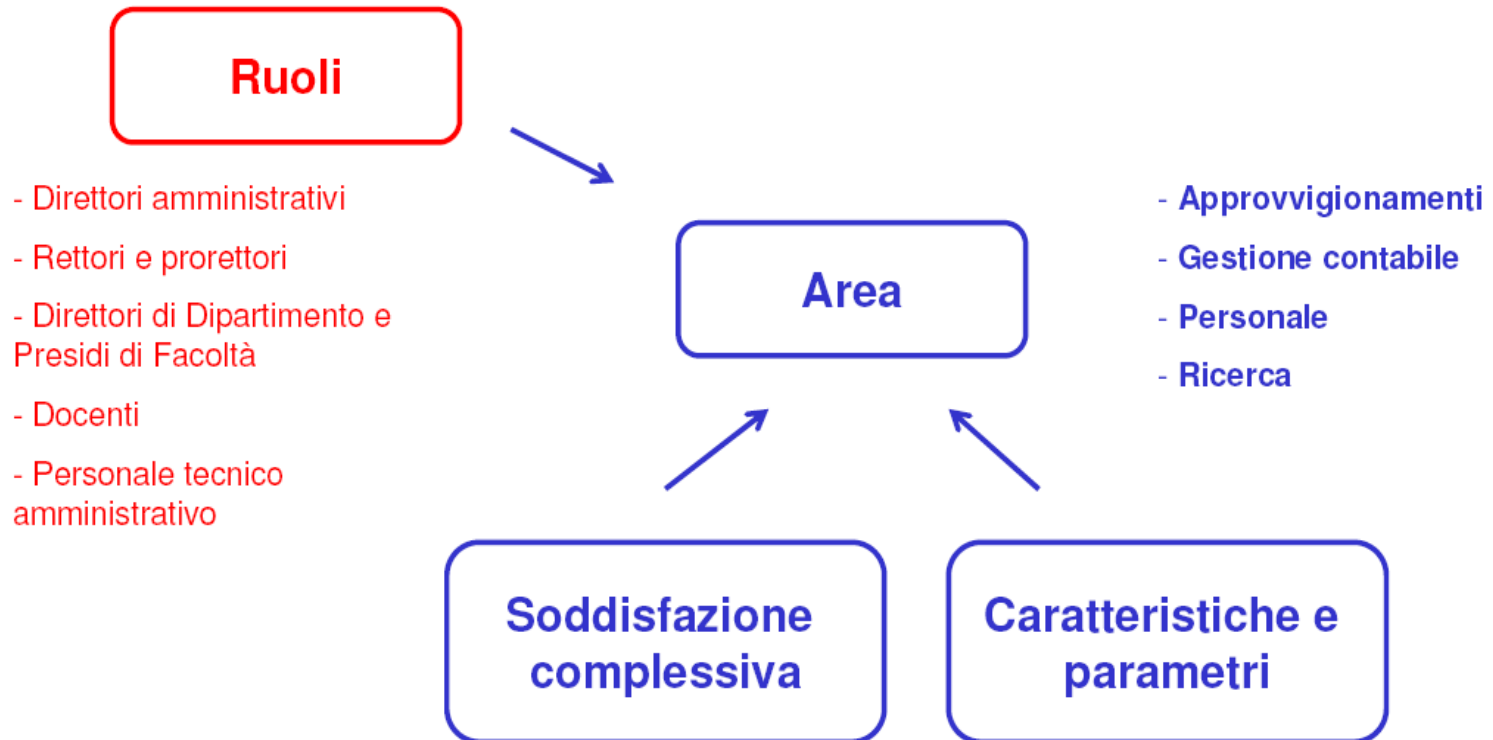
Personale docente e tecnico amministrativo
 - Attività a supporto della gestione
 - Budgeting
 - contabilità analitica
 - supporto alla gestione finanziaria

Direttori amministrativi e rettori/prorettori
- **Area personale**
 - Attività di supporto amministrativo:
 - procedure concorsuali;
 - informazioni su retribuzioni

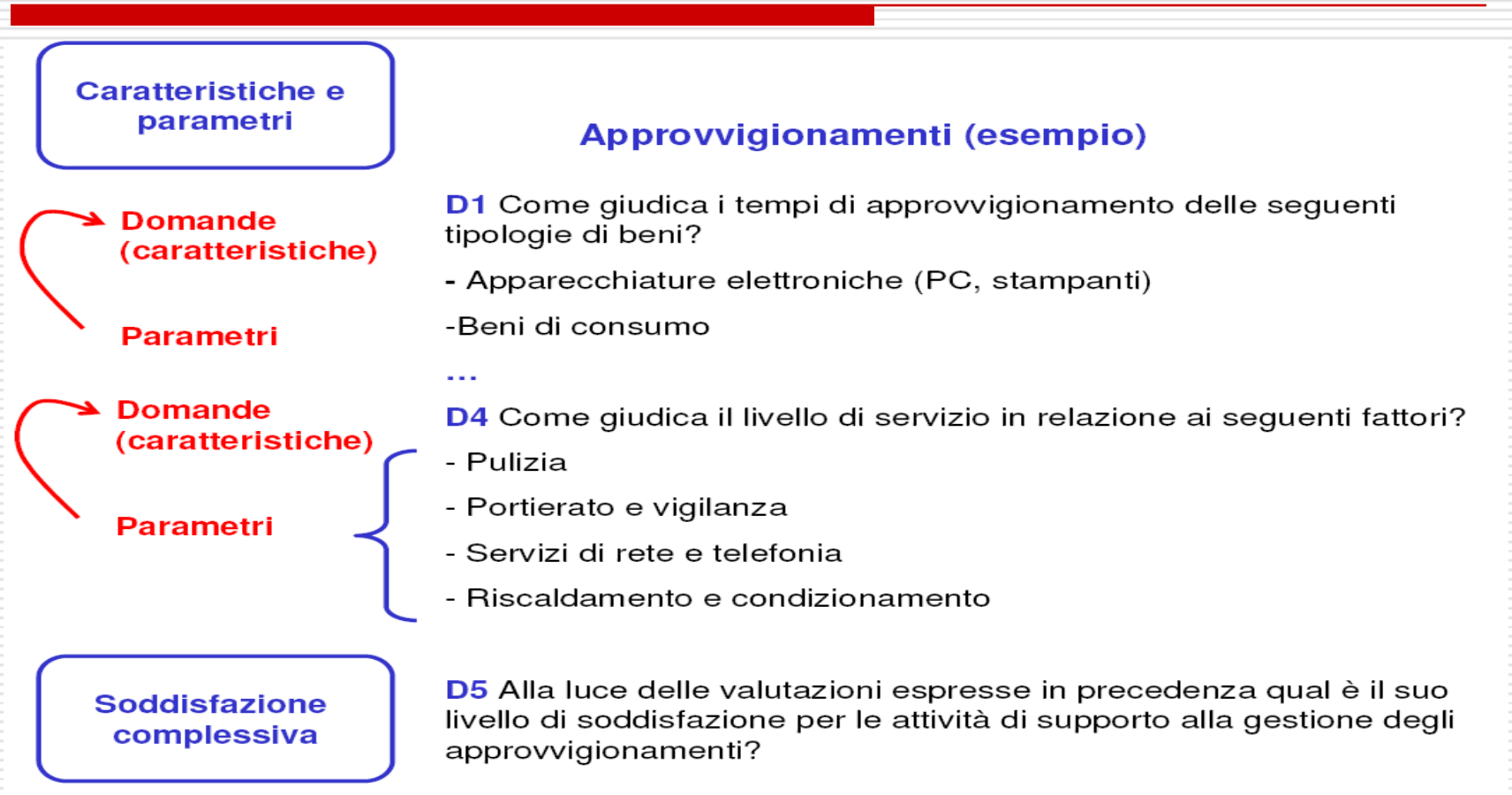
personale docente e tecnico amministrativo
 - attività di pianificazione e gestione delle risorse umane
 - relazioni sindacali;
 - selezione e gestione del personale)

Direttori amministrativi e rettori/prorettori

The questions: structure



The questions: structure (2)



Different edition of the project

- ❑ Good Practice: **first edition 2001**
- ❑ Research group coordinated by SUM - Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca del Consorzio MIP del Politecnico di Milano.
- ❑ The first two editions were promoted by the National Committee for the University System (CNVSU), while the following editions were organized by single universities in an autonomous way.

The participation of the University of Genoa

- ❑ Globally 8 editions and more than 26 Universities. Most of them participated in more editions.
- ❑ The University of Genoa participated in 5 editions:
 - Good practice
 - Good practice II
 - Good practice 2003
 - Good practice 2009
 - Good practice 2011 (in progress)

The new project: GP2011 (DRAFT)

Two subprojects:

1. Good Practice Performance

aims to measure and compare the performance of cost and quality of support services, integrating the traditional GP model with indicators taken to the Performance Plan (Decree n. 150/2009 – Reform Brunetta)

2. Good Practice Audit

more than ten years since the first edition, this subproject aims to analyze: mode of data collection; insert and use data in routine planning and control processes of universities; use of GP data as input for monitoring and ad hoc projects to improve services.

Thank you for your attention!