



L'anno duemiladieci, addì **9 novembre** alle ore 15.30, a seguito di regolare convocazione trasmessa con nota prot. n. 60787 del 4 novembre 2010, nell'Aula Organi Collegiali, si é riunito il Senato Accademico per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

.....**o m i s s i s**

Sono presenti: il Rettore, prof. Luigi Frati, Presidente ed i componenti del Senato Accademico: prof. Francesco Avallone, prof. Stefano Biagioni, prof. Mario Caravale, prof. Fabrizio Vestroni, prof. Renato Masiani, prof.ssa Luigia Carlucci Aiello, prof. Piero Negrini, prof.ssa Marta Fattori, prof. Gianluigi Rossi, prof. Vincenzo Ziparo, prof. Eugenio Gaudio, prof. Adriano Redler, prof. Vincenzo Nesi, prof. Fabrizio Orlandi, prof.ssa Marina Righetti, prof. Giuseppe Santoro Passarelli, prof. Guido Valesini, prof. Marcello Scalzo, prof. Francesco Quaglia, prof. Pierluigi Valenza, prof. Andrea Magri, prof. Davide Antonio Ragozzino, prof. Alfredo Antonaci, Prof. Felice Cerreto, prof.ssa Adelina Maria Teresa Borruto, prof. Giorgio Piras, prof. Massimo Realacci, prof. Enrico Fiori, sig. Beniamino Altezza (entra alle ore 17.30), sig. Livio Orsini, sig. Pasquale De Lorenzo, sig. Alessandro Delli Poggi, sig. Fabrizio Fioravanti, sig. Giuseppe Rodà, dott. Paolo Piccini, sig. Giuseppe Alessio Messano, dott. Francesco Mellace, arch. Barberio e il Direttore Generale Carlo Musto D'Amore che assume le funzioni di Segretario.

Assistono i Prorettori: prof. Antonello Biagini, prof. Bartolomeo Azzaro e prof.ssa Giuseppina Capaldo.

Assenti: prof. Attilio Celant, prof. Fabio Giglioni e sig. Vito Trinchieri.

Il Rettore, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'adunanza validamente costituita ed apre la seduta.

.....**o m i s s i s**



- 9 NOV. 2010

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V

Supporto Organizzativo
(dott.ssa Maria Teresa Soriano)

W

ADESIONE DELLA SAPIENZA AL PROGETTO "GOOD PRACTICE 2009" – RISULTATI

Il Presidente presenta la seguente relazione predisposta dalla Ripartizione V.

INTRODUZIONE

Lo scorso anno la Sapienza ha aderito al progetto annuale organizzato dal Politecnico di Milano "Good Practice 2009 – Il Benchmarking delle attività amministrative nelle università italiane".

Si ricorda che obiettivo del Progetto, avviato dal Politecnico di Milano a partire dal 2002 e arrivato alla sua V edizione, è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane al fine di individuare *buone pratiche* e diffonderle tra gli Atenei partecipanti: misurare, dunque, per incrementare le performance aziendali assicurando, attraverso l'efficacia e l'efficienza, un miglioramento continuo grazie al costante confronto con l'esterno.

L'approccio valutativo delle attività amministrative adottato nei progetti Good Practice può essere così sintetizzato:

- le attività amministrative dell'università vengono mappate attraverso un modello per attività e processi; di fatto, vengono identificate per ciascuna macroattività/processo (gestione del personale, gestione contabile, servizi agli studenti) 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 ad 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



- 9 NOV. 2010

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.

Con la presente relazione si sottopone a questo consesso l'esito del confronto, evidenziando alcune riflessioni relative al posizionamento della Sapienza rispetto alle altre università nelle aree analizzate e alle criticità appalesatesi.

L'edizione di "Good Practice 2009" ha coinvolto le seguenti 20 università:

Bologna, Calabria, Catania, Ferrara, Genova, Insubria, Mediterranea, Messina, Milano - Bicocca, Padova, Palermo, Pavia, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Roma La Sapienza, Torino, Trento, Venezia - Ca' Foscari, Venezia - IUAV, Verona

La Sapienza ha aderito ad entrambi i sottoprogetti proposti dal gruppo di ricerca:

1. GP TRADIZIONALE: volto a confrontare le prestazioni di efficienza e di efficacia dei servizi di supporto delle Università e si focalizza sull'analisi di 5 servizi di supporto dell'amministrazione centrale:

- Gestione del personale
- Contabilità
- Servizi di supporto alla ricerca
- Servizi di supporto alla didattica
- Approvvigionamenti

2. LABORATORI SPERIMENTALI: volti ad analizzare e comparare le modalità di gestione ed organizzazione di aree o processi emersi come rilevanti e degni di approfondimenti.

Le tematiche oggetto di studio erano:

- Biblioteche,
- Edilizia,
- Governance.

La Sapienza ha aderito a quest'ultimo.

Le attività di reportistica e di contatto con il Gruppo di ricerca del Politecnico sono state coordinate dal Dirigente della V Ripartizione. Hanno collaborato al coordinamento interno delle attività: per il raccordo con gli uffici, la raccolta dei dati e la gestione dei rapporti interni un funzionario della Ripartizione V; per la realizzazione di una apposita piattaforma intranet dedicata alla gestione dei flussi documentali all'interno della Sapienza un funzionario di InfoSapienza.



- 9 NOV. 2010

DIREZIONE DELLA RIPARTIZIONE V

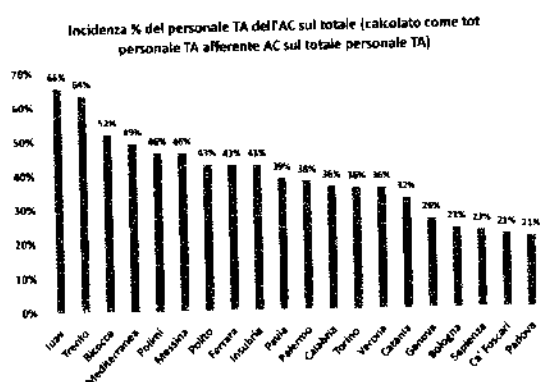
Prodotto Organ. d. Bologna
Prof.ssa Maria Esposito

luu

PREMESSA

Nonostante il focus del progetto si sia orientato sul solo Personale Tecnico Amministrativo (PTA) afferente all'Amministrazione Centrale (AC), preliminarmente si è ritenuto di verificare a livello di macro organizzazione la distribuzione di tutto il personale in forze presso gli atenei tra Amministrazione Centrale e Amministrazione Periferica.

Focus sull'AC



MIP

A tal riguardo, si ritiene utile evidenziare che la Sapienza è risultata tra gli atenei in maggiore sofferenza distributiva con il 63,89% del PTA allocato in dipartimenti e facoltà, come si evidenzia dall'istogramma riportato affianco.

All'estremo opposto, per esempio: lo IUAV di Venezia,

che ha avviato nel 2008 una rivisitazione del proprio assetto organizzativo riportando al "centro" molte attività che venivano precedentemente gestite nei dipartimenti con conseguente riassorbimento del personale in Amministrazione Centrale. Il riordino strutturale in corso presso la Sapienza potrebbe essere un'utile occasione per rivedere le politiche distributive del personale al suo interno.

L'elevato grado di efficienza complessiva che si ricava dalle risultanze del progetto si scontra, infatti, con un livello di efficacia talora stentato, dovuto ad un generale stato di affaticamento delle strutture amministrative. In altre parole, la concentrazione delle attività prevalentemente nelle amministrazioni periferiche consente di mantenere un buon livello di efficienza delle attività e dei servizi dell'Amministrazione Centrale (grazie al contenimento dei costi) ma, al contempo, il numero contenuto di personale dedicato a tali attività/servizi impone sforzi maggiori per ottenere adeguati livelli di efficacia.

1) DIDATTICA

• Efficienza

Dopo avere individuato le attività "tipiche" e le risorse umane dedicate al loro svolgimento, ne sono stati misurati i costi. L'Amministrazione Centrale della Sapienza impiega, intanto, il 21,28% delle proprie risorse, mentre Atenei come Bologna, Cà Foscari, Ferrara ne utilizzano più del 30%.



- 9 NOV. 2010

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V

Supporto Organi di Governo
(dott.ssa Maria Ester SORIANO)

Uw

Dalla ripartizione del costo totale per le diverse attività nell'ambito dei servizi alla didattica, si evidenzia una maggiore spesa rispetto alla media con le altre Università relative alle "immatricolazioni ai corsi di studio" e alle "autocertificazioni", mentre per le attività: "orientamento in entrata", "supporto informativo agli studenti in itinere" e per le "iscrizioni" risulta esserci un minore impiego delle risorse. E' evidente che i costi sono spesso funzione di scelte strategico-organizzative diverse: la loro lettura deve, quindi, necessariamente tenere conto di una serie di variabili di contesto che non emergono dal benchmarking condotto, ma che giustificano le differenze e i risultati finali (Tab. 1). Un esempio per tutti: l'Università di Palermo, con un sistema di segreterie svolto prevalentemente tramite attività di sportello, dedica quasi il 20% delle proprie risorse all'attività "Iscrizioni" e l'1,13% all'attività "Autocertificazioni". Viceversa, La Sapienza, forte di un sistema di segreterie ad elevata informatizzazione (specie in entrata), ma a rischio di evasione fiscale, dedica l'1% delle proprie risorse alle "Iscrizioni" e quasi il 15% all'attività "Autocertificazioni" (intesa in termini di controllo, n.d.r.).

Alla fine delle singole misurazioni, è stato individuato un driver generale che si è ritenuto potesse influenzare significativamente i costi di tutte le attività e, conseguentemente, il costo totale dei servizi alla didattica: il numero degli studenti iscritti. L'individuazione del driver generale ha permesso di sintetizzare in un'unica misura i costi unitari rilevati, opportunamente "purificati" (espungendo, cioè quelli non direttamente riconducibili al driver scelto: per es. autocertificazioni, counseling, gestione dottorandi, gestione assegnisti di ricerca, etc.): il costo unitario x studente.

Valore medio minimo: € 39,08 - Valore medio: € 68,21

→ Costo unitario x studente della Sapienza: € 46,68

L'analisi di regressione condotta sui costi unitari ha evidenziato l'assenza di economia di scala; in altre parole, non vi è una relazione statisticamente stabile tra dimensione dell'ateneo e costo unitario per i servizi didattici. Pertanto, il positivo risultato della Sapienza (costo unitario notevolmente inferiore alla media degli altri atenei) non è imputabile esclusivamente alla propria dimensione, ma deve ritenersi conseguente anche a effettive politiche di contenimento dei costi ed aumento dell'efficienza. L'analisi di benchmark (scostamento dal minimo) mette a sua volta in luce che, anche in termini assoluti, il costo per studente (riferito ai servizi di supporto alla didattica) è piuttosto contenuto (+7,60€) consentendo alla Sapienza di essere il 4° ateneo con costo unitario più contenuto (dopo Catania, Padova e Calabria).

- Efficacia



- 9 NOV. 2010

L'analisi dell'efficacia è stata misurata con la distribuzione alle segreterie studenti, suddivise in 4 aree disciplinari (sociale, scientifico, umanistico e sanitario) di appositi questionari. Ne sono stati compilati 400: un campione molto poco significativo, di fatto, e pertanto scarsamente attendibile in termini di risultato.

La valutazione dei servizi delle segreterie studenti ha riguardato le seguenti tematiche:

- il personale, gli orari e gli spazi delle segreterie studenti,
- la qualità delle informazioni erogate,
- la modulistica, i tempi di risposta e la presenza di strumenti alternativa.

Il questionario si chiudeva con una domanda sulla soddisfazione complessiva del servizio che considerava sia il contesto che le caratteristiche delle erogazione dei servizi.

Dall'analisi dei questionari si evidenzia una **soddisfazione complessiva** degli studenti verso la segreteria studenti pari a **2,44**: un valore piuttosto basso, considerato che il valore minimo è di 2,15 e il valore massimo è di 3,23. Occorre, tuttavia, tenere in considerazione, in aggiunta alla esiguità del campione testato, il fatto che la Sapienza ha un numero di studenti decisamente più elevato degli altri atenei coinvolti nell'indagine, e che quindi una offerta di servizi "personalizzati" e sensibili alle esigenze degli studenti è, in realtà, molto difficile. A conferma di questa problematica, si evidenzia il fatto che anche il dato degli altri atenei più "grandi" risulta piuttosto contenuto: Bologna (2,59) e Padova (2,63) presentano, infatti, valori non lontani da quelli della Sapienza. Il confronto più diretto con queste realtà, anche mediante gruppi di lavoro tematici nel prossimo futuro, potrebbero aiutare una comprensione più approfondita di possibili interventi migliorativi.

2) GESTIONE DEL PERSONALE

• Efficienza

Dall'indagine effettuata emerge che il PTA che svolge attività presso la Ripartizione Personale incide nella misura del 9,62% rispetto a tutto il personale impiegato in AC: una percentuale inferiore alla media, in buona parte dovuta all'allocazione delle competenze in materia di gestione compensi, gestione TFR/pensioni e gestione formazione del personale presso strutture organizzative diverse rispetto a quella principale. Il costo totale dell'attività legata alla gestione del personale così rilevato è di 3.016.953€ (personale TA e docente).

Selezionando quale driver generale il numero dei dipendenti e "purificando" il dato di alcuni costi ritenuti disomogenei (affidamento supplenze e incarichi, contratti di



- 9 NOV. 2010

collaborazione, CEL, relazioni sindacali etc.) si arriva ad un costo estremamente basso: il più basso (Tab. 2)

Valore medio minimo: € 210,72 – Valore medio: € 699,34
→ **Costo unitario x dipendente della Sapienza: € 210,72**

L'analisi di regressione effettuata sui costi unitari per l'attività "gestione del personale" ha messo in luce come il positivo risultato della Sapienza sia in buona parte connesso alla presenza di significative economie di scala. La metodologia di analisi dei dati riferita al "costo minimo di benchmark", cui si è fatto ricorso per verificare i risultati così ottenuti, ha messo in evidenza che, anche depurando l'effetto delle economie di scala, la prestazione della Sapienza è positiva (il costo unitario "previsto" dal modello sarebbe pari a circa 300€, mentre il costo effettivo è circa 210€).

- **Efficacia**

Per la determinazione dell'efficacia il campione è stato distinto in PTA (n°483 questionari compilati) e personale docente (n°356 questionari). Da questa ripartizione tassonomica è stato possibile ricavare 2 medie: 2,77 per il personale docente e 2,51 per il PTA. Le medie rilevate per la Sapienza di **soddisfazione complessiva** del personale nei confronti dei servizi resi sono pari a **2,50** per il personale docente e a **2,22** per il PTA. In linea generale, quindi, si evidenzia il maggior livello di soddisfazione da parte del personale docente rispetto al PTA.

Nello specifico, il PTA ha espresso una maggiore soddisfazione in ordine a: "missioni", "gestione amministrativa del personale" e "formazione, valutazione e incentivi". E' emersa, com'era da immaginare, una stretta correlazione tra qualifica e valutazione: tanto più è alta è la qualifica quanto più positiva è stata la valutazione. Gradimento nella media sul fronte di: "assistenza fiscale", "procedure concorsuali", "gestione delle carriere" e "TFR".

Per quanto riguarda il personale docente, la soddisfazione è stata testata sulle seguenti attività: "supporto attività docenti", "concorsi e carriera" e "compensi".

Su queste, effettivamente, il punteggio medio di efficacia è risultato piuttosto basso, e al di sotto della media degli atenei coinvolti. A tal proposito, occorre però evidenziare come il coinvolgimento dell'Amministrazione centrale sia sempre inferiore, su questi processi, rispetto agli altri atenei. Si impone, dunque, una riflessione sull'equilibrio nei ruoli di AC e strutture decentrate con riferimento ai servizi di supporto ai docenti: nelle università in cui è stato rilevato un maggior livello di efficacia il coinvolgimento dell'AC in alcuni processi è considerevolmente maggiore che nel caso della Sapienza, che alla gestione del personale dedica il 9,62% delle risorse umane in servizio presso l'Amministrazione Centrale (a fronte di

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V
Supporto Organizzativo e Amministrativo
(dott.ssa Maria Teresa Caputo)

UW



- 9 NOV. 2010

valori più elevati quali, per esempio: Bologna con il 17, 18%, Palermo con il 16,04%, Genova con il 19,97% oppure Padova con il 13,31%).

Un approfondimento a parte è stato dedicato alla valutazione del "clima", teso a individuare la percezione del personale dell'ambiente di lavoro e più specificatamente di: "ambiente di lavoro", "soddisfazione personale", "soddisfazione estrinseca", "relazioni interpersonali" e "rapporti con l'Istituzione". Dall'analisi dei 461 questionari raccolti dalla Sapienza, la **soddisfazione complessiva** del PTA della Sapienza è risultata pari a **2,33**: valore decisamente elevato, considerato che il valore massimo riscontrato è stato 2,44 mentre quello minimo è stato 1,89.

Dall'analisi dei singoli parametri è stato possibile rilevare alcuni elementi di criticità in ordine alla soddisfazione estrinseca su "stipendi", "servizi offerti accessori dall'Ateneo", "opportunità di avanzamento carriera e sviluppo professionale", "riconoscimento del proprio ruolo all'interno della struttura di afferenza".

Indubbiamente incidono sui giudizi le aspettative sedimentatesi nel corso degli anni da un "corpus" fortemente sostenuto in sede di contrattazione integrativa che, più di recente, ha dovuto fare i conti con una rivisitazione dei modelli relazionali e una gestione fortemente tesa al contenimento dei costi.

Soddisfazione complessiva: "clima"

MIP...

Ateneo	N	Soddisfazione complessiva
BICOCCA	183	2.16
CA' FOSCARI	120	2.17
CA' ARBIA	17	2.24
CATANIA	83	2.22
FERRARA		
GENOVA	340	2.25
INSUBRIA	208	2.08
ILAV	138	1.89
MEDITERRANEA	118	2.42
MESSINA	35	1.94
PADOVA	651	2.13
PALERMO	202	2.11
PARMA	286	2.20
POLIMI	206	2.30
POLITO	111	2.28
SAPIENZA	461	2.33
TRENTO	308	2.44
VERONA	189	2.18
Totale	3722	2.21

Al contrario, sulle relazioni interpersonali - con i colleghi, con i superiori e con il personale docente - la valutazione è stata migliore. Nella tabella che segue sono riportati i valori a confronto. Evidenziati in blu e in rosso: il valore minimo e il valore massimo.

E' interessante sottolineare, comunque, che per la maggior parte del personale intervistato, la Sapienza viene avvertita una "Istituzione prestigiosa" e, in quanto tale, una "opportunità di crescita professionale", ma anche "un posto che permette di sviluppare delle idee". Solo per pochi (per fortuna): un posto di lavoro come un altro o una soluzione temporanea.



- 9 NOV. 2020

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V
Supporto Organizzativo
(dott.ssa Maria Elena Scarsini)

3) GESTIONE CONTABILE

• Efficienza

Dall'analisi delle tabelle riferite ai costi unitari per le attività che fanno capo a questa area, si evince che la ns. università destina minori risorse per la gestione delle attività relative alla "gestione contribuzioni studentesche", agli "adempimenti fiscali" rispettando il costo minimo pari rispettivamente a 0,05 e 4,73 (Tab. 3). Per le attività "gestione altre entrate" e "gestione delle spese in uscita" i costi unitari rilevati sono stati, rispettivamente, 0,23 e 0,52: valori che superano il minimo, ma non la media. Differentemente, per l'attività "gestione spese mandato" il costo è di 37,14: spesa superiore alla media, che denota la necessità di verificare l'attuale configurazione del processo contabile con specifico riferimento a questo tipo di operazioni.

Il driver generale selezionato in questo caso è stato il "costo totale entrate + costo totale uscite": in altri termini il costo per volume complessivo lavorato. Il risultato mette in luce per la Sapienza un processo contabile molto efficiente, il cui costo unitario (per driver) è molto contenuto e rappresenta il benchmark di riferimento. L'analisi di regressione evidenzia, infatti, effetti di scala parziali: ne deriva che il positivo risultato è solo in parte attribuibile alla dimensione della Sapienza (cioè all'elevato numero di pratiche contabili realizzate), evidenziandosi piuttosto che l'efficienza di questo insieme di attività è legata a politiche di perseguimento dell'efficienza (riduzione dei costi, concentrazione delle attività su un numero contenuto di unità di personale).

Valore medio minimo: € 0,59 – Valore medio: € 1,42
→ Costo unitario x migliaia di euro Sapienza: € 0,59

• Efficacia

L'analisi di efficacia è stata svolta tramite questionari sottoposti a (i) docenti, (ii) PTA, (iii) Rettore e Prorettori, (iv) Direttore amministrativo. Questa tecnica di analisi porta con sé due conseguenze:

- I punteggi di efficacia sono differenti, in relazione ai diversi soggetti interessati;
- Oltre all'analisi di comparazione tra atenei, assume interesse anche la differenza tra i punteggi assegnati all'interno dell'ateneo.

Le risposte di Direttori Amministrativi e Rettori/Prorettori sono state elaborate solo in forma aggregata, per garantire l'anonimato (dato il basso numero di soggetti coinvolti): pertanto, non consentono una lettura personalizzata.

Un commento ai risultati è possibile solo per quello che riguarda docenti e PTA. In questo caso, la **soddisfazione complessiva** del personale della Sapienza è risultata



-9 NOV. 2018

pari a 2,33: al di sotto della media degli atenei (2,51) e lontana dal benchmark (Trento: 2,83). Si evidenzia la necessità di comprendere a fondo per quale ragione la soddisfazione degli "utenti" dei servizi contabili sia abbastanza limitata; in questo quadro, l'avvio del processo di adozione della contabilità economico-patrimoniale potrebbe rappresentare un'interessante occasione di miglioramento.

4) RICERCA

• Efficienza

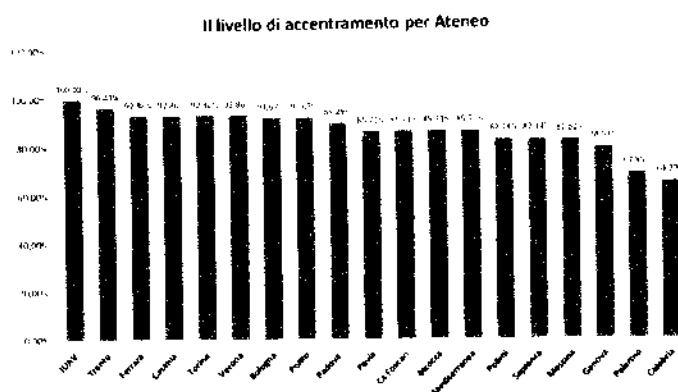
In questo campo, le esperienze degli anni passati hanno evidenziato la problematicità di metodologie di analisi tradizionali in quanto da correlare ad output poco standardizzabili. Good Practice 2009 ha puntato, pertanto, su:

- l'identificazione del quadro delle risorse allocate all'attività di supporto alla ricerca,
- l'analisi di efficienza per attività connesse ad output più standardizzati,
- l'analisi di efficacia con il focus sulla consulenza avanzata dei progetti.

Preliminarmente è stato rilevato il livello di accentramento delle attività di supporto alla ricerca.

Il livello di accentramento per Ateneo

MIP



Calcolato come % di attività accentrate sul totale di attività svolte dall'Ateneo

Il livello rilevato di accentramento delle attività che fanno capo a quest'area è piuttosto basso: la percentuale si attesta all'82,14% con una collocazione della Sapienza al 15° posto su 19 (come si evidenzia nello istogramma affianco)

Le attività più accentrate (un po' in tutti gli atenei testati) sono:

- gestione dei brevetti,
- istruttoria per spin-off,
- help-desk,
- ripartizione dei fondi,
- licensing,
- monitoraggio del contesto,



Senato
Accademico

Seduta del

- 9 NOV. 2013

IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO

Supporto Organizzativo
(dott.ssa Maria Ester)

- supporto giuridico,
- gestione dei spin-off,
- supporto e valutazione della ricerca.

Le attività meno accentrate sono:

- consulenza redazione dei progetti,
- supporto alla comunicazione,
- formazione,
- consulenza a negoziazione dei progetti approvati,
- rendicontazione dei progetti.

Prendendo in considerazione il contributo percentuale delle singole attività sul costo complessivo dell'Area Ricerca (pari a 758,570€) risulta che le attività che comportano maggiore dispendio di risorse sono: la redazione dei brevetti (strettamente correlata, però, alla cospicuità del portfolio brevetti proprietario: ca. 140 priorità attive, che ci pongono in seconda posizione, dopo il Politecnico di Milano), la consulenza e il supporto in merito alla redazione dei progetti, l'help-desk ai docenti ed il supporto in materia giuridica per la ricerca.

Al contrario le attività con minore incidenza sui costi sono la formazione, l'attività di consulenza e supporto in fase di redazione dei progetti e la gestione dei Spin-Off.

Dall'analisi è emersa, per la Sapienza, un'elevata concentrazione di risorse nelle attività di supporto alla gestione dei progetti, con un investimento superiore al 50%: questo, in parte, è addebitabile alla tendenza, nei dipartimenti, a dotarsi in proprio del supporto di soggetti esterni in regime di collaborazione a termine con costi a carico dei finanziamenti stessi (Tab. 4).

• Efficacia

Anche per questa area, l'efficacia è stata misurata mediante la distribuzione dei questionari a quanti hanno ricevuto un supporto avanzato da parte del servizio di supporto alla ricerca.

Il questionario di valutazione riguardava le seguenti macro-attività:

- rendicontazione dei progetti;
- negoziazione dei progetti;
- rendicontazione e gestione dei contratti finanziati.

I dati individuali di ateneo non sono stati elaborati, a causa del diverso approccio metodologico seguito su questa parte. Tuttavia, i risultati aggregati hanno messo in luce alcuni fattori che consentono di evidenziare possibili azioni migliorative. In particolare, i fattori critici di successo, che sono legati alle valutazioni positive dei docenti, sono:

- la tempestività e l'accuratezza con cui si mettono a disposizione le informazioni su possibilità e modalità di finanziamento della ricerca,



9 NOV. 2010

- l'atteggiamento proattivo e collaborativo del personale coinvolto nel supporto alla ricerca.

Le azioni da intraprendere per un miglioramento continuo dei servizi alla ricerca, pertanto, dovrebbero riguardare l'ampliamento dei sistemi di informazione intramoenia, nonché la formazione e il coordinamento di una quota di PTA dedicato, capace di offrire un supporto competente e personalizzato ai docenti.

5) APPROVVIGIONAMENTI

• Efficienza

L'analisi di efficienza si basa tradizionalmente sul calcolo dei costi x attività e dei costi unitari. Le esperienze degli anni passati hanno tuttavia evidenziato alcune criticità nell'approccio metodologico: in modo particolare si sono riscontrate delle difficoltà nella riconduzione a valore delle risorse e dei driver. Pertanto l'obiettivo dell'attività di benchmarking condotta dal gruppo di ricerca del MIP in questa Area non è stato quello di confrontare gli Atenei relativamente ai costi sostenuti per le attività, ma quello di fornire un quadro sul livello di accentramento nella gestione degli approvvigionamenti e sull'autonomia negoziale nel processo.

Ciò posto, dall'indagine effettuata è emerso un buon livello di accentramento medio, che si aggira intorno al 90%, con le conseguenti economie di scala realizzate. Sono risultate accentrate le attività di:

- gestione del contratto di energia,
- gestione del contratto di riscaldamento,
- gestione del contratto di portierato,
- gestione del contratto telefonico,
- gestione del contratto di pulizia.

In questo campo, il livello di decentramento delle attività è minimo. Questo è quello che si evidenzia non solo all'interno della Sapienza, ma anche nella maggior parte degli Atenei oggetto d'indagine. Viene, comunque, riconosciuta ai dipartimenti e alle facoltà un'autonomia negoziale: nello specifico, la Sapienza riconosce tale autonomia per l'acquisto di beni di consumo senza porre nessun vincolo di spesa.

Per quanto riguarda le altre strutture che partecipano alla gestione degli approvvigionamenti risulta che, spesso, la gestione del contratto di energia è affidata a Consorzi e/o Fondazioni. Ciò avviene solo in 6 Atenei su 19. Infine, è emerso che alcune università ricorrono alla tipologia di contratto in *global service*, per lo più diffusa per la gestione del riscaldamento negli Atenei di Genova, di Padova, di Bologna e Mediterranea.

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V

Supporto Organizzativo
(dott.ssa Maria Ester Scarfoni)

Uu



Senato
Accademico

Seduta del

9 NOV 2010

IL DIRIGENTE DELLA RIPARTIZIONE V

Supporto Organ. di Governo
(dott.ssa Maria Ester Sestini)

- **Efficacia**

L'efficacia è stata misurata tramite somministrazione dei questionari al personale docente e al personale T.A., chiamati ad analizzare i seguenti punti:

- la procedura di richiesta di materiale elettronico,
- le caratteristiche del personale interno preposto all'attività di supporto agli approvvigionamenti,
- il livello qualitativo di alcuni servizi (pulizia, portierato, servizi di rete e fonia, riscaldamento e rinfrescamento).

Dall'analisi dei questionari compilati dai destinatari è emersa una soddisfazione media generale pari a 2,49, con una analogia di giudizio tra docenti e PTA.

Nello specifico, la **soddisfazione complessiva** riscontrata all'interno della Sapienza (n.839 questionari compilati) per le attività di supporto amministrativo nell'area "Approvvigionamenti" si è collocata: i) nella media nella percezione del PTA (2,33 rispetto ad un min-max pari a 1,97-2,74); ii) al di sotto della media nella percezione del personale docente (2,24 rispetto ad un min-max pari a 2,23-3,11), con un conseguente delta docenti/PTA pari a -4% che forse varrebbe la pena scandagliare nelle motivazioni, visto il buon livello di efficienza comunque raggiunto.

6) LABORATORIO GOVERNANCE

I temi oggetto di studio del Laboratorio Governance sono stati:

- Allocazione del Personale (docente o tecnico amministrativo)
- Riorganizzazione
- Predisposizione bilancio/ budget /piano preventivo
- Revisione contribuzione studentesca

Per le quattro aree prese in considerazione, sono state raccolte le informazioni su: **Contesto** in termini di unità coinvolte e obiettivi perseguiti; **Processo** in termini di riunioni svolte, documenti analizzati e partecipanti; **Esito** in termini di risultati ottenuti e tempistica.

Ogni Ateneo ha focalizzato il proprio studio su una sola tematica sopra elencata. In generale, la domanda investigata nel laboratorio è stata: *Esistono forme di governance che possono migliorare la qualità dei processi decisionale negli Atenei?* Per rispondere a questa domanda, sono stati effettuati casi di studio presso gli atenei coinvolti, per analizzare "casi reali".

La Sapienza, insieme agli Atenei Bologna, Milano Bicocca e Palermo, ha focalizzato la propria attenzione sulla tematica "Allocazione del personale (docente o tecnico amministrativo)".



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Senato
Accademico

Seduta del

- 9 NOV. 2010

IL SENATO ACCADEMICO

VISTA

la relazione illustrativa dei risultati conseguiti dalla Sapienza nell'ambito del progetto "Good Practice 2009 - Il Benchmarking delle attività amministrative nelle Università Italiane".

PRENDE ATTO

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Luigi Frati

7

Tabella 1

									DIDATTICA												
COSTO TOTALE PER ATTIVITA'																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
	Orientamento in entrata	Servizio di assistenza psicologica	Supporto informativo agli studenti in itinere	Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso	Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea	Supporto alla gestione degli esami di stato	Gestione carriere, piani di studio e certificazione	Orientamento in uscita	Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità	Attività per gli studenti e borse di studio	Master e corsi di perfezionamento	Gestione dottorandi	Gestione assegnisti di ricerca	Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti	Altre attività	TOTALE	
A	302.813	0	221.958	175.515	154.471	78.115	58.959	284.197	363.628	34.274	358.133	125.918	85.109	125.182	217.363	92.316	31.708	49.200	373.234	3.132.091	
B	83.730	62.581	579.065	555.021	576.263	498.745	526.593	578.015	116.101	109.863	910.830	160.852	838.799	452.722	76.661	208.480	82.074	29.680	1.906.790	8.352.865	
J	232.562	8.596	354.118	55.049	64.143	155.347	36.678	29.095	78.571	17.810	311.757	308.803	195.169	32.497	49.351	96.558	27.364	97.581	121.192	2.272.242	
C	140.152	18.440	318.323	3.112	155.927	35.229	67.595	2.725	44.098	104.675	722.989	0	9.572	0	108.562	81.298	81.298	54.715	266.853	2.215.561	
K	75.377	26.209	269.898	634.720	631.480	477.317	244.398	162.833	54.827	71.597	39.995	2.707	28.435	336.864	270.435	134.085	0	38.455	513.583	4.013.213	
D	161.405	28.249	668.475	14.857	71.204	41.024	66.513	303.041	286.216	30.519	377.749	166.518	160.822	71.216	101.648	89.202	27.517	72.271	807.603	3.546.050	
E	209.671	36.431	348.264	133.124	119.782	68.622	139.813	28.934	179.370	36.626	318.401	283.995	304.803	152.525	70.793	111.628	85.518	6.193	394.036	3.028.531	
F	32.789	0	72.890	86.331	66.013	33.442	48.550	31.391	29.168	14.302	149.090	31.192	78.065	23.856	102.310	15.525	17.425	16.186	102.856	951.383	
G	32.571	0	120.561	2.572	28.978	18.523	30.221	38.121	78.733	47.192	124.235	99.716	72.928	131.569	46.469	49.568	0	59.274	90.329	1.071.561	
H	50.994	7.353	29.316	125.440	47.303	88.141	65.079	24.287	161.087	76.366	12.371	52.420	30.936	33.674	76.306	2.401	2.401	16.597	327.249	1.229.722	
L	282.923	84.855	222.581	90.185	121.181	34.702	128.483	175.415	150.627	16.528	1.050.610	261.223	434.246	310.569	34.351	379.063	132.258	103.492	971.210	4.984.500	
M	93.673	51.277	703.658	52.809	52.809	1.231.256	69.346	250.146	17.577	250.186	548.475	200.012	82.255	120.432	247.521	36.980	16.029	35.900	2.097.802	6.158.141	
N	129.018	23.678	266.028	70.680	57.470	85.044	120.965	116.771	12.958	81.124	526.504	74.372	144.204	74.868	46.513	117.150	39.117	71.835	1.006.721	3.065.020	
O	188.881	92.305	915.749	13.512	111.315	42.369	188.040	289.499	134.856	215.316	227.326	219.869	707.769	318.678	196.780	473.530	60.027	36.105	1.074.553	5.506.479	
P	236.170	42.360	1.141.859	52.083	67.387	202.509	130.731	449.509	1.224.335	23.216	765.134	268.322	57.349	280.208	521.157	170.319	115.675	51.300	751.977	6.551.598	
Sapienza	89.040	128.571	588.801	873.490	1.008.022	50.197	1.161.644	144.810	378.225	221.054	1.794.674	151.093	343.306	334.507	129.561	227.855	0	12.162	516.662	8.153.676	
R	43.430	0	175.232	57.471	55.228	66.945	22.811	66.923	139.725	37.400	211.497	200.660	437.716	114.605	44.057	108.397	0	5.338	141.041	1.928.475	
S	277.388	0	134.934	77.274	76.868	123.625	186.173	209.896	77.815	71.480	283.878	237.267	170.477	160.926	125.185	285.515	47.948	31.445	441.272	3.019.366	
TOTALE	2.662.584	610.906	7.131.710	3.073.246	3.465.844	3.331.153	3.292.593	3.185.609	3.527.916	1.459.526	8.733.646	2.844.939	4.181.959	3.074.900	2.465.022	2.679.871	766.358	787.730	11.904.961	69.180.474	

DIDATTICA

COSTO TOTALE PER ATTIVITA' (in percentuale)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	Orientamento in entrata	Servizio di assistenza psicologica	Supporto informativo agli studenti in itinere	Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso	Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea	Supporto alla gestione degli esami di stato	Gestione carriere, piani di studio e certificazione	Orientamento in uscita	Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali	Attività per gli studenti e borse di studio	Master e corsi di perfezionamento	Gestione dottorandi	Gestione assegnisti di ricerca	Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti	Altre attività	TOTALE
A	9,67%	0,00%	7,09%	5,60%	4,93%	2,49%	1,88%	9,07%	11,61%	1,09%	11,43%	4,02%	2,72%	4,00%	6,94%	2,95%	1,01%	1,57%	11,92%	100,00%
B	1,00%	0,75%	6,93%	6,64%	6,90%	5,97%	6,30%	6,92%	1,39%	1,32%	10,90%	1,93%	10,04%	5,42%	0,92%	2,50%	0,98%	0,36%	22,83%	100,00%
J	10,23%	0,38%	15,58%	2,42%	2,82%	6,84%	1,61%	1,28%	3,46%	0,78%	13,72%	13,59%	8,59%	1,43%	2,17%	4,25%	1,20%	4,29%	5,33%	100,00%
C	6,33%	0,83%	14,37%	0,14%	7,04%	1,59%	3,05%	0,12%	1,99%	4,72%	32,63%	0,00%	0,43%	0,00%	4,90%	3,67%	3,67%	2,47%	12,04%	100,00%
K	1,88%	0,65%	6,73%	15,82%	15,74%	11,89%	6,09%	4,06%	1,37%	1,78%	1,00%	0,07%	0,71%	8,39%	6,74%	3,34%	0,00%	0,96%	12,80%	100,00%
D	4,55%	0,80%	18,85%	0,42%	2,01%	1,16%	1,88%	8,55%	8,07%	0,86%	10,65%	4,70%	4,54%	2,01%	2,87%	2,52%	0,78%	2,04%	22,77%	100,00%
E	6,92%	1,20%	11,50%	4,40%	3,96%	2,27%	4,62%	0,96%	5,92%	1,21%	10,51%	9,38%	10,06%	5,04%	2,34%	3,69%	2,82%	0,20%	13,01%	100,00%
F	3,45%	0,00%	7,66%	9,07%	6,94%	3,52%	5,10%	3,30%	3,07%	1,50%	15,67%	3,28%	8,21%	2,51%	10,75%	1,63%	1,83%	1,70%	10,81%	100,00%
G	3,04%	0,00%	11,25%	0,24%	2,70%	1,73%	2,82%	3,56%	7,35%	4,40%	11,59%	9,31%	6,81%	12,28%	4,34%	4,63%	0,00%	5,53%	8,43%	100,00%
H	4,15%	0,60%	2,38%	10,20%	3,85%	7,17%	5,29%	1,98%	13,10%	6,21%	1,01%	4,26%	2,52%	2,74%	6,21%	0,20%	0,20%	1,35%	26,61%	100,00%
L	5,68%	1,70%	4,47%	1,81%	2,43%	0,70%	2,58%	3,52%	3,02%	0,33%	21,08%	5,24%	8,71%	6,23%	0,69%	7,60%	2,65%	2,08%	19,48%	100,00%
M	1,52%	0,83%	11,43%	0,86%	0,86%	19,99%	1,13%	4,06%	0,29%	4,06%	8,91%	3,25%	1,34%	1,96%	4,02%	0,60%	0,26%	0,58%	34,07%	100,00%
N	4,21%	0,77%	8,68%	2,31%	1,88%	2,77%	3,95%	3,81%	0,42%	2,65%	17,18%	2,43%	4,70%	2,44%	1,52%	3,82%	1,28%	2,34%	32,85%	100,00%
O	3,43%	1,68%	16,63%	0,25%	2,02%	0,77%	3,41%	5,26%	2,45%	3,91%	4,13%	3,99%	12,85%	5,79%	3,57%	8,60%	1,09%	0,66%	19,51%	100,00%
P	3,60%	0,65%	17,43%	0,79%	1,03%	3,09%	2,00%	6,86%	18,69%	0,35%	11,68%	4,10%	0,88%	4,28%	7,95%	2,60%	1,77%	0,78%	11,48%	100,00%
Sapienza	1,09%	1,58%	7,22%	10,71%	12,36%	0,62%	14,25%	1,78%	4,64%	2,71%	22,01%	1,85%	4,21%	4,10%	1,59%	2,79%	0,00%	0,15%	6,34%	100,00%
R	2,25%	0,00%	9,09%	2,98%	2,86%	3,47%	1,18%	3,47%	7,25%	1,94%	10,97%	10,41%	22,70%	5,94%	2,28%	5,62%	0,00%	0,28%	7,31%	100,00%
S	9,19%	0,00%	4,47%	2,56%	2,55%	4,09%	6,17%	6,95%	2,58%	2,37%	9,40%	7,86%	5,65%	5,33%	4,15%	9,46%	1,59%	1,04%	14,61%	100,00%

COSTO TOTALE PER ATTIVITA'

	16																TOTALE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Concorsi personale docente e tecnico amministrativo	Gestione amministrativa del personale docente	Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	Gestione compensi del personale dipendente	Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse	Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazioni rese dai dip. pubblici	Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione	Gestione contratti di collaboratori linguistici e relativa liquidazione	Pianificazione del personale (personale tecnico-amministrativo e docente)	Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo	Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	Relazioni sindacali	Gestione archivio banche dati e statistiche	Monitoraggio e reportistica	Altre attività	
A	232.044	147.562	275.539	119.781	80.414	58.889	167.164	95.535	14.871	38.985	43.155	35.271	54.706	29.548	56.576	17.882	1.467.923
B	161.524	216.894	474.885	143.842	335.350	59.935	70.770	21.185	17.715	160.509	131.675	82.190	92.640	162.215	97.344	269.062	2.497.734
J	79.911	45.870	166.664	63.222	57.437	32.054	49.996	46.768	32.095	98.784	61.877	35.683	78.899	43.924	23.093	137.727	1.054.003
C	240.928	197.887	64.960	235.864	159.161	100.949	188.628	328.868	21.023	63.161	117.174	5.528	25.090	13.803	22.634	230.387	2.016.044
K	147.708	88.450	266.468	203.205	255.172	38.472	41.241	322.676	59.833	32.994	169.375	0	18.018	192.584	60.640	596.730	2.493.567
D	85.591	57.321	175.755	122.753	13.060	15.367	80.991	73.652	0	77.112	38.487	68.262	35.696	48.980	37.642	14.578	945.247
E	456.019	342.709	485.430	253.244	162.509	50.478	76.458	163.349	14.193	76.687	111.047	57.154	39.248	230.166	47.757	167.660	2.734.108
F	79.126	43.882	66.131	183.086	53.470	36.557	16.732	45.506	0	21.953	12.121	5.268	13.683	77.662	50.820	54.225	760.222
G	42.653	76.696	55.589	117.705	67.030	40.220	80.409	123.143	0	37.548	61.071	23.974	58.619	92.187	86.156	91.578	1.054.577
H	134.805	83.095	131.032	156.326	79.690	21.348	6.893	44.663	6.333	6.576	3.288	13.813	16.609	28.257	27.518	56.645	816.890
I	179.304	299.101	430.932	292.101	251.081	6.891	30.580	66.864	36.640	6.841	0	6.237	0	248.189	0	407.898	2.262.656
L	344.258	214.185	494.969	367.216	277.780	41.814	2.093	98.004	9.477	47.704	159.109	15.301	78.880	116.496	97.690	330.512	2.695.488
M	381.112	193.255	479.803	428.254	224.649	163.437	72.838	124.613	15.988	32.078	61.953	34.975	87.665	293.396	80.854	223.449	2.898.320
N	193.884	159.924	173.857	310.461	150.920	69.678	80.732	79.018	33.494	48.387	98.224	18.472	51.536	182.931	30.783	231.886	1.914.187
O	197.657	158.525	302.441	172.262	94.935	84.207	47.750	151.293	0	64.115	51.018	46.041	55.923	98.451	52.264	102.871	1.679.751
P	198.539	98.303	133.891	54.951	147.104	51.360	144.415	47.746	3.798	67.603	108.722	34.763	65.171	88.252	78.876	197.043	1.520.536
Sapienza	380.256	475.682	933.724	0	0	81.972	283.442	90.048	0	9.089	0	9.089	46.194	120.679	0	586.778	3.016.953
R	95.348	45.692	71.974	64.179	41.730	36.041	26.588	19.065	7.383	38.833	86.400	55.014	41.985	169.858	77.729	96.941	974.760
S	147.214	143.802	194.118	332.416	138.170	50.171	70.965	28.183	8.248	71.413	55.062	58.583	35.599	88.674	29.386	169.870	1.621.875
TOTALE	3.545.837	2.941.272	5.102.621	3.501.087	2.509.247	980.949	1.371.522	1.874.641	266.220	961.389	1.326.604	570.348	841.455	2.296.705	901.185	3.965.841	32.956.928

Tabella 2bis

PERSONALE																	
COSTO TOTALE PER ATTIVITA' (in percentuale)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTALE
	Concorsi personale docente e tecnico amministrativo	Gestione amministrativa del personale docente	Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	Gestione compensi del personale dipendente	Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse	Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazione rese dai dip. pubblici	Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione	Gestione contratti di collaboratori linguistici e relativa liquidazione	Planificazione del personale (personale tecnico-amministrativo e docente)	Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo	Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	Relazioni sindacali	Gestione archivio banche dati e statistiche	Monitoraggio e reportistica	Altre attività	
A	15,81%	10,05%	18,77%	8,16%	5,48%	4,01%	11,39%	6,51%	1,01%	2,66%	2,94%	2,40%	3,73%	2,01%	3,85%	1,22%	100,00%
B	6,47%	8,68%	19,01%	5,76%	13,43%	2,40%	2,83%	0,85%	0,71%	6,43%	5,27%	3,29%	3,71%	6,49%	3,90%	10,77%	100,00%
J	7,58%	4,35%	15,81%	6,00%	5,45%	3,04%	4,74%	4,44%	3,05%	9,37%	5,87%	3,39%	7,49%	4,17%	2,19%	13,07%	100,00%
C	11,95%	9,82%	3,22%	11,70%	7,89%	5,01%	9,36%	16,31%	1,04%	3,13%	5,81%	0,27%	1,24%	0,68%	1,12%	11,43%	100,00%
K	5,92%	3,55%	10,69%	8,15%	10,23%	1,54%	1,65%	12,94%	2,40%	1,32%	6,79%	0,00%	0,72%	7,72%	2,43%	23,93%	100,00%
D	9,05%	6,06%	18,59%	12,99%	1,38%	1,63%	8,57%	7,79%	0,00%	8,16%	4,07%	7,22%	3,78%	5,18%	3,98%	1,54%	100,00%
E	16,68%	12,53%	17,75%	9,26%	5,94%	1,85%	2,80%	5,97%	0,52%	2,80%	4,06%	2,09%	1,44%	8,42%	1,75%	6,13%	100,00%
F	10,41%	5,77%	8,70%	24,08%	7,03%	4,81%	2,20%	5,99%	0,00%	2,89%	1,59%	0,69%	1,80%	10,22%	6,68%	7,13%	100,00%
G	4,04%	7,27%	5,27%	11,16%	6,36%	3,81%	7,62%	11,68%	0,00%	3,56%	5,79%	2,27%	5,56%	8,74%	8,17%	8,68%	100,00%
H	16,50%	10,17%	16,04%	19,14%	9,76%	2,61%	0,84%	5,47%	0,78%	0,81%	0,40%	1,69%	2,03%	3,46%	3,37%	6,93%	100,00%
I	7,92%	13,22%	19,05%	12,91%	11,10%	0,30%	1,35%	2,96%	1,62%	0,30%	0,00%	0,28%	0,00%	10,97%	0,00%	18,03%	100,00%
L	12,77%	7,95%	18,36%	13,62%	10,31%	1,55%	0,08%	3,64%	0,35%	1,77%	5,90%	0,57%	2,93%	4,32%	3,62%	12,26%	100,00%
M	13,15%	6,67%	16,55%	14,78%	7,75%	5,64%	2,51%	4,30%	0,55%	1,11%	2,14%	1,21%	3,02%	10,12%	2,79%	7,71%	100,00%
N	10,13%	8,35%	9,08%	16,22%	7,88%	3,64%	4,22%	4,13%	1,75%	2,53%	5,13%	0,97%	2,69%	9,56%	1,61%	12,11%	100,00%
O	11,77%	9,44%	18,01%	10,26%	5,65%	5,01%	2,84%	9,01%	0,00%	3,82%	3,04%	2,74%	3,33%	5,86%	3,11%	6,12%	100,00%
P	13,06%	6,47%	8,81%	3,61%	9,67%	3,38%	9,50%	3,14%	0,25%	4,45%	7,15%	2,29%	4,29%	5,80%	5,19%	12,96%	100,00%
Sapienza	12,60%	15,77%	30,95%	0,00%	0,00%	2,72%	9,39%	2,98%	0,00%	0,30%	0,00%	0,30%	1,53%	4,00%	0,00%	19,45%	100,00%
R	9,78%	4,69%	7,38%	6,58%	4,28%	3,70%	2,73%	1,96%	0,76%	3,98%	8,86%	5,64%	4,31%	17,43%	7,97%	9,95%	100,00%
S	9,08%	8,87%	11,97%	20,50%	8,52%	3,09%	4,38%	1,74%	0,51%	4,40%	3,39%	3,61%	2,19%	5,47%	1,81%	10,47%	100,00%

CONTABILITA'												
COSTO TOTALE PER ATTIVITA'												
	Gestione contribuzioni studentesche	Gestione altre entrate	Gestione spese(inclusi i pagamenti al personale)	Adempimenti fiscali	Budget e bilancio di previsione	Bilancio (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	Gestione rapporti con strutture autonome	Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	Altre attività	Totale
A	35.078	73.264	407.354	130.350	73.726	59.230	43.662	45.583	22.254	13.519	41.577	945.597
B	21.646	136.772	400.416	180.715	121.169	107.086	343.677	50.864	139.201	44.964	451.927	1.998.437
C	52.663	60.010	332.620	125.761	73.814	87.198	11.196	50.973	67.689	55.158	112.903	1.029.983
D	23.052	40.194	161.453	116.648	35.697	51.872	36.269	16.838	60.757	27.150	92.252	662.182
E	32.544	128.410	362.014	195.038	70.646	99.374	140.550	2.090	180.485	61.922	360.748	1.633.821
F	21.440	30.392	22.244	24.243	35.088	6.300	2.465	29.582	15.565	12.928	720	200.966
G	7.845	39.837	186.010	16.918	57.907	48.183	0	24.647	0	22.427	35.369	439.142
H	19.309	37.465	78.808	42.496	13.556	13.556	13.556	7.734	23.640	18.483	272.159	540.765
I	40.161	16.787	242.710	97.965	69.665	116.096	0	28.467	48.108	31.845	40.858	732.662
L	24.090	83.154	283.923	182.963	74.057	152.308	32.523	64.514	204.163	48.054	373.013	1.522.762
M	38.597	71.561	432.625	212.690	96.520	237.392	57.972	62.205	247.996	123.983	255.412	1.836.952
N	16.713	87.627	222.769	283.388	36.278	67.373	90.245	31.024	117.422	36.609	102.633	1.092.082
O	21.373	130.875	342.928	153.721	107.107	82.300	120.694	98.651	32.741	26.338	99.184	1.215.913
P	17.374	157.981	214.229	97.190	79.914	51.055	81.079	0	77.801	18.864	301.030	1.096.518
Sapienza	6.826	257.153	548.245	72.085	18.813	188.810	46.522	6.826	121.284	86.099	277.991	1.630.654
R	17.736	48.943	285.479	38.916	100.261	76.343	27.927	608	0	34.389	79.326	709.926
S	44.790	86.202	260.923	90.516	78.448	85.233	81.804	7.207	87.797	59.399	155.446	1.037.764
TOTALE	441.237	1.486.627	4.784.751	2.061.604	1.142.665	1.529.707	1.130.141	527.813	1.446.903	722.130	3.052.546	18.326.125

Tabella 3 bis

CONTABILITA'												
COSTO TOTALE PER ATTIVITA' (in percentuale)												
	Gestione contribuzioni studentesche	Gestione altre entrate	Gestione spese(inclusi i pagamenti al personale)	Adempimenti fiscali	Budget e bilancio di previsione	Bilancio (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica (considerare le attività dell'amministrazione centrale e delle strutture con autonomia di bilancio)	Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	Gestione rapporti con strutture autonome	Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	Altre attività	Totale
A	3,71%	7,75%	43,08%	13,78%	7,80%	6,26%	4,62%	4,82%	2,35%	1,43%	4,40%	100,00%
B	1,08%	6,84%	20,04%	9,04%	6,06%	5,36%	17,20%	2,55%	6,97%	2,25%	22,61%	100,00%
C	5,11%	5,83%	32,29%	12,21%	7,17%	8,47%	1,09%	4,95%	6,57%	5,36%	10,96%	100,00%
D	3,48%	6,07%	24,38%	17,62%	5,39%	7,83%	5,48%	2,54%	9,18%	4,10%	13,93%	100,00%
E	1,99%	7,86%	22,16%	11,94%	4,32%	6,08%	8,60%	0,13%	11,05%	3,79%	22,08%	100,00%
F	10,67%	15,12%	11,07%	12,06%	17,46%	3,14%	1,23%	14,72%	7,74%	6,43%	0,36%	100,00%
G	1,79%	9,07%	42,36%	3,85%	13,19%	10,97%	0,00%	5,61%	0,00%	5,11%	8,05%	100,00%
H	3,57%	6,93%	14,57%	7,86%	2,51%	2,51%	2,51%	1,43%	4,37%	3,42%	50,33%	100,00%
I	5,48%	2,29%	33,13%	13,37%	9,51%	15,85%	0,00%	3,89%	6,57%	4,35%	5,58%	100,00%
L	1,58%	5,46%	18,65%	12,02%	4,86%	10,00%	2,14%	4,24%	13,41%	3,16%	24,50%	100,00%
M	2,10%	3,90%	23,55%	11,58%	5,25%	12,92%	3,16%	3,39%	13,50%	6,75%	13,90%	100,00%
N	1,53%	8,02%	20,40%	25,95%	3,32%	6,17%	8,26%	2,84%	10,75%	3,35%	9,40%	100,00%
O	1,76%	10,76%	28,20%	12,64%	8,81%	6,77%	9,93%	8,11%	2,69%	2,17%	8,16%	100,00%
P	1,58%	14,41%	19,54%	8,86%	7,29%	4,66%	7,39%	0,00%	7,10%	1,72%	27,45%	100,00%
Sapienza	0,42%	15,77%	33,62%	4,42%	1,15%	11,58%	2,85%	0,42%	7,44%	5,28%	17,05%	100,00%
R	2,50%	6,89%	40,21%	5,48%	14,12%	10,75%	3,93%	0,09%	0,00%	4,84%	11,17%	100,00%
S	4,32%	8,31%	25,14%	8,72%	7,56%	8,21%	7,88%	0,69%	8,46%	5,72%	14,98%	100,00%

RICERCA

COSTO TOTALE PER ATTIVITA'

	1,1	1,2	2,1	2,2	3,1	3,2	3,3	4,1	4,2	5,1	5,2	6,1	6,2	7,1	8,0	
	Gestione brevetti	Valorizzazione dei brevetti (licensing)	Istruttoria per spin-off	Gestione spin-off	Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti	Attività di consulenza e supporto in merito alla negoziazione dei progetti approvati	Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati	Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi	Help desk ai docenti	Supporto alla comunicazione per la ricerca	Formazione	Supporto e valutazione della ricerca	Supporto alla ripartizione dei fondi	Supporto in materia giuridica per la ricerca	Altre attività	TOTALE
A	3.562	4.319	3.562	4.319	41.114	79.288	84.342	14.935	15.027	26.144	11.158	27.454	9.880	39.878		364.980
B	61.468	35.504	255	0	158.361	57.045	135.507	0	0	36.341	55.495	106.142	48.406	40.122	734.869	1.469.514
J	3.531	0	3.873	0	25.676	7.847	11.851	23.646	23.799	27.896	19.228	61.978	26.763	16.336		252.424
C	31.268	2.704	22.976	12.785	50.142	10.484	62.347	4.589	27.334	16.068	22.093	0	13.650	2.947		279.386
K	29.888	28.919	34.948	33.979	53.775	32.853	46.089	32.587	48.919	24.654	16.884	18.476	54.488	32.164		488.621
D	37.539	11.971	21.388	15.247	83.380	27.436	61.198	54.846	24.749	43.087	15.017	27.418	16.649	25.426		465.352
E	76.636	18.175	11.339	12.738	18.152	11.444	14.643	41.689	112.480	49.870	0	19.938	25.975	31.314		444.397
G	1.985	2.647	8.680	8.680	38.032	24.071	26.511	20.990	9.000	14.632	0	16.487	16.487	12.553	0	200.754
H	13.239	17.448	13.239	0	30.791	0	26.397	13.221	8.280	21.908	11.381	13.713	13.348	8.040		191.003
I	3.579	7.158	13.678	5.049	58.772	3.689	136.523	56.150	16.551	56.121	38.314	26.529	19.966	0		442.079
L	50.065	12.760	25.431	7.063	97.508	19.366	64.887	41.935	46.656	47.322	0	29.164	23.544	34.274		499.977
M	203.969	48.246	2.866	0	61.022	42.132	186.381	37.434	21.233	25.397	605	107.990	67.699	62.973		867.947
N	14.329	14.329	13.714	13.714	40.661	39.655	40.068	28.013	40.322	33.641	22.270	27.814	18.354	24.144		371.028
O	91.844	24.772	63.957	40.872	38.351	27.172	25.055	41.931	44.777	15.797	13.179	50.565	40.179	13.931	50.061	582.442
P	15.459	11.004	11.004	6.550	80.581	39.245	102.062	27.697	117.702	38.655	53.663	6.563	0	47.039		557.225
Sapienza	93.709	66.703	32.598	18.541	81.659	15.533	54.848	48.100	82.639	44.818	3.990	22.936	72.746	119.750		758.570
T	8.880	15.088	5.689	5.689	63.555	42.695	48.465	44.231	7.366	27.945	29.641	11.406	28.835	41.975		381.461
R	11.285	607	4.382	4.974	45.530	32.810	20.933	16.361	31.161	5.903	16.072	12.102	11.495	13.621		227.236
S	20.363	8.020	7.262	5.068	23.302	9.593	36.693	27.220	50.024	8.680	4.379	22.656	12.147	8.663		244.070
TOTALI	772.596	330.374	300.840	195.269	1.090.366	522.359	1.184.798	575.577	728.018	564.879	333.367	609.330	520.612	575.150	784.930	9.088.466

Tabella 4 bis

RICERCA

COSTI PERCENTUALI PER ATTIVITA'

	1,1	1,2	2,1	2,2	3,1	3,2	3,3	4,1	4,2	5,1	5,2	6,1	6,2	7,1	8,0	
	Gestione brevetti	Valorizzazione dei brevetti (licensing)	Istruttoria per spin-off	Gestione spin-off	Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti	Attività di consulenza e supporto in merito alla negoziazione dei progetti approvati	Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati	Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi	Help desk ai docenti	Supporto alla comunicazione per la ricerca	Formazione	Supporto e valutazione della ricerca	Supporto alla ripartizione dei fondi	Supporto in materia giuridica per la ricerca	Altre attività	TOTALE
A	0,98%	1,18%	0,98%	1,18%	11,26%	21,72%	23,11%	4,09%	4,12%	7,16%	3,06%	7,52%	2,71%	10,93%		100,00%
B	4,18%	2,42%	0,02%	0,00%	10,78%	3,88%	9,22%	0,00%	0,00%	2,47%	3,78%	7,22%	3,29%	2,73%	50,01%	100,00%
J	1,40%	0,00%	1,53%	0,00%	10,17%	3,11%	4,69%	9,37%	9,43%	11,05%	7,62%	24,55%	10,60%	6,47%		100,00%
C	11,19%	0,97%	8,22%	4,58%	17,95%	3,75%	22,32%	1,64%	9,78%	5,75%	7,91%	0,00%	4,89%	1,05%		100,00%
K	6,12%	5,92%	7,15%	6,95%	11,01%	6,72%	9,43%	6,67%	10,01%	5,05%	3,46%	3,78%	11,15%	6,58%		100,00%
D	8,07%	2,57%	4,60%	3,28%	17,92%	5,90%	13,15%	11,79%	5,32%	9,26%	3,23%	5,89%	3,58%	5,46%		100,00%
E	17,25%	4,09%	2,55%	2,87%	4,08%	2,58%	3,30%	9,38%	25,31%	11,22%	0,00%	4,49%	5,85%	7,05%		100,00%
G	0,99%	1,32%	4,32%	4,32%	18,94%	11,99%	13,21%	10,46%	4,48%	7,29%	0,00%	8,21%	8,21%	6,25%		100,00%
H	6,93%	9,13%	6,93%	0,00%	16,12%	0,00%	13,82%	6,92%	4,34%	11,47%	5,96%	7,18%	6,99%	4,21%		100,00%
I	0,81%	1,62%	3,09%	1,14%	13,29%	0,83%	30,88%	12,70%	3,74%	12,69%	8,67%	6,00%	4,52%	0,00%		100,00%
L	10,01%	2,55%	5,09%	1,41%	19,50%	3,87%	12,98%	8,39%	9,33%	9,46%	0,00%	5,83%	4,71%	6,86%		100,00%
M	23,50%	5,56%	0,33%	0,00%	7,03%	4,85%	21,47%	4,31%	2,45%	2,93%	0,07%	12,44%	7,80%	7,26%		100,00%
N	3,86%	3,86%	3,70%	3,70%	10,96%	10,69%	10,80%	7,55%	10,87%	9,07%	6,00%	7,50%	4,95%	6,51%		100,00%
O	15,77%	4,25%	10,98%	7,02%	6,58%	4,67%	4,30%	7,20%	7,69%	2,71%	2,26%	8,68%	6,90%	2,39%	8,60%	100,00%
P	2,77%	1,97%	1,97%	1,18%	14,46%	7,04%	18,32%	4,97%	21,12%	6,94%	9,63%	1,18%	0,00%	8,44%		100,00%
Sapienza	12,35%	8,79%	4,30%	2,44%	10,76%	2,05%	7,23%	6,34%	10,89%	5,91%	0,53%	3,02%	9,59%	15,79%		100,00%
T	2,33%	3,96%	1,49%	1,49%	16,66%	11,19%	12,71%	11,60%	1,93%	7,33%	7,77%	2,99%	7,56%	11,00%		100,00%
R	4,97%	0,27%	1,93%	2,19%	20,04%	14,44%	9,21%	7,20%	13,71%	2,60%	7,07%	5,33%	5,06%	5,99%		100,00%
S	8,34%	3,29%	2,98%	2,08%	9,55%	3,93%	15,03%	11,15%	20,50%	3,56%	1,79%	9,28%	4,98%	3,55%		100,00%