

# Benchmarking

Un caso di studio: **il Benchmarking nelle università.**

Molti dei problemi che caratterizzano le attività amministrative nelle università sono comuni a varie amministrazioni pubbliche (**difficoltà ad individuare un “prodotto fisico” come output della attività; difficoltà ad individuare una relazione standard fra input ed output; difficoltà ad individuare clienti esterni per l’attività; mancanza di una misura economico-finanziaria dei risultati della attività**)

*cfr. G. Catalano, il Progetto “Good Practices”, il Mulino 2002.*

# Benchmarking

- Molte delle esperienze di successo si basano su di uno schema di riferimento comune, che utilizza come unità elementari di analisi **le attività e i processi**.
- Si è preferito individuare attraverso una analisi comparata dei diversi atenei (benchmarking) prestazioni che già oggi qualcuno è in grado di raggiungere e che quindi rappresentano obiettivi realistici anche per gli altri atenei, piuttosto che ricorrere a standard “teorici”, identificando così una o più **Good Practices**.

## Benchmarking

L'unità elementare di analisi è l'*attività* rappresentata come una **microimpresa** cui possono essere associati *risorse (personale, tecnologie), clienti (interni, esterni) e fornitori (interni, esterni).*

# Benchmarking

- Se l'attività si configura come una microimpresa è ad essa che possono essere associati indicatori di **efficacia** (in particolare in termini di *qualità del servizio e tempi di risposta alle richieste dei clienti*) e di **efficienza** (*in termini di volume di output realizzato per unità di input*).
- E' dal confronto tra i risultati ottenuti dagli atenei (misurati dagli indicatori) **relativamente ad una specifica attività** che è possibile identificare le **Good Practices**, ovvero le soluzioni organizzative che possono costituire un punto di riferimento per altri atenei.

Lo schema logico del progetto è stato articolato in cinque **fasi**:

- 1) modello alla base della analisi –
- 2) metodi di rilevazione dei dati a fini di comparabilità –
- 3) rilevazione delle prestazioni dei diversi atenei –
- 4) individuazione delle Good Practices (prestazioni superiori alla media) –
- 5) per ogni Good Practice studio del caso specifico volto a comprendere il motivo dei risultati ottenuti (organizzazione delle risorse, qualità del lavoro, aspetti strutturali).

# Benchmarking

- I sistemi di benchmarking possono essere orientati alle **prestazioni** od orientati ai **processi**
- Il benchmarking **orientato alle prestazioni** ha l'obiettivo di individuare il livello migliore raggiunto, relativamente ad una *specificata prestazione*, all'interno di un gruppo di organizzazioni: **questo livello prestazionale viene definito *benchmark***. Diviene un obiettivo da raggiungere per le altre organizzazioni.
- **Costituisce inoltre un modo per individuare quali siano i possibili miglioramenti gestionali e tecnologici da adottare.**
- Il metodo del benchmarking è migliore ad esempio di quello che punta ad un miglioramento percentuale rispetto ai dati storici in quanto consente di definire obiettivi *raggiungibili* (in quanto già raggiunti da altre organizzazioni).

# Benchmarking

- . Occorre fare attenzione ai **trade-off**: può infatti essere che il miglioramento di una prestazione abbassi il valore di un'altra. Compare un problema di “frontiera ottima” fra un definito insieme di prestazioni.
- Un altro rischio è il seguente: le organizzazioni che stanno implementando un'innovazione normalmente nel transitorio hanno prestazioni più basse in quanto c'è un tempo di apprendimento. Nel fare il benchmarking si rischia di considerare best practice quella di chi ha fatto buone scelte in tempi precedenti.

# Benchmarking

- Nel **benchmarking sui processi** analizzando e confrontando la gestione di processi analoghi si cerca di identificare la **soluzione teoricamente migliore** che dovrebbe essere poi il riferimento per tutti gli altri (*è una vera attività di progettazione del processo ottimale*).
- L'analisi però è molto difficile: in particolare è **difficile individuare i processi che influenzano in misura maggiore i risultati** di una organizzazione, per poter focalizzare l'analisi su di loro.
- Nel progetto *Good Practices* per l'università si è operato in prima battuta un benchmarking **sulle prestazioni**, sulla base di indicatori quantitativi; solo in seguito, negli studi di caso, si è fatta una comparazione qualitativa sui processi.

# Benchmarking

La seconda fase del progetto (stabiliti obiettivi e metodi) è stata quella di individuare il **panel** di organizzazioni da mettere a confronto; erano possibili tre diverse impostazioni:

- a) confrontare organizzazioni **appartenenti anche a settori diversi**, ma che si caratterizzano come leader per la specifica prestazione oggetto di benchmarking.
- b) confrontare organizzazioni **del medesimo settore**.
- c) confrontare **unità differenti di una stessa organizzazione** (benchmarking interno: attuabile in organizzazioni che abbiano messo in atto forme di decentramento).

*Si è scelto il benchmarking fra leader di settore (università innovative): in totale 10 università distribuite in diverse regioni.*

## Benchmarking

- Si è deciso di operare attraverso un benchmarking *consapevole*: ogni ateneo partecipa e procura in modo diretto i dati.
- Si è deciso di privilegiare le attività orientate all'efficienza rispetto a quelle orientate all'efficacia, in modo da poter utilizzare informazioni già disponibili negli atenei o facilmente rilevabili (*i sistemi informativi risentono di impostazioni storiche orientate all'efficienza e non all'efficacia*)

# Benchmarking

- Si sono scelte tre macroattività: 1) contabilità (oggetto di forme diverse di decentramento) 2) segreteria studenti 3) contrattualistica Ue.
- Si sono considerate **macroattività** le tre aree di indagine; **sottoattività** le componenti in corrispondenza delle quali si effettua il confronto; **attività** elementari le singole operazioni che costituiscono ogni sottoattività.
- Nella **Segreteria Studenti**, ad es., sono state individuate 16 sottoattività: *orientamento e tutoraggio* (nessun indicatore di output); *iscrizioni* (indicatore: numero di iscritti nell' A.A.); *gestione appelli di laurea* (indicatore: numero di laureati nell' A.A.); *attestazione e certificazione* (indicatore: numero di certificati emessi nell' A.A.).

# Benchmarking

- Nella rilevazione dei costi si sono considerati sia i **costi diretti** che quelli **indiretti**, anche se maggiore attenzione è stata rivolta ai primi in quanto meglio governati dai responsabili degli uffici presi in considerazione.
- Inoltre, dove possibile, si è preferito riferirsi ai **costi standard** piuttosto che ai costi **effettivi** per evitare l'onerosità delle analisi puntuali.
- Attraverso poi il *ribaltamento dei costi indiretti* sui dipendenti si è calcolato il **costo pieno di ciascun dipendente**.
- Tali costi dei singoli dipendenti sono poi stati **ripartiti fra le sottoattività** (attraverso una stima del tempo dedicato a ciascuna sottoattività).
- Attribuendo infine le consulenze esterne alle singole sottoattività si è giunti a stabilire il **costo pieno delle sottoattività**. *Per il ribaltamento dei costi indiretti sui dipendenti si è adottato il criterio dello spazio occupato*.
- Il rapporto fra il volume di output prodotto e il costo pieno della rispettiva sottoattività consente di ottenere un **costo unitario** (efficienza).

# Benchmarking

- A titolo di esempio la sottoattività “**iscrizioni**” della segreteria studenti è stata calcolata come costo pieno per tutte le 10 università del panel: dividendo il costo totale della sottoattività per il numero di iscritti di ciascuna università nell’anno di riferimento, si sono ottenuti i **costi unitari per iscritto** (confrontabili)
- Il loro valore oscilla sensibilmente fra le università del campione. Si può allora calcolare per ciascuna unità del campione sia lo *scostamento dal valor medio* che lo *scostamento dal valore minimo*, che rappresenta l’eccellenza.
- Nel seguito i valori dei costi per iscritto per le dieci università in lire per iscritto: - 5500 - 3089 - 9953 - 1880 - 3545 - 10277 - 17572 - 2598 - 5880 - **1316**.