

Indagine comparto Università



*I risultati V edizione
Ottobre 2013*

Scaletta interventi

APERTURA UNIVERSITA' DI PADOVA

**NEXT : riflessioni da Convegno Codau – risultati
indagine**

Commento ai risultati e dibattito

I partecipanti al questionario

38 Atenei

Università Ca' Foscari Venezia (*)
Università della Calabria
Università degli Studi del Sannio
Università degli Studi della Basilicata
Università degli Studi di Bologna
Università degli Studi di Brescia (*)
Università degli Studi di Camerino
Università degli Studi di Ferrara
Università degli Studi di Genova
Università degli Studi di Macerata
Università degli Studi di Messina
Università degli Studi di Milano
Università degli Studi di Milano – Bicocca (*)
Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Università degli Studi di Padova (*)
Università degli Studi di Palermo
Università degli Studi di Pavia (*)
Università degli Studi di Perugia
Università degli Studi di Siena (*)
Università degli Studi di Torino
Università degli Studi di Trento
Università degli Studi di Trieste
Università degli Studi di Udine
Università degli Studi di Verona
Università di Pisa
Università per Stranieri di Perugia
Università Politecnica delle Marche
IMT Alti Studi Lucca
IUSS - Istituto Universitario (*)
Libera Università di Bolzano
LUPSIO – Università studi internazionali di Roma
NABA – Nuova accademia Belle Arti (*)
Politecnico di Bari
Politecnico di Milano (*)
Sapienza Università di Roma
SISSA – Scuola Internazionale Superiore
di Studi Avanzati (*)
SNS – Scuola Normale Superiore di Pisa (*)
SSSUP - Scuola Superiore di Studi Universitari
e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa (*)

Il campione

Totale		% su dati di sistema (*)
Numero studenti (a.a. 11/12)	757.694	43,3
Numero docenti :	28.711	52,3
di cui Professori Ordinari	7.418	51,1
di cui Professori Associati	8.456	52,4
di cui Ricercatori Universitari	12.837	52,9
Numero corsi di studio	2.257	42,7 (**)

(*) Fonte: MIUR

(**) Confronto con il numero di corsi delle università statali

43% del comparto

panel

Multidisciplinare – comprende Area Medica	20
Multidisciplinare – non comprende Area Medica	9
Politecnici	2
Accademia	1
Scuola Superiore di Specializzazione	5



Contestualizzazione

.... anni di lavoro assieme sui temi del personale e dell'organizzazione per creare metodo e fornire elementi di benchmark al sistema.

....modello professionale di riferimento comune, creazione di un job catalogue di sistema, metodo di je, razionalizzazione dei sistemi di valutazione della performance (BSC).

...indagine retributiva e focus organizzativi di comparto



Sul rasd

Perché questo focus:

- Indicatore possibile delle trasformazioni in atto indotte dalla Gelmini
- Nuovo modello di governance (rapporto tra strutture centrali e dipartimenti)
- Trasformazione del ruolo di direttore di dipartimento? (pesatura dei dipartimenti, clusterizzazioni)



I risultati

38 numero complessivo rispondenti, di cui 32 atenei rientrano nella struttura classica tale da giustificare il rasd (escluse scuole, accademia, libere università)

	Rispondenti
E' stata creata una posizione avente un simile scopo?	16
E' in progetto la creazione di una posizione avente questo scopo?	3
<i>Quando?</i>	2014



I risultati (2)

12 su 16 ovvero 75% hanno una dipendenza da DG o funzioni centrali
il restante 25% dal direttore di dipartimento; la dimensione dell'Ateneo non è
una variabile discriminante

Da chi dipende gerarchicamente?

- 11 dal Dir. Generale
- 4 dal Dir. Dipartimento
- 1 dal Dir. Sett. ris.econ

Da chi dipende funzionalmente?

- 4 dal Dir. Generale
- 8 dal Dir. Dipartimento
- 1 dal Dir. Sett. Ris. Econ
- 1 dal Resp. Attività di comp



I risultati (3)

La posizione di RASD è stata sottoposta a valutazione 13

Quale metodologia?

8 sistema NEXT

5 sistemi interni o di mercato



I risultati (4)

personale t.a. del dipartimento dipende gerarchicamente dal RASD?	13
---	----

E per i 6 restanti da chi dipende?



I risultati (5)

Di quali processi è responsabile primario?	
Acquisti	12
Logistica/manutenzione	7
Sistemi informativi	4
Supporto amministrativo didattica	12
Supporto amministrativo ricerca	15
Biblioteche	2
Sicurezza	5
Laboratori ricerca/didattica	6
Gestione del personale t.a.	14
Controllo economico di gestione e budget/reporting	13



I risultati (6)

	RASD	Responsabili uffici Direzione Generale	Altro soggetto
Contratti di ricerca, consulenza, didattica	4	7	22
Incarichi di prestazione d'opera/co.co.co a carattere scientifico/didattico	3	6	21
Incarichi di prestazione d'opera/co.co.co. di altra natura	4	7	18
Sponsorizzazioni	3	4	17
Form C 7th FP	6	2	17
Timesheet	4	4	18
Rendiconti (diversi da VII programma quadro)	10	3	18
Buoni d'ordini	12	6	15
Buoni di carico/scarico inventario	8	4	16
Liquidazione fatture	10	7	16
Incarichi di missione personale docente	1	3	22
incarichi di missione personale t.a.	9	9	17
Convenzioni di accoglienza per cittadini extra UE	2	4	18
Permessi personale t.a.	14	7	11
Richieste/conferme part time personale t.a.	5	14	10
Nulla osta trasferimenti personale t.a.	4	10	13
Tabulati presenze personale t.a.	11	6	9
Corsi di formazione personale t.a.	8	12	15
Valutazione delle prestazioni personale t.a.	10	11	14
Richiesta interventi di manutenzione	11	5	13
Acquisti libri e riviste	8	8	16

Firma atti/provvedimenti di natura prettamente burocratico amm.va e non è coinvolto in quelli aventi un reale impatto sul governo del dipartimento. La firma congiunta del direttore del dipartimento è sempre e comunque richiesta tranne per «i tabulati presenze personale t.a. e permessi pta dove prevale la firma del rasd»

I risultati (7)

ALLA POSIZIONE DI DIRETTORE DI DIPARTIMENTO OLTRE ALLE RESPONSABILITÀ ISTITUZIONALI DI PRESIDIO DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA SONO STATE ASSEGNATE/DELEGATE ANCHE RESPONSABILITÀ GESTIONALI DIRETTE E SPECIFICHE?	
<i>Amministrative</i>	16
<i>Organizzative</i>	16
<i>Personale</i>	16
<i>Logistica e supporti</i>	10
<i>Sistemi informativi</i>	7
<i>Supporto didattica</i>	12
<i>Supporto ricerca</i>	16
<i>Acquisti</i>	15

Da questa tabella si direbbe che nel sistema poco o niente è cambiato nella sostanza!



Alcune evidenze dal resto del questionario

Cambiano alcune dinamiche

DATI MEDI PER CATEGORIA:

2011

	Età	Anzianità Aziendale	RAL €	RGA €	Incidenza Variabile
Dirigenti	50	17	84.165,86	96.699,18	14,9%
EP	50	20	40.160,78	42.968,72	7,0%
D	46	17	28.988,89	29.783,66	2,7%
C	45	14	23.874,98	24.269,13	1,7%
B	48	13	21.776,13	21.868,93	0,4%

DATI MEDI PER CATEGORIA:

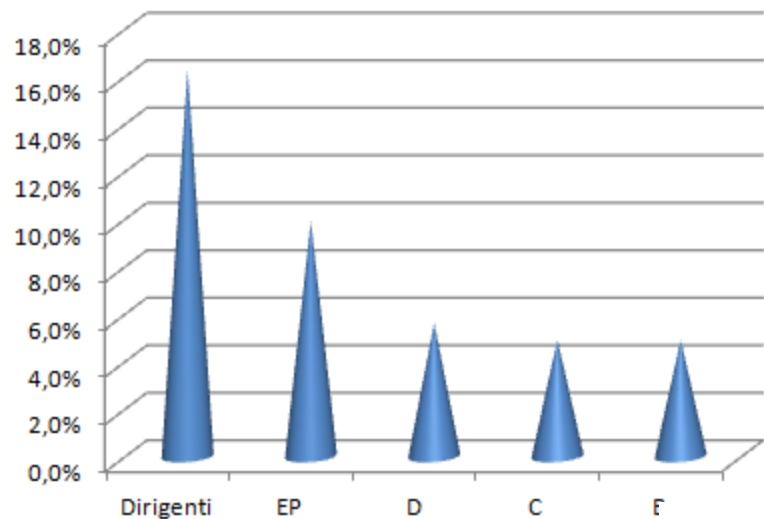
2012

	Età	Anzianità Aziendale	RAL €	RGA €	Incidenza Variabile
Dirigenti	52	18	82.866	96.373	16,3%
EP	50	20	38.066	41.872	9,9%
D	47	18	28.920	30.545	5,6%
C	46	15	24.244	25.433	4,9%
B	48	14	21.994	23.083	4,9%



Incidenza Variabile

2012

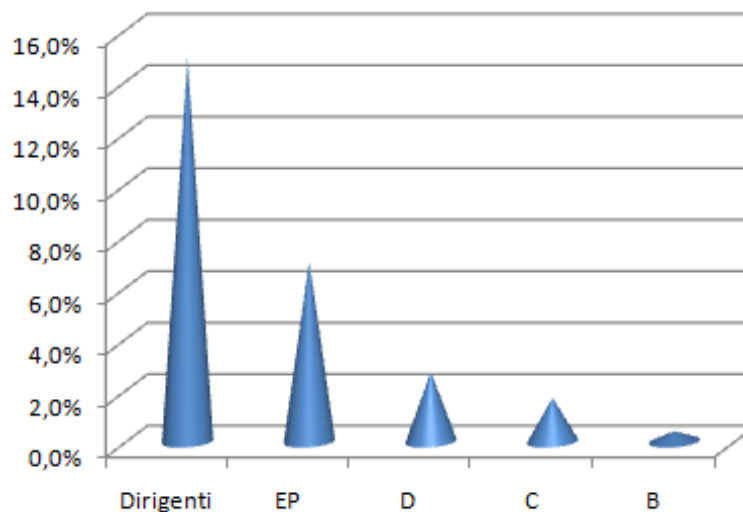


	Incidenza Variabile
Dirigenti	16,3%
EP	9,9%
D	5,6%
C	4,9%
B	4,9%

Incidenza Variabile

2011

Incidenza Variabile



	Incidenza Variabile
Dirigenti	14,9%
EP	7,0%
D	2,7%
C	1,7%
B	0,4%

τεχνολογία - techne



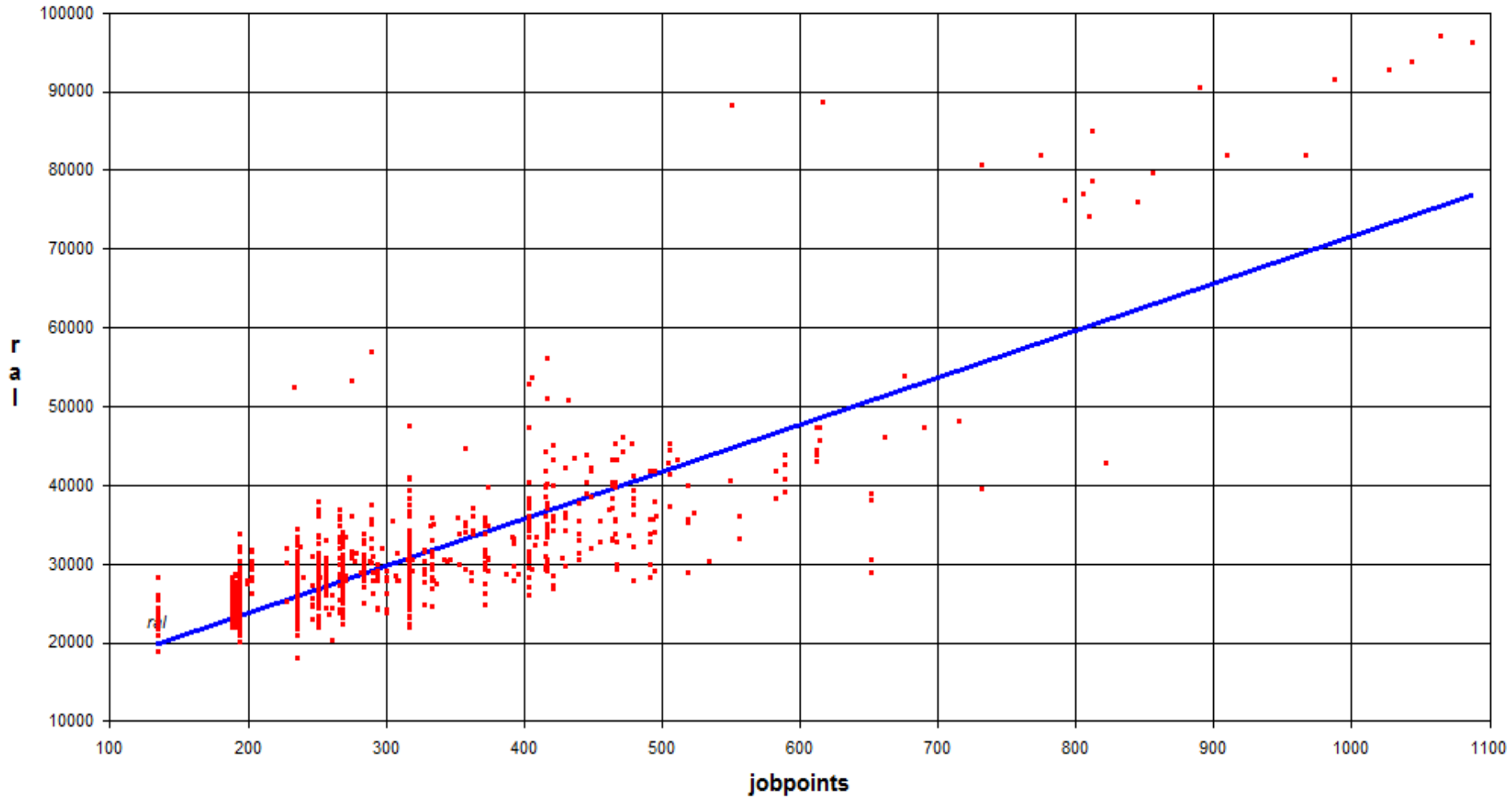
Due principi base per «pagare bene» risparmiando

- Essere equi al proprio interno
 - Remunerare in relazione a quanto richiesto dal ruolo ricoperto
 - Riconoscere, all'interno di un sistema premiante, le prestazioni superiori
- Saper competere con l'esterno
 - Conoscere i comportamenti del mercato retributivo, non solo quello del proprio comparto
 - Essere consapevoli del proprio sistema di ricompensa in tutte le sue variabili, monetarie e non



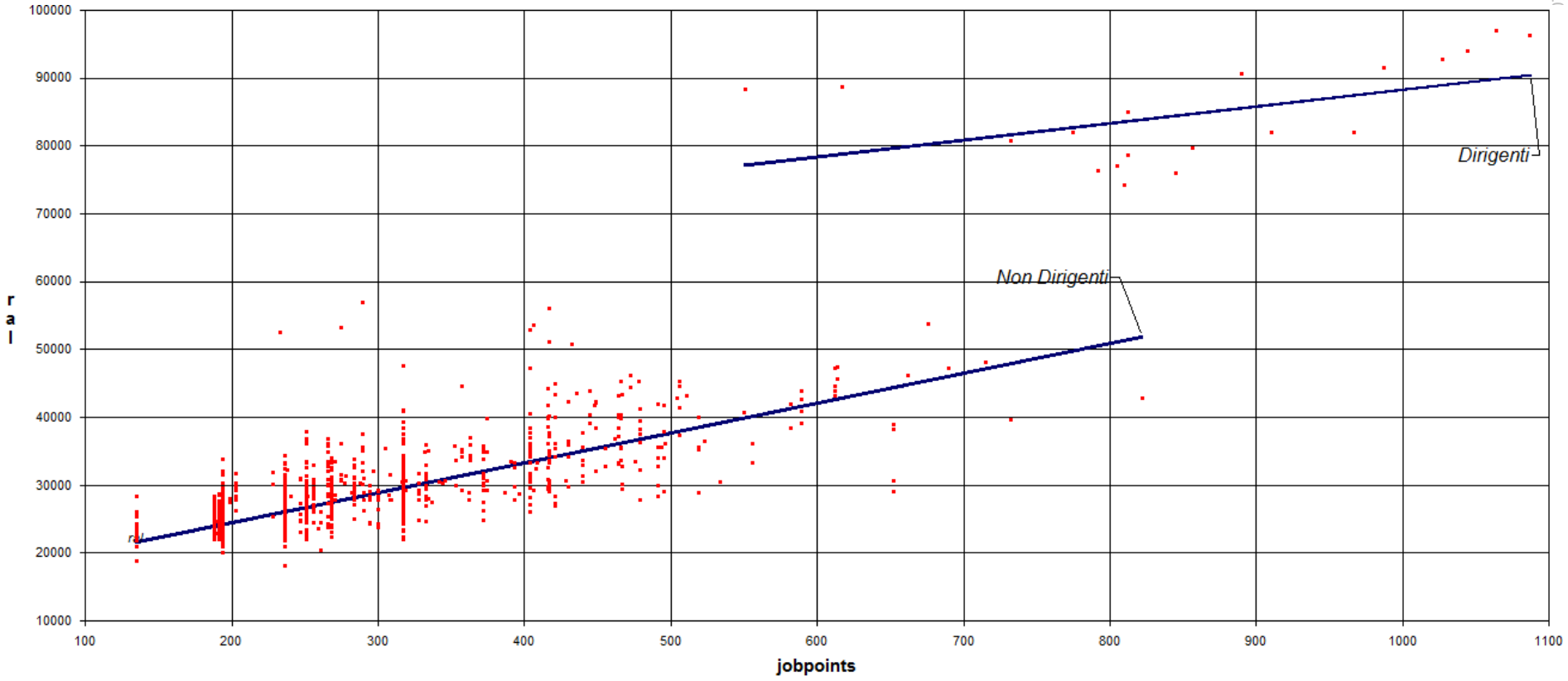
E... relativamente all'indagine retributiva

2011...



E... relativamente all'indagine retributiva

172008200920102011...



19881

Metodo della ricerca

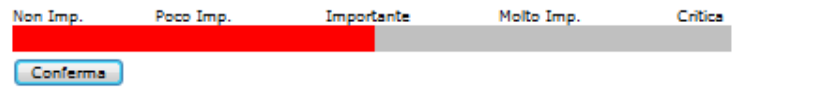
JOB PROFILE							
Cod.	Titolo		Livello	Punti			
CAB19	CAB RESP. BIBLIOTECA 1		14	374			
Risposte	Importanti	Molto Importanti	Critiche	Status			
27	5	(6)	11	(3)	0	(0)	no

- Analizzare e correlare elementi di problemi complessi
Utilizzare metodi o strumenti sofisticati di analisi
 - Formulare piani e/o strategie di medio-lungo periodo
 - Individuare priorit  sul breve
 - Risolvere tempestivamente una molteplicit  di problemi
 - Fornire sintesi rapide, valutare scostamenti in assenza di dati di riferimento
 - Individuare nuove modalit  di analisi, sviluppare nuove tecniche e modi di lavoro
 - Individuare e definire nuove idee e temi di sviluppo
 - Partecipare alla progettazione di nuovi sistemi/prodotti/servizi
 - Prendere decisioni rapidamente
Prendere decisioni con elevato contenuto di rischio
 - Decidere in autonomia in assenza di precedenti e/o riferimenti
 - Realizzare attivit  con alto grado di supervisione e controllo
 - Realizzare attivit  o progetti caratterizzati da ostacoli imprevisti
 - Far fronte a punte di emergenza operativa
 - Organizzare risorse tecniche, economiche, umane
 - Definire strutture, compiti, obiettivi operativi, programmare tempi e sequenze
 - Organizzare ed attivare sistemi di controllo che garantiscano la qualit  dei risultati
 - Motivare, sviluppare e gestire personale operativo alle dirette dipendenze
 - Motivare, sviluppare e gestire personale di tipo professionale alle dirette dipendenze
 - Coordinare le risorse umane alle dirette dipendenze, senza poter gestire i sistemi di premio/punizione
 - Gestire situazioni di negoziazione e di influenza con interlocutori esterni
 - Rappresentare l'immagine dell'Azienda
 - Partecipare ai risultati economici dell'Azienda
 - Interagire sistematicamente con le altre funzioni dell'Azienda
 - Ottenere il coinvolgimento sui propri obiettivi di persone non subordinate
 - Fornire informazioni critiche e/o supporti operativi
- Possedere conoscenze tecniche in termini di discipline scientifiche
- Possedere doti di carisma o leadership
 - Possedere capacit  di comunicazione

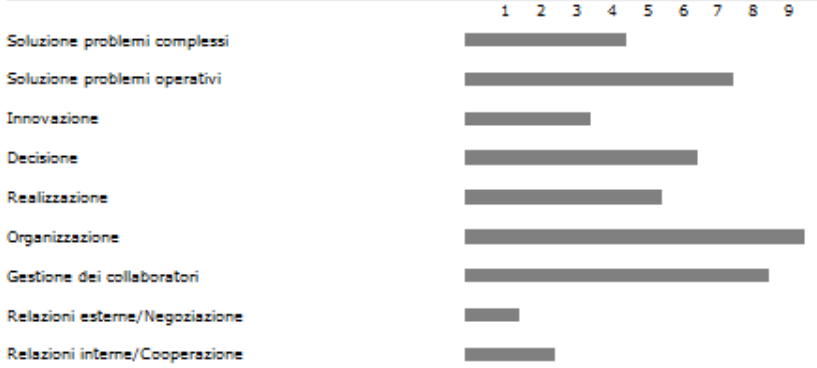
Cliccare qui per l'AGGIORNAMENTO delle risposte
Torna alla lista delle posizioni

ANALIZZARE E CORRELARE ELEMENTI DI PROBLEMI COMPLESSI

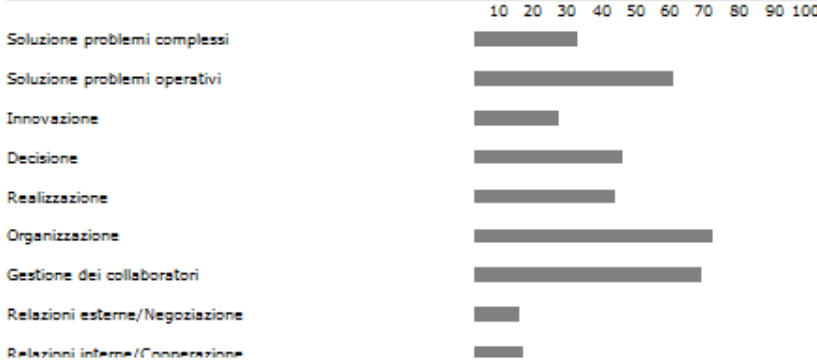
Si fa riferimento all'esigenza di affrontare problemi richiedenti un lavoro di analisi e approfondimento dei dati e l'individuazione di una soluzione che ottimizzi gli elementi in gioco. Tale caratteristica non si riferisce quindi al momento decisionale e all'assunzione di una responsabilit  di scelta, ma solo alla fase di studio e verifica sul piano teorico. Ci  che determina l'importanza di questa voce   la difficolt  o criticit  dei problemi da affrontare.



VALORI RELATIVI



VALORI ASSOLUTI



198819891990199119921993199419951996199719981999200020012002200320042005200620072008200920102011...

Alcuni Risultati

In blu i profili «medi» di alcuni ruoli

Segreteria studenti

psc	1
pso	9
inn	3
dec	2
rea	7
org	8
gestcoll	5
reeste	6
reint	4

resp biblioteca

psc	5
pso	8
inn	6
dec	3
rea	7
org	9
gestcoll	4
reeste	1
reint	2

paghe

psc	5
pso	6
inn	2
dec	3
rea	4
org	9
gestcoll	7
reeste	1
reint	8

area amministrazione
e finanza

psc	8
pso	6
inn	2
dec	3
rea	4
org	9
gestcoll	7
reeste	1
reint	5

La varianza rispetto alla media è normalmente elevata e non ci consente di assumere tali risultati come riferimenti di sistema



In sintesi

1. Ogni ateneo modella il profilo di ruolo in base alla propria cultura e strategia
2. Non si ritrovano, nel campione della ricerca, profili così omogenei da poter essere considerati «di sistema»
3. Ampliando il campione e segmentandolo per dimensione, forse, si potranno trovare occorrenze più omogenee



Il questionario generale

L'organico tutti atenei

La popolazione indagata è il personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, fatta eccezione per i Dirigenti per i quali è stato richiesto anche il tempo determinato.

28.392 risorse
(60% donne)

Organici complessivi:	28.392	%
di cui: Dirigenti	140	0,5
EP	1.725	6,0
D	9.868	34,8
C	13.687	48,2
B	2.972	10,5

Area organizzativa	totale	% su organico totale
Amministrazione centrale	11.009	38,8
Dipartimenti	12.804	45,1
Scuole, centri, SBA	4.579	16,1

Dati medi per categoria – tutti atenei

Cambia Mix

Categoria	Età	Anzianità aziendale	RAL	RGA
Dirigenti	52	18	82.866	96.373
EP	50	20	38.066	41.872
D	47	18	28.920	30.545
C	46	15	24.244	25.433
B	48	14	21.994	23.083

Part-time

Il 13% dell'organico effettua il part-time.

(% in crescita)

Categoria	% pt
EP	2,7
D	11,2
C	15,5
B	15,9

12 atenei del Gruppo Everest

Università Ca' Foscari Venezia
Università degli Studi di Brescia
Università degli Studi di Milano – Bicocca
Università degli Studi di Padova
Università degli Studi di Pavia
Università degli Studi di Siena
Politecnico di Milano
IUSS - Istituto Universitario
NABA – Nuova accademia Belle Arti
SISSA – Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
SNS – Scuola Normale Superiore di Pisa
SSSUP - Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa

L'organico Gruppo Everest

Organici complessivi:	28.392	%
<i>di cui: Dirigenti</i>	38	0,6
<i>EP</i>	410	6,6
<i>D</i>	2.262	36,3
<i>C</i>	2.931	47,0
<i>B</i>	592	9,5

6.233 risorse

Area organizzativa	totale	% su organico totale
Amministrazione centrale	2.480	39,8
Dipartimenti	2.752	44,1
Scuole, centri, SBA	1.001	16,1

Dati medi per categoria – Gruppo Everest

Categoria	Età	Anzianità aziendale	RAL	RGA
Dirigenti	52	14	80.214	95.514
EP	50	18	41.050	44.214
D	47	14	29.862	31.481
C	46	13	24.561	25.715
B	48	13	22.160	22.864

Il 2012 (ancor più del 2011) è stato caratterizzato dalla scarsa dinamicità:

- *ingressi (56)*
- *uscite (170)*

*(Maggior
dirigenti)
assunzione di*

Un flash sugli interventi retributivi

Dirigenti

Gruppo Everest

No Merloni, no Conto Terzi

% percettori	importo medio erogato	% importo	atenei	intervento retributivo
97,2	26.843	33,8	6	Indennità di posizione superiore al minimo
100	18.260	22,6	5	Indennità di risultato

EP

% percettori	importo medio erogato	% importo	atenei	intervento retributivo
92	4.322	12,6	7	Indennità di posizione superiore al minimo
91,7	1.403	3,5	6	Indennità di risultato
8,5	5.382	12,9	5	Legge Merloni
73,2	5.439	13,8	7	Conto Terzi

Importi più bassi e distribuzione più a pioggia

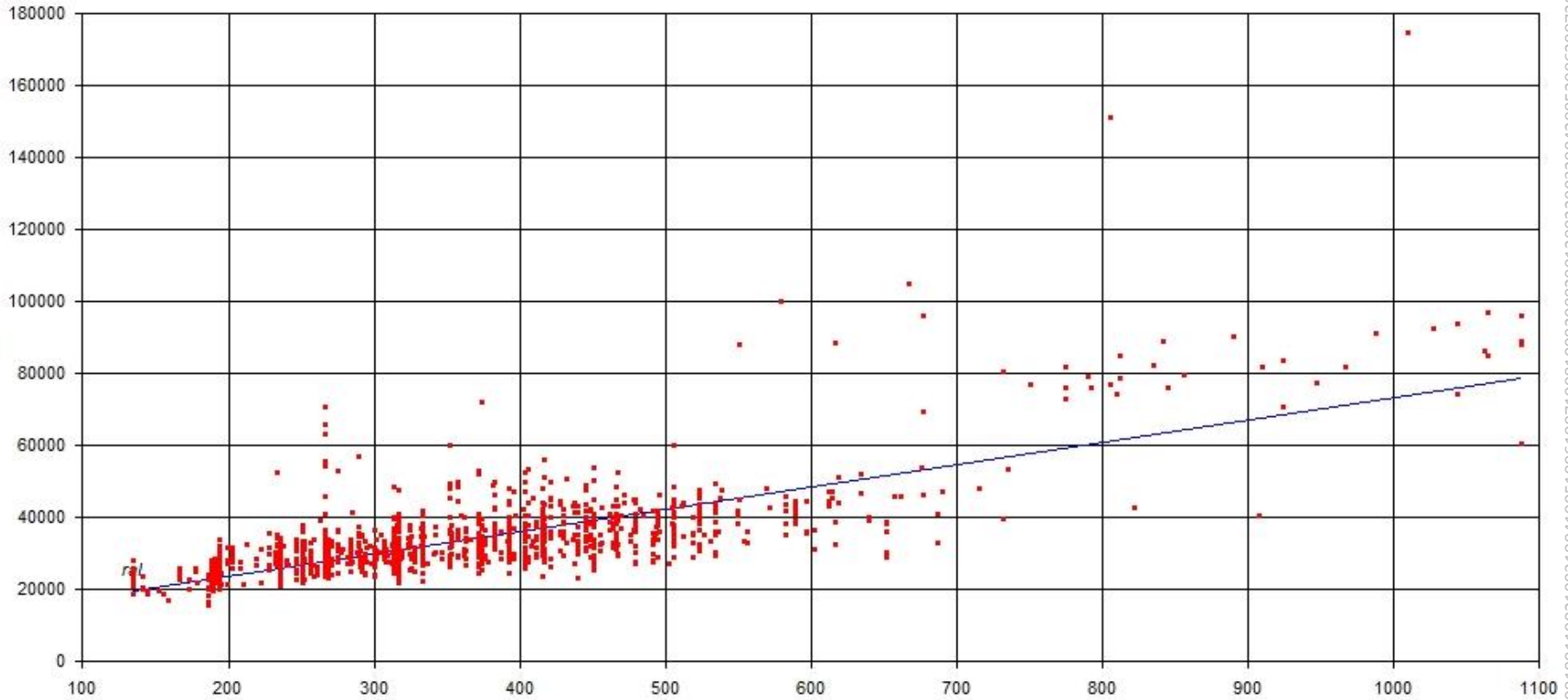
D,C,B

% percettori	importo medio erogato	% importo	atenei	intervento retributivo
14,4	1.990	6,7	9	Indennità di responsabilità
98,5	450	1,8	4	Incentivo di struttura
2,9	2.561	9,6	7	Legge Merloni
81,6	2.341	9,1	7	Conto Terzi

Il Mercato retributivo – Gruppo Everest

Omero

τ ἐ χ ν η - t e c h n e - H u m a n I n t e l l i g e n c e b y N E X T ™



I dati retributivi

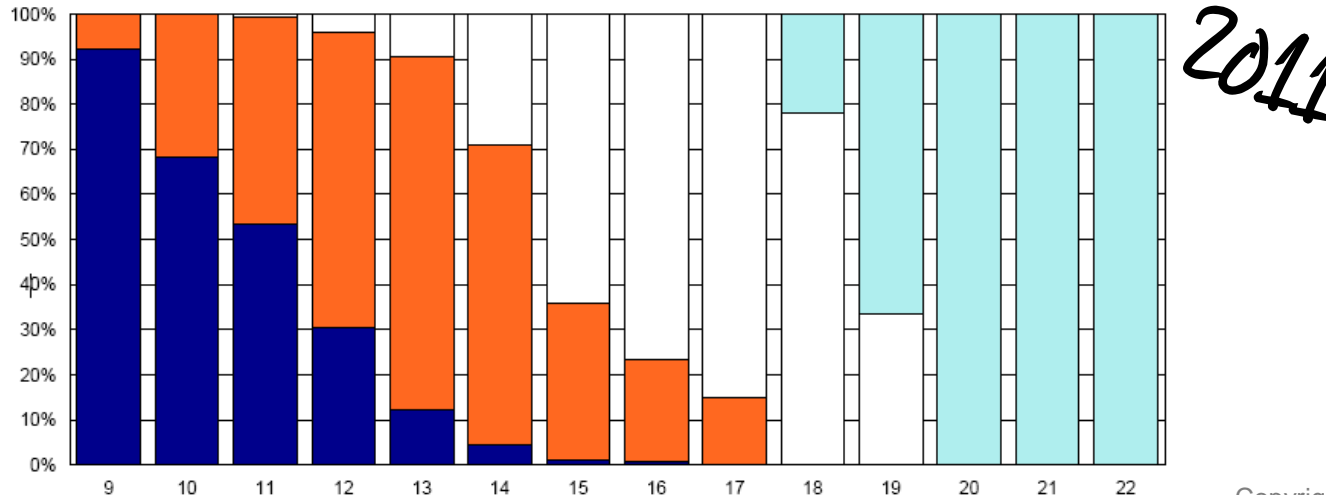
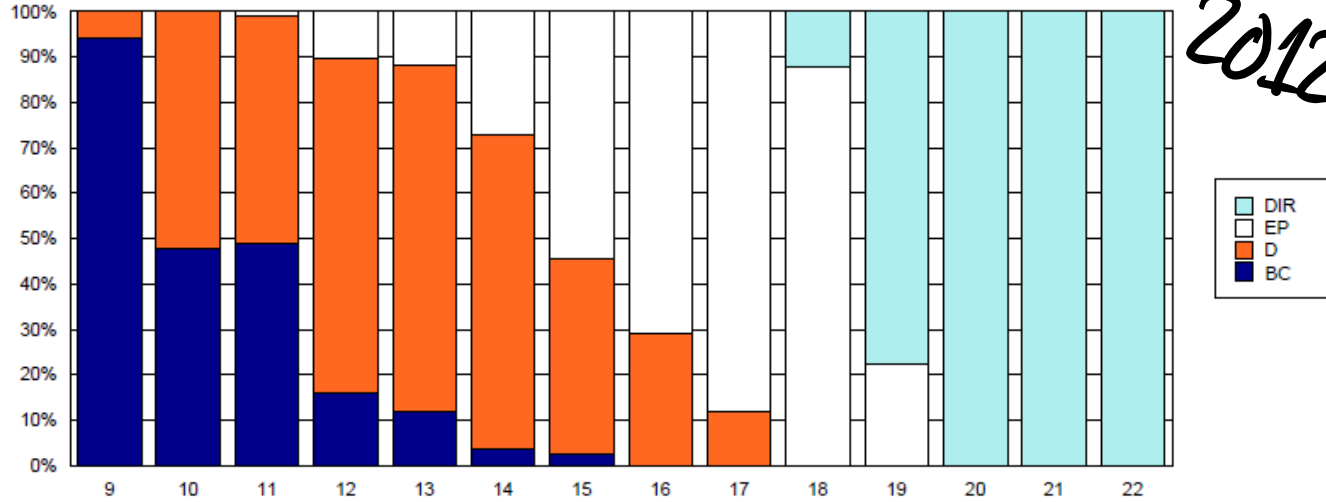
- 2.502 dati retributivi

Più dirigenti e più EP

Composizione campione	
	%
Dirigenti	1,4
EP	14,9
D	42,4
BC	41,3

Distribuzione qualifiche per classi

Il grafico rappresenta la distribuzione delle categorie unitamente al “contributo” organizzativo sintetizzato con il *grade*.

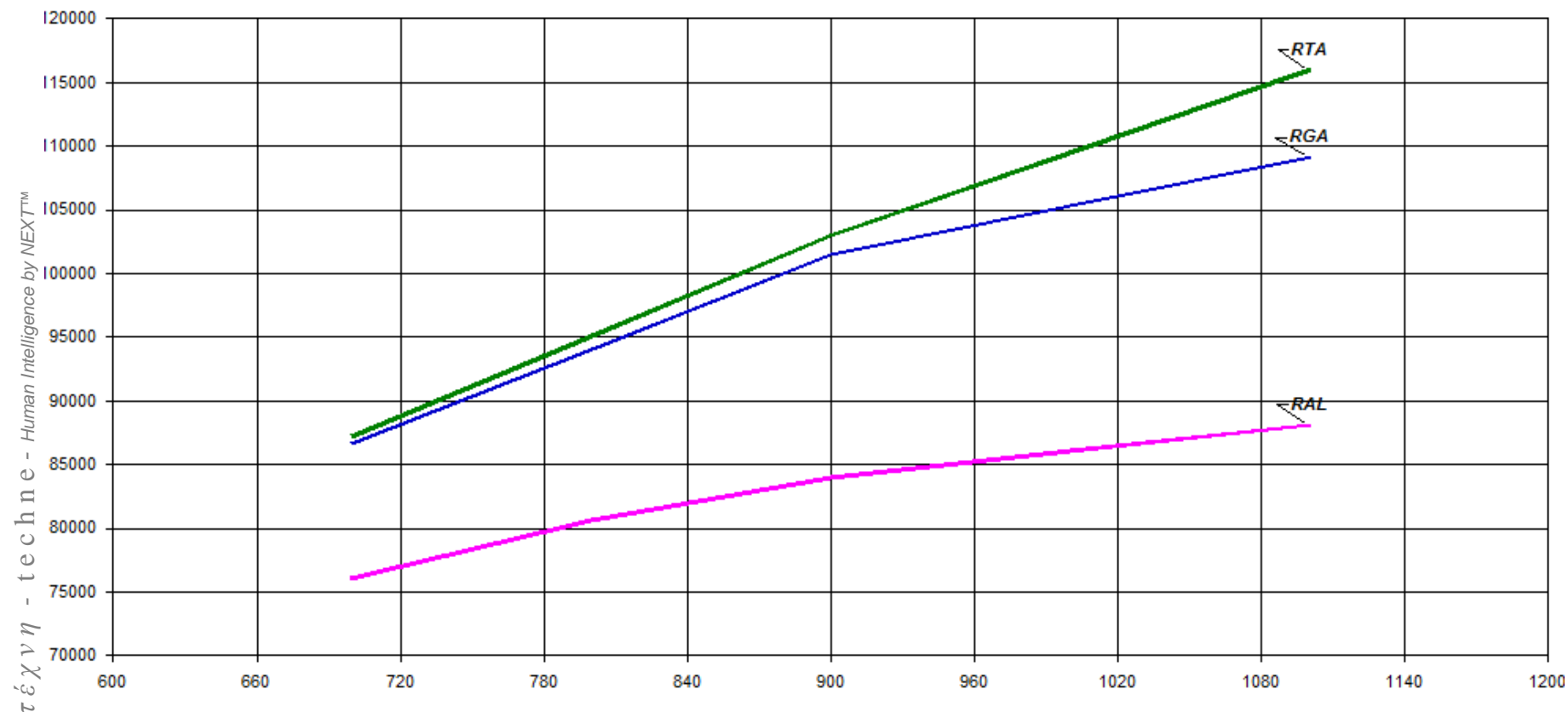


Le soglie di accesso alle qualifiche



CLASSE	
Dirigenti	19
EP	14
D	11

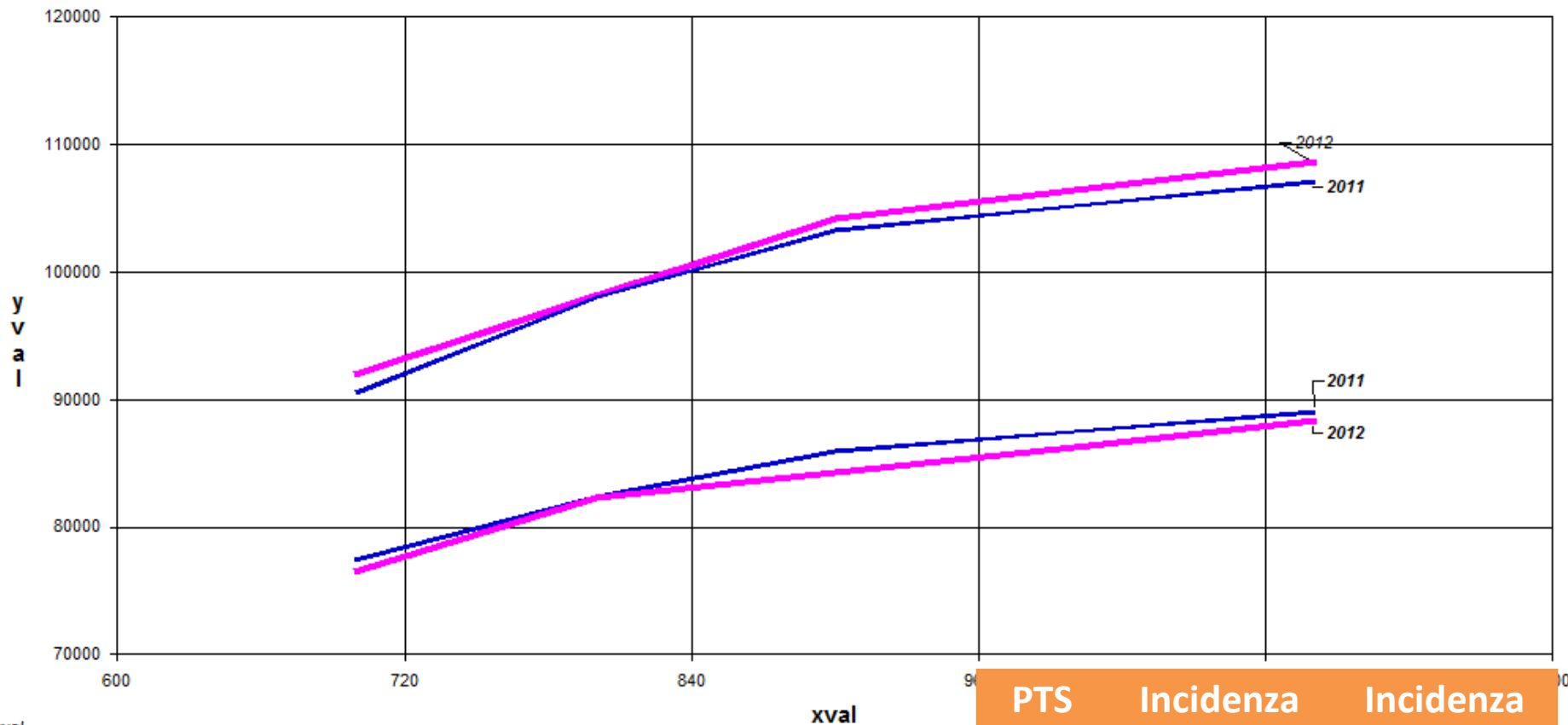
Mercato 2012 Dirigenti



PTS	Incidenza RGA %	Incidenza RTA%
700	13,9	14,7
900	20,8	22,6
1100	23,9	31,6

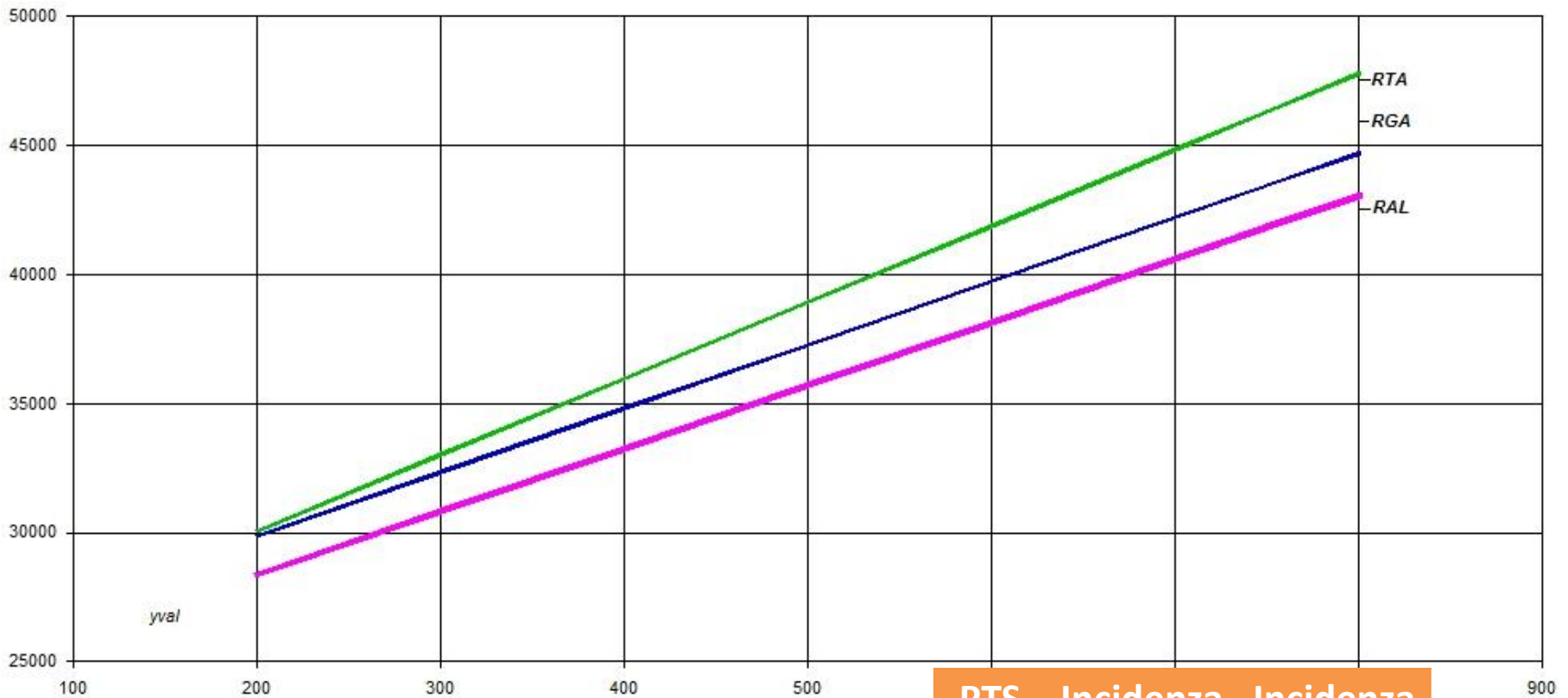
Confronto 2012/2011 Dirigenti

Chart Title



PTS	Incidenza RAL 11/12	Incidenza RGA 11/12
700	-1,1	1,5
900	-1,9	0,9
1100	-0,8	1,3

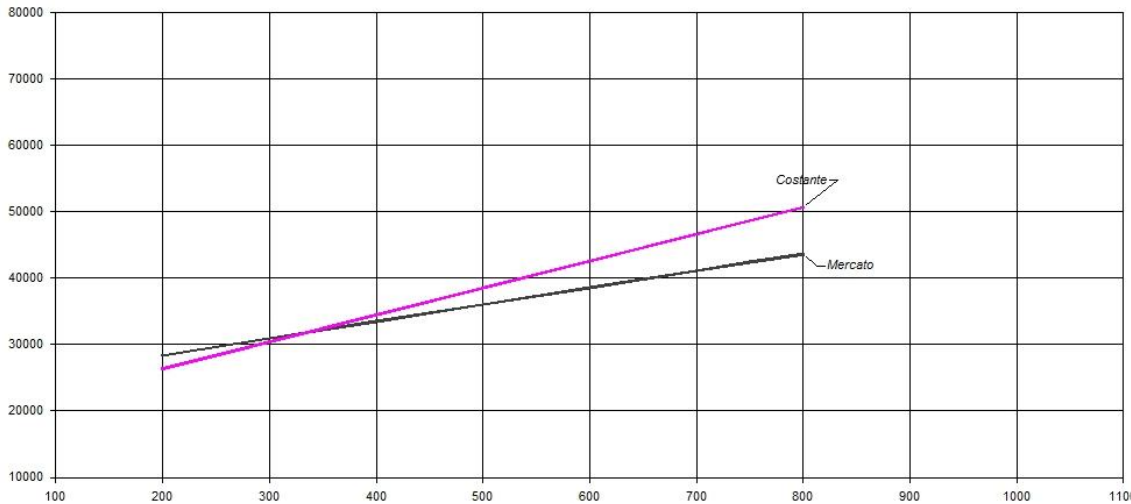
Mercato 2012 non dirigenti



PTS	Incidenza RGA %	Incidenza RTA %
200	5,3	6,0
400	4,9	8,1
700	4,0	10,4

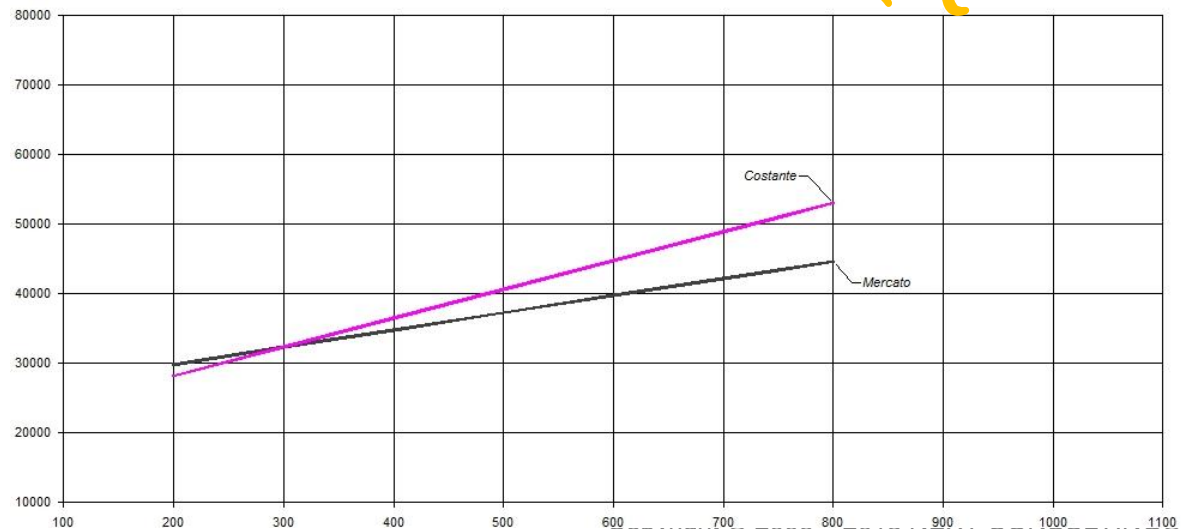
Confronto Mercato 2012 Non Dirigenti e Mercato 2012 Costante (stessi atenei presenti anche la scorsa edizione)

RAL

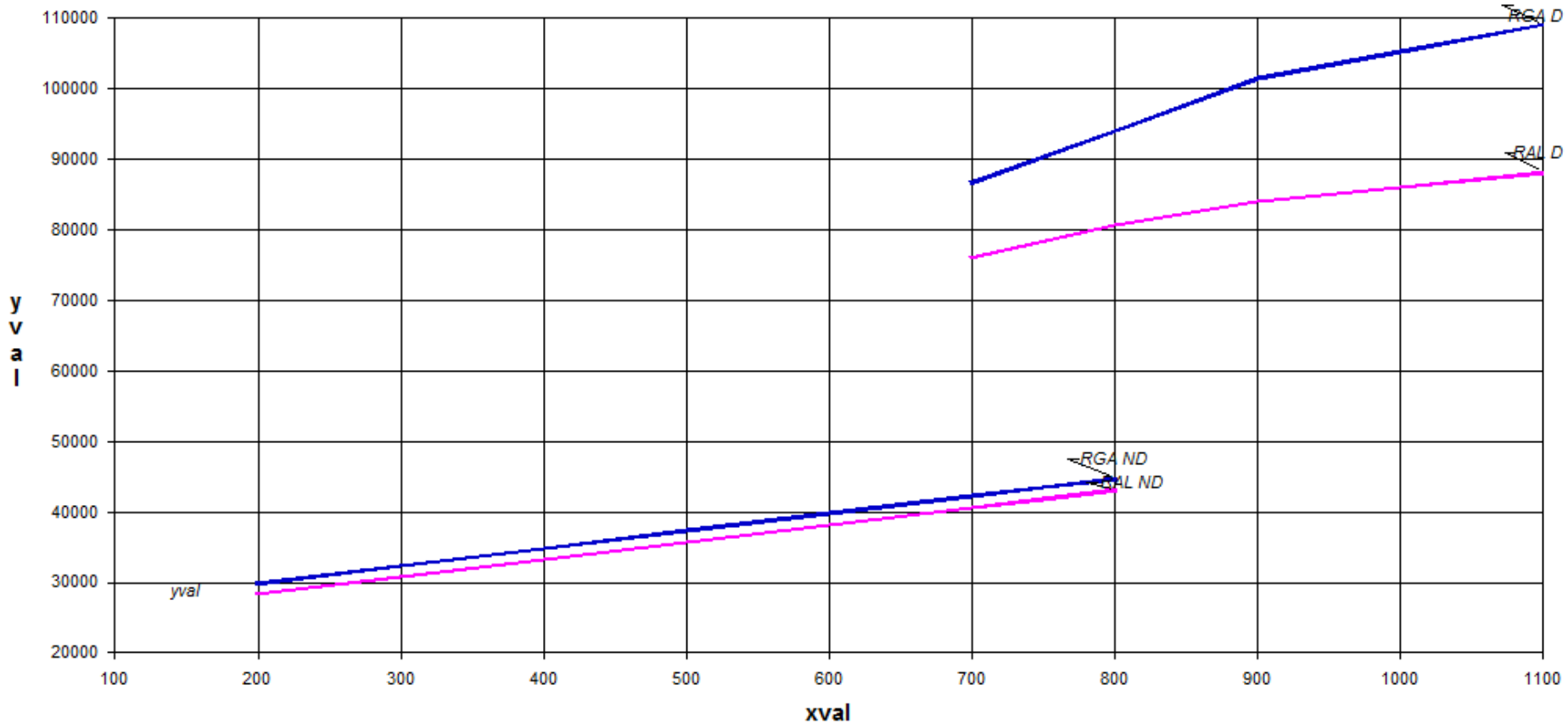


RGA

PTS	% RAL 11/12	% RGA 11/12
200	-7	-5
500	8	9
800	17	18



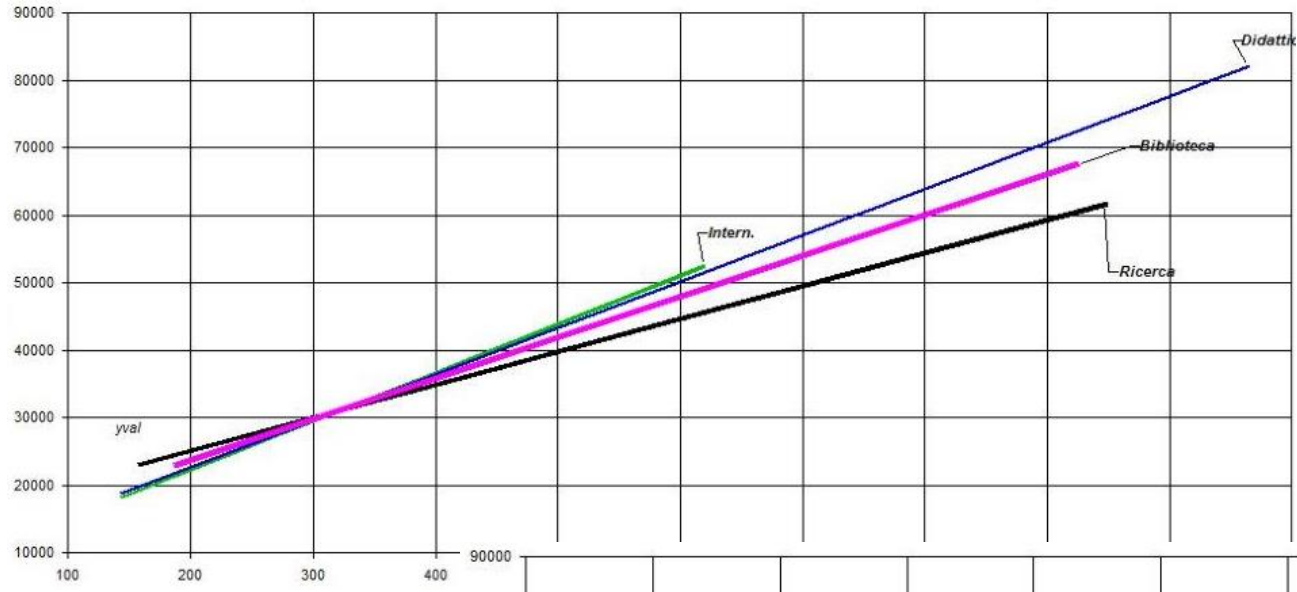
I due mercati 2012: DIRIGENTI E NON DIRIGENTI



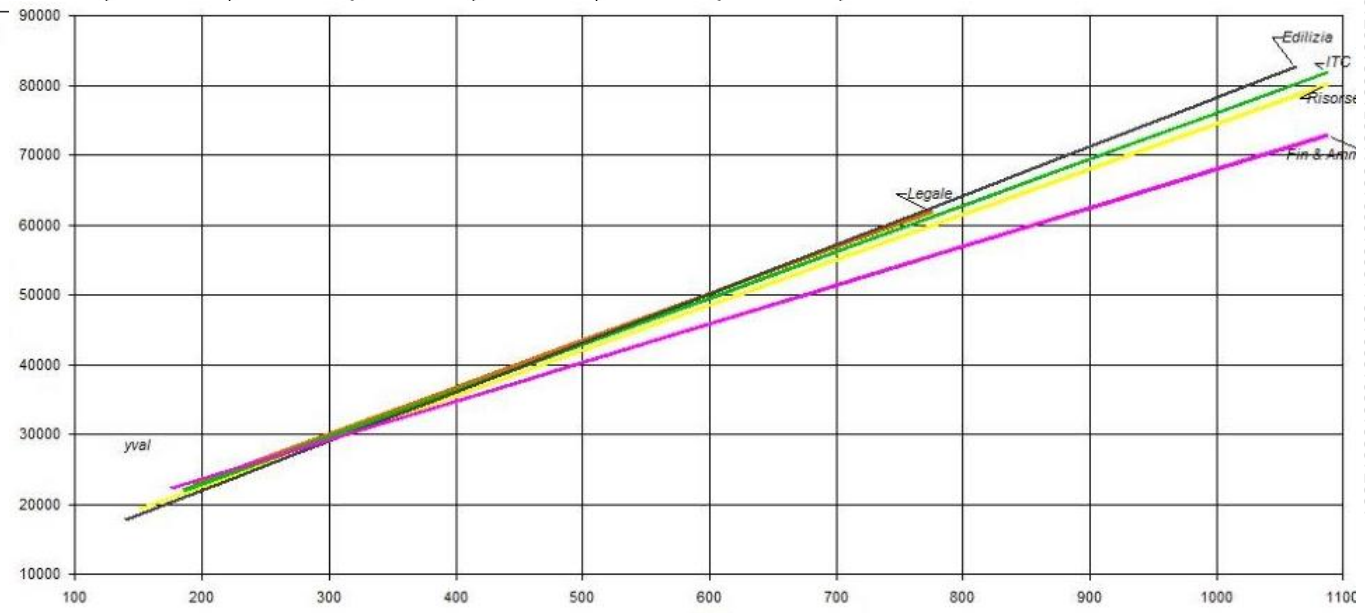
Modello professionale: i mestieri

RAL

Business



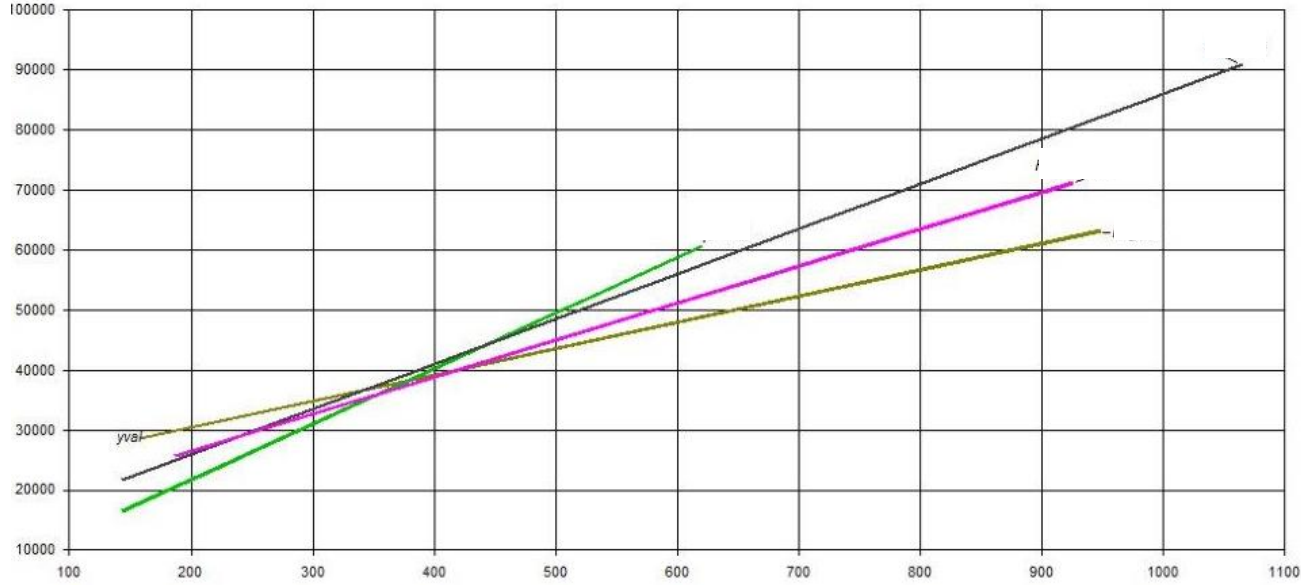
No business



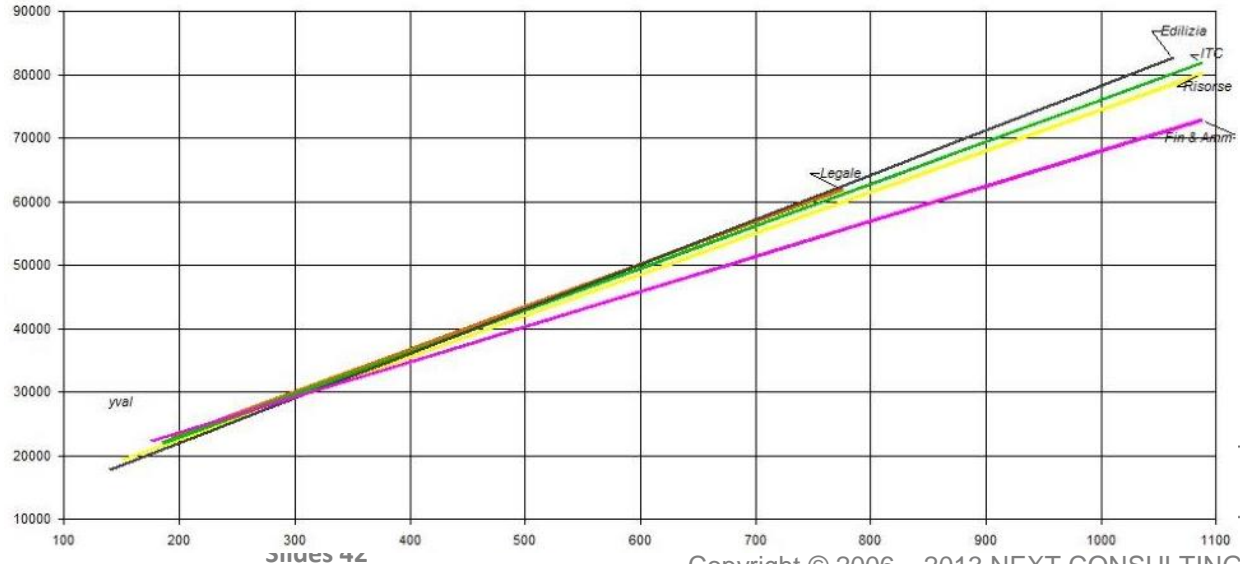
Modello professionale: mestieri

RGA

Business



No business



Un esempio di Analisi per classi (non dirigenti)

DAL

Classe	N° Persone	N° Aziende	1° quartile	Media	Mediana	3° quartile	Anzianità media	Età media	
9	600	5	22.373,75	23.903,99	23.241,67	25.398,56	15	45	
	321		21.961,01	23.632,50	22.671,28	24.920,35	14	45	
10	23	4	26.779,94	28.737,64	29.284,67	31.430,89	17	46	
- Dati azienda non presenti									
11	675	9	23.241,64	26.004,49	26.121,86	27.650,88	15	45	
	596		22.924,32	25.622,52	26.121,86	27.250,39	15	45	
12	233	7	27.855,45	30.933,41	29.523,62	32.643,41	17	47	
- Dati azienda non presenti									
13	316	9	27.091,92	30.299,59	29.578,43	32.744,74	17	47	
	147		26.121,86	28.812,04	27.771,86	30.469,57	15	45	
14	202	11	29.710,39	34.158,75	32.706,77	36.194,13	19	48	
	18		31.217,25	33.936,39	33.773,64	34.850,72	19	49	
15	215	10	31.263,74	35.821,68	34.947,07	38.997,54	19	49	
- Dati azienda non presenti									
16	Classe	N° Persone	N° Aziende	1° quartile	Media	Mediana	3° quartile	Anzianità media	Età media
9	600	5	24.255,33	26.668,15	26.435,39	27.971,15	15	45	
	321		25.894,14	27.995,10	27.469,28	29.693,17	14	45	
10	23	4	27.115,01	29.651,67	30.317,31	31.430,89	17	46	
- Dati azienda non presenti									
11	675	9	27.528,39	30.934,94	30.779,79	33.543,53	15	45	
	596		27.572,58	31.083,65	31.137,42	33.726,23	15	45	
12	233	7	28.731,90	31.864,54	30.564,23	33.567,23	17	47	
- Dati azienda non presenti									
13	316	9	30.539,71	33.871,90	32.989,47	36.189,26	17	47	
	147		31.517,25	35.390,85	34.085,46	39.281,78	15	45	
14	202	11	30.742,86	35.936,08	34.343,12	38.590,00	19	48	
	18		36.437,17	41.066,77	41.610,32	44.858,29	19	49	
15	215	10	34.157,67	39.885,40	38.521,15	43.662,35	19	49	
	67		40.660,68	45.900,73	43.662,35	50.385,24	17	48	
16	128	10	35.567,93	41.642,10	41.386,68	46.947,16	19	49	
	19		47.991,18	51.193,54	49.947,31	55.743,23	19	48	
17	50	11	37.931,60	43.757,85	41.148,97	46.846,74	17	47	
	2		51.544,84	57.659,38	57.659,38	63.773,91	11	47	
18	22	5	40.341,68	46.612,48	48.038,32	50.645,55	20	50	
- Dati azienda non presenti									
19	2	2	41.563,61	45.911,30	45.911,30	50.258,99	11	56	

DGA



Il presente documento e le informazioni in esso riportate sono strettamente riservati.

I dati, le informazioni, le stime, le proiezioni contenute nel presente documento non possono né essere utilizzate per finalità diverse né, senza il previo consenso scritto dalle società NEXT CONSULTING, consegnati a terzi, portati a conoscenza o inviati (se non richiesto in forza di legge o disposizioni normative in vigore), né essere presentati, letti o riprodotti in qualsiasi forma.

