



**Azienda Regionale per il
Diritto allo Studio Universitario della Toscana**

**PRIMI CONFRONTI SERVIZI RESIDENZIALI
DSU TOSCANA - ER.GO. EMILIA-ROMAGNA**

Indice

- 1. La valutazione dei risultati nel DSU Toscana**
- 2. Introduzione al benchmarking**
- 3. Il benchmark in Italia**
- 4. Avvio del percorso e problematiche applicative**
- 5. Descrizione sintetica organizzazione ed attività ER.GO**
- 6. Il percorso di collaborazione e di comparazione dei dati**
- 7. Analisi degli indicatori**
- 8. Conclusioni e prospettive**

PRIMI CONFRONTI SERVIZI RESIDENZIALI DSU TOSCANA - ER.GO. EMILIA-ROMAGNA

1. La valutazione dei risultati nel DSU Toscana

Il DSU Toscana ha ricercato e continua ad estendere il miglioramento dei processi produttivi, sia con riferimento ai servizi agli studenti sia alla struttura gestionale.

La ricerca di tali miglioramenti è riferita non solo alla qualità delle prestazioni e alla quantità delle stesse, ma è tesa anche ad un percorso orientato al contenimento dei costi.

L'Azienda programma obiettivi attività e risultati attesi attraverso la gestione del budget e del ciclo della performance, effettua un monitoraggio periodico delle dimensioni di costo e di ricavo, elabora il Bilancio sociale (dal 2013, per la prima volta dalla costituzione di un soggetto unitario).

Anche seguendo le indicazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione, promosso dalla Regione Toscana per tutte le Direzioni generali della Giunta e per gli Enti dipendenti, l'Azienda intende attivare, seppur in forma sperimentale e semplificata, un primo confronto di benchmarking con un'organizzazione simile a quella del DSU Toscana allo scopo di ottenere un termine di confronto e di comparazione con i propri risultati.

A tal fine l'Azienda ha stabilito di effettuare uno studio preliminare di benchmark con altri enti del DSU già tra gli obiettivi del Piano delle Attività 2014-2016 approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 76/13 del 17 Dicembre 2013 e nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa con delibera n. 15/14 del 26 Marzo 2014 per il 2014.

Le proposte di collaborazione manifestate a diversi Enti (Liguria, Trento, Padova, Emilia Romagna) hanno trovato finora la disponibilità solo di ER.GO.

2. Introduzione al benchmarking

Il benchmarking può essere definito in molti modi, ma sostanzialmente il termine si riferisce ad una "tecnica di monitoraggio continua della dinamica gestionale finalizzata alla ricerca ed al conseguimento dell'eccellenza, che utilizza procedure istituzionalizzate di confronto con un riferimento individuato come il migliore esistente e tradotto a sua volta in standard di prestazione".

Fare benchmarking significa in estrema sintesi considerare cosa fanno le altre Aziende meglio di noi e favorire l'applicazione di tali tecniche nella propria realtà produttiva.

Il benchmark può essere di diversi tipi:

- benchmarking competitivo

- benchmarking interno
- benchmarking funzionale o di processo
- benchmarking generico (o puro)

L'obiettivo del processo di benchmarking è quello di individuare le pratiche o le attività, i metodi di esecuzione, le prassi gestionali che permettono all'Azienda cui si fa riferimento di conseguire una performance superiore nello specifico aspetto confrontato, colmando in tal modo il divario o, addirittura superando le prestazioni dell'organizzazione scelta per il confronto; non è uno strumento statico, ma proprio per le sue finalità assume significato in una prospettiva dinamica di evoluzione nel tempo.

Nella sua evoluzione questo strumento è diventato non solo il modo attraverso il quale misurare l'output dei processi gestionali ma anche occasione di confronto sui risultati di efficienza degli stessi.

Fare benchmarking implica necessariamente l'attività di misurazione strumentale al confronto: questa può essere limitata e fornire la descrizione delle differenze rilevate tra le prassi interne con quelle esterne, così da supportare l'individuazione delle prassi migliori e giustificare l'opportunità di un loro utilizzo, ovvero la misurazione può estendersi a quantificare anche il divario esistente tra le performance di un processo ed un altro, in modo da determinare gli effetti potenziali derivanti dallo sviluppo di quelle attività e del miglioramento operativo nella realtà organizzativa di riferimento.

Tale confronto può essere 'interno' cioè riferito a strutture e servizi dello stesso ente, oppure può essere 'esterno', condotto cioè tra organizzazioni diverse; lo stesso servizio può essere confrontato anche secondo una logica temporale.

Il **confronto** diventa occasione di apprendimento e guida alle decisioni strategiche funzionali al miglioramento: come si gestiscono i processi di erogazione dei servizi, quali correttivi applicare alle criticità delle diverse fasi di questi processi, come assicurare una maggiore soddisfazione dell'utente.

Tali attività intendono condurre le organizzazioni a promuovere non solo l'innovazione, ma anche estendere buone pratiche organizzative e di processo, poste in essere da altri enti.

Gli obiettivi finali possono essere diversi: il primo e più intuitivo è che può far conoscere soluzioni interessanti da trasferire anche in altri **contesti organizzativi**, oppure può orientare le strategie di razionalizzazione e di miglioramento gestionali.

3. Il benchmark in Italia

I processi di benchmarking sono nati nel settore privato e sono finalizzati ad una impostazione di tipo "competitivo". Recentemente questo strumento ha cominciato a conoscere alcune

modalità applicative anche nella Pubblica Amministrazione italiana con finalità prevalentemente "comparative".

E' convincimento diffuso che nella Pubblica Amministrazione il benchmarking dovrebbe assumere caratteri di tipo collaborativo, non solo per lo scarso meccanismo competitivo che opera tra soggetti pubblici, quanto per la necessità di innalzare lo standard di prestazione di tutte le aziende che offrono servizi di pubblica utilità, favorendo un allineamento con i migliori servizi pubblici di stampo europeo, agevolando il recupero di efficacia, efficienza ed economicità.

Negli ultimi anni questa metodologia si è progressivamente sviluppata, prevalentemente nel settore della sanità per finalità di confronto e di definizione delle migliori performances di settore; esistono interessanti esperienze e documentazioni inerenti gli studi effettuati in sanità a livello regionale specialmente in Emilia-Romagna, Toscana e Marche.

La metodologia del benchmarking è stata recentemente applicata anche per comparare alcune aziende del settore idrico, mentre la Funzione Pubblica ne promuove l'utilizzo come fattore di cambiamento anche tra gli Enti Locali.

4. Avvio del percorso e problematiche applicative

Volendo dare avvio ad un'esperienza di questo tipo si è ricercato un partner con il quale promuovere un percorso di comparazione di alcuni processi organizzativi e di risultati economici.

Scegliere un'azienda con caratteristiche simili è necessario al fine di rendere i dati e i processi oggetto di confronto il più possibile tra loro reciproci, misurabili e validi, consentendo di individuare in maniera semplice e rapida quali processi ottengono migliori prestazioni se paragonati nello stesso momento temporale.

E' pertanto stato naturale intraprendere un percorso di benchmarking con un'altra Azienda che operasse nel settore del Diritto allo Studio Universitario e che presentasse una struttura simile per dimensioni e funzionamento, come è nel caso di ER.GO. Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia Romagna.

L'analisi, la consultazione e la comparazione dei dati di bilancio e degli indicatori di bilancio che se ne ricavano, ha necessitato di un lavoro preliminare di verifica relativamente sull'attribuzione dei costi e dei ricavi sulle singole poste di bilancio e sulla classificazione dei servizi che è stato effettuato in sinergia dai rispettivi uffici a questo deputati.

5. Descrizione sintetica organizzazione ed attività ER.GO

ER.GO. è l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia Romagna ed è stata istituita con legge regionale n. 15 del 27 luglio 2007; offre servizi a studenti e neolaureati delle Università e degli Istituti dell'alta formazione artistica e musicale dell'Emilia - Romagna, a studenti e neolaureati stranieri inseriti in programmi di mobilità internazionale e di ricerca, a ricercatori e professori provenienti da altre Università o istituti di ricerca italiani o stranieri.

L'Azienda, che è subentrata alle quattro Aziende per il Diritto allo Studio Universitario di Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia e Parma, offre interventi di sostegno economico attribuiti tramite concorso, tra i quali borse di studio, servizio abitativo, contributi vari (straordinari, per programmi di mobilità internazionale, ecc.), servizi di informazione, accompagnamento per studenti disabili, orientamento al lavoro e ristorazione.

L'Azienda è stata scelta poiché presenta evidenti analogie con il DSU Toscana, per settori di intervento e perché è nata dalla recente fusione con altre aziende territoriali, analogamente a quanto avvenuto per il DSU Toscana.

L'Azienda gestisce e assegna oltre 18.000 borse di studio agli studenti, per un totale di quasi 70 milioni di euro di servizi e risorse impiegati per gli studenti borsisti; conta circa 3.000 alloggi ed eroga oltre 1 milione 550 mila pasti nelle mense e nei locali convenzionati.

6. Il percorso di collaborazione e di comparazione dei dati

I primi contatti per dare avvio al lavoro di confronto sono avvenuti nel corso del 2013 direttamente tra le due Direzioni aziendali, a cui è seguito un primo incontro operativo presso la sede di Bologna di ER.GO.; valutati tutti i servizi aziendali, si è scelto di individuare uno specifico settore di riferimento, quello delle residenze per studenti, al fine di comparare i parametri quantitativi dei due servizi.

Gli altri servizi, ovvero le borse di studio e la ristorazione, presentavano caratteristiche strutturalmente così diverse da rendere molto più complesse, in una fase di avvio della metodologia, le analisi comparative.

A supporto della scelta di comparare il Servizio Residenze, va considerato che il DSU contava in quell'anno oltre 4.000 posti letto mentre ER.GO. ne contava oltre 3.000, trattandosi quindi di due dimensioni aziendali significative e paragonabili.

Successivamente si è dato avvio allo scambio dei bilanci e dei dati contabili che sono stati armonizzati e riclassificati al fine di rendere misurabili e comparabili le informazioni sui servizi residenziali delle due Aziende.

In seguito a questo lavoro preliminare si è svolto, il 31 Marzo 2014, un incontro a Firenze presso il DSU Toscana tra le Direzioni e le rispettive strutture di riferimento per concordare il

percorso successivo e dare avvio alla redazione di un documento di sintesi che desse conto dei risultati delle analisi comparative sugli indicatori.

Facendo riferimento all'anno 2012, sono stati condivisi una serie di indicatori contabili il più possibile omogenei, che consentissero di fornire in forma semplificata, ma immediata, una prima misura di valutazione e di comparazione sul servizio della gestione delle residenze universitarie.

Va inoltre ricordato che il DSU Toscana utilizza una contabilità economica - patrimoniale, mentre ER.GO. adotta una contabilità finanziaria, seppure integrata ad una contabilità economico-patrimoniale; è stato comunque necessario procedere ad una riconciliazione dei dati di bilancio al fine di impostare il lavoro in modo corretto e per rendere il più possibile i dati omogenei e misurabili.

Tra i molteplici indicatori ricavabili per analisi di benchmark, è stato ritenuto opportuno individuarne cinque, tra i quali:

- **Costo unitario a posto letto al lordo degli ammortamenti**: l'indicatore esprime il costo del singolo posto letto considerando tutti i costi del servizio compreso anche il costo per ammortamento;
- **Costo unitario delle utenze a posto letto**: rappresenta il peso delle utenze (gas, teleriscaldamento, acqua, energia elettrica) sul costo di gestione del singolo posto letto;
- **Costo unitario del personale a posto letto**: rappresenta le tre voci di costo più rilevanti per la gestione del servizio, tra le quali quella del personale alle dipendenze dell'azienda, il costo per il servizio di portineria e pulizie esternalizzato;
- **Costo unitario dei servizi manutentivi a posto letto**: l'indicatore valuta l'incidenza delle attività di conduzione e di manutenzione del patrimonio residenziale sul costo di gestione del singolo posto letto;
- **Grado di copertura dei costi e dei ricavi**: l'indicatore misura l'economicità del servizio rapportando i costi complessivi di gestione sui ricavi complessivi.

Per il numero dei posti letto si è fatto riferimento alla media ponderata calcolata nel 2012. Per i dati contabili si è utilizzato la contabilità riclassificata tra le due aziende relativamente ai centri di costo dei rispettivi servizi delle residenze.

In relazione al numero di posti letto indicato per ER.GO è necessario precisare che nel 2012 la Regione Emilia Romagna fu colpita da un forte sisma in conseguenza al quale alcune strutture residenziali delle sedi di Ferrara e Modena sono state temporaneamente chiuse.

Indicatore 1: Costo Unitario a posto letto

	ARDSU	ER.GO
N. posti letto complessivi (media ponderata 2012)	4.237	3.026
Costi gestione caratteristica (al lordo ammortamenti)	13.883.993,54	13.106.221,87
Costo unitario a posto letto (al lordo ammortamenti)	3.276,85	4.331,20

Indicatore 2: Costo Utenze a Posto Letto¹

	ARDSU	ER.GO
N. posti letto a gestione diretta	3.426²	3.026
Costo utenze	2.255.680,33	2.581.329,64
Costo unitario utenze per posto letto	658,40	835,05

Indicatore 3: Costo Personale a posto letto

	ARDSU	ER.GO
N. posti letto a gestione diretta	3.426	3.026
Costo personale	2.636.300,47	1.121.971,57
Costo servizi portineria e vigilanza	1.109.568,16	3.800.469,75 ³
Costo servizi pulizia	855.616,96	1.011.105,10
Totale costi personale + portineria + pulizie	4.601.485,59	5.933.546,42
Costo Personale a posto letto	1.343,11	1.960,85

¹ Per le utenze sono stati utilizzati i dati sui consumi 2012 relativi a gas, teleriscaldamento, acqua, energia elettrica, eventuali rimborsi. Per ARDSU la voce teleriscaldamento ingloba sia il condizionamento estivo che quello invernale.

² Il numero dei posti letto è considerato al netto della Residenza di Praticelli in cui è attivo un Project-Financing. Pertanto i costi sostenuti per le utenze sono relativi esclusivamente alle strutture a gestione diretta.

³ Per ER.GO. il costo del portierato comprende la gestione delle relazioni con gli ospiti, l'accoglienza, controllo delle pulizie, videosorveglianza e controllo accessi, gestione dei danni, incasso dei pagamenti studenti, registrazione consumi.

Indicatore 4: Costo Manutenzioni a posto letto⁴

	ARDSU	ER.GO
N. posti letto a gestione diretta	3.426	3.026
Costo servizi manutentivi	1.782.478,51	1.984.906,54
Costo unitario per posto letto servizi manutentivi	520,28	655,95

Indicatore 5: Copertura Ricavi/Costi

	ARDSU	ER.GO
Ricavi gestione caratteristica	9.661.002,82	7.942.586,21
Costi gestione caratteristica (inclusi ammortamenti)	13.883.993,54	13.106.221,87
Grado di copertura dei costi con i ricavi	69,58%	60,60%

7. Analisi degli indicatori

La comparazione degli indicatori ha fornito una prima evidenza delle differenze nell'organizzazione del servizio delle Residenze tra le due aziende. Gli scostamenti, in alcuni casi anche significativi, fanno emergere l'esigenza di approfondire i processi che stanno dietro agli indicatori stessi al fine di comprendere la ragione di tali differenze che emergono dai documenti contabili.

L'indicatore del costo unitario a posto letto presenta, in valore assoluto, un minor costo di gestione per DSU Toscana, pari a circa il 31%, rispetto ad ER.GO. (3.276,85 euro contro 4.331,20 euro) determinato sostanzialmente, come premesso, da una differente gestione delle strutture abitative tra le due aziende.

Scendendo ad analizzare i costi delle utenze a posto letto si nota ancora un minor costo da parte di DSU Toscana di circa il 26%, rispetto a ER.GO. sostanzialmente influenzato da differenze importanti per le voci del gas-teleriscaldamento; In controtendenza invece i costi per l'utenza idrica e l'energia elettrica, dove ER.GO. evidenzia un minor costo a posto letto per entrambe le voci.

Passando all'indicatore che misura il peso del personale sul singolo posto letto, composto dal costo del personale diretto, più il costo del servizio di pulizia e portierato, si evidenzia una

⁴ Per i servizi manutentivi in ARDSU sono ricompresi i costi di conduzione immobili e impianti, la manutenzione degli immobili, hardware, ascensori, impianti idrosanitari, impianti elettrici, automezzi. Per ER.GO. i costi fanno riferimento alla conduzione di immobili e impianti (canone global service e manutenzioni extra-canone), la manutenzione di immobili, parchi e giardini, ascensori, antincendio, idrosanitari, telefonici, elettrici, riparazioni attrezzature, elettrodomestici, mobili e arredi.

divergenza significativa, attorno al 40%, dovuta essenzialmente alle diverse dinamiche di gestione attuate. Tale dato rileva comunque un costo unitario delle pulizie a posto letto sostanzialmente simile, mentre notevoli differenze si registrano sul costo del personale diretto, che pesa quasi più che in maniera doppia per DSU Toscana (769 euro a posto letto contro 370), mentre sul costo del servizio di portierato ER.GO. risulta essere molto superiore (1.255 euro contro 323 a posto letto), anche se tale posta è composta da voci che ricomprendono una gamma di prestazioni più ampie di quelle contabilizzate alla medesima voce dal DSU Toscana. Più contenuto è il divario tra i costi per i servizi manutentivi che si colloca attorno al 26%, ma che comunque è un indicatore che ha una maggiore difficoltà ad essere comparato in maniera sicura a causa delle notevoli differenze che l'attività manutentiva può presentare da un contesto all'altro e da un'azienda ad un'altra. L'analisi del costo del servizio di portierato dovrebbe poi essere approfondita tenendo conto anche delle ore svolte presso ciascuna struttura residenziale.

Infine il grado di copertura dei costi sui ricavi fornisce adeguata rappresentazione delle differenze di performance, considerando che DSU Toscana copre il 69% dei propri costi mentre ER.GO. non va oltre il 60%. (La chiusura di alcune residenze a causa del sisma ha inciso anche nell'importo dei ricavi realizzati, in virtù della diminuzione delle ospitalità complessive dell'anno).

8. Conclusioni e prospettive

Il presente documento costituisce una prima sintesi di quanto è emerso dal confronto dei dati economici relativi ai servizi abitativi di ARDSU ed ER.GO. Sono poi individuati alcuni indicatori utili per ulteriori prospettive di lavoro.

Già con questo primo report è possibile azzardare alcune valutazioni sui due modelli di servizio, meritevoli di opportuni approfondimenti, come peraltro emerge nei paragrafi precedenti.

Si tratta comunque di uno strumento utile per:

- Individuare ulteriori percorsi di analisi;
- Individuare "buone prassi" gestionali in un'ottica di evoluzione dei servizi;
- Ricavare spunti e stimoli per future scelte organizzative.

Importante sarà poi la possibilità di estendere il confronto ai modelli industriali, ad altri settori di intervento ed ulteriori enti per il diritto allo studio.