

# Good Practice 2018

Report Finale:

Università degli Studi di Ferrara



# Indice

|   |    |
|---|----|
| • Introduzione al progetto.....                         | 3  |
| • Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi.....  | 5  |
| • I laboratori sperimentali.....                        | 16 |
| • Note metodologiche.....                               | 24 |
| • Team di lavoro.....                                   | 34 |
| • Good Practice 2018: Atenei e Scuole partecipanti..... | 35 |

# Introduzione al progetto

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

- **Customer Satisfaction (CS) – efficacia percepita**
- **Costi ed efficienza**

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti

- **Laboratori sperimentali, che offrono annualmente due temi «verticali» di approfondimento.**

Il presente report specifica il posizionamento dell'Ateneo rispetto a costi ed efficacia percepita, riassumendo inoltre i risultati principali relativi ai laboratori. Di seguito è riportata una breve descrizione delle tre aree di indagine del progetto.

**Customer Satisfaction (CS).** La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder dell'ateneo:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
- gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.
- Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo.

# Introduzione al progetto

**Costi ed efficienza.** Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

**Laboratori sperimentali.** Il tema dei laboratori viene definito di anno in anno sulla base dell'individuazione di temi rilevanti per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due laboratori:

1. Il laboratorio sulla performance individuale si è posto l'obiettivo di confrontare i modelli di valutazione della performance utilizzati dagli Atenei, secondo l'ottica di benchmark che contraddistingue il progetto
2. Il laboratorio sul Cruscotto del Direttore Generale ha voluto indagare quali fossero i cruscotti in uso negli Atenei, e metterne in luce i punti di forza e debolezza.

# Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi

# CS studenti I anno

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per gli **studenti del primo anno**. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media complessiva per servizio riportata nella riga finale.

L'Ateneo di Ferrara mostra CS superiore alla media nei servizi di segreteria, mentre i restanti servizi mostra un posizionamento sotto-media.

| Ateneo            | orientamento entrata | servizi gen e logistica | comunicazione | sitemi info | segreteria | biblioteche | diritto allo studio |
|-------------------|----------------------|-------------------------|---------------|-------------|------------|-------------|---------------------|
| Bergamo           | ● 4.31               | ● 4.67                  | ● 4.30        | ● 4.34      | ● 4.05     | ● 4.88      | ● 4.50              |
| Bologna           | ● 4.23               | ● 4.42                  | ● 4.06        | ● 4.32      | ● 3.79     | ● 4.58      | ● 4.23              |
| Catania           | ● 3.61               | ● 3.91                  | ● 3.72        | ● 3.82      | ● 3.60     | ● 4.31      | ● 4.07              |
| Ferrara           | ● 3.89               | ● 3.99                  |               | ● 4.01      | ● 4.00     | ● 4.18      | ● 4.09              |
| Insubria          | ● 4.13               | ● 4.36                  | ● 4.02        | ● 4.06      | ● 3.89     | ● 4.33      | ● 4.18              |
| IUAV              | ● 3.85               | ● 4.02                  | ● 3.80        | ● 3.63      | ● 3.64     | ● 4.97      | ● 4.00              |
| Milano_Bicocca    | ● 4.22               | ● 4.40                  | ● 4.22        | ● 4.22      | ● 4.08     | ● 4.60      | ● 4.19              |
| Milano_Statale    | ● 3.76               | ● 4.09                  | ● 3.68        | ● 3.72      | ● 3.54     | ● 4.64      | ● 4.01              |
| Padova            | ● 3.88               | ● 4.18                  | ● 3.96        | ● 4.01      | ● 4.05     | ● 4.77      | ● 4.26              |
| Palermo           | ● 3.36               | ● 3.53                  | ● 3.35        | ● 3.29      | ● 2.76     | ● 4.54      | ● 3.86              |
| Parma             | ● 4.52               | ● 4.57                  | ● 4.43        | ● 4.37      | ● 4.29     | ● 4.97      | ● 4.64              |
| Pavia             | ● 4.18               | ● 4.41                  | ● 4.04        | ● 4.10      | ● 4.08     | ● 4.44      | ● 4.29              |
| Perugia           | ● 4.58               | ● 4.76                  | ● 4.25        | ● 4.31      | ● 4.09     | ● 4.42      | ● 4.19              |
| Piemonte          | ● 4.09               | ● 4.48                  | ● 4.11        | ● 4.13      | ● 3.69     | ● 4.63      | ● 4.32              |
| Poliba            | ● 3.85               | ● 3.83                  | ● 3.93        | ● 3.81      | ● 3.67     | ● 3.78      | ● 3.81              |
| Polito            | ● 4.42               | ● 4.88                  | ● 4.38        | ● 4.77      | ● 4.42     | ● 4.59      | ● 4.50              |
| Salento           | ● 3.83               | ● 4.05                  | ● 3.91        | ● 3.81      | ● 3.78     | ● 4.78      | ● 4.27              |
| Salerno           | ● 4.14               | ● 4.56                  | ● 4.20        | ● 4.24      | ● 3.92     | ● 4.80      | ● 4.36              |
| Sassari           | ● 4.02               | ● 4.29                  | ● 4.09        | ● 4.00      | ● 4.28     | ● 4.84      | ● 4.52              |
| SNS               | ● 4.46               | ● 4.68                  | ● 4.32        | ● 4.46      | ● 5.13     | ● 4.78      |                     |
| Torino            | ● 3.54               | ● 3.76                  | ● 3.44        | ● 3.47      | ● 3.47     | ● 4.29      | ● 3.87              |
| Udine             | ● 4.10               | ● 4.33                  | ● 4.02        | ● 4.02      | ● 3.83     | ● 4.36      | ● 4.07              |
| Urbino            | ● 4.00               | ● 3.86                  | ● 3.76        | ● 3.97      | ● 3.59     | ● 4.50      | ● 4.10              |
| Venezia           | ● 4.25               | ● 4.46                  | ● 4.35        | ● 4.26      | ● 3.77     | ● 4.63      | ● 4.43              |
| Verona            | ● 3.89               | ● 4.22                  | ● 3.90        | ● 3.96      | ● 3.79     | ● 4.60      | ● 4.14              |
| Media complessiva | 4.05                 | 4.27                    | 4.01          | 4.04        | 3.89       | 4.57        | 4.20                |

Note: Scala di valutazione 1 - 6

● Valore sotto media Atenei/Scuole

● Valore sopra media Atenei/Scuole

# CS studenti anni successivi

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per gli **studenti degli anni successivi**. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media complessiva per servizio riportata nella riga finale.

L'Ateneo di Ferrara mostra CS superiore alla media nei servizi logistici, nei sistemi informativi, nelle segreterie, nel diritto allo studio e nel job placement. I servizi con prestazione sotto-media sono invece quelli di internazionalizzazione e i servizi bibliotecari.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

● Valore sotto media Atenei/Scuole

● Valore sopra media Atenei/Scuole

| Ateneo         | servizi gen e logistica | comunicazione | sistemi info | internaz | segreteria | biblioteche | diritto allo studio | job placement |
|----------------|-------------------------|---------------|--------------|----------|------------|-------------|---------------------|---------------|
| Bergamo        | ● 4.29                  | ● 4.00        | ● 3.98       | ● 4.32   | ● 3.88     | ● 4.94      | ● 4.39              | ● 3.67        |
| Bologna        | ● 4.16                  | ● 3.98        | ● 4.15       | ● 4.21   | ● 3.63     | ● 4.57      | ● 4.11              | ● 3.62        |
| Catania        | ● 3.51                  | ● 3.39        | ● 3.37       | ● 3.97   | ● 3.36     | ● 4.18      | ● 3.77              | ● 3.16        |
| Ferrara        | ● 3.99                  |               | ● 4.06       | ● 3.93   | ● 3.99     | ● 4.26      | ● 4.04              | ● 3.87        |
| Insubria       | ● 3.99                  | ● 3.71        | ● 3.67       | ● 4.03   | ● 3.68     | ● 4.35      | ● 3.94              | ● 3.58        |
| IUAV           |                         |               |              |          | ● 3.85     | ● 4.66      | ● 3.77              |               |
| Milano_Bicocca | ● 4.12                  | ● 3.97        | ● 3.97       | ● 3.99   | ● 3.93     | ● 4.60      | ● 4.16              | ● 3.34        |
| Milano_Statale | ● 3.64                  | ● 3.30        | ● 3.41       | ● 3.42   | ● 3.31     | ● 4.45      | ● 3.78              | ● 3.41        |
| Padova         | ● 3.98                  | ● 3.95        | ● 3.95       | ● 4.16   | ● 3.99     | ● 4.77      | ● 4.14              | ● 3.67        |
| Palermo        | ● 3.28                  | ● 3.17        | ● 3.16       | ● 3.32   | ● 2.95     | ● 4.38      | ● 3.71              | ● 3.08        |
| Parma          | ● 4.25                  | ● 4.09        | ● 4.13       | ● 4.00   | ● 4.14     | ● 4.73      | ● 4.32              | ● 3.68        |
| Pavia          | ● 4.17                  | ● 3.99        | ● 3.90       | ● 4.23   | ● 4.04     | ● 4.44      | ● 4.29              | ● 3.57        |
| Perugia        | ● 4.16                  | ● 3.71        | ● 3.91       | ● 4.53   | ● 3.64     | ● 3.87      | ● 3.95              | ● 3.26        |
| Piemonte       | ● 4.28                  | ● 3.99        | ● 4.06       | ● 3.60   | ● 3.69     | ● 4.55      | ● 4.21              | ● 3.70        |
| Poliba         | ● 3.43                  | ● 3.60        | ● 3.38       | ● 3.70   | ● 3.39     | ● 3.58      | ● 3.54              | ● 3.36        |
| Polimi         | ● 3.75                  | ● 3.95        | ● 3.56       |          | ● 3.68     | ● 4.46      |                     |               |
| Polito         | ● 4.37                  | ● 4.16        | ● 4.38       | ● 3.87   | ● 4.22     | ● 4.63      | ● 4.17              | ● 3.76        |
| Salento        | ● 3.46                  | ● 3.48        | ● 3.45       | ● 3.68   | ● 3.38     | ● 4.65      | ● 4.08              | ● 3.49        |
| Salerno        | ● 4.22                  | ● 3.95        | ● 3.88       | ● 4.44   | ● 3.70     | ● 4.56      | ● 4.07              | ● 3.47        |
| Sassari        | ● 3.98                  | ● 3.90        | ● 3.83       | ● 4.51   | ● 4.16     | ● 4.84      | ● 4.21              | ● 3.50        |
| SNS            | ● 4.53                  | ● 3.76        | ● 4.06       | ● 3.62   | ● 5.50     | ● 4.99      |                     | ● 5.67        |
| Torino         | ● 3.41                  | ● 3.26        | ● 3.25       | ● 3.39   | ● 3.23     | ● 4.26      | ● 3.76              | ● 3.49        |
| Udine          | ● 4.16                  | ● 3.90        | ● 3.92       | ● 4.21   | ● 3.82     | ● 4.42      | ● 3.92              | ● 4.10        |
| Urbino         | ● 3.62                  | ● 3.65        | ● 3.81       | ● 4.11   | ● 3.31     | ● 4.47      | ● 3.97              | ● 3.48        |
| Venezia        | ● 4.12                  | ● 4.16        | ● 4.01       | ● 4.16   | ● 4.03     | ● 4.42      | ● 4.37              |               |
| Verona         | ● 4.11                  | ● 3.83        | ● 3.80       | ● 3.97   | ● 3.71     | ● 4.61      | ● 4.07              | ● 3.61        |
| Media          | 3.96                    | 3.79          | 3.80         | 3.97     | 3.78       | 4.49        | 4.03                | 3.63          |

# CS DDA

(Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per i **docenti, dottorandi, assegnisti**. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei per gli Atenei, e dalla media delle Scuole per le Scuole, in base ai valori riportati nelle ultime due righe della tabella.

L'Ateneo di Ferrara riporta CS superiore alla media in tutti i servizi qui considerati.

- Note: Scala di valutazione 1 - 6
- Valore sotto media Atenei/Scuole
  - Valore sopra media Atenei/Scuole

| Ateneo         | Amministrati<br>one<br>personale | Servizi<br>logistici | Comunicazio<br>ne | Sistemi info | Supporto<br>didattica | Supporto<br>ricerca | Biblioteche | Sodd.<br>Complessiv<br>a |
|----------------|----------------------------------|----------------------|-------------------|--------------|-----------------------|---------------------|-------------|--------------------------|
| Bergamo        | ● 4.51                           | ● 4.03               | ● 3.82            | ● 4.48       | ● 4.27                | ● 4.24              | ● 5.10      | ● 4.46                   |
| Bologna        | ● 4.42                           | ● 3.82               | ● 4.18            | ● 4.62       | ● 4.42                | ● 4.07              | ● 4.82      | ● 4.21                   |
| Cassino        | ● 4.40                           | ● 3.46               | ● 3.88            | ● 4.31       | ● 4.53                | ● 4.11              | ● 4.88      | ● 4.34                   |
| Catania        | ● 4.30                           | ● 3.56               | ● 3.88            | ● 3.97       | ● 4.22                | ● 3.55              | ● 4.33      | ● 4.24                   |
| Ferrara        | ● 4.74                           | ● 4.08               | ● 4.02            | ● 4.52       | ● 4.42                | ● 4.39              | ● 4.77      | ● 4.70                   |
| Firenze        | ● 4.55                           | ● 3.69               | ● 3.69            | ● 3.78       | ● 4.04                | ● 4.10              | ● 4.69      | ● 4.17                   |
| IMT            | ● 4.83                           | ● 4.69               | ● 4.26            | ● 4.92       | ● 4.72                | ● 4.85              | ● 5.46      | ● 4.95                   |
| Insubria       | ● 4.67                           | ● 3.84               | ● 3.41            | ● 4.18       | ● 4.38                | ● 4.20              | ● 4.80      | ● 4.43                   |
| IUAV           | ● 4.66                           | ● 3.70               | ● 3.74            | ● 4.07       | ● 4.07                | ● 3.84              | ● 4.98      | ● 4.23                   |
| Milano Statale | ● 3.73                           | ● 3.22               | ● 3.39            | ● 3.82       | ● 3.95                | ● 3.70              | ● 4.58      | ● 3.78                   |
| Padova         | ● 4.48                           | ● 4.03               | ● 4.09            | ● 4.24       | ● 4.70                | ● 4.48              | ● 5.06      | ● 4.60                   |
| Palermo        | ● 4.12                           | ● 3.45               | ● 3.54            | ● 3.80       | ● 4.10                | ● 3.48              | ● 4.51      | ● 4.02                   |
| Parma          | ● 4.11                           | ● 3.57               | ● 3.67            | ● 3.96       | ● 4.29                | ● 3.73              | ● 4.86      | ● 4.06                   |
| Pavia          | ● 4.31                           | ● 3.52               | ● 3.58            | ● 3.90       | ● 4.19                | ● 3.86              | ● 4.58      | ● 4.03                   |
| Perugia        | ● 4.20                           | ● 4.68               | ● 3.68            | ● 4.00       | ● 4.65                | ● 4.18              | ● 4.56      | ● 4.32                   |
| Piemonte       | ● 4.65                           | ● 4.06               | ● 3.88            | ● 4.51       | ● 4.34                | ● 4.26              | ● 4.63      | ● 4.50                   |
| PoliBa         | ● 4.25                           | ● 3.60               | ● 4.12            | ● 3.92       | ● 4.10                | ● 3.80              | ● 4.08      | ● 4.22                   |
| Polimi         |                                  |                      |                   |              |                       |                     |             | ● 4.42                   |
| Polito         | ● 4.70                           | ● 3.95               | ● 3.98            | ● 4.05       | ● 4.48                | ● 4.15              | ● 4.63      | ● 4.22                   |
| Salento        | ● 4.32                           | ● 3.36               | ● 3.52            | ● 3.95       | ● 3.98                | ● 3.46              | ● 4.42      | ● 4.04                   |
| Salerno        | ● 4.21                           | ● 3.90               | ● 4.24            | ● 4.26       | ● 4.30                | ● 3.94              | ● 4.54      | ● 4.26                   |
| SSSA           | ● 4.24                           | ● 4.12               | ● 4.05            | ● 4.34       | ● 4.17                | ● 3.59              | ● 4.49      | ● 4.19                   |
| Sassari        | ● 4.61                           | ● 3.62               | ● 3.99            | ● 4.21       | ● 4.37                | ● 3.96              | ● 4.69      | ● 4.27                   |
| Siena          | ● 4.33                           | ● 3.83               | ● 3.93            | ● 3.97       | ● 4.51                | ● 3.97              | ● 4.80      | ● 4.34                   |
| SISSA          | ● 4.75                           | ● 4.46               | ● 4.37            | ● 4.31       | ● 4.57                | ● 4.61              | ● 5.16      | ● 4.65                   |
| SNS            | ● 5.02                           | ● 4.49               | ● 4.27            | ● 4.75       | ● 5.14                | ● 5.00              | ● 4.97      | ● 4.84                   |
| Urbino         | ● 4.69                           | ● 3.97               | ● 4.10            | ● 4.20       | ● 4.55                | ● 3.87              | ● 4.82      | ● 4.58                   |
| Venezia        | ● 5.08                           | ● 4.04               | ● 4.45            | ● 4.58       | ● 4.72                | ● 4.77              | ● 5.00      | ● 4.69                   |
| Verona         | ● 4.15                           | ● 4.15               | ● 4.05            | ● 4.19       | ● 4.30                | ● 4.15              | ● 4.82      |                          |
| Torino         | ● 4.33                           | ● 3.59               | ● 3.72            | ● 3.99       | ● 4.24                | ● 4.11              | ● 4.79      | ● 3.85                   |
| Trento         | ● 4.65                           | ● 3.37               | ● 3.96            | ● 4.35       | ● 4.56                | ● 4.43              | ● 4.73      |                          |
| Media Atenei   | 4.43                             | 3.77                 | 3.87              | 4.15         | 4.33                  | 4.03                | 4.71        | 4.28                     |
| Media Scuole   | 4.71                             | 4.44                 | 4.24              | 4.58         | 4.65                  | 4.51                | 5.02        | 4.66                     |



# CS PTA

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per il **personale TA**. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei per gli Atenei, e dalla media delle Scuole per le Scuole, in base ai valori riportati nelle ultime due righe della tabella.

L'Ateneo di Ferrara riporta CS superiore alla media nei servizi analizzati ad esclusione dell'amministrazione del personale e della comunicazione.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

● Valore sotto media Atenei/Scuole

● Valore sopra media Atenei/Scuole

|                       | Amministrazione personale | Servizi logistici | Comunicazione | Sistemi info | Contabilità | Sodd. Complessiva |
|-----------------------|---------------------------|-------------------|---------------|--------------|-------------|-------------------|
| <b>Bergamo</b>        | ● 3.70                    | ● 3.55            | ● 3.60        | ● 4.39       | ● 4.27      | ● 3.92            |
| <b>Bologna</b>        | ● 3.67                    | ● 3.59            | ● 3.99        | ● 4.46       | ● 4.50      | ● 4.07            |
| <b>Cassino</b>        | ● 3.44                    | ● 3.25            | ● 3.63        | ● 4.47       | ● 3.91      | ● 3.97            |
| <b>Catania</b>        | ● 3.90                    | ● 3.37            | ● 3.80        | ● 4.18       | ● 4.01      | ● 3.93            |
| <b>Ferrara</b>        | ● 3.78                    | ● 3.94            | ● 3.61        | ● 4.42       | ● 4.27      | ● 4.06            |
| <b>Firenze</b>        | ● 4.35                    | ● 3.62            | ● 3.77        | ● 4.00       | ● 4.57      | ● 4.13            |
| <b>IMT</b>            | ● 4.67                    | ● 4.64            | ● 4.36        | ● 4.93       | ● 4.93      | ● 4.71            |
| <b>Insubria</b>       | ● 3.90                    | ● 3.31            | ● 3.42        | ● 4.14       | ● 4.20      | ● 3.75            |
| <b>IUAV</b>           | ● 3.99                    | ● 3.58            | ● 3.56        | ● 4.21       | ● 3.83      | ● 3.89            |
| <b>Milano Statale</b> | ● 3.43                    | ● 3.14            | ● 3.36        | ● 3.84       | ● 3.69      | ● 3.59            |
| <b>Padova</b>         | ● 3.81                    | ● 3.77            | ● 3.88        | ● 4.19       | ● 4.31      | ● 4.32            |
| <b>Palermo</b>        | ● 4.02                    | ● 3.68            | ● 3.85        | ● 4.26       | ● 4.02      | ● 4.09            |
| <b>Parma</b>          | ● 4.09                    | ● 3.63            | ● 3.89        | ● 4.17       | ● 4.23      | ● 3.99            |
| <b>Pavia</b>          | ● 3.77                    | ● 3.59            | ● 3.52        | ● 3.86       | ● 3.77      | ● 3.73            |
| <b>Perugia</b>        | ● 3.71                    | ● 3.69            | ● 3.77        | ● 4.19       | ● 4.09      | ● 3.92            |
| <b>Piemonte</b>       | ● 3.53                    | ● 3.65            | ● 3.68        | ● 4.23       | ● 4.04      | ● 3.92            |
| <b>Poliba</b>         | ● 3.45                    | ● 3.13            | ● 3.46        | ● 3.46       | ● 2.91      | ● 3.44            |
| <b>Polimi</b>         |                           |                   |               |              |             | ● 4.34            |
| <b>Polito</b>         | ● 4.05                    | ● 3.95            | ● 3.91        | ● 4.36       | ● 4.24      | ● 4.05            |
| <b>Salento</b>        | ● 3.79                    | ● 3.51            | ● 3.48        | ● 3.96       | ● 4.12      | ● 3.82            |
| <b>Salerno</b>        | ● 3.83                    | ● 3.58            | ● 3.83        | ● 4.25       | ● 4.16      | ● 3.97            |
| <b>SSSA</b>           | ● 3.99                    | ● 4.04            | ● 4.06        | ● 4.83       | ● 4.45      | ● 4.36            |
| <b>Sassari</b>        | ● 3.58                    | ● 3.49            | ● 3.64        | ● 3.97       | ● 4.08      | ● 3.92            |
| <b>Siena</b>          | ● 3.24                    | ● 3.46            | ● 3.34        | ● 3.75       | ● 3.74      | ● 3.61            |
| <b>SISSA</b>          | ● 4.04                    | ● 4.12            | ● 3.82        | ● 4.60       | ● 4.40      | ● 4.37            |
| <b>SNS</b>            | ● 4.39                    | ● 4.39            | ● 4.25        | ● 4.44       | ● 4.44      | ● 4.36            |
| <b>Urbino</b>         | ● 4.09                    | ● 3.82            | ● 4.00        | ● 4.42       | ● 4.53      | ● 4.19            |
| <b>Venezia</b>        | ● 4.13                    | ● 3.87            | ● 4.10        | ● 4.26       | ● 4.86      | ● 4.38            |
| <b>Verona</b>         | ● 3.80                    | ● 3.87            | ● 3.85        | ● 4.14       | ● 3.85      | ● 4.10            |
| <b>Torino</b>         | ● 3.77                    | ● 3.49            | ● 3.62        | ● 4.35       | ● 4.18      | ● 3.94            |
| <b>Trento</b>         | ● 4.51                    | ● 3.24            | ● 3.81        | ● 4.22       | ● 4.12      |                   |
| <b>Media Atenei</b>   | <b>3.82</b>               | <b>3.57</b>       | <b>3.71</b>   | <b>4.16</b>  | <b>4.10</b> | <b>3.96</b>       |
| <b>Media Scuole</b>   | <b>4.27</b>               | <b>4.30</b>       | <b>4.12</b>   | <b>4.70</b>  | <b>4.56</b> | <b>4.45</b>       |

# Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

| Servizi   | Ferrara | Media Atenei |
|---|---------|--------------|
| 15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico      | 12,08%  | 10,81%       |
| 10. Servizi generali e logistici  | 11,46%  | 9,93%        |
| 24. Supporto tecnico all'attività di ricerca                              | 10,50%  | 10,02%       |
| 20. Biblioteche   | 7,38%   | 7,93%        |
| 2. Contabilità  | 6,90%   | 7,90%        |
| 6. Personale  | 6,81%   | 7,56%        |
| 8. Edilizia _ Interventi sul costruito                                    | 5,44%   | 2,56%        |
| 11. Sistemi informativi   | 5,25%   | 6,90%        |
| 9. Approvvigionamenti   | 5,08%   | 4,26%        |
| 16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master) | 4,18%   | 3,33%        |
| 3. Affari legali e istituzionali  | 3,47%   | 4,56%        |
| 25. Supporto alla gestione ospedaliera                                    | 3,41%   | 3,80%        |
| 1. Pianificazione, controllo e statistica                                 | 3,37%   | 3,66%        |
| 4. Comunicazione  | 2,76%   | 3,55%        |
| 22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali     | 2,56%   | 4,01%        |
| 1b. Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione                    | 2,09%   | 1,87%        |
| 12. Orientamento in entrata   | 1,56%   | 1,38%        |
| 26. Gestione museale e/o archivistica                                     | 1,17%   | 1,11%        |
| 18. Internazionalizzazione studenti                                       | 1,01%   | 1,76%        |
| 7. Edilizia _ Nuovi interventi edilizi                                    | 1,00%   | 1,04%        |
| 14. Gestione delle borse di studio  | 0,66%   | 0,79%        |
| 21. Trasferimento tecnologico   | 0,66%   | 0,69%        |
| 17. Orientamento in uscita  | 0,50%   | 1,08%        |
| 5. Servizi sociali e welfare  | 0,41%   | 0,54%        |
| 19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA                      | 0,22%   | 0,65%        |
| 13. Gestione alloggi e mense  | 0,07%   | 0,26%        |

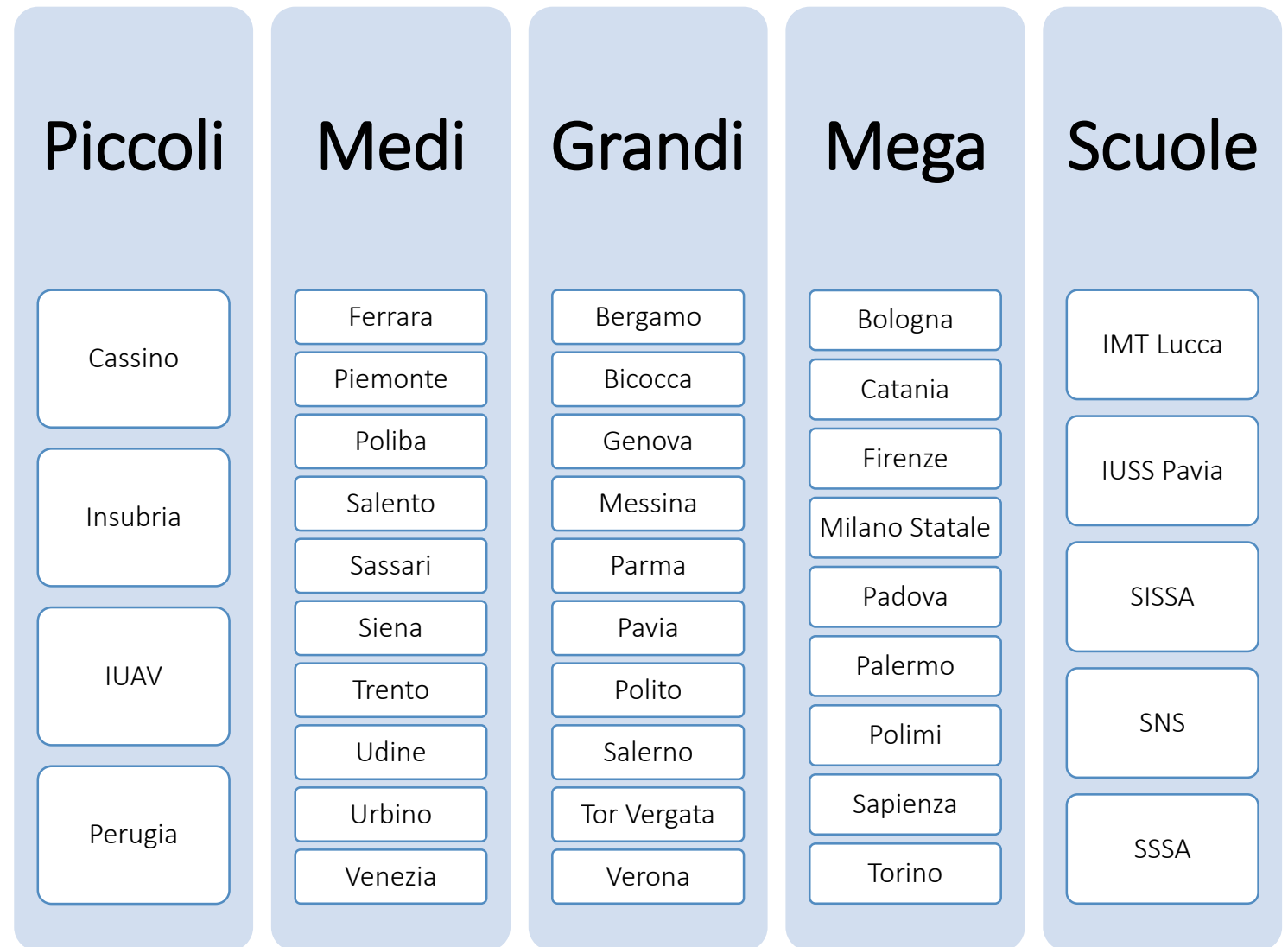
La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della colonna dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP.

L'Ateneo di Ferrara riporta tre servizi con incidenza superiore al 10% dei costi totali: la didattica in itinere, i servizi generali ed il supporto all'attività di ricerca, tutti con incidenza lievemente superiore alla media degli Atenei.

# I cluster delle Scuole e degli Atenei

La tabella riporta la **divisione degli Atenei nei 5 cluster di riferimento**, che costituiranno **uno dei benchmark di riferimento dei cruscotti successivi**, in base al dimensionamento dell'Ateneo. Nel dettaglio:

- Atenei piccoli: studenti < 10.000
- Atenei medi: 10.000 < studenti < 20.000
- Atenei grandi: 20.000 < studenti < 40.000
- Atenei mega: studenti > 40.000
- Scuole superiori



# Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti a tutti gli stakeholder (i.e. comunicazione, sistemi informativi, servizi generali e logistici e biblioteche).

Alcune note di supporto alla lettura:

- La quarta colonna riporta le **prestazioni dell'Ateneo**, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore.
- Il **benchmark** è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento.
- Le ultime due colonne riportano gli **scostamenti percentuali**.

L'Ateneo di Ferrara mostra costi inferiori alla media in tutti i servizi, mentre alcune criticità emergono nei vari servizi solo rispetto alla CS studenti.

|                     | Prestazione    | Unità di misura     | GP 2018 - Valore | GP 2018 - Valore benchmark (media atenei) | GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster) | Scostamento (%) | Scostamento (%) Cluster |
|---------------------|----------------|---------------------|------------------|---|---|-----------------|-------------------------|
| Comunicazione       | CS doc         | (1-6)               | 4,02             | 3,87                                      | 4,00  | 3,88%           | 0,51%                   |
|                     | CS pta         | (1-6)               | 3,61             | 3,71                                      | 3,68  | -2,49%          | -1,79%                  |
|                     | CS stud I anno | (1-6)               | -                | 4,01                                      | 4,02  | -100,00%        | -100,00%                |
|                     | CS stud succ   | (1-6)               | -                | 3,79                                      | 3,81  | -100,00%        | -100,00%                |
|                     | Costo unitario | €/persona           | 284,70           | 416,76                                    | 431,74  | -31,69%         | -34,06%                 |
| Sistemi informativi | CS doc         | (1-6)               | 4,52             | 4,15                                      | 4,24  | 9,01%           | 6,53%                   |
|                     | CS pta         | (1-6)               | 4,42             | 4,16                                      | 4,08  | 6,37%           | 8,53%                   |
|                     | CS stud I anno | (1-6)               | 4,01             | 4,04                                      | 4,00  | -0,91%          | 0,12%                   |
|                     | CS stud succ   | (1-6)               | 4,06             | 3,80                                      | 3,81  | 6,67%           | 6,31%                   |
|                     | Costo unitario | €/persona           | 1.282,90         | 1.758,92                                  | 2.357,49                                      | -27,06%         | -45,58%                 |
| Approvv e serv gen  | CS doc         | (1-6)               | 4,08             | 3,77                                      | 3,77  | 8,24%           | 8,29%                   |
|                     | CS pta         | (1-6)               | 3,94             | 3,57                                      | 3,57  | 10,45%          | 10,45%                  |
|                     | CS stud I anno | (1-6)               | 3,99             | 4,27                                      | 4,16  | -6,62%          | -4,20%                  |
|                     | CS stud succ   | (1-6)               | 3,99             | 3,96                                      | 3,88  | 0,85%           | 2,87%                   |
|                     | Costo unitario | €/mq                | 29,62            | 30,41                                     | 31,23   | -2,61%          | -5,17%                  |
| Biblioteche         | CS doc         | (1-6)               | 4,77             | 4,71                                      | 4,66  | 1,30%           | 2,38%                   |
|                     | CS stud I anno | (1-6)               | 4,18             | 4,57                                      | 4,46  | -8,53%          | -6,39%                  |
|                     | CS stud succ   | (1-6)               | 4,26             | 4,49                                      | 4,40  | -5,13%          | -3,23%                  |
|                     | Costo unitario | €/utente potenziale | 67,54            | 88,49                                     | 92,85   | -23,68%         | -27,26%                 |

# Il cruscotto dei servizi a docenti e PTA

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti a docenti e PTA, cioè amministrazione del personale, contabilità e supporto alla ricerca.

Alcune note di supporto alla lettura:

- La quarta colonna riporta le **prestazioni dell'Ateneo**, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore.
- Il **benchmark** è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento.
- Le ultime due colonne riportano gli **scostamenti percentuali**.

L'Ateneo di Ferrara mostra performance superiori alla media nella contabilità e nel supporto alla ricerca. La gestione del personale mostra invece CS PTA sotto-media, a fronte di costi unitari anch'essi inferiori alla media.

|             | Prestazione    | Unità di misura | GP 2018 - Valore | GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei) | GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster) | Scostamento (%) | Scostamento (%) Cluster |
|-------------|----------------|-----------------|------------------|---|---|-----------------|-------------------------|
| Personale   | CS doc         | (1-6)           | 4,74             | 4,43                                      | 4,59  | 7,04%           | 3,28%                   |
|             | CS pta         | (1-6)           | 3,78             | 3,82                                      | 3,79  | -1,02%          | -0,21%                  |
|             | Costo unitario | €/persona       | 701,70           | 866,10                                    | 854,46  | -18,98%         | -17,88%                 |
| Contabilità | CS pta         | (1-6)           | 4,27             | 4,10                                      | 4,07  | 4,25%           | 4,81%                   |
|             | Costo unitario | €/mgl€          | 5,14             | 6,92                                      | 6,91  | -25,66%         | -25,57%                 |
| Ricerca     | CS doc         | (1-6)           | 4,39             | 4,03                                      | 4,10  | 8,92%           | 7,04%                   |
|             | Costo unitario | €/mgl€          | 60,82            | 64,80                                     | 59,04   | -6,14%          | 3,02%                   |

# Il cruscotto dei servizi agli studenti

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti agli studenti, cioè supporto alla didattica, internazionalizzazione, diritto allo studio, orientamento in entrata e job placement. Alcune note di supporto alla lettura:

- La quarta colonna riporta le **prestazioni dell'Ateneo**, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore.
- Il **benchmark** è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento.
- Le ultime due colonne riportano gli **scostamenti percentuali**.

L'Ateneo di Ferrara riporta performance superiori alla media nel supporto alla didattica e nel job placement. I restanti servizi mostrano invece CS studenti sotto-media a fronte di costi unitari inferiori alla media (laddove rilevati).

|                        | Prestazione    | Unità di misura | GP 2018 - Valore | GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei) | GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster) | Scostamento (%) | Scostamento (%) Cluster |
|------------------------|----------------|-----------------|------------------|---|---|-----------------|-------------------------|
| Didattica              | CS doc         | (1-6)           | 4,42             | 4,33                                      | 4,27  | 1,97%           | 3,56%                   |
|                        | CS stud I anno | (1-6)           | 4,00             | 3,89                                      | 3,82  | 2,80%           | 4,48%                   |
|                        | CS stud succ   | (1-6)           | 3,99             | 3,78                                      | 3,72  | 5,66%           | 7,19%                   |
|                        | Costo unitario | €/studente      | 124,00           | 139,19                                    | 161,69  | -10,91%         | -23,31%                 |
| Internazionalizzazione | CS stud succ   | (1-6)           | 3,93             | 3,97                                      | 3,99  | -1,00%          | -1,37%                  |
|                        | Costo unitario | €/studente      | 100,84           | 236,69                                    | 252,90  | -57,39%         | -60,13%                 |
| Diritto studio         | CS stud I anno | (1-6)           | 4,09             | 4,20                                      | 4,20  | -2,75%          | -2,70%                  |
|                        | CS stud succ   | (1-6)           | 4,04             | 4,03                                      | 4,04  | 0,15%           | -0,14%                  |
| Orientamento           | CS stud I anno | (1-6)           | 3,89             | 4,05                                      | 4,00  | -3,83%          | -2,83%                  |
|                        | Costo unitario | €/immatricolato | 39,14            | 65,24                                     | 83,24   | -40,00%         | -52,98%                 |
| Job placement          | CS stud succ   | (1-6)           | 3,87             | 3,63                                      | 3,64  | 6,68%           | 6,35%                   |

# Posizionamento di sintesi

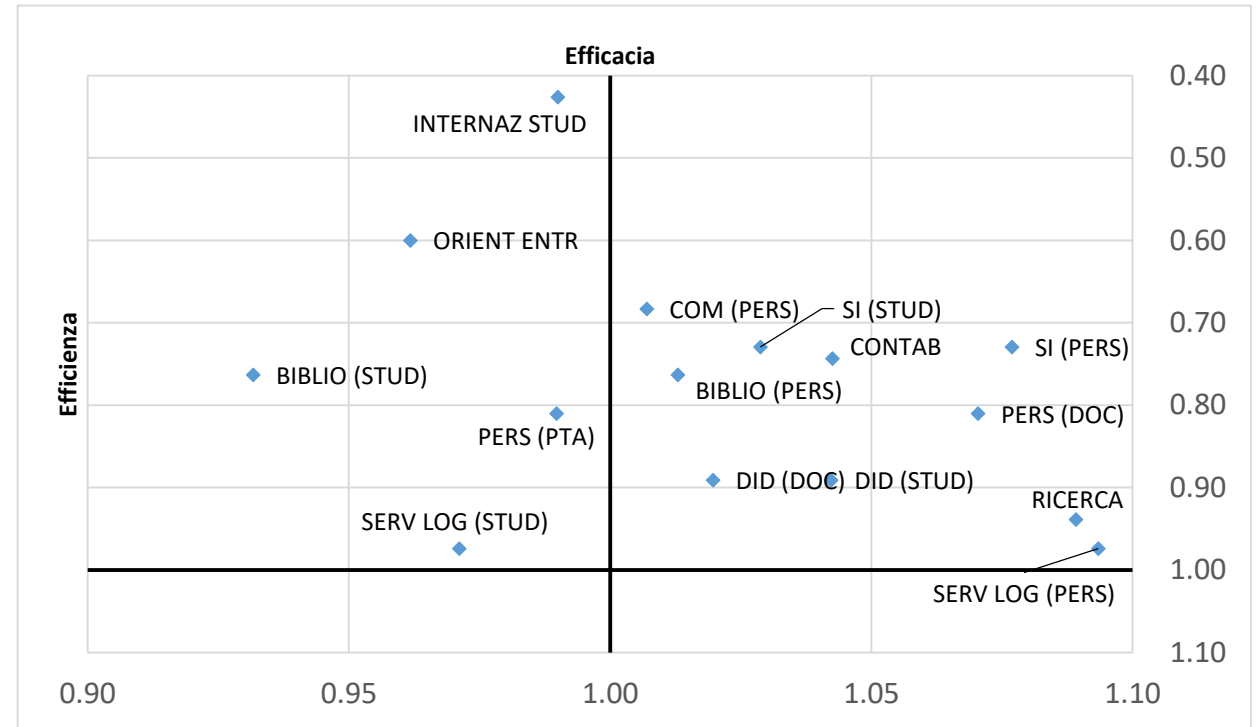
La figura riporta il posizionamento di sintesi dell'Ateneo rispetto all'incrocio efficienza/efficacia. La matrice è costituita da due assi:

- **Asse verticale:** riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.

- **Asse orizzontale:** riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA, (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- **Quadrante in alto a destra:** servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati **virtuosi** per l'ateneo. In questo quadrante si osservano i servizi di comunicazione, contabilità, sistemi informativi, biblioteche (DDA), personale (DDA), supporto alla didattica ed alla ricerca e servizi logistici (personale).
- **Quadrante in alto a sinistra:** servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i **servizi critici per la CS**; in questo quadrante si osservano i servizi logistici (studenti), l'amministrazione del personale (PTA), le biblioteche (studenti), l'orientamento in entrata e l'internazionalizzazione.
- **Quadrante in basso a destra:** servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i **servizi critici per l'efficienza**; nessun servizio in questo quadrante.
- **Quadrante in basso a sinistra:** servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i **servizi critici sia per CS che per efficienza**; nessun servizio in questo quadrante.



# I Laboratori sperimentali



# Laboratorio Performance Individuale

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare le pratiche di valutazione e misurazione della performance individuale. A tal fine è stata svolta una **analisi di benchmark** tra atenei, confrontando le diverse pratiche e decisioni.

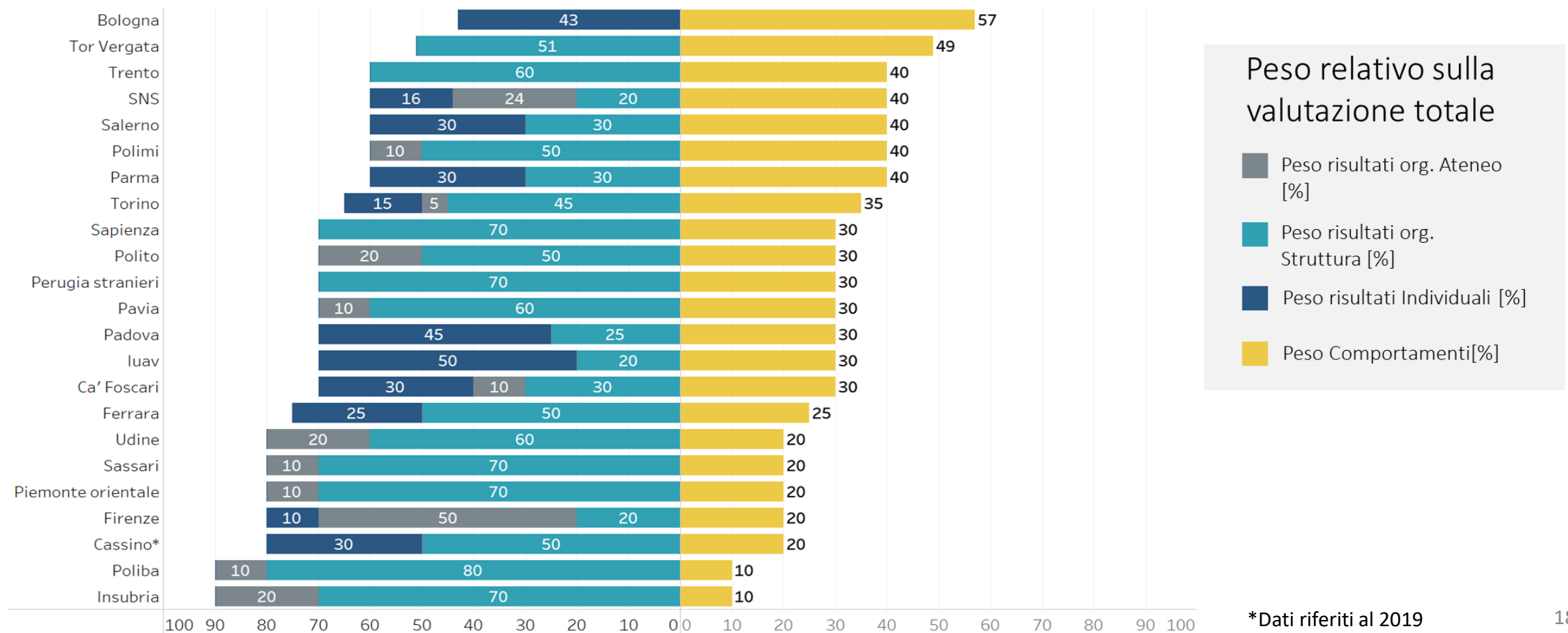
Il laboratorio ha seguito **tre fasi principali**:

1. **Survey**: finalizzata a definire un quadro generale dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale.
2. **Scelta del Focus**: l'analisi dei risultati della survey ha portato alla definizione di un focus d'analisi. In particolare, abbiamo deciso di studiare la **valutazione dei Dirigenti**. Tale focus ha permesso di ottenere una maggiore confrontabilità tra atenei. Inoltre, il ruolo dirigenziale è particolarmente rilevante e la rispettiva valutazione può generare un significativo impatto sulla performance complessiva dell'ateneo.
3. **Analisi della valutazione dei Dirigenti**: l'analisi si è composta di tre ulteriori fasi.
  - **Definizione delle dimensioni d'analisi da confrontare**. Abbiamo identificato 4 dimensioni: (a) l'oggetto di valutazione (in termini di categorie e pesi); (b) gli indicatori a supporto della misurazione; (c) i risultati della valutazione (in termini di valutazione media e variabilità); (d) il processo di valutazione (con un focus su il legame con la retribuzione e il sistema di responsabilità)
  - **Raccolta dati**. Abbiamo svolto un'analisi documentale, utilizzando le informazioni presenti in tre documenti: *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, *Piano Integrato*, *Relazione sulla performance*. Laddove le informazioni non fossero state disponibili in tali documenti, abbiamo richiesto i dati direttane agli atenei.
  - **Analisi dati**. L'indagine ha riguardato i 23 atenei\* partecipanti al laboratorio, con riferimento ai dati del 2018. I risultati dell'analisi sono presentati nelle slide seguenti.

# Laboratorio Performance Individuale

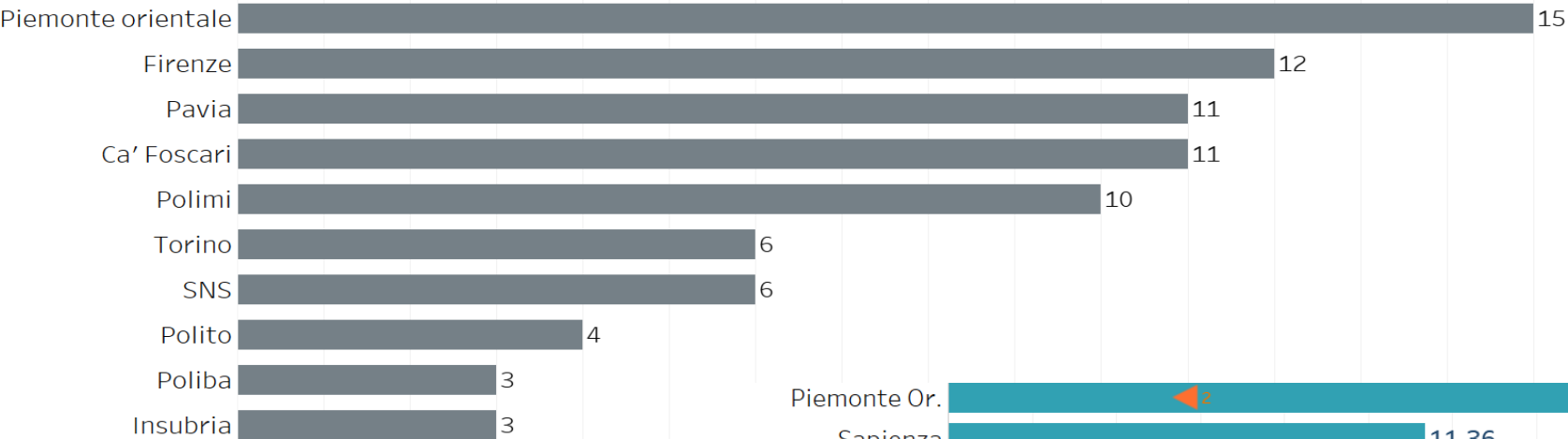
## L'oggetto di valutazione

1. **Risultati:** risultati organizzativi d'Ateneo; risultati organizzativi di Struttura, risultati Individuali (riferiti al singolo dirigente).
2. **Comportamenti:** fenomeni osservabili delle competenze, riguardano il come i soggetti gestiscono le attività



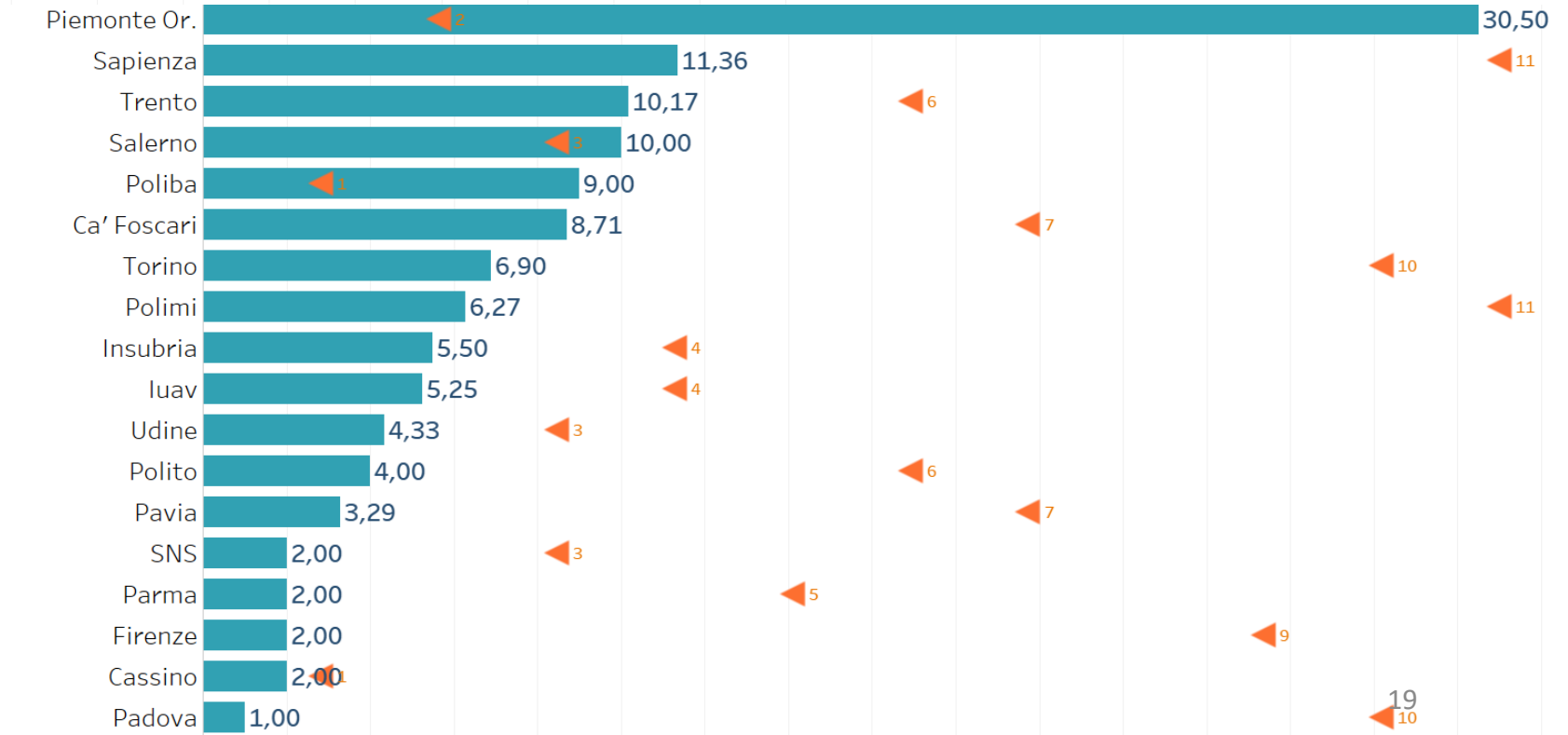
\*Dati riferiti al 2019

# Laboratorio Performance Individuale



# Indicatori per la misurazione dei risultati organizzativi di Ateneo

  $\frac{\text{\# Indicatori}}{\text{\# Dirigenti}}$   
 # Dirigenti  
  
# Indicatori per la misurazione dei risultati organizzativi di Struttura



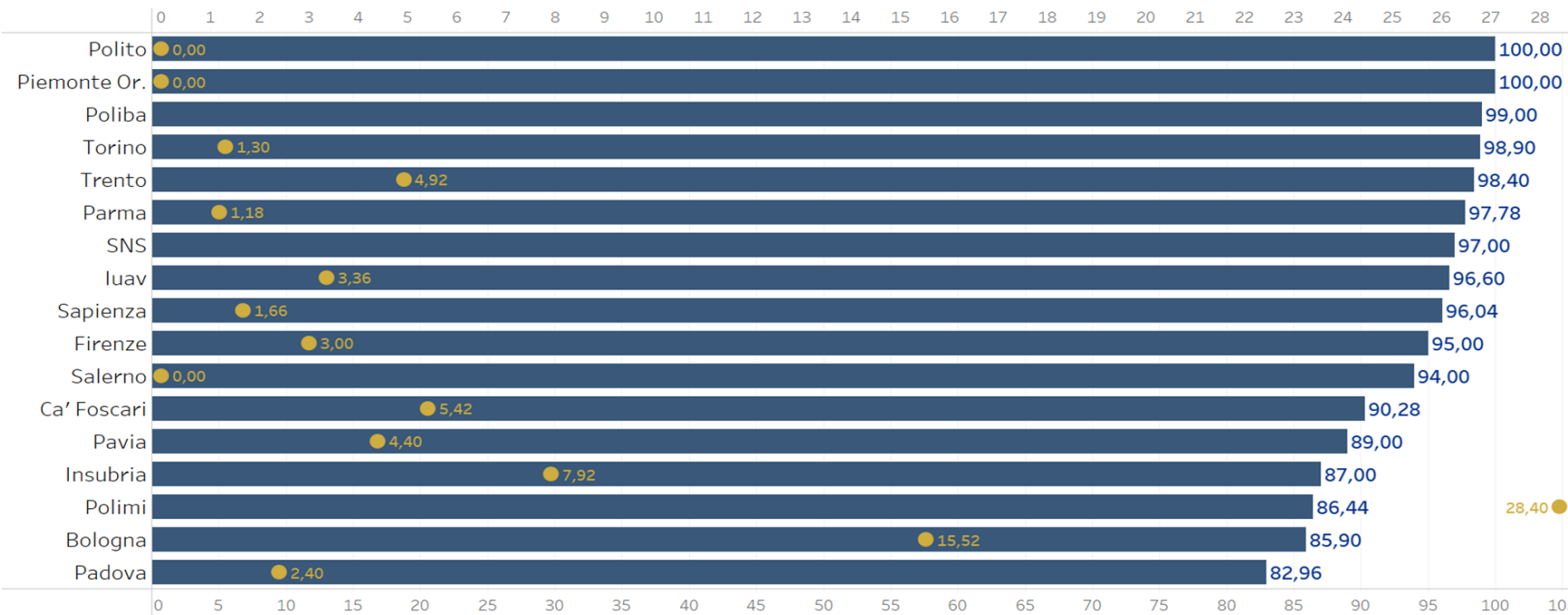
# Laboratorio Performance Individuale

## Comportamenti attesi

- Emergono tre principali categorie di comportamento per i dirigenti: *Pensiero analitico*, *Sviluppo delle risorse umane* e *Cooperazione*
- Importante anche la *capacità di valutare i propri collaboratori* (la valutazione come skill manageriale)

| Categorie*/Atenei                          | Bologna | Ca' Foscari | Ferrara | Firenze | Insubria | Iuav | Padova | Pavia | Perugia | stranieri | UPO | Poliba | Polimi | Polito | Salerno | Sapienza | Sassari | SNS | Tor | Vergata | Torino | Trento | Udine | Totale |
|--|---------|-------------|---------|---------|----------|------|--------|-------|---------|-----------|-----|--------|--------|--------|---------|----------|---------|-----|-----|---------|--------|--------|-------|--------|
| Persuasività ed Influenza                  |         |             | •       |         |          |      |        |       | •       |           |     |        |        | •      |         |          | •       |     |     |         |        |        |       | 4      |
| Tensione al risultato                      | •       |             | •       |         | •        |      |        |       | •       |           |     | •      | •      |        |         | •        | •       | •   |     |         |        |        | •     | 10     |
| Lavoro di gruppo e Cooperazione            | •       | •           | •       | •       |          |      | •      | •     | •       |           |     | •      | •      |        | •       | •        | •       |     |     | •       | •      | •      | •     | 16     |
| Problem Solving                            | •       | •           | •       | •       | •        | •    | •      | •     | •       | •         |     | •      | •      |        | •       | •        | •       | •   | •   | •       |        | •      | •     | 19     |
| Spirito di iniziativa                      | •       | •           | •       |         |          | •    | •      | •     | •       | •         |     | •      | •      |        |         | •        |         |     |     | •       | •      | •      |       | 14     |
| Sviluppo degli altri                       | •       | •           | •       |         | •        | •    | •      |       | •       | •         |     | •      | •      |        | •       | •        | •       | •   | •   | •       | •      |        |       | 16     |
| Fiducia in sé                              |         |             |         |         |          |      | •      |       | •       |           |     |        | •      | •      |         |          |         | •   |     |         |        |        |       | 5      |
| Leadership del gruppo                      |         |             |         | •       | •        | •    | •      |       | •       | •         |     | •      | •      | •      | •       |          |         | •   |     |         | •      |        | •     | 13     |
| Pensiero concettuale                       |         |             |         |         | •        |      |        |       |         | •         |     |        | •      |        |         |          |         |     |     |         |        |        |       | 3      |
| Orientamento all'utenza                    | •       | •           |         |         | •        |      |        |       | •       |           |     | •      | •      |        |         |          | •       |     |     | •       |        |        | •     | 9      |
| Differenziazione valutazione collaboratori |         | •           |         |         |          |      | •      |       |         |           |     |        | •      |        |         | •        |         |     |     |         |        |        |       | 4      |
| Totale                                     | 6       | 6           | 6       | 3       | 6        | 4    | 7      | 3     | 9       | 5         |     | 7      | 10     | 3      | 4       | 6        | 6       | 5   | 5   | 4       | 3      | 5      |       |        |

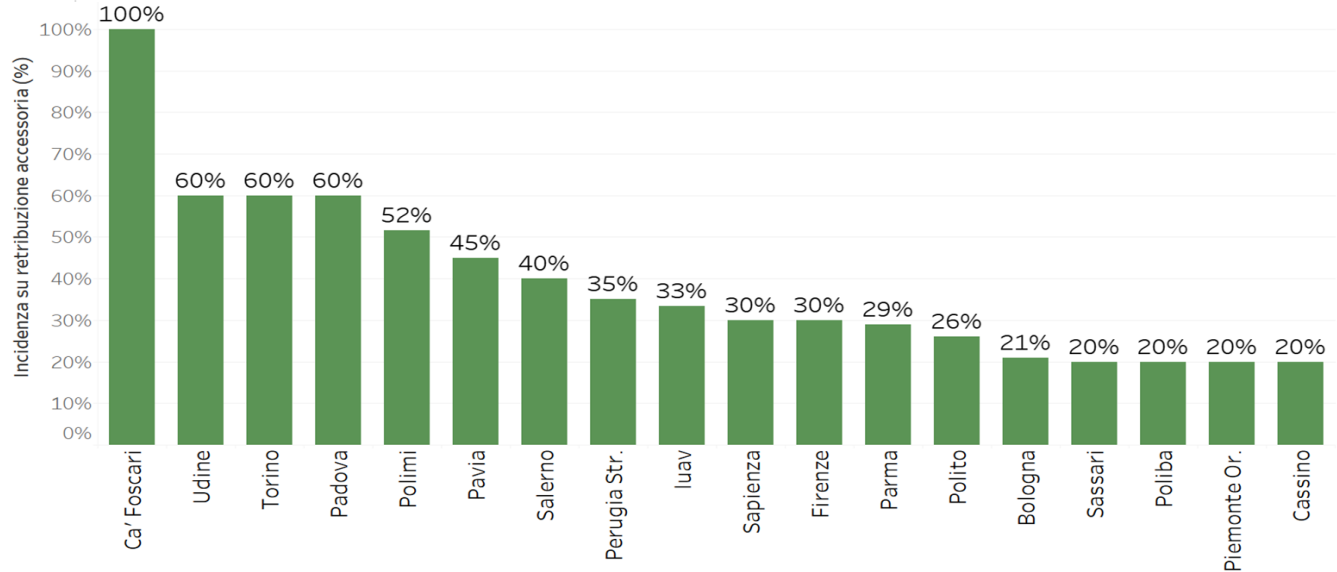
# Laboratorio Performance Individuale



## I risultati della valutazione

- Valutazione generalmente alte, vicine al 100%
- Ridotta variabilità tra dirigenti (ad eccezione di PoliMi e UniBo)

■ Valutazione media  
● Variabilità [Dev. Std.]

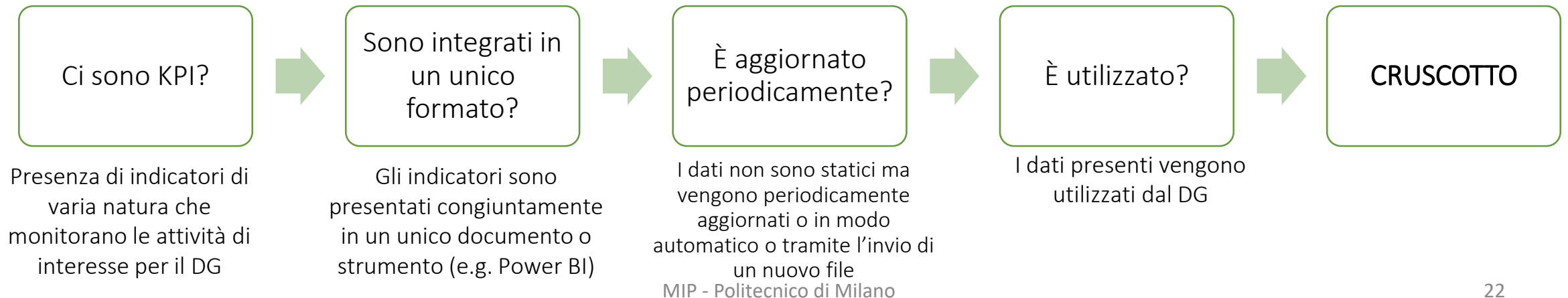


## % massima incidenza su retribuzione accessoria (in caso di raggiungimento dell'obiettivo)

- Situazione eterogenea tra Atenei

# Laboratorio Cruscotto del DG

- Il laboratorio si è posto l'obiettivo di individuare quali fossero i cruscotti in uso negli Atenei al fine di individuare i punti di forza e debolezza della loro costruzione e del loro utilizzo.
- Il laboratorio ha seguito **due fasi principali**:
  - **Prima Fase: raccolta e analisi delle pratiche tramite documenti**
    - **Obiettivo**: analizzare i cruscotti esistenti rispetto ai parametri prima definiti
    - **Metodologia**: analisi degli indicatori e dei cruscotti tramite materiale disponibile online e/o fornito dai partecipanti al laboratorio
  - **Seconda fase: interviste ai Direttori Generali**
    - **Obiettivo**: comprendere come il cruscotto viene utilizzato dai DG.
    - **Metodologia**: interviste telefoniche o in presenza con i rispettivi DG
- Quali sono le caratteristiche necessarie per definire un cruscotto di indicatori e in particolare il Cruscotto del DG?



# Laboratorio Cruscotto del DG

L'analisi dei casi ha permesso di fare emergere due elementi in contrapposizione, che possono essere definiti come il «**lato positivo**» ed il «**lato oscuro**» della creazione e dell'utilizzo di cruscotti direzionali.

Per quanto riguarda il primo punto, un **elemento positivo** emerge dall'analisi:

- In primo luogo, un'attenzione rinnovata ai cruscotti, che è in (larga) parte legata alla disponibilità di nuovi *tool* di «self-service» business intelligence. Questi *tool* abilitano, da una parte, una progettazione facilitata sul proprio PC, dall'altra, l'integrazione, leggera, di fogli di calcolo e database

Per quanto riguarda il secondo punto, gli **elementi negativi** fanno riferimento a:

- Rischio di creazione di cruscotti senza il coinvolgimento di chi li userà
- Proliferazione di cruscotti con possibile confusione e ridondanza di informazione
- Illusione di «automatizzazione», quando invece questa è una dimensione da essere attentamente monitorata
- Illusione di presenza di un dataset integrato

In conclusione, per essere realmente efficace, **il cruscotto e la sua progettazione si devono inserire in un percorso più ampio di sistematizzazione, integrazione e fruibilità dei dati raccolti dagli Atenei.**

# Note metodologiche



# Metodologia: Efficienza

- L'analisi di efficienza si propone di valutare il **costo totale ed unitario di ciascun servizio** con riferimento a tutte le strutture amministrative presenti nell'ateneo, utilizzando una logica di tipo **Activity Based**. Per questa tipologia di rilevazione ci si è avvalsi della collaborazione con Cineca, che ha prestato supporto a tre diversi livelli:
  - nella fase di raccolta dei dati di costo sul personale interno, estraendo i costi stipendiali per il personale dipendente dell'ateneo dalla banca dati Dalia;
  - nella fase di rilevazione delle percentuali di tempo dedicate a ciascuna attività e di raccolta dati relativi agli indicatori, attraverso la piattaforma Abcweb.
  - nella fase di generazione della reportistica su efficienza mettendo a disposizione a ciascun ateneo (tramite la piattaforma Abcweb) i propri report di efficienza in termini di costi (per servizio, per attività e per struttura) e FTE (per servizio, per attività e per struttura).
- I **27 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree** (Figura successiva) quali: Servizi di supporto al Personale, Servizi di supporto agli Studenti, Servizi di supporto alla Ricerca, Infrastrutture, Servizi Bibliotecari, Supporto ospedaliero e Supporto tecnico all'attività di ricerca.

# Metodologia: Efficienza



# Metodologia: Efficienza

| Servizio   | Driver  |
|--|---|
| 1. Pianificazione, controllo e statistica                  | Valore tot dei PROVENTI + valore tot dei COSTI  |
| 1b. Assicurazione qualita',<br>Accreditamento, Valutazione | Nessuno   |
| 2. Contabilita'  | Valore tot dei PROVENTI + valore tot dei COSTI  |
| 3. Affari legali e istituzionali                           | pta + doc + ric + cel   |
| 4. Comunicazione   | Numero tot unità di personale   |
| 5. Servizi sociali e welfare                               | pta + doc + ric + cel   |
| 6. Personale   | Numero totale di unità di personale   |
| 7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi                       | Nessuno   |
| 8. Edilizia_Interventi sul costruito                       | Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)   |
| 9. Approvvigionamenti                                      | Valore complessivo degli approvvigionamenti di competenza dell'anno                       |
| 10. Servizi generali e logistici                           | Mq interni della struttura oggetto dell'analisi   |
| 11. Sistemi informativi                                    | Numero totale di unità di personale   |
| 12. Orientamento in entrata                                | N. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati CdL) |
| 13. Gestione alloggi e mense                               | Nessuno   |
| 14. Gestione delle borse di studio                         | N. domande totali di borse di studio ricevute   |

# Metodologia: Efficienza

| Servizio  | Driver  |
|---|---|
| 15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico      | N. studenti iscritti (coloro che hanno pagato almeno la prima rata) ai corsi di I,II livello e a ciclo unico  |
| 16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master) | N. dottorandi, n. studenti iscritti a master, n. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, n. di specializzandi                                     |
| 17. Orientamento in uscita  | N. di laureati triennale specialistica e ciclo unico (escludere i laureandi) + n. di stagisti e tirocinanti che non si siano laureati nello stesso anno |
| 18. Internazionalizzazione studenti                                       | N. studenti stranieri + n. Studenti totali in mobilità, sia in entrata che in uscita  |
| 19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA                      | N. di docenti, personale TA e ricercatori in mobilità, sia in entrata che in uscita   |
| 20. Biblioteche   | N. utenti potenziali  |
| 21. Trasferimento tecnologico   | Nessuno   |
| 22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali     | Proventi di competenza da contratti/progetti di ricerca nazionali, internazionali finanziati e dei contratti conto terzi                                |
| 24. Supporto tecnico all'attività di ricerca                              | Nessuno   |
| 25. Supporto alla gestione ospedaliera                                    | N. di personale convenzionato con la facoltà di medicina + n. specializzandi delle scuole di medicina.  |
| 26. Gestione museale e/o archivistica                                     | Numero di visitatori del museo  |

# Metodologia: Efficacia percepita (CS)

- L'analisi di **Customer Satisfaction** (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti: gli studenti ed il personale interno all'ateneo (personale accademico – DDA – e personale tecnico-amministrativo – PTA).
- Il questionario rivolto al personale **DDA rileva la soddisfazione rispetto a 7 servizi**, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari. Il questionario sottoposto al **personale TA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi**, in aggiunta alla domanda di soddisfazione complessiva: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici e contabilità. La **rilevazione studenti ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, vale a dire gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo**, a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere la soddisfazione in merito a servizi focalizzati quali l'orientamento in entrata (STUD I) ed il servizio di job placement e internazionalizzazione (STUD II). I servizi comuni ai due questionari sono invece: servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio.
- Di seguito la tabella con il numero di questionari completi per ciascun ateneo e la percentuale di risposta per categoria (calcolata come "N. risposte al questionario/N. utenti invitati alla compilazione")

# CS DDA

(Docenti, Dottorandi,  
Assegnisti)

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

| ATENEIO        | NUMERO RISPOSTE | NUMERO<br>SOMMINISTRAZIONI | TASSO RISPOSTA<br>2018/19 |
|----------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|
| BERGAMO        | 192             | 614                        | 31%                       |
| BOLOGNA        | 1250            | 5576                       | 22%                       |
| CASSINO        | 170             | 392                        | 43%                       |
| CATANIA        | 496             | 1648                       | 30%                       |
| FERRARA        | 321             | 1279                       | 25%                       |
| FIRENZE        | 1626            | 3207                       | 51%                       |
| IMT            | 61              | 216                        | 28%                       |
| INSUBRIA       | 145             | 608                        | 24%                       |
| IUAV           | 145             | 388                        | 37%                       |
| MILANO STATALE | 779             | 4042                       | 19%                       |
| PADOVA         | 1506            | 4204                       | 36%                       |
| PALERMO        | 576             | 2374                       | 24%                       |
| PARMA          | 803             | 2023                       | 40%                       |
| PAVIA          | 291             | 1651                       | 18%                       |
| PERUGIA        | 22              | 102                        | 22%                       |
| POLIBA         | 189             | 542                        | 35%                       |
| POLIMI         | 1886            | 3551                       | 53%                       |
| POLITO         | 495             | 2085                       | 24%                       |
| SALENTO        | 95              | 683                        | 14%                       |
| SALERNO        | 484             | 2066                       | 23%                       |
| SSSA           | 154             | 569                        | 27%                       |
| SASSARI        | 101             | 557                        | 18%                       |
| SIENA          | 236             | 1248                       | 19%                       |
| SISSA          | 288             | 477                        | 60%                       |
| SNS            | 134             | 486                        | 28%                       |
| TORINO         | 729             | 1983                       | 37%                       |
| TRENTO         | 668             | 1685                       | 40%                       |
| UPO            | 190             | 692                        | 27%                       |
| URBINO         | 197             | 569                        | 35%                       |
| VENEZIA        | 367             | 979                        | 37%                       |
| VERONA         | 243             | 1435                       | 17%                       |

# CS PTA

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

| ATENEIO        | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO DI RISPOSTA 2018/19 |
|----------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| BERGAMO        | 154             | 255                     | 60%                       |
| BOLOGNA        | 919             | 2902                    | 32%                       |
| CASSINO        | 154             | 274                     | 56%                       |
| CATANIA        | 575             | 1264                    | 45%                       |
| FERRARA        | 264             | 555                     | 48%                       |
| FIRENZE        | 856             | 1554                    | 55%                       |
| IMT            | 28              | 29                      | 97%                       |
| INSUBRIA       | 144             | 326                     | 44%                       |
| IUAV           | 133             | 253                     | 53%                       |
| MILANO STATALE | 614             | 1914                    | 32%                       |
| PADOVA         | 807             | 2277                    | 35%                       |
| PALERMO        | 402             | 1677                    | 24%                       |
| PARMA          | 503             | 851                     | 59%                       |
| PAVIA          | 381             | 892                     | 43%                       |
| PERUGIA        | 64              | 141                     | 45%                       |
| POLIBA         | 78              | 255                     | 31%                       |
| POLIMI         | 780             | 1208                    | 65%                       |
| POLITO         | 485             | 886                     | 55%                       |
| SALENTO        | 122             | 513                     | 24%                       |
| SALERNO        | 151             | 632                     | 24%                       |
| SSSA           | 139             | 194                     | 72%                       |
| SASSARI        | 162             | 510                     | 32%                       |
| SIENA          | 419             | 916                     | 46%                       |
| SISSA          | 104             | 118                     | 88%                       |
| SNS            | 135             | 230                     | 59%                       |
| TORINO         | 810             | 1858                    | 44%                       |
| TRENTO         | 495             | 737                     | 67%                       |
| UPO            | 201             | 309                     | 65%                       |
| URBINO         | 198             | 362                     | 55%                       |
| VENEZIA        | 355             | 604                     | 59%                       |
| VERONA         | 340             | 745                     | 46%                       |

# CS Studenti I

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

| ATNEO          | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO DI RISPOSTA |
|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Bergamo        | 288             | 5331                    | 5%                |
| Bologna        | 2878            | 18026                   | 16%               |
| Catania        | 374             | 7520                    | 5%                |
| Ferrara        | 5057            | 5102                    | 99%               |
| Insubria       | 1208            | 3463                    | 35%               |
| IUAV           | 205             | 751                     | 27%               |
| Milano_Bicocca | 1596            | 7082                    | 23%               |
| Milano_Statale | 1154            | 12776                   | 9%                |
| Padova         | 1425            | 10095                   | 14%               |
| Palermo        | 749             | 10757                   | 7%                |
| Parma          | 521             | 5006                    | 10%               |
| Pavia          | 423             | 8277                    | 5%                |
| Perugia        | 36              | 240                     | 15%               |
| Piemonte       | 443             | 3474                    | 13%               |
| Poliba         | 2987            | 3048                    | 98%               |
| Polito         | 595             | 4866                    | 12%               |
| Salento        | 350             | 3587                    | 10%               |
| Salerno        | 241             | 8383                    | 3%                |
| Sassari        | 276             | 4436                    | 6%                |
| SNS            | 28              | 60                      | 47%               |
| Torino         | 1732            | 22351                   | 8%                |
| Udine          | 3325            | 3876                    | 86%               |
| Urbino         | 221             | 2730                    | 8%                |
| Venezia        | 1199            | 4943                    | 24%               |
| Verona         | 3361            | 6866                    | 49%               |



# CS Studenti

## Anni Successivi

### *Tassi risposta*

| ATENEO         | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO DI RISPOSTA |
|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Bergamo        | 888             | 15033                   | 6%                |
| Bologna        | 9520            | 64231                   | 15%               |
| Catania        | 1999            | 30763                   | 6%                |
| Ferrara        | 13481           | 13536                   | 100%              |
| Insubria       | 3164            | 6823                    | 46%               |
| IUAV           | 527             | 2967                    | 18%               |
| Milano_bicocca | 5069            | 27215                   | 19%               |
| Milano_Statale | 4084            | 46249                   | 9%                |
| Padova         | 3863            | 47819                   | 8%                |
| Palermo        | 2962            | 29312                   | 10%               |
| Parma          | 1489            | 18949                   | 8%                |
| Pavia          | 1042            | 15913                   | 7%                |
| Perugia        | 111             | 827                     | 13%               |
| Piemonte       | 1180            | 9153                    | 13%               |
| Poliba         | 8098            | 8264                    | 98%               |
| Polimi         | 12125           | 12799                   | 95%               |
| Polito         | 2892            | 25908                   | 11%               |
| Salento        | 827             | 17070                   | 5%                |
| Salerno        | 862             | 23433                   | 4%                |
| Sassari        | 511             | 8856                    | 6%                |
| SNS            | 95              | 238                     | 40%               |
| Torino         | 5527            | 52780                   | 10%               |
| Udine          | 10585           | 11446                   | 92%               |
| Urbino         | 428             | 7594                    | 6%                |
| Venezia        | 2382            | 15721                   | 15%               |
| Verona         | 8539            | 16453                   | 52%               |

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# Il team di lavoro



**Giovanni Azzone**

Referente scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**

Coordinatrice scientifica  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**

Coordinatore Laboratorio Performance individuale  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**

Coordinatrice efficienza  
Professore Associato



**Alice Bertoletti**

Referente Laboratorio Performance  
PhD Candidate



**Andrea Robbiani**

Referente efficienza e Lab. Cruscotto DG  
Assegnista di ricerca



**Mara Soncin**

Referente CS  
PhD Candidate



**Elena Castelli**

Collaboratrice efficienza



**Luca Pirti**

Collaboratore Lab. Cruscotto DG  
Assegnista di ricerca

# Atenei e Scuole partecipanti

- IMT Alti Studi Lucca
- IUSS di Pavia
- Politecnico di Bari
- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
- Scuola Normale Superiore
- Scuola Superiore di Studi Avanzati di Trieste
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università di Bergamo
- Università Bicocca di Milano
- Università di Bologna
- Università di Catania
- Università Carlo Bo di Urbino
- Università di Cassino
- Università di Ferrara
- Università di Firenze
- Università di Genova
- Università dell'Insubria
- Università Luav di Venezia
- Università di Messina
- Università di Milano
- Università di Padova
- Università di Palermo
- Università di Parma
- Università di Pavia
- Università del Piemonte Orientale
- Università del Salento
- Università di Salerno
- Università Sapienza di Roma
- Università di Sassari
- Università di Siena
- Università per Stranieri di Perugia
- Università Tor Vergata di Roma
- Università di Torino
- Università Trento
- Università di Udine
- Università di Verona