

Good Practice 2020/21

Report Finale:
Università degli Studi di Ferrara

Indice

• Introduzione al progetto.....	3
• Il GP tradizionale: Costi e efficacia percepita.....	5
• Laboratorio Smart Working.....	28
• Laboratorio Digital Transformation.....	34
• Note metodologiche.....	39

Introduzione al progetto_{/1}

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_{/2}

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 53), 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 *Digital Transformation*, che si è posto l'obiettivo di analizzare e confrontare il livello di digitalizzazione dei servizi tecnico-amministrativi nel periodo pre-durante-post Covid19.
2. Il laboratorio *Smart Working*, che si è posto l'obiettivo di analizzare e confrontare lo stato di attuazione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi.

Di seguito verranno presentati i risultati dell'Ateneo nella rilevazione di CS e di efficienza, oltre a fornire un quadro generale dei risultati dei laboratori.

Il GP tradizionale: Costi e Efficacia percepita (CS)

Le macro-categorie di servizi

Macro-area	Efficacia [Scala 1-6]	Efficienza [Costo unitario]
Amministrazione	CS DDA/PTA (Personale)	€/tot proventi e costi
Infrastrutture	CS DDA/PTA/Studenti (Logistica)	€/mq interni
Supporto alla didattica	CS DDA/Studenti (Didattica/Segreterie)	€/studente
Supporto alla ricerca	CS DDA (Ricerca)	€/tot proventi e costi
SBMA	CS DDA/Studenti (Biblio)	€/utenti potenziali

Note: CS = Customer Satisfaction.

La tabella riporta il dettaglio delle cinque macro-categorie di servizi analizzate di seguito: **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**. Nella seconda colonna è riportato il dettaglio delle categorie di stakeholder per cui è rilevata la soddisfazione percepita e, tra parentesi, il nome del servizio così come presentato nelle slide di dettaglio sulla CS. La terza colonna riporta la metrica del costo unitario della macro-categoria, calcolato dividendo i costi complessivi dei servizi riferiti a ciascuna macro-categoria (il cui dettaglio è descritto nelle note metodologiche) per il relativo driver.

Nelle slide successive è riportato il cruscotto integrato efficienza/efficacia e l'analisi di efficienza, entrambi riferiti alle macro-categorie. A seguire è presentata l'analisi di CS che include, invece, tutti i servizi oggetto di **rilevazione** (in aggiunta a quelli analizzati nelle macro-categorie).

Il cruscotto integrato

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	4,50	4,26	6%	3,32	4,67
	Costo unitario	€/mgl€	20,70	25,47	-19%	9,50	59,19
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	4,09	4,08	0%	3,25	5,37
	Costo unitario	€/studente	203,66	324,03	-37%	130,36	803,62
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	4,09	4,04	1%	3,38	4,60
	Costo unitario	€/mq	79,94	88,85	-10%	29,05	178,31
RICERCA	CS	Scala 1-6	4,54	4,21	8%	3,06	5,02
	Costo unitario	€/mgl€	200,04	282,71	-29%	34,18	1.746,74
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	4,39	4,48	-2%	4,02	5,50
	Costo unitario	€/utente potenziale	54,34	105,51	-49%	28,62	446,19

La tabella riporta le prestazioni in termini di costi ed efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Ferrara riporta performance superiori alla media in termini di costi unitaria in tutte le macro-categoria. In termini di qualità percepita del servizio, l'unica eccezione è rappresentata dal punteggio ottenuto sui servizi bibliotecario-museali, leggermente sotto-media.

Efficienza: la fotografia degli atenei

Atenei	Dimensione	Iscritti I e II liv (20)	FTE PD Totali (20)	Personale docente (docenti, docenti a contratto, ricercatori TD e TIND) 20	Costi Totali (solo PD)	Costi Totali (PD+COLL+SER) + SIOPE
Sapienza	mega	106.768	3.977	3.867	145.513.761,99	182.507.823,96 €
Bologna	mega	83.858	2.842	4.333	109.747.832,93	144.541.988,00 €
Torino	mega	80.282	1.865	3.477	74.180.518,14	104.951.991,85 €
Federico II	mega	78.009	2.421	3.246	90.304.307,96	133.956.054,09 €
Unimi	mega	62.369	1.937	4.691	71.160.327,16	117.840.721,98 €
Padova	mega	59.707	2.399	3.569	93.250.815,70	139.791.389,79 €
Firenze	mega	49.432	1.504	2.231	58.433.143,95	102.173.824,72 €
Polimi	mega	45.123	1.255	2.472	47.048.915,57	91.016.357,25 €
Palermo	mega	41.794	1.118	1.917	50.054.940,11	64.589.122,98 €
Catania	mega	40.474	1.121	1.860	43.322.849,23	54.588.329,23 €
Salerno	grandi	35.803	644	1.506	26.212.941,85	33.594.181,47 €
Polito	grandi	35.690	888	2.048	35.742.524,98	51.751.851,79 €
Bicocca	grandi	34.436	840	1.344	33.858.137,12	55.515.647,90 €
Parma	grandi	27.670	869	1.585	35.105.601,51	55.497.175,17 €
Ferrara	grandi	24.270	607	898	19.349.552,16	28.903.506,98 €
Pavia	grandi	23.485	852	1.704	33.890.639,50	45.373.021,50 €
Messina	grandi	23.389	959	1.553	37.329.314,26	52.986.206,36 €
Chieti	grandi	23.043	501	1.258	10.314.375,98	25.896.702,98 €
Bergamo	grandi	22.916	235	628	8.724.256,32	15.016.234,66 €
Verona	grandi	22.572	763	1.167	30.265.091,60	42.414.241,61 €
Ca' Foscari	grandi	21.796	632	848	24.727.553,89	33.977.443,94 €
Salento	medi	18.905	489	742	19.396.838,62	28.308.720,01 €
Trento	medi	17.015	702	1.290	28.296.358,69	42.818.406,74 €
Urbino	medi	15.445	373	622	14.490.119,49	17.411.278,18 €
Brescia	medi	15.017	480	945	17.851.240,05	30.661.435,20 €
Sassari	medi	13.403	497	725	18.612.609,13	23.259.596,88 €
Insubria	medi	11.389	332	618	11.988.400,11	18.954.967,35 €
Parthenope	medi	10.962	267	429	10.766.543,45	14.776.217,36 €
Piemonte	medi	10.577	304	531	11.006.516,91	19.122.943,91 €
Macerata	medi	10.314	279	565	11.371.366,20	14.006.833,21 €
Cassino	piccoli	7.262	255	572	10.203.745,45	12.626.459,94 €
Camerino	piccoli	6.293	362	332	10.355.280,41	14.366.442,32 €
Sannio	piccoli	4.518	146	344	5.504.458,26	7.356.368,97 €
IUAV	piccoli	3.997	256	333	10.757.489,44	16.678.891,44 €
Perugia	piccoli	3.259	134	105	5.097.632,58	6.095.119,30 €
IMT Lucca	scuole	90	46	67	1.504.189,48	2.480.191,35 €
SISSA	scuole	52	121	109	4.624.032,93	6.986.840,71 €

La tabella riporta i principali indicatori in termini di volumi per quanto riguarda l'edizione 2020. Nello specifico, è stato riportato il totale degli **iscritti I e II livello**, il numero di **FTE relativo al personale dipendente**, il totale del **personale docente** (docenti strutturati, docenti a contratto, ricercatori a tempo determinato e indeterminato). Le ultime due colonne presentano invece il **costo del solo personale interno** (ovvero il costo stipendiale associato al PTA dipendente dell'ateneo) ed il **costo totale comprensivo anche dei costi di outsourcing** (COLL, SER e SIOPE).

Da questa edizione, Ferrara si posiziona all'interno del cluster dei «grandi» atenei per via del crescente numero di iscritti I e II livello. In termini di costi associati al personale, risulta ancora abbastanza in linea con la media del cluster dei «medi» atenei.

Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

Atenei	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
Sapienza	mega	22%	48%	16%	7%	7%
Bologna	mega	28%	22%	26%	15%	9%
Torino	mega	31%	20%	19%	23%	6%
Federico II	mega	23%	35%	23%	10%	9%
Unimi	mega	21%	21%	30%	20%	8%
Padova	mega	26%	23%	24%	19%	8%
Firenze	mega	32%	20%	17%	18%	13%
Polimi	mega	28%	20%	26%	22%	4%
Palermo	mega	35%	18%	28%	8%	11%
Catania	mega	32%	20%	29%	9%	9%
Salerno	grandi	25%	31%	22%	13%	10%
Polito	grandi	29%	17%	31%	20%	4%
Bicocca	grandi	29%	27%	18%	22%	4%
Parma	grandi	28%	30%	19%	14%	10%
Ferrara	grandi	31%	25%	24%	12%	7%
Pavia	grandi	29%	26%	21%	15%	9%
Messina	grandi	28%	41%	20%	7%	5%
Chieti	grandi	25%	32%	20%	10%	13%
Bergamo	grandi	34%	27%	25%	7%	6%
Verona	grandi	29%	22%	24%	17%	8%
Ca' Foscari	grandi	34%	23%	22%	12%	8%
Salento	medi	30%	19%	26%	17%	8%
Trento	medi	32%	23%	20%	19%	6%
Urbino	medi	26%	24%	27%	13%	10%
Brescia	medi	23%	23%	34%	13%	7%
Sassari	medi	29%	26%	19%	20%	7%
Insubria	medi	33%	23%	25%	12%	8%
Parthenope	medi	36%	19%	33%	7%	5%
Piemonte	medi	32%	31%	25%	7%	6%
Macerata	medi	36%	28%	20%	8%	9%
Cassino	piccoli	33%	20%	27%	12%	8%
Camerino	piccoli	28%	30%	20%	15%	6%
Sannio	piccoli	34%	38%	20%	4%	5%
IUAV	piccoli	36%	22%	19%	10%	12%
Perugia	piccoli	42%	24%	24%	5%	5%
IMT Lucca	scuole	48%	17%	20%	8%	7%
SISSA	scuole	45%	6%	25%	18%	5%
Media complessiva		31%	25%	23%	13%	8%

La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo esclusi i SIOPE (il totale della riga dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP (ultima riga della colonna) ed include sia gli Atenei che le Scuole.

Per Ferrara l'incidenza dei costi sulle 5 macro-aree è perfettamente allineata con la media degli altri Atenei.

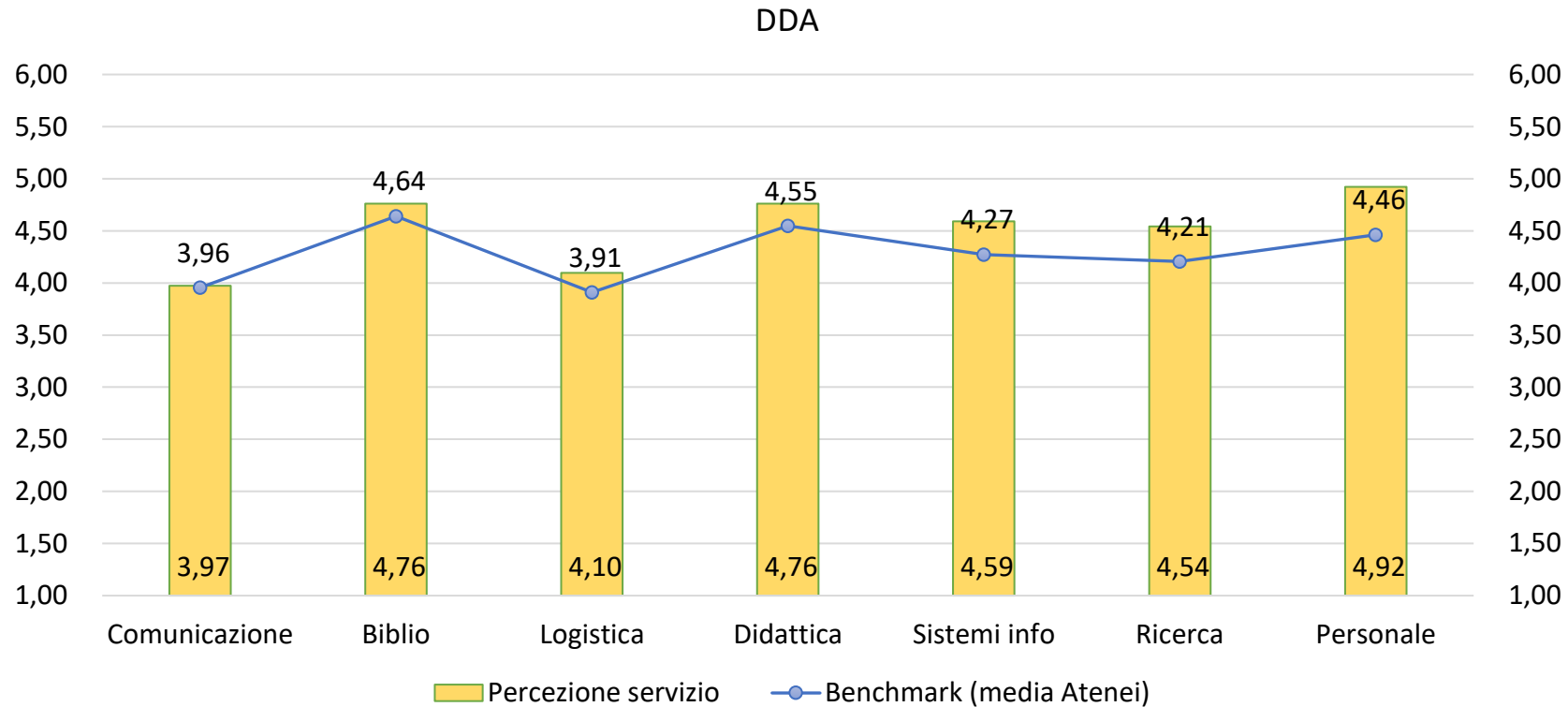
Il cruscotto di efficienza

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento	Valore minimo	Ateneo minimo	Valore massimo	Ateneo massimo
AMMINISTRAZIONE	% Incidenza	30,73%	30,85%	-	0%	21,40%	Unimi	47,92%	IMT Lucca
	Costo unitario	20,70 €	25,47 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mgl€]	-19%	9,50 €	Chieti	59,19 €	Perugia
DIDATTICA	% Incidenza	25,22%	24,85%	-	0%	6,49%	SISSA	47,92%	Sapienza
	Costo unitario	203,66 €	324,03 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	-37%	130,36 €	Bergamo	803,62 €	Messina
INFRASTRUTTURE	% Incidenza	24,24%	23,38%	-	1%	16,00%	Sapienza	34,30%	Brescia
	Costo unitario	79,94 €	88,85 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	-10%	29,05 €	Salerno	178,31 €	IUAV
RICERCA	% Incidenza	12,35%	13,31%	-	-1%	3,83%	Sannio	23,39%	Torino
	Costo unitario	200,04 €	282,71 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgl€]	-29%	34,18 €	Sannio	1.746,74 €	Perugia
SBMA	% Incidenza	7,46%	7,60%	-	0%	3,88%	Polito	12,66%	Chieti
	Costo unitario	54,34 €	105,51 €	Utenti potenziali [€/utente]	-49%	28,62 €	Bergamo	446,19 €	IMT Lucca

La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento (risorse dedicate rispetto al totale) e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Come anticipato, Ferrara riporta costi unitari inferiori alla media in tutte le macro-categorie oggetto della rilevazione. In quest'ultima Da sottolineare che il valore calcolato per Ferrara è diminuito rispetto alla scorsa edizione nella categoria della didattica (266,27 € nel 2019), della ricerca (258,80 € nel 2019) e dei servizi bibliotecario-museali (66,02 € nel 2019).

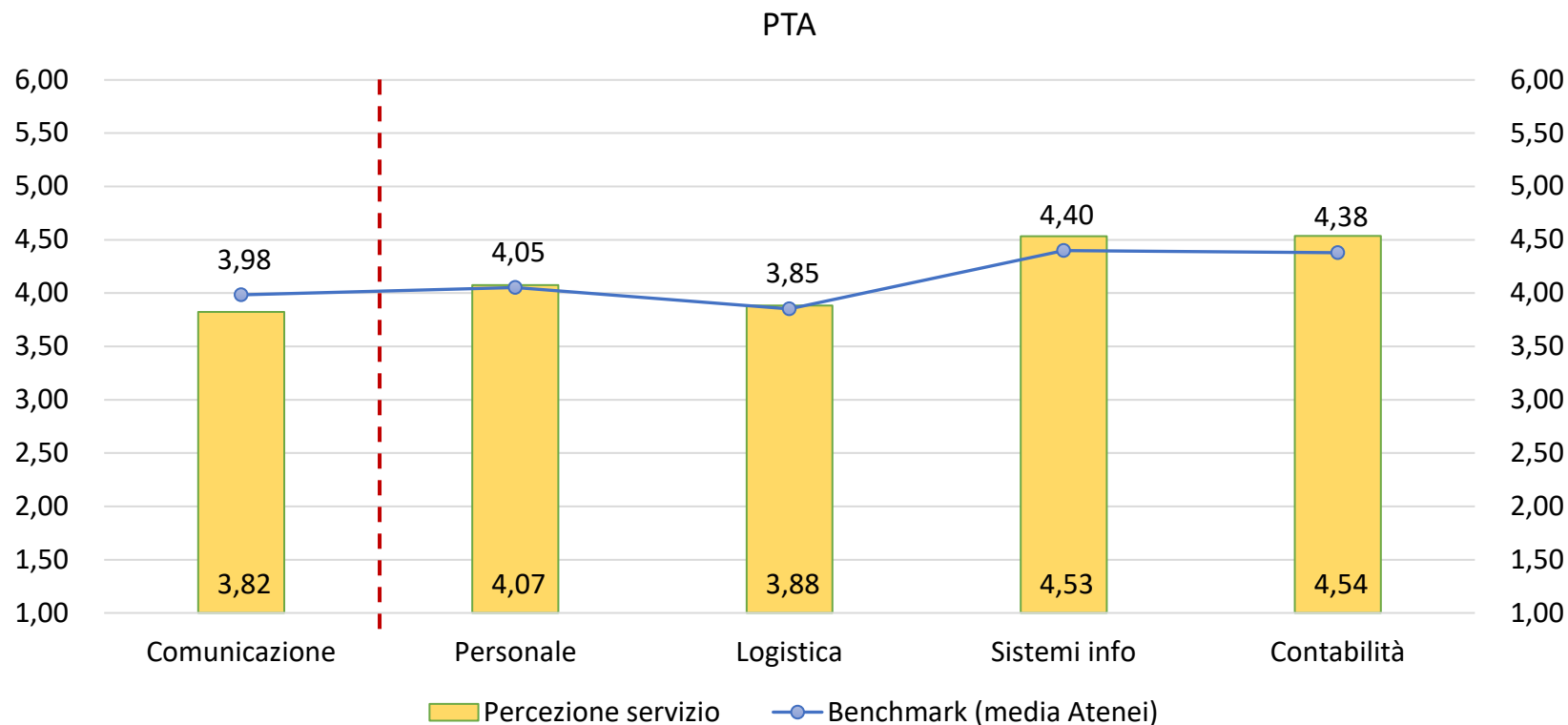
CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)



La figura riporta, mediante la barra color giallo e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio dell'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione DDA). Il punto blu rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

In tutte le dimensioni analizzate, Ferrara riporta livelli di CS superiori rispetto alla media delle risposte del personale docente per gli atenei partecipanti.

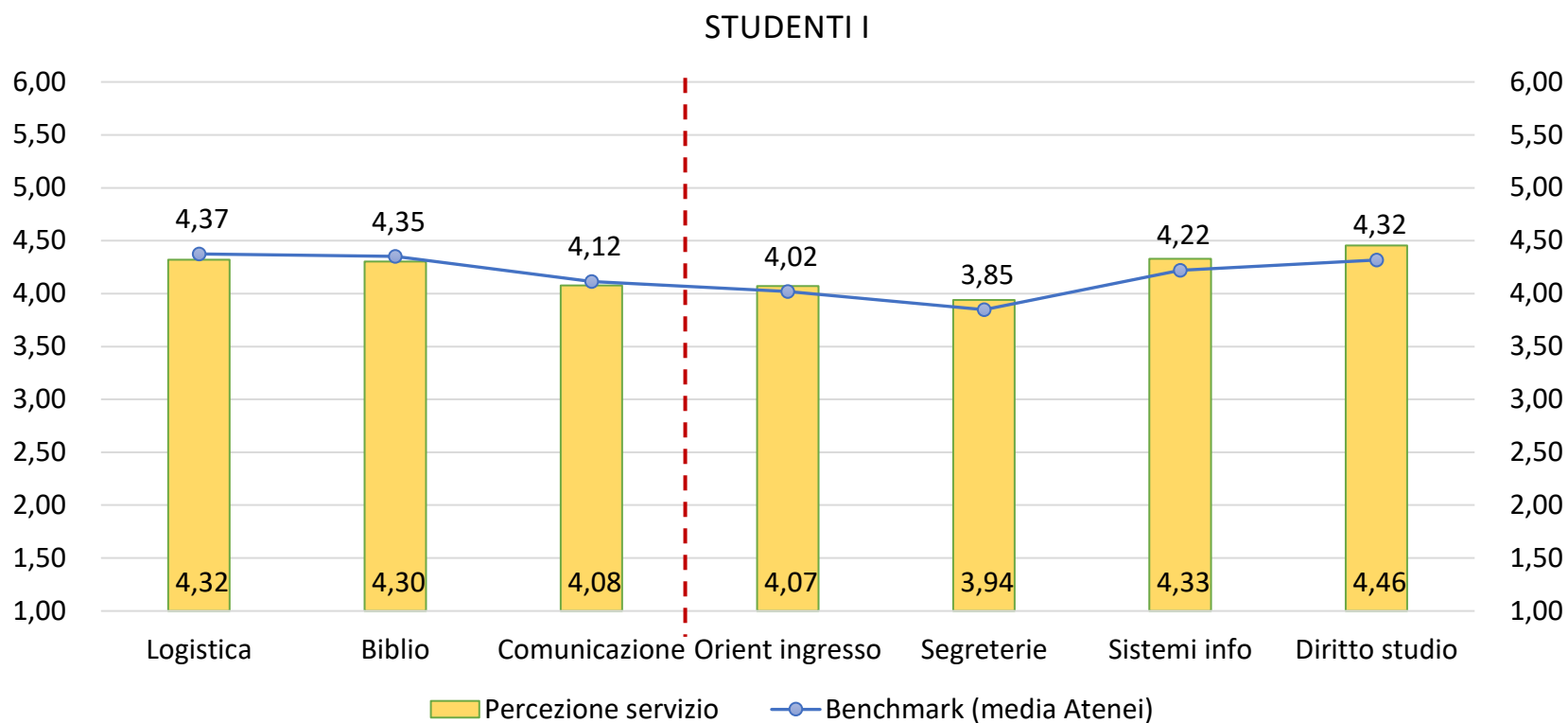
CS PTA (Personale Tecnico-Amministrativo)



La figura riporta, mediante la **barra color giallo** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio** riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione PTA). Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra).

Sul personale tecnico amministrativo si possono apprezzare punteggi di customer maggiormente allineati con la media degli altri atenei. L'unica dimensione in cui Ferrara riporta un punteggio inferiore è sulla comunicazione, aumentando comunque il punteggio rispetto alla scorsa edizione (3,76 nel 2019).

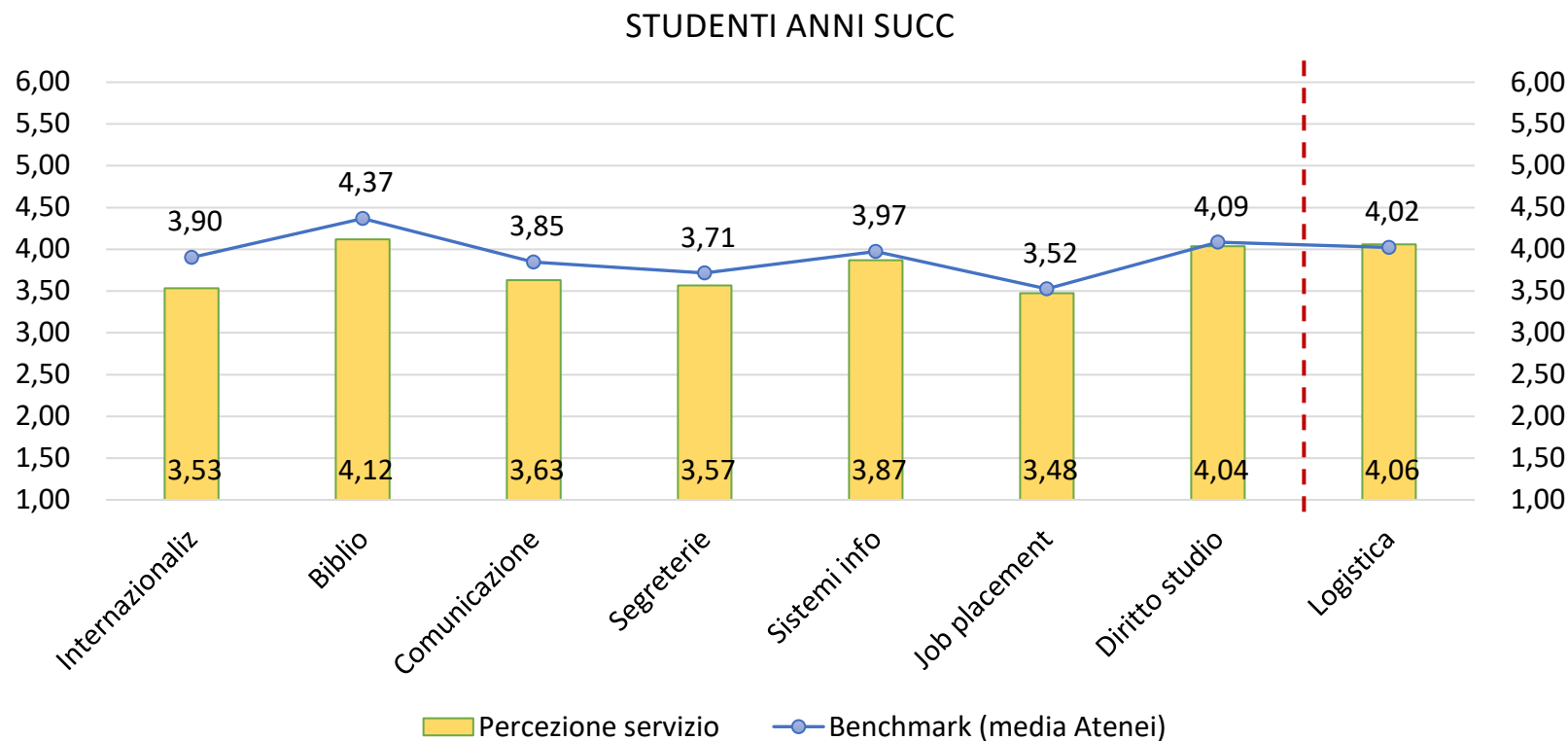
CS studenti I anno



La figura riporta, mediante la barra color giallo e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD1). Il punto blu rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

Per Ferrara sono leggermente sotto-media i punteggi su logistica, biblioteche e comunicazione. Per tutte e tre, il valore è calato rispetto allo scorso anno (logistica 4,49, biblio 4,67 mentre comunicazione 4,22 nel 2019).

CS studenti anni successivi



Note: Scala di valutazione 1 - 6

La figura riporta, mediante la **barra color giallo** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio** riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD2). Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

Punteggi maggiormente ribassati anche per la categoria degli studenti degli anni successivi. Ferrara presenta livelli di CS inferiori alla media su tutti i servizi considerati ad eccezione della logistica, per cui il valore è comunque diminuito rispetto alla scorsa edizione (4,24 nel 2019).

Il cruscotto di efficacia

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Percezione servizio	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	(1-6)	4,92	4,46	10%	3,79	5,26
	CS PTA	(1-6)	4,07	4,05	1%	3,38	4,84
DIDATTICA	CS DDA	(1-6)	4,76	4,55	5%	3,87	5,35
	CS STUD1	(1-6)	3,94	3,85	2%	2,99	4,95
	CS STUD2	(1-6)	3,57	3,71	-4%	2,98	4,79
INFRASTRUTTURE	CS DDA	(1-6)	4,10	3,91	5%	3,10	4,71
	CS PTA	(1-6)	3,88	3,85	1%	3,30	4,66
	CS STUD1	(1-6)	4,32	4,37	-1%	3,84	4,89
	CS STUD2	(1-6)	4,06	4,02	1%	3,23	4,61
RICERCA	CS DDA	(1-6)	4,54	4,21	8%	3,42	5,38
SBA/SMA	CS DDA	(1-6)	4,76	4,64	3%	3,80	5,21
	CS STUD1	(1-6)	4,30	4,35	-1%	3,25	5,61
	CS STUD2	(1-6)	4,12	4,37	-6%	3,90	4,71

Per fornire una visione d'insieme, la tabella riporta le prestazioni in termini di efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Analisi per macro-categoria

Macro-categorie di servizi

Servizi amministrativi (AMM)	Supporto alla didattica (DID)	Infrastrutture e servizi generali (INFR)	Supporto alla ricerca (RIC)	Sistema bibliotecario e museale di Ateneo (SBMA)
------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------

Le slide successive presentano un approfondimento per ciascuna delle cinque macro-categorie illustrate precedentemente e riportate in questa slide. Il dettaglio dei servizi afferenti a ciascuna macro-categoria è riportato nelle note metodologiche.

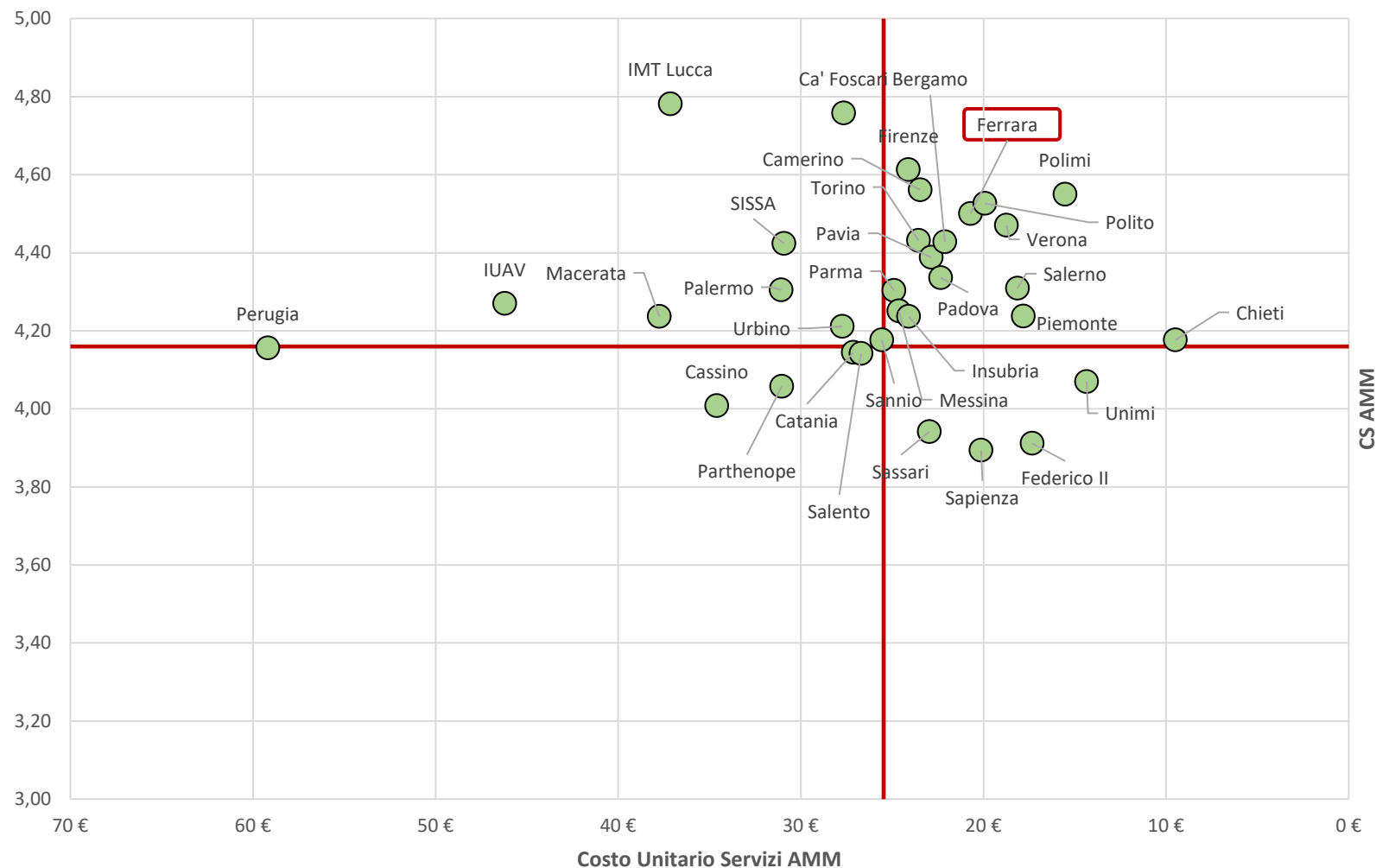
Nel dettaglio, verrà discusso (i) il dato sui costi totali ed il valore dei driver di ciascun servizio e (ii) il posizionamento dell'Ateneo in termini di costo unitario e di *customer satisfaction* (CS) per macro-categoria, confrontando le performance con quelle degli Atenei e delle Scuole partecipanti.

Analisi per macro-categoria servizi AMM

Servizi Amministrazione	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	663.211 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	284.726.000 €
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	361.929 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	1.156
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	411.254 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	41
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	719.665 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	290.859.595 €
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	682.125 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	8.214
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	234.465 €	Totale personale strutturato e non strutturato	3.384
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	514.760 €	N delibere CDA + N delibere Senato	1.165
AMM-01.08 Affari legali	367.591 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	1.156
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	256.821 €	N comunicati stampa	76
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	48.841 €	Fatturato fundraising e spons	12.000 €
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	241.268 €	Totale personale strutturato e non strutturato	3.384
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	72.458 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	1.719
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	518.617 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	1.056
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	99.571 €	N ore formaz erogate PTA, DOC	20.074
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	754.026 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	1.156
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	75.448 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	914

Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi AMM e punteggio CS Servizi AMM



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi amministrativi per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA e DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

«In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»

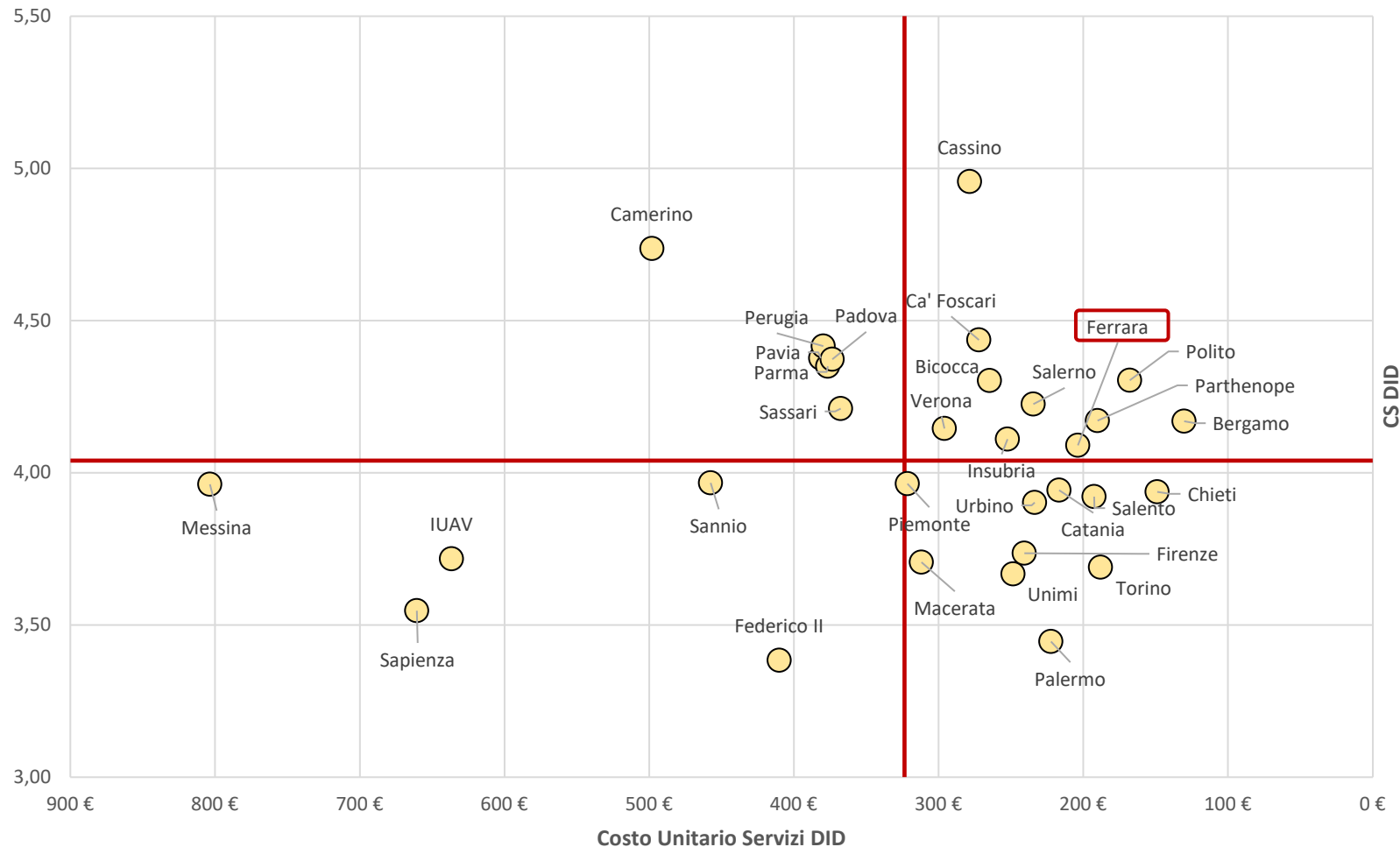
Ferrara presente un costo unitario per la macro-categoria inferiore alla media degli Atenei, a fronte di un livello di soddisfazione decisamente elevato ed in aumento rispetto all'ultima edizione (4,18 nel 2019).

Analisi per macro-categoria servizi DID

Servizi Didattica	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
DID-03.01 Orientamento in entrata	306.376 €	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_N partecip corsi orient	9.306
DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	22.896 €	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N allievi ospitati	24.270
DID-03.03 Gestione mense	- €	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N pasti erogati	24.270
DID-03.04 Gestione borse di studio	183.114 €	N domande totali borse studio	0
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	972.057 €	N iscritti I e II liv	24.270
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	499.617 €	N corsi laurea accreditati	58
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	784.883 €	N di insegnamenti attivati	2.078
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	294.632 €	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	60
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	457.607 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	1.529
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	233.566 €	N corsi dottorato accreditati	12
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	201.282 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	1.529
DID-03.12 Orientamento in uscita	189.881 €	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_N allievi ordinari	4.520
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	175.410 €	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	1.940
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	68.550 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	0
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	552.935 €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	900
DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria	- €	N pers convenz con medicina	179
DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	- €	N pers convenz con medicina	-

Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi DID e punteggio CS Servizi DID



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di didattica per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]

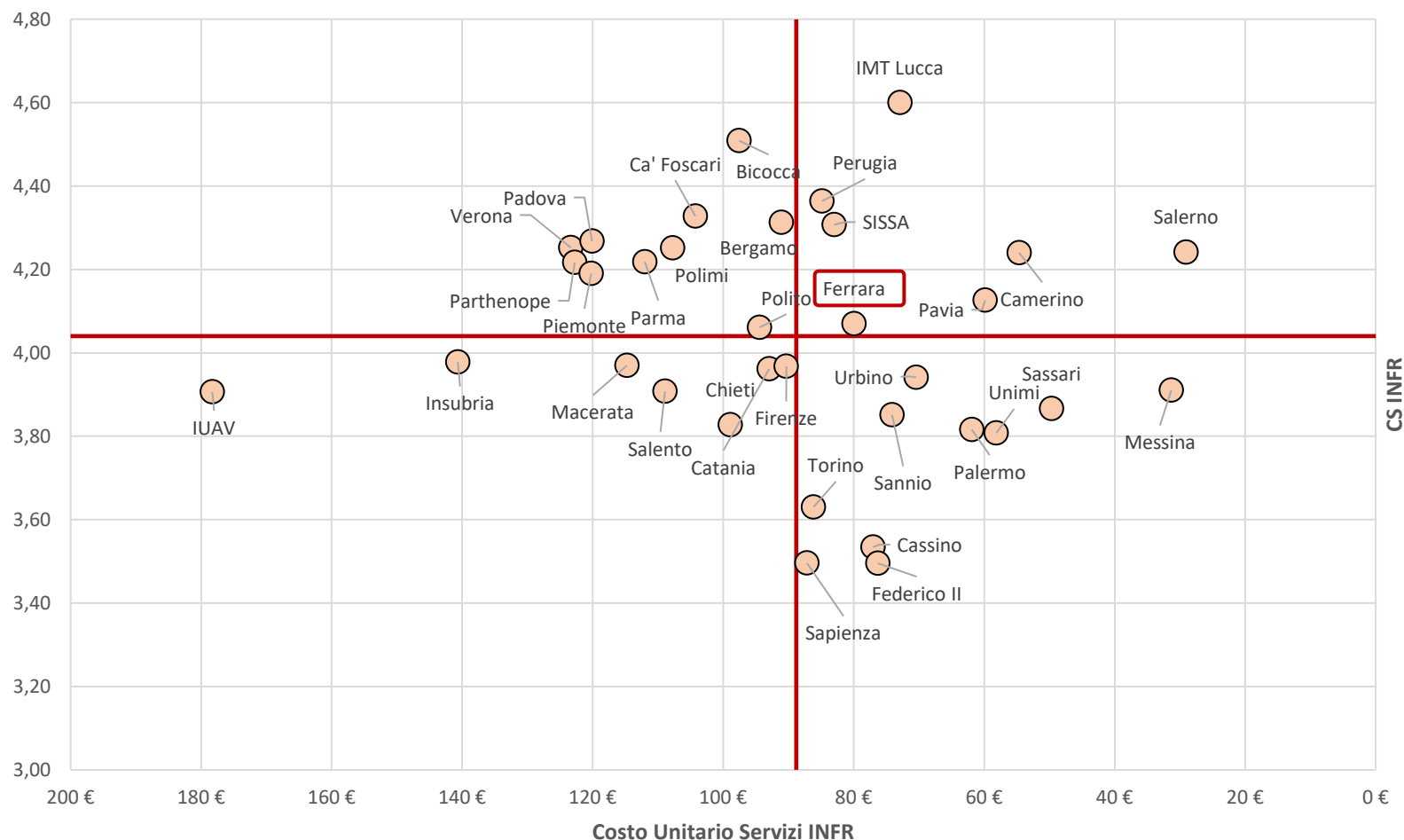
Per il supporto alla didattica Ferrara presenta con un costo unitario decisamente inferiore ed un livello generale di CS allineato alla media.

Analisi per macro-categoria servizi INFR

Servizi Infrastrutture	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	127.222 €	Budget annuale nuovi int ed	7.706.139 €
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	572.839 €	Mq interni (inclusi corridoi)	175.852
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	376.161 €	Costo per approvvigionamenti	20.515.351 €
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	365.143 €	Valore spese economia	8.350.917 €
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	182.465 €	Valore procedure pubbliche	2.061.490 €
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	736.856 €	N documenti protocollati	233.857
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	8.957.132 €	Mq interni (inclusi i corridoi)	175.852
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	2.252.333 €	Totale personale	3.384
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	486.888 €	N ticket catalogo dei serv gen	3.488

Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi INFR e punteggio CS Servizi INFR



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di infrastrutture per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA, DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi generali, infrastrutture e logistica?]

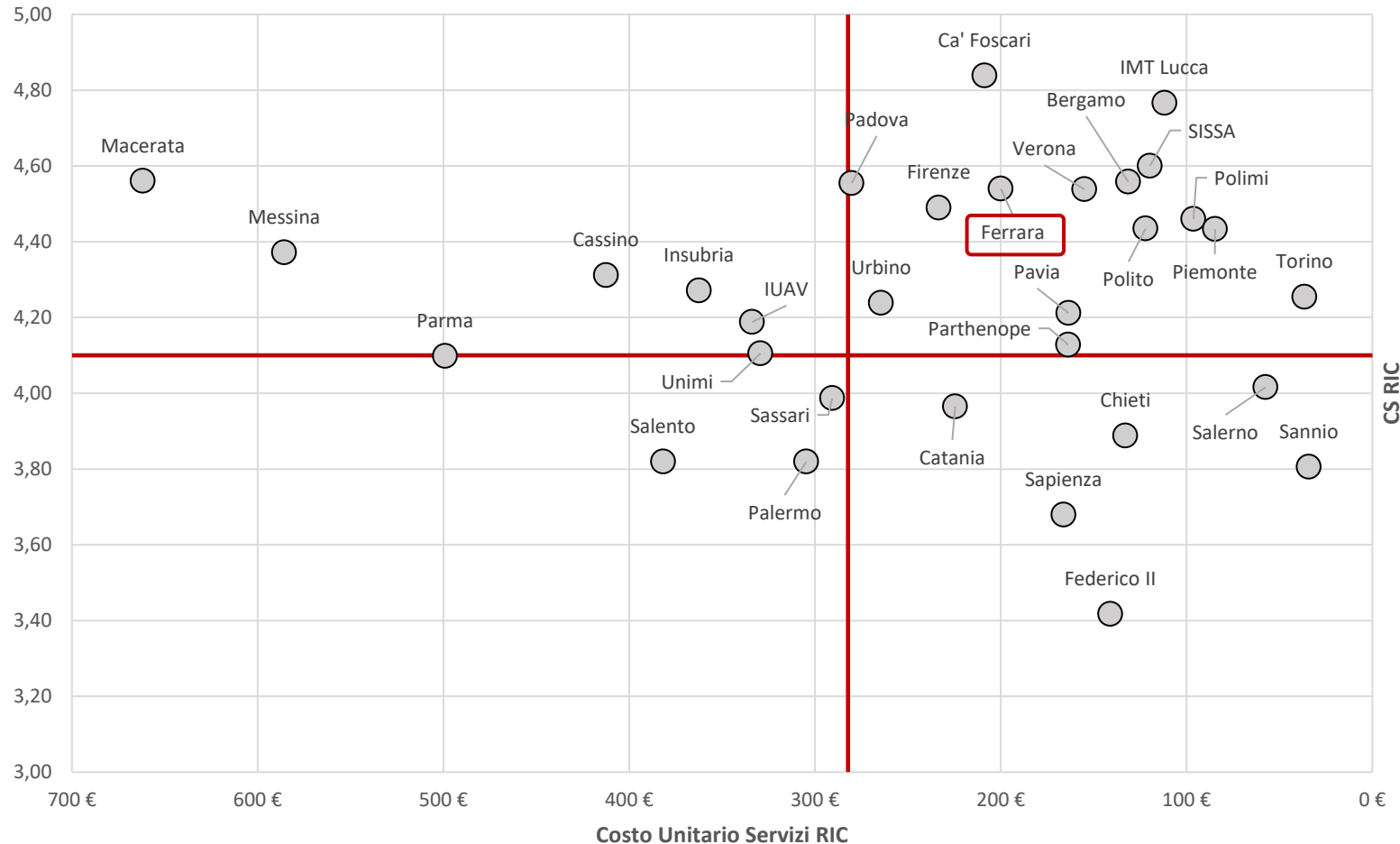
Anche per questa dimensione Ferrara si trova in una posizione analoga: sia costo unitario sia livello di CS sono abbastanza in linea con la media degli atenei partecipanti.

Analisi per macro-categoria **servizi RIC**

Servizi Ricerca	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	65.737,31 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	104
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	154.467,06 €	N prop prog (naz, loca, inter)	1.165
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	329.787,85 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	10.973.058 €
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	134.005,44 €	Proventi prog ricerca c/terzi	1.123.669 €
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	1.735.808,28 €	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez	2.633

Analisi per macro-categoria

Costo unitario *Servizi RIC* e punteggio CS *Servizi RIC*



Il grafico riporta il **costo unitario della macro-categoria dei servizi di ricerca** per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

«In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»

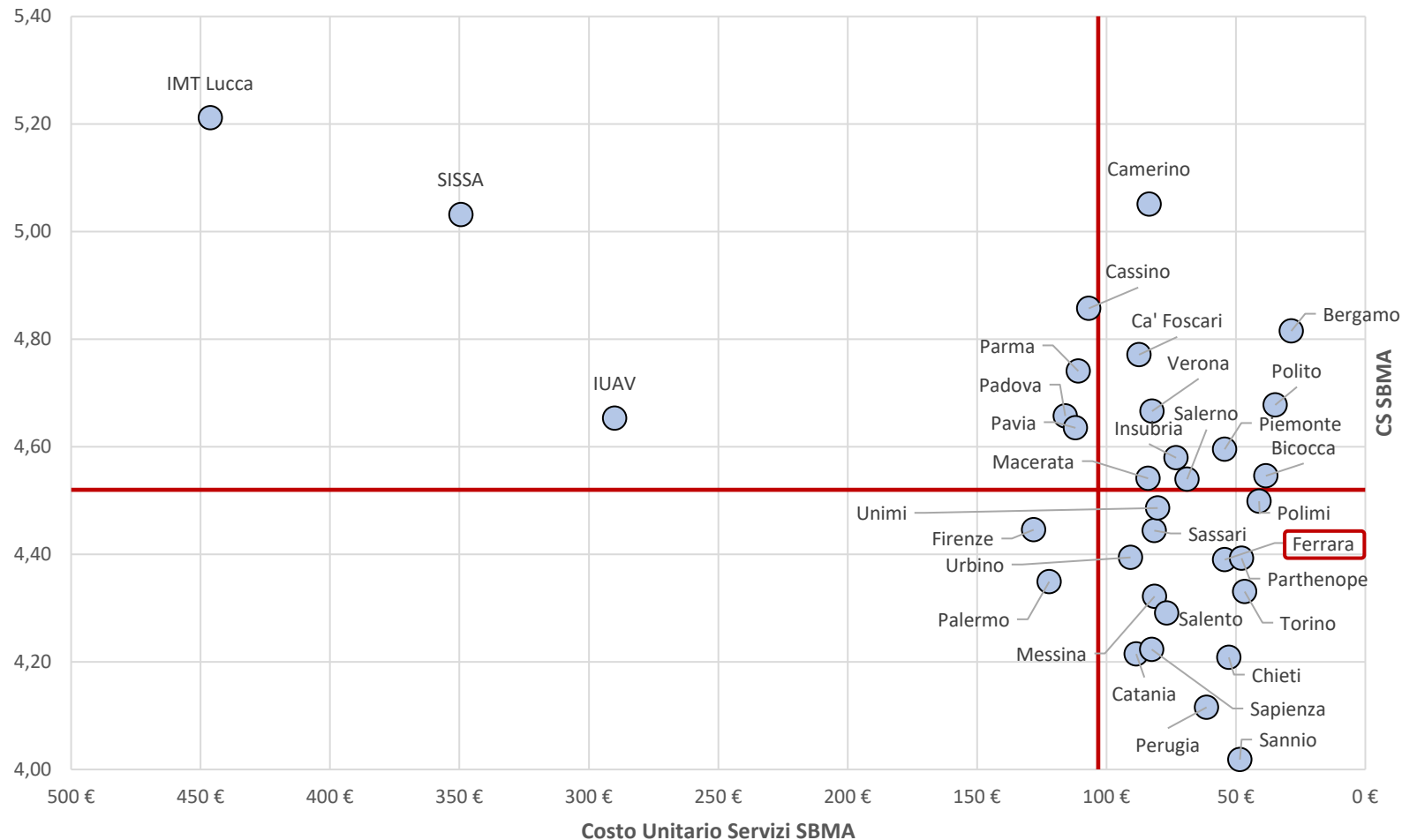
Per il supporto alla ricerca, Ferrara presenta un costo unitario decisamente inferiore con anche un ottimo livello di CS, in crescita rispetto all'edizione precedente (4,32 nel 2019).

Analisi per macro-categoria **servizi SBMA**

Servizi SBMA	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	132.581 €	N risorse elettroniche pagam	27.441
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	374.748 €	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	177.600
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	94.723 €	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N iscritti I e II liv	26.903
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	450.543 €	N prestiti effettuati	16.005
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	409.211 €	N beni museali catalogati	12.435

Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi SBMA e punteggio CS Servizi SBMA



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi bibliotecari e museali per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

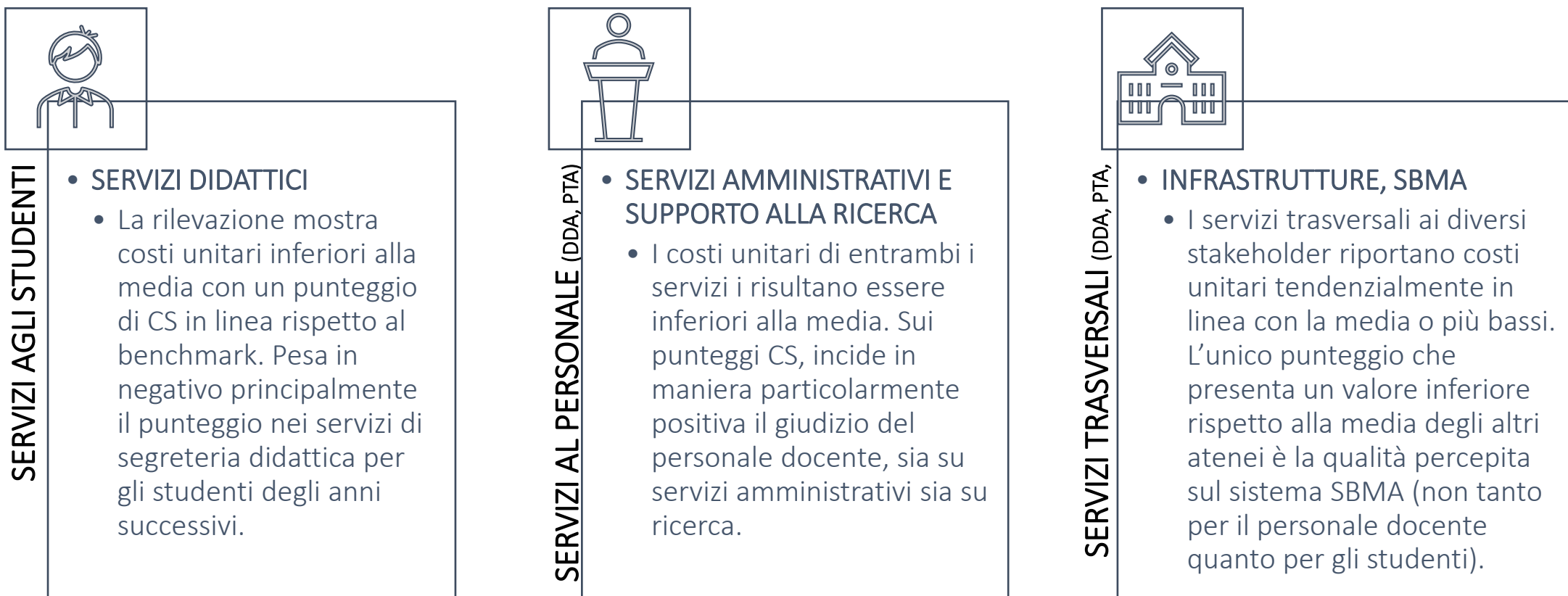
Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto?]
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?]

In questo caso, Ferrara presenta un costo unitario inferiore alla media, ottenendo però un punteggio CS sotto-media e leggermente in decrescita (4,65 nel 2019).

Considerazioni di sintesi: Focus sugli utenti

In questa slide di sintesi si riportano considerazioni sulle prestazioni dell'Ateneo (costi unitari e *customer satisfaction*) nelle 5 macro-categorie, suddividendo i servizi per utente.



Laboratorio Smart Working

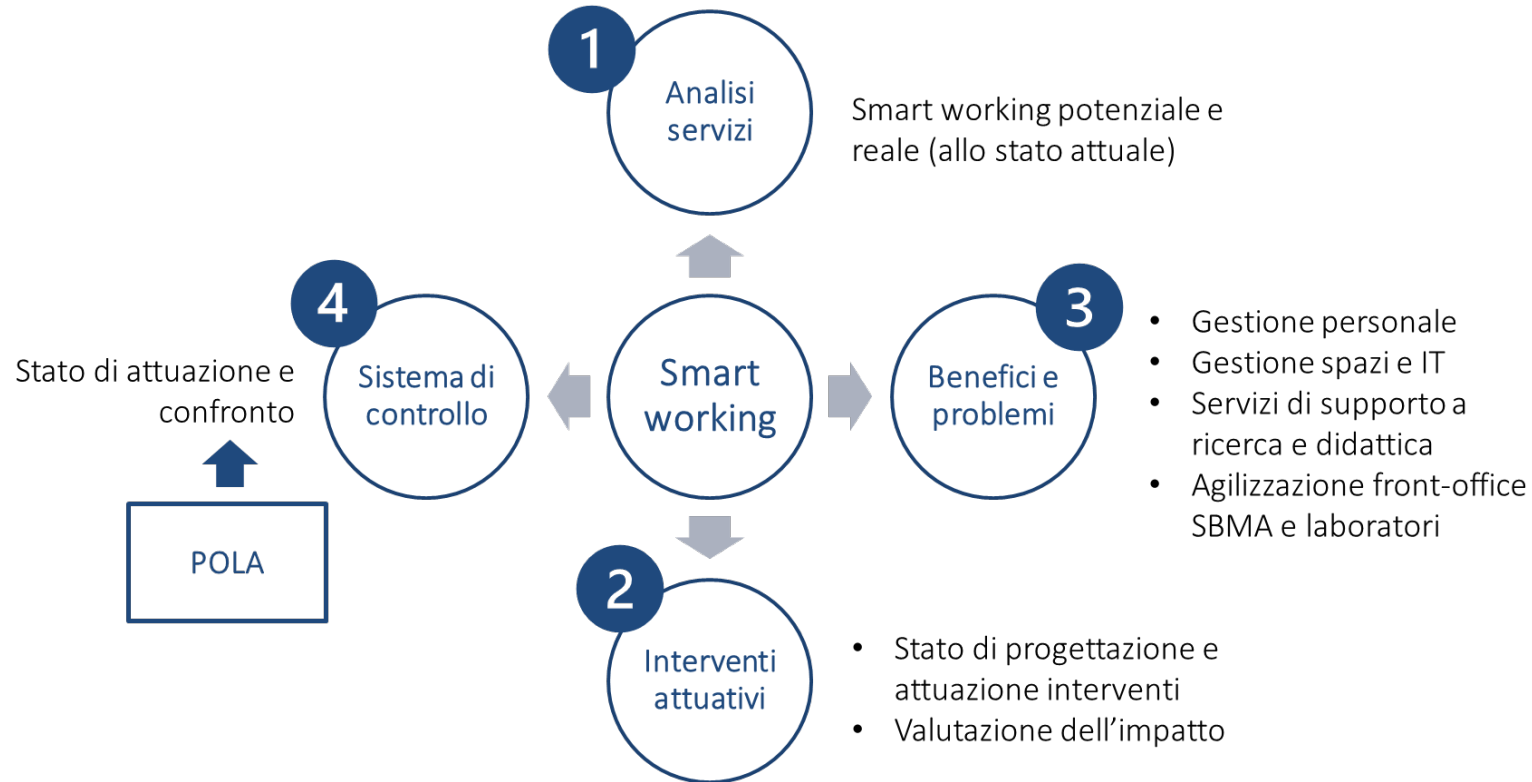
Laboratorio Smart Working

Il laboratorio si è posto l'**obiettivo** di confrontare lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP durante il periodo di emergenza sanitaria, al fine di individuare spunti di innovazione e sistematizzazione.

Il laboratorio, che ha visto la partecipazione di 33 Atenei, si è basato su tre fasi principali:

1. **Definizione e condivisione del protocollo di indagine:** al fine di individuare le dimensioni chiave da approfondire.
2. **Raccolta dati:** due strumenti sono stati utilizzati per raccogliere dati. In primo luogo un file di mappatura ha permesso di indagare il livello di potenziale agilità, allo stato attuale di progettazione dei servizi, di ciascuno dei 53 servizi di efficienza. Inoltre, un questionario è stato implementato con riferimento a (i) problematiche, (ii) benefici, (iii) azioni intraprese e (iv) valutazione dell'impatto per ciascuno dei macro-servizi GP (Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA). Inoltre, alcune domande hanno riguardato l'analisi del cambiamento nel sistema di valutazione e misurazione della performance.
3. **Analisi e triangolazione:** l'analisi dei dati è avvenuta integrando, all'analisi della livello di «agilità» dei servizi, l'analisi di efficienza, al fine di stimare il numero di FTE potenzialmente «agilizzabili» per ciascun Ateneo. L'analisi dei questionari ha permesso di unire informazioni quantitative e qualitative, danno una visione ricca del fenomeno. Ciò ha permesso di inquadrare con accuratezza lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP.

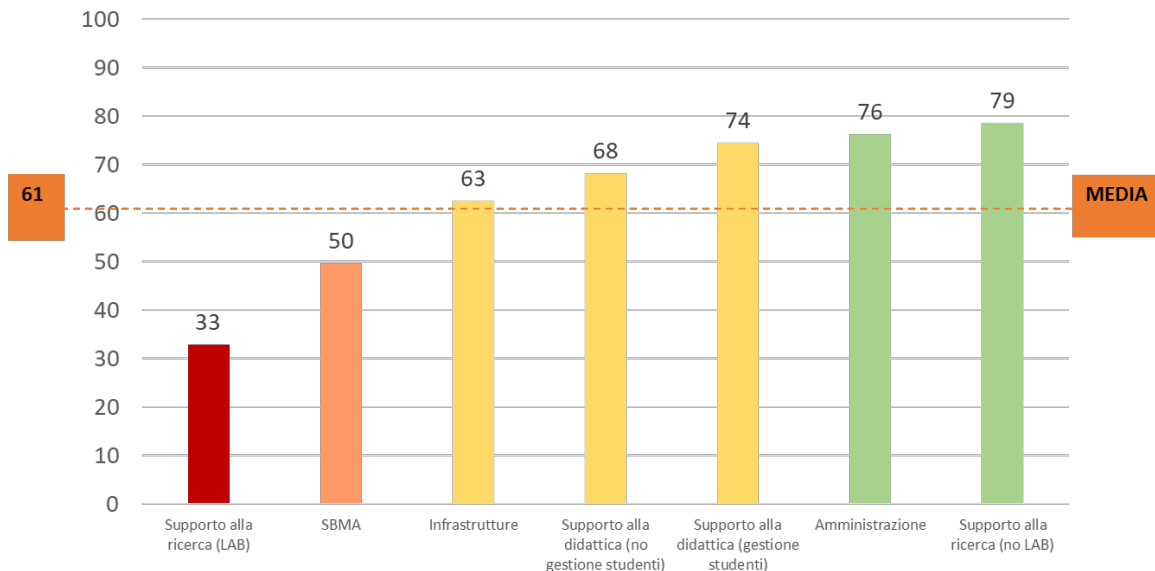
Laboratorio Smart Working



Le **aree di analisi del laboratorio** fanno riferimento a: (i) analisi dei 53 servizi tecnico-amministrativi del protocollo di efficienza, al fine di analizzare il livello di possibile implementazione del lavoro agile; (ii) analisi degli interventi attuativi messi in atto dagli Atenei per favorire l'introduzione del lavoro agile; (iii) analisi dei benefici e problemi percepiti nell'attuazione e (iv) analisi del sistema di controllo messo in atto.

Laboratorio Smart Working

% MEDIA DI SMART WORKING POTENZIALE PER MACRO-AREA



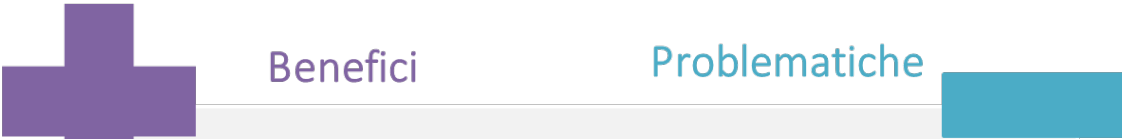
Analisi dei servizi

In merito alla possibilità di introduzione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi, i risultati hanno mostrato una elevata potenzialità media di introduzione del lavoro agile, particolarmente accentuata per supporto alla ricerca (ad esclusione dei laboratori di ricerca) e amministrazione, e maggiormente contenuta per supporto tecnico all'attività di ricerca e servizi bibliotecari.

Interventi attuativi

In merito agli interventi attuativi, i risultati mostrano come, nel primo periodo di emergenza, le azioni siano state particolarmente verso la continuità delle attività. In questo senso sono stati forniti device hardware, organizzati turni per le attività in presenza e trasformati in forma digitale molti servizi in presenza. La seconda parte dell'emergenza (da gennaio 2021), invece, ha visto un maggiore rafforzamento delle azioni intraprese nel primo periodo, oltre ad una maggiore regolamentazione delle attività sperimentate.

Laboratorio Smart Working



	Benefici	Problematiche	
Amministrazione	Accesso formazione online	Dotazioni hardware	
Infrastrutture e IT	Digitalizzazione servizi	Sovraccarico personale IT	
Supporto alla didattica	Strumenti alternativi per contatto con studenti	Dotazioni hardware	
Supporto alla ricerca	Riduzione assenze/permessi	Lavoro per risultati	
SBMA e Laboratori	Digitalizzazione servizi	Attività non agilizabili	

Benefici e problematiche

Dal punto di vista dei benefici e delle problematiche percepite, i risultati mostrano una percezione dei benefici mediamente più accentuata rispetto a quella delle problematiche. Sia per i benefici che per le problematiche, la percezione è che l'impatto sia più evidente nel breve termine (primo periodo di emergenza) piuttosto che nel medio-lungo.

Sistema di controllo

Dal punto di vista del sistema di controllo, i risultati mostrano che nella gran parte degli Atenei la revisione del sistema di misurazione e valutazione è attualmente in corso, focalizzandosi su tre linee principali: (i) revisione delle schede comportamentali; (ii) revisione degli obiettivi individuali; (iii) rafforzamento delle attività in itinere.

Laboratorio Smart Working

Implicazioni e sviluppi futuri.

I risultati del laboratorio mostrano un elevato ricorso potenziale al lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi degli Atenei. L'applicazione del lavoro agile, tuttavia, segue ancora un'ottica fortemente emergenziale, i cui sviluppi a regime si renderanno visibili solo in futuro.

In questo contesto, alcune caratteristiche risultano ricorrenti per i macro-servizi oggetto di analisi.

1. Per laboratori e SBMA, le caratteristiche intrinseche del servizio impattano sulla possibilità di introduzione del lavoro agile, essendo servizi caratterizzati da una forte componente di presidio.
2. Per supporto alla didattica e alla ricerca, la percezione dei benefici è fortemente superiore a quella delle problematiche, a sottolineare l'impatto potenzialmente positivo legato all'introduzione del lavoro agile.
3. In media, la percezione della rilevanza delle problematiche tende a diminuire in un'ottica di introduzione dello smart working a regime, seppur con variazioni piuttosto contenute (a sottolineare la fase di transizione in atto).

Stante lo stato di applicazione del lavoro agile sarà di interesse monitorarne l'applicazione verso uno stato di maggiore stabilizzazione del contesto e delle modalità di lavoro e monitoraggio.

Laboratorio Digital Transformation

Laboratorio Digital Transformation

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare quanto il periodo COVID-19 abbia impattato sul processo di trasformazione digitale dei processi amministrativi degli Atenei. Tale analisi è stata condotta mediante l'utilizzo di un questionario così caratterizzato:

- ▶ 30 atenei partecipanti
- ▶ 53 servizi suddivisi in 5 macroaree di servizio:

Macro-area	Amministrazione	Infrastrutture	Supporto alla didattica	Supporto alla ricerca	SBMA
# Servizi	16	10	17	5	5

- ▶ Analisi dell'impatto della tecnologia sui processi amministrativi da due prospettive complementari
 - ▶ **Software specifici e app dedicate**: qualsiasi applicativo a supporto del servizio (esclusi software e app generiche, come fogli di calcolo e posta elettronica)
 - ▶ **Piattaforme di comunicazione**: Microsoft Teams, Zoom, Skype, CISCO WebEx, ecc.
- ▶ Misura di impatto della tecnologia sui processi: scala Likert [1-7]
 - ▶ Per nulla (1), In minima parte (2), In una parte minoritaria delle attività (3), Più o meno per la metà delle attività (4), Per la maggior parte delle attività (5), Per la quasi totalità (6), Completamente (7)
- ▶ Analisi pre, durante e post-COVID

Laboratorio Digital Transformation

L'obiettivo del presente laboratorio è stato ulteriormente declinato nelle seguenti domande di ricerca:

- ▶ PARTE I. Quali effetti ha avuto l'emergenza sanitaria sul processo di digitalizzazione dei servizi amministrativi delle università italiane?
 - ▶ L'emergenza sanitaria ha accelerato il processo di digitalizzazione?
 - ▶ La trasformazione digitale avvenuta durante il periodo di pandemia è stata omogenea tra tutti i servizi e tutti gli atenei?
 - ▶ Quali sono i servizi per i quali si prevede di raggiungere un livello di digitalizzazione post-pandemia più alto rispetto a quello pre-pandemia?
- ▶ PARTE II. Quale legame tra livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi ed efficacia percepita dagli utenti dei servizi? Quale legame tra livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi ed efficienza?

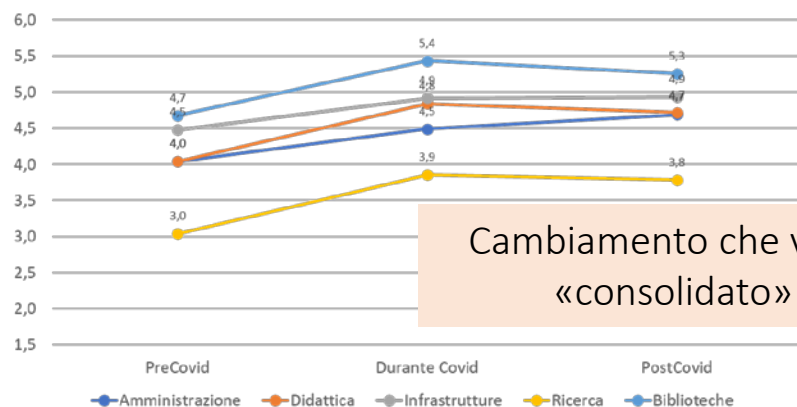
L'analisi si focalizzerà principalmente su software specifici e app dedicate in quanto l'evoluzione del loro grado di utilizzo nei periodi pre, durante e post-COVID risulta essere **altamente eterogenea** sia tra diversi servizi sia tra Atenei. Le piattaforme di comunicazione mostrano invece un trend **altamente omogeneo** sia tra macro-aree di servizio sia tra Atenei.

Laboratorio Digital Transformation

PARTE I. Risultati emersi:

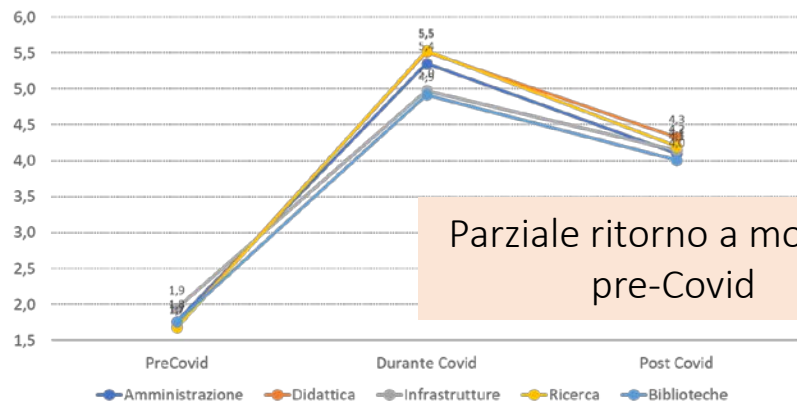
- L'emergenza COVID ha avuto un impatto molto significativo sul livello di digitalizzazione dei servizi

Software specifici e app dedicate



Cambiamento che verrà
«consolidato»

Piattaforme di comunicazione

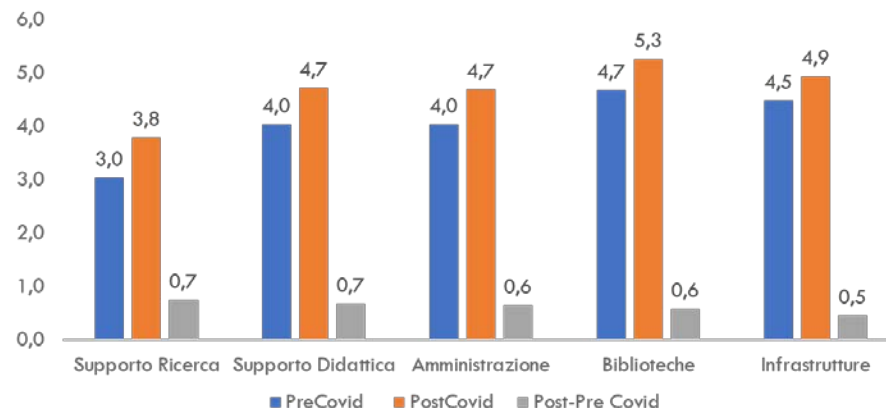


Parziale ritorno a modalità
pre-Covid

- Visione per macro-area di servizi amministrativi di digitalizzazione dei servizi

- La macro-area maggiormente impattata dal processo di digitalizzazione risulta essere il **supporto alla ricerca**. Per tali servizi, il livello di adozione tecnologia rimane comunque contenuto (<4)
- **SBMA e infrastrutture** sono le macro-aree in cui il processo di digitalizzazione risulta essere più limitato. Per tali servizi, il livello di adozione tecnologia raggiunge comunque valori significativi (~5), sia pre-Covid che post-Covid

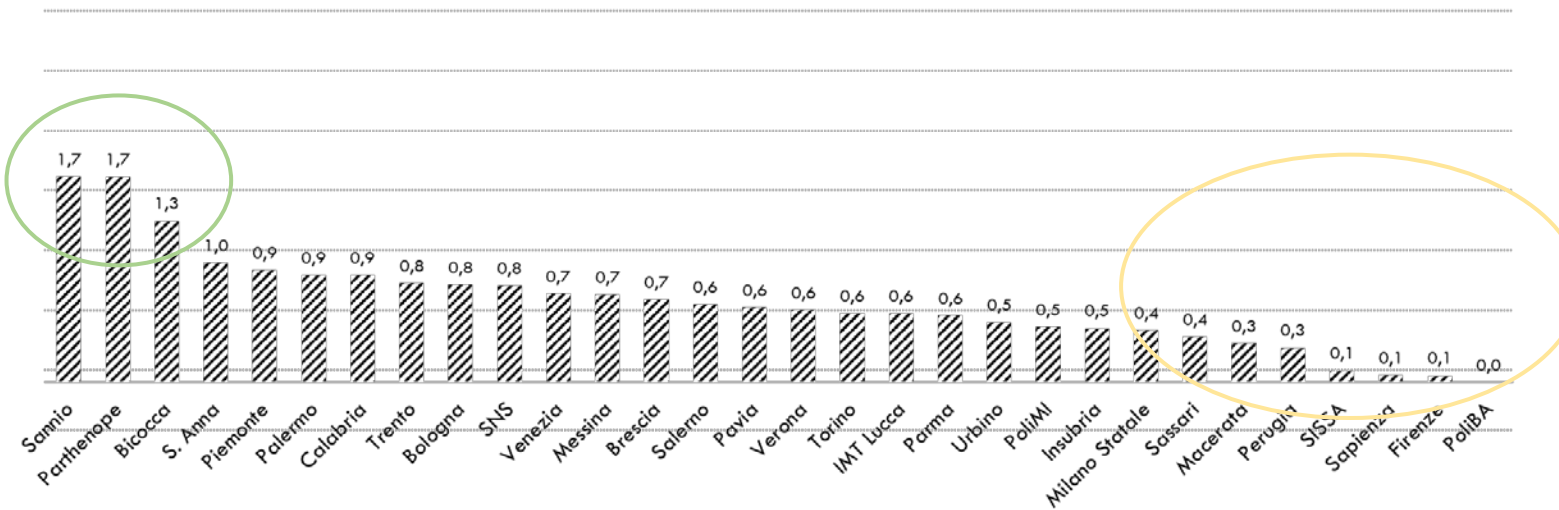
Differenza Post-Pre Covid



Laboratorio Digital Transformation

PARTE I. Risultati emersi:

► Livello di digitalizzazione Post e Pre-Covid per Ateneo



Trasformazione digitale significativa e avvenuta in tempi brevi. Quanto può essere sostenibile nel tempo tale cambiamento?

Sostanziale conferma del grado di digitalizzazione pre-Covid. Si è già soddisfatti del livello di digitalizzazione raggiunto oppure si sono incontrati ostacoli durante il cambiamento?

PARTE II. Risultati emersi:

► Elevato grado di eterogeneità di soddisfazione percepita e di livello di digitalizzazione tra servizi

- Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
- Molto eterogeneo e contenuto nel **supporto alla didattica**

► Elevato grado di eterogeneità di efficienza e di livello di digitalizzazione tra servizi

- Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
- Molto eterogeneo nei servizi di supporto alle **infrastrutture**

Note metodologiche

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

Piccoli	Medi	Grandi	Mega	Scuole
Camerino	Brescia	Bergamo	Bologna	IMT Lucca
Cassino	Insubria	Bicocca	Catania	
IUAV	Macerata	Chieti	Firenze	SISSA
Perugia Stra	Piemonte	Ferrara	Milano Statale	
	Parthenope	Messina	Padova	SNS
	Salento	Parma	Palermo	
Poliba	Sassari	Pavia	Polimi	
	Siena	Polito	Sapienza	
	Trento	Salerno	Torino	
	Udine	Tor Vergata	Federico II	
Sannio	Urbino	Verona		SSSA
		Ca' Foscari		

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 53 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

AMMINISTRAZIONE	INFRASTRUTTURE	DIDATTICA	RICERCA	SBA/SMA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione • Pianificazione delle risorse umane • Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR • Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità • Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura) • Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi) • Affari istituzionali e supporto organi collegiali • Affari legali • Comunicazione esterna e relazioni coi media • Merchandising, sponsorship e fundraising • Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale • Servizi sociali e welfare • Gestione amministrativa personale non strutturato • Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente • Gestione amministrativa personale strutturato • Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Edilizia_Nuovi interventi edilizi • Edilizia_Interventi sul costruito • Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto • Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto • Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto • Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta • Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi • ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa • ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi • Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento in entrata • Gestione alloggi (vita collegiale) • Gestione mense • Gestione borse di studio • Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti • Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa • Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica • Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning • Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea • Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea • Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea • Orientamento in uscita • Internazionalizzazione studenti • Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA • Supporto alla gestione ospedaliera • Supporto alla gestione veterinaria • Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione trasferimento tecnologico • Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati • Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati • Supporto alla gestione del conto terzi • Supporto tecnico all'attività di ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione risorse online e digitali • Gestione patrimonio cartaceo • Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office • Gestione front-office biblioteche • Gestione museale e/o archivistica

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

ATNEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
BERGAMO	183	626	29%	30%
BICOCCA	726	2013	36%	34%
CALABRIA	286	1220	23%	32%
CAMERINO	192	599	32%	-
CASSINO	163	384	42%	31%
CATANIA	878	1886	47%	21%
CHIETI	168	1024	16%	37%
FEDERICO II	704	4565	15%	15%
FERRARA	238	653	36%	22%
FIRENZE	1445	3330	43%	48%
IMT LUCCA	101	230	44%	28%
INSUBRIA	191	634	30%	20%
IUAV	156	414	38%	37%
MACERATA	83	375	22%	
MESSINA	290	1201	24%	22%
MILANO STATALE	906	3910	23%	27%
PADOVA	1723	4459	39%	33%
PALERMO	604	2247	27%	13%
PARMA	651	1482	44%	57%
PARTHENOPE	191	558	34%	49%
PAVIA	308	1871	16%	22%
PERUGIA	19	73	26%	36%
PIEMONTE	265	602	44%	34%
POLIBA	128	675	19%	27%
POLIMI	2389	4998	48%	59%
POLITO	519	2403	22%	29%
SALENTO	90	911	10%	8%
SALERNO	347	1735	20%	13%
SANNIO	121	459	26%	-
SAPIENZA	494	3342	15%	6%
SASSARI	342	875	39%	24%
SIENA	255	1292	20%	17%
SISSA	267	488	55%	41%
SNS	208	482	43%	18%
SSSA	106	604	18%	-
TORINO	602	2081	29%	38%
URBINO	173	545	32%	40%
VENEZIA	287	1346	21%	20%
VERONA	179	1521	12%	5%

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 RISPOSTA 2020/21	TASSO DI RISPOSTA 2019/20
BERGAMO	92	265	35%	46%
BICOCCA	471	847	56%	58%
CALABRIA	198	616	32%	43%
CASSINO	71	258	28%	34%
CAMERINO	141	261	54%	-
CATANIA	577	1217	47%	56%
CHIETI	129	340	38%	46%
FEDERICO II	746	2253	33%	25%
FERRARA	264	502	53%	46%
FIRENZE	997	1522	66%	61%
IMT LUCCA	32	38	84%	83%
INSUBRIA	137	326	42%	45%
IUAV	145	251	58%	57%
MACERATA	193	298	65%	
MESSINA	220	883	25%	26%
MILANO STATALE	696	1953	36%	40%
PADOVA	1286	2348	55%	49%
PALERMO	1070	1301	82%	59%
PARMA	416	842	49%	65%
PARTHENOPE	134	255	53%	45%
PAVIA	438	856	51%	56%
PERUGIA	43	135	32%	34%
PIEMONTE	235	303	78%	75%
POLIBA	94	245	38%	35%
POLIMI	872	1236	71%	71%
POLITO	487	882	55%	65%
SALENTO	88	491	18%	21%
SALERNO	151	632	24%	23%
SANNIO	97	151	64%	-
SAPIENZA	673	2070	33%	10%
SASSARI	221	487	45%	44%
SIENA	411	899	46%	44%
SISSA	95	114	83%	77%
SSSA	146	213	69%	-
SNS	127	227	56%	49%
TORINO	717	1873	38%	45%
URBINO	149	367	41%	28%
VENEZIA	346	633	55%	53%
VERONA	260	794	33%	30%

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 2020/21	TASSO DI RISPOSTA 2019/20
Bergamo	192	4632	4%	12%
Bicocca	2100	8035	26%	37%
Brescia	1490	3737	40%	-
Calabria	672	5247	13%	7%
Catania	2382	9253	26%	29%
Chieti	82	6644	1%	1%
Federico II	235	23722	1%	1%
Ferrara	499	9798	5%	14%
Firenze	2044	2714	75%	77%
Insubria	1312	2872	46%	65%
IUAV	274	810	34%	21%
Macerata	245	3277	7%	4%
Messina	1256	6342	20%	4%
Milano Statale	428	12850	3%	6%
Padova	1001	12004	8%	9%
Palermo	495	10862	5%	8%
Parma	1134	6514	17%	17%
Parthenope	213	2888	7%	2%
Pavia	401	6244	6%	9%
Perugia	17	201	8%	8%
Piemonte	490	3782	13%	15%
Poliba	1784	1892	94%	72%
Polito	567	4897	12%	23%
Salento	167	5675	3%	4%
Salerno	484	9241	5%	6%
SANNIO	120	1242	10%	-
Sapienza	414	28861	1%	3%
Sassari	271	3310	8%	13%
SNS	31	51	61%	47%
Torino	1154	22351	5%	12%
Udine	3198	4126	78%	82%
Urbino	2921	3180	92%	83%
Venezia	955	4285	22%	9%
Verona	2733	6624	41%	38%

CS Studenti

Anni Successivi

Tassi risposta

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
Bergamo	398	17058	2%	9%
Bicocca	5162	27746	19%	26%
Brescia	3077	10726	29%	
Calabria	1651	11948	14%	6%
Catania	4870	31138	16%	15%
Chieti	194	16399	1%	1%
Federico II	802	54688	1%	1%
Ferrara	1049	14413	7%	7%
Firenze	7903	9521	83%	79%
Insubria	2965	7831	38%	56%
IUAV	463	2976	16%	22%
Macerata	655	6964	9%	5%
Messina	1366	17597	8%	3%
Milano_Statale	954	48881	2%	3%
Padova	2883	49339	6%	7%
Palermo	1589	32663	5%	9%
Parma	2058	21277	10%	13%
Parthenope	842	8440	10%	2%
Pavia	644	18803	3%	4%
Perugia	76	1044	7%	10%
Piemonte	1752	9984	18%	14%
Poliba	6325	8454	75%	88%
Polimi	12710	13239	96%	86%
Polito	2829	27011	10%	16%
Salento	378	9222	4%	5%
Salerno	972	26120	4%	4%
SANNIO	478	3065	16%	-
Sapienza	1552	66812	2%	2%
Sassari	574	10369	6%	11%
SNS	107	245	44%	40%
Torino	3311	52780	6%	10%
Udine	9895	11485	86%	90%
Urbino	9934	10794	92%	91%
Venezia	1345	17276	8%	6%
Verona	6528	17589	37%	42%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

Il team di lavoro



Giovanni Azzone

Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Michela Arnaboldi

Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Tommaso Agasisti

Referente Lab Digital Transformation
Professore Ordinario



Deborah Agostino

Referente efficienza
Professore Associato



Mara Soncin

Referente CS e Lab. Smart Working
Ricercatrice Junior



Luca Pirti

Referente efficienza
Assegnista di ricerca



Alessandro Sinatra

Collaboratore Lab. Smart Working
Collaboratore alla ricerca



Filippo Bolzoni

Collaboratore Lab. Digital Transformation e CS
Assegnista di ricerca

Atenei e Scuole partecipanti

- Università IUAV di Venezia
- Politecnico di BARI
- Politecnico di MILANO
- Politecnico di TORINO
- Scuola IMT - Alti Studi - LUCCA
- Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di TRIESTE
- Scuola Normale Superiore di PISA
- Scuola Superiore S.Anna di PISA
- Università "Cà Foscari" di VENEZIA
- Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE
- Università degli Studi del Sannio
- Università degli Studi di BERGAMO
- Università degli Studi di BOLOGNA
- Università degli Studi di Brescia
- Università degli Studi di Camerino
- Università degli Studi di CASSINO
- Università degli Studi di CATANIA
- Università degli Studi di Chieti-Pescara
- Università degli Studi di FERRARA
- Università degli Studi di FIRENZE
- 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 Federico II
- Università degli Studi di Napoli Parthenope
- Università degli Studi di PADOVA
- Università degli Studi di PALERMO
- Università degli Studi di PARMA
- Università degli Studi di PAVIA
- Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"
- Università degli Studi di SALERNO
- Università degli Studi di SASSARI
- Università degli Studi di SIENA
- Università degli Studi di TORINO
- Università degli Studi di TRENTO
- Università degli Studi di Udine
- Università degli Studi di URBINO
- Università degli Studi di VERONA
- Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como
- Università del Salento
- Università della Calabria
- Università di Roma La Sapienza
- Università per Stranieri di PERUGIA