

REPORT GOOD PRACTICE 2021/22

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA



INDICE

Introduzione.....	3
Il GP tradizionale: costi ed efficacia percepita (CS).....	5
Costi ed efficienza.....	7
Efficacia percepita	12
Integrazione efficienza / efficacia.....	17
Laboratorio smart working	23
Laboratorio digital transformation.....	29
Note metodologiche	37

INTRODUZIONE (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 (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 confrontare lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP durante e post emergenza sanitaria, al fine di individuare spunti di innovazione e sistematizzazione.
2. Il laboratorio *Smart Working*, che si è posto l'obiettivo di analizzare quantitativamente e qualitativamente il livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi di Ateneo e i fattori che hanno abilitato o ostacolato la loro trasformazione digitale.

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 ED 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

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 (PD+COLL+SER+SIOPE) 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
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	4,18	4,29	-3%
	Costo unitario	€/mgl€	20,73	23,38	-11%
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	3,99	4,16	-4%
	Costo unitario	€/studente	336,04	299,67	12%
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	3,80	3,96	-4%
	Costo unitario	€/mq	66,10	99,25	-33%
RICERCA	CS	Scala 1-6	3,70	4,32	-14%
	Costo unitario	€/mgl€	304,97	216,66	41%
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	4,37	4,56	-4%
	Costo unitario	€/utente potenziale	75,35	100,13	-25%

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.

L'Ateneo di Perugia riporta CS sotto media nei servizi delle infrastrutture e supporto alla ricerca, e tendenzialmente in linea nelle restanti aree. In termini di efficienza, i costi unitari di Amministrazione, infrastrutture e SBA/SMA risultano sotto media, mentre i costi del supporto a Didattica e Ricerca sono sopra la media.

COSTI ED EFFICIENZA

EFFICIENZA: LA FOTOGRAFIA DEGLI ATENEI

La tabella riporta i principali indicatori in termini di volumi per quanto riguarda l'edizione 2021. 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).

L'Ateneo di Perugia mostra un'allocazione delle risorse ed un valore dei driver in linea con il cluster degli Atenei grandi.

Atenei	Dimensione	Iscritti I e II liv (21)	FTE PD Totali	Personale docente (docenti, docenti a contratto, ricercatori)	Costi Totali (solo PD)	Costi Totali (PD+COLL+SER) + SIOPE
Bologna	mega	87.435	2.918	4.478	111.714.994	151.675.568
Torino	mega	79.182	1.795	3.947	75.336.543	112.418.654
Federico II	mega	79.477	2.519	4.122	92.772.053	148.491.101
Padova	mega	62.876	2.429	3.534	98.712.820	149.073.788
Firenze	mega	51.240	1.515	2.341	58.225.157	93.036.301
Polimi	mega	46.378	1.250	2.395	47.070.762	96.573.620
Palermo	mega	43.223	1.192	1.923	50.116.185	64.602.294
Catania	mega	40.964	1.089	1.755	40.426.444	52.621.307
Salerno	grandi	35.910	614	1.545	26.028.645	35.425.192
Bicocca	grandi	35.872	825	1.421	35.940.073	57.705.269
Polito	grandi	35.413	894	2.266	35.952.888	51.424.073
Parma	grandi	29.509	903	1.603	33.889.596	55.839.964
Ferrara	grandi	27.004	609	1.158	18.772.464	29.715.798
Perugia	grandi	27.650	977	1.410	37.807.086	48.481.286
Messina	grandi	24.700	967	1.301	35.188.212	48.470.442
Pavia	grandi	24.413	863	1.750	34.142.568	48.978.968
Verona	grandi	24.014	793	1.536	30.632.160	44.428.577
Chieti	grandi	22.069	519	1.357	14.162.954	36.107.516
Bergamo	grandi	21.360	245	890	9.451.827	17.568.852
Venezia	grandi	21.697	742	959	26.648.664	36.329.325
Salento	medi	18.181	479	719	19.540.219	28.803.762
Trento	medi	16.710	745	1.282	29.329.537	47.377.556
Urbino	medi	15.586	385	962	14.503.138	17.535.449
Brescia	medi	15.465	894	1.022	18.208.926	31.652.877
Polimarche	medi	15.373	585	867	22.957.279	32.790.940
Piemonte	medi	14.558	355	657	12.147.061	20.580.193
Sassari	medi	13.819	495	826	19.036.869	23.607.392
Insubria	medi	12.423	351	667	12.577.361	21.436.092
Parthenope	medi	10.658	259	463	10.751.966	18.869.846
Macerata	medi	10.277	276	600	11.491.591	14.509.106
Cassino	piccoli	7.294	247	531	10.005.958	12.247.282
Camerino	piccoli	6.613	396	657	11.176.274	15.724.918
IUAV	piccoli	4.070	258	338	9.929.620	18.706.841
Sannio	piccoli	3.948	140	360	5.403.325	7.693.489
IMT Lucca	scuole	0	53	80	1.715.851	2.760.211
SISSA	scuole	58	126	110	4.639.228	7.722.806

EFFICIENZA: LA FOTOGRAFIA DEGLI ATENEI

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.

L'Ateneo mostra un'allocazione di risorse tendenzialmente in linea con la media degli atenei, con un'incidenza di superiore alla media per i servizi di supporto alla Ricerca ed inferiore alla media per i servizi di Amministrazione.

Atenei	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
Bologna	mega	29%	23%	26%	14%	9%
Torino	mega	31%	21%	20%	23%	5%
Federico II	mega	24%	32%	23%	11%	9%
Padova	mega	25%	23%	24%	19%	8%
Firenze	mega	32%	19%	17%	20%	13%
Polimi	mega	28%	20%	25%	22%	5%
Palermo	mega	36%	19%	28%	7%	10%
Catania	mega	31%	21%	30%	9%	9%
Salerno	grandi	25%	32%	21%	13%	9%
Bicocca	grandi	28%	28%	18%	21%	4%
Polito	grandi	30%	15%	32%	20%	4%
Parma	grandi	28%	29%	20%	14%	9%
Ferrara	grandi	28%	27%	27%	12%	6%
Perugia	grandi	23%	25%	27%	20%	6%
Messina	grandi	24%	31%	15%	7%	3%
Pavia	grandi	30%	26%	21%	14%	9%
Verona	grandi	30%	22%	24%	16%	8%
Chieti	grandi	29%	33%	19%	8%	11%
Bergamo	grandi	34%	26%	26%	7%	7%
Venezia	grandi	34%	24%	21%	12%	9%
Salento	medi	29%	20%	24%	19%	8%
Trento	medi	32%	24%	21%	19%	5%
Urbino	medi	26%	26%	25%	12%	10%
Brescia	medi	22%	23%	39%	12%	4%
Polimarche	medi	25%	26%	30%	17%	2%
Piemonte	medi	31%	31%	24%	9%	6%
Sassari	medi	31%	27%	16%	19%	8%
Insubria	medi	35%	21%	22%	15%	7%
Parthenope	medi	35%	22%	29%	9%	5%
Macerata	medi	36%	29%	20%	8%	8%
Cassino	piccoli	34%	18%	27%	11%	9%
Camerino	piccoli	28%	29%	19%	16%	7%
IUAV	piccoli	30%	19%	32%	9%	11%
Sannio	piccoli	34%	38%	21%	3%	4%
IMT Lucca	scuole	45%	20%	18%	10%	8%
SISSA	scuole	44%	6%	26%	19%	5%
Media complessiva		30%	24%	24%	14%	7%

IL CRUSCOTTO DI EFFICIENZA

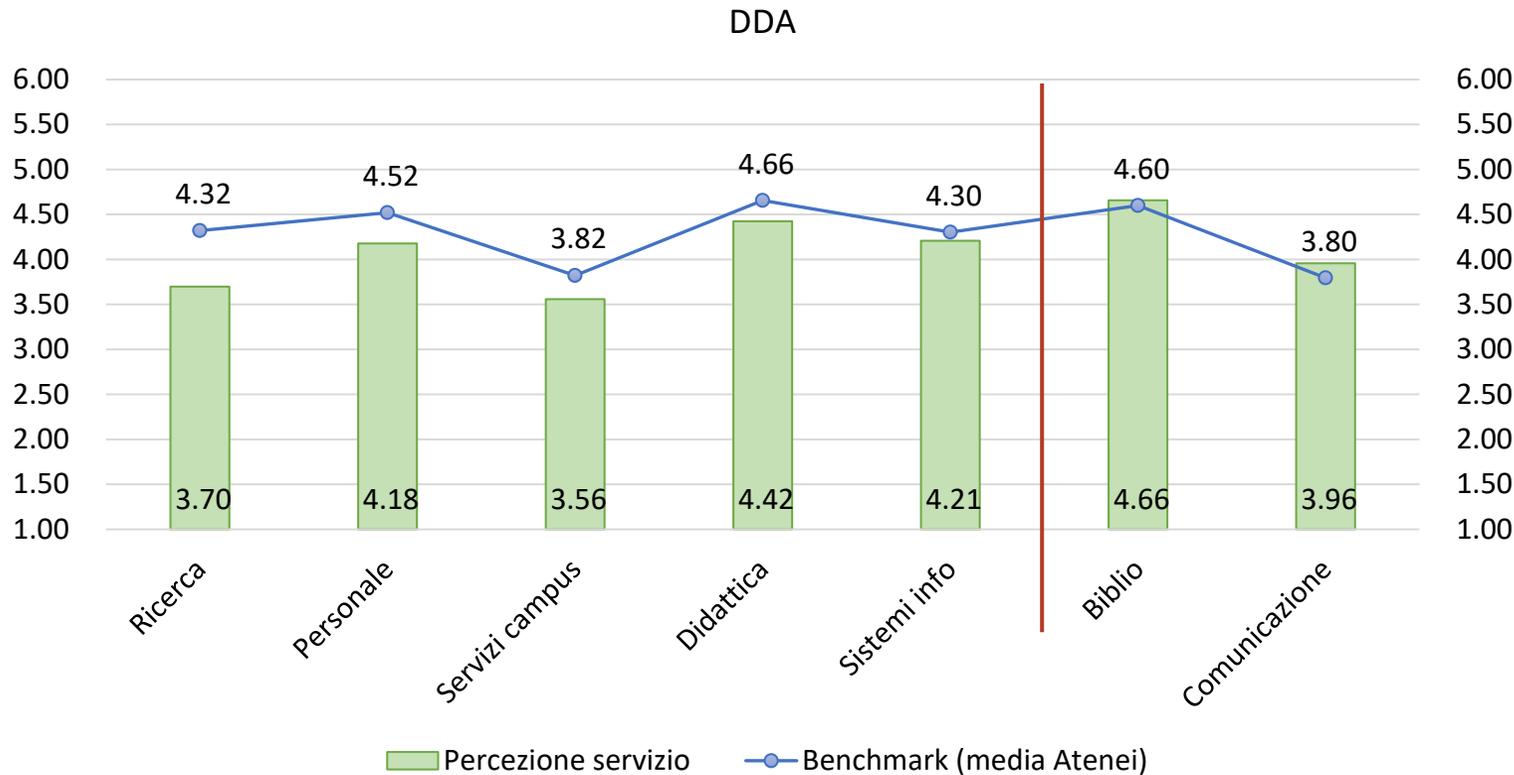
La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento (costo del servizio/costo totale) e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato 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.

L'Ateneo di Perugia riporta costi unitari sotto-media per Amministrazione, Infrastrutture e SBMA, mentre i servizi di supporto alla Didattica e Ricerca risultano sopra-media.

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	22,76%	30,50%	-	-8%
	Costo unitario	20,73 €	23,38 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mgI€]	-11%
DIDATTICA	% Investimento	24,58%	24,18%	-	0%
	Costo unitario	336,04 €	299,67 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	12%
INFRASTRUTTURE	% Investimento	26,53%	23,76%	-	3%
	Costo unitario	66,10 €	99,25 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	-33%
RICERCA	% Investimento	20,05%	13,78%	-	6%
	Costo unitario	304,97 €	216,66 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgI€]	41%
SBMA	% Investimento	6,09%	7,24%	-	-1%
	Costo unitario	75,35 €	100,13 €	Utenti potenziali [€/utente]	-25%

EFFICACIA PERCEPITA

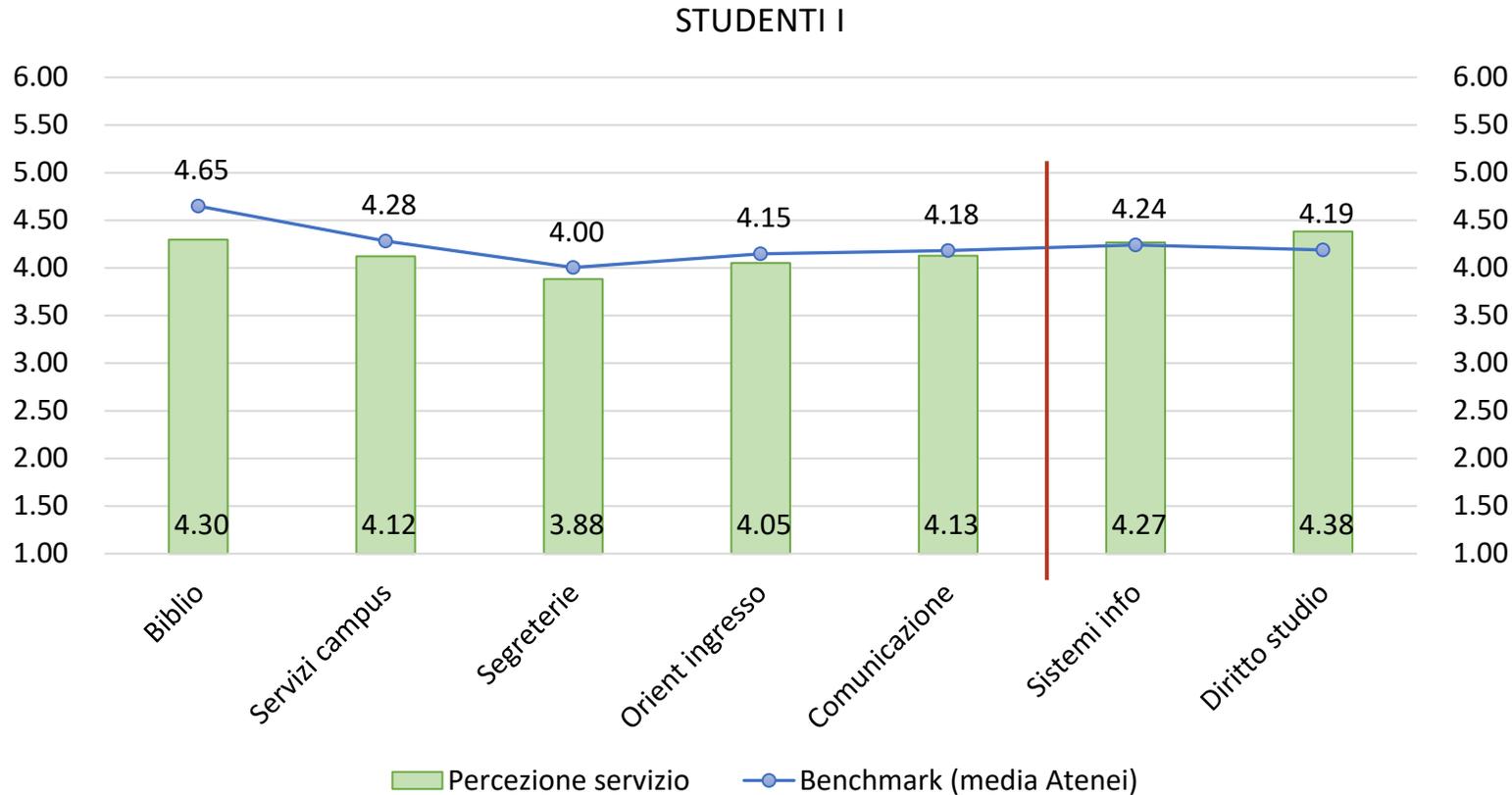
CS DOCENTI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI



La figura riporta, mediante la **barra color verde** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio riportato dall'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.

L'Ateneo di Perugia riporta CS sotto media in particolare nei servizi di Ricerca, gestione del personale e servizi di campus. Il servizio di comunicazione risulta invece avere una valutazione sopra la media.

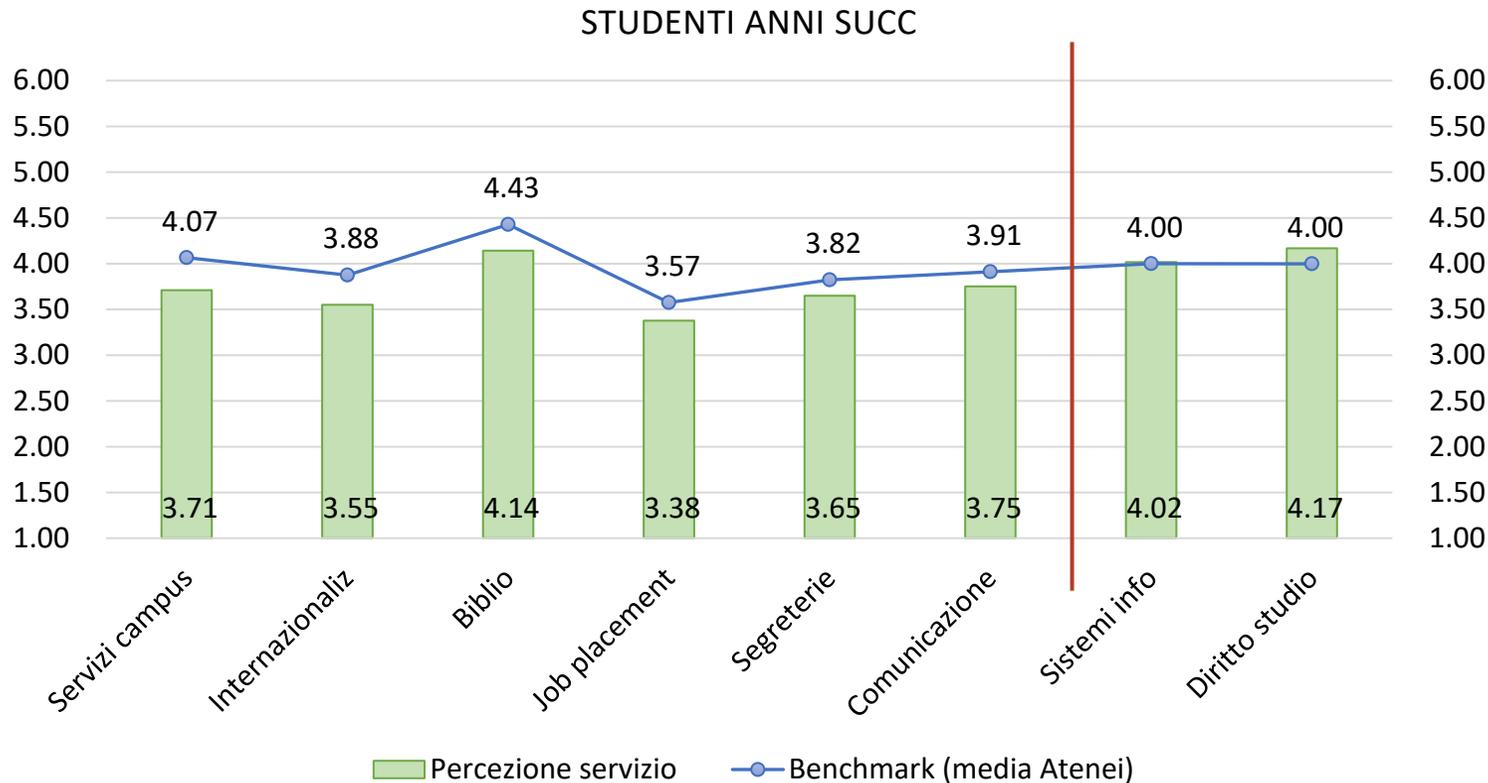
CS STUDENTI I ANNO



La figura riporta, mediante la **barra color verde 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). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Perugia riporta CS sotto-media in particolare per il sistema bibliotecario ed i servizi di campus, mentre la valutazione sui diritti allo studio risulta essere sopra-media.

CS STUDENTI ANNI SUCCESSIVI



La figura riporta, mediante la **barra color verde** 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)**. A sinistra del segmento verticale sono **posizionati i servizi sotto-media**, a destra i **servizi sopra-media**.

L'Ateneo di Perugia riporta CS superiore alla media nei servizi sul diritto allo studio. Tra gli altri servizi risultano invece sotto-media i servizi di campus, internazionalizzazione, bibliotecari e di job placement.

CRUSCOTTO DI EFFICACIA PERCEPITA

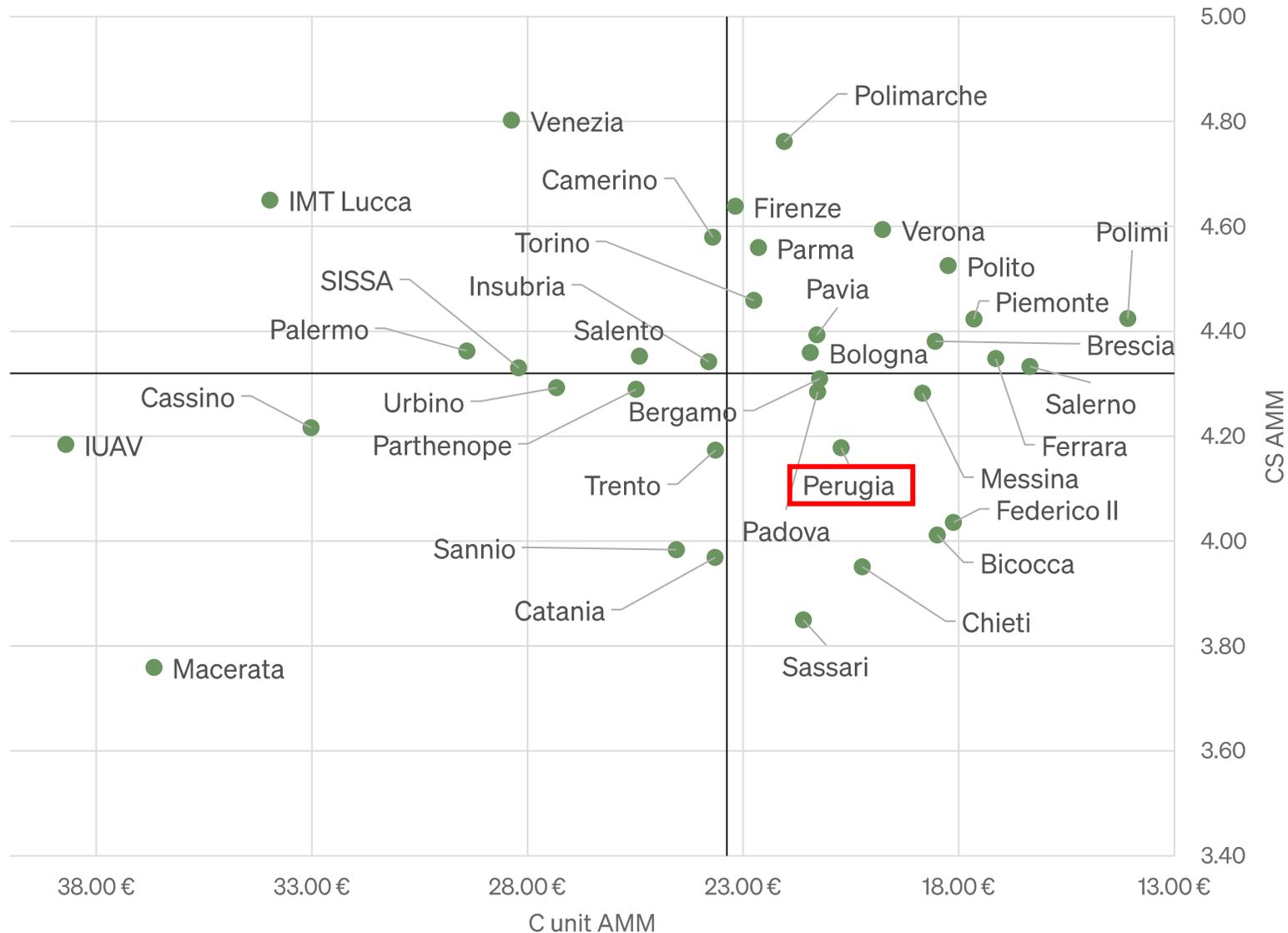
Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Percezione servizio	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	(1-6)	4,18	4,52	-8%
DIDATTICA	CS DDA	(1-6)	4,42	4,66	-5%
	CS STUD1	(1-6)	3,88	4,00	-3%
	CS STUD2	(1-6)	3,65	3,82	-5%
INFRASTRUTTURE	CS DDA	(1-6)	3,56	3,82	-7%
	CS STUD1	(1-6)	4,12	4,28	-4%
	CS STUD2	(1-6)	3,71	4,07	-9%
RICERCA	CS DDA	(1-6)	3,70	4,32	-14%
SBA/SMA	CS DDA	(1-6)	4,66	4,60	1%
	CS STUD1	(1-6)	4,30	4,65	-8%
	CS STUD2	(1-6)	4,14	4,43	-6%

Per fornire una visione d'insieme, la tabella riporta le prestazioni in termini di efficacia percepita per ciascuno dei servizi valutati da DDA e PTA. 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.

L'Ateneo di Perugia presenta CS DDA in linea o di poco sotto-media, ad eccezione dei servizi di supporto alla ricerca che presentano un valore inferiore alla media. La rilevazione CS degli studenti ha invece valutazioni di poco inferiori alla media.

INTEGRAZIONE EFFICIENZA / EFFICACIA

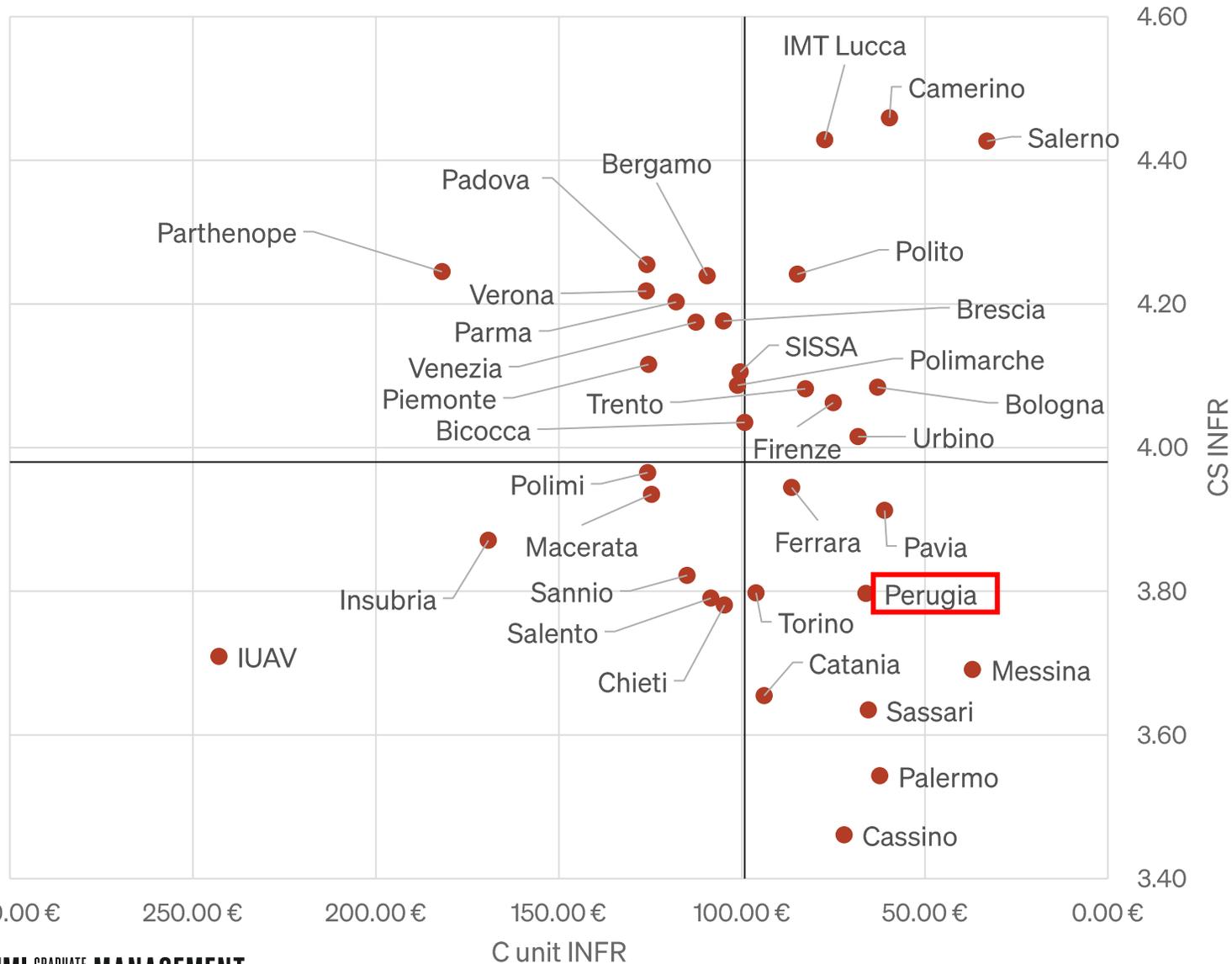
SERVIZI AMMINISTRATIVI



Il seguente grafico relaziona il **costo unitario dei Servizio di Amministrazione** degli atenei con il dato medio della **soddisfazione complessiva del personale DDA e PTA sui servizi di Amministrazione**.

L'Ateneo mostra un dato sotto la media sia per quanto riguarda i valori di efficienza che di efficacia.

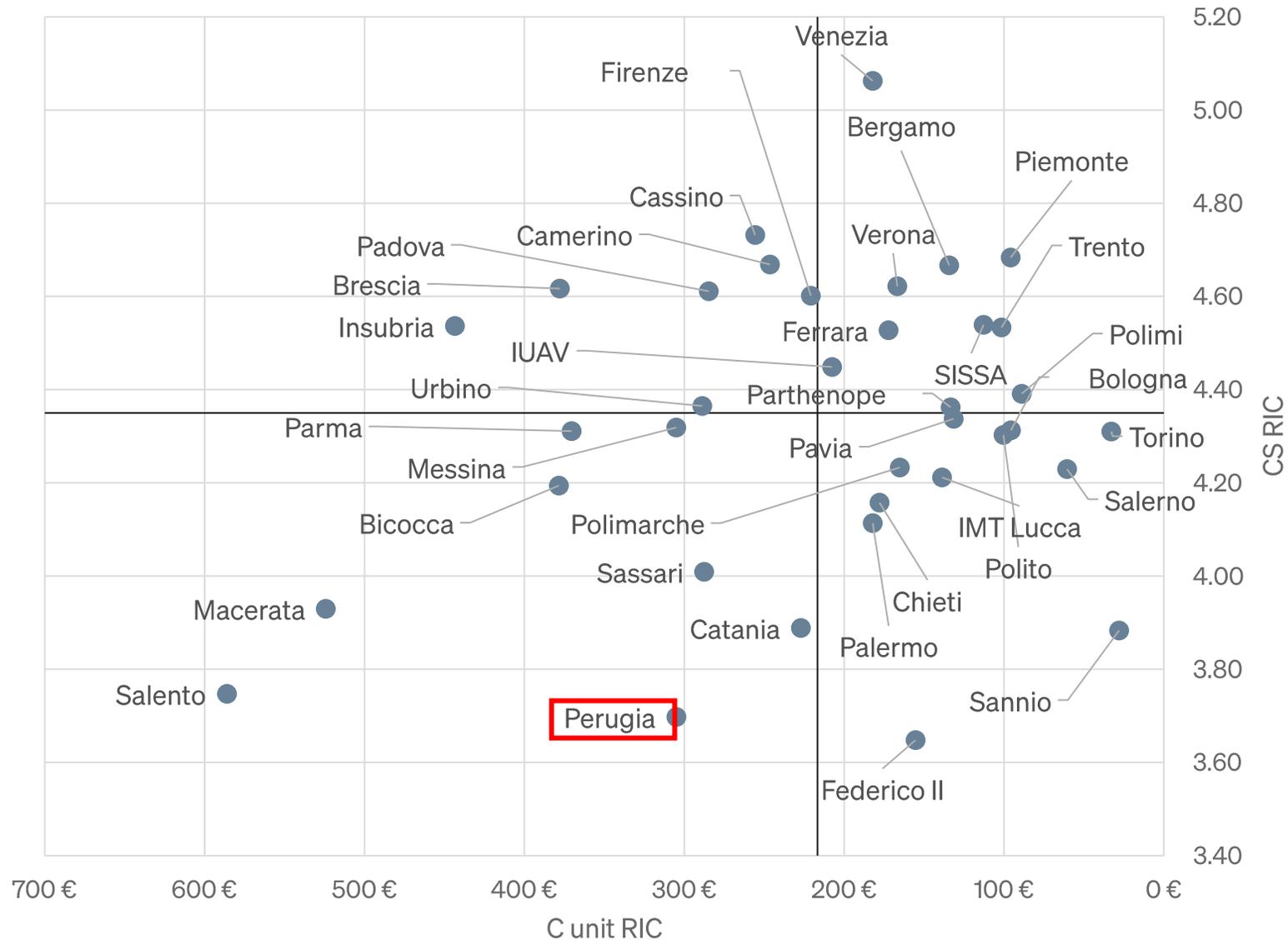
SERVIZI INFRASTRUTTURALI



Il seguente grafico relaziona il **costo unitario dei Servizi delle Infrastrutture** degli atenei con il dato medio della **soddisfazione complessiva del personale DDA, PTA e studenti sui Servizi Infrastrutturali**.

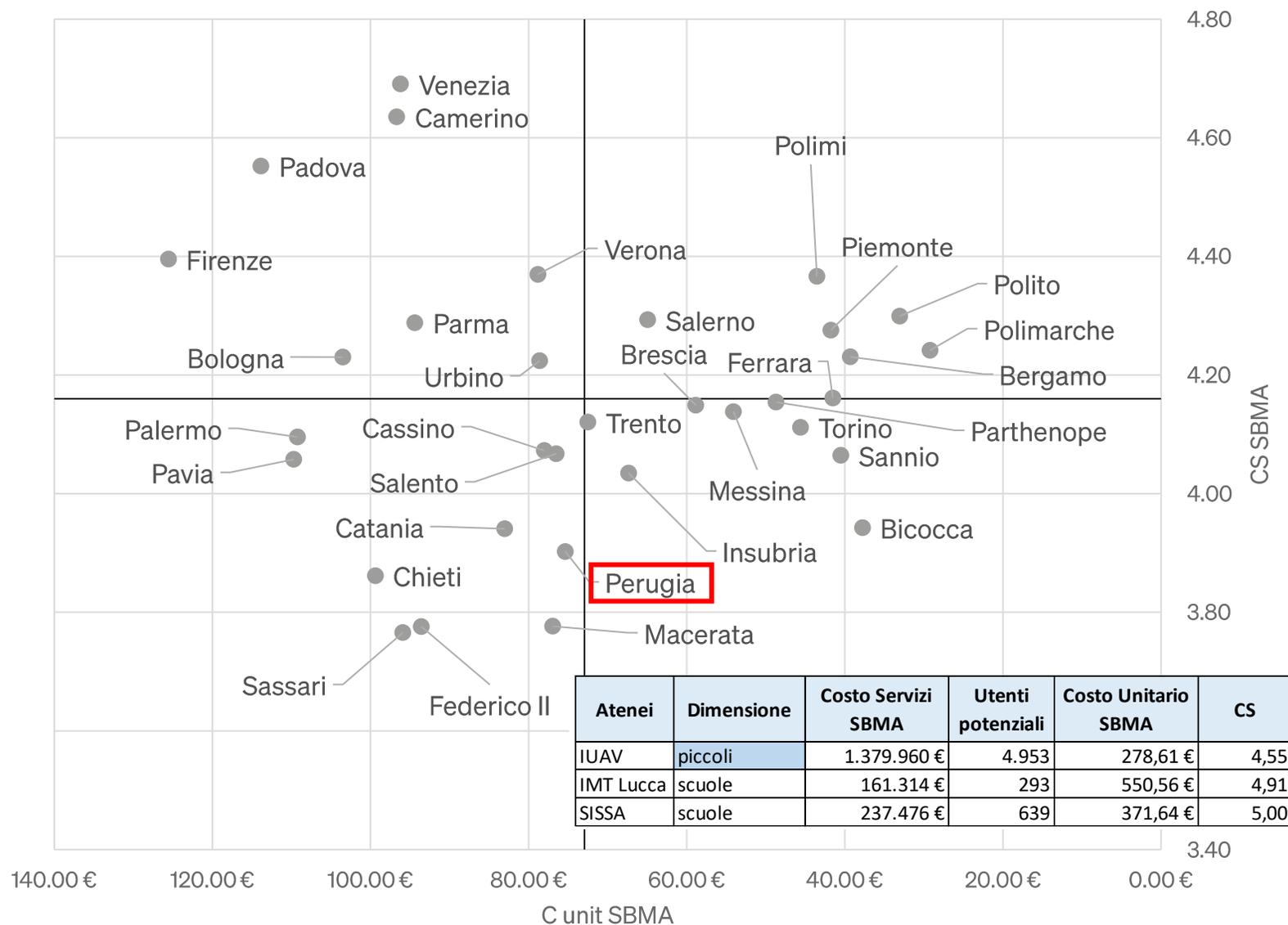
L'Ateneo mostra un dato inferiore alla media sia per quanto riguarda i valori di efficienza che per la CS.

SUPPORTO ALLA RICERCA



Il seguente grafico relaziona il **costo unitario dei Servizio di Supporto alla Ricerca** degli atenei con il dato medio della **Soddisfazione complessiva del personale DDA sul servizio di Supporto alla Ricerca**.

L'Ateneo mostra un costo unitario più alto rispetto alla media ed una soddisfazione al di sotto della media.



Il seguente grafico relaziona il **costo unitario dei Servizio Bibliotecario e Museale** degli atenei con il dato medio della **soddisfazione complessiva del personale DDA e Studenti sul servizio di SBMA**. I dati riportati in tabella mostrano costi unitari particolarmente fuori scala, che quindi non sono stati direttamente inseriti nel grafico.

L'Ateneo mostra un dato di costo unitario tendenzialmente in linea con la media ed una CS inferiore alla media.

LABORATORIO SMART WORKING

LABORATORIO SMART WORKING

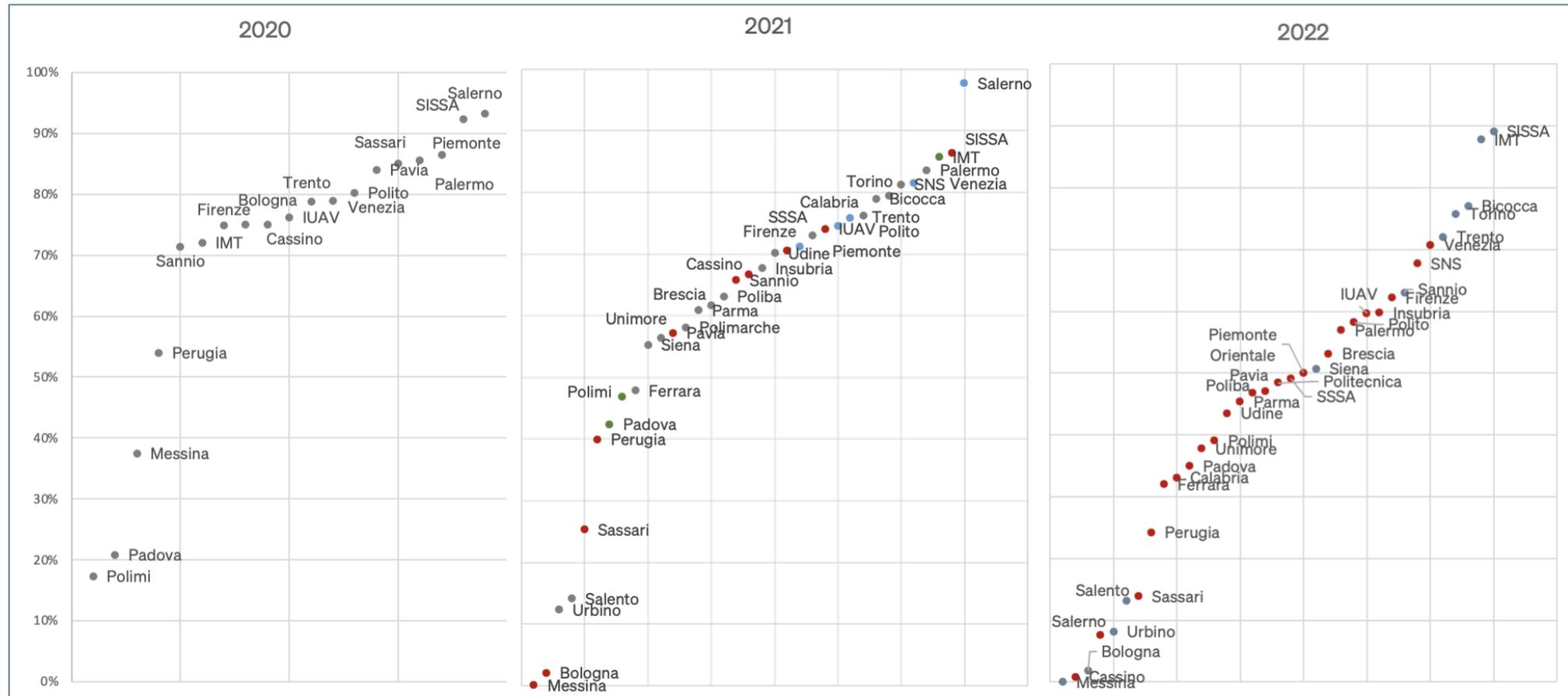
Il laboratorio si è posto l'**obiettivo** di confrontare lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP durante e post emergenza sanitaria, al fine di individuare spunti di innovazione e sistematizzazione.

Il laboratorio, che ha visto la partecipazione di 35 Atenei, si è basato su due fasi principali:

- 1. Definizione e condivisione del protocollo di indagine:** approfondimento dell'approccio strategico e dell'impatto sulla performance.
- 2. Raccolta dati:** due strumenti sono stati utilizzati per raccogliere dati. In primo luogo, una survey online con l'obiettivo di raccogliere dati quanti-qualitativi su aspetti legati al lavoro agile in termini di: i. Volumi di adozione, ii. La regolamentazione del lavoro agile, iii. Considerazioni finali sul lavoro agile. In seguito, le informazioni raccolte mediante survey sono state completate dall'analisi dei PIAO.

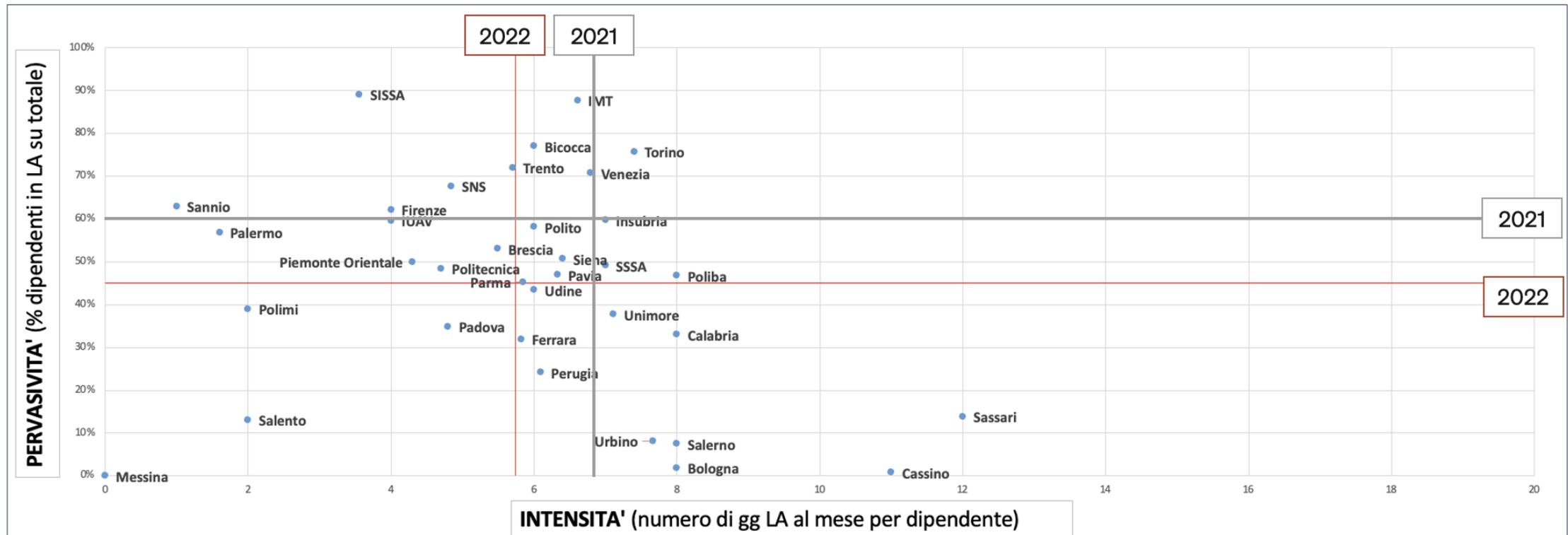
LABORATORIO SMART WORKING

i. **Volumi di adozione:** dall'analisi sull'andamento del lavoro agile nel tempo del personale tecnico-amministrativo, si nota in generale una diminuzione della media complessiva negli anni, dal 70% nel 2020 al 45% nel 2022, mostrando un graduale rientro in fisico con la fine della fase emergenziale.



LABORATORIO SMART WORKING

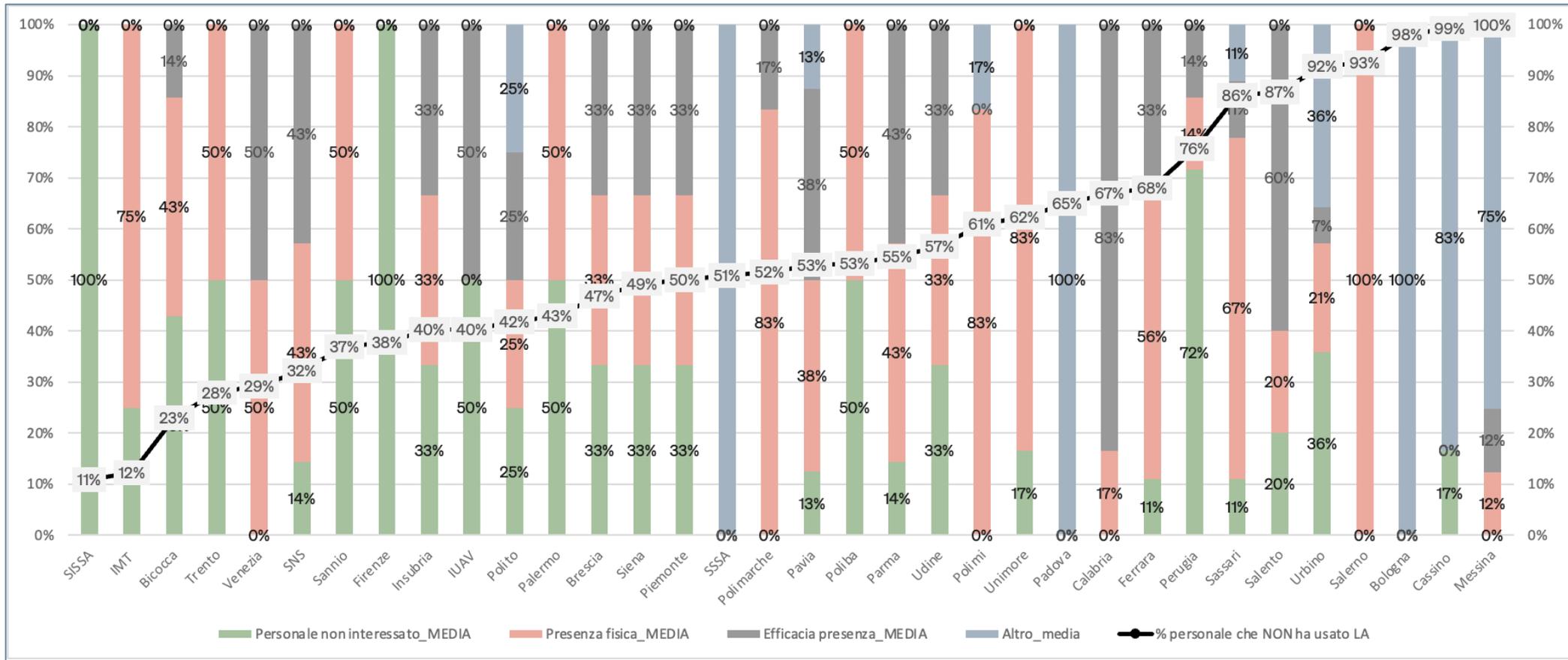
- i. **Volumi di adozione:** nel tempo, la percentuale di personale con accesso ad almeno un giorno di lavoro agile nel mese è diminuita da settembre 2021 a maggio 2022, e di conseguenza si nota una riduzione della pervasività del lavoro agile.



LABORATORIO SMART WORKING

ii. **La regolamentazione** del lavoro agile: Tra le motivazioni per il mancato utilizzo del lavoro agile, le percentuali di risposta maggiori sono l'assenza di interesse da parte del personale e la necessità di svolgere la mansione in presenza.

% personale che non ha avuto accesso a lavorare agile e motivazioni



LABORATORIO SMART WORKING

iii. Considerazioni finali sul lavoro agile:

- In un quadro «a regime», il livello **di diffusione dello smart working tende ad essere inferiore rispetto a quello potenziale** (sulla base del livello di agilizzazione dei servizi)
- Elevata **eterogeneità tra Atenei** in termini di pervasività e intensità dello smart working. Tra le motivazioni per il mancato utilizzo dello smart working, prevalgono assenza di interesse da parte del personale e necessità di svolgere la mansione in presenza
- A livello organizzativo, la **percezione della rilevanza strategica del lavoro agile è piuttosto elevata**, così come la percezione da parte del personale
- Nel comunicare tale rilevanza, **l'utilizzo di indicatori di misurazione è ancora piuttosto limitato**

LABORATORIO DIGITAL TRANSFORMATION

PREMESSA – OBIETTIVI DEL LABORATORIO

- Il laboratorio si pone l'obiettivo di analizzare quantitativamente e qualitativamente il **livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi** di Ateneo e i fattori che hanno abilitato o ostacolato la loro trasformazione digitale.

Tale analisi è stata svolta mediante:

- **Questionario:** analisi «quantitativa» del livello di digitalizzazione dei processi amministrativi di Ateneo per l'anno 2021, dal punto di vista dei Responsabili di servizio.
- **Studi di caso:** interviste a diversi profili coinvolti nel processo di trasformazione digitale di Ateneo (RTD, Vicedirettore generale, Responsabile area IT, ecc.) al fine di raccogliere la loro esperienza riguardo i progetti avviati prima, durante e post Covid-19. Tale analisi verrà svolta su un gruppo selezionato di Atenei.

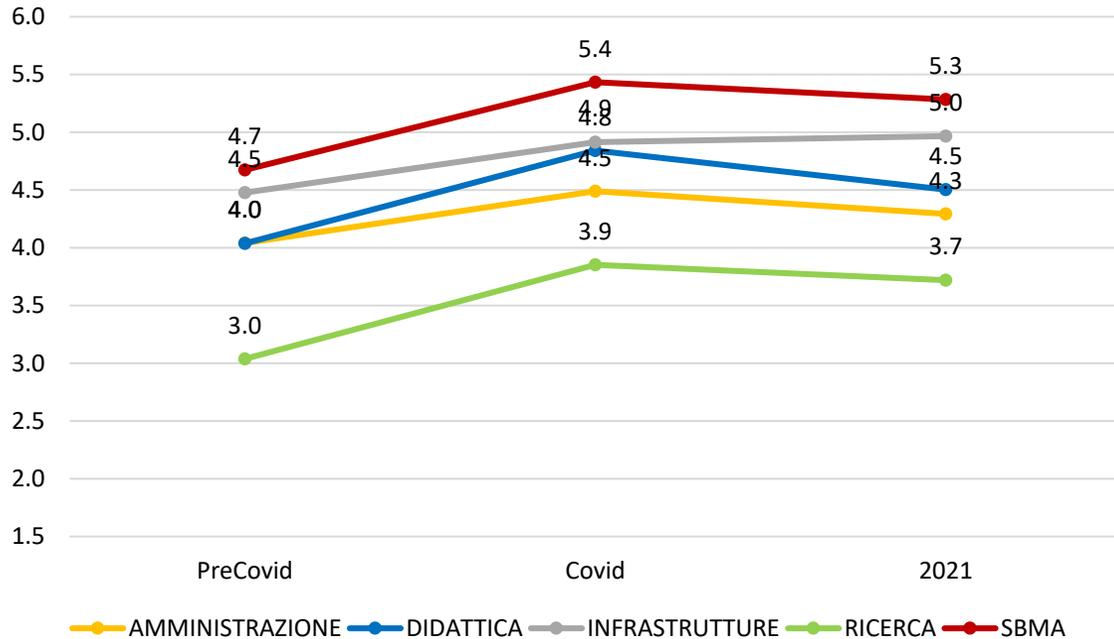
IL QUESTIONARIO

- 33 Atenei partecipanti
- Rispondenti: Responsabili di servizio
- 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)
- 53 servizi analizzati suddivisi in 5 macroaree: amministrazione (16), infrastrutture (10), supporto didattico (17), supporto ricerca (5), sistema bibliotecario (5)

Durante l'anno 2021, quanta parte del servizio è stato supportato/assistito dalle seguenti tecnologie?

UN QUADRO D'INSIEME DEI RISULTATI

Software specifici e App dedicate



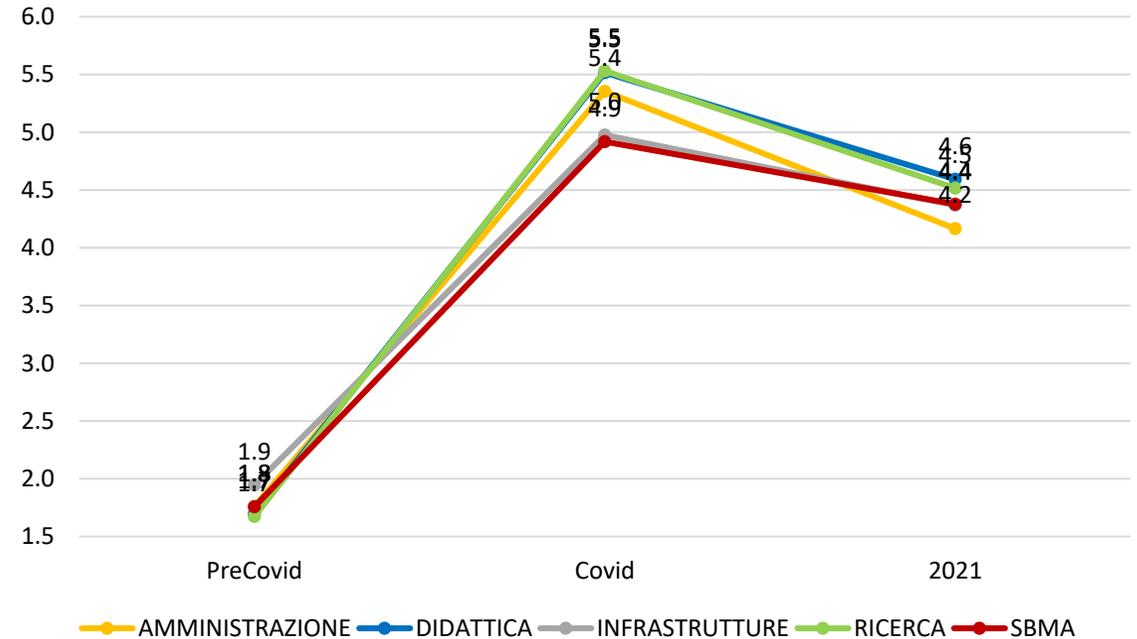
Utilizzo significativo di Software e App dedicate

HIGH: Biblioteche, LOW: Ricerca

Mantenimento di un livello più elevato di Software e App dopo il COVID, rispetto alla situazione preesistente.

Nella rilevazione 2021, le **Infrastrutture** sono l'unica macroarea che presenta grado di digitalizzazione superiore al periodo emergenziale.

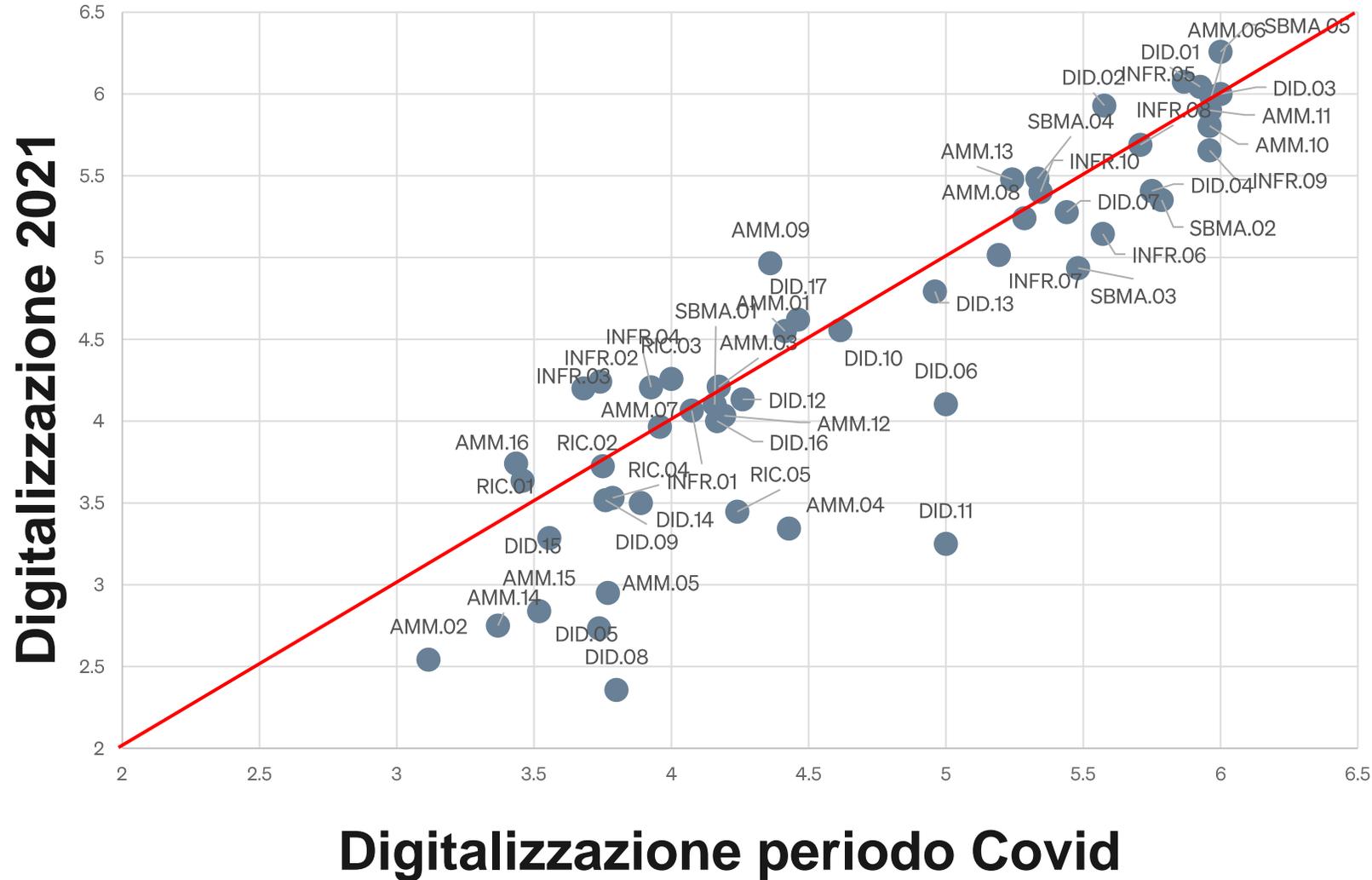
Piattaforme di comunicazione



La rilevazione 2021 conferma il trend ipotizzato nella precedente edizione del laboratorio:

le piattaforme di comunicazione verranno utilizzate con meno frequenza rispetto al periodo emergenziale, mantenendo però un livello di utilizzo superiore rispetto alla situazione PreCovid.

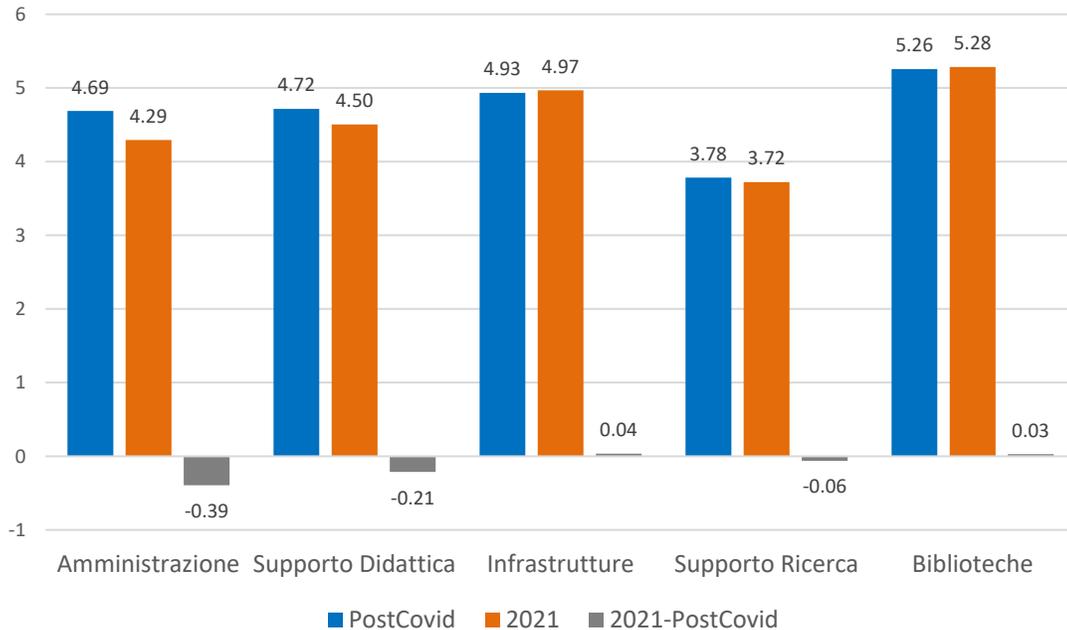
SOFTWARE SPECIFICI E APP DEDICATE – VISIONE SERVIZI



AMM.01	Affari istituzionali e supporto organi collegiali
AMM.02	Affari legali
AMM.03	Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR
AMM.04	Comunicazione esterna e relazioni coi media
AMM.05	Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale
AMM.06	Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità
AMM.07	Gestione amministrativa personale non strutturato
AMM.08	Gestione amministrativa personale strutturato
AMM.09	Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni
AMM.10	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)
AMM.11	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)
AMM.12	Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente
AMM.13	Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione
AMM.14	Merchandising, sponsorship e fundraising
AMM.15	Pianificazione delle risorse umane
AMM.16	Servizi sociali e welfare
DID.01	Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti
DID.02	Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa
DID.03	Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning
DID.04	Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica
DID.05	Gestione alloggi (vita collegiale)
DID.06	Gestione borse di studio
DID.07	Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea
DID.08	Gestione mense
DID.09	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
DID.10	Internazionalizzazione studenti
DID.11	Orientamento in entrata
DID.12	Orientamento in uscita
DID.13	Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea
DID.14	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria
DID.15	Supporto alle gestione ospedaliera
DID.16	Supporto alle gestione veterinaria
DID.17	Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea
INFR.01	Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto
INFR.02	Edilizia_Interventi sul costruito
INFR.03	Edilizia_Nuovi interventi edilizi
INFR.04	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi
INFR.05	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta
INFR.06	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto
INFR.07	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto
INFR.08	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa
INFR.09	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi
INFR.10	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza
RIC.01	Gestione trasferimento tecnologico
RIC.02	Supporto alla gestione dei contratti conto terzi
RIC.03	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati
RIC.04	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati
RIC.05	Supporto tecnico all'attività di ricerca
SBMA.01	Gestione museale e/o archivistica
SBMA.02	SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office
SBMA.03	SBA_Gestione front-office biblioteche
SBMA.04	SBA_Gestione patrimonio cartaceo
SBMA.05	SBA_Gestione risorse online e digitali

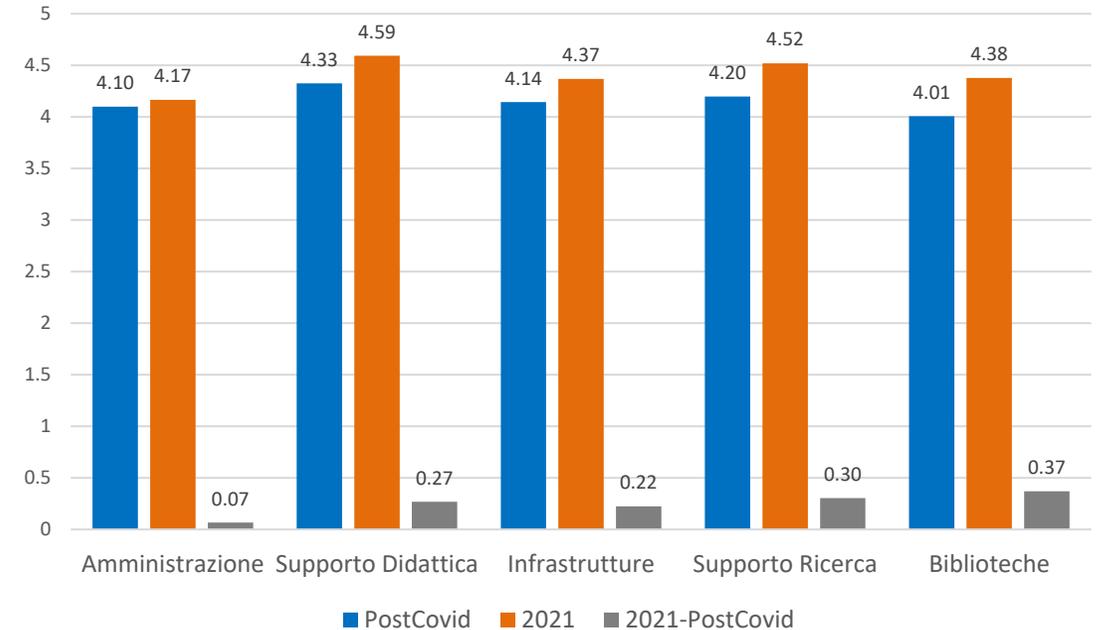
PERCEZIONE POST-COVID - RILEVAZIONE 2021

Software specifici e App dedicate



Nella rilevazione 2021, il livello di digitalizzazione di **Infrastrutture** e **Biblioteche** ha già raggiunto i livelli previsti nel PostCovid. Le rimanenti macroaree presentano invece grado di digitalizzazione inferiore rispetto alla previsione PostCovid.

Piattaforme di comunicazione



Nella rilevazione 2021, **tutte le macroaree** presentano grado di digitalizzazione superiore rispetto alla previsione PostCovid.

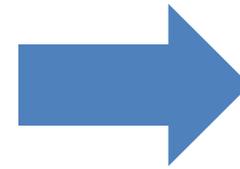
STUDI DI CASO – OSTACOLI E FATTORI RILEVANTI

FATTORI ABILITANTI EMERSI

Cloud
Capacità di adattamento
Sistema Informativo modulare
Trasparenza
Disponibilità dati
Cultura
Modello Agile
Mappatura processi
Pandemia
Governance
Spirito collaborativo e di sacrificio
Commitment degli owner di processo
Apertura al digitale
Formazione continua
Digitalizzazione pre Covid
Leadership Rettore

BARRIERE EMERSE

Resistenza al cambiamento
Fornitori
Trasparenza
Numero ridotto personale
Banalizzazione del digitale
Concorsi spesso non attrattivi
Competenze digitali
Burocrazia
Limitata visione di processo
Attacchi hacker
Reperibilità personale
Eccessivo utilizzo dello SW
Rete domestica
Approvvigionamento risorse digitali
Incertezza futuro



PRINCIPALI TEMI EMERSI



Quantità risorse



Competenze risorse



Cambiamento culturale



Effetto smart working



Durata e perimetro dei progetti

STUDI DI CASO – PRINCIPALI CONCLUSIONI

Trasformazione digitale

«Qualsiasi intervento di trasformazione digitale è un intervento organizzativo»

Risorse umane



Quantità risorse

Necessità di nuove risorse dovuta a:

- Introduzione didattica digitale
- Servizi digitali disponibili 24/24



Qualità risorse

- Formazione interna
- Difficile attrarre figure professionali



Cambiamento culturale

- Grande accelerazione durante la pandemia ma cultura digitale ancora lacunosa

Processi organizzativi



Effetto smart working

L'elevata remotizzazione dei processi avventa durante la pandemia ha generato benefici ma anche effetti collaterali. Occorre trovare un nuovo equilibrio



Durata e perimetro dei progetti

Necessità di implementare in breve tempo soluzioni digitali su larga scala. Questo richiede spirito collaborativo da parte degli utenti

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 53 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree** (Figura successiva) quali: Servizi Amministrativi di supporto al Personale, Infrastrutture, Servizi di supporto alla Ricerca, Supporto alla didattica, Servizi Bibliotecari.

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 • Approvigionamenti_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 alle gestione ospedaliera • Supporto alle 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

- 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, servizi di campus, 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, servizi di campus, 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 di campus, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio.

TASSI RISPOSTA DDA

ATENEVO	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
BERGAMO	172	772	22%
BICOCCA	718	2202	33%
BOLOGNA	1,658	7250	23%
BRESCIA	471	1032	46%
CALABRIA	381	1166	33%
CAMERINO	198	602	33%
CASSINO	186	438	42%
CATANIA	751	1874	40%
CHIETI	316	1030	31%
FEDERICO II	687	3837	18%
FERRARA	324	1180	27%
FIRENZE	1,367	4568	30%
GSSI	36	91	40%
IMT	98	245	40%
INSUBRIA	220	733	30%
IUAV	155	436	36%
LUM	72	581	12%
MACERATA	90	525	17%
MESSINA	316	1443	22%
PADOVA	1,795	4580	39%
PALERMO	742	2585	29%
PARMA	779	1604	49%
PARTHENOPE	261	650	40%
PAVIA	337	1947	17%
PERUGIA	279	1623	17%
PIEMONTE	276	665	42%
POLIBA	141	738	19%
POLIMARCHE	480	1168	41%
POLITO	675	2603	26%
SALENTO	112	845	13%
SALERNO	352	1479	24%
SANNIO	99	334	30%
SASSARI	161	871	18%
SIENA	318	1487	21%
SISSA	270	521	52%
SNS	220	618	36%
SSSA	120	678	18%
TORINO	641	2221	29%
TRENTO		778	0%
UNIMI	786	4437	18%
UNIMORE	465	1663	28%
URBINO	194	600	32%
VENEZIA	480	1390	35%
VERONA	159	1579	10%

TASSI RISPOSTA PTA

ATENEVO	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
BERGAMO	111	263	42%
BICOCCA	453	836	54%
BOLOGNA	974	2965	33%
BRESCIA	312	493	63%
CALABRIA	254	619	41%
CAMERINO	140	262	53%
CASSINO	114	249	46%
CATANIA	470	1128	42%
CHIETI	137	349	39%
FEDERICO II	480	2179	22%
FERRARA	266	519	51%
FIRENZE	1044	1500	70%
GSSI	15	27	56%
IMT	40	42	95%
INSUBRIA	155	327	47%
IUAV	107	237	45%
LUM	50	75	67%
MACERATA	146	284	51%
MESSINA	217	618	35%
PADOVA	1394	2344	59%
PALERMO	1201	1286	93%
PARMA	499	847	59%
PARTHENOPE	117	243	48%
PAVIA	505	880	57%
PIEMONTE	258	322	80%
POLIBA	118	245	48%
POLIMARCHE	302	553	55%
POLITO	499	904	55%
SALENTO	143	508	28%
SALERNO	155	619	25%
SANNIO	69	141	49%
SASSARI	131	511	26%
SIENA	378	836	45%
SISSA	98	116	84%
SNS	124	221	56%
SSSA	148	227	65%
TORINO	717	1873	38%
TRENTO		804	0%
UNIMI	507	1985	26%
UNIMORE	282	687	41%
URBINO	154	367	42%
VENEZIA	357	660	54%
VERONA	232	792	29%

TASSI RISPOSTA STUDI

ATENEIO	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
Bergamo		127	3527 4%
Bicocca	1071		8413 13%
Bologna	1373		20299 7%
Brescia	1669		3791 44%
Ca' Foscari	1162		7153 16%
Calabria	316		4121 8%
Camerino	139		1732 8%
Catania	1803		7319 25%
Chieti	118		3883 3%
Federicoll	158		14330 1%
Ferrara	5045		5778 87%
Firenze	1471		2869 51%
Insubria	1177		3933 30%
IUAV	252		817 31%
LUM	151		223 68%
Macerata	282		1638 17%
Messina	749		7396 10%
Modena	672		5330 13%
Padova	1274		12412 10%
Palermo	519		10229 5%
Parma	1449		7766 19%
Parthenope	176		2325 8%
Pavia	211		6590 3%
Perugia	421		6168 7%
Piemonte	662		4048 16%
Poliba	1863		2822 66%
Polimarche	264		3372 8%
Polito	407		5124 8%
Salento	85		3918 2%
Salerno	604		8678 7%
Sannio	57		832 7%
Sassari	127		2370 5%
Siena	193		3048 6%
SNS	27		62 44%
Torino	863		15294 6%
Trento	439		3224 14%
Udine	2899		3619 80%
Unimi	840		13424 6%
Urbino	1,242		3032 41%
Verona	2,331		7153 33%

TASSI RISPOSTA STUD SUCC

ATENEVO	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA	
Bergamo		329	17355	2%
Bicocca	2,953		28187	10%
Bologna	3,860		68274	6%
Brescia	3,604		11027	33%
Ca' Foscari	1,431		18225	8%
Calabria	841		20064	4%
Camerino	408		4205	10%
Catania	3,949		30864	13%
Chieti	280		18800	1%
Federicoll	651		60653	1%
Ferrara	18,343		20200	91%
Firenze	7,266		9660	75%
Insubria	2,163		8490	25%
IUAV	561		2847	20%
LUM	520		1348	39%
Macerata	347		8263	4%
Messina	1,526		16520	9%
Unimi	2,076		48640	4%
Modena	1,944		22152	9%
Padova	2,974		48526	6%
Palermo	1,131		24964	5%
Parma	3,305		22192	15%
Parthenope	512		8682	6%
Pavia	414		19268	2%
Perugia	1,046		20392	5%
Piemonte	1,588		10078	16%
Poliba	6,170		10708	58%
Polimarche	1,217		11511	11%
Polito	1,841		26224	7%
Salento	270		14480	2%
Salerno	1,161		27955	4%
Sannio	253		3226	8%
Sassari	439		11137	4%
Siena	664		12348	5%
SNS	100		240	42%
Torino	2,834		63604	4%
Trento	1,496		13242	11%
Udine	10,191		11500	89%
Urbino	534		11847	5%
Verona	7,105		18225	39%

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 (in uscita)
Assegnista di ricerca



Alessandro Sinatra
Collaboratore Lab. Smart Working
Dottorando



Romain Lerouge
Referente efficienza
Dottorando



Filippo Bolzoni
Collaboratore Lab. Digital Transformation
e CS
Assegnista di ricerca

ATENEI E SCUOLE PARTECIPANTI

- Università degli Studi di BERGAMO
- Università degli Studi di BOLOGNA
- Università "Cà Foscari" di VENEZIA
- Università degli Studi di CASSINO
- Università degli Studi di CATANIA
- Università degli Studi di FERRARA
- Università degli Studi di FIRENZE
- Scuola IMT - Istituzioni, Mercati, Tecnologie - Alti Studi - LUCCA
- Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como
- Istituto di Architettura di VENEZIA
- Università degli Studi di MESSINA
- Università degli Studi di PADOVA
- Università degli Studi di PALERMO
- Università degli Studi di PARMA
- Università degli Studi di PAVIA
- Università per Stranieri di PERUGIA
- Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "Amedeo Avogadro"-Vercelli
- Politecnico di BARI
- Politecnico di MILANO
- Politecnico di TORINO
- Università del Salento
- Università degli Studi di SALERNO
- Università degli Studi di SASSARI
- Università degli Studi di SIENA
- Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di TRIESTE
- Scuola Normale Superiore di PISA
- Scuola Sup. di Studi Univ. e Perfezionamento S.Anna di PISA
- Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"
- Università degli Studi di TORINO
- Università degli Studi di TRENTO
- Università degli Studi di URBINO
- Università degli Studi di VERONA
- Università degli Studi di Milano Bicocca
- Università degli Studi di Udine
- Università di Roma La Sapienza
- Università degli Studi di Milano
- Università degli Studi di Napoli Federico II
- Università degli Studi di Chieti-Pescara
- Università degli Studi di Napoli Parthenope
- Università degli Studi di Macerata
- Università della Calabria
- Università degli Studi del Sannio
- Università degli Studi di Camerino
- Università degli Studi di Brescia
- Università LUM
- Università degli Studi di Perugia
- Università di Modena e Reggio Emilia
- Università Politecnica delle Marche
- Gran Sasso Science Institute
- Università degli Studi di Napoli l'Orientale