

REPORT GOOD PRACTICE 2022/23

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI



INDICE

Introduzione.....	3
Il GP tradizionale: efficienza ed efficacia percepita.....	6
Efficacia percepita.....	8
Efficienza e costi	14
Integrazione efficienza ed efficacia.....	16
Il GP sperimentale: i laboratori	18
Attrattività ed internazionalizzazione.....	19
PNRR.....	26
Appendici	36

INTRODUZIONE



Il progetto Good Practice (GP), nato nel 1999, si pone l'obiettivo di **misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto** delle università. Il progetto è giunto con l'edizione corrente (GP2022) alla sua 19^a edizione, coinvolgendo su base volontaria 48 Atenei statali, 6 Atenei non statali e 5 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola in analisi «tradizionali» e approfondimenti «verticali».

Le **analisi** definite «**tradizionali**» prevedono la misurazione di **due dimensioni** di prestazione:

- Efficacia percepita, ovvero Customer Satisfaction (CS)
- Efficienza e costi

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti **laboratori sperimentali**, che offrono annualmente **due temi «verticali» di approfondimento**. Nello specifico, per l'edizione corrente GP2022, sono stati attivati:

- **il laboratorio PNRR**
- **il laboratorio attrattività ed internazionalizzazione.**

Il **presente report** specifica il **posizionamento dell'Ateneo** alla luce dei principali risultati relativi alle analisi tradizionali e dei laboratori.

Di seguito è riportata una breve descrizione di ciascuna delle **quattro aree di indagine del progetto**.

Area 1: Efficacia percepita

Anche detta **Customer Satisfaction (CS)**, questa area di indagine è volta a rilevare attraverso appositi questionari la soddisfazione rispetto ai **servizi amministrativi e di supporto** delle università da parte delle **tre principali categorie di stakeholder** dell'ateneo:

- **Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA)**, ai quali è somministrato il questionario DDA
- **Personale Tecnico-Amministrativo (PTA)**, al quale è somministrato il questionario PTA
- **Studenti**, ai quali è somministrato il questionario STUD, volto a rilevare la soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi amministrativi. Il questionario STUD è a sua volta distinto in due, per includere domande ad hoc per:
 - **studenti del I anno (STUD I)**, intesi come studenti iscritti al primo anno di laurea triennale e laurea a ciclo unico*, ai quali è somministrato il questionario STUD I, che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di orientamento in entrata**
 - **studenti degli anni successivi (STUD II)**, ai quali è somministrato il questionario STUD II che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di job placement e di internazionalizzazione**.

In aggiunta alle rilevazioni della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, all'interno della rilevazione dell'efficacia percepita è stata effettuata anche una rilevazione del **benessere organizzativo**, detto questionario BO, rivolto al personale interno all'ateneo, quale personale tecnico amministrativo.

Area 2: Efficienza e costi

Questa area di indagine 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 servizi), a loro volta costituiti da un **set di attività**. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali **personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER)**.

Are 3 e 4: Laboratori sperimentali

Queste aree d'indagine **sperimentali** sono definite di anno in anno sulla base dell'**individuazione di temi rilevanti** per gli Atenei.

In quest'edizione sono stati svolti **due laboratori**:

1. **Area 3 – laboratorio *attrattività e internazionalizzazione***, che si è posto l'obiettivo di analizzare le **politiche di attrattività** poste in essere dagli Atenei partecipanti, con particolare **focus sull'attrattività internazionale**.
2. **Area 4 – laboratorio *PNRR***, che si è posto l'obiettivo di analizzare le **scelte organizzative, opportunità e rischi** associati alla **gestione delle progettualità legate al PNRR**.

IL GP TRADIZIONALE: EFFICACIA PERCEPITA ED EFFICIENZA

LE MACRO-CATEGORIE DI SERVIZI

La tabella riporta il dettaglio delle **cinque macro-categorie** di servizi analizzate, ovvero **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**.

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

Nella **seconda colonna** è riportato il dettaglio delle **3 categorie di stakeholder** per cui è rilevata l'efficacia percepita, ovvero Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) e studenti, sia del primo anno (STUD I) che degli anni successivi (STUD II). Tra le parentesi si indica il nome del servizio così come presentato nelle slide di dettaglio dell'efficacia percepita che seguono.

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 sono riportate:

- le **analisi di efficienza**, riferite ai **costi** relativi alle macro-categorie;
- le **analisi di efficacia**, che includono le **percezioni** dei servizi oggetto di rilevazione associati alle macro-categorie;
- il **cruscotto integrato** delle analisi di **efficacia percepita** e di **efficienza**.

EFFICACIA PERCEPITA

EFFICACIA PERCEPITA _ CRUSCOTTO

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (% rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	[1-6]	4,23	4,47	-5%
	CS PTA	[1-6]	3,20	4,08	-21%
DIDATTICA	CS DDA	[1-6]	4,89	4,73	3%
	CS STUD I	[1-6]	4,24	4,07	4%
	CS STUD II	[1-6]	4,30	3,94	9%
INFRASTRUTTURE	CS DDA	[1-6]	3,45	3,79	-9%
	CS PTA	[1-6]	3,08	3,66	-16%
	CS STUD I	[1-6]	4,10	4,33	-5%
	CS STUD II	[1-6]	4,03	4,00	1%
RICERCA	CS DDA	[1-6]	3,91	4,29	-9%
SBA/SMA	CS DDA	[1-6]	4,38	4,59	-5%
	CS STUD I	[1-6]	4,57	4,67	-2%
	CS STUD II	[1-6]	4,37	4,42	-1%

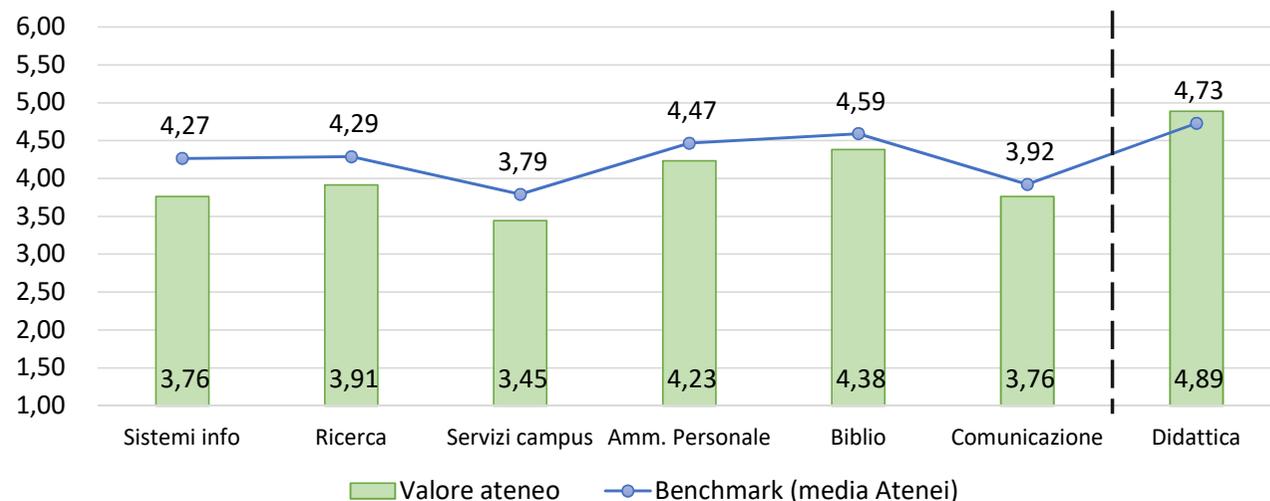
L'Ateneo di Sassari mostra efficacia percepita **superiore alla media** degli Atenei nei **servizi didattici**. Performance **sotto-media** si riscontrano invece per i servizi **amministrativi** e di supporto alla **ricerca**, con valori solo **leggermente sotto-media** per i **servizi SBA/SMA e infrastrutture**. Per questi ultimi, si osservano livelli di soddisfazione degli studenti più allineati alla media che per le soddisfazioni degli stakeholder interni, quali DDA e PTA.

Per fornire una visione d'insieme, la tabella evidenzia i valori raggiunti dall'ateneo nell'edizione GP2022 in termini di **efficacia percepita**, detta anche customer satisfaction (CS), **per le cinque macro-categorie di servizi** valutati dagli stakeholder, ovvero da DDA, PTA e studenti, del primo anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II).

I **valori raggiunti dall'Ateneo** sono evidenziati in **grassetto** nella quarta colonna. In quinta colonna è riportato il valore di **benchmark**, rappresentato dalla **media dei valori di tutti gli Atenei GP**. L'ultima colonna indica lo **scostamento** del valore dell'Ateneo rispetto al valore di benchmark, calcolato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore al valore di benchmark e dunque sopra-media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore al valore di benchmark, dunque sotto-media.

EFFICACIA PERCEPITA _ DDA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario DDA.



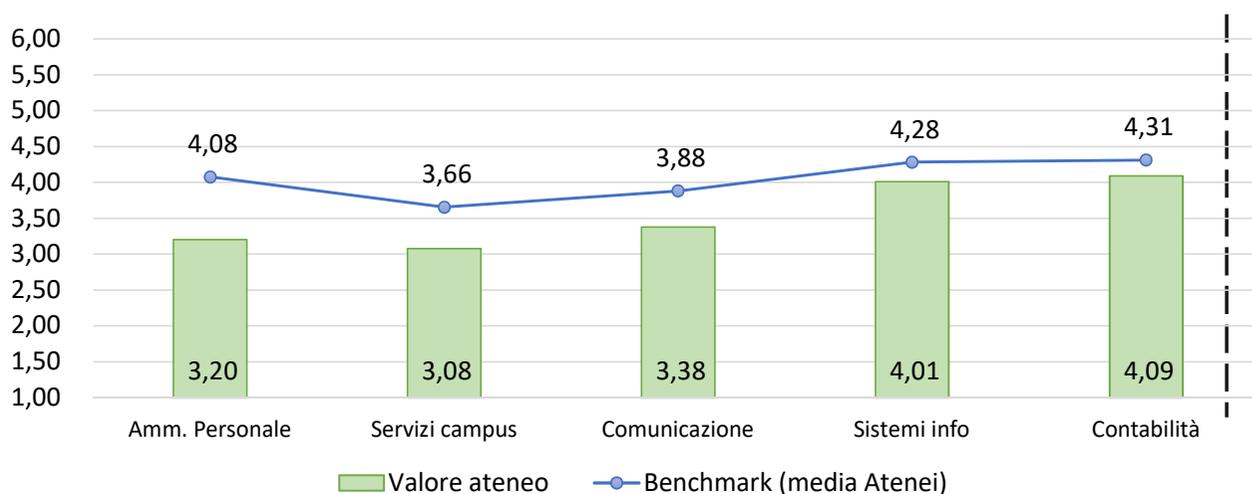
L'Ateneo mostra livelli di CS del DDA **superiori alla media** solo nei **servizi didattici** mentre i **restanti servizi** mostrano livelli di soddisfazione **al di sotto della media** degli Atenei partecipanti alla rilevazione.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA_PTA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario PTA.



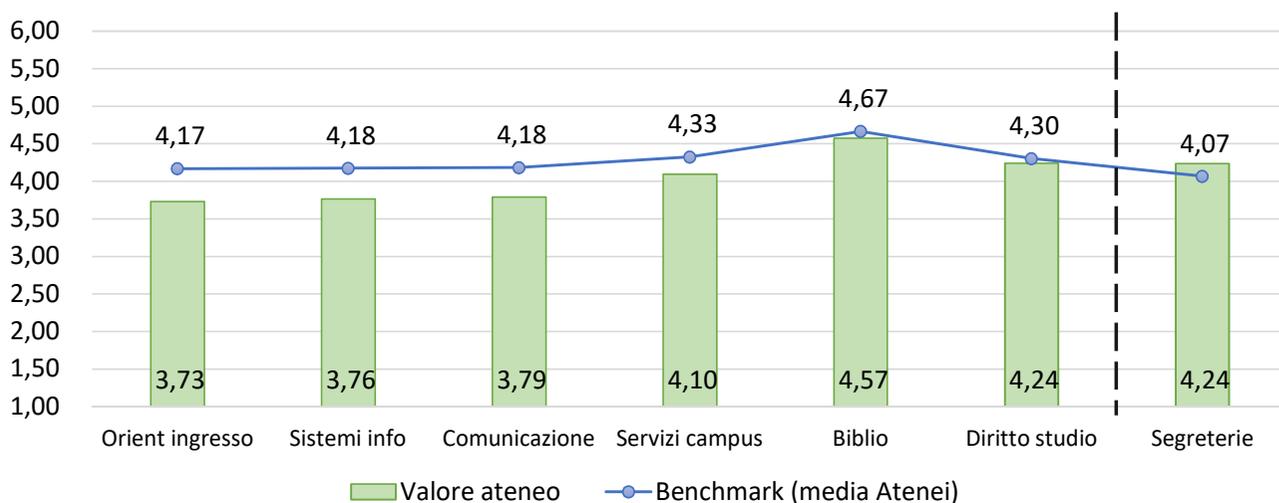
L'Ateneo di Sassari mostra efficacia percepita dal PTA **sotto-media per tutti i servizi rilevati**, con percezioni più distanti dalla media dei valori riscontrati dagli Atenei partecipanti per i servizi di **amministrazione** del personale e percezioni più vicine alla media per i servizi di **contabilità**.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA _ STUD I

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario STUD I, somministrato agli studenti del primo anno.



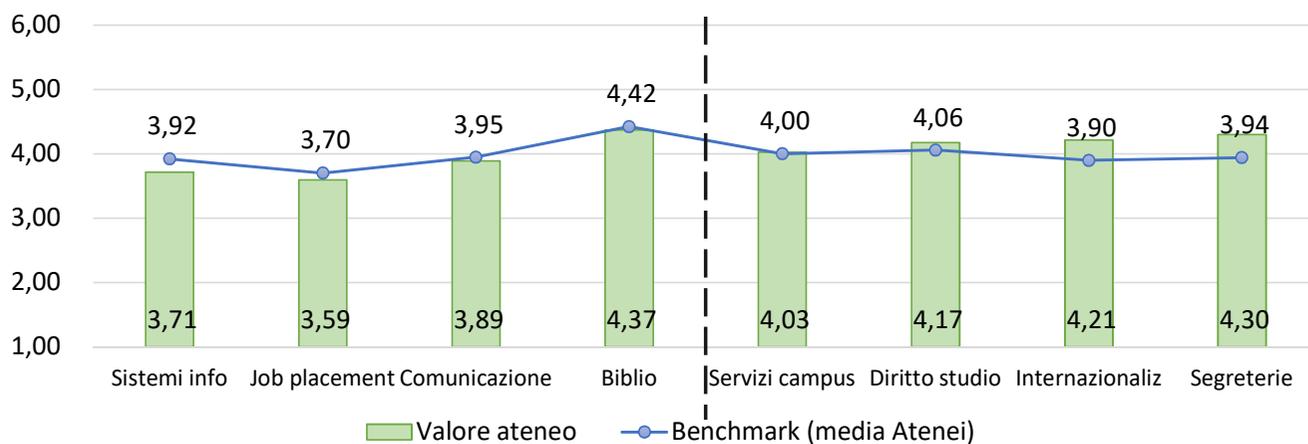
L'Ateneo di Sassari mostra efficacia percepita dagli studenti del primo anno **al di sopra della media** nei servizi di **segreteria** e valori **allineati alla media** in termini di percezione dei servizi di **diritto allo studio e bibliotecari**. Invece, i restanti servizi presentano livelli di CS **inferiori alla media** degli Atenei partecipanti alla rilevazione.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA _ STUD II

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario STUD II, somministrato agli studenti degli anni successivi al primo.



L'Ateneo di Sassari presenta livelli di CS degli studenti degli anni successivi al primo **superiori o allineati alla media** per la **maggior parte dei servizi**, ad eccezione dei servizi **informativi e di job placement** per i quali si osservano CS **inferiori alla media**. Si sottolinea che i servizi di **segreteria, di internazionalizzazione e di diritto allo studio** sono i servizi che rivelano scostamenti **positivi più marcati** rispetto alla media delle percezioni riscontrate per gli Atenei partecipanti alla rilevazione.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICIENZA E COSTI

EFFICIENZA CRUSCOTTO

La tabella riporta **le prestazioni** in termini di **incidenza del costo** (costo del servizio/costo totale%) e **costi unitari** per ciascuna delle **cinque macro-aree** calcolati sulla base dei driver riportati in terza colonna.

Il **valore raggiunto dall'Ateneo** è evidenziato in grassetto nella quarta colonna. Il valore di **benchmark** (quinta colonna) è rappresentato dalla **media dei valori di tutti gli Atenei GP**. Lo **scostamento** (ultima colonna) è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark per i costi unitari, e come differenza tra il valore dell'Ateneo e il valore di benchmark per l'incidenza del costo del servizio. Il colore verde indica una prestazione sotto-media rispetto al valore di benchmark, quindi maggiore efficienza nella gestione dei servizi; il colore arancio indica una prestazione sopra-media rispetto al valore di benchmark, minore efficienza nella gestione dei servizi.

Macro-area	Prestazione	Driver (unità misura costo unitario)	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	Incidenza costo	-	31,58%	30,80%	1%
	Costo unitario	Valore totale dei proventi + costi [€/mgI€]	23,83	22,90	4%
DIDATTICA	Incidenza costo	-	28,22%	25,34%	3%
	Costo unitario	N iscritti I e II liv [€/studente]	466,77	326,97	43%
INFRASTRUTTURE	Incidenza costo	-	15,06%	23,36%	-8%
	Costo unitario	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	81,56	110,67	-26%
RICERCA	Incidenza costo	-	18,08%	13,47%	5%
	Costo unitario	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgI€]	178,06	211,90	-16%
SBMA	Incidenza costo	-	7,06%	7,11%	0%
	Costo unitario	Utenti potenziali [€/utente]	102,22	93,50	9%

L'Ateneo di Sassari riporta **costi unitari inferiori alla media** nei servizi **infrastrutturali** e di supporto alla **ricerca**. I servizi **amministrativi** e **SBMA** presentano invece **costi unitari leggermente sopra-media**, mentre i servizi **didattici** mostrano valori **al di sopra della media**.

INTEGRAZIONE EFFICIENZA E EFFICACIA PERCEPITA

CRUSCOTTO INTEGRATO

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (% rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	CS	[1-6]	3,72	4,28	-13%
	Costo unitario	€/mgI€	23,83	22,90	4%
DIDATTICA	CS	[1-6]	4,47	4,25	5%
	Costo unitario	€/studente	466,77	326,97	43%
INFRASTRUTTURE	CS	[1-6]	3,66	3,96	-8%
	Costo unitario	€/mq	81,56	110,67	-26%
RICERCA	CS	[1-6]	3,91	4,29	-9%
	Costo unitario	€/mgI€	178,06	211,90	-16%
SBA/SMA	CS	[1-6]	4,44	4,58	-3%
	Costo unitario	€/utente potenziale	102,22	93,50	9%

L'Ateneo di Sassari riporta performance sia di **efficienza** che di **efficacia percepita inferiori alla media** degli Atenei solo nei servizi **amministrativi e SBMA**. Invece, i servizi **infrastrutturali** e di supporto alla **ricerca** mostrano solo **efficacia percepita leggermente sotto-media** ma a fronte di **efficienza** nella gestione dei costi **sopra-media**. Viceversa, i servizi **didattici** riportano **efficacia percepita leggermente superiore alla media** ma a fronte di **efficienza** nella gestione dei costi **sotto-media**.

La tabella riporta **le prestazioni in termini di costi e Customer Satisfaction (CS)** per ciascuna delle **cinque macro-aree di servizio** trasversali alle attività dell'Ateneo, ovvero: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA.

I **valori raggiunti dall'Ateneo** sono evidenziati in grassetto nella quarta colonna.

Il valore di **benchmark** (quinta colonna) è rappresentato dalla **media** dei valori degli Atenei partecipanti all'edizione GP2022.

Lo **scostamento** (ultima colonna) è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione di superiore alla media, mentre il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media degli Atenei per l'edizione corrente.

**IL GP SPERIMENTALE:
LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE
E LABORATORIO PNRR**

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVI DEL LABORATORIO

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare le politiche di attrattività poste in essere dagli Atenei partecipanti, con particolare focus sull'attrattività internazionale. L'indagine è stata condotta sia con riferimento alla faculty che agli studenti.

La presente analisi è stata svolta mediante*:

- ▶ **Questionario:** analisi «quantitativa» su diversi aspetti riguardanti la capacità dell'Ateneo di attrarre faculty e studenti sia a livello nazionale sia internazionale.
- ▶ **Studi di caso:** interviste ai profili coinvolti in attività di attrattività nazionale e internazionale al fine di raccogliere la loro opinione riguardo le principali politiche di attrattività emerse nel questionario.

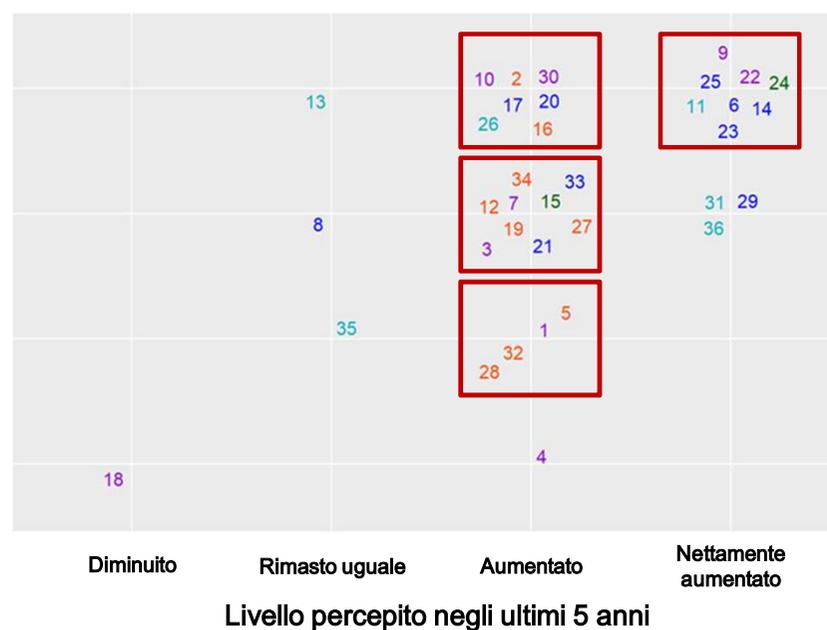
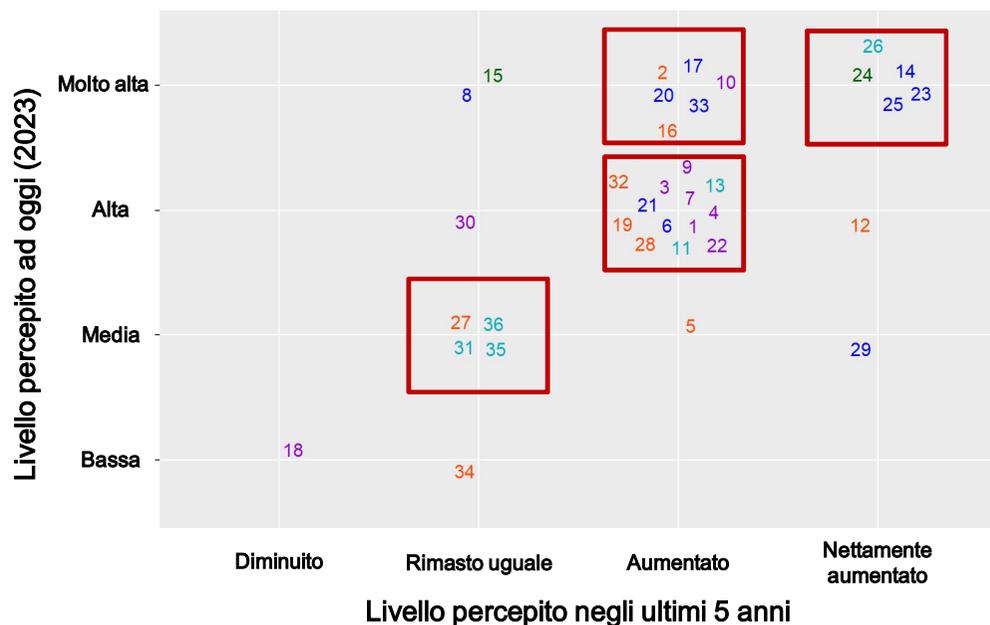
LIVELLO DI IMPORTANZA DELL'ATTRATTIVITÀ STUDENTI

La maggior parte degli Atenei si colloca nell'area superiore destra del grafico, dove l'importanza data all'attrattività risulta essere aumentata nel corso del tempo, fino ad arrivare a raggiungere attualmente livelli «Alti» o «Molto alti».

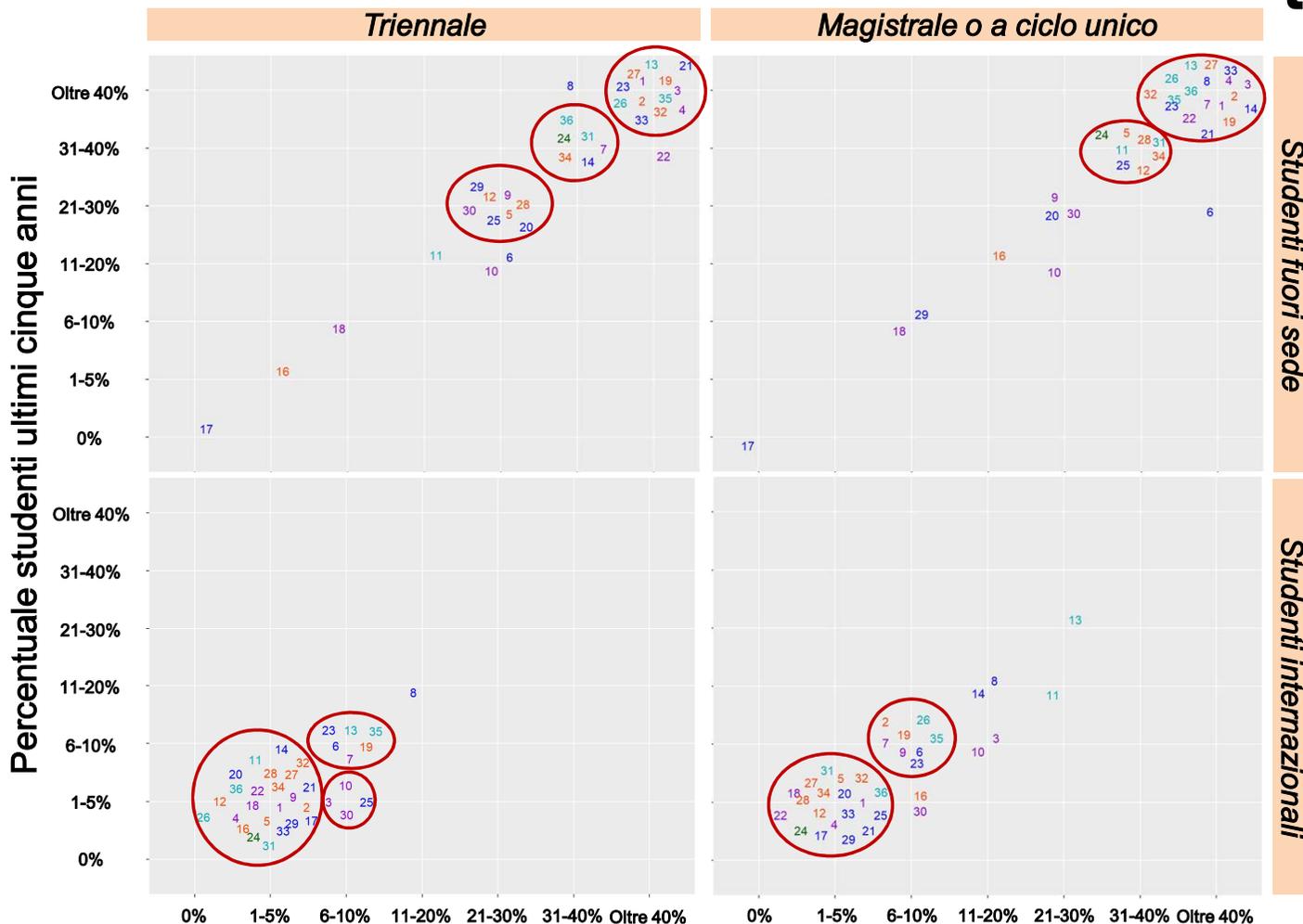
La quasi totalità degli Atenei si colloca nella parte destra del grafico. Questo indica come si sia registrato nel corso del tempo un aumento marcato dell'importanza attribuita a questo obiettivo. Inoltre, la maggior parte degli Atenei attualmente riconosce un livello di importanza «Alto» o «Molto alto».

attrattività studenti fuori sede

attrattività studenti internazionali



PERCENTUALE STUDENTI OGGI E NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI



Studenti fuori sede
I grafici evidenziano una concentrazione di Atenei nella parte superiore-destra. La laurea magistrale o a ciclo unico presenta, oggi come in passato, più studenti fuori sede rispetto alla laurea triennale.

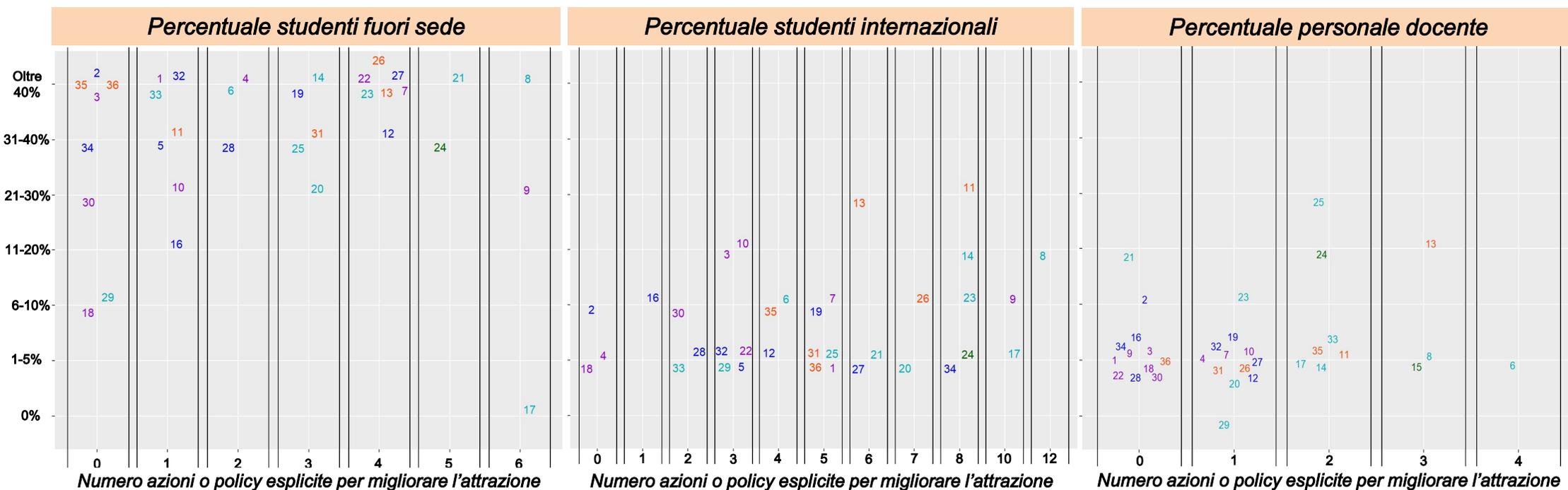
Studenti internazionali
I grafici evidenziano una concentrazione di Atenei nella parte inferiore-sinistra, specialmente nella laurea triennale. Nella laurea magistrale o a ciclo unico è invece possibile trovare diversi Atenei con percentuale di studenti maggiore al 6-10%.

POLICY E STUDENTI FUORI SEDE

La maggior parte degli Atenei registra una percentuale di studenti fuori sede superiore al 40%. Interessante notare come alcuni Atenei riescano a raggiungere tale risultato implementando un numero limitato di azioni o policy (zero o uno).

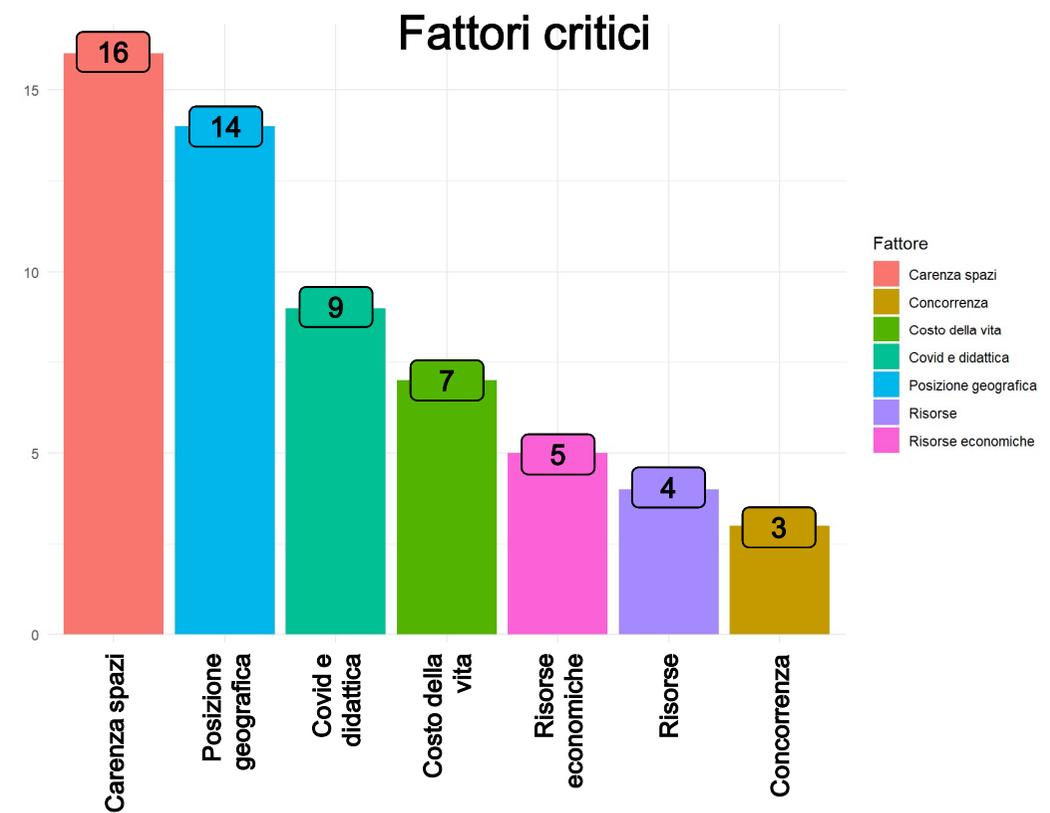
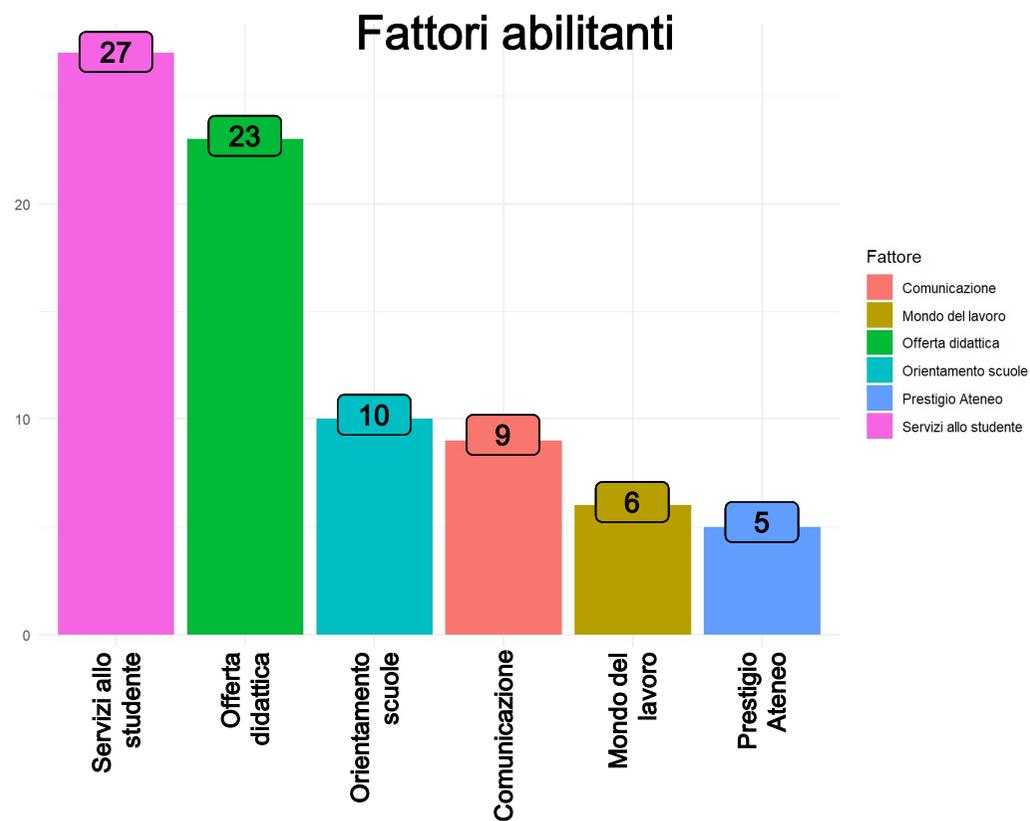
La maggior parte degli Atenei si concentra nella parte inferiore del grafico, indicando una percentuale di studenti internazionali compresa nel range 1-5%. Rispetto a quanto emerso per gli studenti fuori sede, la quasi totalità degli Atenei ha implementato almeno due azioni o policy per migliorare l'attrattiva internazionale.

La maggior parte degli Atenei si posiziona nella parte inferiore-sinistra del grafico, dove il numero di personale docente internazionale e di policy implementate è limitato.



I FATTORI ABILITANTI E CRITICI DELL'ATTRATTIVITÀ NAZIONALE

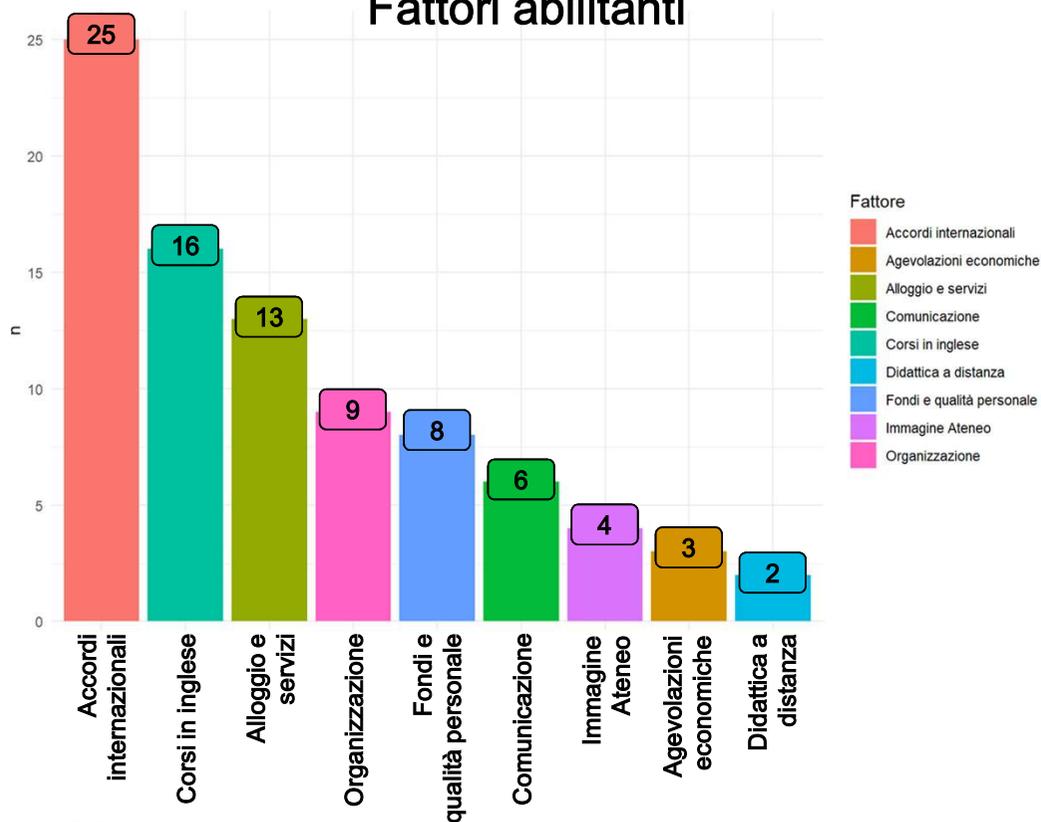
La maggiore attenzione alla quantità e qualità dei servizi offerti agli studenti, insieme all'erogazione di una didattica ricca e di alto livello risultano essere i principali fattori abilitanti dell'attrattività nazionale. La carenza di spazi (aule e alloggi) e la posizione geografica sfavorevole emergono invece come maggiori criticità.



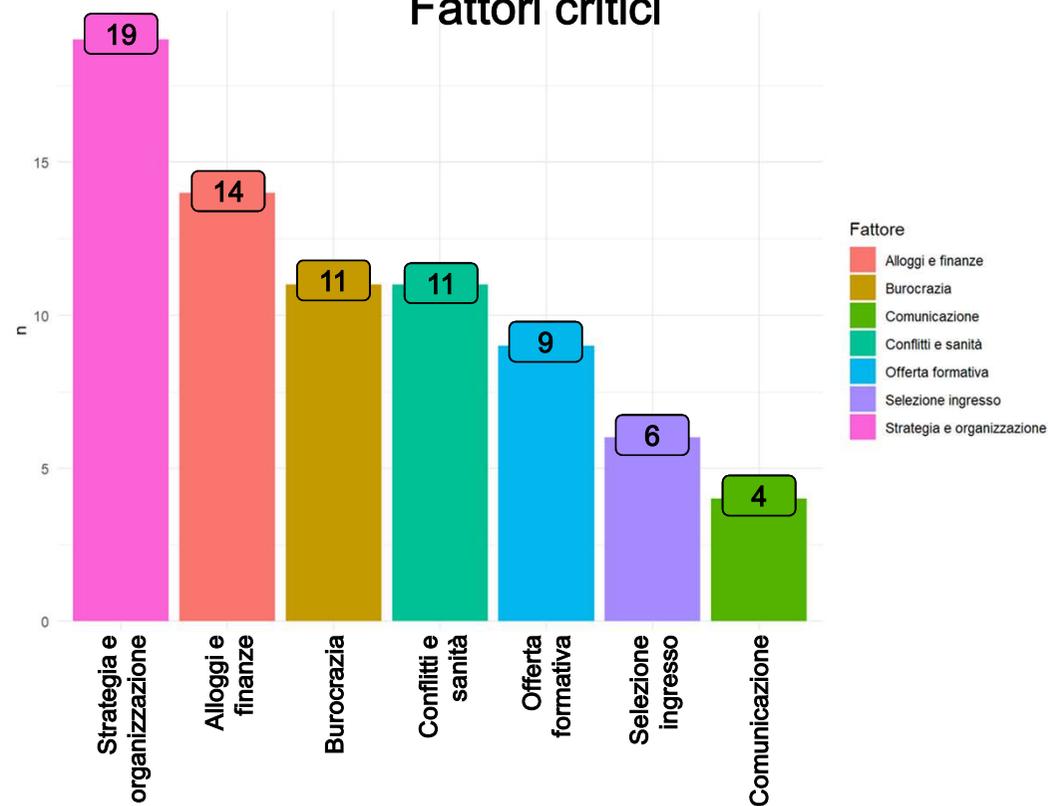
I FATTORI ABILITANTI E CRITICI DELL'ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE

Il consolidamento e la creazione di nuovi accordi internazionali risulta essere il principale fattore abilitante dell'attrattività internazionale. Le criticità più rilevanti registrate sono di natura strategico/organizzativa e sono principalmente dovute alla carenza di strutture e di personale dedicato all'internazionalizzazione.

Fattori abilitanti



Fattori critici



LABORATORIO PNRR

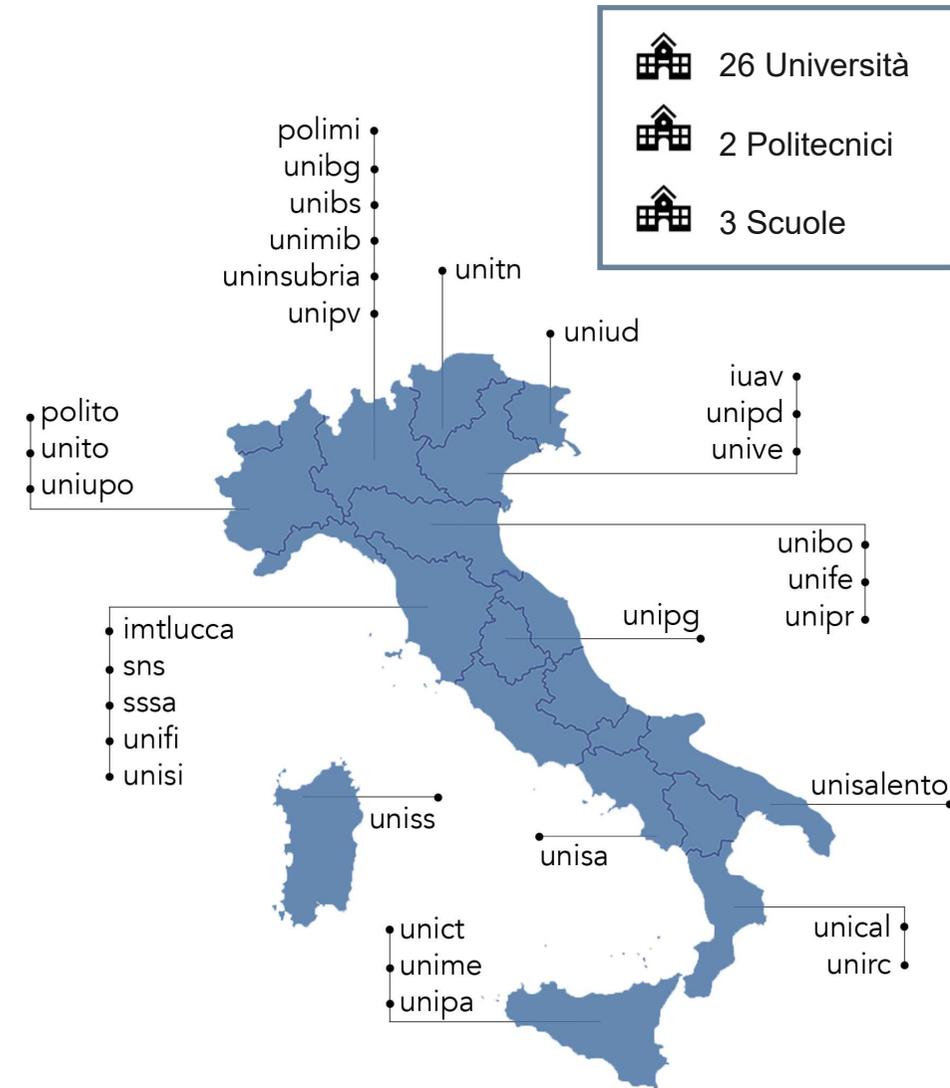
OBIETTIVI

Il laboratorio PNRR si è posto l'obiettivo di analizzare le scelte organizzative, opportunità e rischi associati alla gestione delle progettualità legate al PNRR, per rispondere alle seguenti domande:

- ▶ Quali sono le **opportunità** associate alla gestione del PNRR?
- ▶ Quali sono **i rischi** percepiti nella gestione delle progettualità legate al PNRR?
- ▶ Quali sono le **scelte organizzative** e gestionali adottate per gestire le progettualità legate al PNRR?

METODOLOGIA E ADESIONI

- ▶ La metodologia utilizzata è quella dello **studio di caso multiplo** che ha coinvolto 31 Atenei e Scuole Superiori
- ▶ I dati sono stati raccolti da:
 - ▶ **31 Interviste** svolte online con 60 Direttori Generali e dirigenti/delegati al PNRR.
 - ▶ **1 Questionario** somministrato a 29 atenei per quantificare i volumi delle progettualità PNRR.
- ▶ I dati sono stata analizzati tramite coding delle interviste trascritte



RISULTATO 1 _ OPPORTUNITÀ

Quali sono le **opportunità** associate alla gestione del PNRR?

Le interviste hanno permesso di individuare quattro aree di opportunità

- ▶ **Legittimazione dell'ateneo e visibilità sul territorio:** il PNRR come strumento per farsi conoscere alle realtà aziendali e istituzionali sul territorio (emerso soprattutto nel caso di atenei piccoli e giovani)
- ▶ **Rilancio della città:** Il PNRR come leva per rilanciare la città, trasformandola in città-Campus (Venezia città campus)
- ▶ **Costruzione di una nuova rete:** il PNRR come opportunità per fare rete con le aziende sul territorio
- ▶ **Cambio di paradigma culturale:** le università sono state abituate a «prendere le risorse». Con il PNRR (ed in particolare i bandi a cascata), dovranno «dare» e non prendere

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

Quali sono **i rischi** percepiti nella gestione delle progettualità legate al PNRR?

Le interviste hanno permesso di individuare quattro aree costituenti il catalogo dei rischi.

Sostenibilità economico-finanziaria

- Anticipazione delle spese
- Copertura degli investimenti nel lungo periodo

Gestione operativa

- Compliance normativa
- Rendicontazione e della spesa

Gestione del personale

- Motivazione del personale TA
- Reclutamento del personale

Gestione della rete

- Competizione tra atenei per i reclutamenti
- Coordinamento tra attori nella rete

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

SOSTENIBILITÀ ECONOMICO - FINANZIARIA

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla sostenibilità economico-finanziaria, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata all'anticipazione delle spese e alla copertura degli investimenti nel lungo periodo.

Sostenibilità
economico-
finanziaria

- ▶ **Anticipazione delle spese**
 - ▶ «Siamo in una fase in cui i progetti sono partiti, ma noi atenei stiamo anticipando i costi sul bilancio di ateneo adesso. Di fatto, non abbiamo ancora ricevuto nulla, o molto poco» (DG)
 - ▶ «Su alcune attività, come le borse di dottorato, viene chiesto un co-finanziamento all'ateneo e questo aumenta l'esposizione finanziaria dell'ateneo stesso, che già deve anticipare gli importi dei progetti»

- ▶ **Copertura degli investimenti nel lungo periodo**
 - ▶ «Dal punto di vista finanziario, io mi devo occupare anche del post PNRR perché ora stiamo facendo grandi investimenti, che devo in grado di sostenere anche tra qualche anno. c'è un rischio enorme tra qualche anno di non coprire questi investimenti» (DG)

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE OPERATIVA

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione operativa**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **compliance** normativa e alla **rendicontazione delle spese ed il monitoraggio**.



Gestione operativa

- ▶ **Compliance normativa (cosa si deve fare, entro quando)**

«E' difficoltoso assolvere a tutti gli adempimenti perché ogni giorno ce n'è una nuova. Inoltre, spesso le informazioni sono contrastanti perché quello che sta emergendo è che le linee guida del ministero a volte sono contrastanti con le indicazioni che vengono date dai vari spoke sui progetti»

- ▶ **Rendicontazione della spesa/Monitoraggio**

«Si è puntato ad un controllo sulla spesa, perché veniamo monitorati in base ai timesheet e alle rendicontazioni che presentiamo, piuttosto che sulla qualità della spesa e questo, nel lungo termine, può essere un rischio» (DG)

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE DEL PERSONALE

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione del personale**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **motivazione del PTA** e al **reclutamento del personale**.



Gestione
del
personale

► Motivazione del personale TA

- (COMPETENZE) «Per alcune attività, come le convenzioni con le aziende, i bandi, le selezioni, i dottorati, eccetera, non è che tu puoi inserire una persona dall'oggi al domani e quindi abbiamo un po' sofferto la motivazione di persone che sono state inserite immediatamente in quei ruoli senza un'adeguata formazione perché non vi erano i tempi»
- «La situazione legata al PTA è drammatica. Quando assumo nuove persone, la quota di risultato va in diminuzione di coloro che già lavorano, e questo è controproducente»

► Reclutamento del personale

- «Rischiamo di assumere delle persone che poi non riusciamo a tenere nel lungo periodo perché i salari non sono competitivi»
- «Abbiamo la difficoltà dei bandi andati deserti, sia su profili TA che su profili di PhD; c'è troppa offerta rispetto alla domanda»

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE DELLA RETE

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione della rete**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **competizione tra atenei per i reclutamenti** e al **coordinamento tra attori nella rete**.



Gestione
della rete

► **Competizione tra atenei per i reclutamenti**

«C'è un eccesso di offerta e questo alimenta la competizione tra università per il reclutamento di personale, sia di dottorandi che di personale tecnico amministrativo»

► **Coordinamento tra attori nella rete**

«Gli ecosistemi dell'innovazione sono così legati al territorio e consentono di immaginare il territorio in maniera diversa. Tutti i progetti ci portano ad essere in relazione come mai prima con tutta una serie di attori, accademici e non...Ogni ateneo ha la sua autonomia procedurale, le sue attività e non è facile coordinare tutto questo. L'asimmetria informativa è un grande rischio»

RISULTATO 3 _ SCELTE ORGANIZZATIVE

ALCUNE AZIONI PRATICHE MESSE IN ATTO

- ▶ **Costituzione delle comunità di conoscenza**

gruppi di lavoro interfunzionali permanenti e flessibili per condividere competenze, favorire il dialogo, anticipare problemi/richieste

- ▶ **Costituzione di una commissione di audit**

Commissione centralizzata per verificare le spese e la rendicontazione fatta internamente, ma anche dagli altri partner nella rete

- ▶ **Anticipazione dei reclutamenti**

Attivazione dei reclutamenti (PTA e personale accademico) prima dell'avvio dei progetti per limitare la possibilità di avere bandi deserti

- ▶ **Anticipazione nella gestione della spesa**

- ▶ In fase di bilancio consuntivo 2021, una parte degli utili è stata destinata all'avvio delle progettualità PNRR
- ▶ Neutralità del PNRR: tutte i costi diretti e indiretti del PNRR devono gravare sul budget di progetto

APPENDICI

Atenei partecipanti

Note metodologiche – GP tradizionale

Note metodologiche – GP sperimentale

Team di lavoro

ATENEI PARTECIPANTI

GLI ATENEI PARTECIPANTI ALL'EDIZIONE 22/23

+ edizione 2023/2024
Università di Foggia



59 Atenei = 48 Atenei statali + 6 Atenei non statali + 5 Scuole Superiori



Università degli Studi di Bergamo
Università degli Studi di Milano-Bicocca
Università LUM Giuseppe De Gennaro
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Università degli Studi di Brescia
Università della Calabria
Università degli Studi di Camerino
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Università degli Studi di Catania
Università degli Studi "G. D'Annunzio" Chieti - Pescara
Università degli Studi di Napoli Federico II
Università degli Studi di Ferrara
Università degli Studi di Firenze
Gran Sasso Science Institute
Scuola IMT Alti Studi Lucca
Università degli Studi dell'Insubria
Università IUAV di Venezia
Università degli Studi di Macerata
Università degli Studi di Messina
Università degli Studi di Milano

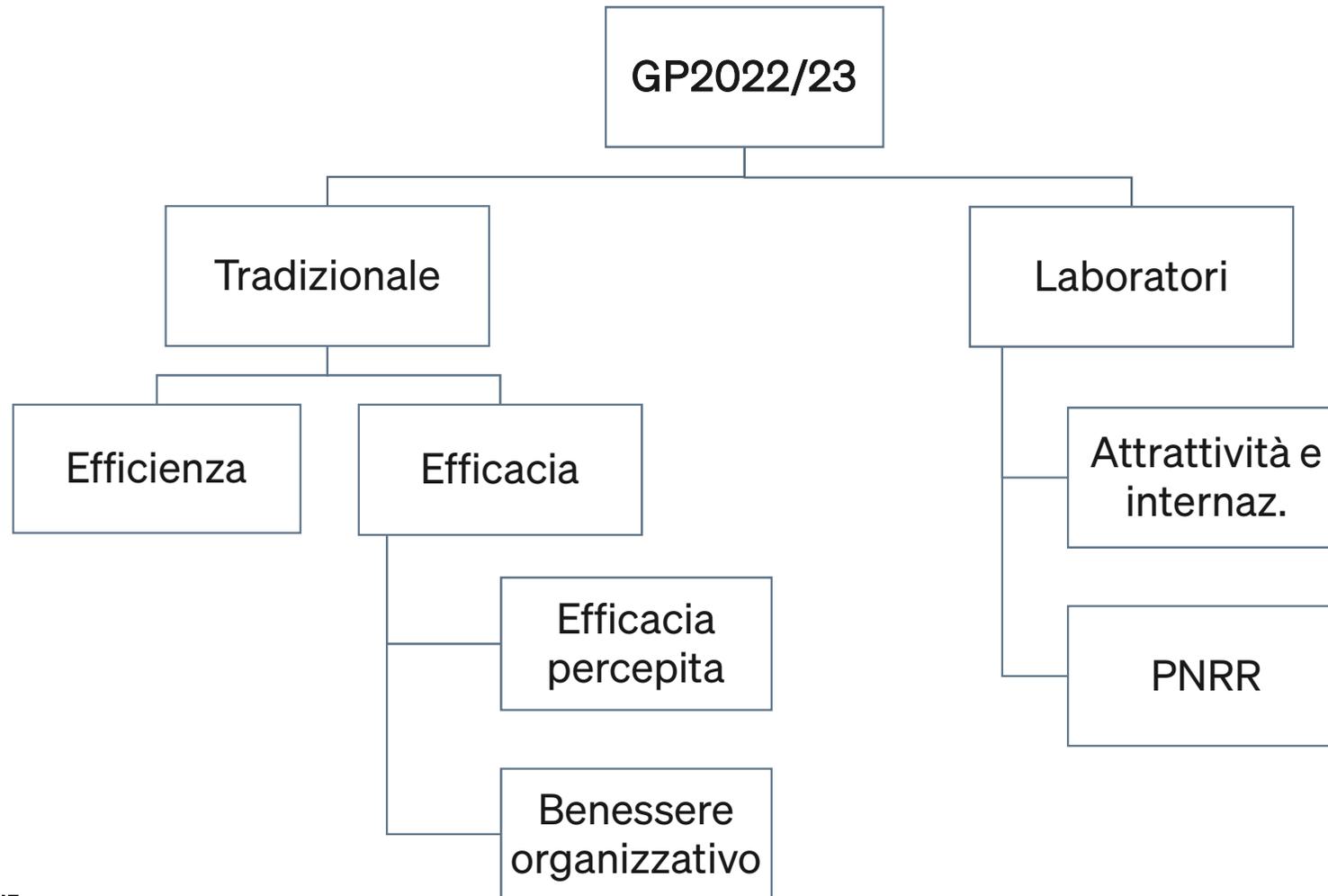
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Università di Napoli L'Orientale
Università degli Studi di Padova
Università degli Studi di Palermo
Università degli Studi di Parma
Università degli Studi di Napoli Parthenope
Università degli Studi di Pavia
Università degli Studi di Perugia
Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"
Politecnico di Bari
Università Politecnica delle Marche
Politecnico di Milano
Politecnico di Torino
Università del Salento
Università degli Studi di Salerno
Università degli Studi del Sannio
Sapienza Università di Roma
Università degli Studi di Sassari
Università degli Studi di Siena
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste - SISSA

Scuola Normale Superiore di Pisa
Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento S. Anna di PISA - SSSA
Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Università degli Studi di Torino
Università degli Studi di Trento
Università degli Studi di Udine
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
Università Ca' Foscari di Venezia
Università degli Studi di Verona
Università degli Studi di Trieste
Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria
Università degli Studi dell'Aquila
Università degli Studi del Molise
Università della Basilicata
Università Campus Bio-Medico di Roma
Università Europea di Roma
LIUC - Università Cattaneo
LUMSA - Libera Università Maria Santissima Assunta
Università Cattolica del Sacro Cuore

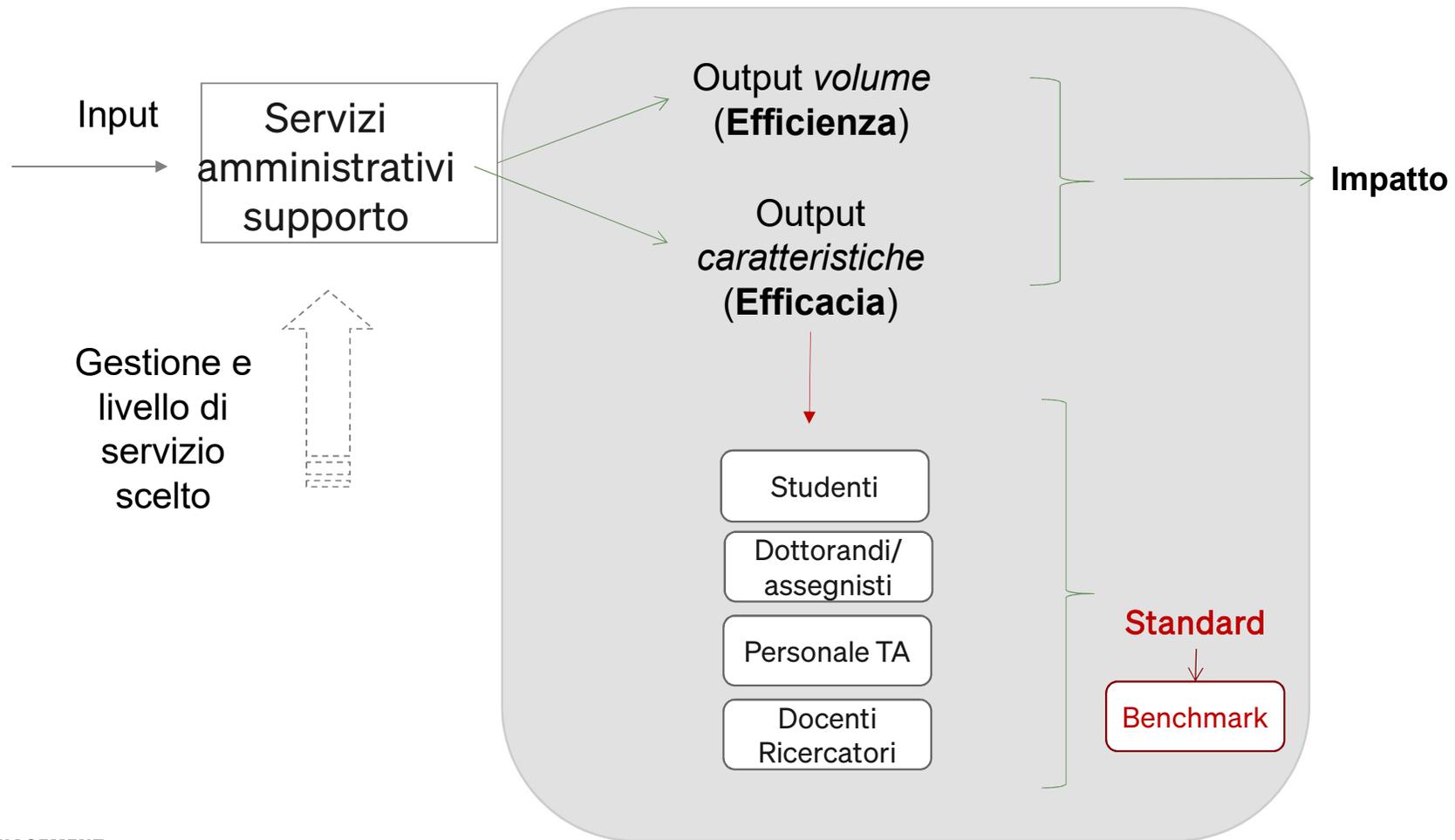
NOTE METODOLOGICHE

GP TRADIZIONALE

LA STRUTTURA DEL PROGETTO GOOD PRACTICE



IL MODELLO DI MISURAZIONE GOOD PRACTICE TRADIZIONALE



EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 1



- Le prestazioni di efficienza sono misurate attraverso il **costo**
- Il modello basato sulle **attività** permette di misurare:
 - ✓ Costo **totale** dell'attività amministrativa/servizio
 - ✓ Costo **per unità di output** (o *driver*) dell'attività

Costo

Output (o driver)

- ✓ **Ad esempio**, se prendiamo l'attività **Immatricolazione**:
 - ✓ Costo Totale Immatricolazione per ateneo A = 120.000€
 - ✓ N. immatricolati dell'ateneo A = 10.000 studenti
 - ✓ Il costo per unità di output è $120.000\text{€}/10.000 = 12 \text{€}/\text{immatricolato}$

Il costo dell'attività comprende tre categorie di costo:

- **PD**: costo personale tecnico amministrativo interno
- **COLL**: costo collaboratori esterni con uso strutture interne
- **SER**: costo outsourcing

EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 2

- 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.

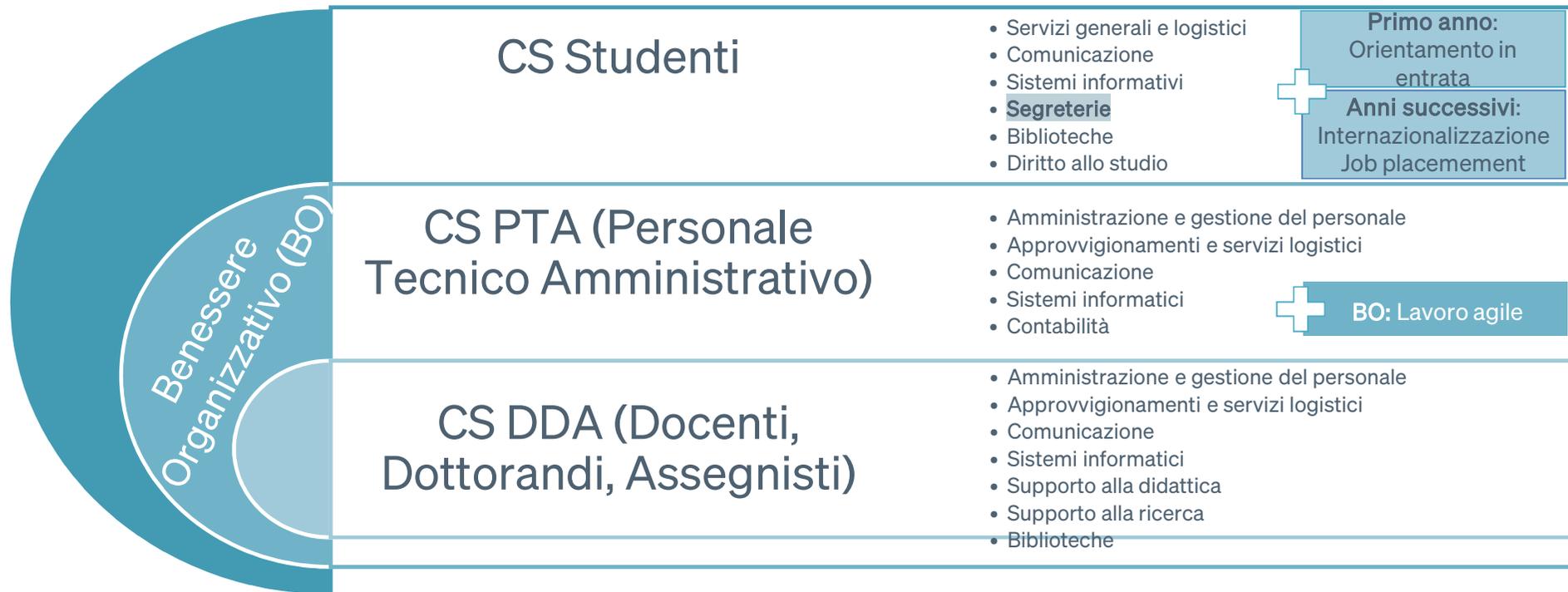
EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

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, Accreditamento, 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

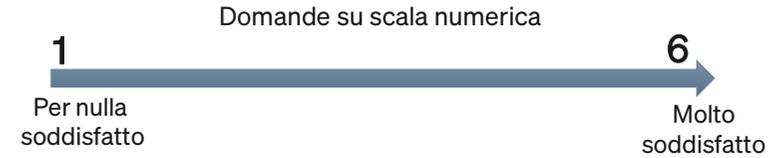
EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 1

L'analisi di Customer Satisfaction (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto **due macro-categorie di utenti**:

- gli **studenti**, del primo anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II)
- ed il **personale interno** all'ateneo, ovvero personale accademico (docenti, dottorandi e assegnisti - DDA) e personale tecnico-amministrativo (PTA).



EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 2



La rilevazione di efficacia percepita si basa su questionari vbasate su risposte fornite su scala numerica (1-6) così articolati:

Questionario sottoposto a partire da marzo 2023 a **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.

Questionario sottoposto a partire da marzo 2023 al **PTA** 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 previsto la somministrazione a partire da maggio 2023 di questionari per la rilevazione delle percezioni rispetto a 6 classi di servizio, ovvero servizi di campus, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio. La rilevazione per studenti prevede la suddivisione del campione degli studenti **in due sottoinsiemi**, vale a dire:

gli studenti iscritti al primo anno di corso di laurea triennale e a laurea a ciclo unico, a cui è stato somministrato un questionario dedicato, detto questionario STUD I, per poter cogliere la soddisfazione anche i servizi relativi all'**orientamento in entrata**

tutti gli altri studenti, a cui è stato somministrato un questionario dedicato, detto questionario STUD SUCC, per poter cogliere la soddisfazione anche in merito ai servizi di **job placement e internazionalizzazione**.

La rilevazione di efficacia percepita include anche la rilevazione a partire da marzo 2023 delle percezioni del personale interno rispetto al **Benessere Organizzativo**, che include le rilevazioni delle percezioni rispetto a discriminazioni, lavoro, colleghi, senso di appartenenza, ambiente di lavoro, responsabile ed equità, responsabile e crescita, responsabile e valutazione, contesto di lavoro, performance personali, performance organizzativa, equità, funzionamento del sistema, crescita e sviluppo professionale.

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA

Si riscontra un forte coinvolgimento medio tra atenei degli stakeholder sia interni che esterni, specialmente in termini di risposte del PTA (anche rispetto alla rilevazione di Benessere Organizzativo, detto BO)

PTA
 51 partecipanti

Media complessiva	52,1%
MEDIA PICCOLI	62,0%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	42,6%
MEDIA MEGA	46,4%
MEDIA SCUOLE	73,6%

BO
 39 partecipanti

Media complessiva	46,4%
MEDIA PICCOLI	43,1%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	37,9%
MEDIA MEGA	42,5%
MEDIA SCUOLE	74,5%

DDA
 52 partecipanti

Media complessiva	33,5%
MEDIA PICCOLI	42,5%
MEDIA MEDI	33,7%
MEDIA GRANDI	29,5%
MEDIA MEGA	24,1%
MEDIA SCUOLE	35,4%

Studenti (anni successivi)

 52 partecipanti

Media complessiva	22,6%
MEDIA PICCOLI	28,8%
MEDIA MEDI	22,2%
MEDIA GRANDI	14,7%
MEDIA MEGA	26,4%
MEDIA SCUOLE	34,7%

Studenti (primo anno)

 51 partecipanti

Media complessiva	21,4%
MEDIA PICCOLI	26,8%
MEDIA MEDI	21,4%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	15,3%
MEDIA SCUOLE	41,7%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA PTA

PTA



51 partecipanti

Media complessiva	52,1%
MEDIA PICCOLI	62,0%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	42,6%
MEDIA MEGA	46,4%
MEDIA SCUOLE	73,6%

CODICE UNICO	ATENEEO/SCUOLA	RISPOSTE	UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A23	SASSARI	175	483	36,2%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA BO

BO



39 partecipanti

Media complessiva	46,4%
MEDIA PICCOLI	43,1%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	37,9%
MEDIA MEGA	42,5%
MEDIA SCUOLE	74,5%

ATENEO	TASSO DI RISPOSTA
SASSARI	25%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA DDA

DDA



52 partecipanti

Media complessiva	33,5%
MEDIA PICCOLI	42,5%
MEDIA MEDI	33,7%
MEDIA GRANDI	29,5%
MEDIA MEGA	24,1%
MEDIA SCUOLE	35,4%

CODICE UNICO	ATENEEO/SCUOLA	RISPOSTE	UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A23	SASSARI	200	1.009	19,8%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA STUDENTI ANNI SUCCESSIVI

STUD II



52 partecipanti

Media complessiva	22,6%
MEDIA PICCOLI	28,8%
MEDIA MEDI	22,2%
MEDIA GRANDI	14,7%
MEDIA MEGA	26,4%
MEDIA SCUOLE	34,7%

CODICE UNICO	ATENEO/SCUOLA	RISPOSTE	UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A23	SASSARI	368	8.654	4,3%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA STUDENTI PRIMO ANNO

STUDI I



51 partecipanti

Media complessiva	21,4%
MEDIA PICCOLI	26,8%
MEDIA MEDI	21,4%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	15,3%
MEDIA SCUOLE	41,7%

CODICE UNICO	ATENEI/SCUOLA	RISPOSTE	UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A23	SASSARI	722	3.612	20,0%

NOTE METODOLOGICHE

GP SPERIMENTALE

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

IL QUESTIONARIO /i

- ▶ 36 Atenei partecipanti
- ▶ Questionario organizzato in quattro blocchi di domande:
 - ▶ Priorità strategica dell'attrattività
 - ▶ Caratteristiche delle strutture di supporto finalizzate a questo obiettivo
 - ▶ Indicatori quantitativi sulle capacità di attrazione dell'Ateneo
 - ▶ Policy specifiche per migliorare l'attrattività
- ▶ Analisi dell'attrattività nazionale e internazionale lungo due dimensioni:
 - ▶ **Faculty:** Professori ordinari, Professori associati, Ricercatori a Tempo Indeterminato, Ricercatori di Tipo b (RTDb) e Ricercatori di Tipo a (RTDa)
 - ▶ **Studenti:** fuori sede e internazionali delle lauree triennali, lauree magistrali e ciclo unico.
- ▶ Il contenuto del questionario è stato precedentemente validato insieme agli Atenei partecipanti al laboratorio

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

IL QUESTIONARIO /ii

► Glossario:

- **Attrattività nazionale**: capacità dell'Ateneo di attrarre studenti fuori sede e docenti da altre parti d'Italia.
- **Attrattività internazionale**: capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti da altre nazioni.
- **Studente fuori sede**: studente residente (residenza anagrafica) in comuni italiani dai quali non è possibile raggiungere la sede universitaria frequentata in tempi inferiori a 90 minuti e che, per tale motivo, trova una soluzione abitativa vicino alla sede universitaria.
- **Studente internazionale**: studente in possesso di titolo di studio estero e iscritto ai Corsi di Studio di Ateneo. Non sono definiti studenti internazionali gli studenti in mobilità.
- **Personale docente**: si intendono Professori ordinari, Professori associati, Ricercatori a Tempo Indeterminato, Ricercatori di Tipo b (RTDb) e Ricercatori di Tipo a (RTDa)
- **Personale docente internazionale**: personale docente che ha svolto il proprio percorso accademico (PhD, Assistant Professor, ecc.) all'estero