

Good Practice 2018

Report Finale:

Università degli Studi di Firenze



Indice

- Introduzione al progetto.....3
- Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi.....5
- I laboratori sperimentali.....14
- Note metodologiche.....22
- Team di lavoro.....32
- Good Practice 2018: Atenei e Scuole partecipanti.....33

Introduzione al progetto

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

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

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti

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

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

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

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

Introduzione al progetto

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

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

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

Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi

CS DDA

(Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

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

L'Ateneo di Firenze riporta livelli di soddisfazione superiori alla media dell'amministrazione del personale e nel supporto alla ricerca. I restanti servizi risultano invece sotto-media, con i servizi logistici ed i sistemi informativi che riportano i livelli di soddisfazione più ridotti.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

● Valore sotto media Atenei/Scuole

● Valore sopra media Atenei/Scuole



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

CS PTA

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

L'Ateneo di Firenze presenta livelli di soddisfazione superiori alla media in tutti i servizi ad eccezione dei sistemi informativi.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

-  Valore sotto media Atenei/Scuole
-  Valore sopra media Atenei/Scuole

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

Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

Servizi	Firenze	Media Atenei
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	11,90%	10,81%
2. Contabilita'	10,78%	7,90%
20. Biblioteche	10,15%	7,93%
10. Servizi generali e logistici	7,79%	9,93%
6. Personale	7,34%	7,56%
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	5,47%	4,01%
11. Sistemi informativi	5,40%	6,90%
9. Approvvigionamenti	4,83%	4,26%
24. Supporto tecnico all'attivita' di ricerca	4,48%	10,02%
4. Comunicazione	4,37%	3,55%
1. Pianificazione, controllo e statistica	4,15%	3,66%
18. Internazionalizzazione studenti	4,02%	1,76%
3. Affari legali e istituzionali	3,71%	4,56%
1b. Assicurazione qualita', Accredитamento, Valutazione	3,06%	1,87%
8. Edilizia_ Interventi sul costruito	2,63%	2,56%
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	2,34%	3,33%
7. Edilizia_ Nuovi interventi edilizi	1,86%	1,04%
17. Orientamento in uscita	1,24%	1,08%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	1,21%	0,65%
12. Orientamento in entrata	1,03%	1,38%
14. Gestione delle borse di studio	0,90%	0,79%
21. Trasferimento tecnologico	0,49%	0,69%
5. Servizi sociali e welfare	0,44%	0,54%
26. Gestione museale e/o archivistica	0,37%	1,11%
13. Gestione alloggi e mense	0,05%	0,26%
25. Supporto alle gestione ospedaliera	-	3,80%

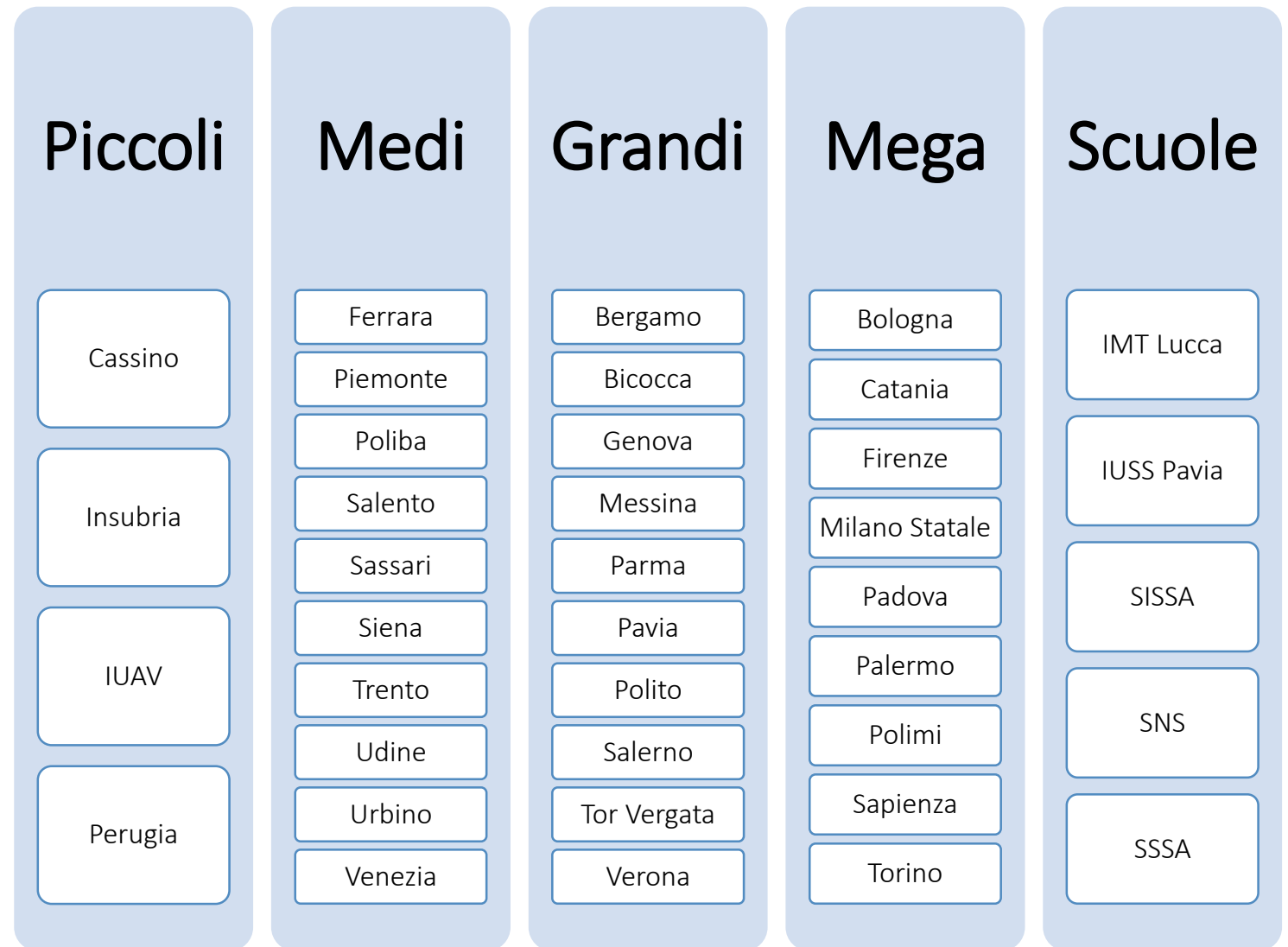
La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della colonna dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP.

L'Ateneo di Firenze mostra un'incidenza pari o superiore al 10% del totale in tre servizi: didattica in itinere, contabilità e biblioteche. In tutti i casi, il livello di incidenza nell'Ateneo è superiore rispetto alla media degli Atenei partecipanti, e questo scostamento è particolarmente evidente nel supporto contabile e bibliotecario.

I cluster delle Scuole e degli Atenei

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

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



Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

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

Alcune note di supporto alla lettura:

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

L'Ateneo di Firenze mostra costi inferiori alla media nei sistemi informativi, nei servizi generali e logistici e nelle biblioteche. I servizi di comunicazione riportano invece costi superiori alla media. I livelli di CS risultano essere sotto-media per sistemi informativi e biblioteche, mentre riportano un andamento variabile nei restanti servizi.

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Comunicazione	CS doc	(1-6)	3.69	3.87	3.78	-4.46%	-2.41%
	CS pta	(1-6)	3.77	3.71	3.75	1.82%	0.59%
	Costo unitario	€/persona	489.07	416.76	475.14	17.35%	2.93%
Sistemi informativi	CS doc	(1-6)	3.78	4.15	4.03	-8.91%	-6.31%
	CS pta	(1-6)	4.00	4.16	4.18	-3.86%	-4.38%
	Costo unitario	€/persona	991.80	1,758.92	1,337.37	-43.61%	-25.84%
Approvv e serv gen	CS doc	(1-6)	3.69	3.77	3.62	-2.21%	1.86%
	CS pta	(1-6)	3.62	3.57	3.52	1.40%	2.67%
	Costo unitario	€/mq	27.31	30.41	30.14	-10.20%	-9.37%
Biblioteche	CS doc	(1-6)	4.69	4.71	4.68	-0.35%	0.26%
	Costo unitario	€/utente potenziale	86.58	88.49	87.14	-2.17%	-0.64%

Il cruscotto dei servizi a docenti e PTA

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

Alcune note di supporto alla lettura:

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

L'Ateneo di Firenze mostra performance superiori alla media in tutti i servizi del cruscotto, sia relativi alla qualità percepita che all'efficienza.

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Personale	<i>CS doc</i>	(1-6)	4.55	4.43	4.27	2.76%	6.46%
	<i>CS pta</i>	(1-6)	4.35	3.82	3.85	13.99%	13.11%
	<i>Costo unitario</i>	€/persona	797.33	866.10	879.18	-7.94%	-9.31%
Contabilità	<i>CS pta</i>	(1-6)	4.57	4.10	4.18	11.59%	9.28%
	<i>Costo unitario</i>	€/mg €	6.28	6.92	6.74	-9.20%	-6.82%
Ricerca	<i>CS doc</i>	(1-6)	4.10	4.03	3.93	1.76%	4.44%
	<i>Costo unitario</i>	€/mg €	54.61	64.80	91.08	-15.72%	-40.03%

Il cruscotto dei servizi agli studenti

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

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

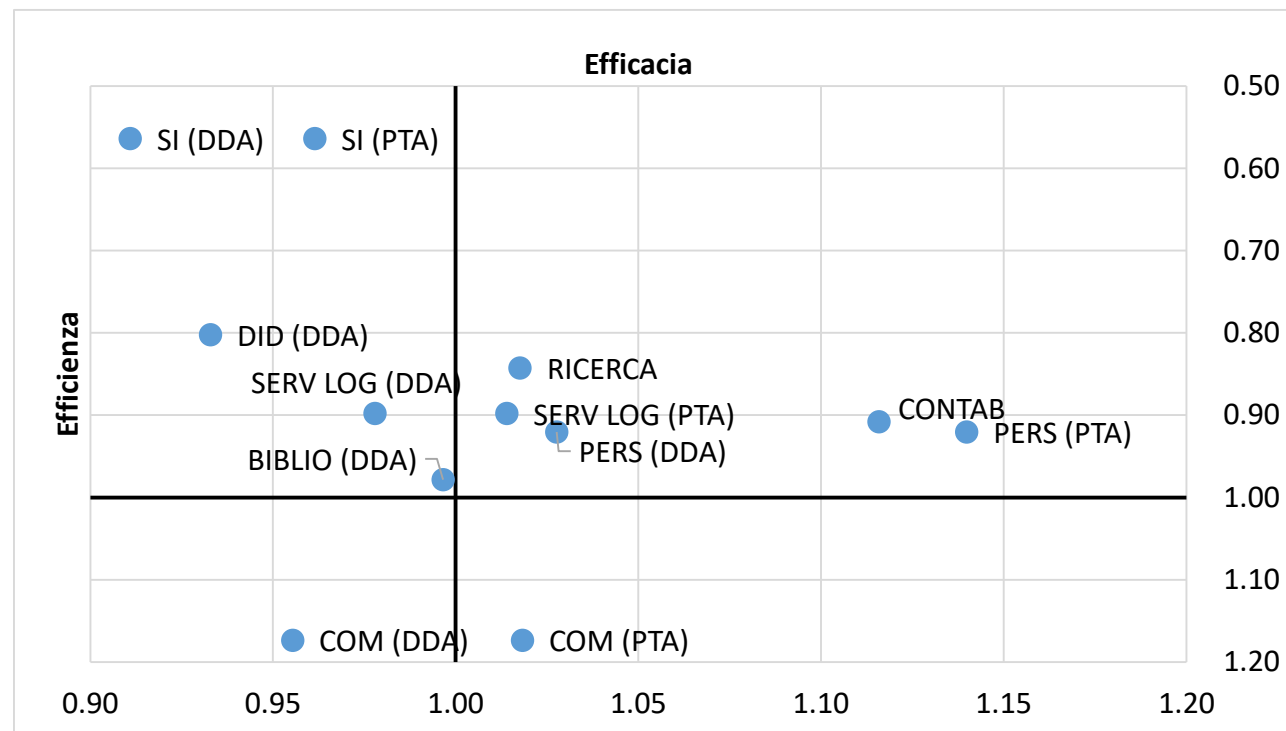
L'Ateneo di Firenze mostra costi unitari inferiori alla media in tutti i servizi, a fronte di una CS nel supporto alla didattica per i docenti che risulta però inferiore alla media.

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Didattica	<i>CS doc</i>	(1-6)	4.04	4.33	4.27	-6.71%	-5.26%
	<i>Costo unitario</i>	€/studente	111.67	139.19	116.51	-19.77%	-4.15%
Internazionalizzazione	<i>Costo unitario</i>	€/studente	119.47	236.69	207.81	-49.52%	-42.51%
Orientamento	<i>Costo unitario</i>	€/immatricolato	42.48	65.24	55.08	-34.89%	-22.88%

Posizionamento di sintesi

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

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



In questo modo si identificano 4 quadranti:

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

I Laboratori sperimentali

Laboratorio Performance Individuale

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

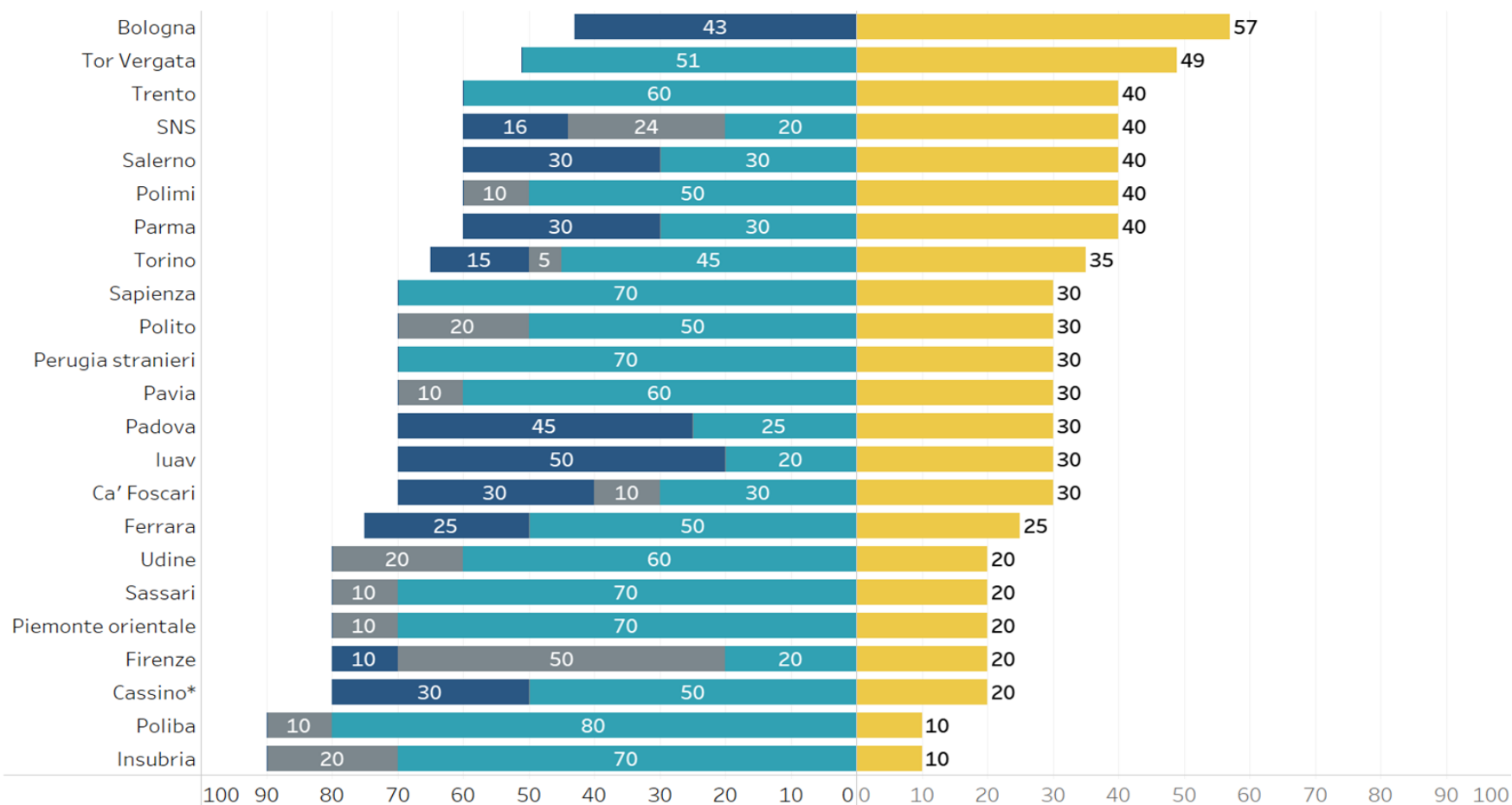
Il laboratorio ha seguito **tre fasi principali**:

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

Laboratorio Performance Individuale

L'oggetto di valutazione

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

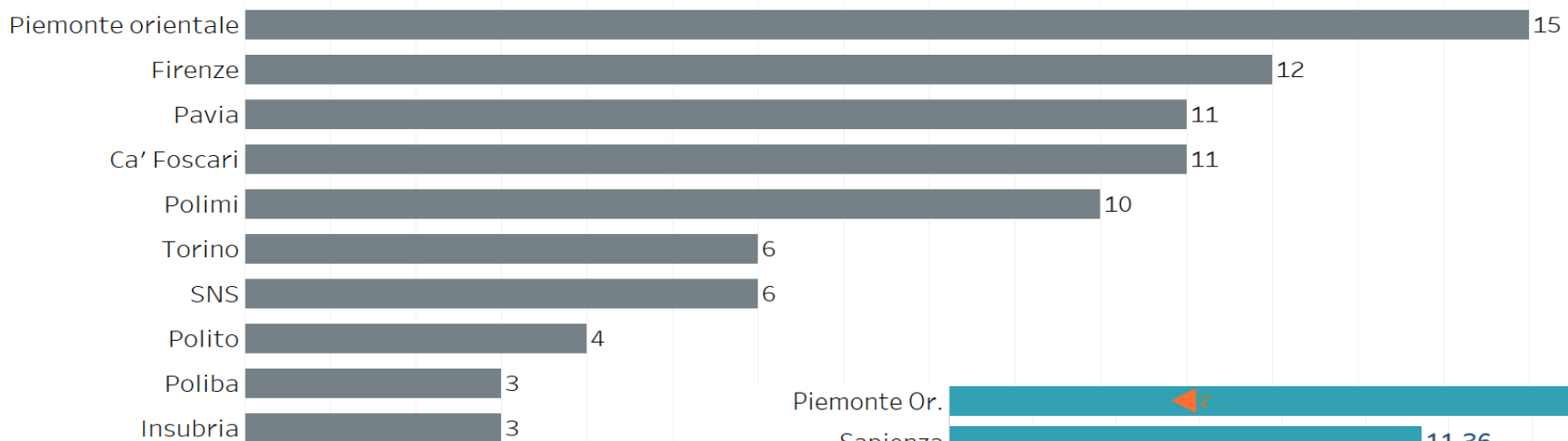


Peso relativo sulla valutazione totale

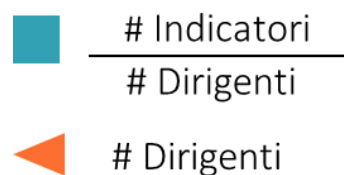
- Peso risultati org. Ateneo [%]
- Peso risultati org. Struttura [%]
- Peso risultati Individuali [%]
- Peso Comportamenti [%]

*Dati riferiti al 2019

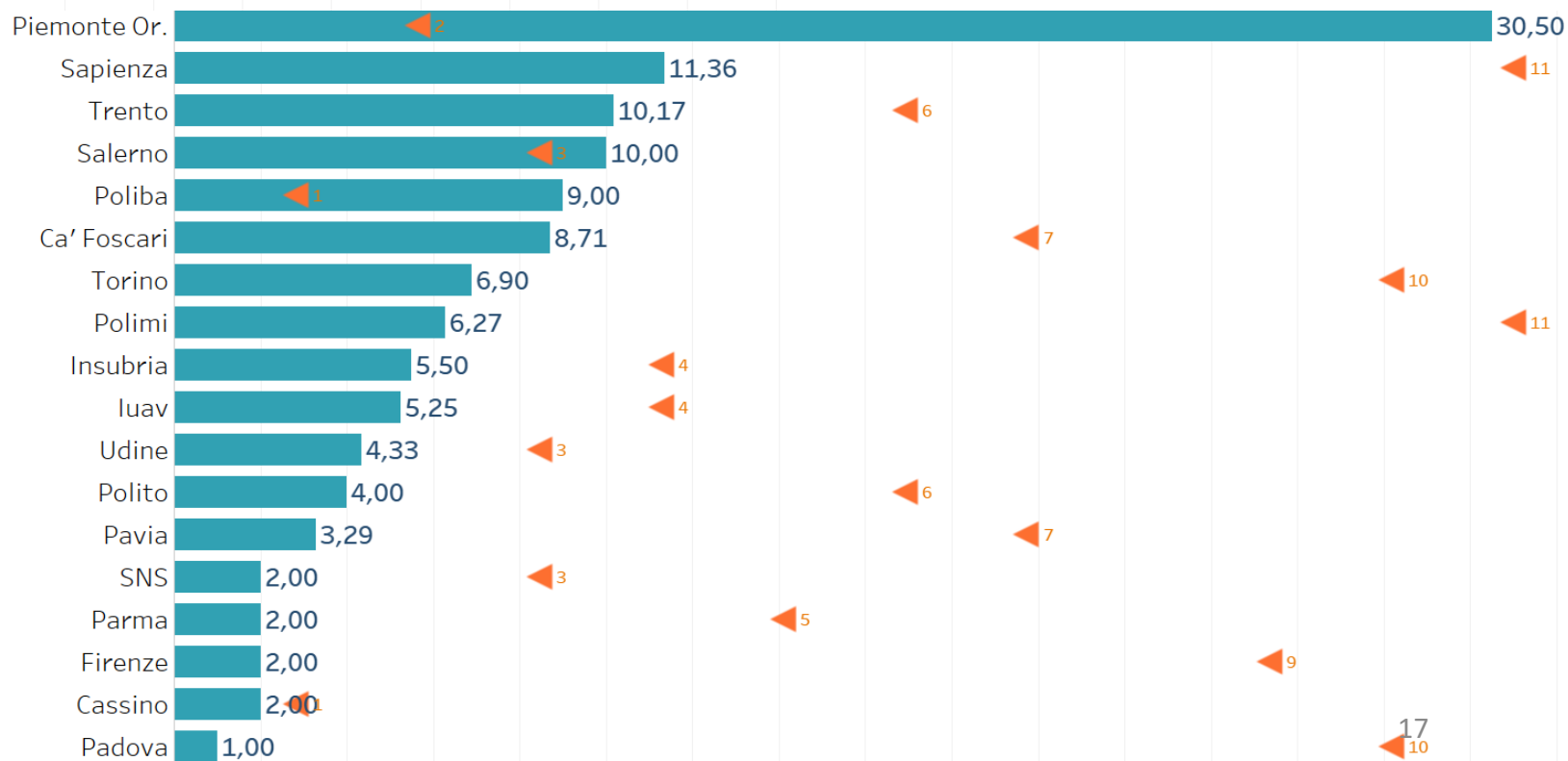
Laboratorio Performance Individuale



Indicatori per la misurazione dei risultati organizzativi di Ateneo



Indicatori per la misurazione dei risultati organizzativi di Struttura



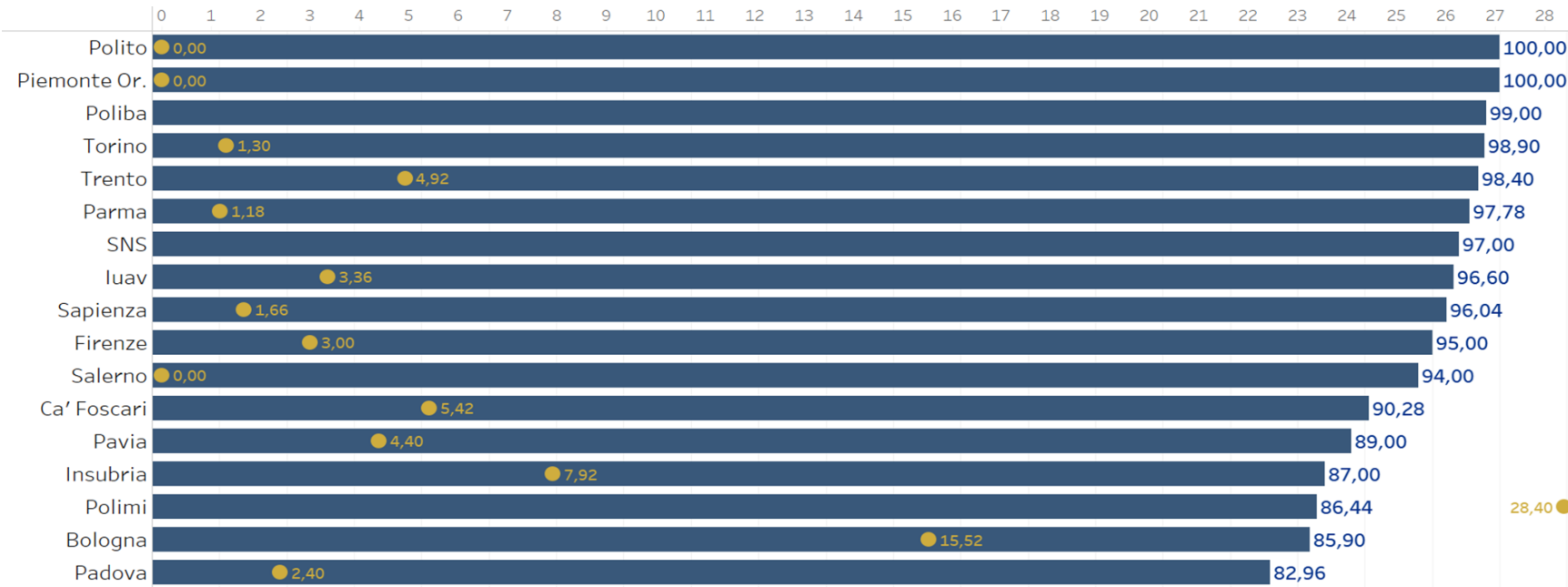
Laboratorio Performance Individuale

Comportamenti attesi

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

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

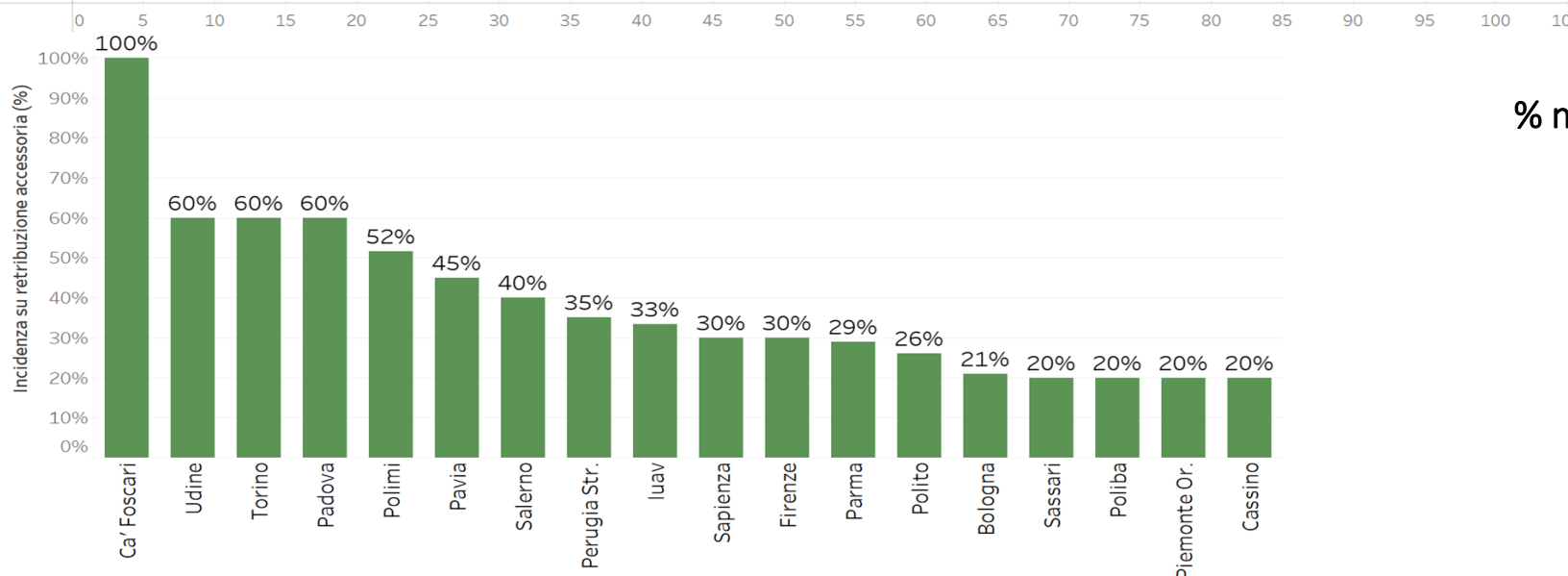
Laboratorio Performance Individuale



I risultati della valutazione

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

■ Valutazione media
● Variabilità [Dev. Std.]

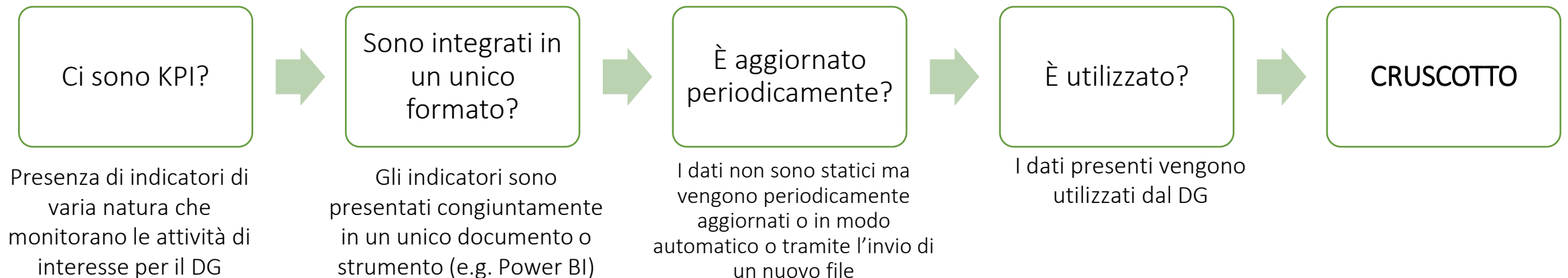


% massima incidenza su retribuzione accessoria (in caso di raggiungimento dell'obiettivo)

- Situazione eterogenea tra Atenei

Laboratorio Cruscotto del DG

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



Presenza di indicatori di varia natura che monitorano le attività di interesse per il DG

Gli indicatori sono presentati congiuntamente in un unico documento o strumento (e.g. Power BI)

I dati non sono statici ma vengono periodicamente aggiornati o in modo automatico o tramite l'invio di un nuovo file

MIP - Politecnico di Milano

I dati presenti vengono utilizzati dal DG

Laboratorio Cruscotto del DG

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

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

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

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

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

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

Note metodologiche

Metodologia: Efficienza

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

Metodologia: Efficienza



Metodologia: Efficienza

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

Metodologia: Efficienza

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

Metodologia: Efficacia percepita (CS)

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

CS DDA

(Docenti, Dottorandi,
Assegnisti)

Tassi risposta

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

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

CS PTA

Tassi risposta

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

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

CS Studenti I

Tassi risposta

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

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

CS Studenti Anni Successivi *Tassi risposta*

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

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

Il team di lavoro



Giovanni Azzone

Referente scientifico
Professore Ordinario



Michela Arnaboldi

Coordinatrice scientifica
Professore Ordinario



Tommaso Agasisti

Coordinatore Laboratorio Performance individuale
Professore Ordinario



Deborah Agostino

Coordinatrice efficienza
Professore Associato



Alice Bertoletti

Referente Laboratorio Performance
PhD Candidate



Andrea Robbiani

Referente efficienza e Lab. Cruscotto DG
Assegnista di ricerca



Mara Soncin

Referente CS
PhD Candidate



Elena Castelli

Collaboratrice efficienza



Luca Pirti

Collaboratore Lab. Cruscotto DG
Assegnista di ricerca

Atenei e Scuole partecipanti

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