

# Good Practice 2020/21

Report Finale:

Università degli Studi di Bergamo



# Indice

- Introduzione al progetto.....3
- Il GP tradizionale: Costi e efficacia percepita.....5
- Note metodologiche.....28
- Laboratorio Smart Working.....37
- Laboratorio Digital Transformation.....43

# Introduzione al progetto<sub>/1</sub>

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<sub>/2</sub>

**Costi ed efficienza.** Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 53), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

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

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

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

# Il GP tradizionale: Costi e Efficacia percepita (CS)

# Le macro-categorie di servizi

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

Note: CS = Customer Satisfaction.

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

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

# Il cruscotto integrato

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	<b>4.43</b>	4.26	4%	3.32	4.67
	Costo unitario	€/mgf€	<b>22.12</b>	25.47	-13%	9.50	59.19
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	<b>4.17</b>	4.08	2%	3.25	5.37
	Costo unitario	€/studente	<b>130.36</b>	324.03	-60%	130.36	803.62
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	<b>4.39</b>	4.04	9%	3.38	4.60
	Costo unitario	€/mq	<b>91.08</b>	88.85	3%	29.05	178.31
RICERCA	CS	Scala 1-6	<b>4.56</b>	4.21	8%	3.06	5.02
	Costo unitario	€/mgf€	<b>131.35</b>	282.71	-54%	34.18	1,746.74
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	<b>4.81</b>	4.48	7%	4.02	5.50
	Costo unitario	€/utente potenziale	<b>28.62</b>	105.51	-73%	28.62	446.19

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

L'Ateneo di Bergamo riporta performance superiori alla media in tutte le macro-aree, ad esclusione del costo unitario per le infrastrutture.

Note: CS = Customer Satisfaction.

# Efficienza: la fotografia degli atenei

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

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

L'Ateneo di Bergamo riporta costi totali inferiori alla media degli Atenei grandi.



# Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

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

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

Per l'Ateneo di Bergamo emerge un'allocazione delle risorse inferiore alla media nel supporto alla ricerca, e lievemente superiore alla media nell'amministrazione. Le restanti macro-aree riportano un'allocazione in linea con la media.

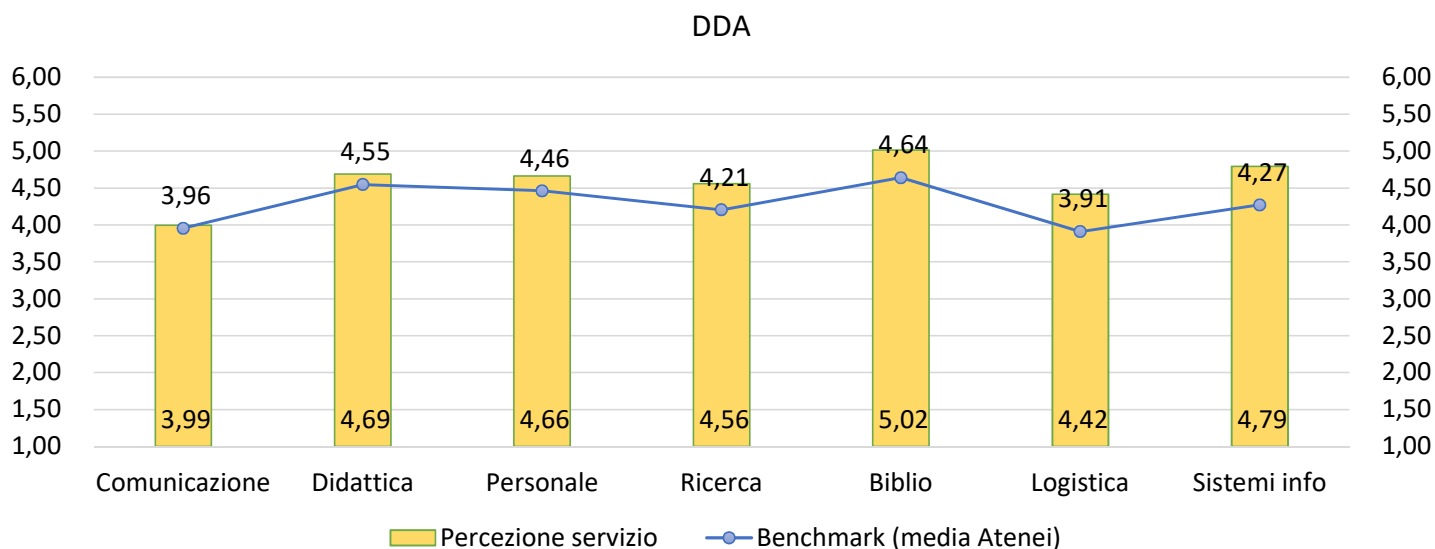
# Il cruscotto di efficienza

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento	Valore minimo	Ateneo minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	34.42%	30.85%	-	4%	21.40%		47.92%
	Costo unitario	22.12 €	25.47 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mgl€]	-13%	9.50 €		59.19 €
DIDATTICA	% Investimento	27.21%	24.85%	-	2%	6.49%		47.92%
	Costo unitario	130.36 €	324.03 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	-60%	130.36 €	Bergamo	803.62 €
INFRASTRUTTURE	% Investimento	24.75%	23.38%	-	1%	16.00%		34.30%
	Costo unitario	91.08 €	88.85 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	3%	29.05 €		178.31 €
RICERCA	% Investimento	7.32%	13.31%	-	-6%	3.83%		23.39%
	Costo unitario	131.35 €	282.71 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgl€]	-54%	34.18 €		1,746.74 €
SBMA	% Investimento	6.29%	7.60%	-	-1%	3.88%		12.66%
	Costo unitario	28.62 €	105.51 €	Utenti potenziali [€/utente]	-73%	28.62 €	Bergamo	446.19 €

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

L'Ateneo di Bergamo riporta costi unitari inferiori alla media in tutti i servizi, ad esclusione della macro-area infrastrutture.

# CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

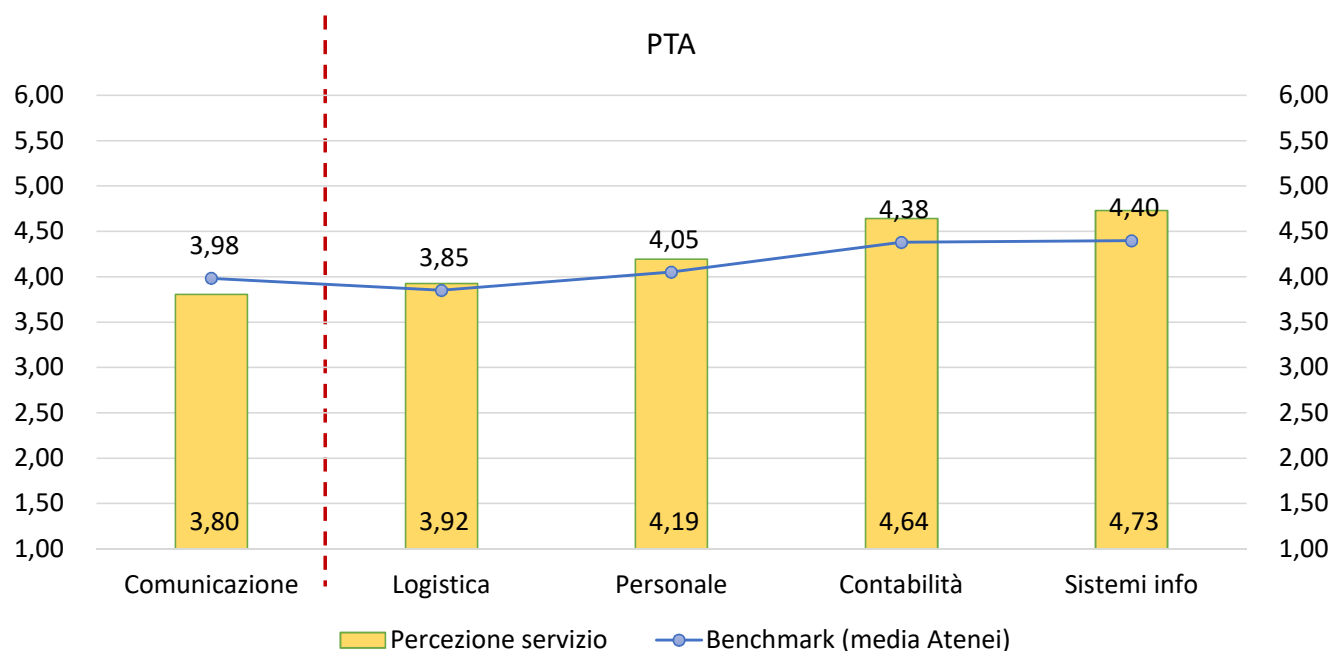


La figura riporta, mediante la barra color giallo e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio dell'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione DDA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra,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

L'Ateneo di Bergamo riporta CS sopra-media per tutti i servizi analizzati.

Note: Scala di valutazione 1 – 6.

# CS PTA (Personale Tecnico-Amministrativo)

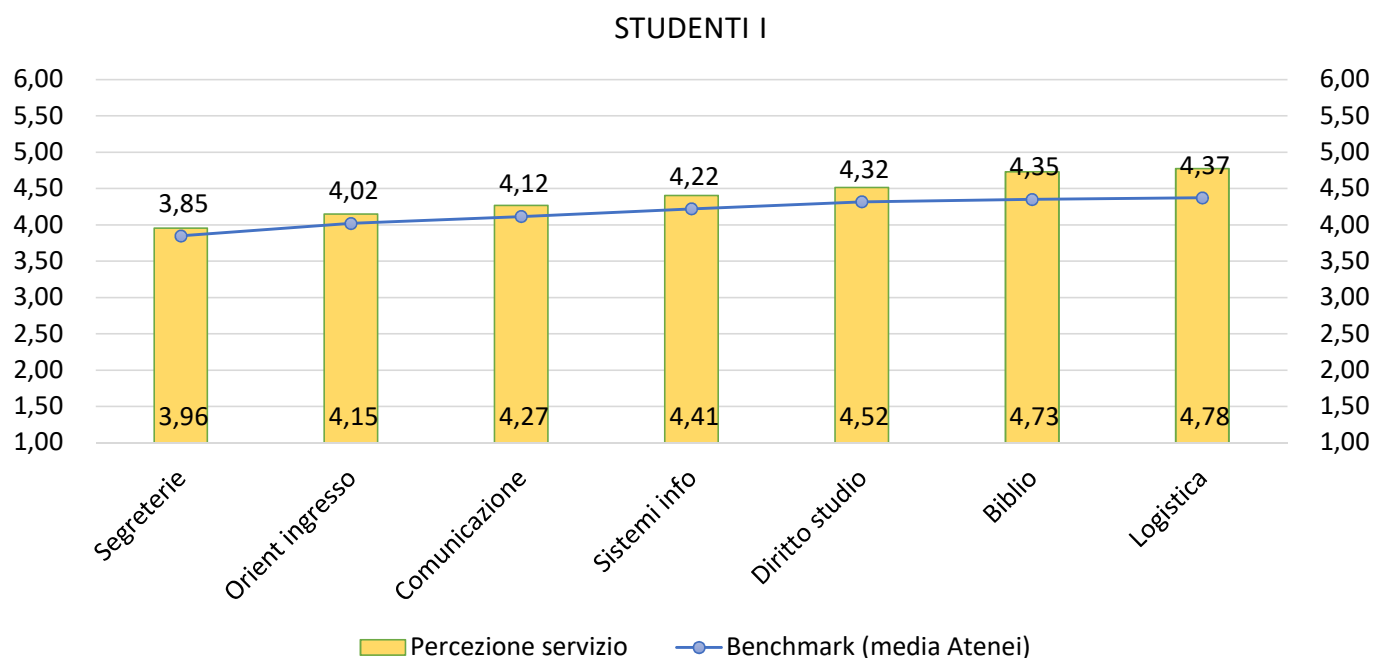


La figura riporta, mediante la barra color giallo e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione PTA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno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

L'Ateneo di Bergamo riporta CS sotto-media solo per il servizio comunicazione. Tutti gli altri servizi presentano performance superiori alla media.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

# CS studenti I anno

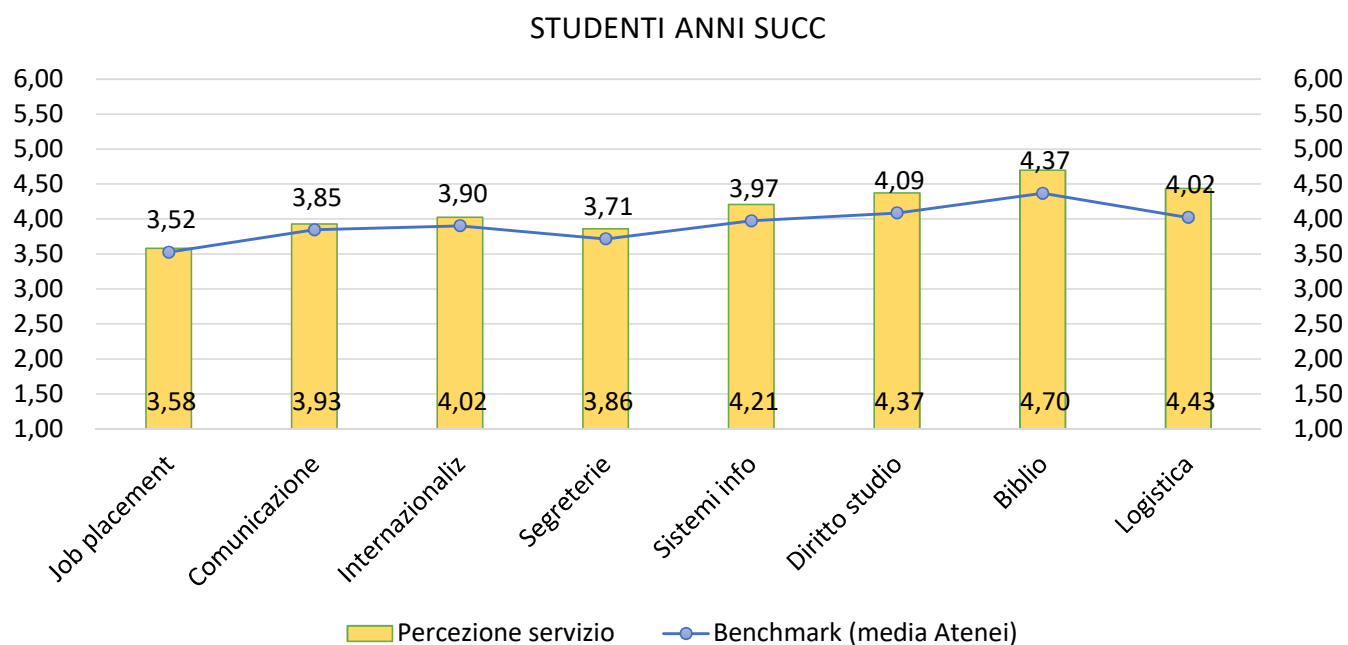


Note: Scala di valutazione 1 - 6

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

L'Ateneo di Bergamo riporta CS superiore alla media per tutti i servizi analizzati.

# CS studenti anni successivi



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

L'Ateneo di Bergamo riporta CS sopra-media per tutti i servizi analizzati.

Note: Scala di valutazione 1 - 6

# Il cruscotto di efficacia

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Percezione servizio	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	(1-6)	<b>4.66</b>	4.46	4%	3.79	5.26
	CS PTA	(1-6)	<b>4.19</b>	4.05	4%	3.38	4.84
DIDATTICA	CS DDA	(1-6)	<b>4.69</b>	4.55	3%	3.87	5.35
	CS STUD1	(1-6)	<b>3.96</b>	3.85	3%	2.99	4.95
	CS STUD2	(1-6)	<b>3.86</b>	3.71	4%	2.98	4.79
INFRASTRUTTURE	CS DDA	(1-6)	<b>4.42</b>	3.91	13%	3.10	4.71
	CS PTA	(1-6)	<b>3.92</b>	3.85	2%	3.30	4.66
	CS STUD1	(1-6)	<b>4.78</b>	4.37	9%	3.84	4.89
	CS STUD2	(1-6)	<b>4.43</b>	4.02	10%	3.23	4.61
RICERCA	CS DDA	(1-6)	<b>4.56</b>	4.21	8%	3.42	5.38
SBA/SMA	CS DDA	(1-6)	<b>5.02</b>	4.64	8%	3.80	5.21
	CS STUD1	(1-6)	<b>4.73</b>	4.35	9%	3.25	5.61
	CS STUD2	(1-6)	<b>4.70</b>	4.37	8%	3.90	4.71

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

L'Ateneo di Bergamo presenta performance superiori alla media in tutti i servizi analizzati.

# Analisi per macro-categoria

## Macro-categorie di servizi

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

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

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

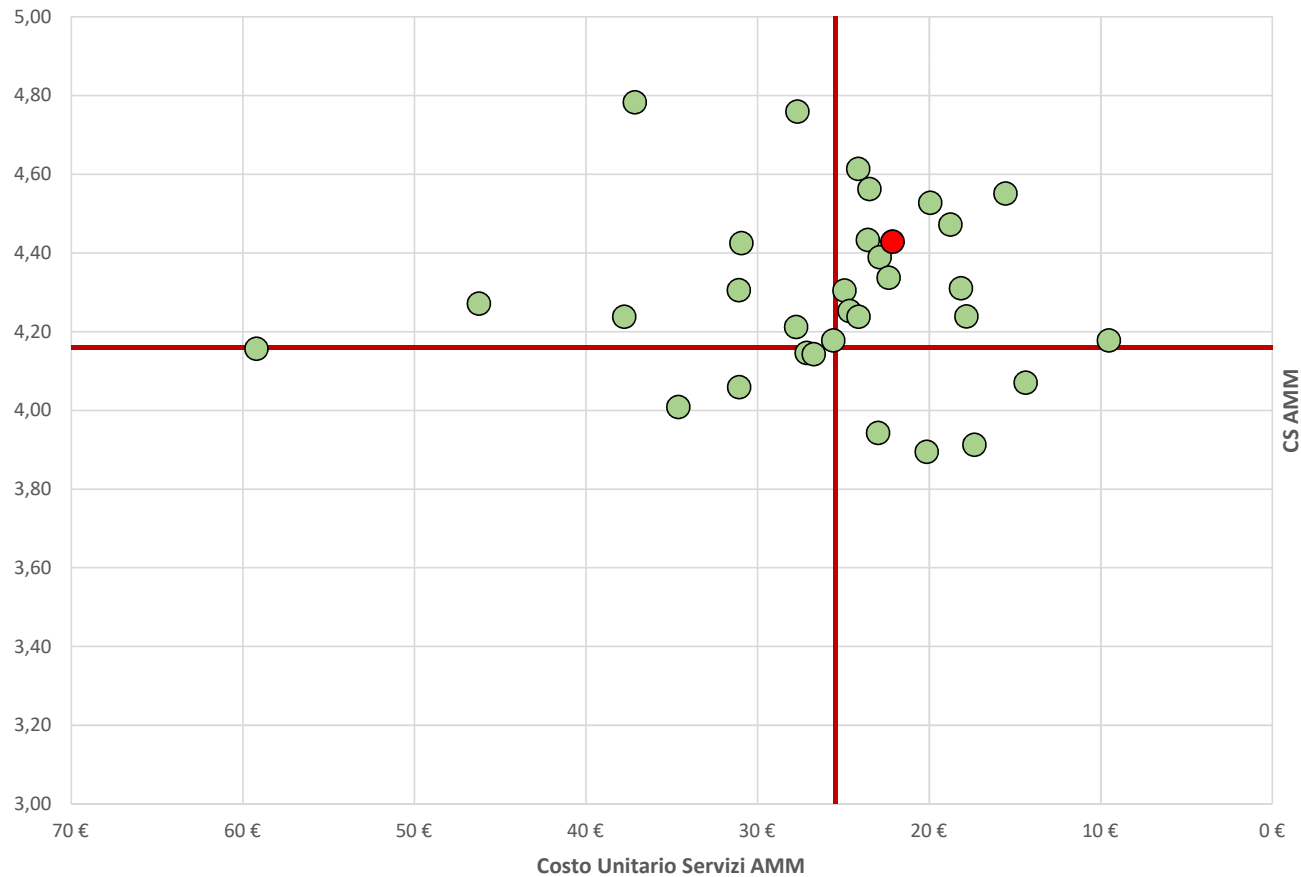


# Analisi per macro-categoria servizi AMM

Servizi Amministrazione	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	346.983 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	182.727.586 €
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	59.272 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	645
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	390.219 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	25
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	248.870 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	170.872.343 €
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	373.540 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	5.719
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	211.243 €	Totale personale strutturato e non strutturato	2.828
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	537.910 €	N delibere CDA + N delibere Senato	532
AMM-01.08 Affari legali	99.356 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	654
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	195.367 €	N comunicati stampa	78
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	9.454 €	Fatturato fundraising e spons	14.447 €
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	177.045 €	Totale personale strutturato e non strutturato	2.828
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	82.564 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	960
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	382.093 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	1.891
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	22.384 €	N ore formaz erogate PTA, DOC	1.630
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	506.593 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	654
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	136.068 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	865

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi AMM e punteggio CS Servizi AMM



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

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

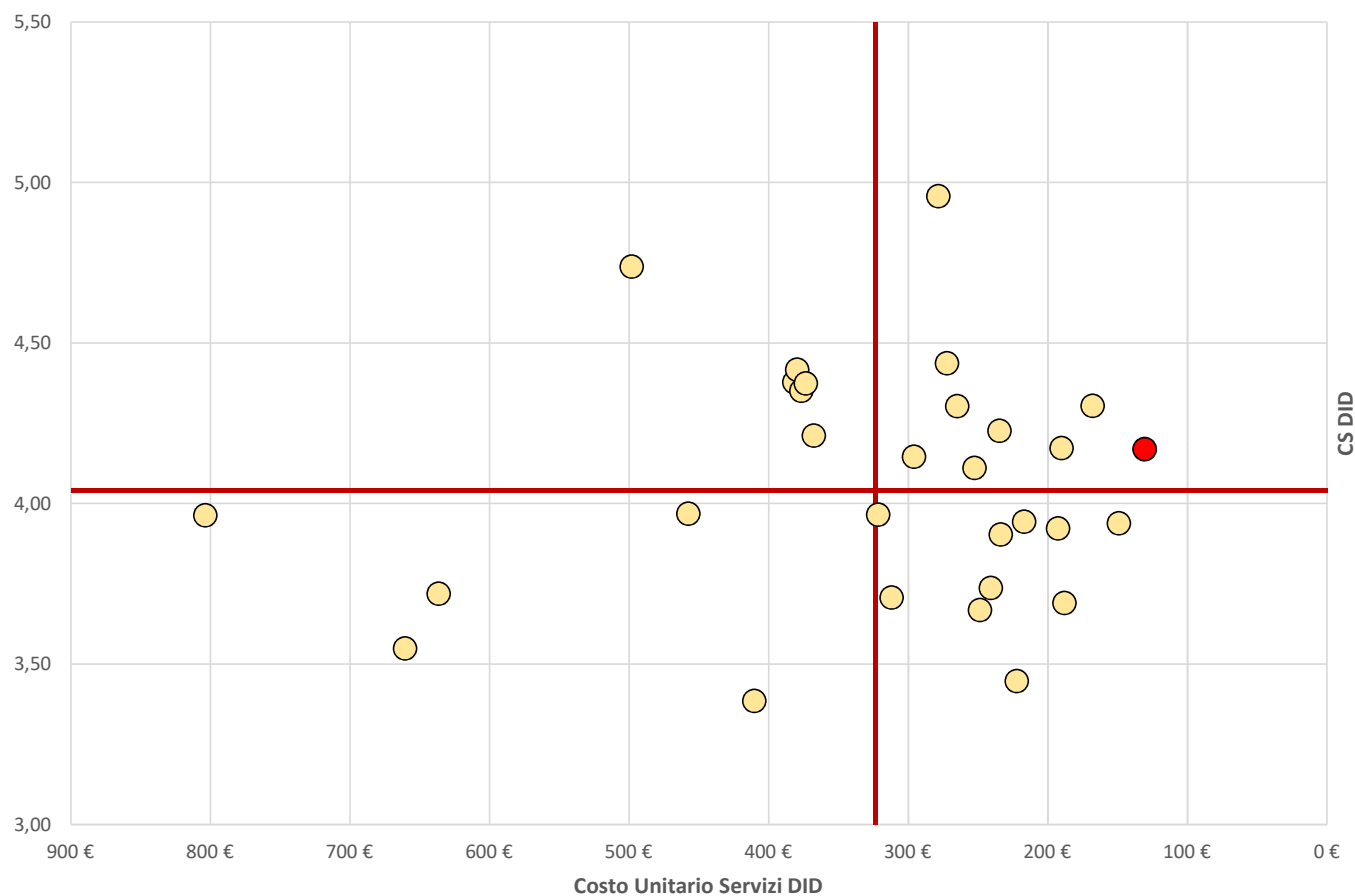
L'Ateneo di Bergamo (**PUNTO ROSSO**) riporta costi sotto-media e CS sopra-media.

# Analisi per macro-categoria servizi DID

Servizi Didattica	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
DID-03.01 Orientamento in entrata	246.425 €	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_N partecip corsi orient	8.708
DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	104.506 €	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N allievi ospitati	22.916
DID-03.03 Gestione mense	110.816 €	Atenei: N iscritti I e II livello Scuole: Scuole_N pasti erogati	22.916
DID-03.04 Gestione borse di studio	77.022 €	N domande totali borse studio	1.476
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	984.670 €	N iscritti I e II liv	22.916
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	210.177 €	N corsi laurea accreditati	36
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	74.697 €	N di insegnamenti attivati	1.427
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	147.422 €	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	23.131
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	271.068 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	450
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	117.045 €	N corsi dottorato accreditati	6
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	30.719 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	450
DID-03.12 Orientamento in uscita	181.426 €	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_N allievi ordinari	4.835
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	358.278 €	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	2.256
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	73.097 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	5
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	- €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	0
DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria	- €	N pers convenz con medicina	0
DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	- €	N pers convenz con medicina	0

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi DID e punteggio CS Servizi DID



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

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

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

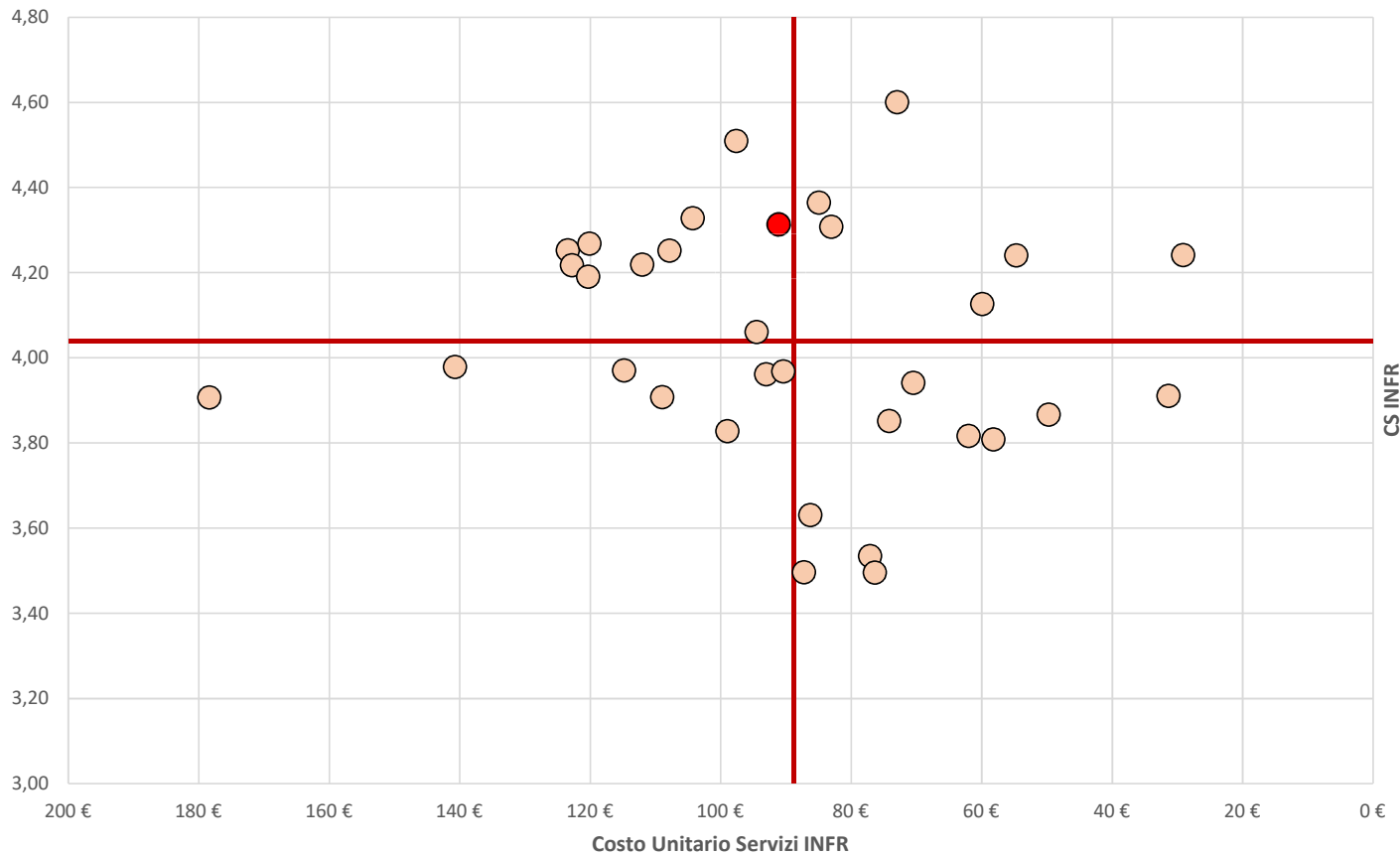
L'Ateneo di Bergamo (**PUNTO ROSSO**) presenta costi inferiori alla media e CS sopra-media.

# Analisi per macro-categoria servizi INFR

Servizi Infrastrutture	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	168.487 €	Budget annuale nuovi int ed	6.616.263 €
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	934.820 €	Mq interni (inclusi corridoi)	74.171
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto	85.443 €	Costo per approvvigionamenti	13.347.910 €
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	180.892 €	Valore spese economia	5.107.797 €
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	72.079 €	Valore procedure pubbliche	13.695.540 €
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	295.090 €	N documenti protocollati	204.869
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	3.708.040 €	Mq interni (inclusi i corridoi)	74.171
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	1.014.565 €	Totale personale	2.828
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	296.379 €	N ticket catalogo dei serv gen	12.552

# Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi INFR e punteggio CS Servizi INFR



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

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

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

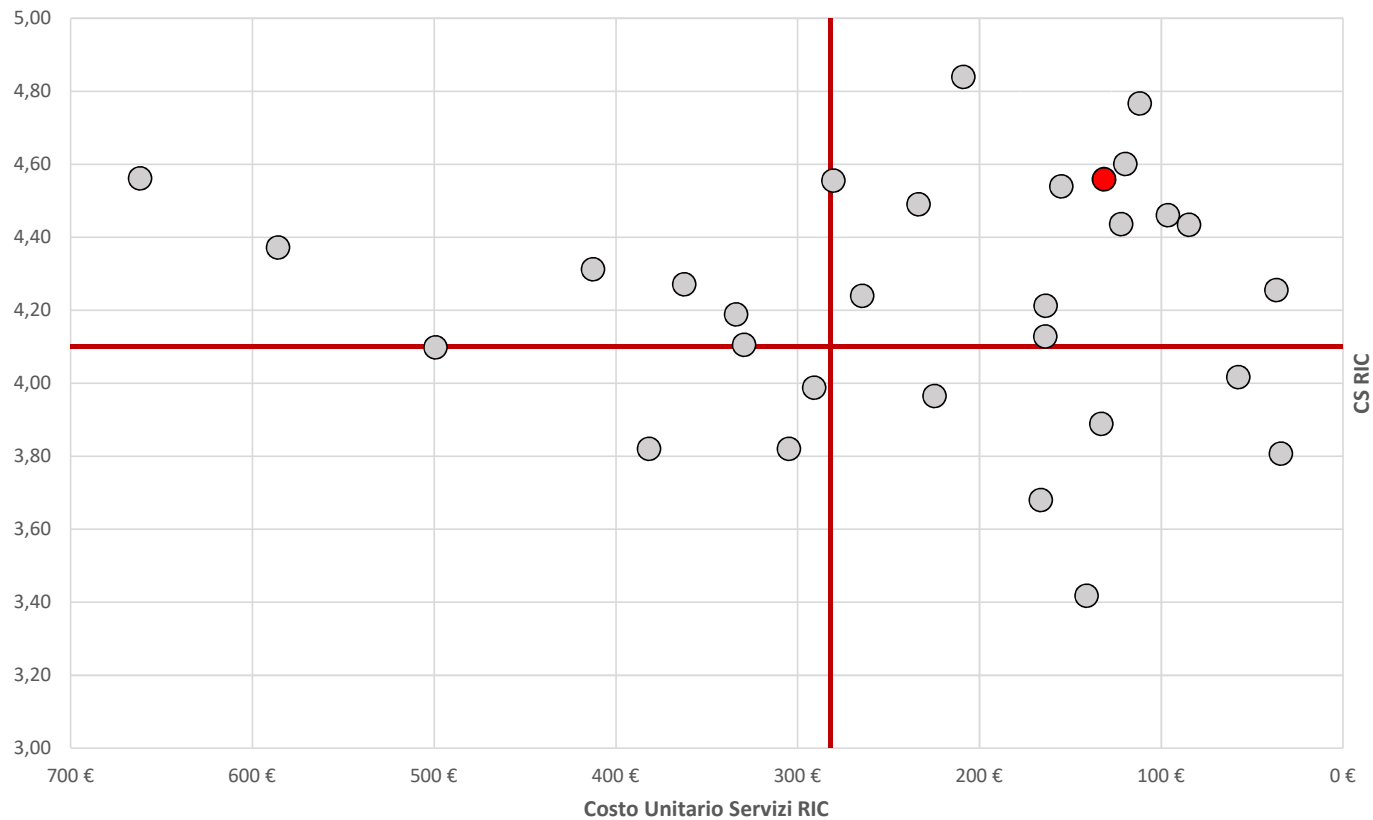
L'Ateneo di Bergamo (**PUNTO ROSSO**) riporta costi unitari in linea con la media e CS sopra-media.

# Analisi per macro-categoria servizi RIC

Servizi Ricerca	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	161.522 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	22
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	78.541 €	N prop prog (naz, loca, inter)	86
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	228.718 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	4.706.244 €
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	97.656. €	Proventi prog ricerca c/terzi	1.410.397 €
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	236.979 €	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez	1.217

# Analisi per macro-categoria

Costo unitario Servizi RIC e punteggio CS Servizi RIC



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

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

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

L'Ateneo di Bergamo (**PUNTO ROSSO**) riporta costi unitari sotto-media e CS superiore alla media.

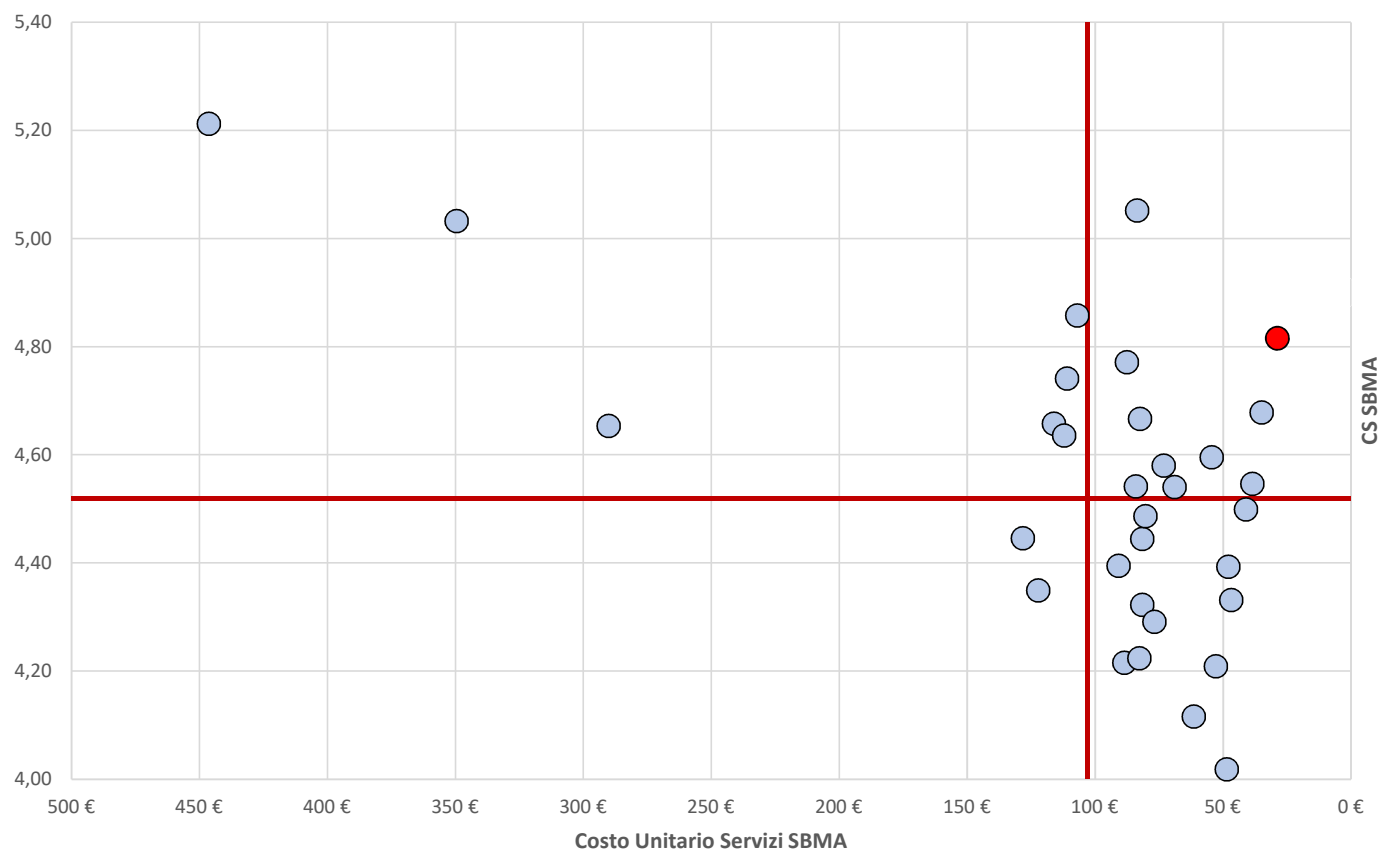


# Analisi per macro-categoria servizi SBMA

Servizi SBMA	Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE)	Tipologia Driver	Valore Driver Ateneo
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	68.357 €	N risorse elettroniche pagam	325.262
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	182.171 €	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	88.849
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	173.174 €	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv	24.133
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	266.996 €	N prestiti effettuati	43.218
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	- €	N beni museali catalogati	0

# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi SBMA e punteggio CS Servizi SBMA*



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

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

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

L'Ateneo di Bergamo m **(PUNTO ROSSO)** riporta costi unitari inferiori alla media e CS sopra-media.

# Considerazioni di sintesi: Focus sugli utenti

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

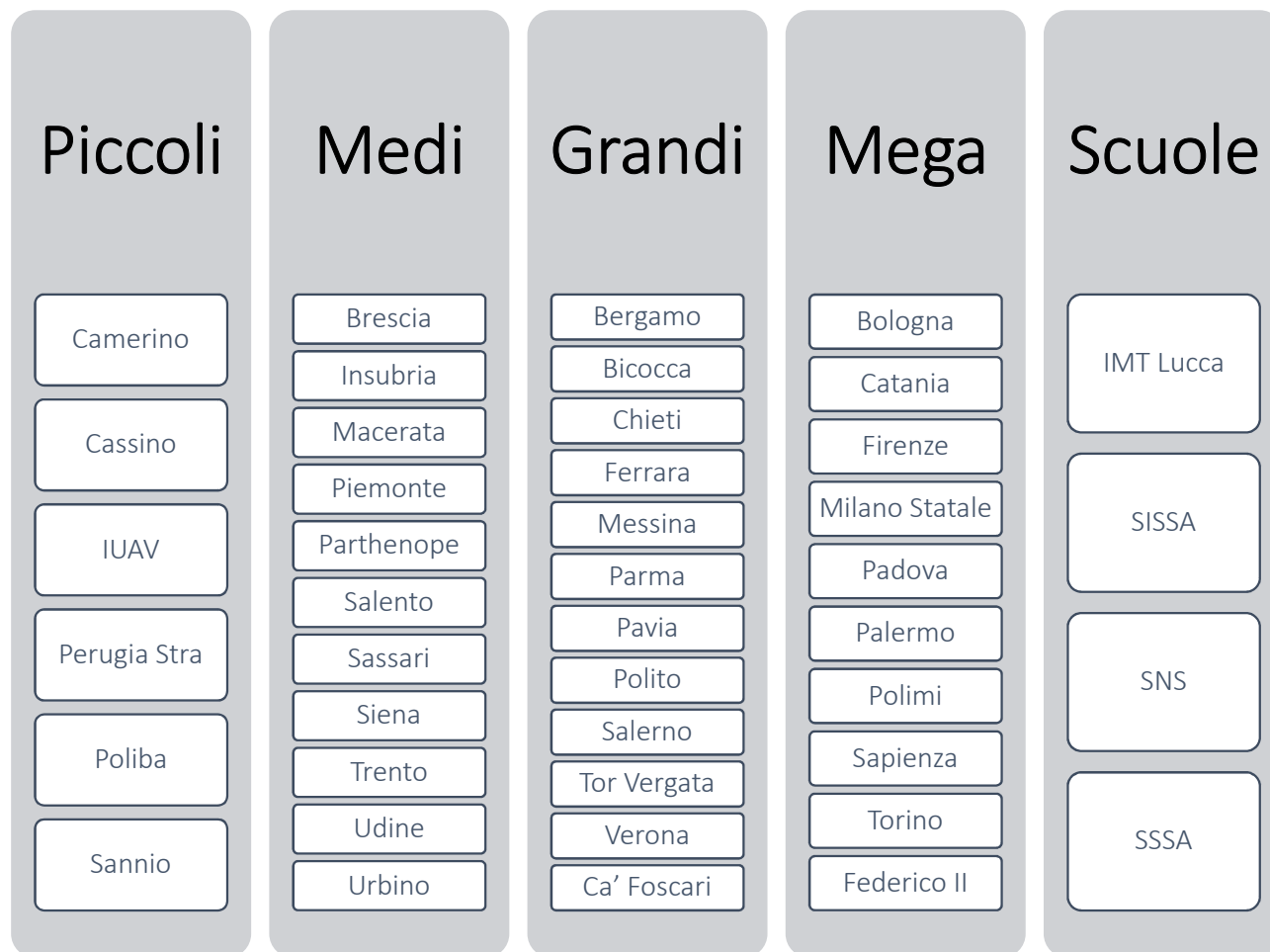


# Note metodologiche

# I cluster delle Scuole e degli Atenei

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

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



# Metodologia: Efficienza

- L'analisi di efficienza si propone di valutare il **costo totale ed unitario di ciascun servizio** con riferimento a tutte le strutture amministrative presenti nell'ateneo, utilizzando una logica di tipo **Activity Based**. Per questa tipologia di rilevazione ci si è avvalsi della collaborazione con Cineca, che ha prestato supporto a tre diversi livelli:
  - nella fase di raccolta dei dati di costo sul personale interno, estraendo i costi stipendiali per il personale dipendente dell'ateneo dalla banca dati Dalia;
  - nella fase di rilevazione delle percentuali di tempo dedicate a ciascuna attività e di raccolta dati relativi agli indicatori, attraverso la piattaforma Abcweb.
  - nella fase di generazione della reportistica su efficienza mettendo a disposizione a ciascun ateneo (tramite la piattaforma Abcweb) i propri report di efficienza in termini di costi (per servizio, per attività e per struttura) e FTE (per servizio, per attività e per struttura).
- I **53 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree** (Figura successiva) quali: Servizi di supporto al Personale, Servizi di supporto agli Studenti, Servizi di supporto alla Ricerca, Infrastrutture, Servizi Bibliotecari, Supporto ospedaliero e Supporto tecnico all'attività di ricerca.

# Metodologia: Efficienza

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

# 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

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
BERGAMO	183	626	29%	30%
ATENEO A	726	2013	36%	34%
ATENEO B	286	1220	23%	32%
ATENEO C	192	599	32%	-
ATENEO D	163	384	42%	31%
ATENEO E	878	1886	47%	21%
ATENEO F	168	1024	16%	37%
ATENEO G	704	4565	15%	15%
ATENEO H	238	653	36%	22%
ATENEO I	1445	3330	43%	48%
ATENEO L	101	230	44%	28%
ATENEO M	191	634	30%	20%
ATENEO N	156	414	38%	37%
ATENEO O	83	375	22%	
ATENEO P	290	1201	24%	22%
ATENEO Q	906	3910	23%	27%
ATENEO R	1723	4459	39%	33%
ATENEO S	604	2247	27%	13%
ATENEO T	651	1482	44%	57%
ATENEO U	191	558	34%	44%
ATENEO V	308	1871	16%	22%
ATENEO Z	19	73	26%	36%
ATENEO AA	265	602	44%	34%
ATENEO AB	128	675	19%	27%
ATENEO AC	2389	4998	48%	59%
ATENEO AD	519	2403	22%	29%
ATENEO AE	90	911	10%	8%
ATENEO AF	347	1735	20%	13%
ATENEO AG	121	459	26%	-
ATENEO AH	494	3342	15%	6%
ATENEO AI	342	875	39%	24%
ATENEO AL	255	1292	20%	17%
ATENEO AM	267	488	55%	41%
ATENEO AN	208	482	43%	18%
ATENEO AO	106	604	18%	-
ATENEO AP	602	2081	29%	38%
ATENEO AQ	173	545	32%	40%
ATENEO AR	287	1346	21%	20%
ATENEO AS	179	1521	12%	5%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS PTA

## *Tassi risposta*

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
BERGAMO	92	265	35%	46%
A TENEO A	471	847	56%	58%
A TENEO B	198	616	32%	43%
A TENEO C	71	258	28%	34%
A TENEO D	141	261	54%	
A TENEO E	577	1217	47%	56%
A TENEO F	129	340	38%	46%
A TENEO G	746	2253	33%	25%
A TENEO H	264	502	53%	46%
A TENEO I	997	1522	66%	61%
A TENEO L	32	38	84%	83%
A TENEO M	137	326	42%	45%
A TENEO N	145	251	58%	57%
A TENEO O	193	298	65%	
A TENEO P	220	883	25%	26%
A TENEO Q	696	1953	36%	40%
A TENEO R	1286	2348	55%	49%
A TENEO S	1070	1301	82%	59%
A TENEO T	416	842	49%	65%
A TENEO U	134	255	53%	45%
A TENEO V	438	856	51%	56%
A TENEO Z	43	135	32%	34%
A TENEO AA	235	303	78%	75%
A TENEO AB	94	245	38%	35%
A TENEO AC	872	1236	71%	71%
A TENEO AD	487	882	55%	65%
A TENEO AE	88	491	18%	21%
A TENEO AF	151	632	24%	23%
A TENEO AG	97	151	64%	
A TENEO AH	673	2070	33%	10%
A TENEO AI	221	487	45%	44%
A TENEO AL	411	899	46%	44%
A TENEO AM	95	114	83%	77%
A TENEO AN	146	213	69%	
A TENEO AO	127	227	56%	49%
A TENEO AP	717	1873	38%	45%
A TENEO AQ	149	367	41%	28%
A TENEO AR	346	633	55%	53%
A TENEO AS	260	794	33%	30%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS Studenti I

## *Tassi risposta*

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
<b>BERGAMO</b>	<b>192</b>	<b>4632</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>
<b>A TENEO A</b>	<b>2100</b>	<b>8035</b>	<b>26%</b>	<b>37%</b>
<b>A TENEO B</b>	<b>1490</b>	<b>3737</b>	<b>40%</b>	
<b>A TENEO C</b>	<b>672</b>	<b>5247</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>
<b>A TENEO D</b>	<b>2382</b>	<b>9253</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>
<b>A TENEO E</b>	<b>82</b>	<b>6644</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>A TENEO F</b>	<b>235</b>	<b>23722</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>A TENEO G</b>	<b>499</b>	<b>9798</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>
<b>A TENEO H</b>	<b>2044</b>	<b>2714</b>	<b>75%</b>	<b>77%</b>
<b>A TENEO I</b>	<b>1312</b>	<b>2872</b>	<b>46%</b>	<b>65%</b>
<b>A TENEO L</b>	<b>274</b>	<b>810</b>	<b>34%</b>	<b>21%</b>
<b>A TENEO M</b>	<b>245</b>	<b>3277</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>
<b>A TENEO N</b>	<b>1256</b>	<b>6342</b>	<b>20%</b>	<b>4%</b>
<b>A TENEO O</b>	<b>428</b>	<b>12850</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>
<b>A TENEO P</b>	<b>1001</b>	<b>12004</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>
<b>A TENEO Q</b>	<b>495</b>	<b>10862</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>
<b>A TENEO R</b>	<b>1134</b>	<b>6514</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>
<b>A TENEO S</b>	<b>213</b>	<b>2888</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>
<b>A TENEO T</b>	<b>401</b>	<b>6244</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>
<b>A TENEO U</b>	<b>17</b>	<b>201</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>A TENEO V</b>	<b>490</b>	<b>3782</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>A TENEO Z</b>	<b>1784</b>	<b>1892</b>	<b>94%</b>	<b>72%</b>
<b>A TENEO AA</b>	<b>567</b>	<b>4897</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>
<b>A TENEO AB</b>	<b>167</b>	<b>5675</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
<b>A TENEO AC</b>	<b>484</b>	<b>9241</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
<b>A TENEO AD</b>	<b>120</b>	<b>1242</b>	<b>10%</b>	
<b>A TENEO AE</b>	<b>414</b>	<b>28861</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>
<b>A TENEO AF</b>	<b>271</b>	<b>3310</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>
<b>A TENEO AG</b>	<b>31</b>	<b>51</b>	<b>61%</b>	<b>47%</b>
<b>A TENEO AH</b>	<b>1154</b>	<b>22351</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>
<b>A TENEO AI</b>	<b>3198</b>	<b>4126</b>	<b>78%</b>	<b>82%</b>
<b>A TENEO AL</b>	<b>2921</b>	<b>3180</b>	<b>92%</b>	<b>83%</b>
<b>A TENEO AM</b>	<b>955</b>	<b>4285</b>	<b>22%</b>	<b>9%</b>
<b>A TENEO AN</b>	<b>2733</b>	<b>6624</b>	<b>41%</b>	<b>38%</b>

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS Studenti Anni Successivi *Tassi risposta*

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2020/21	TASSO RISPOSTA 2019/20
BERGAMO	398	17058	2%	9%
ATENEO A	5162	27746	19%	26%
ATENEO B	3077	10726	29%	
ATENEO C	1651	11948	14%	6%
ATENEO D	4870	31138	16%	15%
ATENEO E	194	16399	1%	1%
ATENEO F	802	54688	1%	1%
ATENEO G	1049	14413	7%	7%
ATENEO H	7903	9521	83%	79%
ATENEO I	2965	7831	38%	56%
ATENEO L	463	2976	16%	22%
ATENEO M	655	6964	9%	5%
ATENEO N	1366	17597	8%	3%
ATENEO O	954	48881	2%	3%
ATENEO P	2883	49339	6%	7%
ATENEO Q	1589	32663	5%	9%
ATENEO R	2058	21277	10%	13%
ATENEO S	842	8440	10%	2%
ATENEO T	644	18803	3%	4%
ATENEO U	76	1044	7%	10%
ATENEO V	1752	9984	18%	14%
ATENEO Z	6325	8454	75%	88%
ATENEO AA	12710	13239	96%	86%
ATENEO AB	2829	27011	10%	16%
ATENEO AC	378	9222	4%	5%
ATENEO AD	972	26120	4%	4%
ATENEO AE	478	3065	16%	-
ATENEO AF	1552	66812	2%	2%
ATENEO AG	574	10369	6%	11%
ATENEO AH	107	245	44%	40%
ATENEO AI	3311	52780	6%	10%
ATENEO AL	9895	11485	86%	90%
ATENEO AM	9934	10794	92%	91%
ATENEO AN	1345	17276	8%	6%
ATENEO AO	6528	17589	37%	42%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# Laboratorio Smart Working \*

\* L'Ateneo di Bergamo non ha partecipato a questo laboratorio.

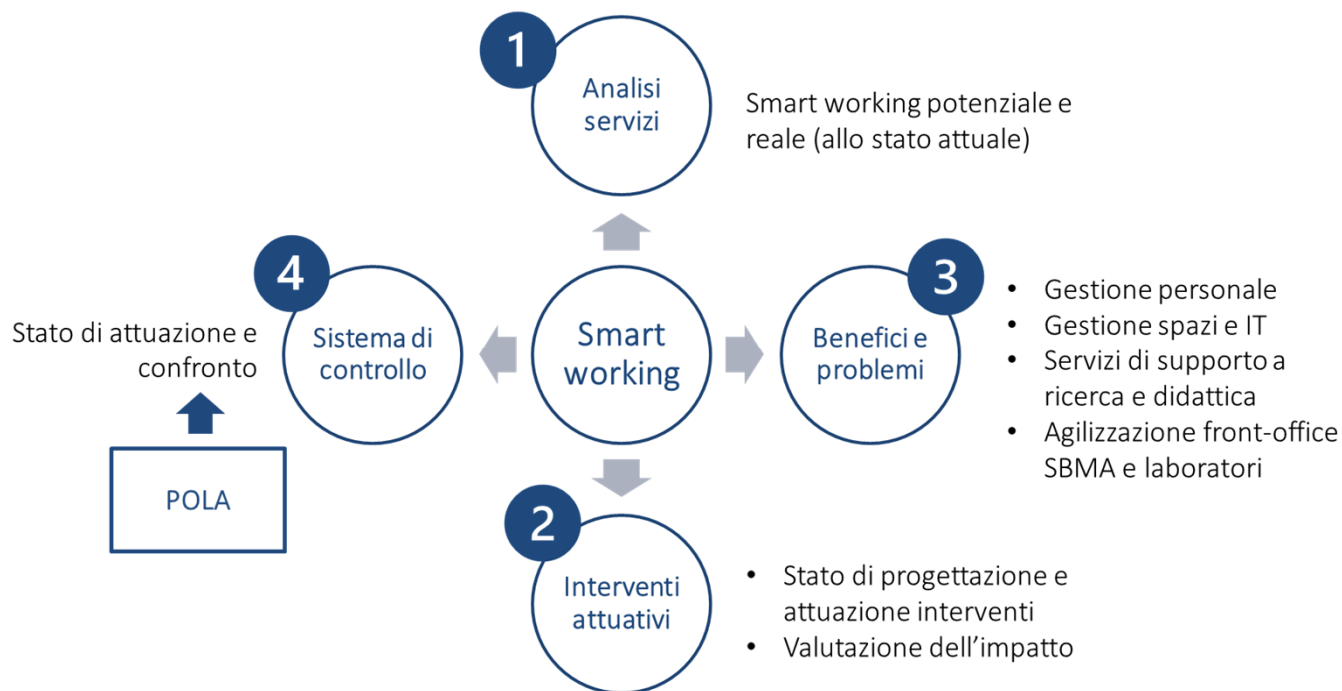
# Laboratorio Smart Working

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

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

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

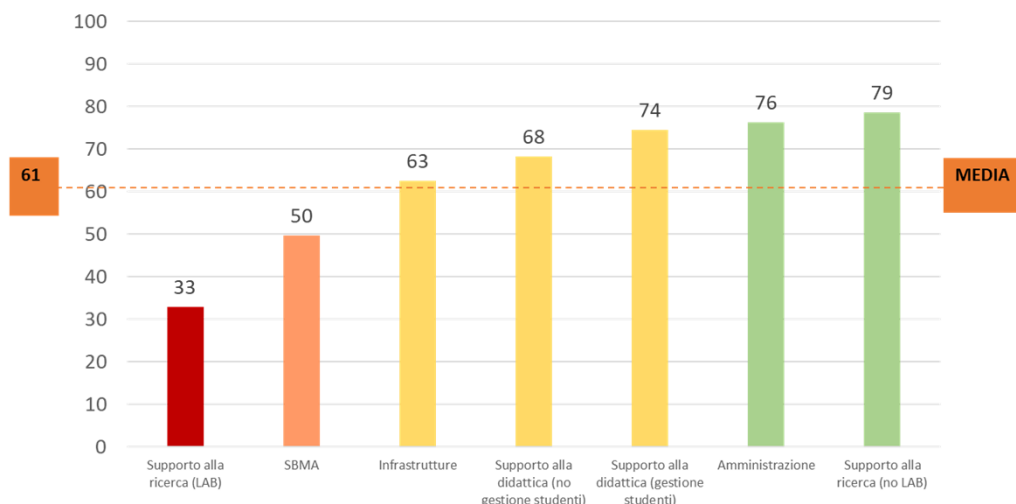
# Laboratorio Smart Working



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

# Laboratorio Smart Working

% MEDIA DI SMART WORKING POTENZIALE PER MACRO-AREA



## Analisi dei servizi

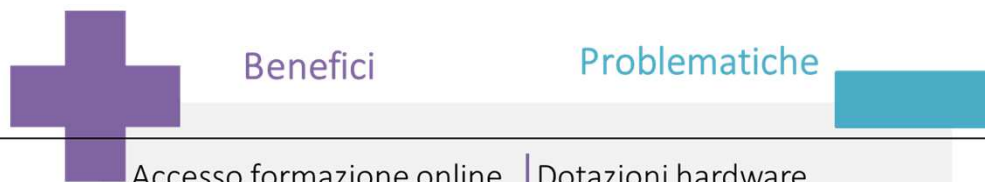
In merito alla possibilità di introduzione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi, i risultati hanno mostrato una elevata potenzialità media di introduzione del lavoro agile, particolarmente accentuata per supporto alla ricerca (ad esclusione dei laboratori di ricerca) e amministrazione,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

## Interventi attuativi

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



# Laboratorio Smart Working



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

## Benefici e problematiche

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

## Sistema di controllo

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

# Laboratorio Smart Working

## Implicazioni e sviluppi futuri.

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

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

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

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

# Laboratorio Digital Transformation \*

\* L'Ateneo di Bergamo non ha partecipato a questo laboratorio.

# Laboratorio Digital Transformation

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

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

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

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

# Laboratorio Digital Transformation

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

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

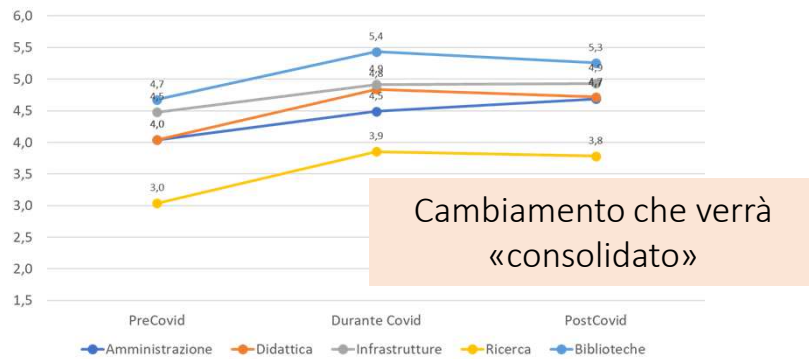
L'analisi si focalizzerà principalmente su software specifici e app dedicate in quanto l'evoluzione del loro grado di utilizzo nei periodi pre, durante e post-COVID risulta essere **altamente eterogenea** sia tra diversi servizi sia tra Atenei. Le piattaforme di comunicazione mostrano invece un trend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

# Laboratorio Digital Transformation

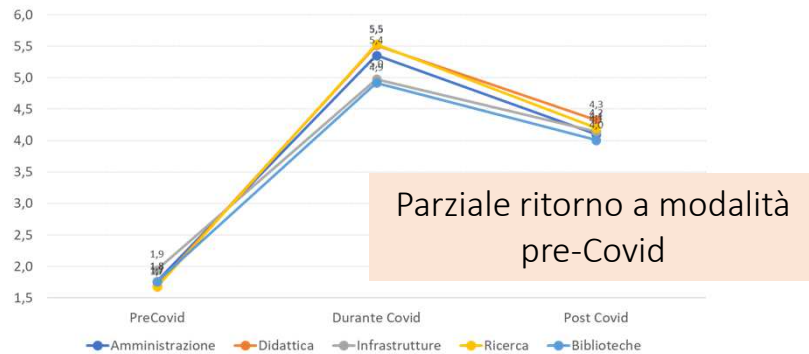
## PARTE I. Risultati emersi:

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

### Software specifici e app dedicate



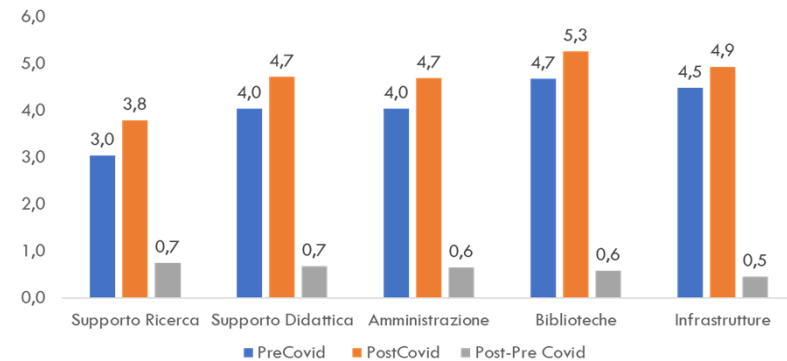
### Piattaforme di comunicazione



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

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

### Differenza Post-Pre Covid



# Laboratorio Digital Transformation

## PARTE I. Risultati emersi:

- ▶ Livello di digitalizzazione Post e Pre-Covid per Ateneo

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

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

## PARTE II. Risultati emersi:

- ▶ Elevato grado di eterogeneità di soddisfazione percepita e di livello di digitalizzazione tra servizi
  - ▶ Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
  - ▶ Molto eterogeneo e contenuto nel **supporto alla didattica**
- ▶ Elevato grado di eterogeneità di efficienza e di livello di digitalizzazione tra servizi
  - ▶ Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
  - ▶ Molto eterogeneo nei servizi di supporto alle **infrastrutture**

# Il team di lavoro



**Giovanni Azzone**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**  
Referente Lab Digital Transformation  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**  
Referente efficienza  
Professore Associato



**Mara Soncin**  
Referente CS e Lab. Smart Working  
Ricercatrice Junior



**Luca Pirti**  
Referente efficienza  
Assegnista di ricerca



**Alessandro Sinatra**  
Collaboratore Lab. Smart Working  
Collaboratore alla ricerca



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



# Atenei e Scuole partecipanti

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