

Good Practice 2018

Report Finale:
Università degli Studi di Bergamo



Indice

- Introduzione al progetto.....3
- Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi.....5
- I laboratori sperimentali.....16
- Note metodologiche.....24
- Team di lavoro.....34
- Good Practice 2018: Atenei e Scuole partecipanti.....35

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 studenti I anno

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per gli studenti del primo anno. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media complessiva per servizio riportata nella riga finale.

L'Ateneo di Bergamo mostra livelli di soddisfazione superiori alla media in tutti i servizi analizzati, con particolare riferimento a servizi generali, biblioteche e diritto allo studio.

 Valore sotto media Atenei/Scuole

 Valore sopra media Atenei/Scuole

Note: Scala di valutazione 1 - 6MIP - Politecnico di Milano

Ateneo	orientamento in entrata	servizi generali e logistica	comunicazione	sistemi info	segreteria	biblioteche	diritto allo studio
BERGAMO	4,31	4,67	4,3	4,34	4,05	4,88	4,5
ATENEO A	4,23	4,42	4,06	4,32	3,79	4,58	4,23
ATENEO B	3,61	3,91	3,72	3,82	3,6	4,31	4,07
ATENEO C	3,89	3,99		4,01	4,00	4,18	4,09
ATENEO D	4,13	4,36	4,02	4,06	3,89	4,33	4,18
ATENEO E	3,85	4,02	3,8	3,63	3,64	4,97	4,00
ATENEO F	4,22	4,40	4,22	4,22	4,08	4,60	4,19
ATENEO G	3,76	4,09	3,68	3,72	3,54	4,64	4,01
ATENEO H	3,88	4,18	3,96	4,01	4,05	4,77	4,26
ATENEO I	3,36	3,53	3,35	3,29	2,76	4,54	3,86
ATENEO L	4,52	4,57	4,43	4,37	4,29	4,97	4,64
ATENEO M	4,18	4,41	4,04	4,1	4,08	4,44	4,29
ATENEO N	4,58	4,76	4,25	4,31	4,09	4,42	4,19
ATENEO O	4,09	4,48	4,11	4,13	3,69	4,63	4,32
ATENEO P	3,85	3,83	3,93	3,81	3,67	3,78	3,81
ATENEO Q	4,42	4,88	4,38	4,77	4,42	4,59	4,5
ATENEO R	3,83	4,05	3,91	3,81	3,78	4,78	4,27
ATENEO S	4,14	4,56	4,2	4,24	3,92	4,8	4,36
ATENEO T	4,02	4,29	4,09	4,00	4,28	4,84	4,52
ATENEO U	4,46	4,68	4,32	4,46	5,13	4,78	
ATENEO V	3,54	3,76	3,44	3,47	3,47	4,29	3,87
ATENEO Z	4,10	4,33	4,02	4,02	3,83	4,36	4,07
ATENEO AA	4,00	3,86	3,76	3,97	3,59	4,5	4,1
ATENEO AB	4,25	4,46	4,35	4,26	3,77	4,63	4,43
ATENEO AC	3,89	4,22	3,9	3,96	3,79	4,6	4,14
Media complessiva	4,05	4,27	4,01	4,04	3,89	4,57	4,2

CS studenti anni successivi

La tabella riporta il livello di soddisfazione medio per Ateneo/Scuola nella domanda di soddisfazione finale del servizio per gli studenti degli anni successivi. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media complessiva per servizio riportata nella riga finale.

L'Ateneo di Bergamo mostra livelli di soddisfazione superiori alla media in tutti i servizi analizzati, con particolare riferimento a servizi generali, biblioteche, diritto allo studio e internazionalizzazione. Il servizio di job placement risulta quello in cui la soddisfazione è più contenuta.

 Valore sotto media Atenei/Scuole

 Valore sopra media Atenei/Scuole

Note: Scala di valutazione 1 - 6MIP - Politecnico di Milano

Ateneo	servizi generali e logistica	comunicazione	sistemi info	internaz.ne	segreteria	biblioteche	diritto allo studio	Job placement
BERGAMO	4,29	4,00	3,98	4,32	3,88	4,94	4,39	3,67
ATENE0 A	4,16	3,98	4,15	4,21	3,63	4,57	4,11	3,62
ATENE0 B	3,51	3,39	3,37	3,97	3,36	4,18	3,77	3,16
ATENE0 C	3,99		4,06	3,93	3,99	4,26	4,04	3,87
ATENE0 D	3,99	3,71	3,67	4,03	3,68	4,35	3,94	3,58
ATENE0 E					3,85	4,66	3,77	
ATENE0 F	4,12	3,97	3,97	3,99	3,93	4,60	4,16	3,34
ATENE0 G	3,64	3,30	3,41	3,42	3,31	4,45	3,78	3,41
ATENE0 H	3,98	3,95	3,95	4,16	3,99	4,77	4,14	3,67
ATENE0 I	3,28	3,17	3,16	3,32	2,95	4,38	3,71	3,08
ATENE0 L	4,25	4,09	4,13	4,00	4,14	4,73	4,32	3,68
ATENE0 M	4,17	3,99	3,90	4,23	4,04	4,44	4,29	3,57
ATENE0 N	4,16	3,71	3,91	4,53	3,64	3,87	3,95	3,26
ATENE0 O	4,28	3,99	4,06	3,60	3,69	4,55	4,21	3,7
ATENE0 P	3,43	3,6	3,38	3,70	3,39	3,58	3,54	3,36
ATENE0 AC	3,75	3,95	3,56		3,68	4,46		
ATENE0 Q	4,37	4,16	4,38	3,87	4,22	4,63	4,17	3,76
ATENE0 R	3,46	3,48	3,45	3,68	3,38	4,65	4,08	3,49
ATENE0 S	4,22	3,95	3,88	4,44	3,7	4,56	4,07	3,47
ATENE0 T	3,98	3,9	3,83	4,51	4,16	4,84	4,21	3,5
ATENE0 U	4,53	3,76	4,06	3,62	5,5	4,99		5,67
ATENE0 V	3,41	3,26	3,25	3,39	3,23	4,26	3,76	3,49
ATENE0 Z	4,16	3,9	3,92	4,21	3,82	4,42	3,92	4,1
ATENE0 AA	3,62	3,65	3,81	4,11	3,31	4,47	3,97	3,48
ATENE0 AB	4,12	4,16	4,01	4,16	4,03	4,42	4,37	
ATENE0 AC	4,11	3,83	3,80	3,97	3,71	4,61	4,07	3,61
Media complessiva	3,96	3,79	3,8	3,97	3,78	4,49	4,03	3,63

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 Bergamo riporta leggere percezioni del servizio inferiori rispetto alla media relative ai servizi di comunicazione e supporto alla didattica. La soddisfazione complessiva risulta comunque superiore alla media degli Atenei.

 Valore sotto media Atenei/Scuole

 Valore sopra media Atenei/Scuole

Note: Scala di valutazione 1 - 6MIP - Politecnico di Milano

Ateneo	amministrazione personale	servizi logistici	comunicazione	sistemi info	supporto didattica	supporto ricerca	biblioteche	soddif. Complessiva
BERGAMO	4,51	4,03	3,82	4,48	4,27	4,24	5,1	4,46
ATENE0 A	4,42	3,82	4,18	4,62	4,42	4,07	4,82	4,21
ATENE0 B	4,4	3,46	3,88	4,31	4,53	4,11	4,88	4,34
ATENE0 C	4,3	3,56	3,88	3,97	4,22	3,55	4,33	4,24
ATENE0 D	4,74	4,08	4,02	4,52	4,42	4,39	4,77	4,7
ATENE0 E	4,55	3,69	3,69	3,78	4,04	4,1	4,69	4,17
SCUOLA A	4,83	4,69	4,26	4,92	4,72	4,85	5,46	4,95
ATENE0 G	4,67	3,84	3,41	4,18	4,38	4,2	4,8	4,43
ATENE0 H	4,66	3,7	3,74	4,07	4,07	3,84	4,98	4,23
ATENE0 I	3,73	3,22	3,39	3,82	3,95	3,7	4,58	3,78
ATENE0 L	4,48	4,03	4,09	4,24	4,7	4,48	5,06	4,6
ATENE0 M	4,12	3,45	3,54	3,8	4,1	3,48	4,51	4,02
ATENE0 N	4,11	3,57	3,67	3,96	4,29	3,73	4,86	4,06
ATENE0 O	4,31	3,52	3,58	3,9	4,19	3,86	4,58	4,03
ATENE0 P	4,2	4,68	3,68	4	4,65	4,18	4,56	4,32
ATENE0 AC	4,65	4,06	3,88	4,51	4,34	4,26	4,63	4,5
ATENE0 Q	4,25	3,6	4,12	3,92	4,1	3,8	4,08	4,22
ATENE0 R								4,42
ATENE0 S	4,7	3,95	3,98	4,05	4,48	4,15	4,63	4,22
ATENE0 T	4,32	3,36	3,52	3,95	3,98	3,46	4,42	4,04
ATENE0 U	4,21	3,9	4,24	4,26	4,3	3,94	4,54	4,26
SCUOLA B	4,24	4,12	4,05	4,34	4,17	3,59	4,49	4,19
ATENE0 Z	4,61	3,62	3,99	4,21	4,37	3,96	4,69	4,27
ATENE0 AA	4,33	3,83	3,93	3,97	4,51	3,97	4,8	4,34
SCUOLA C	4,75	4,46	4,37	4,31	4,57	4,61	5,16	4,65
SCUOLA D	5,02	4,49	4,27	4,75	5,14	5	4,97	4,84
ATENE0 AD	4,69	3,97	4,1	4,2	4,55	3,87	4,82	4,58
ATENE0 AE	5,08	4,04	4,45	4,58	4,72	4,77	5	4,69
ATENE0 AF	4,15	4,15	4,05	4,19	4,3	4,15	4,82	
ATENE0 AG	4,33	3,59	3,72	3,99	4,24	4,11	4,79	3,85
ATENE0 AH	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 Bergamo mostra una percezione inferiore del servizio sotto-media in merito all'amministrazione del personale, alla comunicazione e, più limitatamente, a servizi generali e logistici e alla soddisfazione complessiva. La soddisfazione rispetto ai sistemi informatici spicca invece rispetto alla media in termini positivi.

 Valore sotto media Atenei/Scuole

 Valore sopra media Atenei/Scuole

Note: Scala di valutazione 1 - 6MIP - Politecnico di Milano

Ateneo	amministrazione personale	servizi logistici	comunicazione	sistemi info	Contabilità	Soddisf. Complessiva
BERGAMO	3,7	3,55	3,6	4,39	4,27	3,92
ATENEIO A	3,6	3,59	3,99	4,46	4,5	4,07
ATENEIO B	3,44	3,25	3,63	4,47	3,91	3,97
ATENEIO C	3,9	3,37	3,8	4,18	4,01	3,93
ATENEIO D	3,78	3,94	3,61	4,42	4,27	4,06
ATENEIO E	4,35	3,62	3,77	4	4,57	4,13
SCUOLA A	4,67	4,64	4,36	4,93	4,93	4,71
ATENEIO G	3,9	3,31	3,42	4,14	4,2	3,75
ATENEIO H	3,99	3,58	3,56	4,21	3,83	3,89
ATENEIO I	3,43	3,14	3,36	3,84	3,69	3,59
ATENEIO L	3,81	3,77	3,88	4,19	4,31	4,32
ATENEIO M	4,02	3,68	3,85	4,26	4,02	4,09
ATENEIO N	4,09	3,63	3,89	4,17	4,23	3,99
ATENEIO O	3,77	3,59	3,52	3,86	3,77	3,73
ATENEIO P	3,71	3,69	3,77	4,19	4,09	3,92
ATENEIO AC	3,53	3,65	3,68	4,23	4,04	3,92
ATENEIO Q	3,45	3,13	3,46	3,46	2,91	3,44
ATENEIO R						4,34
ATENEIO S	4,05	3,95	3,91	4,36	4,24	4,05
ATENEIO T	3,79	3,51	3,48	3,96	4,12	3,82
ATENEIO U	3,83	3,58	3,83	4,25	4,16	3,97
SCUOLA B	3,99	4,04	4,06	4,83	4,45	4,36
ATENEIO Z	3,58	3,49	3,64	3,97	4,08	3,92
ATENEIO AA	3,24	3,46	3,34	3,75	3,74	3,61
SCUOLA C	4,04	4,12	3,82	4,6	4,4	4,37
SCUOLA D	4,39	4,39	4,25	4,44	4,44	4,36
ATENEIO AD	4,09	3,82	4,00	4,42	4,53	4,19
ATENEIO AE	4,13	3,87	4,1	4,26	4,86	4,38
ATENEIO AF	3,8	3,87	3,85	4,14	3,85	4,1
ATENEIO AG	3,77	3,49	3,62	4,35	4,18	3,94
ATENEIO AH	4,51	3,24	3,81	4,22	4,12	
Media Atenei	3,82	3,57	3,71	4,16	4,1	3,96
Media Scuole	4,27	4,3	4,12	4,7	4,56	4,45

Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

Servizi	Bergamo	Media Atenei
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	13,15%	10,81%
6. Personale	11,25%	7,56%
10. Servizi generali e logistici	8,09%	9,93%
20. Biblioteche	7,86%	7,93%
2. Contabilita'	7,65%	7,90%
8. Edilizia_ Interventi sul costruito	6,54%	2,56%
3. Affari legali e istituzionali	6,14%	4,56%
9. Approvvigionamenti	4,38%	4,26%
11. Sistemi informativi	4,25%	6,90%
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	3,92%	3,33%
1b. Assicurazione qualita', Accreditazione, Valutazione	3,91%	1,87%
1. Pianificazione, controllo e statistica	3,73%	3,66%
4. Comunicazione	3,47%	3,55%
18. Internazionalizzazione studenti	2,82%	1,76%
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	2,79%	4,01%
7. Edilizia_ Nuovi interventi edilizi	2,48%	1,04%
13. Gestione alloggi e mense	1,37%	0,26%
24. Supporto tecnico all'attivita' di ricerca	1,35%	10,02%
17. Orientamento in uscita	1,14%	1,08%
21. Trasferimento tecnologico	1,06%	0,69%
12. Orientamento in entrata	0,95%	1,38%
14. Gestione delle borse di studio	0,78%	0,79%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	0,62%	0,65%
5. Servizi sociali e welfare	0,28%	0,54%
25. Supporto alle gestione ospedaliera	-	3,80%
26. Gestione museale e/o archivistica	MIP - Politecnico di Milano	1,11%

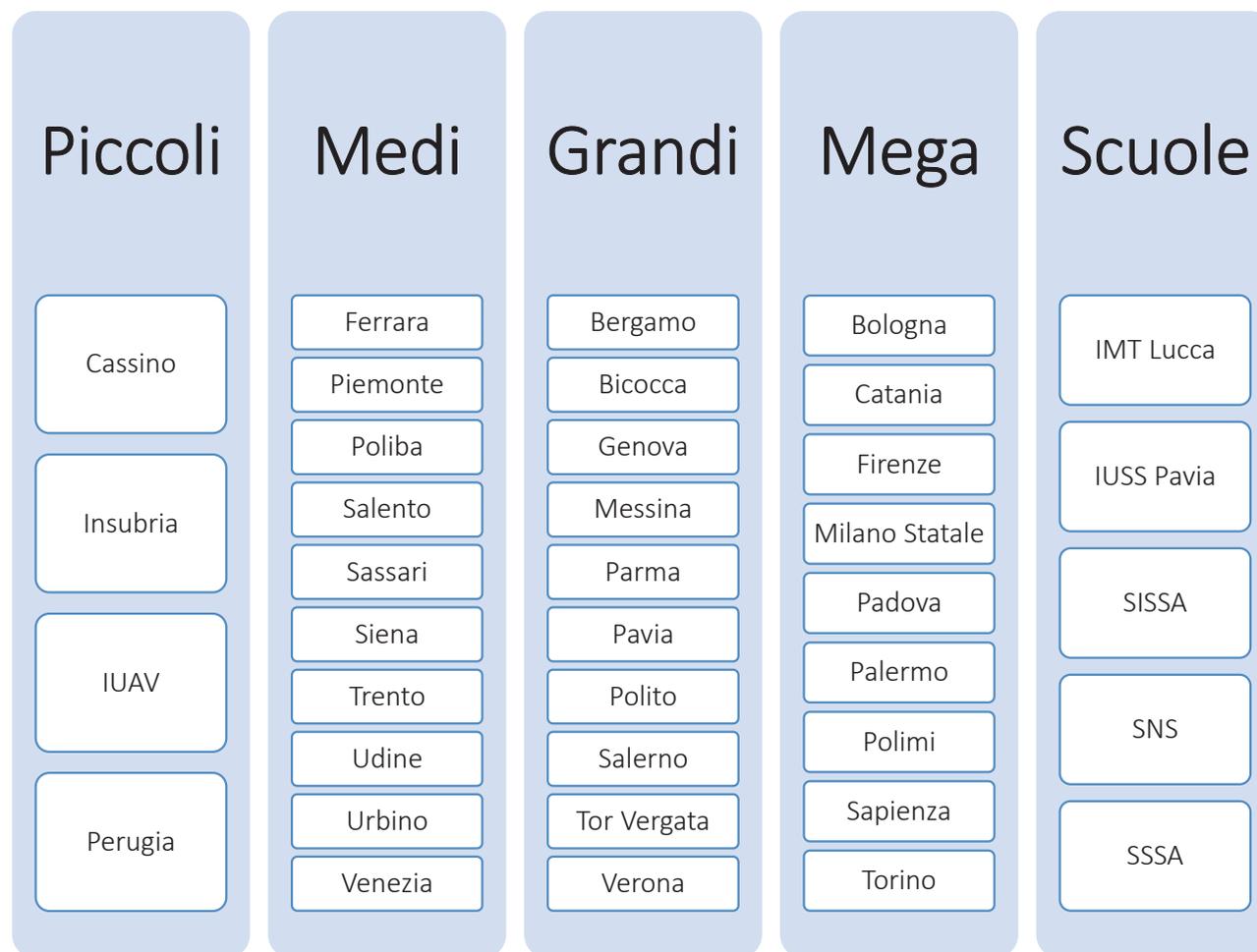
La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della colonna dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP.

L'Ateneo di Bergamo mostra una allocazione delle risorse superiore alla media degli Atenei nella didattica in itinere e nell'amministrazione del personale, che sono anche i due servizi rispetto ai quali l'investimento è in assoluto più elevato.

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 Bergamo mostra prestazioni superiori alla media nella maggioranza dei servizi, con valori sotto-media solo per quanto riguarda la CS di comunicazione (doc e pta) e servizi generali (per i pta).

	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)	3,82	3,87	3,89	-1,10%	-1,76%
	CS pta	(1-6)	3,60	3,71	3,77	-2,92%	-4,47%
	CS stud l anno	(1-6)	4,30	4,01	4,21	7,12%	2,02%
	CS stud succ	(1-6)	4,00	3,79	4,00	5,60%	-0,04%
	Costo unitario	€/persona	166,79	416,76	262,58	-59,98%	-36,48%
Sistemi informativi	CS doc	(1-6)	4,48	4,15	4,14	8,14%	8,28%
	CS pta	(1-6)	4,39	4,16	4,20	5,54%	4,63%
	CS stud l anno	(1-6)	4,34	4,04	4,29	7,25%	1,19%
	CS stud succ	(1-6)	3,98	3,80	4,01	4,74%	-0,59%
	Costo unitario	€/persona	683,77	1.758,92	1.342,23	-61,13%	-49,06%
Approv e serv gen	CS doc	(1-6)	4,03	3,77	3,85	6,83%	4,64%
	CS pta	(1-6)	3,55	3,57	3,69	-0,60%	-3,99%
	CS stud l anno	(1-6)	4,67	4,27	4,53	9,40%	3,08%
	CS stud succ	(1-6)	4,29	3,96	4,22	8,45%	1,79%
	Costo unitario	€/mq	26,56	30,41	25,40	-12,67%	4,56%
Biblioteche	CS doc	(1-6)	5,10	4,71	4,75	8,36%	7,34%
	CS stud l anno	(1-6)	4,88	4,57	4,70	6,73%	3,80%
	CS stud succ	(1-6)	4,94	4,49	4,64	10,08%	6,31%
	Costo unitario	€/utente potenziale	40,38	88,49	72,16	-54,37%	-44,04%

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 Bergamo mostra prestazioni superiori alla media in tutti i servizi ad esclusione della CS pta, limitatamente al servizio di gestione del personale.

	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)	4,51	4,43	4,33	1,74%	4,05%
	<i>CS pta</i>	(1-6)	3,70	3,82	3,87	-3,25%	-4,57%
	<i>Costo unitario</i>	€/persona	540,05	866,10	721,12	-37,65%	-25,11%
Contabilità	<i>CS pta</i>	(1-6)	4,27	4,10	4,09	4,30%	4,53%
	<i>Costo unitario</i>	€/mgl€	5,10	6,92	5,91	-26,29%	-13,74%
Ricerca	<i>CS doc</i>	(1-6)	4,24	4,03	4,01	5,28%	5,77%
	<i>Costo unitario</i>	€/mgl€	41,14	64,80	47,57	-36,52%	-13,53%

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 Bergamo mostra un solo valore sotto-media nel supporto alla didattica per il personale docente. In tutti gli altri casi le prestazioni sono superiori alla media.

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (Cluster Atenei)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Didattica	<i>CS doc</i>	(1-6)	4,27	4,33	4,27	-1,54%	0,00%
	<i>CS stud I anno</i>	(1-6)	4,05	3,89	4,09	4,27%	-0,91%
	<i>CS stud succ</i>	(1-6)	3,88	3,78	3,95	2,74%	-1,62%
	<i>Costo unitario</i>	€/studente	71,57	139,19	126,20	-48,58%	-43,29%
Internazionalizzazione	<i>CS stud succ</i>	(1-6)	4,32	3,97	4,12	8,80%	5,01%
	<i>Costo unitario</i>	€/studente	151,18	236,69	224,74	-36,13%	-32,73%
Diritto studio	<i>CS stud I anno</i>	(1-6)	4,50	4,20	4,38	7,09%	2,92%
	<i>CS stud succ</i>	(1-6)	4,39	4,03	4,21	8,80%	4,19%
Orientamento	<i>CS stud I anno</i>	(1-6)	4,31	4,05	4,24	6,55%	1,62%
	<i>Costo unitario</i>	€/immatricolato	15,87	65,24	48,40	-75,68%	-67,22%
Job placement	<i>CS stud succ</i>	(1-6)	3,67	3,63	3,58	0,97%	2,29%

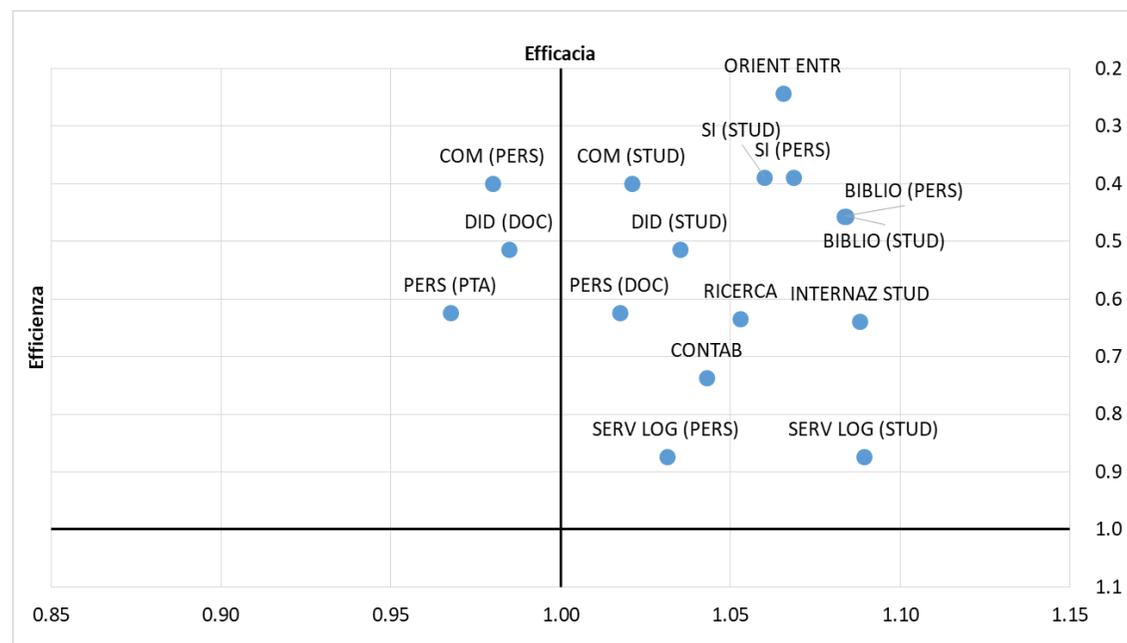
Posizionamento di sintesi

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 la gran parte dei servizi di Bergamo.
- **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 la comunicazione, il supporto alla didattica (docenti) e la gestione del personale (docenti).
- **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**; nessun servizio in questo quadrante.
- **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**; nessun servizio in questo quadrante.



I Laboratori sperimentali

Laboratorio Performance Individuale

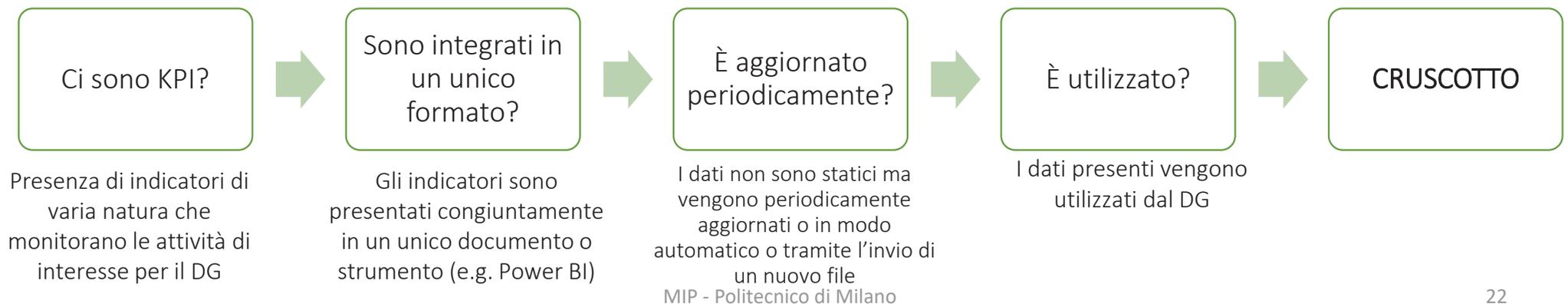
Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare le pratiche di valutazione e misurazione della performance individuale. A tal fine è stata svolta una **analisi di benchmark** tra atenei, confrontando le diverse pratiche e decisioni.

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 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?



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

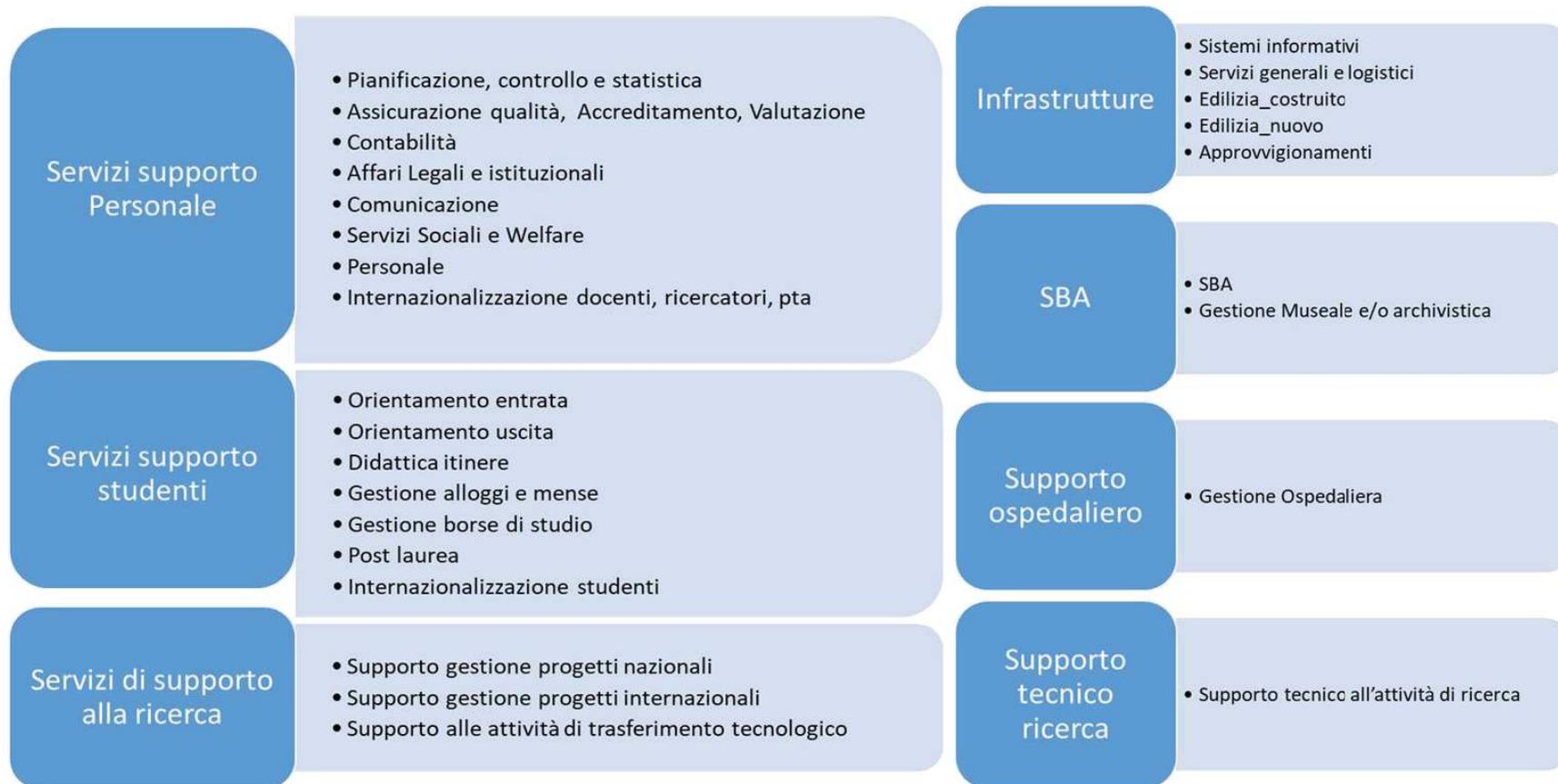
In conclusione, per essere realmente efficace, **il cruscotto e la sua progettazione si devono inserire in un percorso più ampio di sistematizzazione, integrazione e fruibilità dei dati raccolti dagli Atenei.**

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")

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