



Report per Università degli Studi di Bergamo

Introduzione.....	3
GP tradizionale: efficienza ed efficacia percepita.....	7
Efficacia percepita.....	9
Efficienza e costi	17
Cruscotto integrato di efficienza ed efficacia.....	20
GP sperimentale: i laboratori.....	21
PNRR 2023/24.....	22
Bilancio.....	29
Appendici.....	40

Il **progetto Good Practice (GP)**, nato nel 1999, si pone l'obiettivo di **misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto** delle università. Il progetto è giunto con l'**edizione corrente (GP2023-24)** alla sua **20^a edizione**, coinvolgendo su base volontaria 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola rispetto a **quattro dimensioni di indagine**, divise tra analisi «tradizionali» e approfondimenti «verticali».

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

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

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono annualmente le analisi di **due dimensioni** ulteriori che corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** affrontati nei cosiddetti **laboratori sperimentali**.

Nello specifico, per l'edizione corrente GP2023-24, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**»
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**».

Il **presente report** specifica il **posizionamento dell'Ateneo** alla luce dei principali risultati relativi alle **quattro dimensioni di indagine del progetto**, brevemente descritte nel seguito.

Efficacia percepita

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

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

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

*Si noti che non sono inclusi in questa rilevazione gli studenti del primo anno di laurea magistrale, ai quali è somministrato il questionario per studenti degli anni successivi, detto «questionario STUD II».

Efficienza e costi

Questa dimensione di indagine è volta 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** (da questa edizione, complessivamente 46 servizi), a loro volta costituiti da un **set di attività**. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali **personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER)**.

Laboratori sperimentali

Queste dimensioni d'indagine corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** definiti di anno in anno sulla base dell'**individuazione di temi rilevanti** per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due **laboratori sperimentali**:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**», che si è posto l'obiettivo di analizzare gli impatti del **PNRR sui servizi amministrativo-gestionali**, mappando le **scelte organizzative, opportunità e rischi associati alla gestione delle progettualità legate al PNRR**.
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**», che si è posto l'obiettivo di analizzare anche attraverso indici le principali fonti di finanziamento (proventi) e di utilizzo delle risorse (costi) per attivare una riflessione critica ed un confronto tra gli atenei ed evidenziare possibili margini di miglioramento della performance economico-finanziaria degli atenei.

Si veda la sezione conclusiva «Appendici» per ulteriori informazioni sulle metodologie utilizzate in ciascuna dimensione di indagine del progetto GP.

Team di lavoro



Giovanni Azzone
Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Michela Arnaboldi
Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Tommaso Agasisti
Referente Lab. Bilancio
Professore Ordinario



Deborah Agostino
Referente efficienza e Lab. PNRR
Professore Associato



Mara Soncin
Referente CS
Ricercatrice Senior



Gaetano Francesco Coppeta
Collaboratore Lab. Bilancio
Post-doc



Lorenza Querini
Collaboratrice PNRR
Dottoranda



Paola Riva
Collaboratrice CS
Ricercatrice Junior



Romain Lerouge
Referente efficienza
Dottorando



Alessandro Sinatra
Collaboratore CS
Dottorando

EFFICACIA PERCEPITA E EFFICIENZA

In entrambe le rilevazioni tradizionali, ovvero efficacia percepita ed efficienza, vengono rilevate le **cinque macro-categorie** di servizi mostrate in questa tabella, ovvero **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**.

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

Nelle slide successive sono riportate:

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

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

La **terza colonna** riporta la **metrica del costo unitario** della macro-categoria, calcolato dividendo i costi complessivi dei servizi (PD+COLL+SER+SIOPE) riferiti a ciascuna macro-categoria (il cui dettaglio è descritto nelle note metodologiche) per il relativo driver.

Codice Ateneo ▾

A01 ▾

Dimensione ▾

Medi ▾

A01

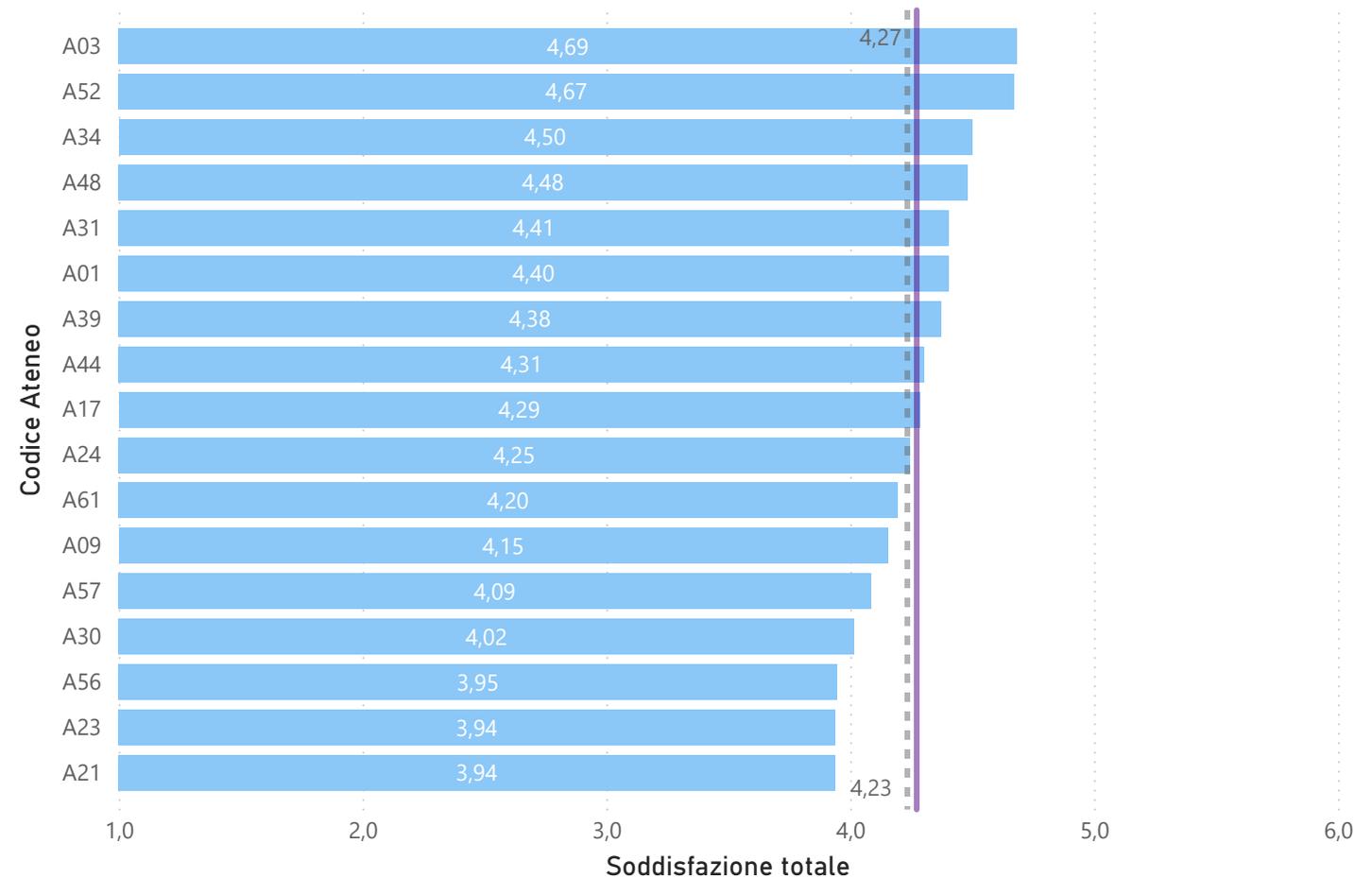
Codine Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

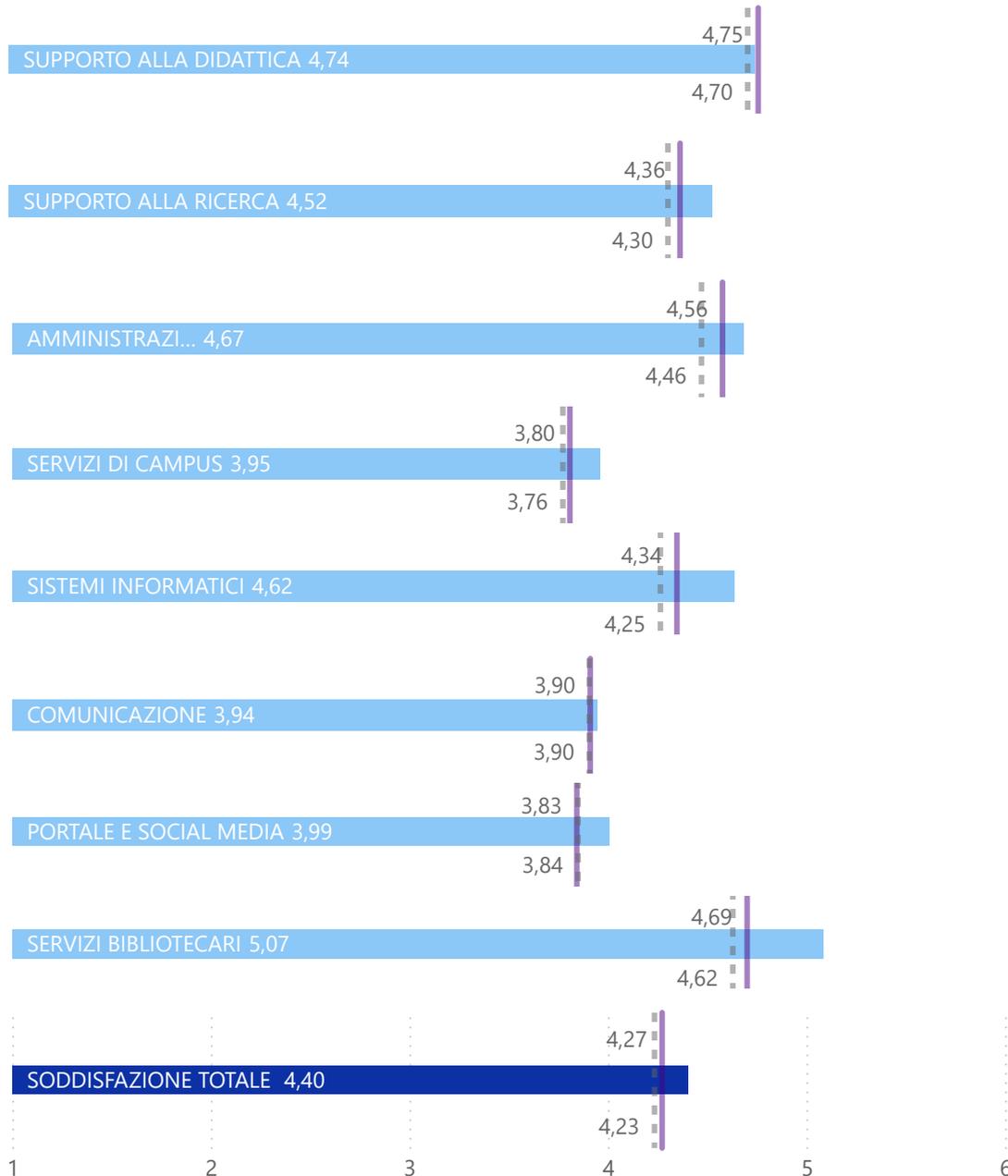
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



Codice Ateneo

A01

Dimensione

Medi

A01

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene complessivamente soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice Ateneo ▾

A01 ▾

Dimensione ▾

Medi ▾

A01

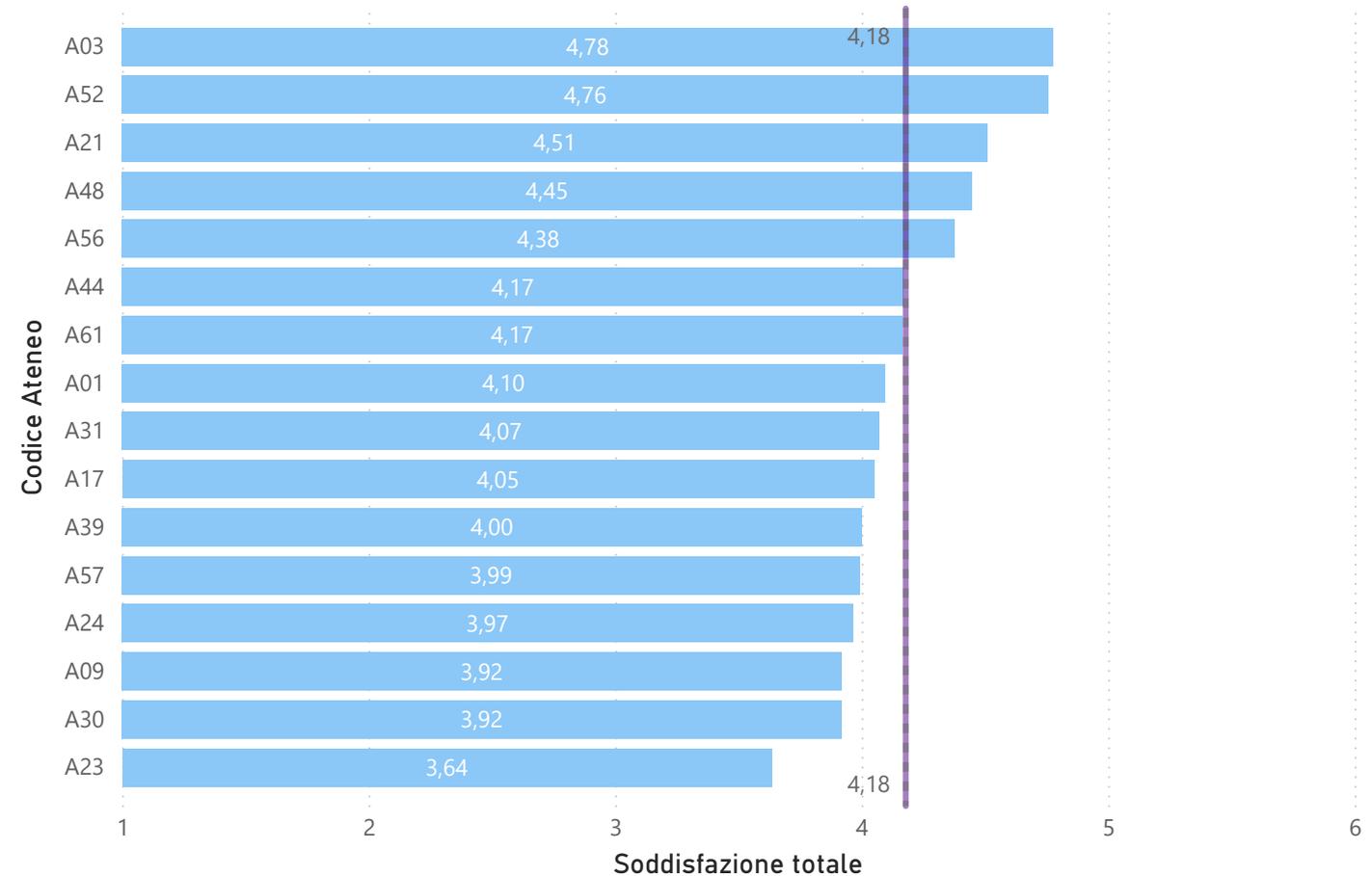
Codine Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

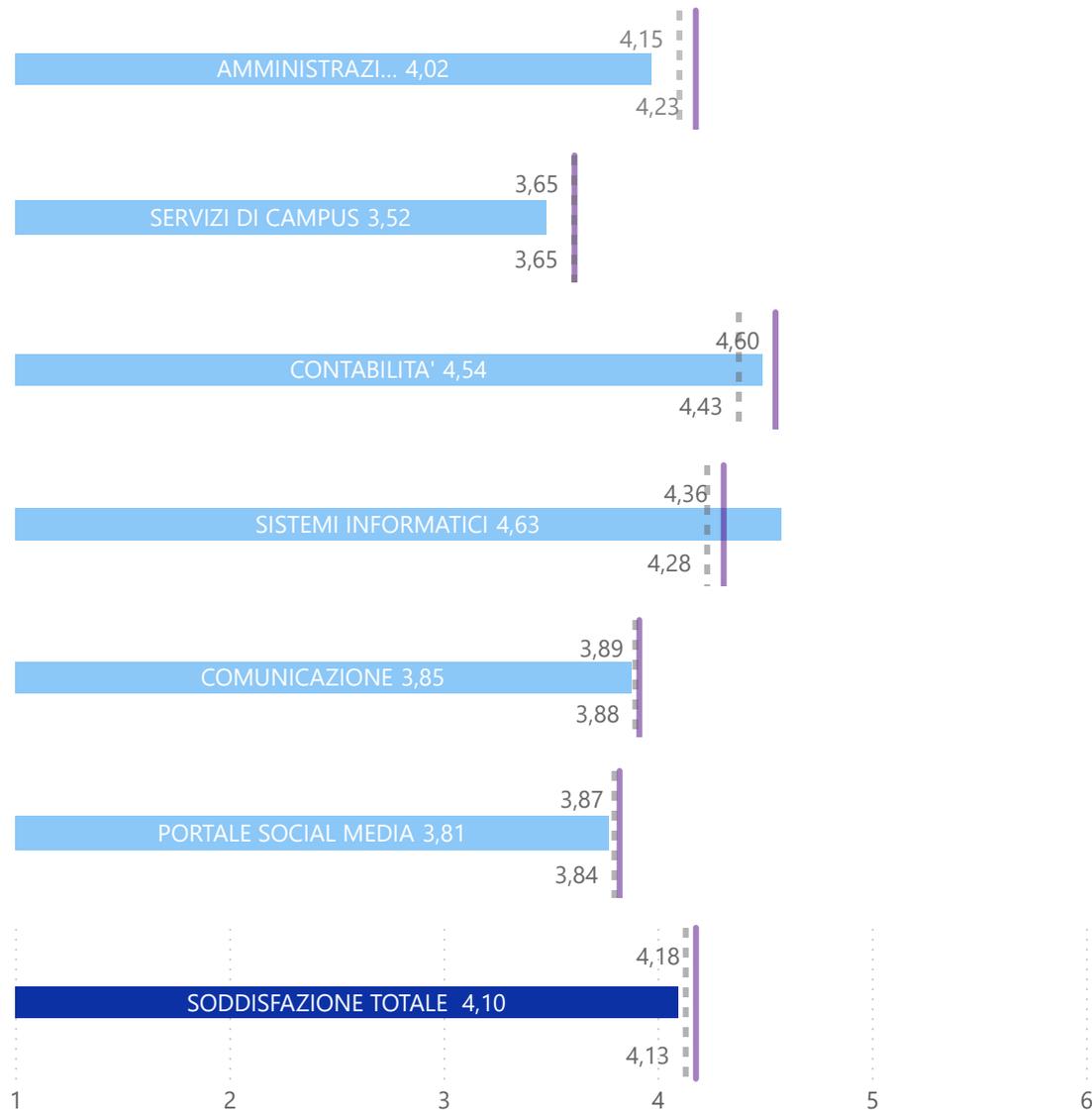
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo

A01

Dimensione

Medi

A01

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate, il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice Ateneo ▾

A01 ▾

Dimensione ▾

Medi ▾

A01

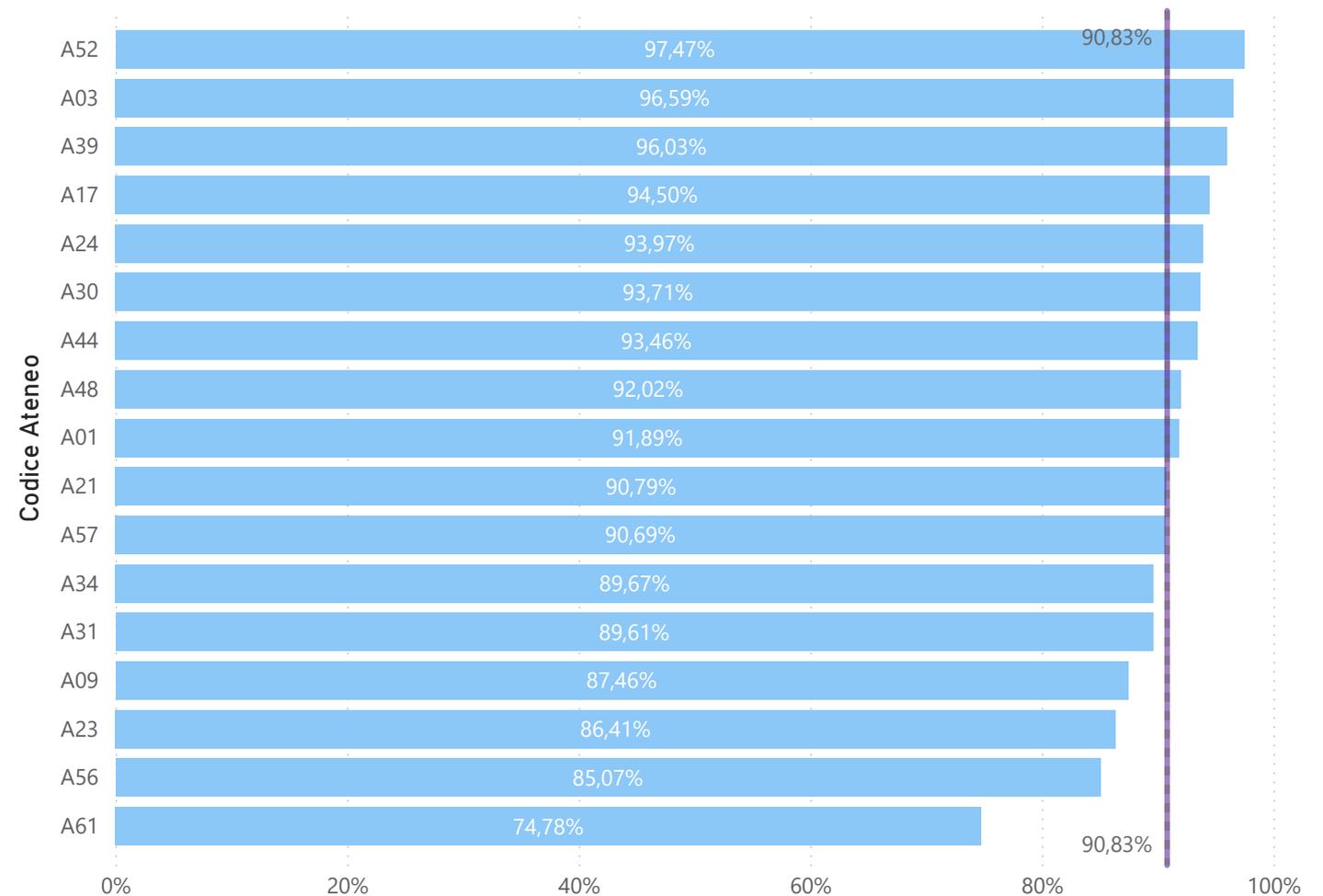
Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

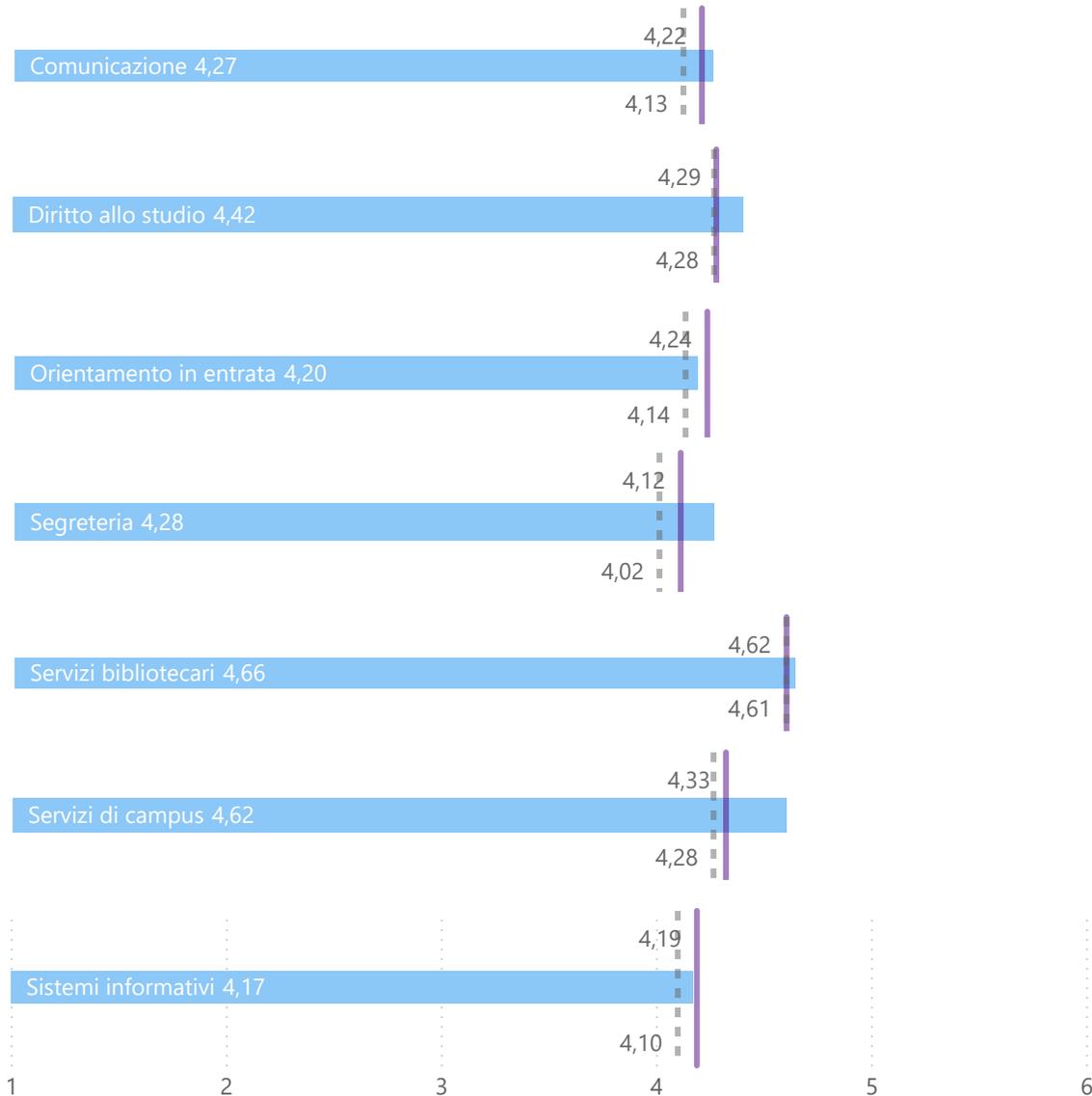
La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?_ [Si]

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD I: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Si].



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento
 La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo
 A01

Dimensione
 Medi

A01

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla **soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi** (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei** partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello **stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD I: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

Codice Ateneo

A01

Dimensione

Medi

A01

Codice Ateneo

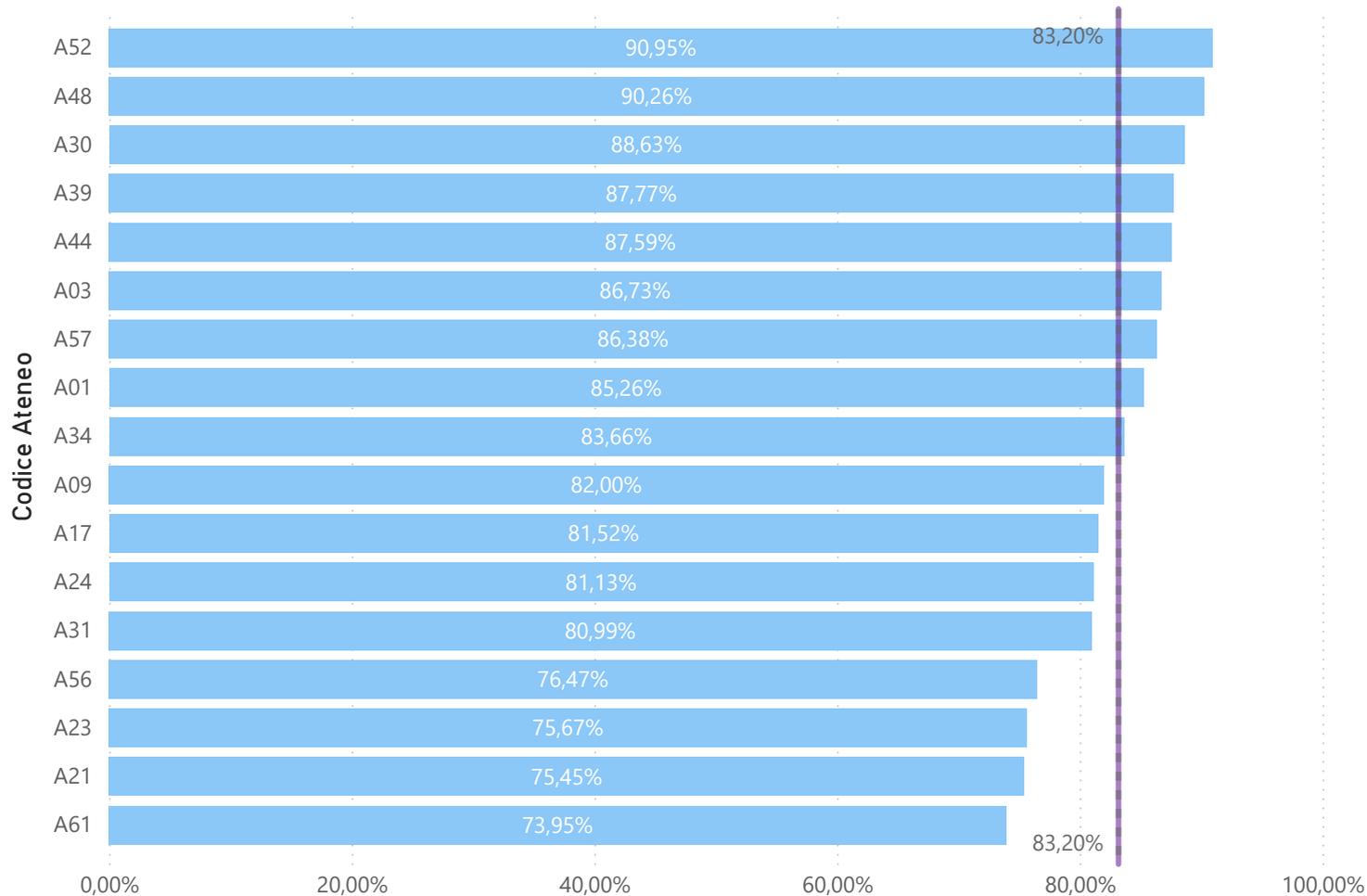
Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II anno**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

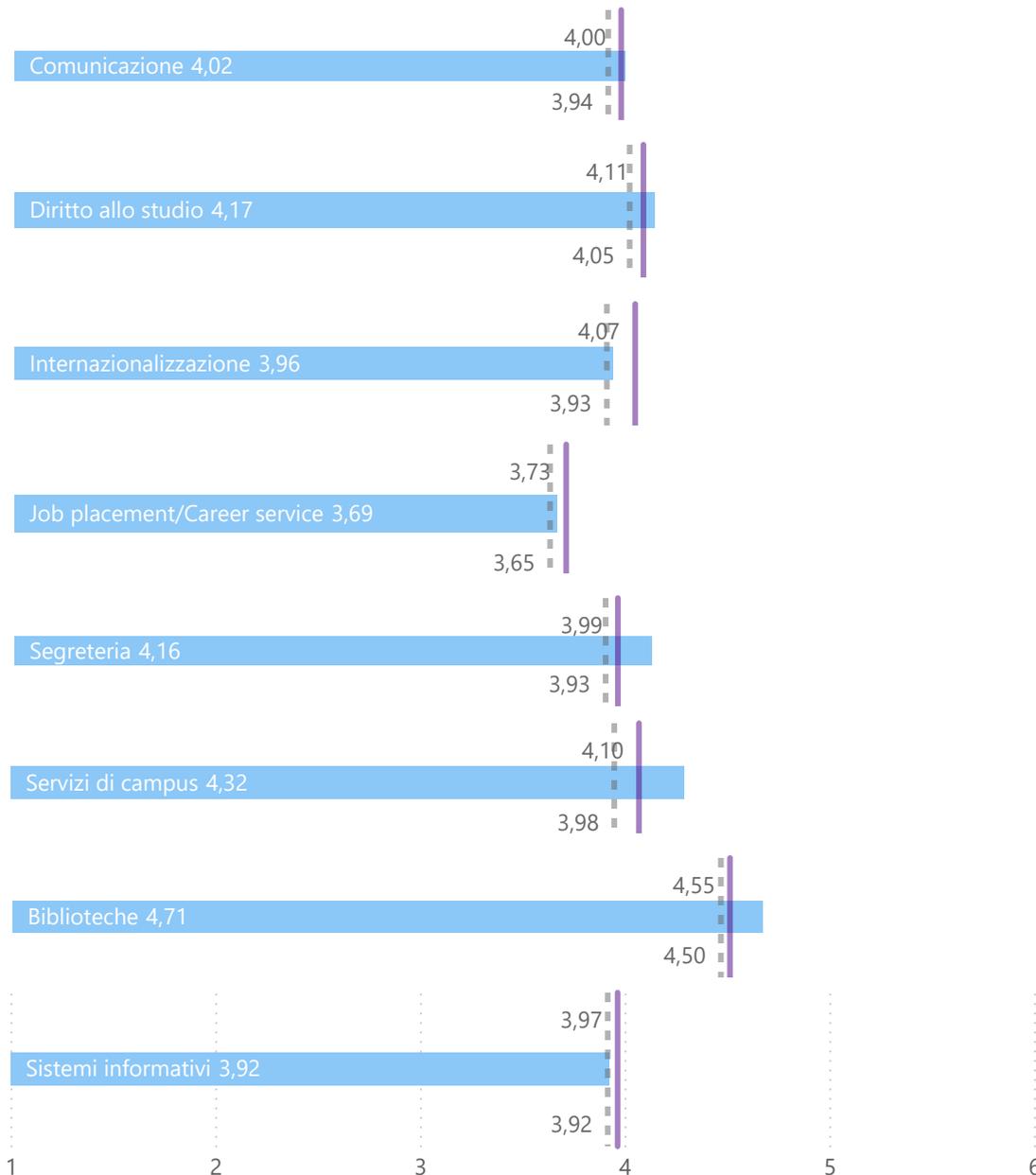
Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?_ [Sì]



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD II: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Sì].



Codice Ateneo

A01

Dimensione

Medi

A01

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia piena) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola tratteggiata).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD II: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

ID

A01

Dimensione

medi

La figura a destra riporta in azzurro il valore del **costo unitario** complessivo dell'ateneo (calcolato come rapporto tra costo complessivo PD+COLL+SER e il numero di iscritti al I e II livello) in questa edizione ed in quella precedente. La **variazione percentuale del costo unitario** rispetto all'anno scorso è poi espressa numericamente a destra dello stesso grafico. In blu scuro, invece, è fornito il dato medio per cluster di atenei di simili dimensioni.

Sotto a questa didascalia, invece, sono riportati rispettivamente l'**incidenza dei costi** del personale strutturato (PD) rispetto al totale dei costi mappati nella rilevazione di efficienza (PD, COLL, SER e SIOPE), e il livello di accentramento dell'ateneo.

Incidenza costi PD [%]

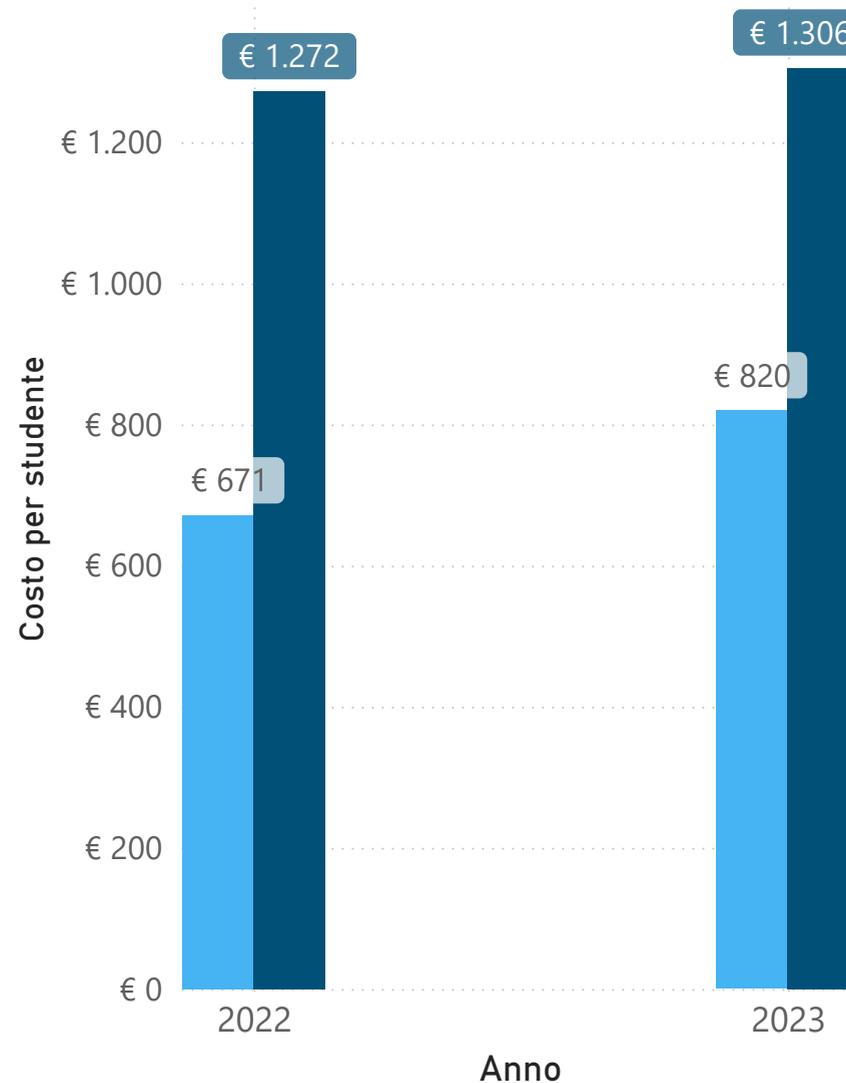
53,4%

Accentramento [%]

100,0%

Costo unitario totale

● Ateneo ● Media cluster dimensionale



A01

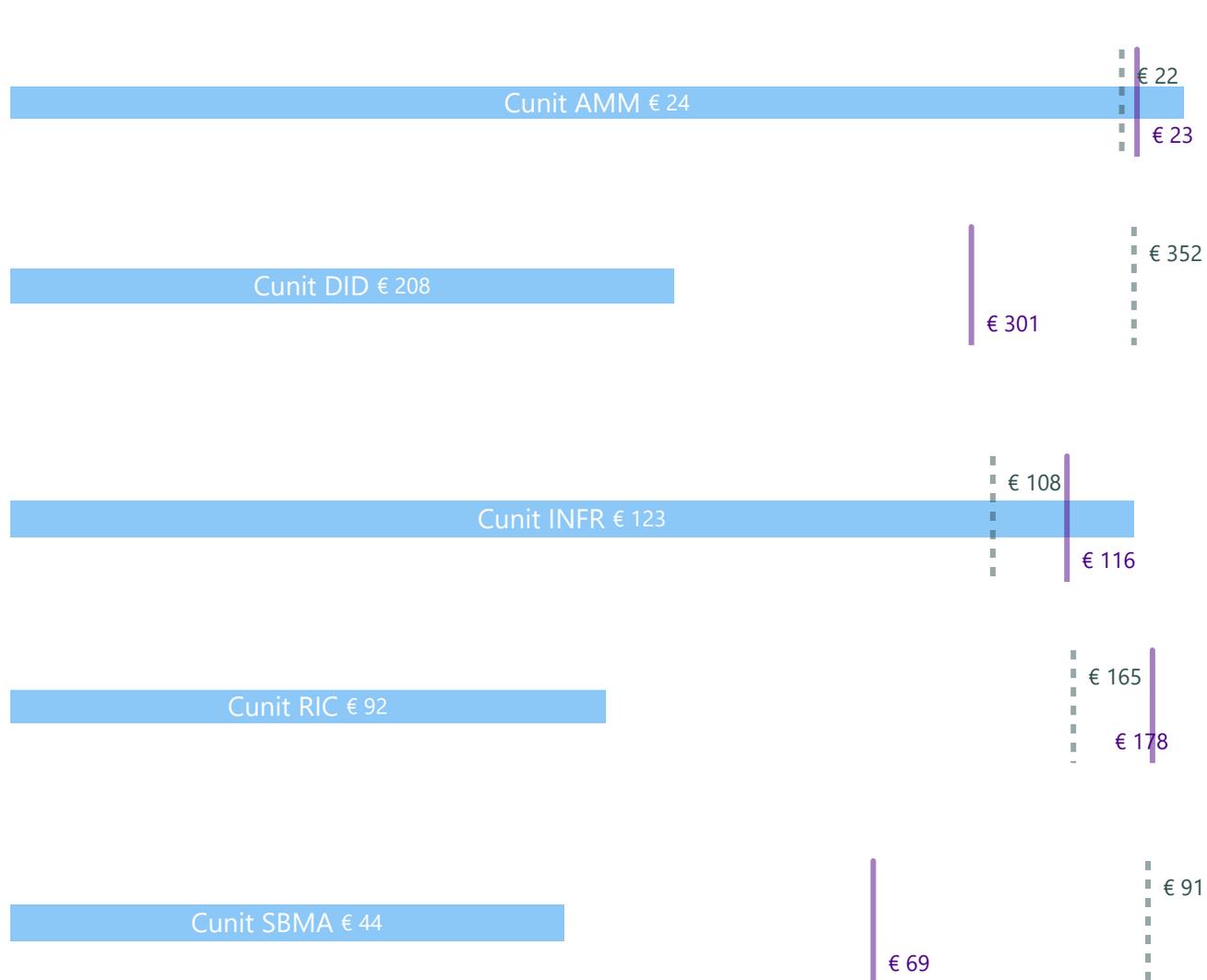
Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Variazione Cunit tot

22,22%



Anno

2023

ID

A01

Dimensione

medi

A01

Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Le barre azzurre riportano per l'Ateneo i valori dei **costi unitari** relativi alle cinque macro-aree principali rilevate nel protocollo di efficienza. Tale dato si può confrontare con il **costo unitario medio** degli Atenei con dimensioni simili (linea viola piena) ed il costo unitario medio del totale degli Atenei (linea grigia tratteggiata).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Incidenza costi delle macro-aree

● Media complessiva atenei ● Media cluster ● Incidenza Ateneo

Anno

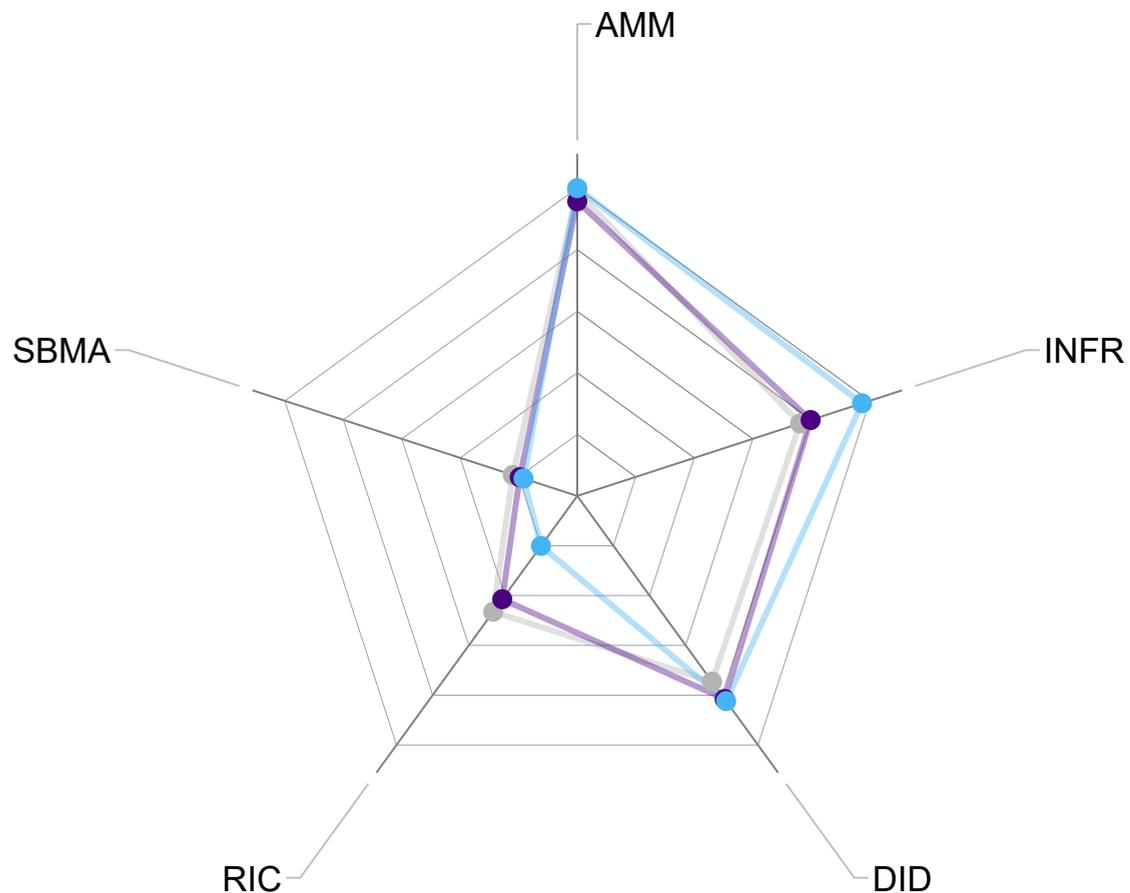
2023

ID

A01

Dimensione

medi



A01

Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

La figura riporta in azzurro per l'Ateneo l'**incidenza percentuale** di ciascuna macro-area rispetto al totale dei costi (PD+COLL+SER). Tale dato si può confrontare con l'incidenza media degli atenei nello stesso cluster dimensionale (linea viola) e l'incidenza media del totale degli atenei (linea grigia).

La riga viola mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione corrente.

ID	A01					
macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	Benchmark totale	Scostamento % (totale)	
Amministrazione						
Costi unitari	23,54	23,29	1,05%	22,29	5,59%	
CS DDA	4,67	4,56	2,27%	4,46	4,76%	
CS PTA	4,02	4,23	-5,00%	4,15	-3,27%	
Didattica						
Costi unitari	208,07	303,85	-31,52%	352,46	-40,97%	
CS DDA	4,74	4,75	-0,38%	4,69	0,90%	
CS STUD1	4,28	4,12	3,82%	4,02	6,39%	
CS STUDSUCC	4,16	3,99	4,23%	3,93	5,84%	
Infrastrutture e servizi di campus						
Costi unitari	61,02	41,54	46,88%	36,29	68,16%	
CS DDA	3,95	3,80	3,98%	3,76	5,03%	
CS PTA	3,52	3,65	-3,70%	3,65	-3,74%	
CS STUD1	4,62	4,33	6,55%	4,28	8,00%	
CS STUDSUCC	4,32	4,10	5,40%	3,98	8,63%	
Ricerca						
Costi unitari	92,49	178,66	-48,23%	165,24	-44,03%	
CS DDA	4,52	4,36	3,66%	4,31	5,02%	
Servizi bibliotecari e museali						
Costi unitari	44,36	71,63	-38,08%	91,21	-51,37%	
CS DDA	5,07	4,69	8,10%	4,62	9,71%	
CS STUD1	4,66	4,62	0,88%	4,61	0,89%	
CS STUDSUCC	4,71	4,55	3,52%	4,50	4,56%	

ID
A01Dimensione
medi

A01

Codice Ateneo

medi

Cluster dimensionale

Il cruscotto integrato riunisce, per ciascuna delle 5 macro-aree, il dato di **efficienza (costo unitario)** e quello di **efficacia percepita (CS)**, per ciascuno degli stakeholder per cui la macro-area è rilevata.

Il valore dell'Ateneo/Scuola è messo a confronto con due dati di benchmark:

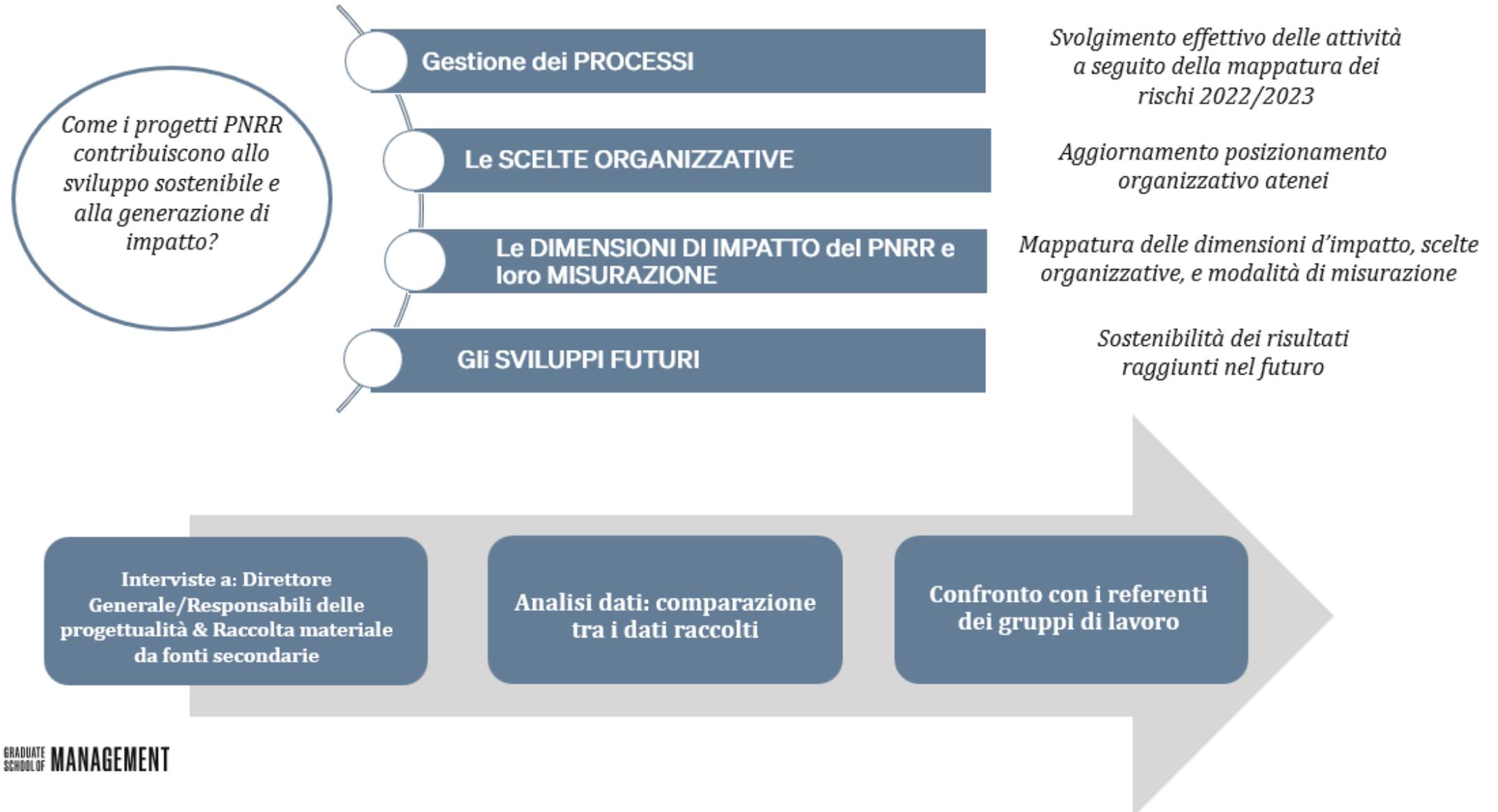
- la media del cluster dimensionale di riferimento (Benchmark cluster)
- la media di tutti i partecipanti (Benchmark totale)

Accanto a ciascuna colonna di benchmark è riportato lo scostamento percentuale tra l'Ateneo/Scuola e il valore di benchmark corrispondente, evidenziando in rosso le prestazioni sotto-media (costo superiore o CS inferiore) ed in verde le prestazioni superiori (costo inferiore o CS superiore).

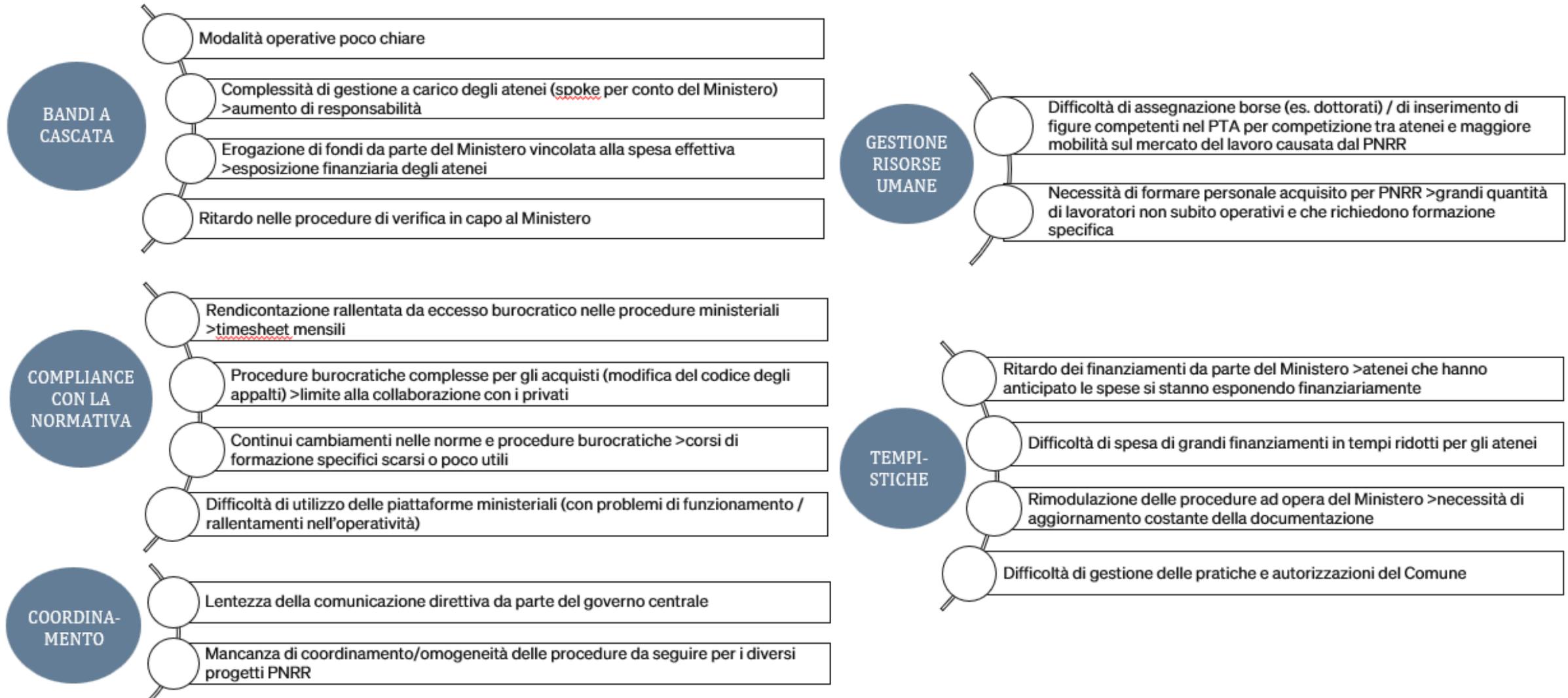
**LABORATORIO PNRR 2023/24
&
LABORATORIO BILANCIO**

LABORATORIO PNRR 2023/24

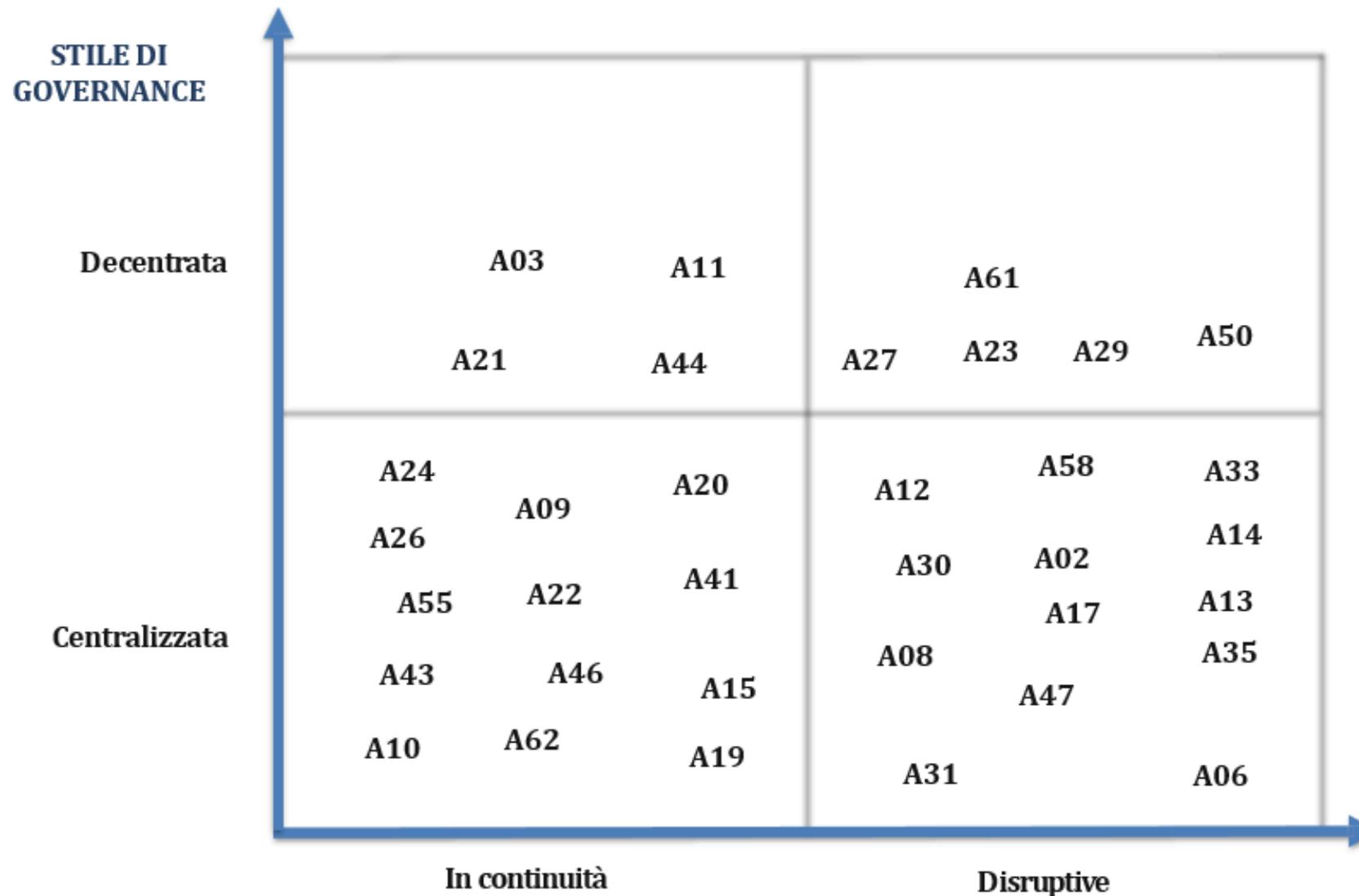
OBIETTIVI DI RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO



LE CRITICITA' EMERSE: UN ANNO DOPO



IL POSIZIONAMENTO DEGLI ATENEI



- Alcuni atenei ci hanno segnalato di sentirsi a **ridosso** tra **organizzazione centralizzata e decentrata** (anche se chi più in una categoria e chi più nell'altra): organizzazione strategica centralizzata con coordinamento centrale per attività come acquisti, ma responsabilità dello svolgimento dei progetti decentrata.
- Tra modalità **DECENTRATA** vs **CENTRALIZZATA**: **maggioranza atenei con controllo centralizzato** (26), sia in continuità (13) che disruptive (13).
- Tra modalità **IN CONTINUITÀ** vs **DISRUPTIVE**: **maggioranza disruptive (18)**, soprattutto con modalità centralizzata (13).

IMPATTI RISCONTRATI & MISURAZIONE

Impatto Organizzativo

- **Riorganizzazione amministrativa** atta a gestire la burocrazia dei progetti PNRR: **supporto rafforzato del PTA ai dipartimenti.**
- **Nuove responsabilità** legate ai **bandi a cascata**: atenei operanti come spoke assumono un **nuovo ruolo di gestione e controllo** al posto del Ministero.
- **Incentivo al reclutamento** di PTA e personale di ricerca.
- Incentivo alla **formazione procedurale e tecnologica del PTA** per gestire al meglio le richieste burocratiche e rispondere alla necessità di una **maggiore implementazione del digitale.**
- Maggiori competenze e consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sulle attività dell'ateneo: **potenziamento dell'attività di rendicontazione** svolta non solo dal PTA ma anche dal personale di ricerca.

Impatto Procedurale

- **Digitalizzazione delle procedure** una volta svolte in modalità analogica (es. digitalizzazione dei contratti).
- Implementazione di **nuove piattaforme per registrare, monitorare e condividere i risultati** con il Ministero in maniera più efficace e veloce.
- **Creazione di audit** negli atenei in cui non era già presente: spinta al potenziamento delle attività di **monitoraggio** di tutti gli atenei.
- **Razionalizzazione dei processi (checklist): ottimizzazione e maggiore controllo delle procedure interne**, al fine di rispondere con precisione alle richieste ministeriali relative alla reportistica delle attività connesse al PNRR.
- Sviluppo di una **maggiore flessibilità amministrativa**, atta a gestire le **nuove procedure legate ai bandi a cascata** (con nuove responsabilità ma anche nuove opportunità per gli atenei).

Impatto Relazionale

- Sviluppo di **maggiore collaborazione** all'interno dello stesso ateneo **tra diversi uffici del PTA.**
- Sviluppo di un **rapporto di fiducia tra PTA e personale di ricerca** dello stesso ateneo: aggregazione di competenze amministrative e scientifiche.
- Sviluppo di **collaborazioni interdisciplinari tra diversi dipartimenti / aree di ricerca** dello stesso ateneo.
- Crescita del **rapporto degli atenei con i soggetti privati**: maggiori possibilità di collaborare in futuro con il settore privato.
- Crescita della **collaborazione degli atenei con altre università / enti di ricerca.**
- **Supporto da parte del governo locale** nei confronti delle iniziative di innovazione degli atenei: **maggiore credibilità degli atenei sul territorio.**

IMPATTI RISCONTRATI & MISURAZIONE

Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggiore consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

Impatto sulla Ricerca

- Rinnovamento e/o acquisizione di **infrastrutture e strumentazione tecnologica innovativa** per sostenere la ricerca.
- Possibilità di **reclutamento di nuovi ricercatori** (professori, assegnisti, dottorandi).
- Aumento di **brevetti e pubblicazioni**: spinta allo sviluppo della ricerca dell'ateneo.
- **Modalità innovative e flessibili di gestione dei dottorati** (es. dottorati nazionali e mobilità degli studenti tra i diversi atenei).

Impatto sul Territorio

- Sviluppo di **infrastrutture aperte e inclusive**, pensate per supportare attivamente la collettività locale e favorire la **condivisione di risorse e servizi**.
- **Valorizzazione e manutenzione del patrimonio culturale** del territorio, per preservarlo e promuoverne la fruizione.
- Supporto allo **sviluppo dell'economia locale**.
- Possibilità di potenziamento della **residenzialità studentesca**.
- **Trasferimento tecnologico (Terza missione)**: condivisione e applicazione pratica dei risultati della ricerca.

Impatto Strategico

- Promozione di un **senso di appartenenza all'ateneo** attraverso una collaborazione interna più stretta e sinergica.
- Incentivo per docenti/ricercatori a **candidare nuovi progetti ambiziosi** per ulteriori finanziamenti dopo il PNRR.
- Sviluppo di **strumenti operativi per il PTA** per supportare progetti futuri e stimolare l'iniziativa di docenti/ricercatori.
- **Nuovo posizionamento su scala nazionale e locale** degli atenei più piccoli: maggiore **visibilità** grazie ai risultati dei progetti e alle collaborazioni innescate dal PNRR.
- Sforzo di **razionalizzazione dei servizi offerti dall'ateneo** per applicare a PNRR: maggiore competitività degli atenei nelle future richieste di finanziamento.

In generale, **POCHE PROCEDURE DI MISURAZIONE SISTEMATICA ATTIVATE.**

- Nella maggior parte dei casi: **consapevolezza degli atenei circa quali dimensioni di impatto hanno sperimentato, ma mancanza di strumenti di misurazione specifici per queste dimensioni.**
- Spinta a uno studio più approfondito.

SFIDE PER IL FUTURO

**Cura dell'investimento**

Mantenere infrastrutture costruite, strumenti tecnologici acquisiti e società partecipate istituite con il PNRR nel futuro.

**Assorbimento risorse umane**

Inserire a lungo termine PTA e personale di ricerca nell'ateneo.

**Valore pubblico**

Misurare, monitorare e comunicare l'impatto dei progetti al governo centrale e alla cittadinanza: nuova cultura organizzativa orientata verso la rendicontazione non solo finanziaria ma anche sociale.

**Nuovi finanziamenti**

Impiegare le capacità organizzative e operative sviluppate per i progetti PNRR al fine di candidare nuovi progetti ad altri finanziamenti.

**Nuovi progetti su base risultati raggiunti**

Sviluppare nuovi progetti partendo dai risultati raggiunti grazie ai progetti PNRR.

**Internazionalizzazione dei risultati**

Applicare a bandi europei / internazionali per portare avanti la ricerca iniziata con il PNRR.

**Future collaborazioni**

Valorizzare i rapporti tra atenei / centri di ricerca e con le imprese per future collaborazioni.

LABORATORIO BILANCIO

ASPETTI METODOLOGICI: DATASET E RICLASSIFICAZIONI

- Con l'obiettivo di garantire la massima omogeneità possibile nei dati di bilancio e di evidenziare diversi risultati intermedi significativi, sono state proposte alcune riclassificazioni del Conto Economico (CE) e dello Stato Patrimoniale (SP) (Sostero and Coran, 2020; Coran et al., 2023; Donna, 2024)

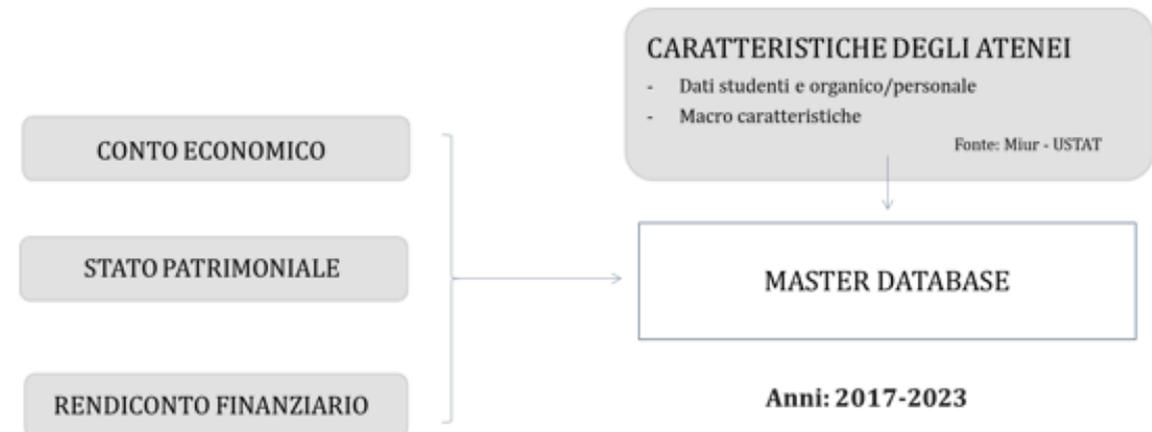
Conto economico: Riclassificazione ispirata al modello «*valore della produzione e valore aggiunto*»

- ▶ Valore Aggiunto (VA);
- ▶ Margine Operativo Lordo (MOL);
- ▶ Risultato (Operativo e Straordinario) e Risultato di Esercizio,

Stato patrimoniale: Riclassificazione di «*tipo funzionale*»

- ▶ Capitale investito netto;
- ▶ Posizione finanziaria netta;
- ▶ Impieghi e patrimonio netto;

Indici e indicatori: Le riclassificazioni hanno permesso il calcolo di specifici indici e indicatori di performance.



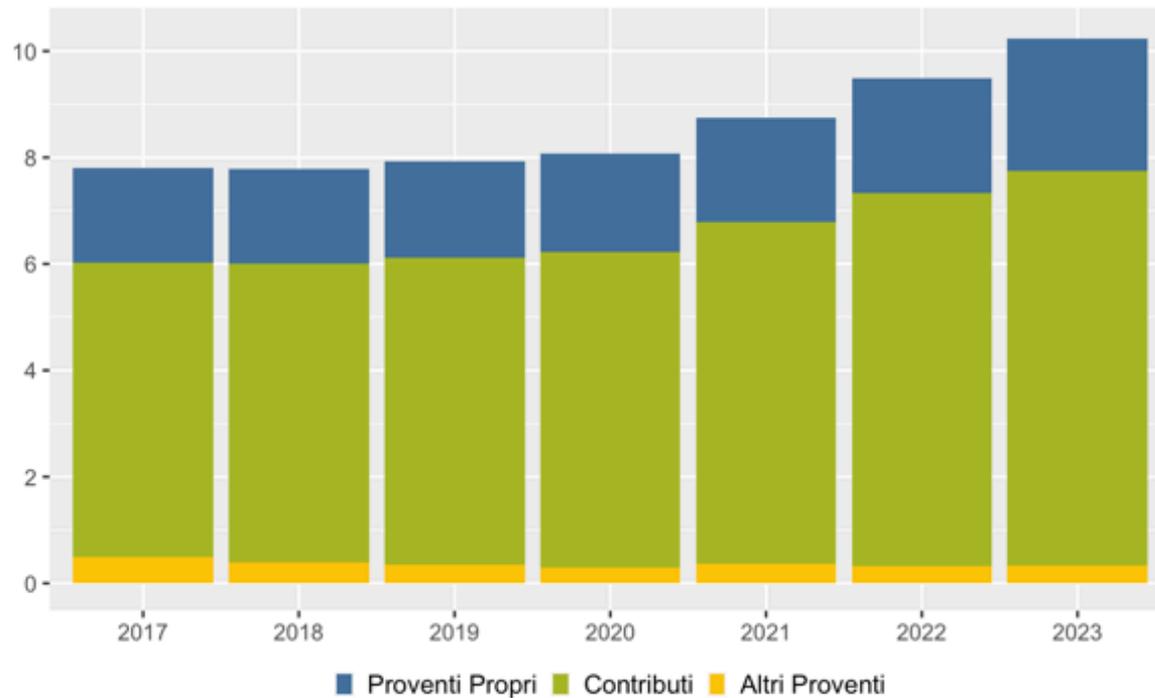
- Donna (2024), L'università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani.
- Coran, Donna, Sostero (2023) Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano
- Sostero and Coran (2020) Il bilancio degli atenei: schemi di analisi, *Management Control*: 3, 2020 pp. 113–141.

ANALISI DEI PROVENTI

La figura a sinistra mostra l'evoluzione dei proventi operativi, suddivisi per categorie dal 2017 al 2023. Ogni barra rappresenta un anno, con segmenti colorati che indicano la composizione delle diverse tipologie di proventi.

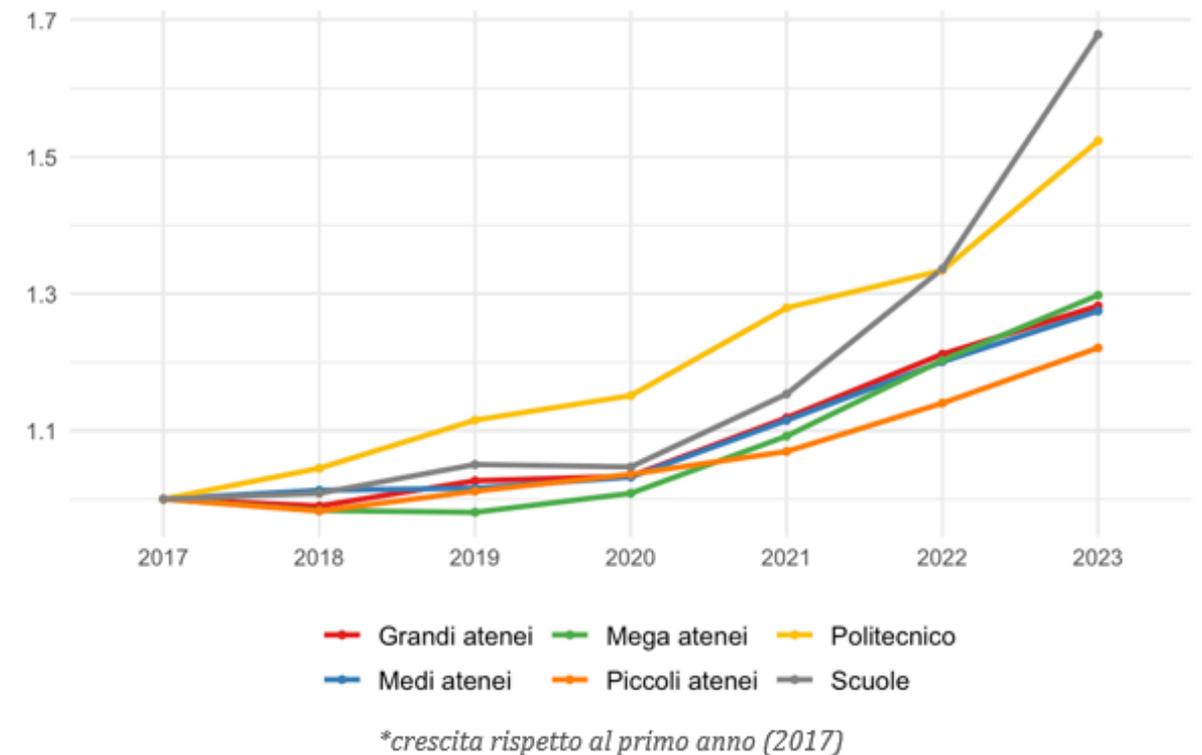
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei proventi rispetto al 2017, distinguendo per le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione proventi operativi per anno



*valori in miliardi di euro

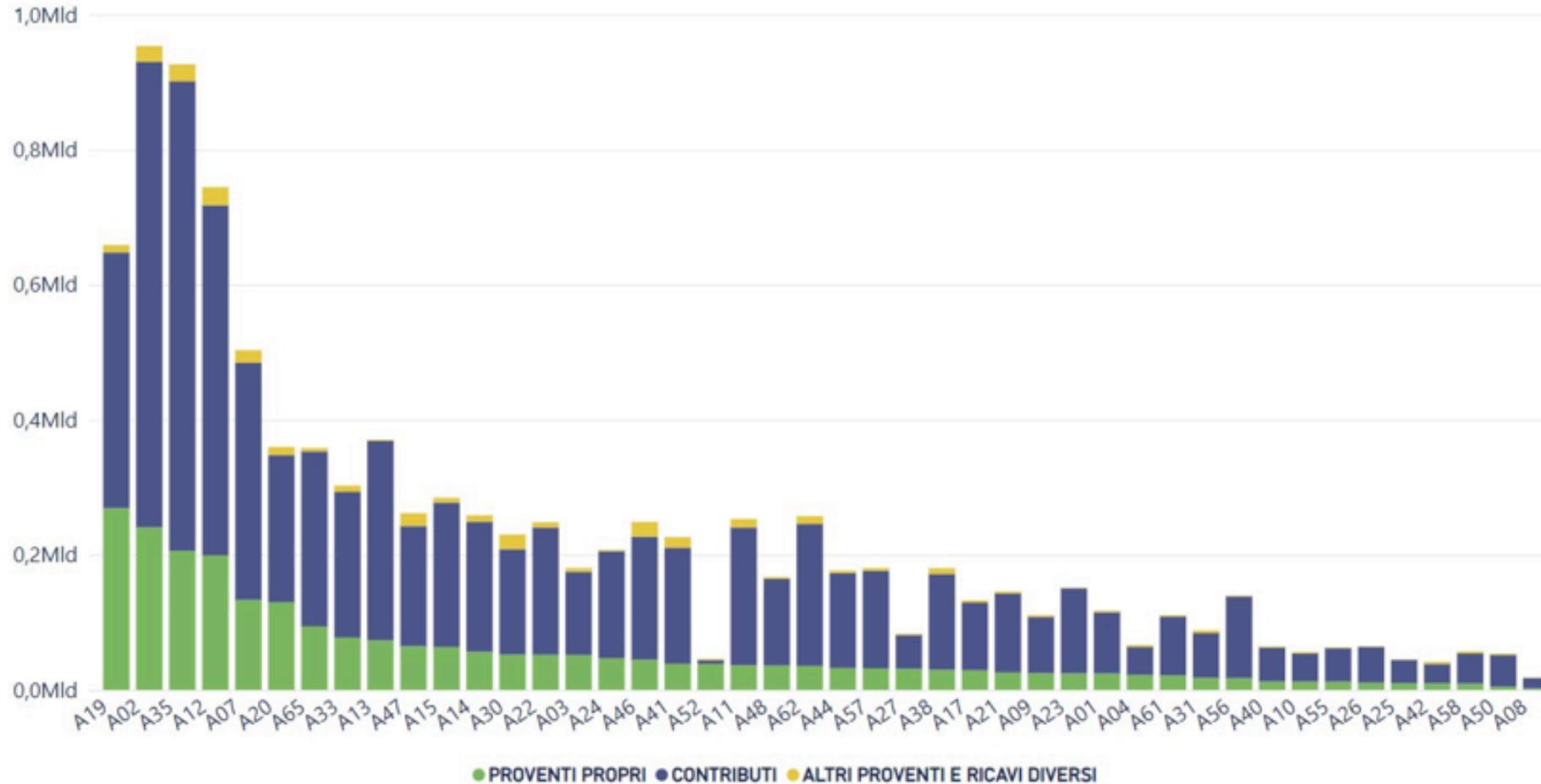
Crescita dei proventi operativi per tipologia e dimensione



*crescita rispetto al primo anno (2017)

ANALISI DEI PROVENTI - COMPOSIZIONE PROVENTI 2023

Composizione dei proventi per ateneo (2023)

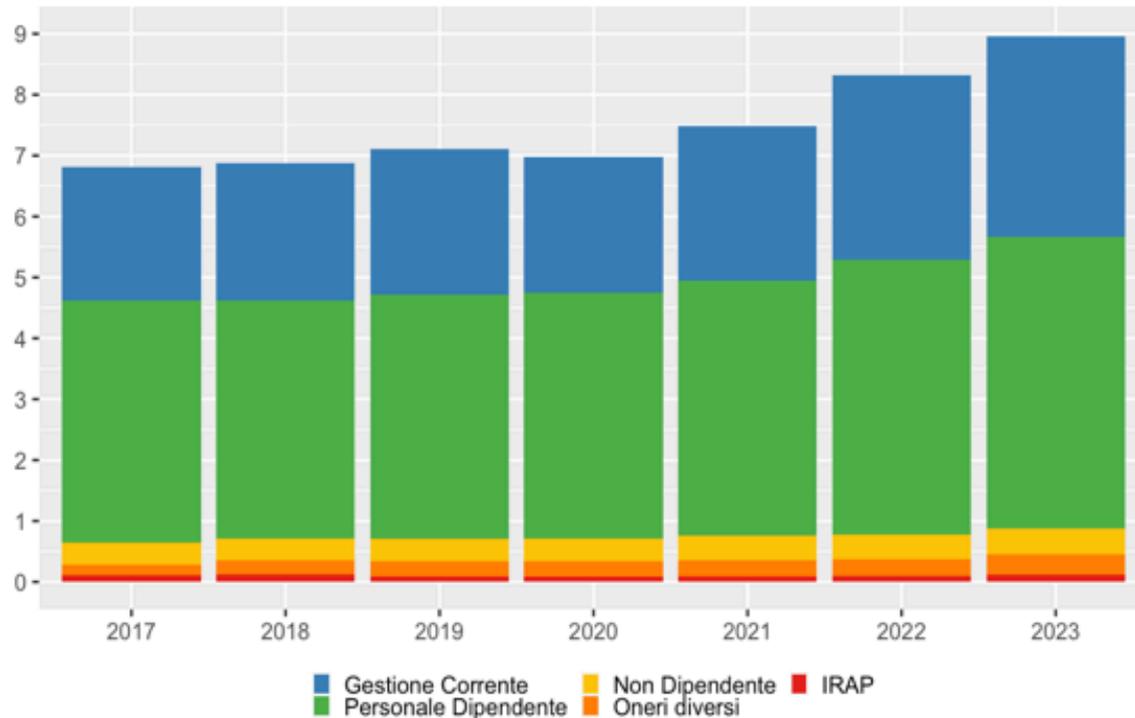


ANALISI DEI COSTI

Il grafico a sinistra mostra l'andamento complessivo dei costi, suddivisi per tipologia dal 2017 al 2023. Le barre colorate rappresentano i costi di ciascuna categoria.

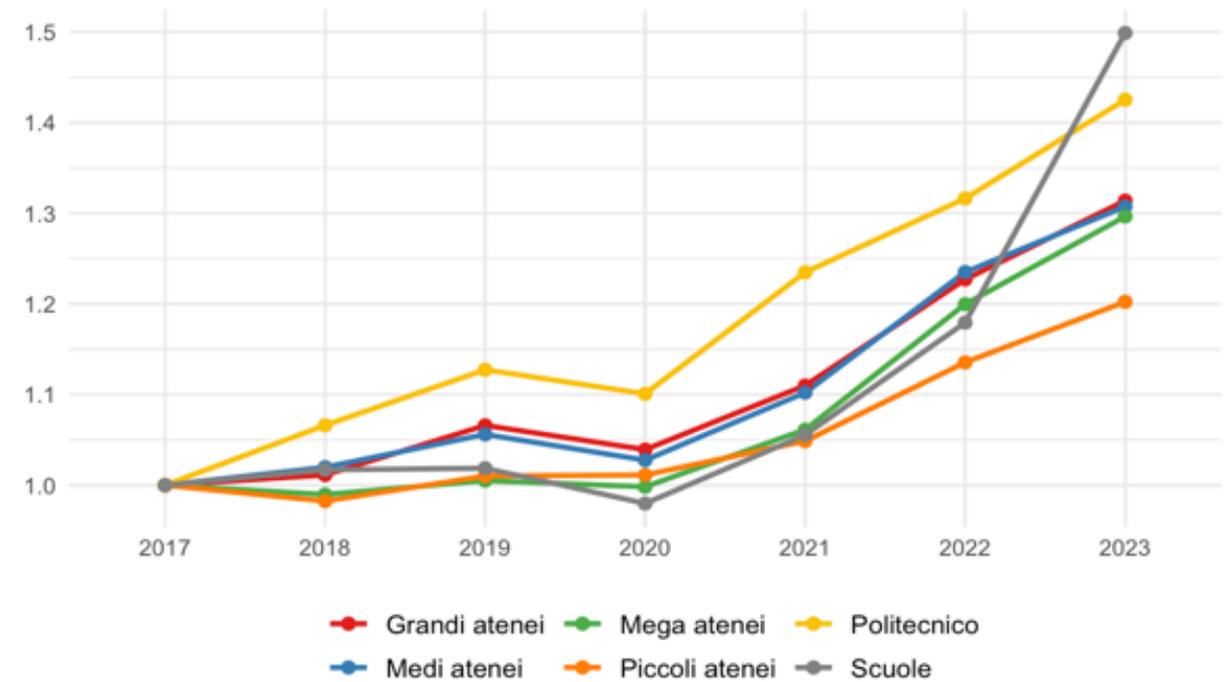
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei costi rispetto al 2017, distinguendo le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione dei costi per anno



*valori in miliardi di euro

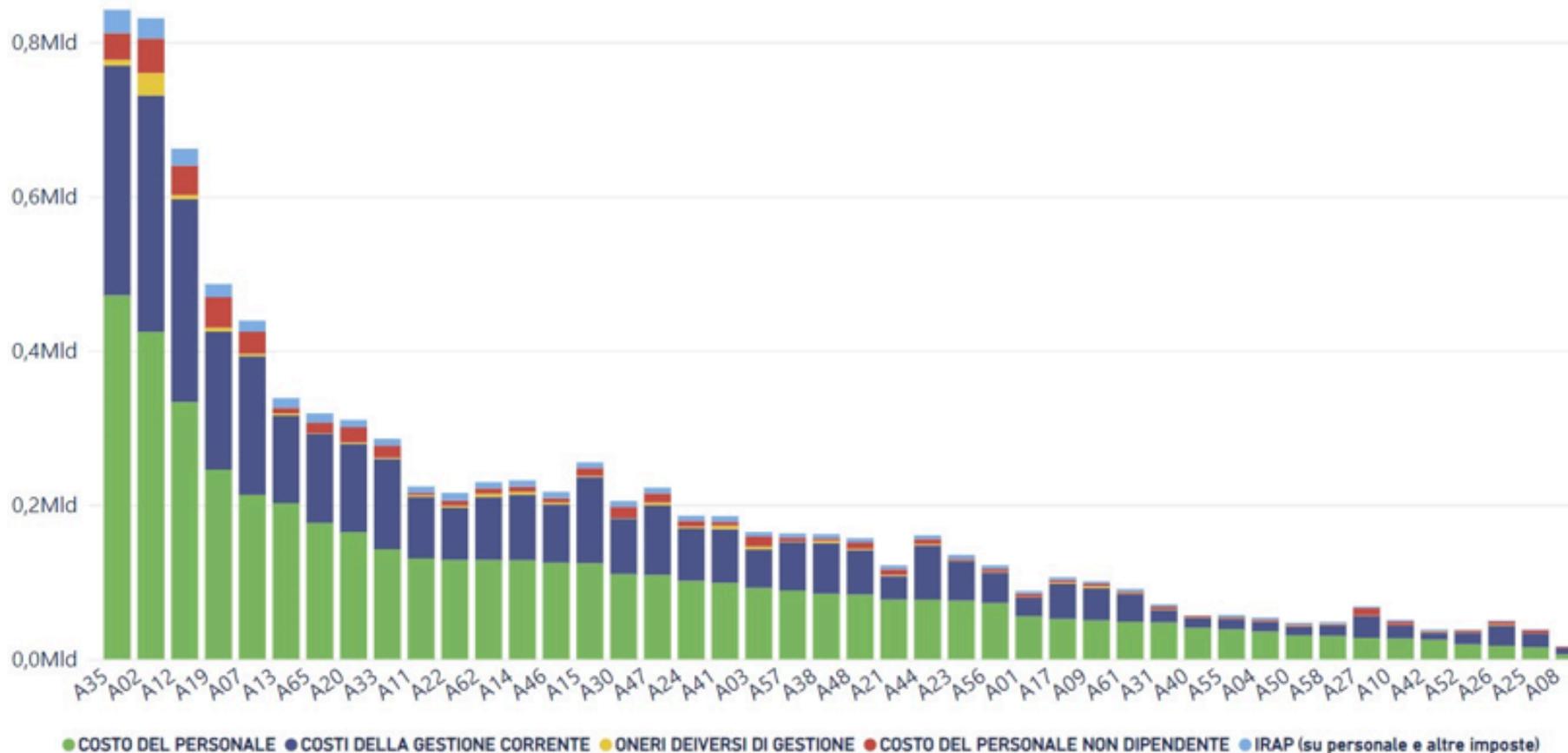
Crescita dei costi per tipologia e dimensione



*crescita rispetto al primo anno (2017)

ANALISI DEI COSTI - COMPOSIZIONE COSTI 2023

Composizione dei costi per ateneo (2023)

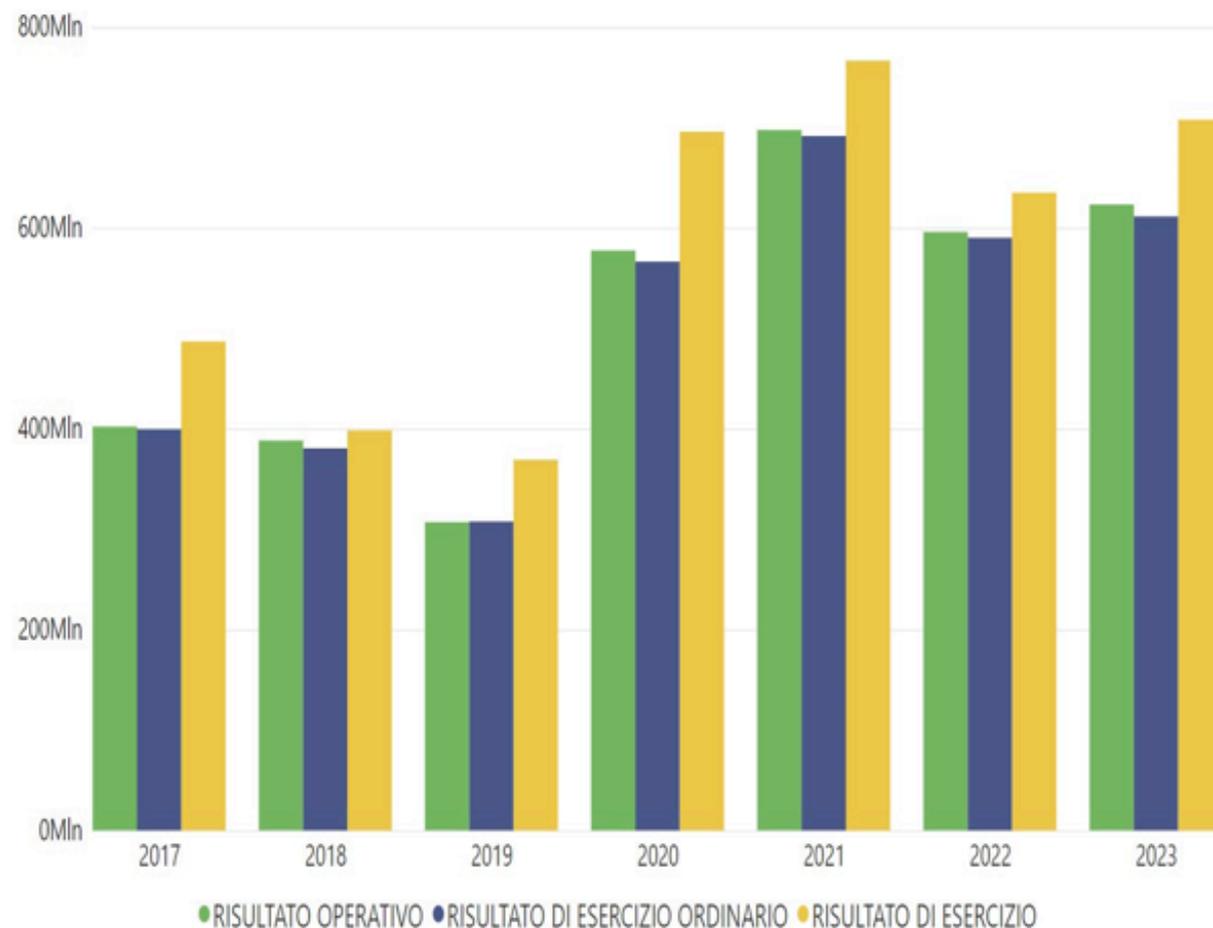


La figura mostra la ripartizione dei costi del 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto.

Ogni barra rappresenta un ateneo e distingue tra le principali voci di spesa: costo del personale dipendente, costi della gestione corrente, oneri diversi di gestione, costo del personale non dipendente e IRAP.

RISULTATO DI ESERCIZIO

Risultato di esercizio per anno (aggregato GP)

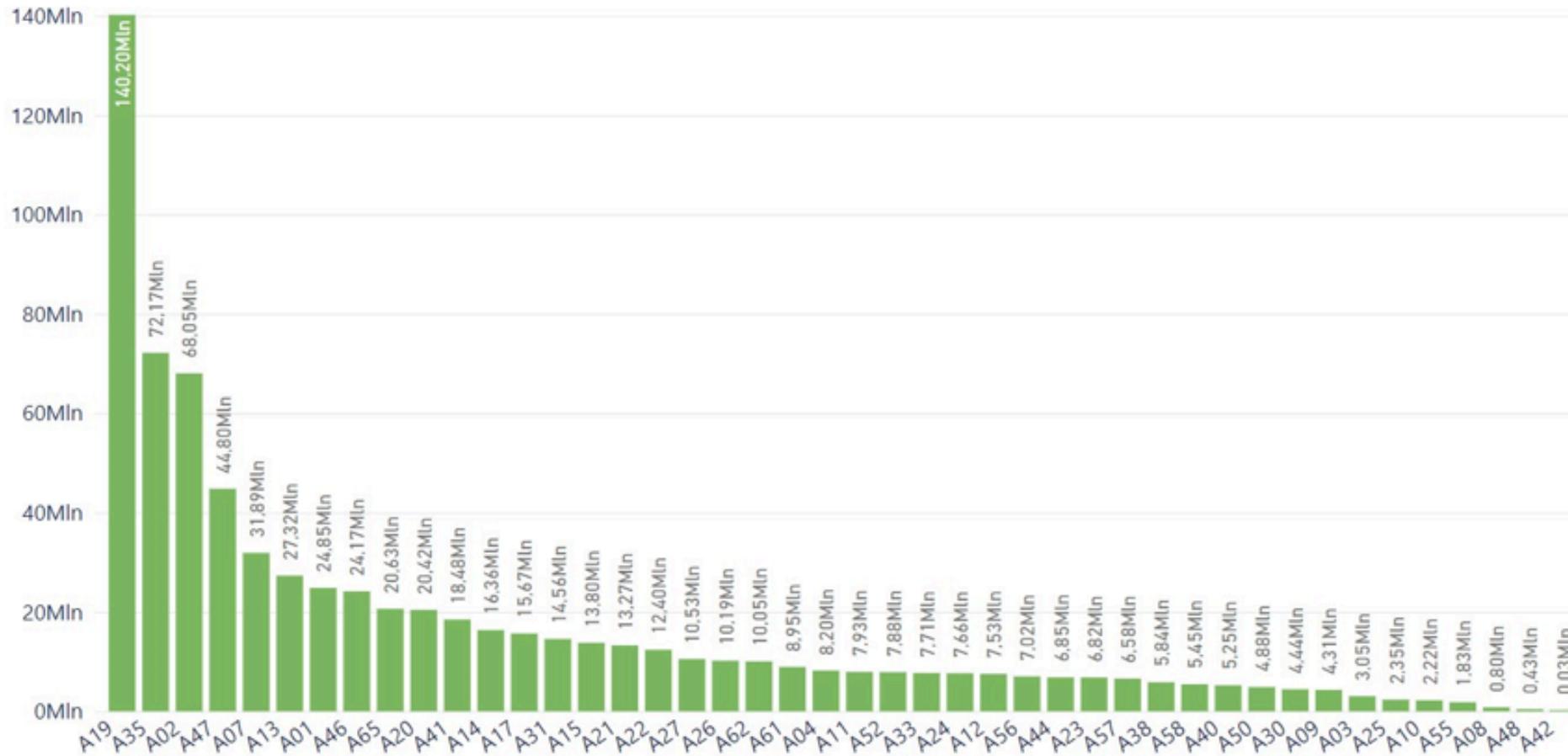


La figura illustra l'andamento del risultato di esercizio annuale aggregato dal 2017 al 2023. Vengono inoltre riportati:

- **Risultato operativo:** calcolato al netto dei proventi e oneri finanziari, e delle rettifiche di valore delle attività finanziarie.
- **Risultato di esercizio ordinario:** al netto dei proventi e oneri straordinari.

RISULTATO DI ESERCIZIO 2023

Risultato di Esercizio (2023)

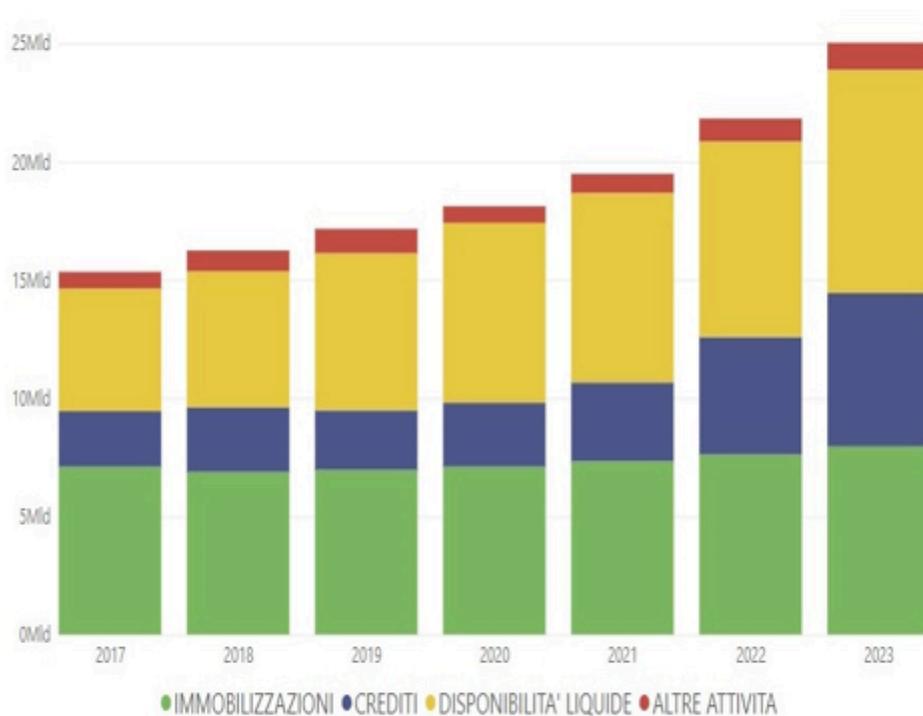


La figura mostra il risultato di esercizio per l'anno 2023 di ciascun ateneo partecipante al progetto.

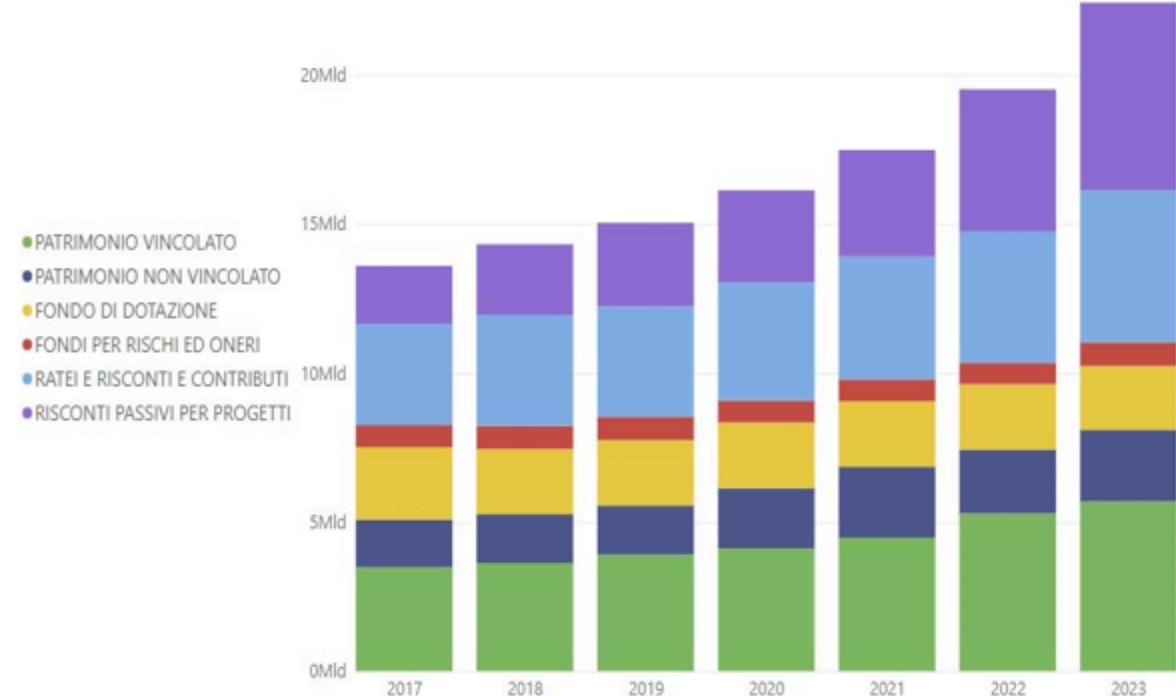
COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO E DEL PASSIVO

La figura riporta la suddivisione totale dell'Attivo (a sinistra) e del Passivo (a destra) dal 2017 al 2023 in aggregato, mostrando le principali componenti **Attivo:** Immobilizzazioni, Crediti, Disponibilità liquide, Altre attività. **Passivo:** Patrimonio vincolato, Patrimonio non vincolato, Fondo di dotazione. Fondi rischi e oneri, Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti, Risconti passivi per progetti e ricerche in corso.

Andamento e composizione dell'attivo per anno (aggregato GP)

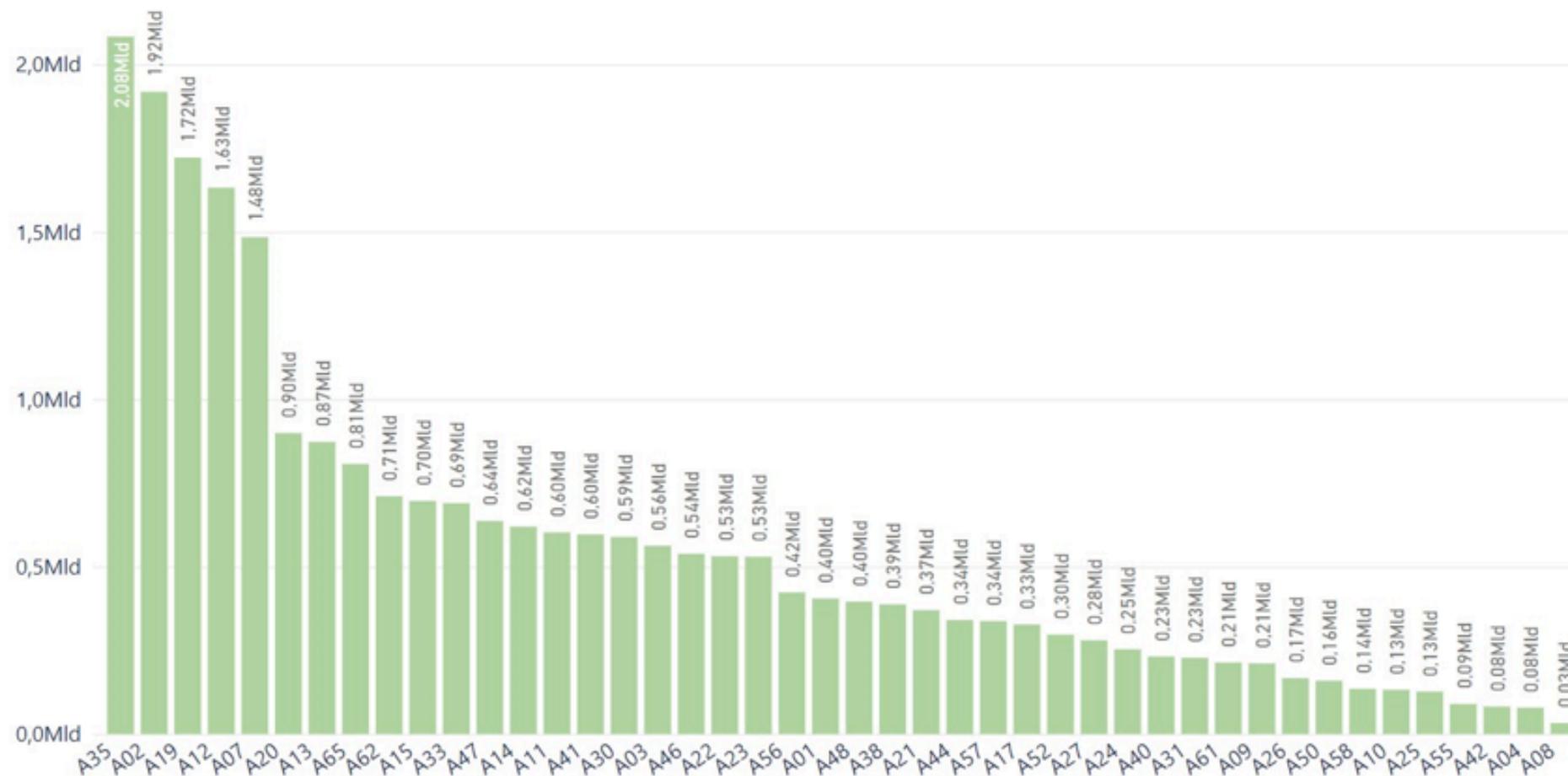


Andamento e composizione del passivo per anno (aggregato GP)



COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO 2023

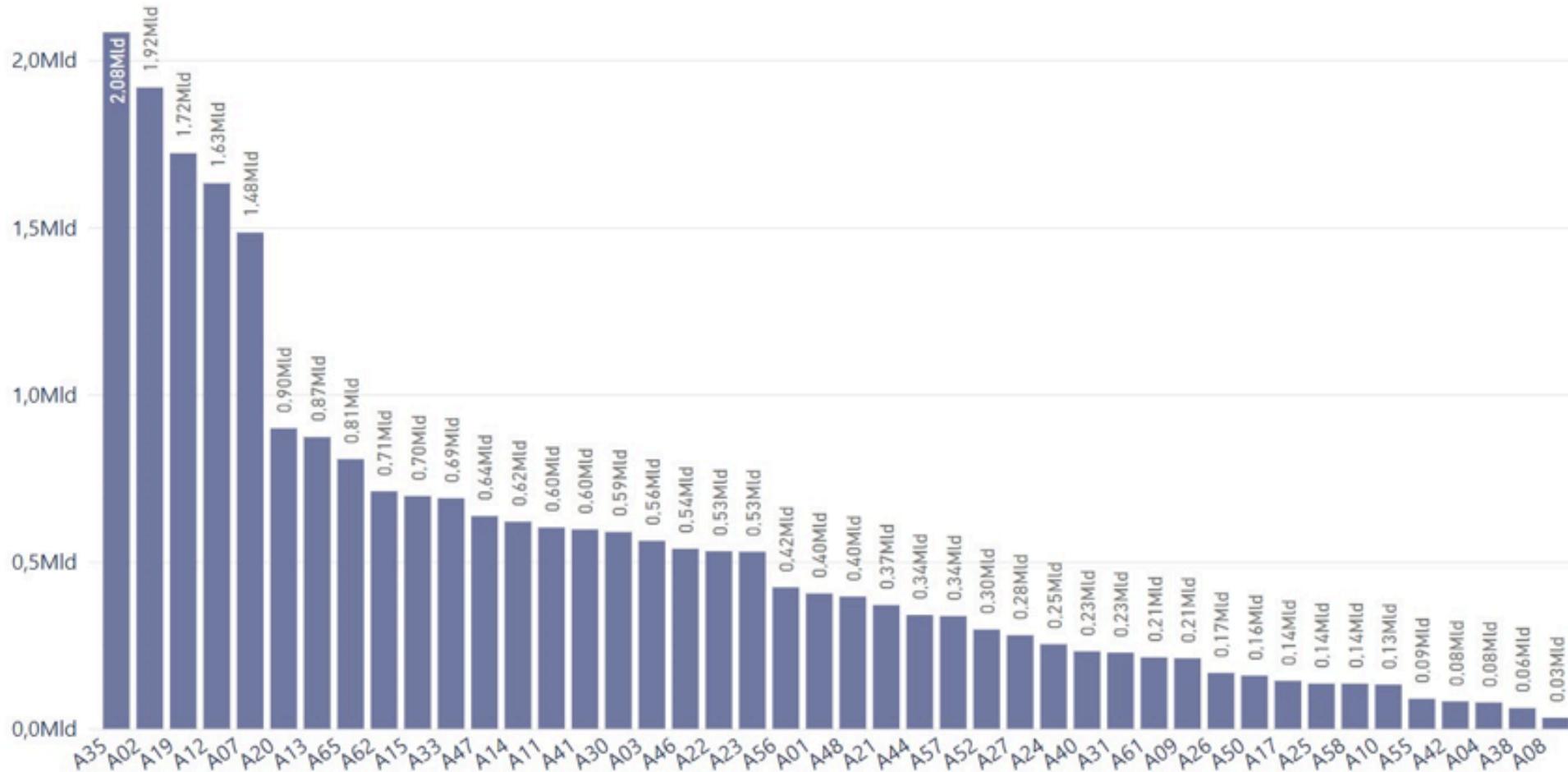
Totale Attivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale dell'Attivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto.

COMPOSIZIONE DEL PASSIVO 2023

Totale Passivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale del Passivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto

APPENDICE METODOLOGICA

Il progetto GP ha raccolto questo anno l'adesione su base volontaria dei seguenti 62 Atenei,
di cui: 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

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

Università degli Studi di Padova
Università degli Studi di Palermo
Università degli Studi di Parma
Università degli Studi di Napoli Parthenope
Università degli Studi di Pavia
Università degli Studi di Perugia
Università degli Studi del Piemonte Orientale
"Amedeo Avogadro"
Politecnico di Bari
Università Politecnica delle Marche
Politecnico di Milano
Politecnico di Torino
Università del Salento
Università degli Studi di Salerno
Università degli Studi del Sannio
Sapienza Università di Roma
Università degli Studi di Sassari
Università degli Studi di Siena
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
di Trieste - SISSA
Scuola Normale Superiore di Pisa
Scuola Superiore di Studi Universitari e
Perfezionamento S.Anna di PISA - SSSA

Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Università degli Studi di Torino
Università degli Studi di Trento
Università degli Studi di Udine
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
Università Ca' Foscari di Venezia
Università degli Studi di Verona
Università degli Studi di Trieste
Università degli Studi Mediterranea di Reggio
Calabria
Università degli Studi dell'Aquila
Università degli Studi del Molise
Università della Basilicata
Università Campus Bio-Medico di Roma
Università Europea di Roma
LIUC - Università Cattaneo
LUMSA - Libera Università Maria Santissima
Assunta
Università Cattolica del Sacro Cuore
Università degli Studi di Genova
Università Telematica San Raffaele
Università degli Studi di Cagliari
Università di Foggia

Servizi AMM	AMM-01.1	Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	Servizi DID	DID-03.01	Supporto alla didattica per il I e II ciclo	
	AMM-01.2	Pianificazione delle risorse umane		DID-03.02	Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	
	AMM-01.3	Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR		DID-03.03	Supporto alla didattica per il post-laurea	
	AMM-01.4	Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità		DID-03.04	Gestione della "Student life"	
	AMM-01.5	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)		DID-03.05	Gestione mense	
	AMM-01.6	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)		DID-03.06	Internazionalizzazione studenti e dottorandi	
	AMM-01.7	Affari istituzionali e supporto organi collegiali		DID-03.07	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	
	AMM-01.8	Affari legali		DID-03.08	Supporto alla gestione ospedaliera	
	AMM-01.9	Comunicazione esterna e relazioni coi media		DID-03.09	Supporto alla gestione veterinaria	
	AMM-01.10	Merchandising, sponsorship, fundraising e Alumni		DID-03.10	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica	
	AMM-01.11	Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale		Servizi RIC	RIC-04.01	Gestione trasferimento tecnologico
	AMM-01.12	Servizi sociali e welfare			RIC-04.02	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati
	AMM-01.13	Gestione amministrativa personale non strutturato			RIC-04.03	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati
	AMM-01.14	Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente			RIC-04.04	Gestione conto terzi
	AMM-01.15	Gestione amministrativa personale strutturato			RIC-04.05	Supporto tecnico all'attività di ricerca
	AMM-01.16	Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni		Servizi SBMA	SBMA-05.01	SBA_Gestione risorse online e digitali
Servizi INFR	INFR-02.1	Edilizia_Nuovi interventi edilizi	SBMA-05.02		SBA_Gestione patrimonio cartaceo	
	INFR-02.2	Edilizia_Interventi sul costruito	SBMA-05.03		SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	
	INFR-02.3	Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	SBMA-05.04		SBA_Gestione front-office biblioteche	
	INFR-02.4	Gestione speso sotto soglia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	SBMA-05.05		Gestione museale e/o archivistica	
	INFR-02.5	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	SBMA-05.06		Gestione editoriale	
	INFR-02.6	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta				
	INFR-02.7	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi				
	INFR-02.8	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa				
	INFR-02.9	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi				
	INFR-02.10	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza				

TASSI DI
RISPOSTA

BO



35 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	44,0%
MEDIA PICCOLI	38,5%
MEDIA MEDI	49,8%
MEDIA GRANDI	36,2%
MEDIA MEGA	35,9%
MEDIA SCUOLE	71,2%

Studenti (primo anno)



53 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	21,3%
MEDIA PICCOLI	26,9%
MEDIA MEDI	21,3%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	16,2%
MEDIA SCUOLE	28,3%

Studenti (anni successivi)



54 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	19,4%
MEDIA PICCOLI	23,5%
MEDIA MEDI	21,8%
MEDIA GRANDI	16,8%
MEDIA MEGA	26,7%
MEDIA SCUOLE	27,7%

PTA



57 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	51,1%
MEDIA PICCOLI	54,4%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	44,9%
MEDIA MEGA	48,6%
MEDIA SCUOLE	73,5%

DDA



58 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	33,4%
MEDIA PICCOLI	43,3%
MEDIA MEDI	31,3%
MEDIA GRANDI	28,8%
MEDIA MEGA	26,5%
MEDIA SCUOLE	34,8%

STUD II

codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A17	657	10283	6%
A14	1239	22684	5%
A32	11964	18379	65%
A26	67	242	28%
A30	1522	12470	12%
A42	87	2712	3%
A33	2402	29375	8%
A46	464	21364	2%
A22	774		
A06	18956	19766	96%
A29	850	64000	1%
A11	845	18209	5%
A43	365	4281	9%
A48	729	11892	6%
A34	9818	11201	88%
A12	2823	43240	7%
A36	1154	59351	2%
A21	110	20201	1%
A10	681	3476	20%
A50	379	8250	5%
A15	562	20796	3%
A40	409	6328	6%
A23	563	8872	6%
A37	683	50107	1%
A47	1203	20516	6%
A41	394	15467	3%
A05	2258	28767	8%
A56	357	16536	2%
A61	261	10866	2%
A39	548	6616	8%
A03	1475	15999	9%
A13	2733	24006	11%
A02	5602	70051	8%
A20	3356	27630	12%
A59	58	4400	1%
A38	295	14966	2%
A44	3714	10390	36%
A62	716	17395	4%
A18	4996	7705	65%
A51	221	2152	10%
A01	1072	14930	7%
A58	217	3769	6%
A24	1685	11749	14%
A65	2340	23326	10%
A57	9192	13136	70%
A52	652	6637	10%
A07	8.607	9.701	89%
A04	183	4718	4%
A55	240	5273	5%
A09	2356	8315	28%
A54	7386	31776	23%
A31	6939	10.983	63%
A53	2083	2234	93%
A60	1483	1864	80%
A19	13644	14515	94%

STUD I

codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	407	4063	10%
A02	1547	19248	8%
A03	499	4167	12%
A04	60	2796	2%
A05	1138	10403	11%
A06	5445	5986	91%
A07	2.224	2.834	78%
A09	614	3824	16%
A10	300	968	31%
A11	277	6513	4%
A12	952	11974	8%
A13	1324	11017	12%
A14	562	7037	8%
A15	259	6984	4%
A17	396	4001	10%
A18	1529	2974	51%
A20	946	5476	17%
A21	76	5176	1%
A22	709		
A23	309	3681	8%
A24	315	2734	12%
A26	17	60	28%
A29	359	17628	2%
A30	604	3260	19%
A31	1530	3.243	47%
A32	3439	7243	47%
A33	888	8048	11%
A34	3370	4038	83%
A36	563	12201	5%
A37	114	21884	1%
A38	97	6326	2%
A39	126	4285	3%
A40	148	2934	5%
A41	114	5294	2%
A42	34	1143	3%
A43	127	1200	11%
A44	1636	3283	50%
A46	233	8001	3%
A47	613	6013	10%
A48	163	3836	4%
A50	154	1275	12%
A51	39	200	20%
A52	198	1908	10%
A53	665	703	95%
A54	2362	8771	27%
A55	116	1510	8%
A56	134	4800	3%
A57	3114	4530	69%
A58	66	1297	5%
A59	10	1400	1%
A60	649	608	107%
A61	115	2606	4%
A62	369	7656	5%
A65	1359	9527	14%

DDA

Codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	377	823	46%
A02	2006	7955	25%
A03	286	1594	18%
A04	224	465	48%
A05	926	2280	41%
A06	434	1367	32%
A07	1295	3.846	34%
A08	165	369	45%
A09	223	773	29%
A10	151	432	35%
A11	367	1587	23%
A12	1826	5245	35%
A13	690	3139	22%
A14	909	1901	48%
A15	413	2404	17%
A17	405	813	50%
A18	269	980	27%
A19	2312	5602	41%
A20	748	3407	22%
A21	76	634	12%
A22	167		
A23	249	1.121	22%
A24	361	1571	23%
A25	277	507	55%
A26	91	574	16%
A27	188	780	24%
A29	1163	4317	27%
A30	382	2146	18%
A31	284	700	41%
A32	72	1702	4%
A33	538		
A34	176	698	25%
A36	686	4898	14%
A37	861	6251	14%
A38	281	1022	27%
A39	369	789	47%
A40	209	322	65%
A41	245	1480	17%
A42	69	199	35%
A43	242	939	26%
A44	295	1184	25%
A45	90	117	77%
A46	263	1796	15%
A47	471	1938	24%
A48	467	1258	37%
A50	174	362	48%
A51	48	109	44%
A52	136	219	62%
A53	176	423	42%
A54	1329	3703	36%
A55	92	945	10%
A56	228	1040	22%
A57	318	846	38%
A58	133	383	35%
A59	105	328	32%
A60	47	110	43%
A61	155	853	18%
A62	638	1524	42%
A64	91	109	83%
A65	788	1430	55%

PTA

Codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	178	333	53%
A02	1523	3272	47%
A03	442	744	59%
A04	117	259	45%
A05	443	1062	42%
A06	286	565	51%
A07	1004	1.586	63%
A08	39	46	85%
A09	175	349	50%
A10	117	245	48%
A11	222	611	36%
A12	1424	2584	55%
A13	870	1351	64%
A14	628	969	65%
A15	493	908	54%
A17	287	368	78%
A18	146	270	54%
A19	882	1340	66%
A20	577	1008	57%
A21	92	475	19%
A22	109		
A23	217	502	43%
A24	336	826	41%
A25	106	125	85%
A26	117	234	50%
A27	205	276	74%
A29	850	2038	42%
A30	297	829	36%
A31	206	420	49%
A32	166	818	20%
A33	473	908	52%
A36	579	2087	28%
A37	572	2375	24%
A38	179	385	46%
A39	197	306	64%
A40	217	316	69%
A41	186	660	28%
A42	62	144	43%
A43	159	284	56%
A44	230	551	42%
A45	45	72	63%
A46	211	960	22%
A47	291	727	40%
A48	333	605	55%
A50	103	185	56%
A51	53	103	51%
A52	87	142	61%
A53	125	160	78%
A54	829	1274	65%
A55	112	247	45%
A56	193	447	43%
A57	364	648	56%
A58	74	166	45%
A59	77	225	34%
A60	62	83	75%
A61	141	333	42%
A62	461	990	47%
A64	60		
A65	580	1226	47%

BO

codifica anonima	a.a. 2023-2024	
	# RISPOSTE	TASSO DI RISPOSTA
FF		31,0%
AW		38,9%
DD		64,7%
MM		72,1%
AE		47,2%
G		44,1%
ZZ		32,9%
M		49,0%
O		76,6%
B		
LL		22,3%
OO		45,9%
T		86,9%
U		54,5%
WS		31,8%
II		56,2%
XT		37,8%
A		50,6%
BX		69,8%
TT		26,2%
D		20,9%
C		37,1%
I		46,4%
R		44,9%
P		27,3%
V		
E		46,8%
KG		27,0%
NN		24,8%
Z		58,0%
BW		61,4%
KM		45,7%
AJ		43,6%
CX		27,7%
BJ		18,7%
YH		49,4%
BK		20,4%
AX		