

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.....	22
Piano triennale AGID.....	23
Contabilità analitica della ricerca.....	29
Appendici.....	35

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 (GP2025)** alla sua **21^a edizione**, coinvolgendo su base volontaria 53 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 6 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 GP2025, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- **Piano triennale trasformazione digitale AGID**
- **Contabilità analitica dei progetti di ricerca**

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**:

Piano triennale trasformazione digitale AGID, che si è posto l'obiettivo di **analizzare l'eterogeneità** dei Piani Triennali per la Trasformazione Digitale degli atenei italiani, **evidenziando criticità e buone pratiche, e di adattare il Piano Triennale AgID alle peculiarità del settore universitario**, individuando elementi di specificità e possibili aree di integrazione.

Contabilità analitica dei progetti di ricerca, che si è posto l'obiettivo di **confrontare le pratiche contabili** utilizzate per **gestire, monitorare, valutare e rendicontare la dimensione economica dei progetti di ricerca** gestiti dai Dipartimenti dell'ateneo.

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

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

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

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

Nelle slide successive sono riportate:

- le **analisi di 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**.

codice unico

A01

Dimensione

medi

A01

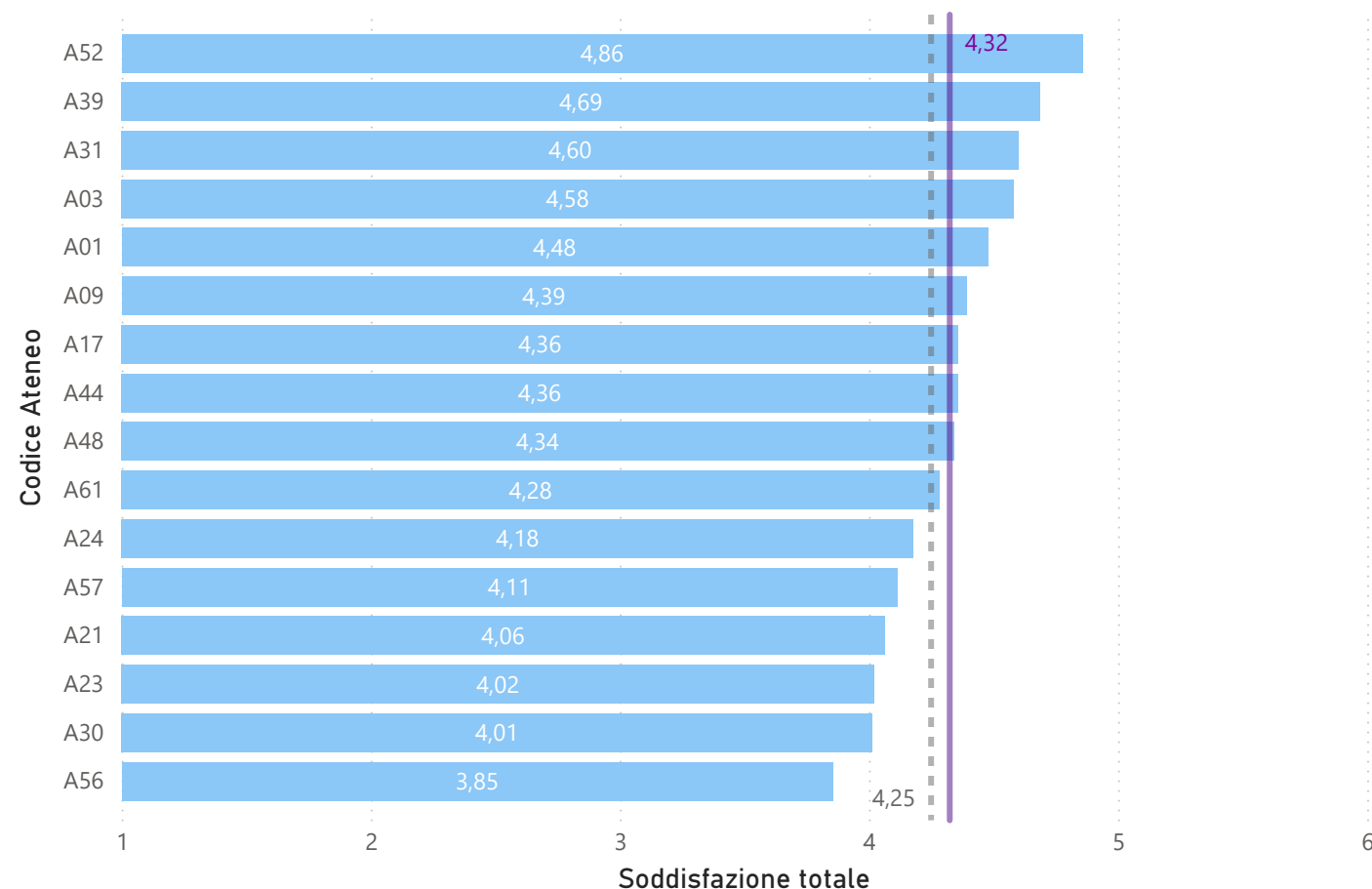
Codice ateneo

Medio

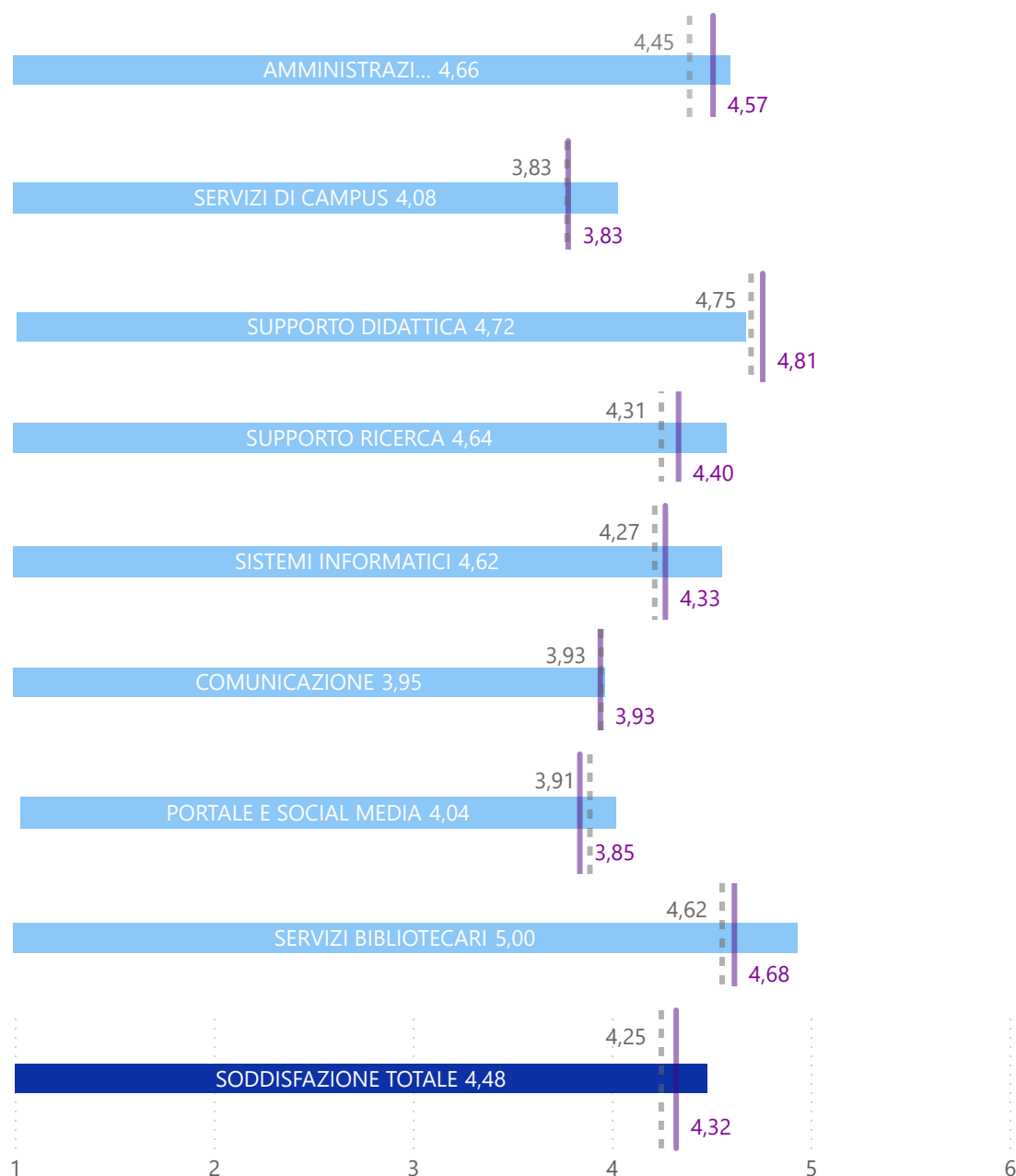
Classe dimensionale

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** dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena) e rispetto alla media **di tutti gli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata).

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



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 valore non fosse disponibile ed 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

Classe 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 unico

A01

Dimensione

medi

A01

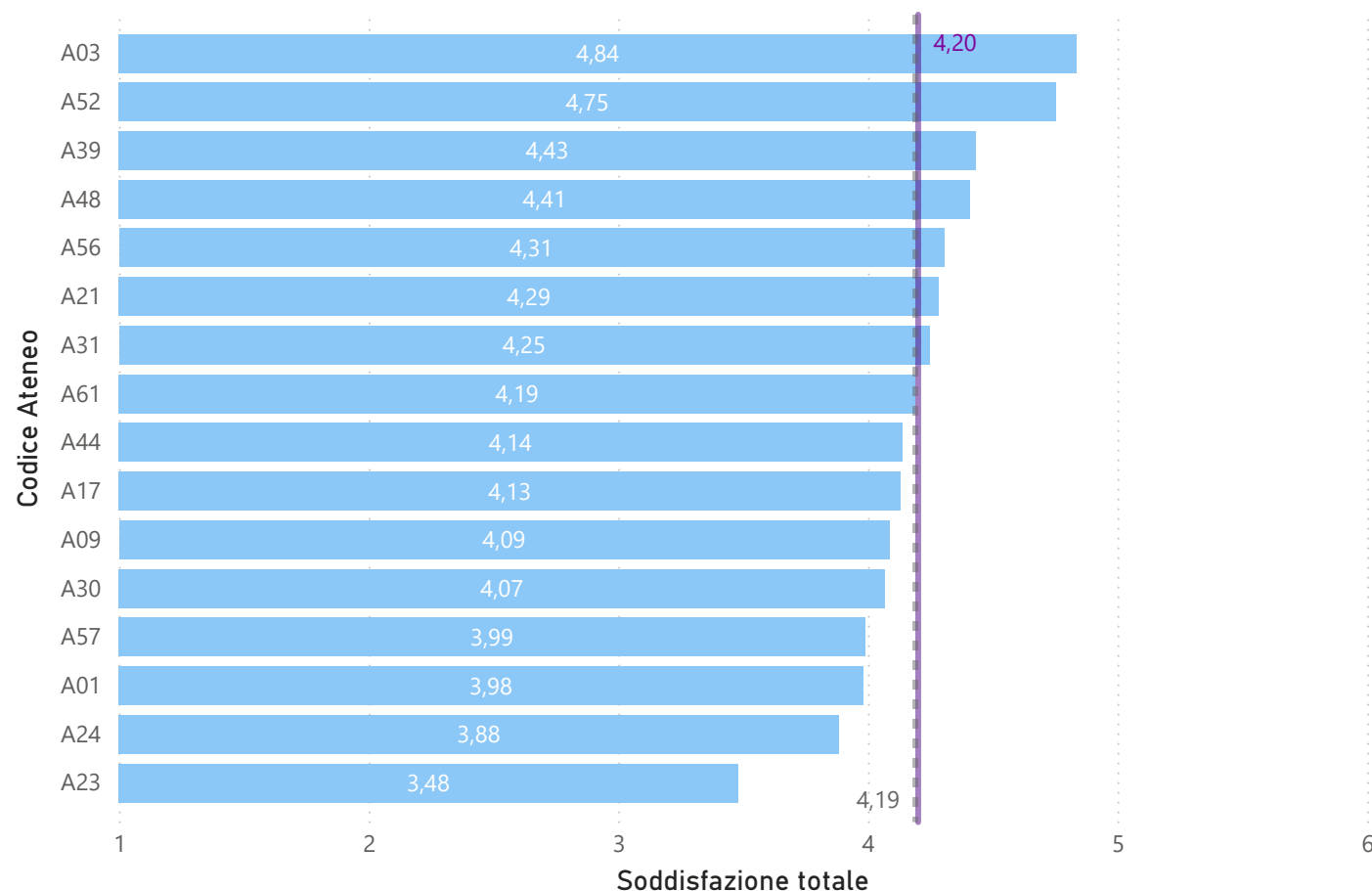
Codice ateneo

Medio

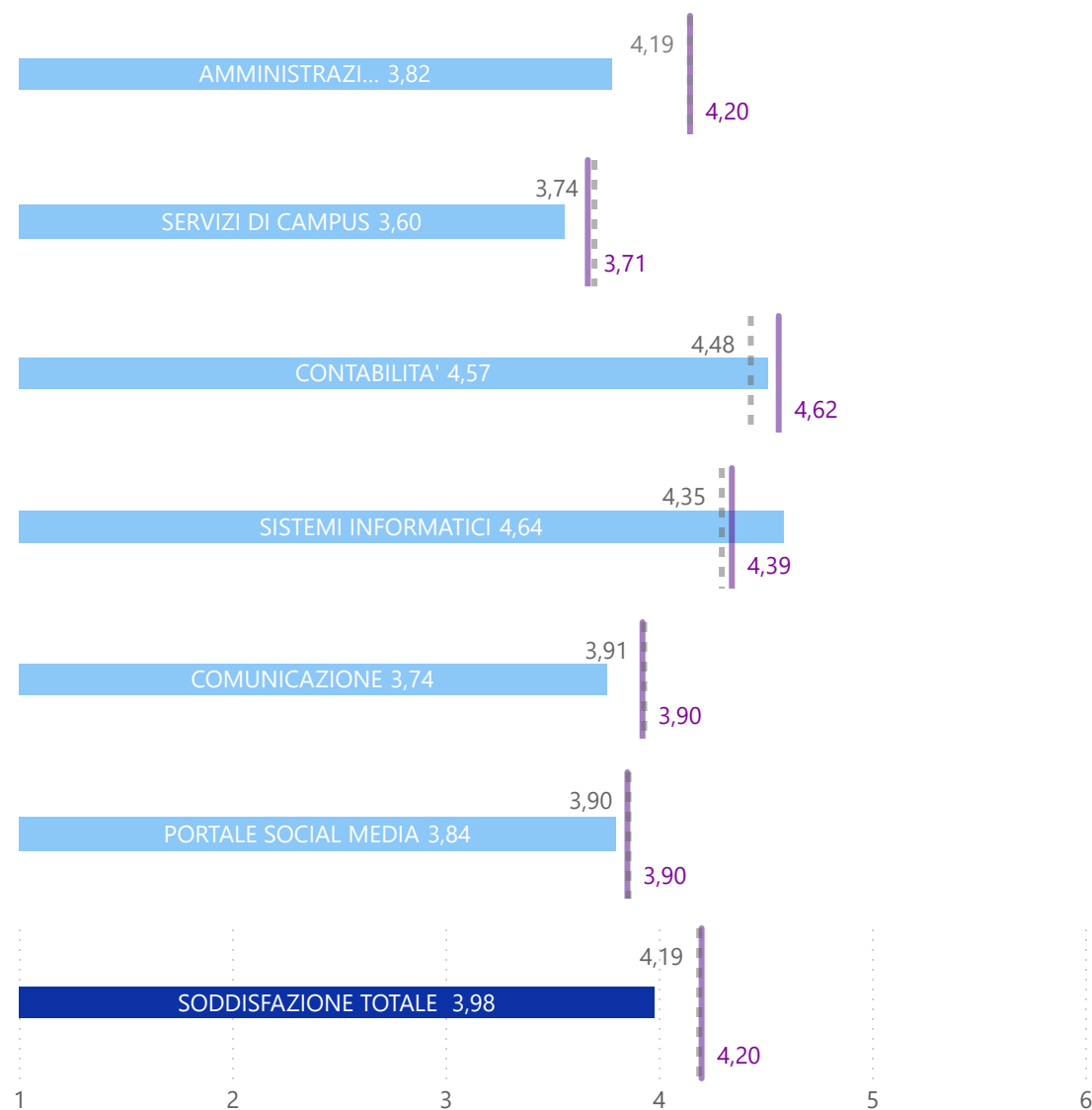
Classe dimensionale

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



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

Classe 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 unico

A01

Dimensione

medi

A01

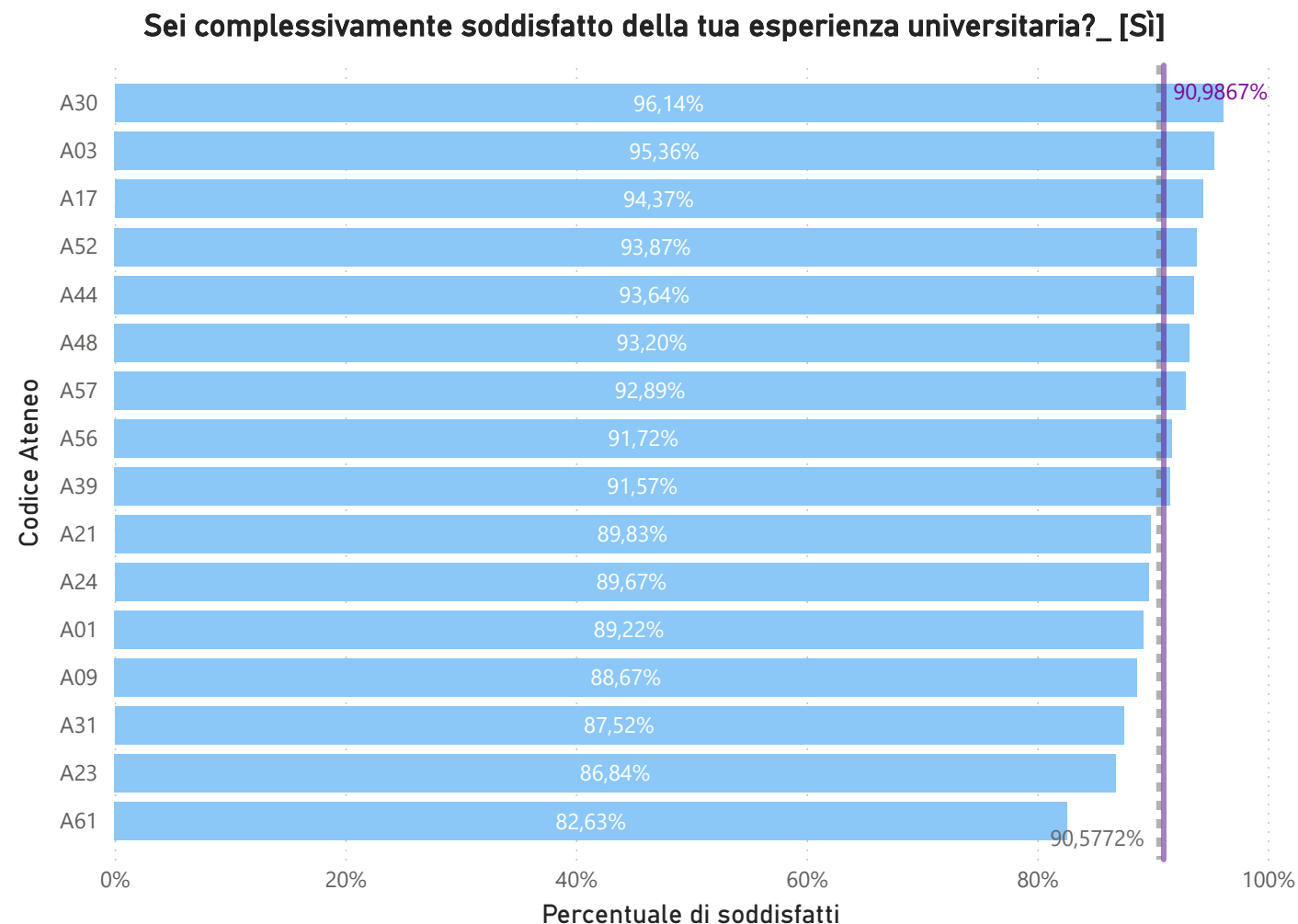
Codice ateneo

Medio

Classe 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).

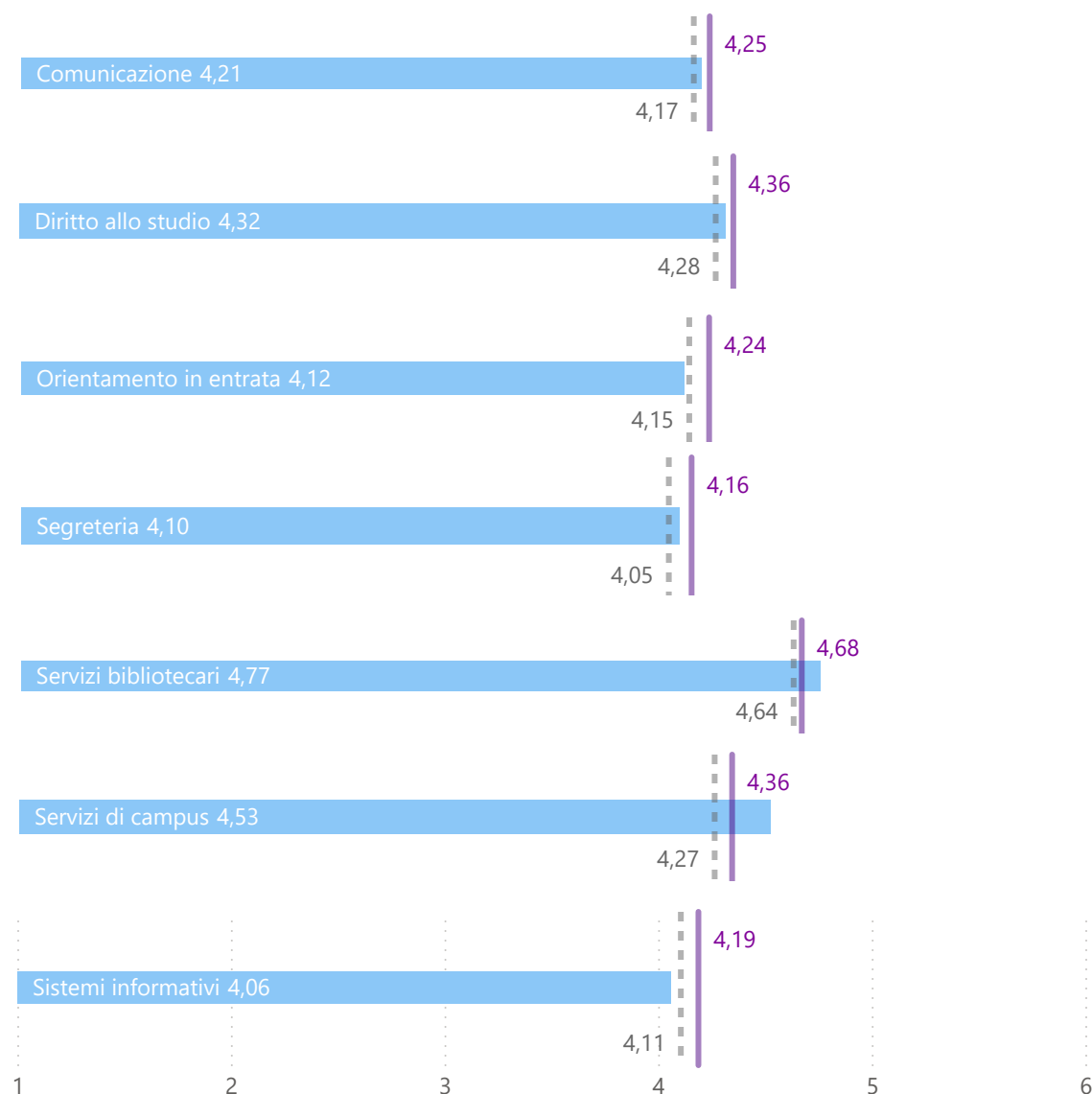
La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



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 [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

Codice Ateneo

A01

Dimensione

medi

A01

Prime 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 unico

A01

Dimensione

medi

A01

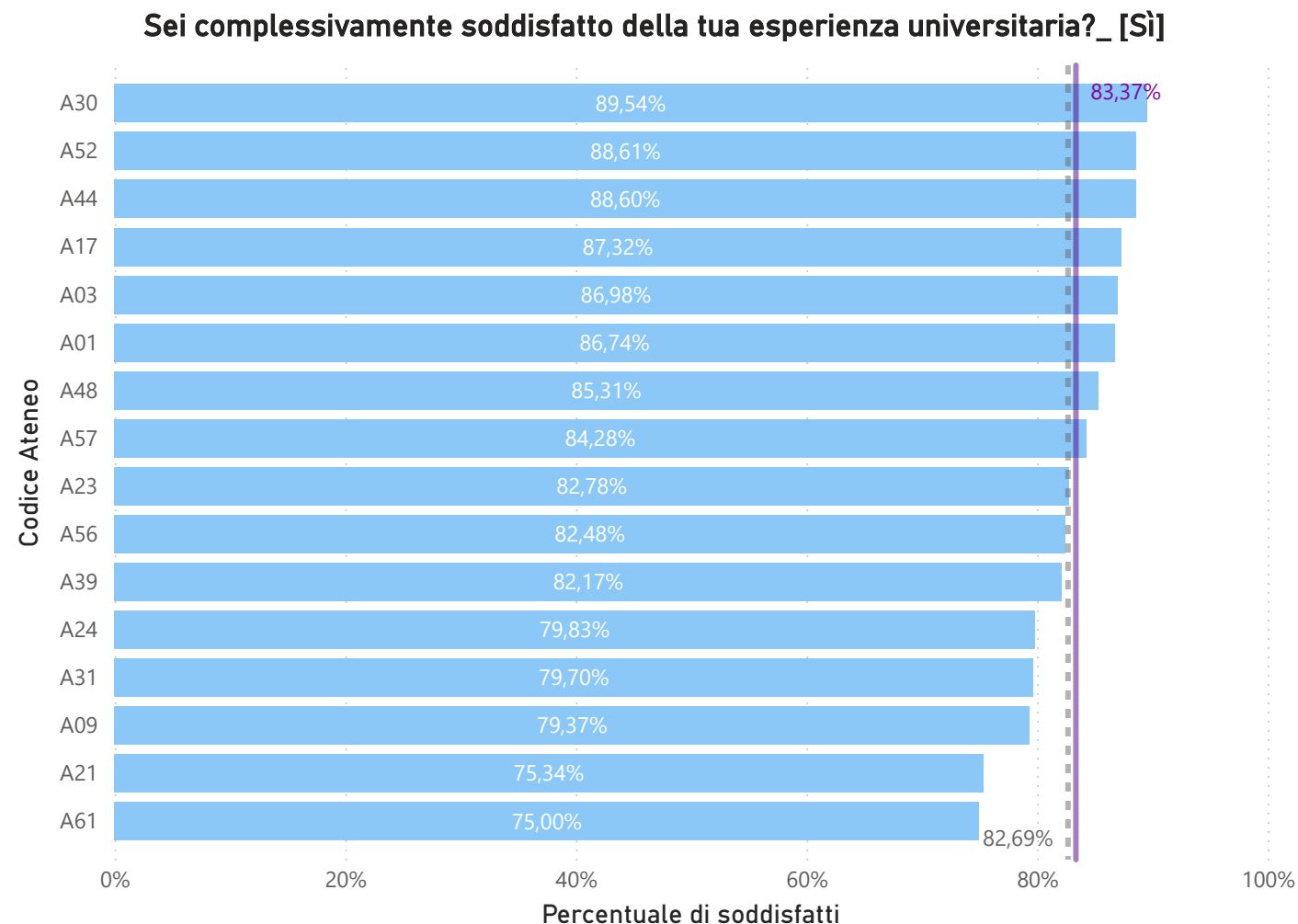
Codice ateneo

Medio

Classe dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II**, 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).

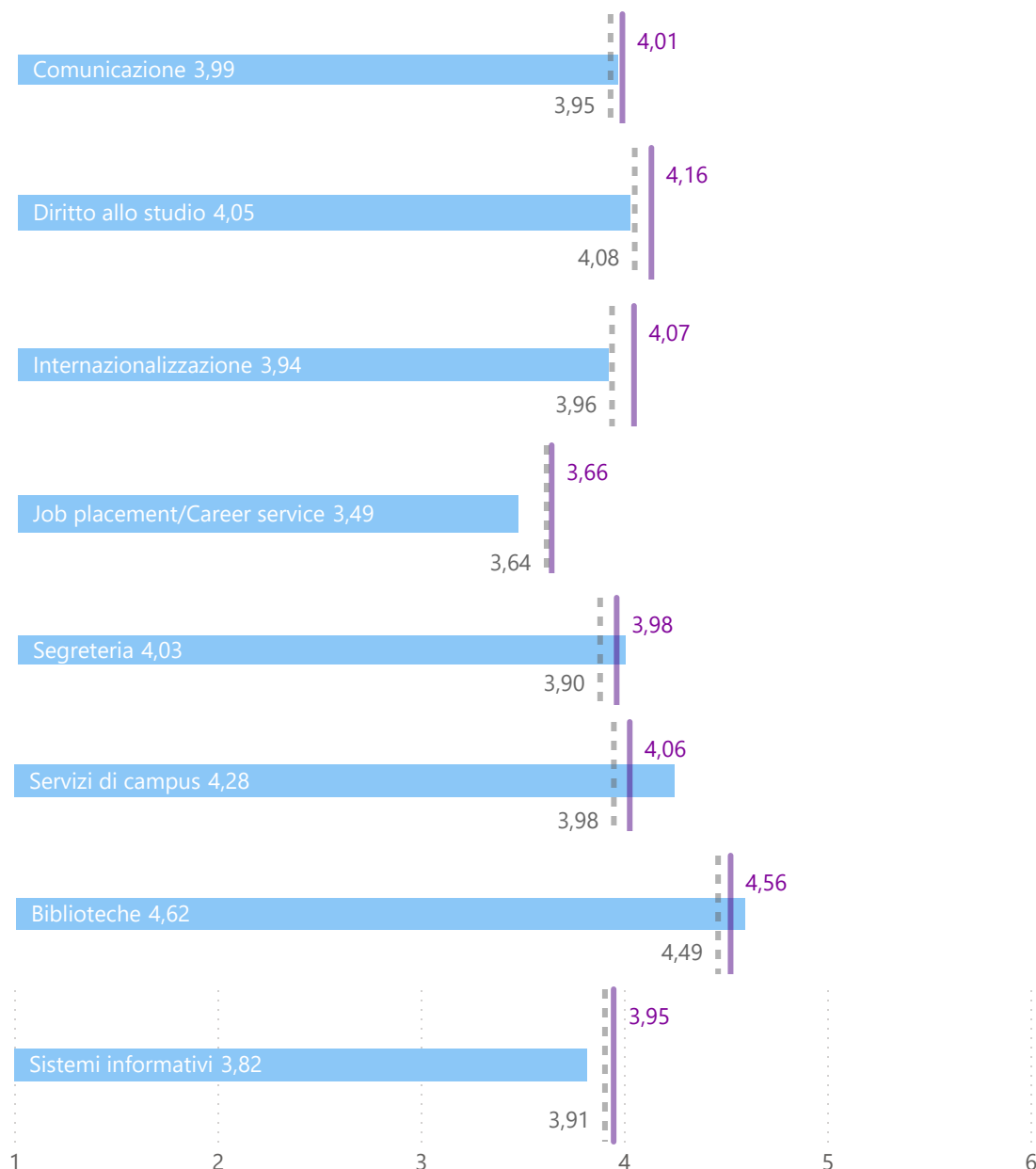
La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



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 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 di ogni macro area STUD II: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

Codice Ateneo

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 [%]

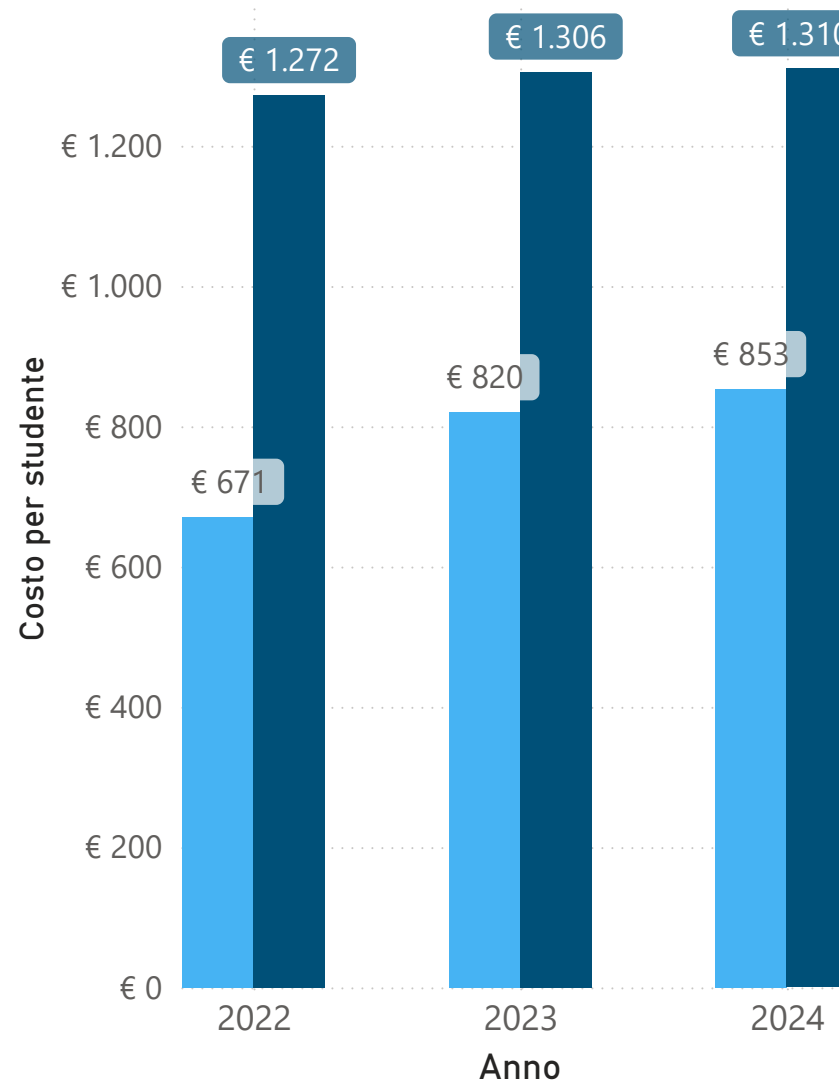
59,8%

Accentramento [%]

100,0%

Costo unitario totale

● Ateneo ● Media cluster dimensionale



A01

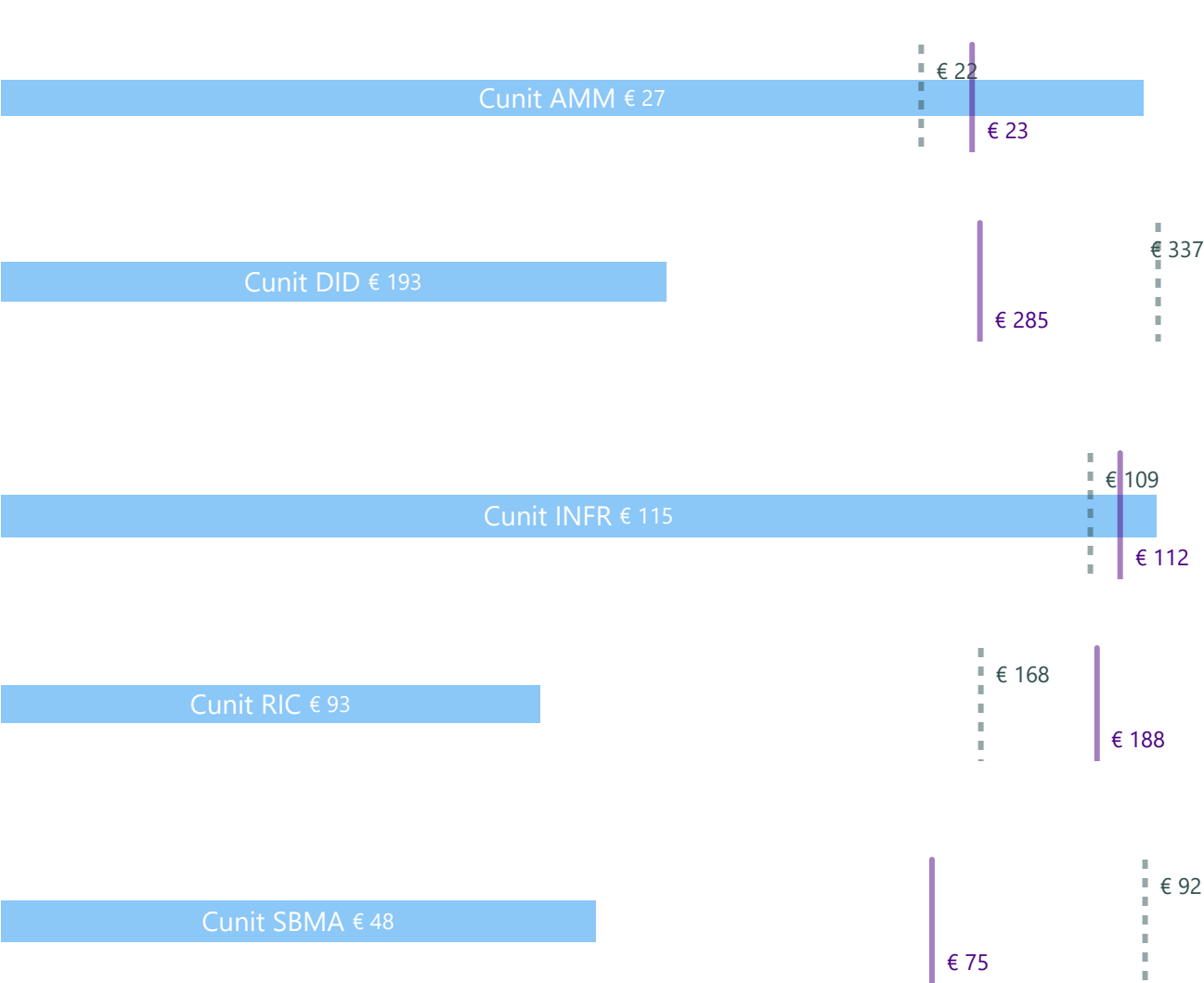
Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Variazione Cunit tot

4,03%



Anno
2024

Codice Ateneo
A01

Dimensione
medi

A01

Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Le barre azzurre riportano per l'Ateneo i valori dei **costi unitari** (Considerando i costi PD+COLL+SER+SIOPE) 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

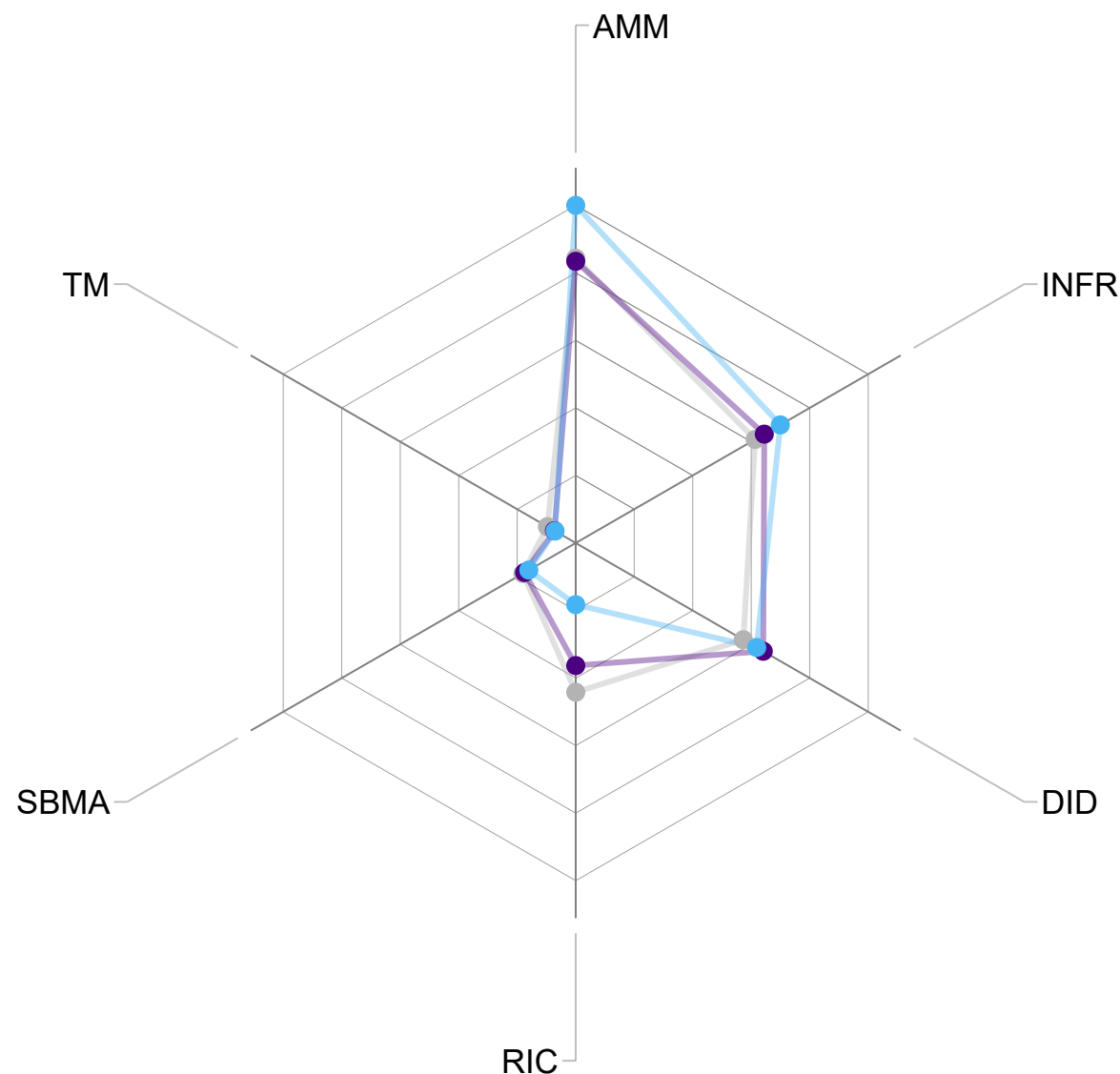
2024

Codice Ateneo

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.

Codice Ateneo

A01

Dimensione

medi

Codice Ateneo	A01				
macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	Benchmark totale	Scostamento % (totale)
Amministrazione					
Costi unitari	26,79	22,77	17,63%	21,58	24,15%
CS DDA	4,72	4,81	-1,80%	4,75	-0,57%
CS PTA	3,82	4,20	-8,94%	4,19	-8,92%
Didattica					
Costi unitari	193,38	284,82	-32,10%	336,65	-42,56%
CS DDA	4,72	4,81	-1,80%	4,75	-0,57%
CS STUD1	4,10	4,16	-1,43%	4,05	1,18%
CS STUDSUCC	4,03	3,98	1,10%	3,90	3,23%
Infrastrutture e servizi di campus					
Costi unitari	115,27	111,64	3,26%	108,66	6,08%
CS DDA	4,08	3,83	6,57%	3,83	6,73%
CS PTA	3,60	3,71	-2,99%	3,74	-3,81%
CS STUD1	4,53	4,36	4,10%	4,27	6,10%
CS STUDSUCC	4,28	4,06	5,48%	3,98	7,58%
Ricerca					
Costi unitari	92,66	188,32	-50,80%	168,36	-44,97%
CS DDA	4,64	4,40	5,51%	4,31	7,66%
Servizi bibliotecari e museali					
Costi unitari	47,78	74,86	-36,17%	92,00	-48,06%
CS DDA	5,00	4,68	6,82%	4,62	8,26%
CS STUD1	4,77	4,68	1,90%	4,64	2,74%
CS STUDSUCC	4,62	4,56	1,51%	4,49	2,91%

A01

Codice Ateneo

medi

Dimensione

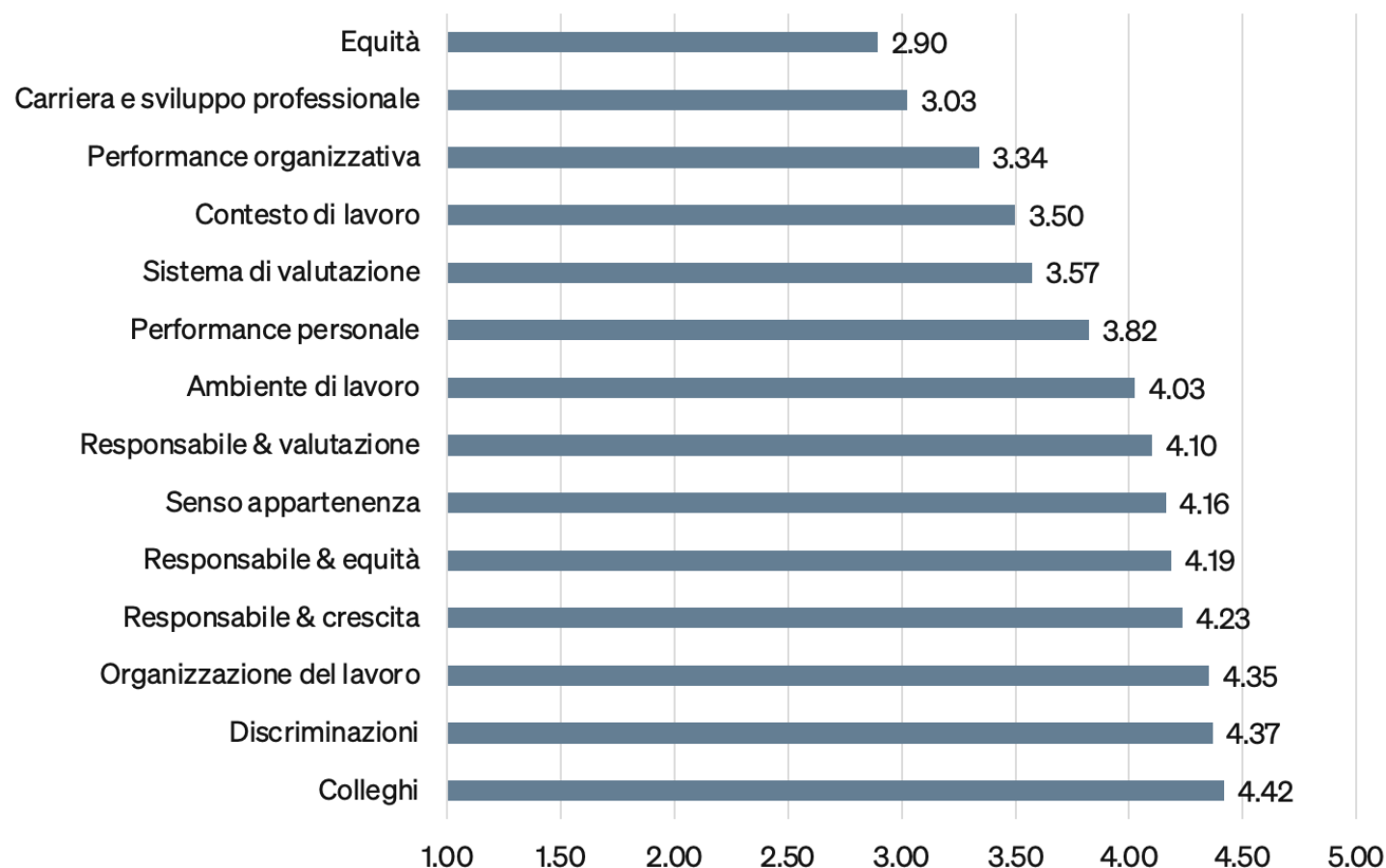
Il cruscotto integrato riunisce, per ciascuna delle 5 macro-aree, il dato di **efficienza (costo unitario)** e quello di **efficacia percepita (CS)**, per ciascuno degli stakeholder per cui la macro-area è rilevata.

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).

BENESSERE ORGANIZZATIVO



Il grafico riporta il valore medio degli Atenei partecipanti alla rilevazione del benessere organizzativo PTA per ciascuna sezione del questionario.

I valori più contenuti si registrano nella percezione di equità, carriera e sviluppo professionale e rilevazione della performance organizzativa.

I punti di forza sono invece rappresentati dalla percezione dei colleghi, dall'assenza di discriminazioni e dall'organizzazione del proprio lavoro.

**LABORATORIO PIANO TRIENNALE
TRASFORMAZIONE DIGITALE AGID
&
LABORATORIO CONTABILITA'
ANALITICA DEI PROGETTI DI RICERCA**

LABORATORIO PIANO TRIENNALE TRASFORMAZIONE DIGITALE AGID

OBIETTIVI DI RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO

OBIETTIVI

- **Analizzare l'eterogeneità** dei Piani Triennali per la Trasformazione Digitale degli atenei italiani, **evidenziando criticità e buone pratiche**.
- **Adattare il Piano Triennale AgID alle peculiarità del settore universitario**, individuando elementi di specificità e possibili aree di integrazione.
- **Definire una metodologia comune**, bilanciando le diverse esigenze degli Atenei con la necessità di una coerenza metodologica e favorendo il confronto tra atenei.

OUTPUT

Un set di **raccomandazioni e linee guida** per facilitare la redazione dei Piani Triennali per la Trasformazione Digitale negli atenei italiani.

METODOLOGIA

1) Analisi Documentale (supportata da Questionario) - Analisi dei contenuti dei Piani Triennali esistenti per identificare buone pratiche, criticità e ambiti di applicazione specifici al contesto universitario.

2) Interviste Qualitative - Conduzione di interviste semi-strutturate con i Responsabili per la Transizione al Digitale (RTD), per raccogliere esperienze pratiche e sfide operative incontrate nella redazione del Piani.

3) Focus Group - Organizzazione di sessioni collaborative con i rappresentanti degli atenei partecipanti, per discutere i risultati emersi e co-progettare le linee guida.

STATO DI ADOZIONE E STRUTTURA DEI PIANI

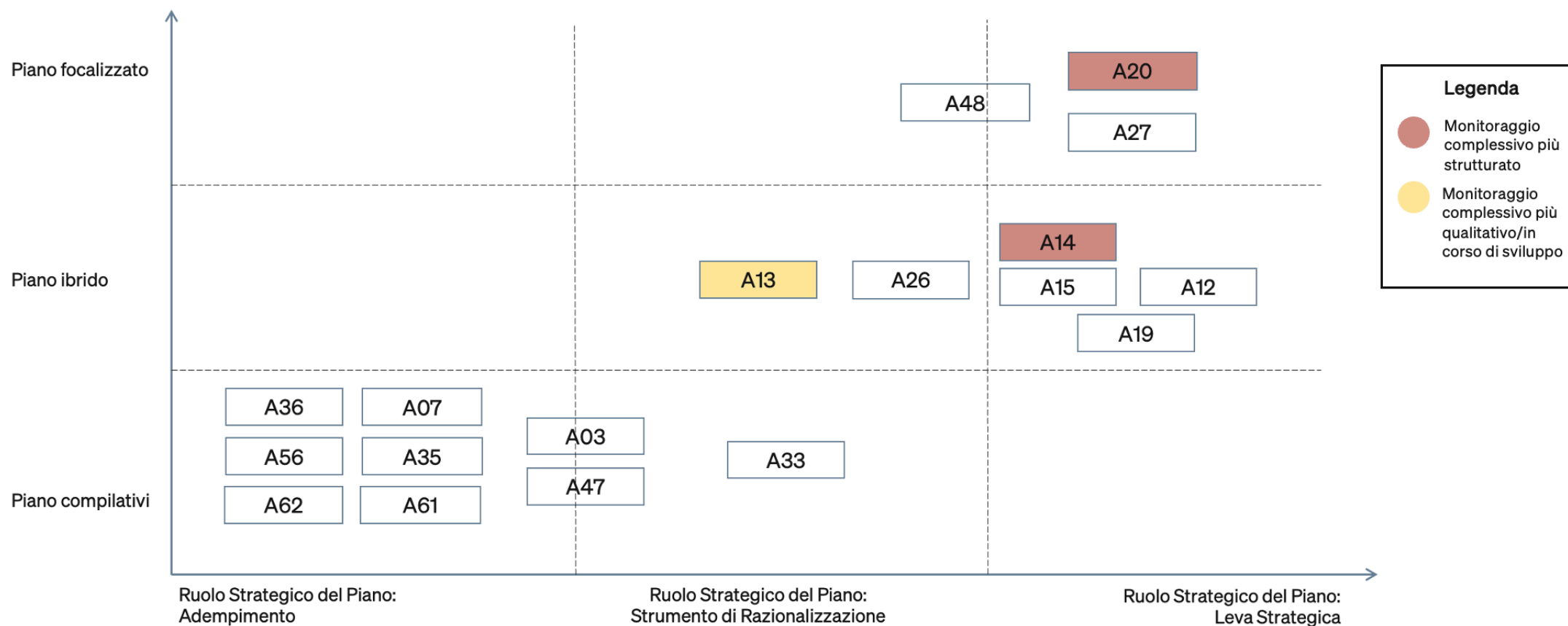
Adozione	
○ Su 49 atenei partecipanti, 17 hanno redatto il Piano. ○ Tra gli Atenei che non hanno mai completato questa attività (28) emerge, come ostacolo principale, la mancanza di tempo e di risorse. ○ Altri 4, invece, hanno completato una prima bozza.	
Tipologie di piani redatti	
Piani «Compilativi» su Standard AgID	○ Basati sulla piena implementazione del template AgID. ○ Descrivono le attività dell'Ateneo per ciascuna linea d'azione proposta. ○ Possono presentare una personalizzazione grafica significativa.
Piani «Focalizzati su Progetti Bandiera»	○ Si focalizzano sulla narrazione dettagliata dei principali progetti di trasformazione digitale dell'ateneo.
Piani «Ibridi»	○ Offrono una panoramica di progetti bandiera. ○ Al contempo, anche se in modo più sintetico dei Piani «Compilativi», ripercorrono tutte le linee d'azione AgID.
● A03, A07, A33, A35, A36, A47, A56, A61, A62 ● A20, A27, A48 ● A12, A13, A14, A15, A19, A26	



PIÙ COMUNE

RUOLO DEL PIANO

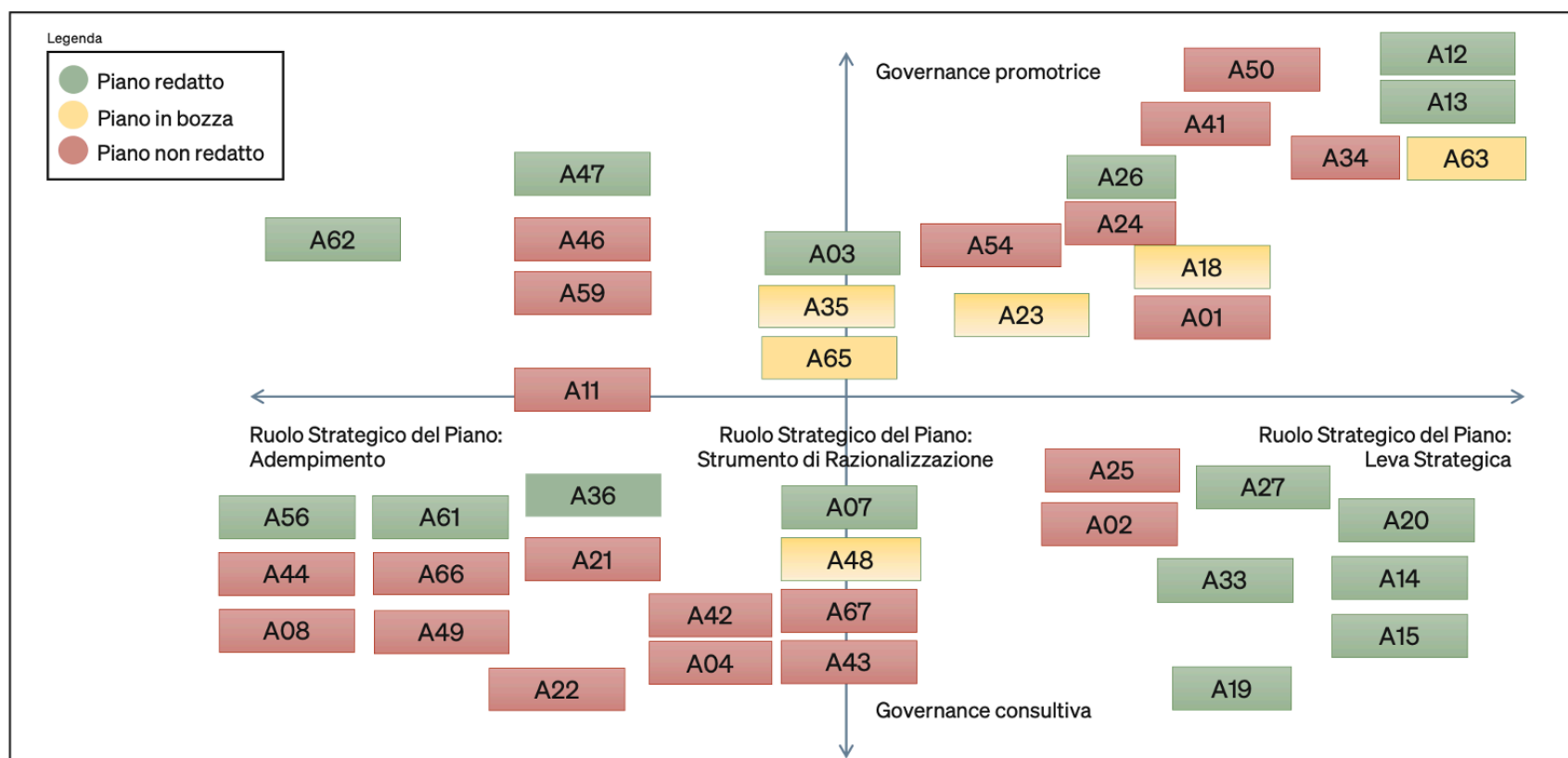
Non solo l'articolazione del piano è differente, ma anche le finalità con cui viene redatto il piano sono diverse. Dalle interviste sono emerse tre principali finalità associate alla redazione dei piani:



RUOLO DELLA GOVERNANCE RISPETTO ALLA STESURA DEL PIANO

Le interviste mostrano diversi ruoli della governance di ateneo rispetto alla stesura del piano.

In verde: atenei che hanno pubblicato il piano. In rosso: atenei che non hanno pubblicato il piano. In arancione: atenei che hanno il piano in bozza, non pubblicato.

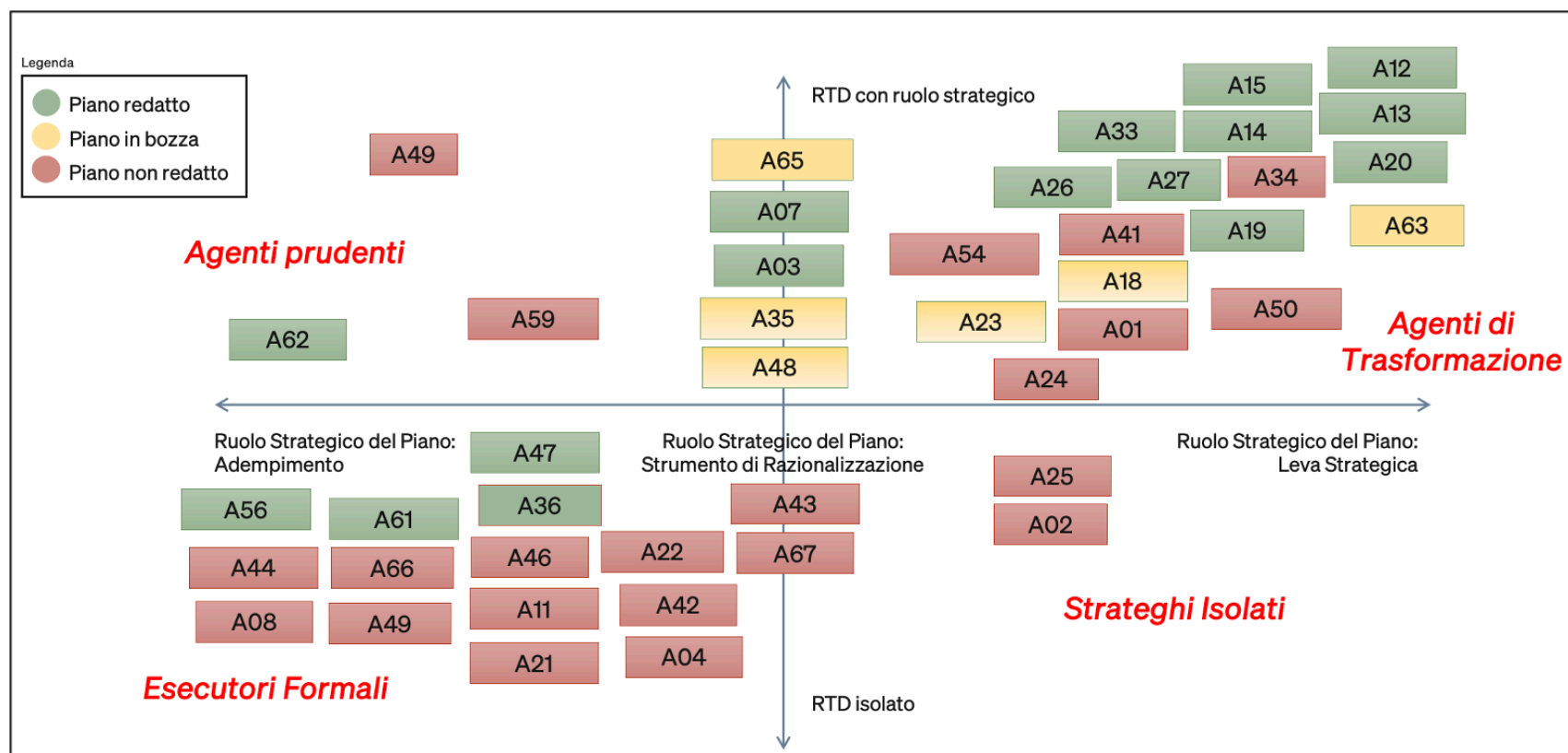


- Il ruolo assunto dalla governance non è neutro: condiziona il grado di legittimazione del Piano stesso, la sua capacità di incidere sulle priorità strategiche e, più in generale, l'efficacia della transizione digitale come processo trasformativo.

IL RUOLO DEL RTD RISPETTO ALLA STESURA DEL PIANO

Le interviste mostrano un'eterogeneità del ruolo del RTD nella redazione e attuazione del Piano Triennale.

In verde: atenei che hanno pubblicato il piano. In rosso: atenei che non hanno pubblicato il piano. In grigio: atenei che non hanno RTD. In arancione: atenei che hanno il piano in bozza, non pubblicato.



➤ Il ruolo dell'RTD dipende più dalla configurazione organizzativa e dalla volontà dell'ateneo, che non dalla definizione normativa. Il rafforzamento del suo ruolo richiede un investimento sia in legittimazione che in strutture di supporto.

LABORATORIO CONTABILITA' ANALITICA DEI PROGETTI DI RICERCA

OBIETTIVI DI RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO

OBIETTIVI

- Confrontare le pratiche contabili utilizzate per gestire, monitorare, valutare e rendicontare la dimensione economica dei progetti di ricerca gestiti dai Dipartimenti dell'ateneo

METODOLOGIA

- **Questionario strutturato:** raccolta delle informazioni principali sui sistemi di contabilità analitica
- **Analisi di casi:** raccolta di documentazione relativa ai sistemi interni di contabilità per alcuni atenei selezionati:

ISTITUZIONI COINVOLTE

- **Atenei Statali: 34**
- **Scuole superiori: 6**

DOMANDE DI RICERCA

1) L'ateneo si è dotato di un sistema di contabilità interna dei progetti di ricerca?

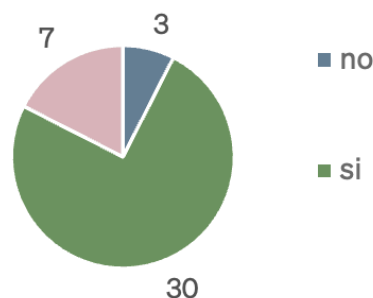
2) Come vengono determinati i costi indiretti dei progetti di ricerca?

3) Sono applicate metodologie di «prelievo» dai progetti di ricerca per la copertura dei costi di struttura del dipartimento e dell'ateneo?

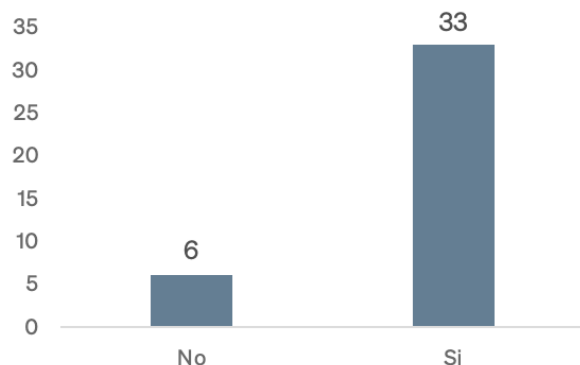
QUESTIONARIO

SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA E GESTIONE ECONOMICA DEI PROGETTI DI RICERCA

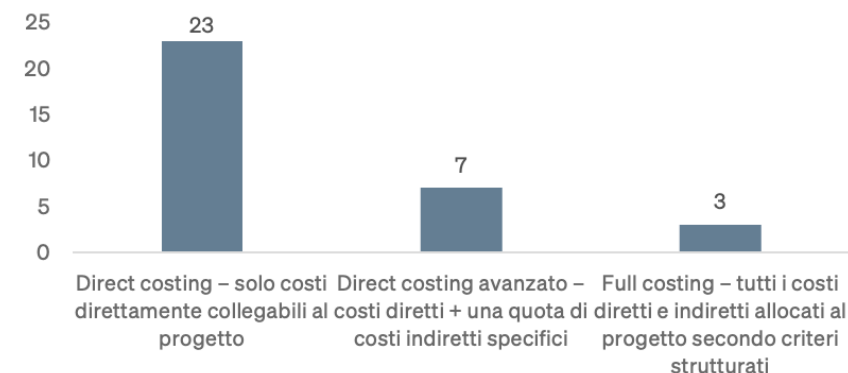
1. L'Ateneo si è dotato di un sistema di contabilità analitica e/o di un sistema di controllo di gestione per i progetti di ricerca?



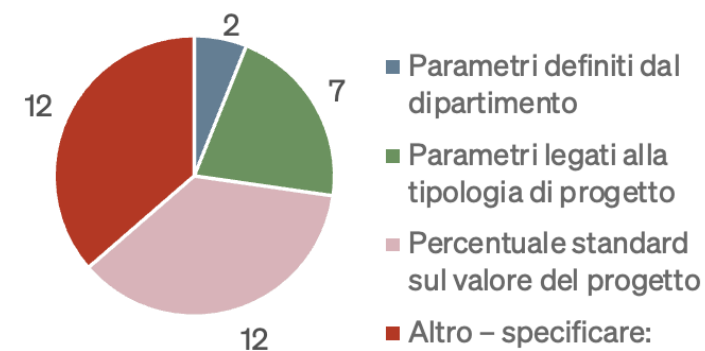
3. Sono previste forme di «prelievo» o trattenute di spese dai singoli progetti di ricerca per coprire i costi generali del dipartimento o dell'Ateneo?



2. Quale configurazione di costo viene adottata?



3.1. Su quali basi vengono calcolati i «prelievi» dai singoli progetti di ricerca?



INTERVISTE

- **Avvio:** contattati tutti gli Atenei disponibili tramite il questionario, senza criteri specifici
- **Focalizzazione:** dopo le prime interviste e l'analisi delle risposte aperte, abbiamo deciso di concentrare l'attenzione sugli Atenei che avevano dichiarato sistemi diversi dal direct costing (i.e., direct costing avanzato o full costing).
- **Campione finale:** 10 interviste condotte, di cui 8 Atenei Statali e 2 Scuole Superiori
- **Approccio analitico:** integrando le trascrizioni con i materiali gestionali e contabili forniti dagli Atenei, è stata sviluppata un'analisi focalizzata su due blocchi principali:
 1. Rendicontazione analitica dei costi indiretti
 2. Tipologie di prelievo negli Atenei

RENDICONTAZIONE ANALITICA DEI COSTI INDIRETTI

SOLO COSTI DIRETTI

- Atenei: 3
- Registrazione in U-GOV di soli costi vivi e direttamente sostenuti dal progetto (i.e., personale a contratto, borse, missioni, materiali, servizi, subappalti)
- No imputazione costi indiretti (i.e., personale strutturato, utenze, spazi, servizi amministrativi)
- Co. An. non utilizzata per fini gestionali o analisi economica, ma mero supporto alla rendicontazione amministrativa
- Prelievo forfettario a livello centrale, fuori dalla Co. An., destinato a copertura costi generali di Ateneo (i.e., utenze, manutenzioni, amministrazione) → Sostituto de facto della rilevazione costi indiretti

RIBALTAMENTI PARZIALI

- Atenei: 5
- Uso della Co. An. per costi diretti e, in parte, per quote standard di costi indiretti
- Alcuni costi di struttura (i.e., utenze, personale tecnico, servizi) sono ribaltati con driver semplificati o percentuali prefissate (e.g., 7%, 10%)
- Sistemi informativi (U-GOV o equivalenti) non pienamente integrati, con ricorso frequente a file Excel o moduli interni
- Presenza di prelievi interni (Ateneo/Dipartimento) che affiancano o sostituiscono la rendicontazione analitica

IMPUTAZIONE ANALITICA COMPLETA

- Atenei: 2
- Costo pieno di progetto rilevato sistematicamente: diretti + indiretti + margine
- Co. An. integrata nel bilancio economico e nel controllo di gestione
- Ribaltamento analitico dei costi di struttura tramite driver contabili definiti o pratiche di tracciamento contabile (e.g., internal invoicing o ticketing PTA)
- Presenza di distinzione esplicita tra «costi di progetto» e «ulteriori risorse» (i.e., spese generali)
- I dati Co. An. sono utilizzati per analisi di performance, decisioni strategiche e rendicontazione interna

TIPOLOGIE DI PRELIEVO NEGLI ATENEI

Categoria	# Atenei	Caratteristiche principali	Modalità di applicazione	Finalità dichiarate/Effetti
Prelievo forfettario ex post	4	Perc. fisse (5-15%) applicate dopo l'incasso	Inserito come voce di spesa o giroconto a fine progetto	- Coprire costi amministrativi e di struttura - Garantire margine minimo all'Ateneo o funzione premiale
Prelievo regolamentato multi-livello (Ateneo + Dipartimenti)	4	Perc. distinte per livello (Ateneo vs Dipartimenti)	- Applicazione automatica in U-GOV o tramite giri contabili programmati - Talvolta scaglionato (70% all'avvio, 30% a saldo)	- Coprire spese generali e costi di struttura - Alimentare ricerca dipartimentale - Introdurre criteri di equità e trasparenza nella ripartizione
Prelievo analitico/parametrico integrato	2	Prelievo differenziato per tipo di progetto o regime	Applicato in modo automatico all'interno dei sistemi gestionali, sulla base di parametri economici (e.g., ore, spazi, energia, tipologia di finanziamento)	- Garantire coerenza tra costi indiretti reali e risorse disponibili - Favorire monitoraggio puntuale della sostenibilità economica di progetti e centri di ricerca

APPENDICE METODOLOGICA

IL QUADRO DEGLI ATENEI GP



66 Atenei = 60 Atenei (di cui 7 non statali) + 6 Scuole Superiori



Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Gran Sasso Science Institute - GSSI

IUSS Pavia

Libera Università Maria Santissima Assunta - LUMSA

Libera Università Mediterranea LUM "Giuseppe Degennaro"

Politecnico di Bari

Politecnico di Milano

Politecnico di Torino

Sapienza Università di Roma

Scuola IMT Alti Studi Lucca

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 Ca' Foscari di Venezia

Università Campus Bio-Medico di Roma

Università Carlo Cattaneo - LIUC

Università Cattolica del Sacro Cuore

Università degli Studi "G. D'Annunzio" Chieti - Pescara

Università degli Studi del Molise

Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

Università degli Studi del Sannio

Università degli Studi della Basilicata

Università degli Studi dell'Aquila

Università degli Studi dell'Insubria

Università degli Studi di Bari

Università degli Studi di Bergamo

Università degli Studi di Brescia

Università degli Studi di Cagliari

Università degli Studi di Camerino

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Università degli Studi di Catania

Università degli Studi di Ferrara

Università degli Studi di Firenze

Università degli Studi di Genova

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 Modena e Reggio Emilia

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 Perugia

Università degli Studi di Pisa

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 Trieste

Università degli Studi di Udine

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Università degli Studi di Verona

Università del Salento

Università della Calabria

Università di Foggia

Università di Napoli L'Orientale

Università Europea di Roma

Università IUAV di Venezia

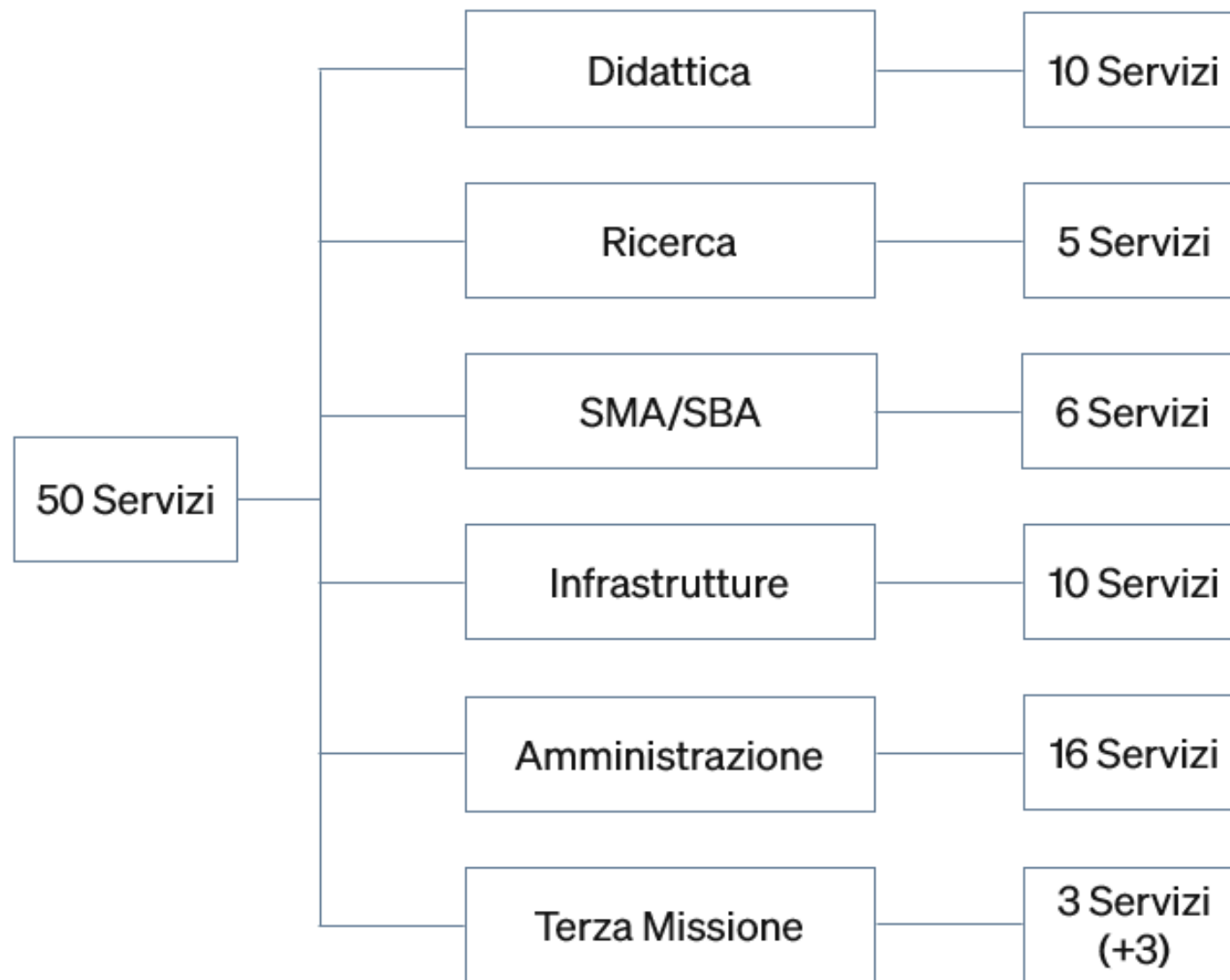
Università Politecnica delle Marche

Università Telematica San Raffaele

Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

IL PROTOCOLLO DI EFFICIENZA: PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Quest'anno:



TASSI DI RISPOSTA

DDA



60 atenei
partecipanti

% atenei rispondenti 95%

Tasso medio: 31%

Range: 8%-89%

Legenda

PICCOLI
MEDI
GRANDI
MEGA
SCUOLE

Valore
sopra media

Valore
mancante

ID	Tasso
A01	36%
A02	27%
A03	20%
A04	43%
A05	27%
A06	21%
A07	31%
A08	36%
A09	26%
A10	31%
A11	20%
A12	34%
A13	31%
A14	33%
A15	11%
A17	40%
A18	36%
A19	34%
A20	23%
A21	16%
A22	8%
A23	19%
A24	17%
A25	58%
A26	17%
A27	14%
A29	22%
A30	
A31	28%
A32	10%

ID	Tasso
A33	37%
A37	15%
A38	19%
A39	50%
A40	45%
A41	22%
A42	13%
A43	21%
A44	27%
A45	
A46	12%
A47	32%
A48	35%
A49	33%
A50	
A51	65%
A52	39%
A53	42%
A54	37%
A55	30%
A56	22%
A57	34%
A58	19%
A59	30%
A60	47%
A61	34%
A62	30%
A63	40%
A64	89%
A65	55%

TASSI DI RISPOSTA

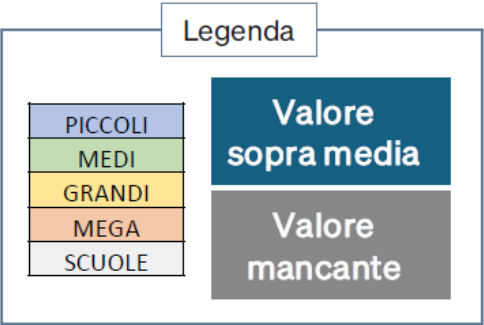
PTA

 60 atenei
partecipanti

% atenei rispondenti 95%

Tasso medio: 53%

Range: 22%-88%



ID	Tasso
A01	47%
A02	52%
A03	60%
A04	37%
A05	47%
A06	50%
A07	63%
A08	76%
A09	44%
A10	49%
A11	40%
A12	46%
A13	72%
A15	43%
A14	52%
A17	75%
A18	42%
A19	57%
A20	62%
A21	35%
A22	22%
A23	44%
A24	39%
A26	51%
A25	86%
A27	68%
A29	43%
A30	
A31	61%
A32	34%

ID	Tasso
A33	53%
A37	22%
A38	38%
A39	61%
A40	62%
A41	37%
A42	55%
A43	39%
A44	52%
A45	
A46	22%
A47	51%
A48	57%
A49	88%
A50	
A51	72%
A52	46%
A53	81%
A54	68%
A55	51%
A56	53%
A57	58%
A58	45%
A59	70%
A60	78%
A61	43%
A62	38%
A63	50%
A64	88%
A65	53%

TASSI DI RISPOSTA
STUDENTI

	STUD1	STUD2
MEDIA COMPLESSIVA	22%	22%
MEDIA PICCOLI	31%	26%
MEDIA MEDI	18%	16%
MEDIA GRANDI	16%	15%
MEDIA MEGA	21%	34%

Ateneo	STUD1	STUD2
A01	9%	5%
A03	14%	9%
A04	15%	5%
A05	13%	13%
A06	90%	85%
A07	81%	91%
A09	36%	30%
A10	36%	20%
A11	5%	4%
A12	7%	5%
A13	11%	9%
A14	9%	6%
A15	3%	1%
A17	6%	5%
A18	88%	77%
A19	-	95%
A20	12%	10%
A21	3%	1%
A22	9%	4%
A23	7%	4%
A24	8%	10%
A26	39%	24%
A29	6%	3%
A31	56%	81%
A32	42%	56%
A33	8%	7%
A34	85%	46%
A37	1%	1%
A38	0%	1%
A39	4%	4%
A40	4%	5%
A41	2%	2%
A42	4%	4%
A43	6%	7%
A44	36%	32%
A46	3%	2%
A47	5%	3%
A48	5%	7%
A51	10%	10%
A52	10%	7%
A53	88%	96%
A54	23%	21%
A55	5%	7%
A56	3%	2%
A57	4%	3%
A58	2%	4%
A59	35%	32%
A60	82%	91%
A61	4%	4%
A62	8%	8%
A65	28%	12%