

REPORT GOOD PRACTICE 2022/23

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE



INDICE

Introduzione.....	3
Il GP tradizionale: efficienza ed efficacia percepita.....	6
Efficacia percepita.....	8
Efficienza e costi	14
Integrazione efficienza ed efficacia.....	18
Il GP sperimentale: i laboratori	26
Attrattività ed internazionalizzazione.....	27
PNRR.....	37
Appendici	51

INTRODUZIONE



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 (GP2022) alla sua 19^a edizione, coinvolgendo su base volontaria 48 Atenei statali, 6 Atenei non statali e 5 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola in analisi «tradizionali» e approfondimenti «verticali».

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

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

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti **laboratori sperimentali**, che offrono annualmente **due temi «verticali» di approfondimento**. Nello specifico, per l'edizione corrente GP2022, sono stati attivati:

- il **laboratorio PNRR**
- il **laboratorio attrattività ed internazionalizzazione**.

Il **presente report** specifica il **posizionamento dell'Ateneo** alla luce dei principali risultati relativi alle analisi tradizionali e dei laboratori.

Di seguito è riportata una breve descrizione di ciascuna delle **quattro aree di indagine del progetto**.

Area 1: Efficacia percepita

Anche detta **Customer Satisfaction (CS)**, questa area di indagine è volta a rilevare 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**, detto questionario BO, rivolto al personale interno all'ateneo, quale personale tecnico amministrativo.

Area 2: Efficienza e costi

Questa area di indagine è finalizzata alla **misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi** in termini di **costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE)**. L'analisi viene condotta in **modo gerarchico** misurando dapprima le **risorse complessive** per l'ateneo, poi le risorse associate a **ciascun servizio amministrativo** (complessivamente 53 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)**.

Are 3 e 4: Laboratori sperimentali

Queste aree d'indagine **sperimentali** sono definite di anno in anno sulla base dell'**individuazione di temi rilevanti** per gli Atenei.

In quest'edizione sono stati svolti **due laboratori**:

1. **Area 3 – laboratorio *attrattività e internazionalizzazione***, che si è posto l'obiettivo di analizzare le **politiche di attrattività** poste in essere dagli Atenei partecipanti, con particolare **focus sull'attrattività internazionale**.
2. **Area 4 – laboratorio *PNRR***, che si è posto l'obiettivo di analizzare le **scelte organizzative, opportunità e rischi** associati alla **gestione delle progettualità legate al PNRR**.

IL GP TRADIZIONALE: EFFICACIA PERCEPITA ED EFFICIENZA

LE MACRO-CATEGORIE DI SERVIZI

La tabella riporta il dettaglio delle **cinque macro-categorie** di servizi analizzate, 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 efficienza**, riferite ai **costi** relativi alle macro-categorie;
- le **analisi di efficacia**, che includono le **percezioni** dei servizi oggetto di rilevazione associati alle macro-categorie;
- il **cruscotto integrato** delle analisi di **efficacia percepita** e di **efficienza**.

EFFICACIA PERCEPITA

EFFICACIA PERCEPITA - CRUSCOTTO

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (% rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	[1-6]	4,93	4,47	10%
	CS PTA	[1-6]	4,29	4,08	5%
DIDATTICA	CS DDA	[1-6]	4,79	4,73	1%
	CS STUD I	[1-6]	3,50	4,07	-14%
	CS STUD II	[1-6]	3,49	3,94	-11%
INFRASTRUTTURE	CS DDA	[1-6]	3,69	3,79	-3%
	CS PTA	[1-6]	3,64	3,66	0%
	CS STUD I	[1-6]	4,03	4,33	-7%
	CS STUD II	[1-6]	3,83	4,00	-4%
RICERCA	CS DDA	[1-6]	4,66	4,29	9%
SBA/SMA	CS DDA	[1-6]	4,94	4,59	8%
	CS STUD I	[1-6]	4,44	4,67	-5%
	CS STUD II	[1-6]	4,41	4,42	0%

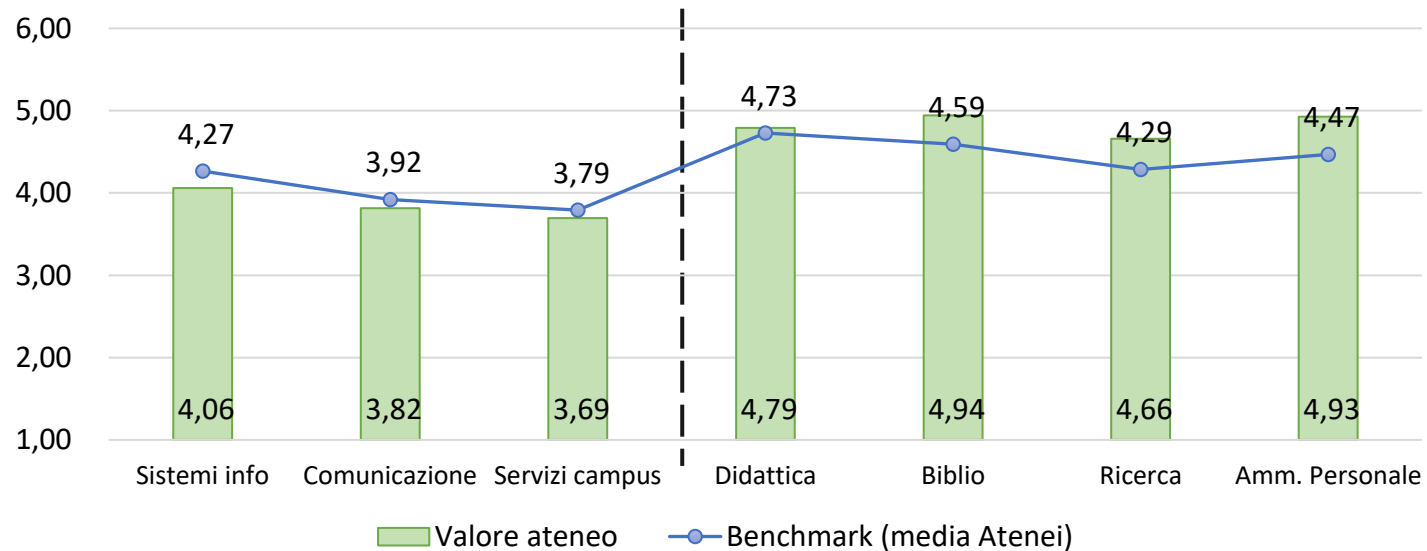
L'Ateneo di Firenze mostra efficacia percepita **sopra-media** nei **servizi amministrativi**, di **supporto alla ricerca** e nei **servizi SBA/SMA**, ad eccezione della percezione leggermente sotto-media degli studenti del primo anno. L'efficacia percepita è invece **sotto-media** nei **servizi di supporto alla didattica e infrastrutture**.

Per fornire una visione d'insieme, la tabella evidenzia i valori raggiunti dall'ateneo nell'edizione GP2022 in termini di **efficacia percepita**, detta anche customer satisfaction (CS), **per le cinque macro-categorie di servizi** valutati dagli stakeholder, ovvero da DDA, PTA e studenti, del primo anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II).

I **valori raggiunti dall'Ateneo** sono evidenziati in **grassetto** nella quarta colonna. In quinta colonna è riportato il valore di **benchmark**, rappresentato dalla **media dei valori di tutti gli Atenei GP**. L'ultima colonna indica lo **scostamento** del valore dell'Ateneo rispetto al valore di benchmark, calcolato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore al valore di benchmark e dunque sopra-media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore al valore di benchmark, dunque sotto-media.

EFFICACIA PERCEPITA _ DDA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse categorie di servizio rilevate tramite il questionario DDA.



L'Ateneo di Firenze mostra efficacia percepita dal DDA:

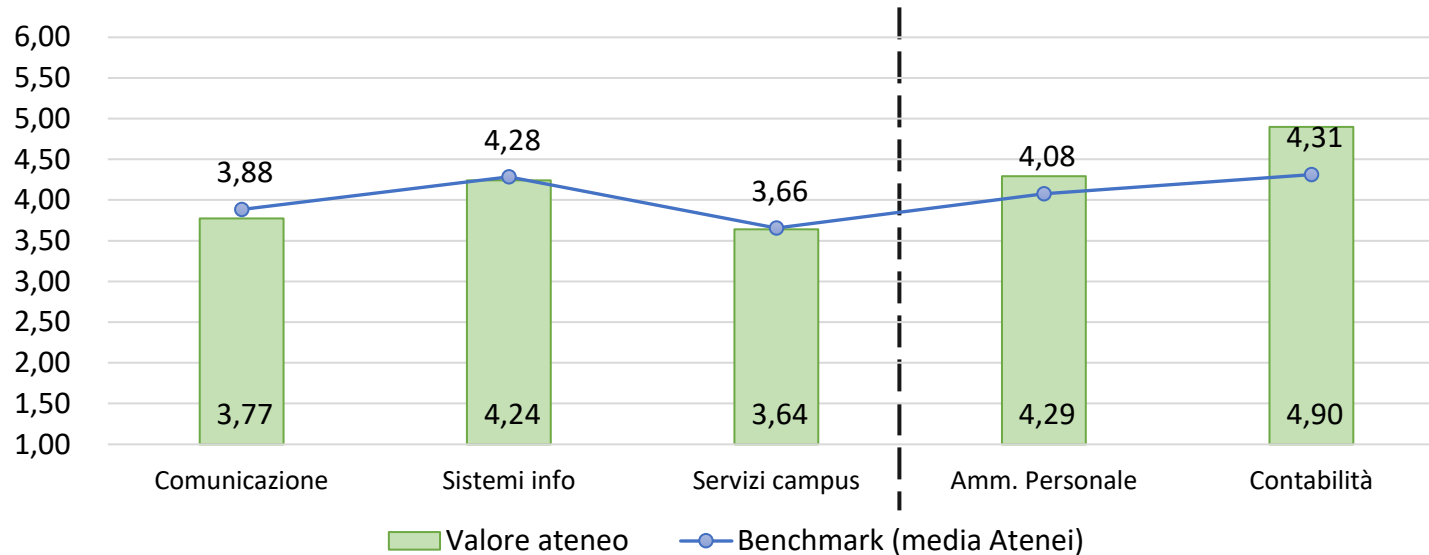
- **sopra-media** per i servizi di **amministrazione del personale, ricerca, bibliotecari e di supporto alla didattica**
- **sotto-media** per i **servizi di campus, di comunicazione** e, in particolare, **informatici**.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA_PTA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse categorie di servizio rilevate tramite il questionario PTA.



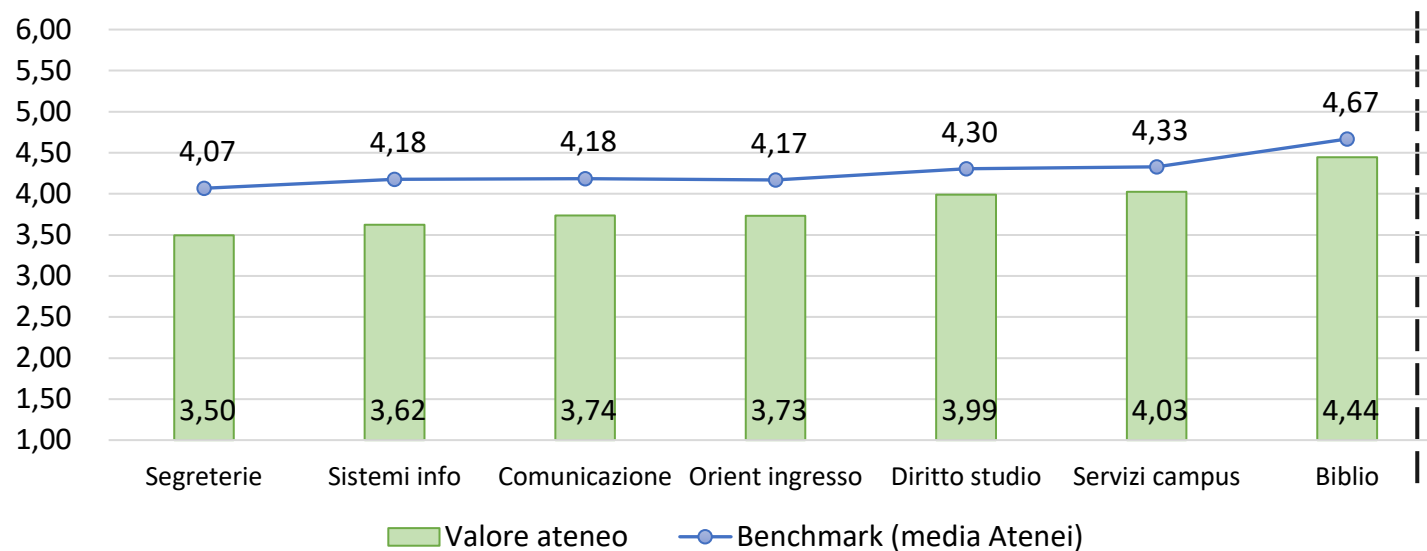
L'Ateneo di Firenze mostra efficacia percepita dal PTA **sopra-media** nei servizi di **contabilità** e di **amministrazione del personale**, ed **in linea con la media** degli Atenei partecipanti alla rilevazione per quanto riguarda le percezioni dei servizi **campus** e relativi ai **sistemi informativi**. Risultano invece **leggermente sotto-media** le percezioni dei **servizi di comunicazione**.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA _ STUDI

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario STUD I, somministrato agli studenti del primo anno.



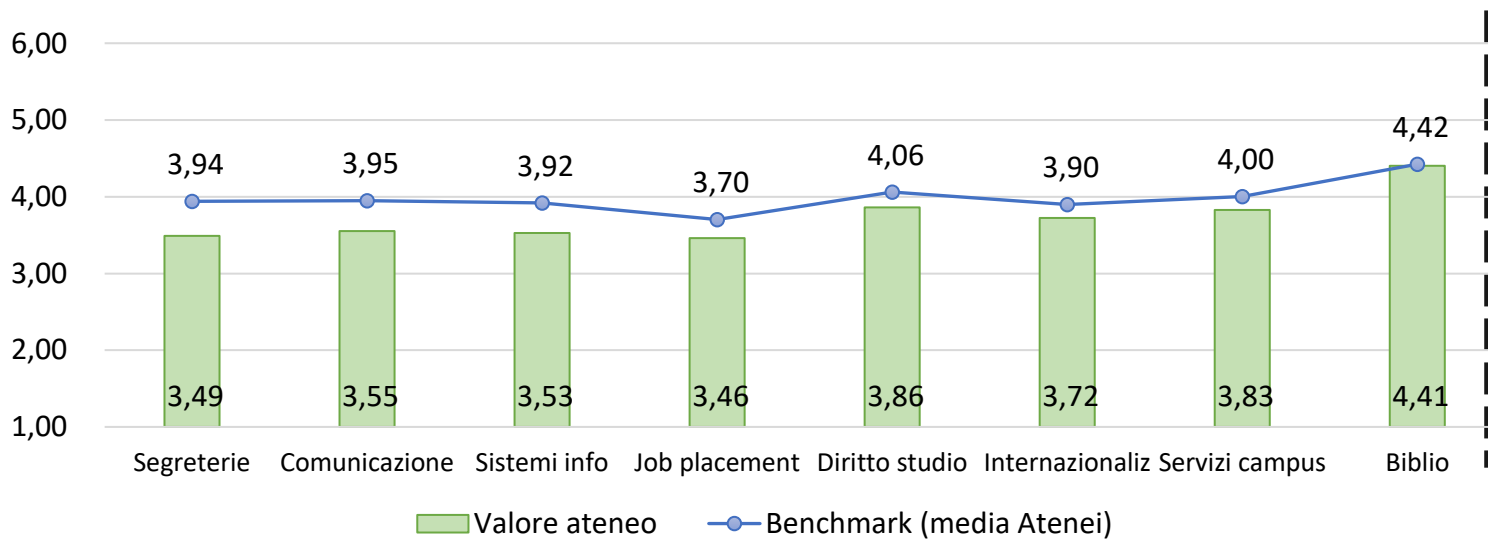
L'Ateneo di Firenze mostra efficacia percepita degli studenti del primo anno **sotto-media per tutti i servizi**. Tra questi, gli scostamenti meno marcati e dunque più **allineati alla media** si riscontrano nei **servizi bibliotecari, di campus e di diritto allo studio**. Gli scostamenti maggiori invece si registrano nelle percezioni dei **servizi di segreterie, dei sistemi informatici e dei servizi di comunicazione**.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICACIA PERCEPITA _ STUD II

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse **categorie di servizio** rilevate tramite il questionario STUD II , somministrato agli studenti degli anni successivi al primo.



L'Ateneo di Firenze mostra efficacia percepita degli studenti degli anni successivi simile alla categoria precedentemente mostrata degli studenti del primo anno e, quindi, generalmente **sotto-media**, con valori più allineati alla media in termini di percezioni dei **servizi bibliotecari**.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

EFFICIENZA E COSTI

EFFICIENZA - LA FOTOGRAFIA DEGLI ATENEI

La tabella riporta i principali indicatori in termini di volumi per quanto riguarda l'edizione GP2022, per ciascun ateneo partecipante e per la media degli Atenei (ultima riga).

Nello specifico, gli Atenei sono ordinati in modo decrescente per totale degli **iscritti I e II livello**. Si riportano anche il numero di **FTE relativo al personale dipendente** ed il totale del **personale docente** (docenti strutturati, docenti a contratto, ricercatori a tempo determinato e indeterminato). Le ultime due colonne presentano invece il **costo del solo personale interno** (ovvero il costo stipendiale associato al PTA dipendente dell'ateneo) ed il **costo totale comprensivo anche dei costi di outsourcing** (COLL, SER e SIOPE).

L'Ateneo di Firenze mostra un'allocazione delle risorse, valore dei driver e costi totali **ampiamente sopra-media** rispetto agli atenei partecipanti.

Etichetta ateneo	Codice ateneo	Dimensione	Iscritti I e II liv	FTE PD Totali	Personale docente (docenti e ricercatori)	Costi Totali (solo PD)	Costi Totali (PD+COLL+SER) + SIOPE
BOLOGNA	A02	mega	87.176	3.066	3.256	119.220.065	165.426.204
TORINO	A29	mega	79.354	1.792	2.349	76.181.302	109.520.662
FEDERICO II	A37	mega	77.861	2.545	2.971	95.810.786	165.399.892
PADOVA	A12	mega	65.936	2.571	2.551	106.585.181	170.667.388
FIRENZE	A07	mega	51.395	1.514	1.902	61.783.650	105.809.201
POLIMI	A19	mega	48.169	1.289	1.627	51.690.962	112.344.960
PALERMO	A13	mega	43.037	1.117	1.583	51.671.051	66.504.645
CATTOLICA	A54	non statale	42.281	1.119	1.429	68.372.671	120.166.728
CATANIA	A05	grandi	40.640	1.050	1.353	31.623.089	43.845.739
BICOCCA	A33	grandi	37.012	854	1.107	36.849.748	67.639.233
POLITO	A20	grandi	35.766	923	1.143	40.411.366	58.599.555
SALERNO	A22	grandi	34.435	636	1.361	26.991.577	40.982.523
PARMA	A14	grandi	30.836	936	975	38.032.536	69.199.095
PERUGIA	A46	grandi	28.833	941	1.072	36.109.037	53.344.341
FERRARA	A06	grandi	28.258	530	896	21.336.324	33.576.141
MODENA	A47	grandi	27.859	702	906	27.401.390	42.131.138
PAVIA	A15	grandi	26.083	868	1.016	35.789.404	51.079.883
VERONA	A32	grandi	25.224	804	927	31.902.059	48.871.978
MESSINA	A11	grandi	24.582	877	1.213	36.104.444	56.981.582
VENEZIA	A03	grandi	21.647	715	706	27.843.199	38.687.203
CHIETI	A38	grandi	21.464	345	755	14.464.998	37.840.873
BERGAMO	A01	medi	21.090	269	477	10.551.216	19.020.111
SALENTO	A21	medi	19.199	476	651	20.194.103	32.608.855
TRENTO	A30	medi	16.659	767	830	29.462.620	48.976.595
TRIESTE	A57	medi	16.447	634	735	23.164.685	36.653.096
BRESCIA	A44	medi	15.787	530	679	20.479.388	37.751.952
URBINO	A31	medi	15.619	374	410	14.793.805	18.211.985
PIEMONTE	A17	medi	15.476	287	555	11.451.071	22.655.126
POLIMARCHE	A48	medi	15.221	607	647	24.569.667	39.409.311
INSUBRIA	A09	medi	12.620	342	457	13.587.067	27.704.651
SASSARI	A23	medi	12.478	499	681	20.235.486	27.035.730
PARTHENOPE	A39	medi	11.281	297	453	12.259.172	19.244.087
MACERATA	A40	piccoli	10.026	268	299	11.889.173	14.708.560
LUMSA	A52	non statale	7.862	152	121	6.245.838	9.418.563
CASSINO	A04	piccoli	7.469	240	280	10.417.194	12.505.036
POLIBA	A18	piccoli	7.419	239	360	8.841.504	13.889.484
CAMERINO	A43	piccoli	5.716	467	315	11.348.049	16.891.961
REGGIOC	A58	piccoli	5.030	160	295	6.846.841	8.384.423
IUAV	A10	piccoli	4.346	248	191	10.878.500	20.345.780
SANNIO	A42	piccoli	3.829	144	209	6.297.651	8.220.053
LIUC	A51	non statale	2.879	96	55	4.249.239	6.525.202
SISSA	A25	scuole	53	123	106	5.031.045	9.985.129
IMT LUCCA	A08	scuole	0	50	56	2.038.686	2.911.065
Benchmark (media atenei)			25.683	755	929	30.721.088	49.108.738

EFFICIENZA _ L'INCIDENZA DEI COSTI DEI SERVIZI

La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo esclusi i SIOPE (il totale della riga dell'Ateneo è quindi pari a 100%).

Il **benchmark** è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio per tutti gli Atenei aderenti all'edizione GP2022 (ultima riga).

L'Ateneo di Firenze mostra un'allocazione di risorse **sopra-media** rispetto agli atenei partecipanti in termini di incidenza dei costi dei **servizi di supporto alla ricerca e SBMA**. Risultano invece **sotto-media** le incidenze dei costi dei **servizi infrastrutturali e di supporto alla didattica**. Infine, l'allocazione delle risorse per i **servizi amministrativi** è **allineata ai valori medi** riscontrati dagli atenei.

Etichetta ateneo	Codice ateneo	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
BOLOGNA	A02	mega	29%	23%	25%	14%	9%
TORINO	A29	mega	32%	21%	19%	23%	5%
FEDERICO II	A37	mega	24%	34%	21%	13%	8%
PADOVA	A12	mega	24%	22%	27%	19%	7%
FIRENZE	A07	mega	32%	19%	16%	20%	13%
POLIMI	A19	mega	29%	20%	24%	23%	5%
PALERMO	A13	mega	35%	19%	28%	7%	11%
CATTOLICA	A54	non statale	24%	32%	22%	11%	10%
CATANIA	A05	grandi	30%	20%	32%	10%	8%
BICOCCA	A33	grandi	29%	26%	17%	22%	6%
POLITO	A20	grandi	38%	13%	27%	18%	3%
SALERNO	A22	grandi	19%	36%	20%	15%	10%
PARMA	A14	grandi	27%	29%	20%	15%	9%
PERUGIA	A46	grandi	23%	26%	28%	15%	8%
FERRARA	A06	grandi	30%	28%	26%	10%	6%
MODENA	A47	grandi	25%	28%	20%	19%	8%
PAVIA	A15	grandi	30%	25%	21%	14%	9%
VERONA	A32	grandi	32%	22%	21%	17%	8%
MESSINA	A11	grandi	30%	39%	23%	8%	4%
VENEZIA	A03	grandi	36%	24%	20%	12%	8%
CHIETI	A38	grandi	29%	33%	18%	9%	11%
BERGAMO	A01	medi	32%	25%	30%	7%	6%
SALENTO	A21	medi	29%	21%	24%	19%	8%
TRENTO	A30	medi	32%	24%	20%	19%	5%
TRIESTE	A57	medi	35%	18%	26%	12%	8%
BRESCIA	A44	medi	22%	22%	41%	11%	4%
URBINO	A31	medi	27%	26%	24%	13%	10%
PIEMONTE	A17	medi	32%	26%	24%	12%	5%
POLIMARCHE	A48	medi	26%	26%	30%	17%	2%
INSUBRIA	A09	medi	31%	21%	31%	10%	7%
SASSARI	A23	medi	32%	28%	15%	18%	7%
PARTHENOPE	A39	medi	35%	24%	24%	12%	6%
MACERATA	A40	piccoli	37%	28%	20%	8%	7%
LUMSA	A52	non statale	23%	42%	27%	2%	6%
CASSINO	A04	piccoli	34%	19%	28%	11%	8%
POLIBA	A18	piccoli	50%	14%	9%	19%	8%
CAMERINO	A43	piccoli	27%	29%	21%	18%	5%
REGGIOC	A58	piccoli	32%	26%	22%	12%	8%
IUAV	A10	piccoli	30%	19%	33%	9%	10%
SANNIO	A42	piccoli	33%	35%	24%	4%	4%
LIUC	A51	non statale	35%	47%	9%	1%	7%
SISSA	A25	scuole	43%	6%	27%	20%	4%
IMT LUCCA	A08	scuole	43%	23%	18%	10%	6%
Benchmark (media atenei)			30,8%	25,3%	23,4%	13,5%	7,1%

EFFICIENZA CRUSCOTTO

La tabella riporta **le prestazioni** in termini di **incidenza del costo** (costo del servizio/costo totale%) e **costi unitari** per ciascuna delle **cinque macro-aree** calcolati sulla base dei driver riportati in terza colonna.

Il **valore raggiunto dall'Ateneo** è evidenziato in grassetto nella quarta colonna. Il valore di **benchmark** (quinta colonna) è rappresentato dalla **media dei valori di tutti gli Atenei GP**. Lo **scostamento** (ultima colonna) è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark per i costi unitari, e come differenza tra il valore dell'Ateneo e il valore di benchmark per l'incidenza del costo del servizio. Il colore verde indica una prestazione sotto-media rispetto al valore di benchmark, quindi maggiore efficienza nella gestione dei servizi; il colore arancio indica una prestazione sopra-media rispetto al valore di benchmark, minore efficienza nella gestione dei servizi.

Macro-area	Prestazione	Driver (unità misura costo unitario)	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	Incidenza costo	-	31,82%	30,80%	1%
	Costo unitario	Valore totale dei proventi + costi [€/mgI€]	21,63	22,90	-6%
DIDATTICA	Incidenza costo	-	18,84%	25,34%	-6%
	Costo unitario	N iscritti I e II liv [€/studente]	226,94	326,97	-31%
INFRASTRUTTURE	Incidenza costo	-	16,37%	23,36%	-7%
	Costo unitario	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	91,36	110,67	-17%
RICERCA	Incidenza costo	-	20,25%	13,47%	7%
	Costo unitario	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgI€]	190,56	211,90	-10%
SBMA	Incidenza costo	-	12,72%	7,11%	6%
	Costo unitario	Utenti potenziali [€/utente]	131,16	93,50	40%

L'Ateneo di Firenze riporta **costi unitari** ampiamente **sopra-media** nei **servizi SBMA**. Nelle **altre categorie**, invece, i **costi unitari** sono **sotto-media**, in particolare nei servizi di **supporto alla didattica**.

INTEGRAZIONE EFFICIENZA E EFFICACIA PERCEPITA

CRUSCOTTO INTEGRATO

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (% rispetto a benchmark)
AMMINISTRAZIONE	CS	[1-6]	4,61	4,28	8%
	Costo unitario	€/mg €	21,63	22,90	-6%
DIDATTICA	CS	[1-6]	3,93	4,25	-8%
	Costo unitario	€/studente	226,94	326,97	-31%
INFRASTRUTTURE	CS	[1-6]	3,80	3,96	-4%
	Costo unitario	€/mq	91,36	110,67	-17%
RICERCA	CS	[1-6]	4,66	4,29	9%
	Costo unitario	€/mg €	190,56	211,90	-10%
SBA/SMA	CS	[1-6]	4,60	4,58	0%
	Costo unitario	€/utente potenziale	131,16	93,50	40%

L'Ateneo di Firenze riporta performance di **efficienza ed efficacia sopra-media** nei **servizi amministrativi e di ricerca**, mentre le performance risultano **sotto-media** nei **servizi SBA/SMA**. I **servizi a supporto alla didattica e infrastrutturali**, invece, mostrano costi unitari **sotto-media** e anche CS **sotto-media**.

La tabella riporta **le prestazioni in termini di costi e Customer Satisfaction (CS)** per ciascuna delle **cinque macro-aree di servizio** trasversali alle attività dell'Ateneo, ovvero: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA.

I **valori raggiunti dall'Ateneo** sono evidenziati in grassetto nella quarta colonna.

Il valore di **benchmark** (quinta colonna) è rappresentato dalla **media** dei valori degli Atenei partecipanti all'edizione GP2022.

Lo **scostamento** (ultima colonna) è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo ed il valore di benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione di superiore alla media, mentre il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media degli Atenei per l'edizione corrente.

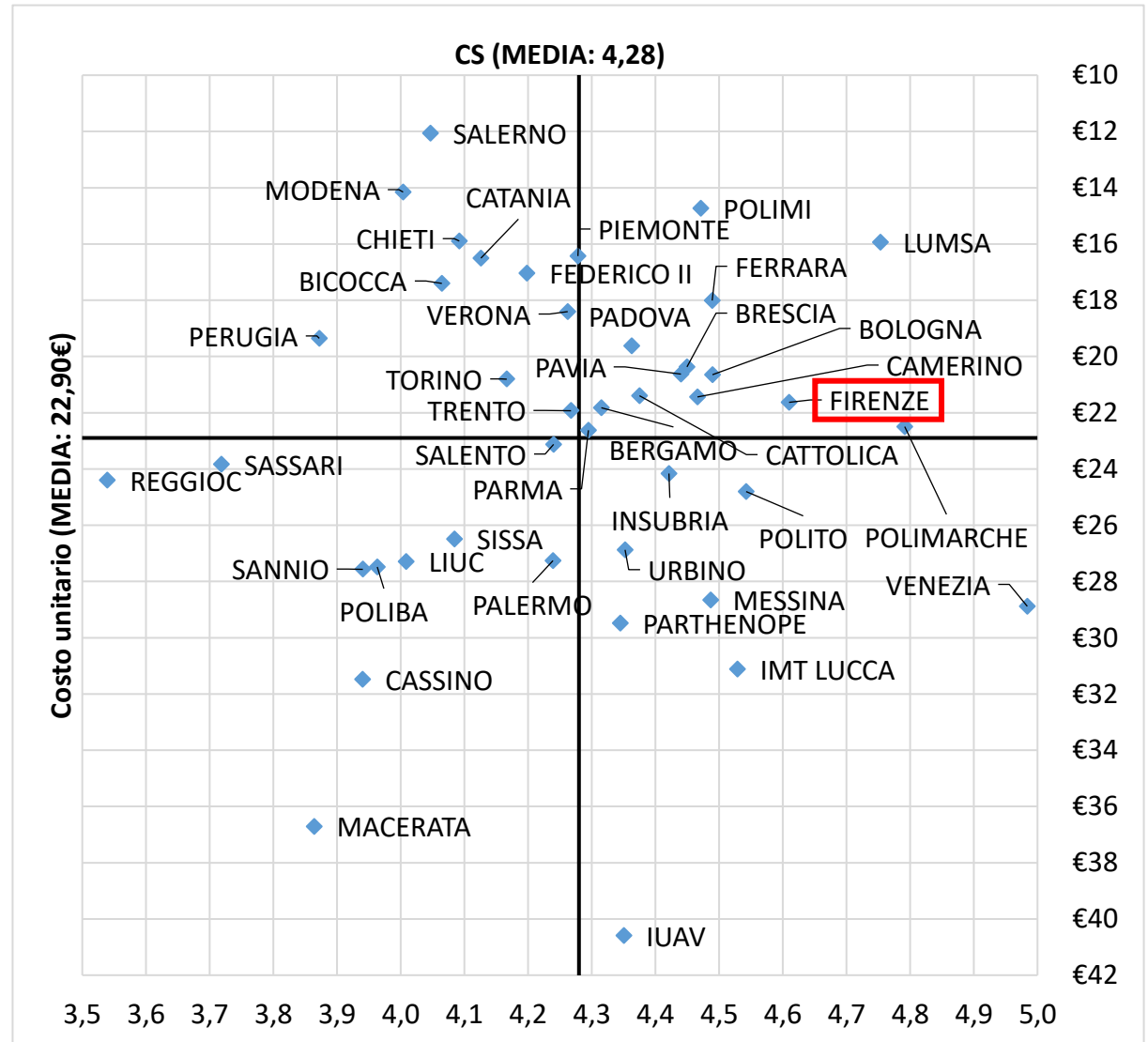
CRUSCOTTO INTEGRATO _ SERVIZI AMMINISTRATIVI

Relativamente ai soli **servizi di amministrazione**, il grafico relaciona l'efficienza (**costo unitario**) e l'efficacia percepita (**Customer Satisfaction dagli stakeholder**) per ciascun Ateneo e rispetto ai valori di benchmark, rappresentati dalle righe orizzontali e verticali.

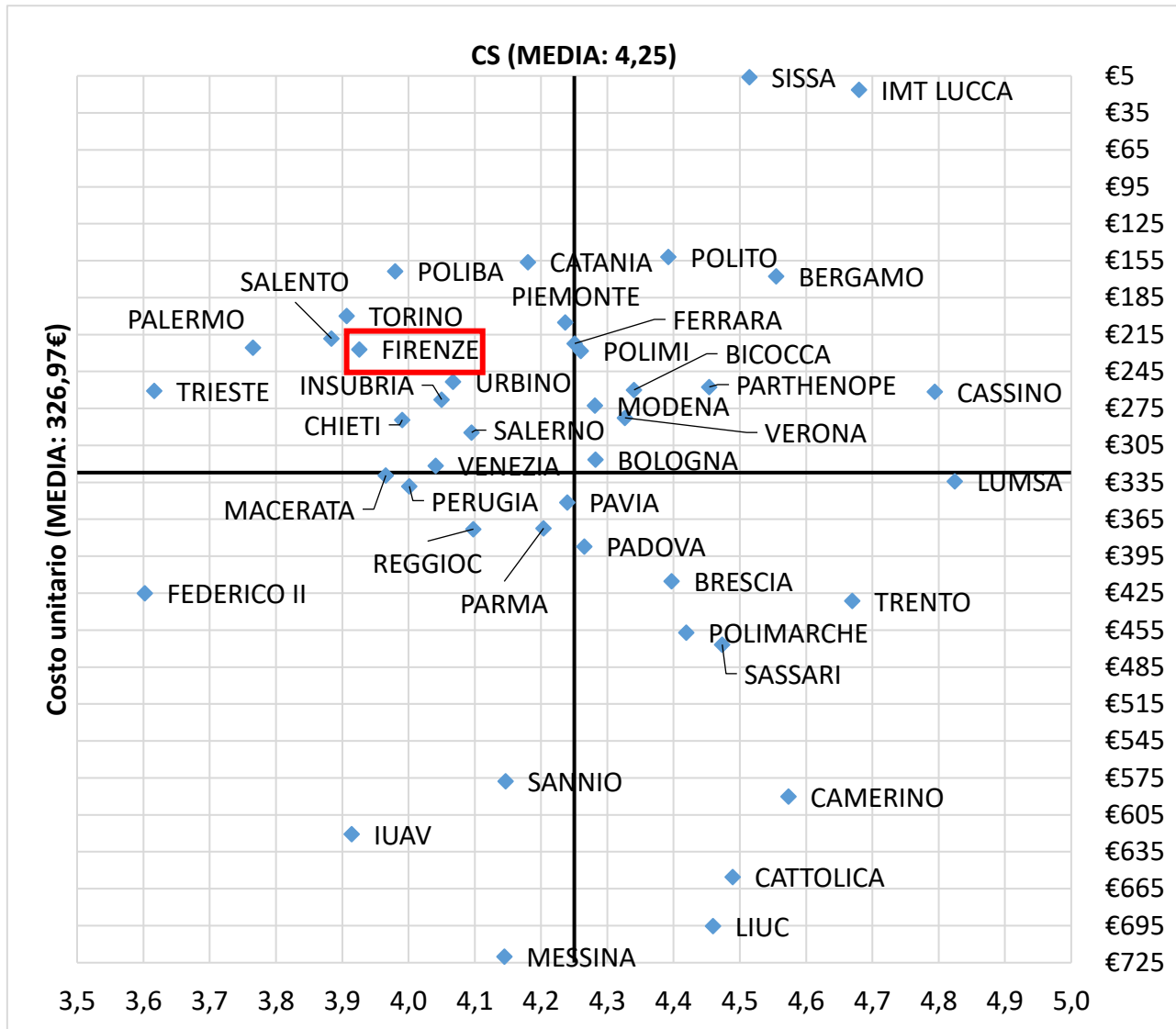
Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi di amministrazione è calcolata come media dei valori di soddisfazione percepita dagli stakeholder interni (DDA e PTA), come riportati in slide 9.

L'Ateneo di Firenze mostra dati di **efficienza leggermente sopra-media** e **sopra-media** in termini di **efficacia percepita**. Infatti, i **costi unitari** sono **leggermente sotto-media** rispetto ai valori riscontrati mediamente dagli Atenei partecipanti, mentre le **percezioni** dei servizi amministrativi sono **sopra-media** ai valori medi riscontrati dagli Atenei partecipanti.



CRUSCOTTO INTEGRATO _ SUPPORTO ALLA DIDATTICA



Relativamente ai soli **servizi di supporto alla didattica**, il grafico relaziona l'efficienza (**costo unitario**) e l'efficacia percepita (**Customer Satisfaction degli stakeholder**) per ciascun Ateneo e rispetto ai valori di benchmark, rappresentati dalle righe orizzontali e verticali.

Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi di supporto alla didattica è calcolata come media dei valori di soddisfazione percepita da DDA e dagli studenti (sia del primo anno - STUD I - che degli anni successivi - STUD II), come riportati in slide 9.

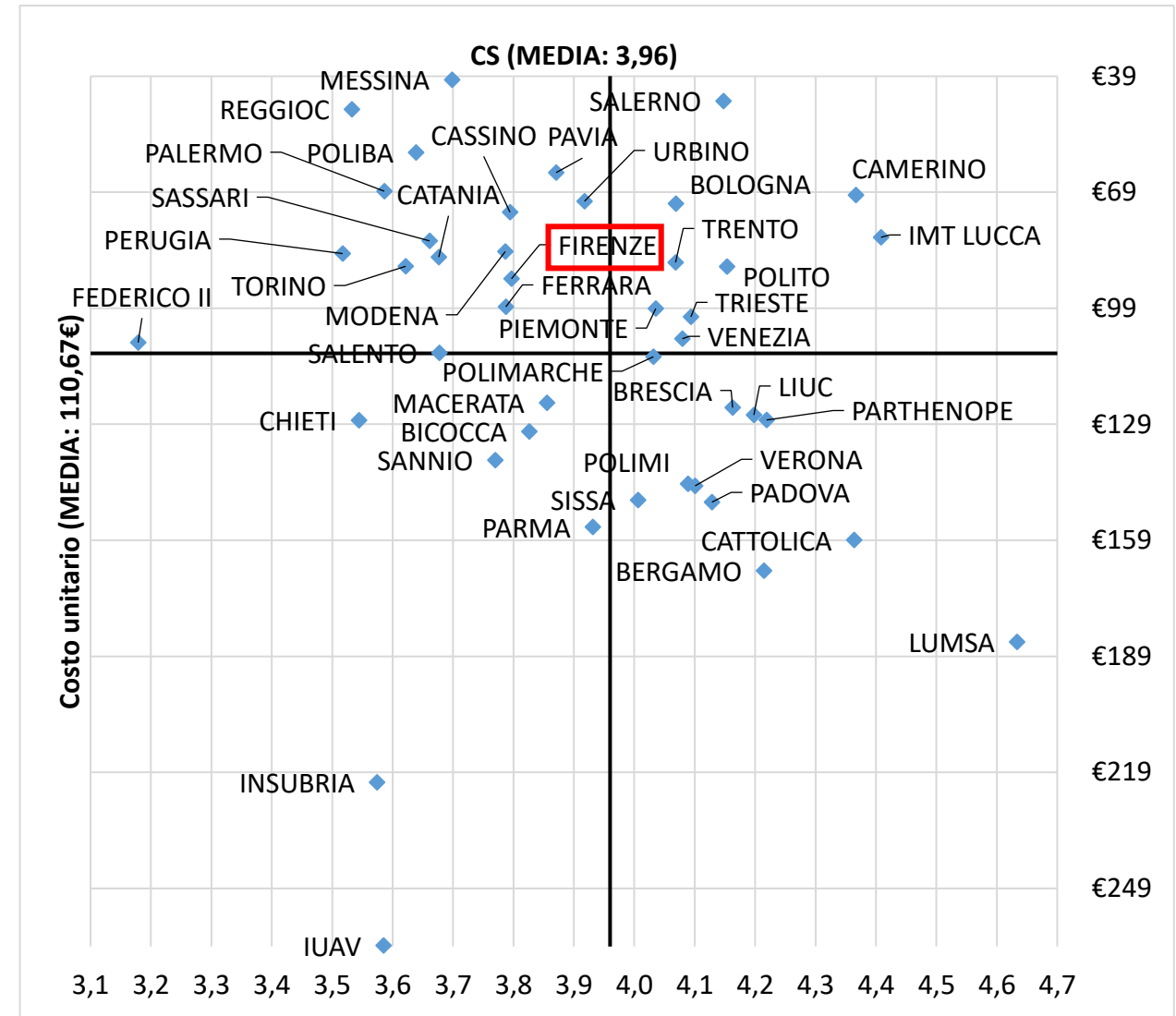
L'Ateneo di Firenze mostra dati di **efficienza sopra-media** ma di **efficacia percepita sotto-media**. Infatti, sia i **costi unitari** che le **percezioni** dei servizi di supporto alla didattica sono **sotto-media** rispetto ai valori riscontrati mediamente dagli atenei partecipanti.

CRUSCOTTO INTEGRATO _ SERVIZI INFRASTRUTTURALI

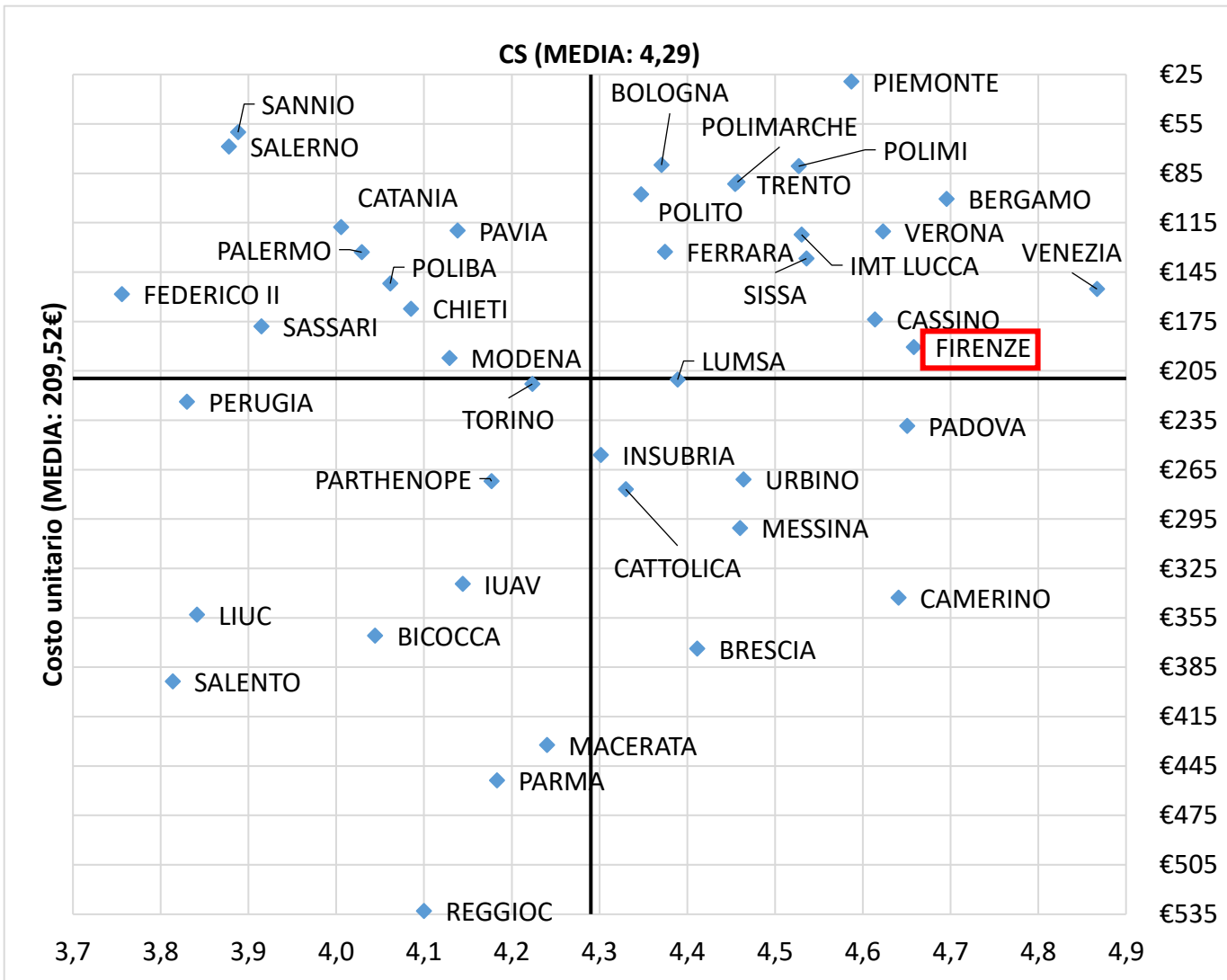
Relativamente ai soli **servizi infrastrutturali**, il grafico relaziona l'efficienza (**costo unitario**) e l'efficacia percepita (**Customer Satisfaction dagli stakeholder**) per ciascun Ateneo e rispetto ai valori di benchmark, rappresentati dalle righe orizzontali e verticali. Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi infrastrutturali è calcolata come media dei valori di soddisfazione percepita da tutti e tre gli stakeholder (DDA, PTA e studenti, sia del primo anno - STUD I - che degli anni successivi - STUD II), come riportati in slide 9.

L'Ateneo di Firenze mostra dati di **efficienza sopra-media** ma di **efficacia percepita sotto-media**. Infatti, sia i **costi unitari** che le **percezioni** dei servizi infrastrutturali sono **sotto-media** rispetto ai valori riscontrati mediamente dagli atenei partecipanti.



CRUSCOTTO INTEGRATO _ SUPPORTO ALLA RICERCA



Relativamente ai soli **servizi di supporto alla ricerca**, il grafico relaziona l'efficienza (**costo unitario**) e l'efficacia percepita (**Customer Satisfaction dagli stakeholder**) per ciascun Ateneo e rispetto ai valori di benchmark, rappresentati dalle righe orizzontali e verticali.

Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi di supporto alla ricerca è data dai valori di soddisfazione percepita da DDA, come riportati in slide 9.

L'Ateneo di Firenze mostra dati di **efficienza leggermente sopra-media** e **sopra-media** in termini di **efficacia percepita**. Infatti, i **costi unitari** sono appena **sotto-media** rispetto ai valori riscontrati mediamente dagli Atenei partecipanti, mentre le **percezioni** dei servizi di supporto alla ricerca sono **superiori ai valori medi** riscontrati dagli Atenei partecipanti.

CRUSCOTTO INTEGRATO _ SBMA

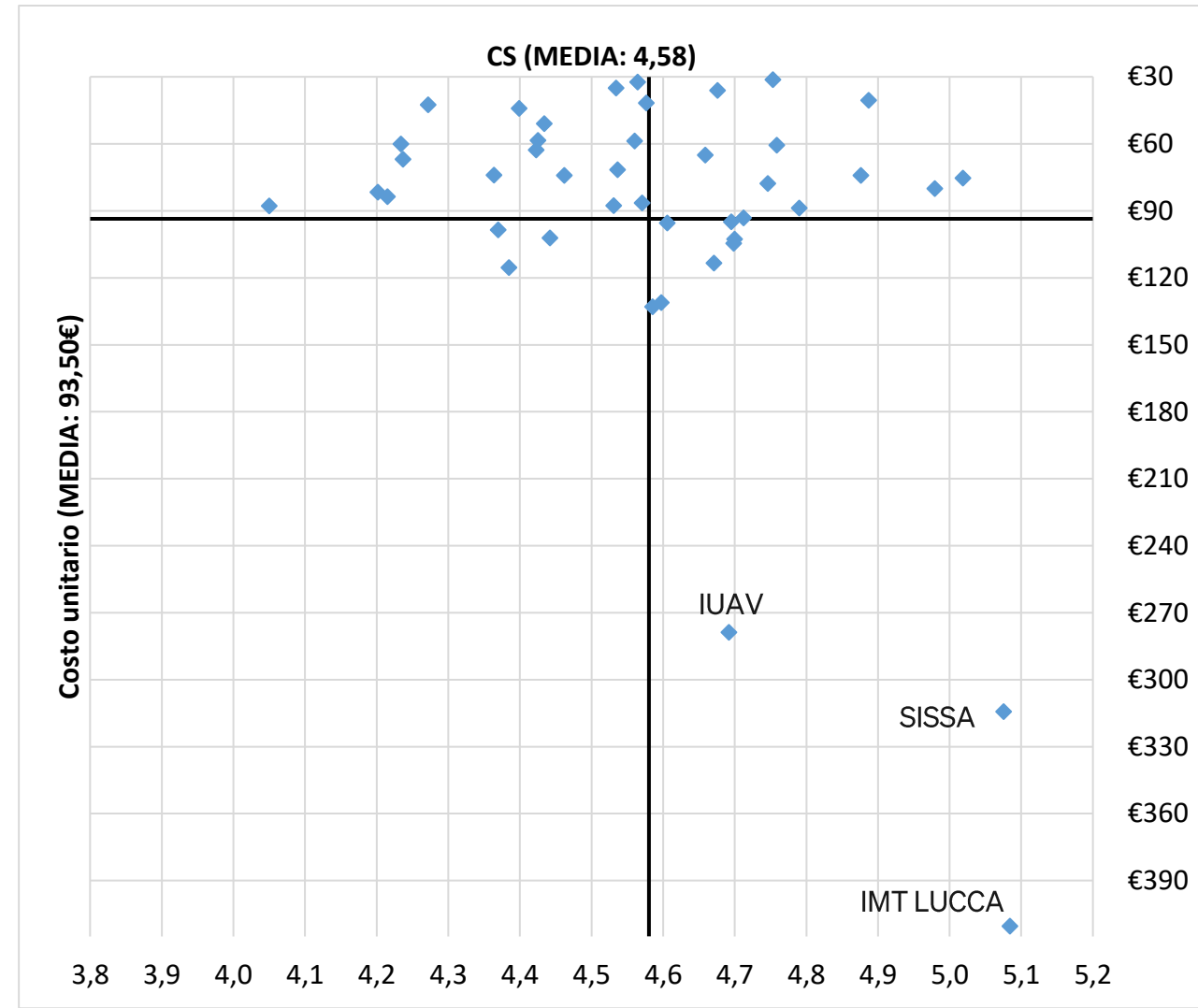
Relativamente ai soli **servizi bibliotecari e museali**, il grafico relaziona l'efficienza (**costo unitario**) e l'efficacia percepita (**Customer Satisfaction dagli stakeholder**) per ciascun Ateneo e rispetto ai valori di benchmark, rappresentati dalle righe orizzontali e verticali.

Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi bibliotecari e museali è calcolata come media dei valori di soddisfazione percepita da DDA e studenti (sia del primo anno - STUD I - che degli anni successivi - STUD II), come riportati in slide 9.

I valori estremi dei costi unitari per i tre Atenei indicati in tabella ed evidenziati nel grafico, limitano la visibilità degli altri Atenei per i quali si riporta un ulteriore dettaglio nella slide successiva.

Codice ateneo	Etichetta ateneo	Dimensione	Costo Servizi SBMA	Utenti potenziali (driver)	Costo unitario SBMA
A10	IUAV	PICCOLI	1.459.419 €	5.234	278,83 €
A25	SISSA	SCUOLE	204.371 €	650	314,42 €
A08	IMT LUCCA	SCUOLE	127.666 €	311	410,50 €



CRUSCOTTO INTEGRATO _ SBMA

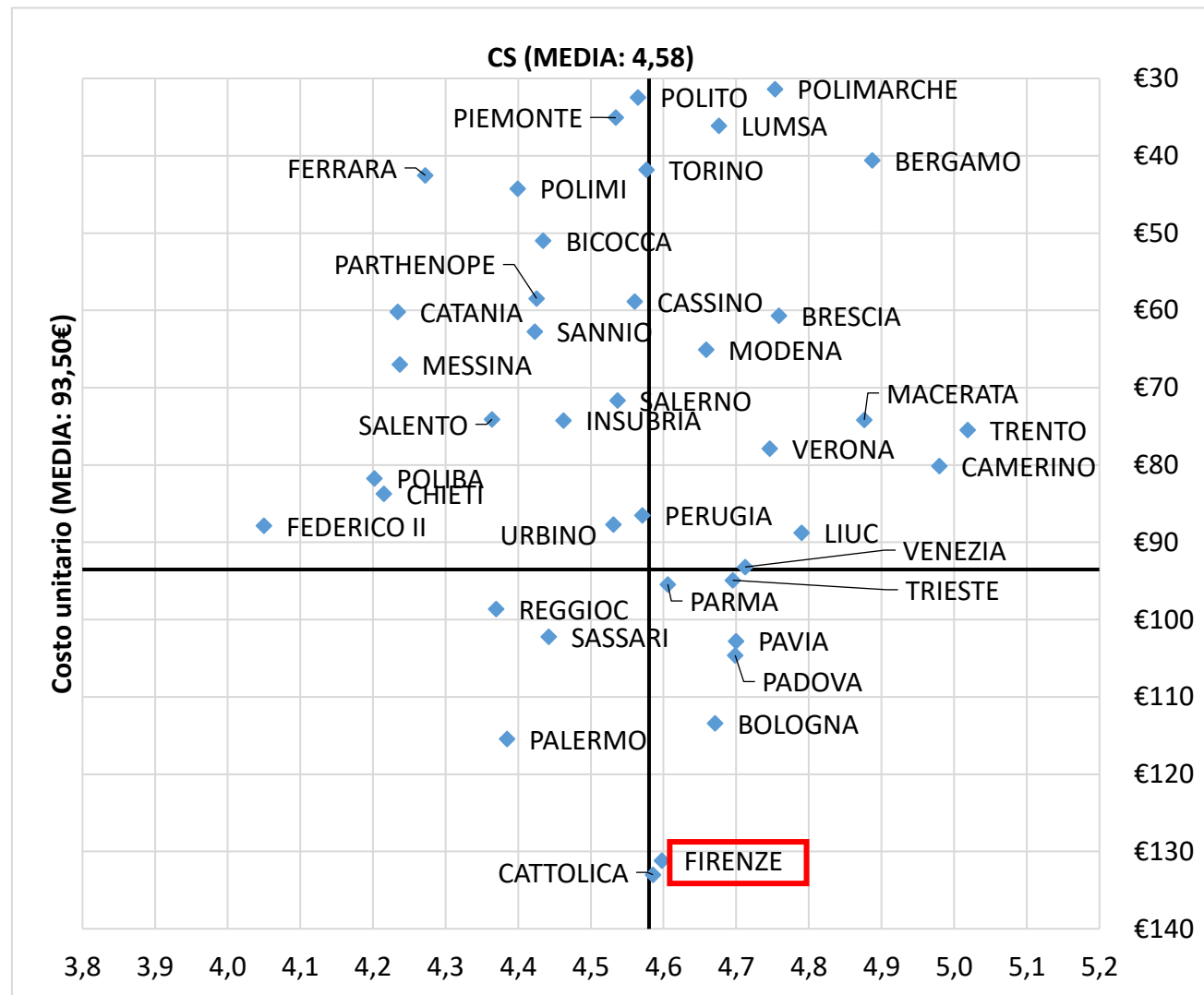
Ad eccezione degli Atenei che mostrano valori estremi (riportati in tabella), il grafico mostra il dettaglio della relazione tra efficienza (**costo unitario**) e efficacia percepita (**Customer Satisfaction dagli stakeholder**) per i **servizi bibliotecari e museali**.

Il posizionamento a destra della riga verticale indica una prestazione sopra-media nell'efficacia percepita dagli stakeholder. Il posizionamento sopra la riga orizzontale indica una prestazione sopra-media nell'efficienza della gestione dei costi.

I costi sono calcolati sulla base dei driver indicati in slide 17. La Customer Satisfaction degli stakeholder rispetto ai servizi bibliotecari e museali è calcolata come media dei valori di soddisfazione percepita da DDA e studenti (sia del primo anno - STUD I - che degli anni successivi - STUD II), come riportati in slide 9.

Relativamente ai servizi SBMA, l'Ateneo di Firenze mostra dati di **efficienza sotto-media** e di **efficacia percepita allineati alla media**. Infatti, i **costi unitari** sono ampiamente **sopra-media** rispetto ai valori riscontrati mediamente dagli Atenei partecipanti, mentre le **percezioni dei servizi SBMA** sono **in linea ai valori medi** riscontrati dagli Atenei partecipanti.

Codice ateneo	Etichetta ateneo	Dimensione	Costo Servizi SBMA	Utenti potenziali (driver)	Costo unitario SBMA
A10	IUAV	PICCOLI	1.459.419 €	5.234	278,83 €
A25	SISSA	SCUOLE	204.371 €	650	314,42 €
A08	IMT LUCCA	SCUOLE	127.666 €	311	410,50 €



**IL GP SPERIMENTALE:
LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE
E LABORATORIO PNRR**

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVI DEL LABORATORIO

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare le **politiche di attrattività** poste in essere dagli Atenei partecipanti, con particolare focus sull'**attrattività internazionale**. L'indagine è stata condotta sia con riferimento alla **faculty** che agli **studenti**.

La presente analisi è stata svolta mediante*:

- ▶ **Questionario:** analisi «quantitativa» su diversi aspetti riguardanti la capacità dell'Ateneo di attrarre faculty e studenti sia a livello nazionale sia internazionale.
- ▶ **Studi di caso:** interviste ai profili coinvolti in attività di attrattività nazionale e internazionale al fine di raccogliere la loro opinione riguardo le principali politiche di attrattività emerse nel questionario.

LIVELLO DI IMPORTANZA DELL'ATTRATTIVITÀ STUDENTI

La maggior parte degli Atenei si colloca nell'area superiore destra del grafico, dove l'importanza data all'attrattività risulta essere aumentata nel corso del tempo, fino ad arrivare a raggiungere attualmente livelli «Alti» o «Molto alti».

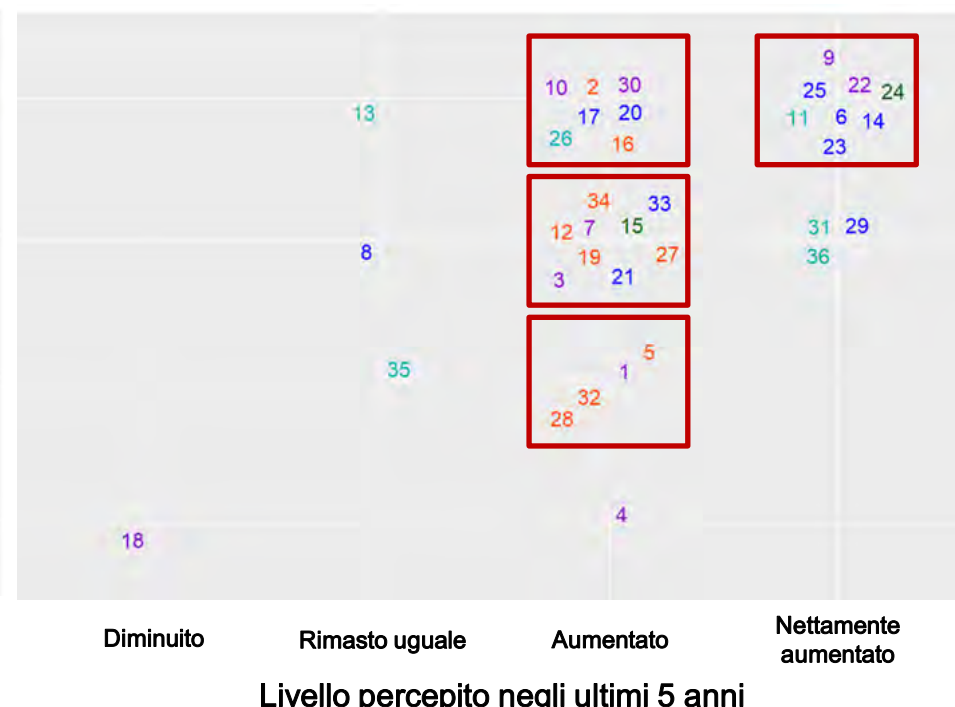
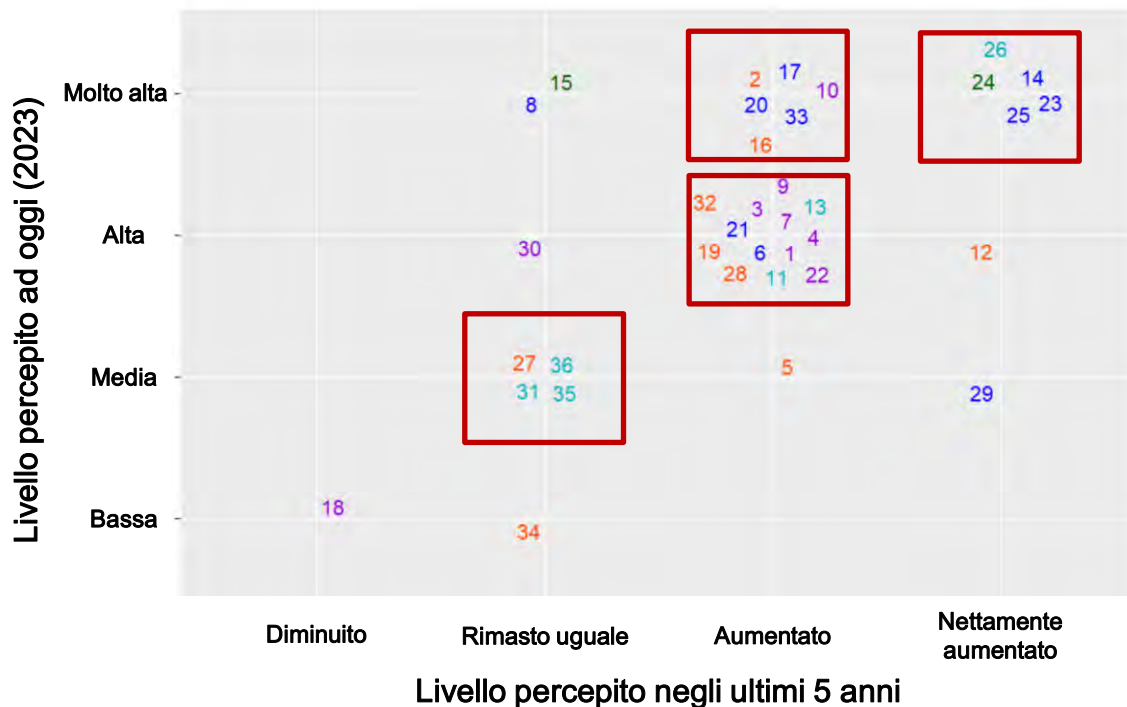
La quasi totalità degli Atenei si colloca nella parte destra del grafico. Questo indica come si sia registrato nel corso del tempo un aumento marcato dell'importanza attribuita a questo obiettivo. Inoltre, la maggior parte degli Atenei attualmente riconosce un livello di importanza «Alto» o «Molto alto».

Codice Analisi Laboratorio Attrattività

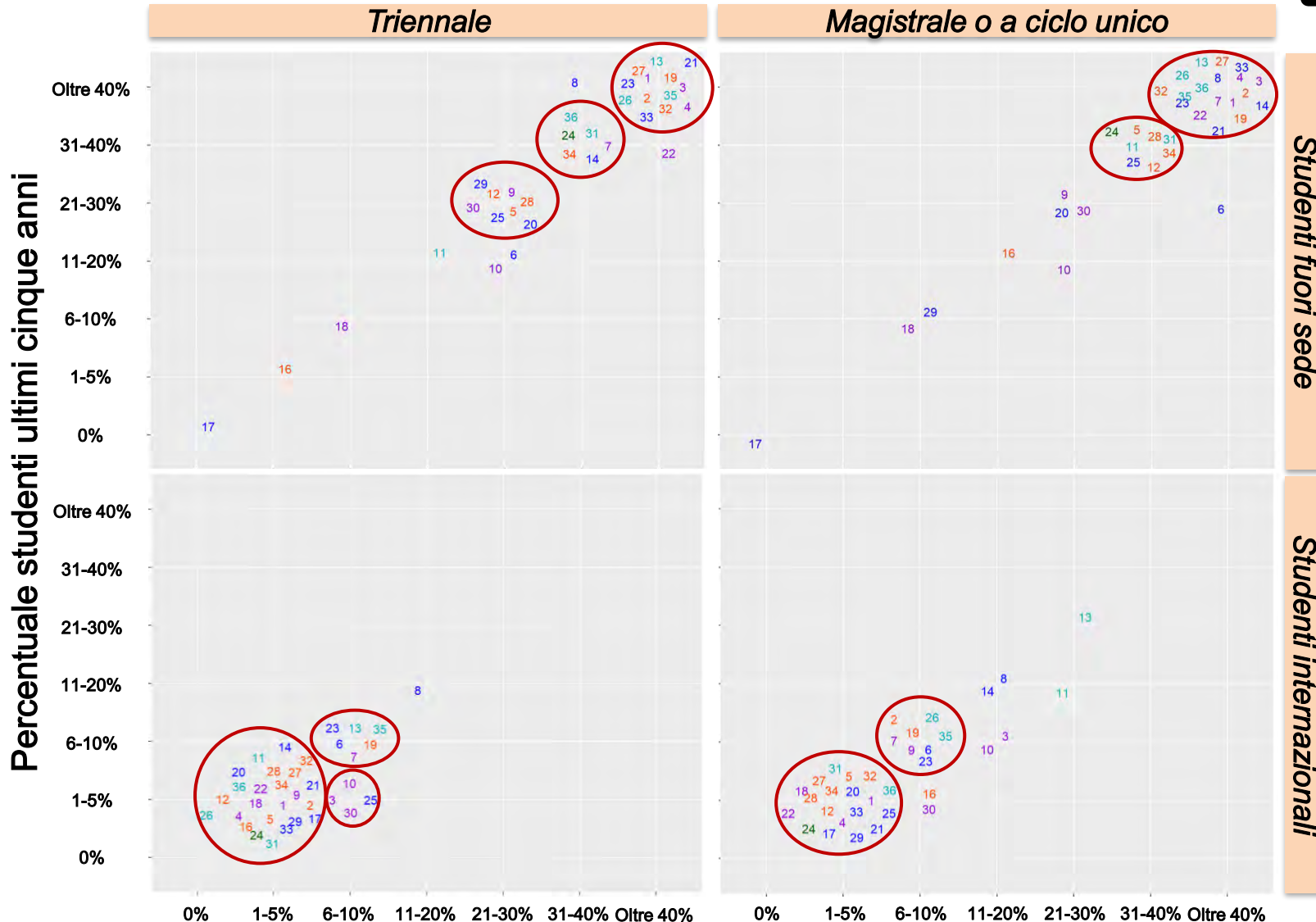
1	ReggioC
2	Trento
3	IUAV
4	LIUC
5	Piemonte
6	Venezia
7	Camerino
8	Polito
9	LUMSA
10	Cassino
11	Padova
12	Insubria
13	Polimi
14	Pavia
15	IMT Lucca
16	Bergamo
17	Salerno
18	Basilicata
19	Siena
20	Bicocca
21	Parma
22	UER
23	Perugia
24	SSSA
25	Messina
26	Bologna
27	Brescia
28	Sassari
29	Calabria
30	Sannio
31	Palermo
32	Udine
33	Ferrara
34	Salento
35	Firenze
36	Torino

attrattività studenti fuori sede

attrattività studenti internazionali



PERCENTUALE STUDENTI OGGI E NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI



Studenti fuori sede
 I grafici evidenziano una concentrazione di Atenei nella parte superiore-destra. La laurea magistrale o a ciclo unico presenta, oggi come in passato, più studenti fuori sede rispetto alla laurea triennale.

Studenti internazionali
 I grafici evidenziano una concentrazione di Atenei nella parte inferiore-sinistra, specialmente nella laurea triennale. Nella laurea magistrale o a ciclo unico è invece possibile trovare diversi Atenei con percentuale di studenti maggiore al 6-10%.

Codice Analisi Laboratorio Attrattività	
1	ReggioC
2	Trento
3	IUAV
4	LIUC
5	Piemonte
6	Venezia
7	Camerino
8	Polito
9	LUMSA
10	Cassino
11	Padova
12	Insubria
13	Polimi
14	Pavia
15	IMT Lucca
16	Bergamo
17	Salerno
18	Basilicata
19	Siena
20	Bicocca
21	Parma
22	UER
23	Perugia
24	SSSA
25	Messina
26	Bologna
27	Brescia
28	Sassari
29	Calabria
30	Sannio
31	Palermo
32	Udine
33	Ferrara
34	Salento
35	Firenze
36	Torino

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEGLI STUDENTI FUORI SEDE

Gruppo #2 rappresenta gli Atenei dove la qualità dell'istruzione (Asse 1) e i costi d'istruzione e le tasse universitarie (Asse 5) sono considerati i fattori più rilevanti nella scelta dello studente. Seguono in termini di importanza, gli esiti occupazionali degli studenti (Asse 6) e il prestigio dell'Ateneo (Asse 2), mentre non si reputano fortemente influenti la presenza di programmi di studio in lingua straniera (Asse 3) e la posizione geografica dell'Ateneo (Asse 4).

Gruppo #5 rappresenta gli Atenei dove il prestigio dell'Ateneo (Asse 2) e gli esiti occupazionali degli studenti (Asse 6) sono considerati i fattori più rilevanti nella scelta dello studente. Seguono in termini di importanza, la qualità dell'istruzione (Asse 1) e la posizione geografica dell'Ateneo (Asse 4), mentre non si reputano fortemente influenti la presenza di programmi di studio in lingua straniera (Asse 3) e i costi d'istruzione e le tasse universitarie (Asse 5).

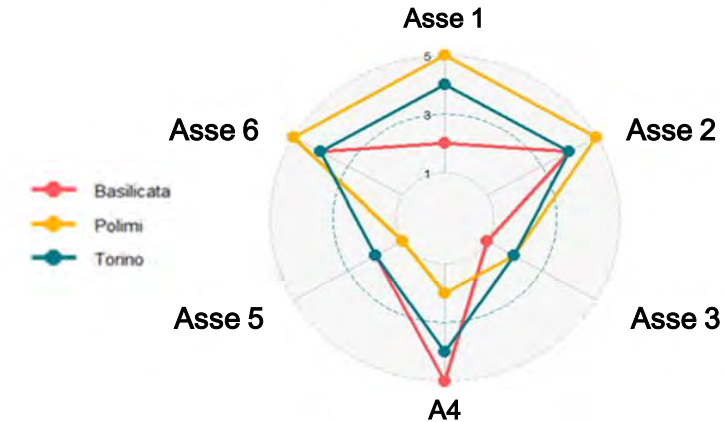
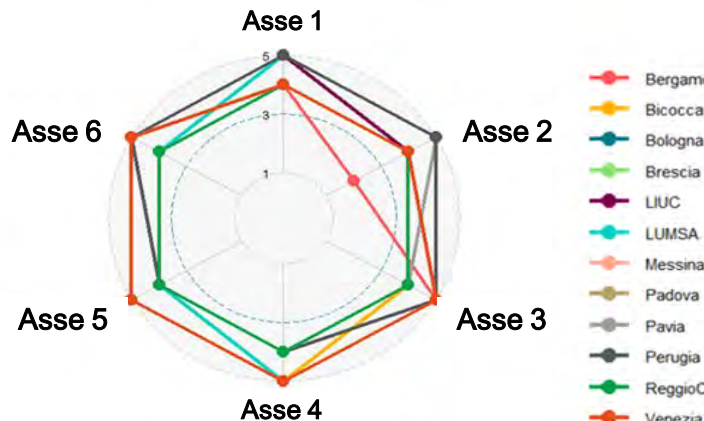
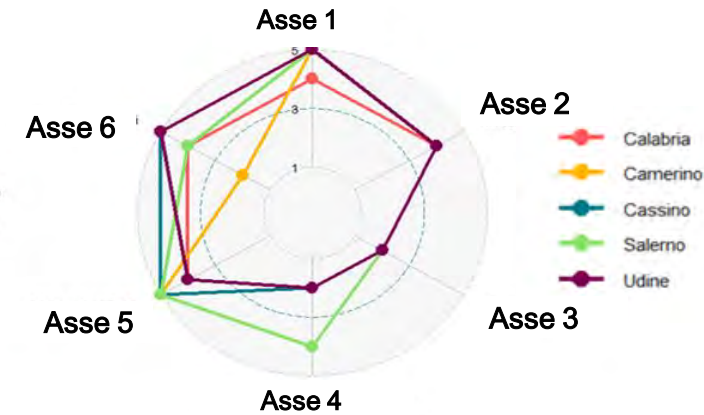
Gruppo #4 rappresenta gli Atenei dove si reputa che tutti i fattori considerati siano influenti nel processo decisionale dello studente fuori sede.

Gruppo #6 rappresenta gli Atenei dove la qualità dell'istruzione (Asse 1) e la presenza di programmi di studio in lingua straniera (Asse 3) sono considerati i fattori più rilevanti nella scelta dello studente. Seguono in ordine di importanza, gli esiti occupazionali degli studenti (Asse 6), il prestigio dell'Ateneo (Asse 2) e i costi d'istruzione e le tasse universitarie (Asse 5), mentre non si reputa fortemente influente la posizione geografica dell'Ateneo (Asse 4).

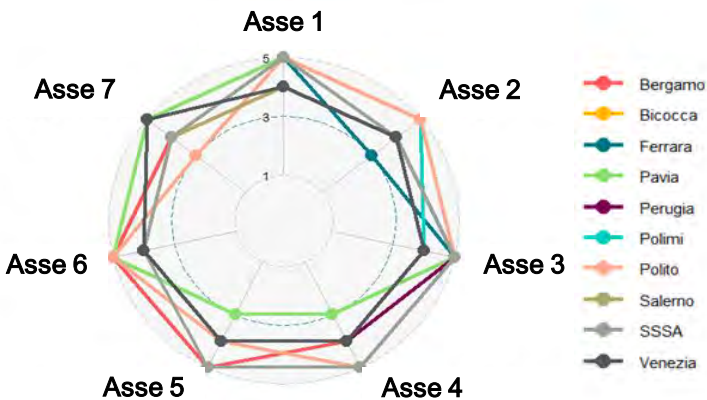
Per ulteriori dettagli sui gruppi di atenei individuati, si rimanda agli allegati.

Assi: Qualità dell'istruzione (Asse 1), Prestigio Ateneo (Asse 2), Programmi studio in lingua straniera (Asse 3), Posizione geografica dell'Ateneo (Asse 4), Costi d'iscrizione e tasse universitarie (Asse 5), Esiti occupazionali degli studenti (Asse 6)

Scala: Non importante (1), Poco importante (2), Mediamente importante (3), Importante (4), Molto importante (5)

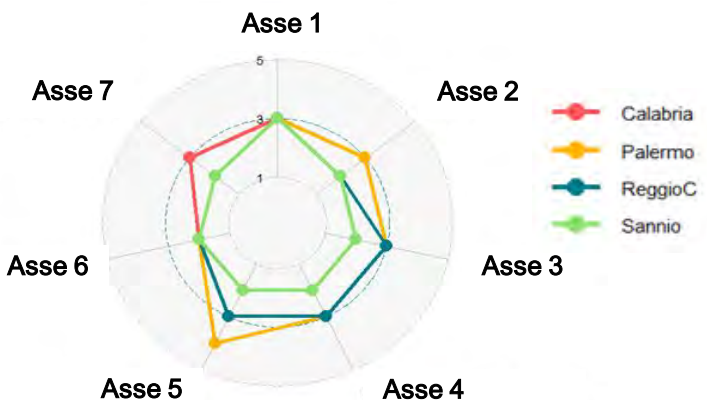
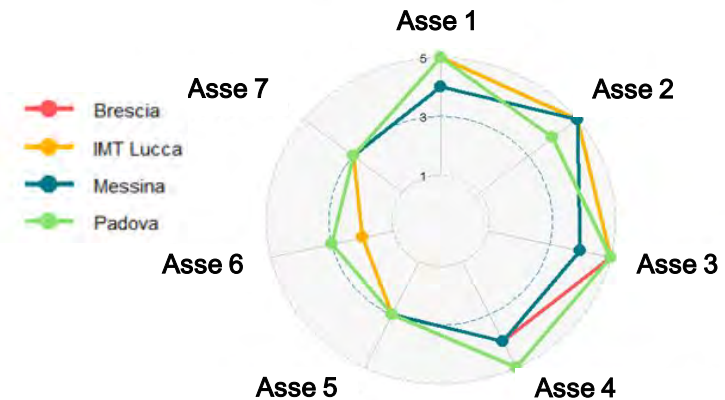


I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEL PERSONALE DOCENTE



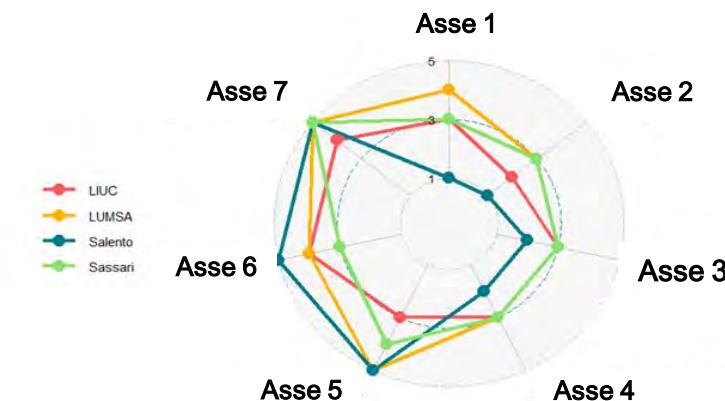
Gruppo #2 rappresenta gli Atenei dove si reputa che **tutti i fattori considerati siano influenti** nel processo decisionale del personale docente.

Gruppo #4 rappresenta gli Atenei dove il **benessere lavorativo (Asse 5)**, la **remunerazione (Asse 6)** e la **posizione geografica dell'Ateneo (Asse 7)** sono considerati i fattori meno influenti durante la scelta del personale docente.



Gruppo #3 rappresenta gli Atenei dove si reputa che il processo decisionale del personale docente sia influenzato maggiormente da **altri fattori**, rispetto a quelli considerati.

Gruppo #5 rappresenta gli Atenei dove il **prestigio dell'Ateneo (Asse 1)**, il **ranking (Asse 2)**, le **opportunità di ricerca (Asse 3)** e la **produttività scientifica (Asse 4)** sono considerati i fattori meno rilevanti nella scelta del personale docente.



POLICY E STUDENTI FUORI SEDE

ID	Etichetta	ID	Etichetta	ID	Etichetta	ID	Etichetta	ID	Etichetta	ID	Etichetta
1	ReggioC	7	Camerino	13	Polimi	19	Siena	25	Messina	31	Palermo
2	Trento	8	Polito	14	Pavia	20	Bicocca	26	Bologna	32	Udine
3	IUAV	9	LUMSA	15	IMT Lucca	21	Parma	27	Brescia	33	Ferrara
4	LIUC	10	Cassino	16	Bergamo	22	UER	28	Sassari	34	Salento
5	Piemonte	11	Padova	17	Salerno	23	Perugia	29	Calabria	35	Firenze
6	Venezia	12	Insubria	18	Basilicata	24	SSSA	30	Sannio	36	Torino

La maggior parte degli Atenei registra una percentuale di studenti fuori sede superiore al 40%. Interessante notare come alcuni Atenei riescano a raggiungere tale risultato implementando un numero limitato di azioni o policy (zero o uno).

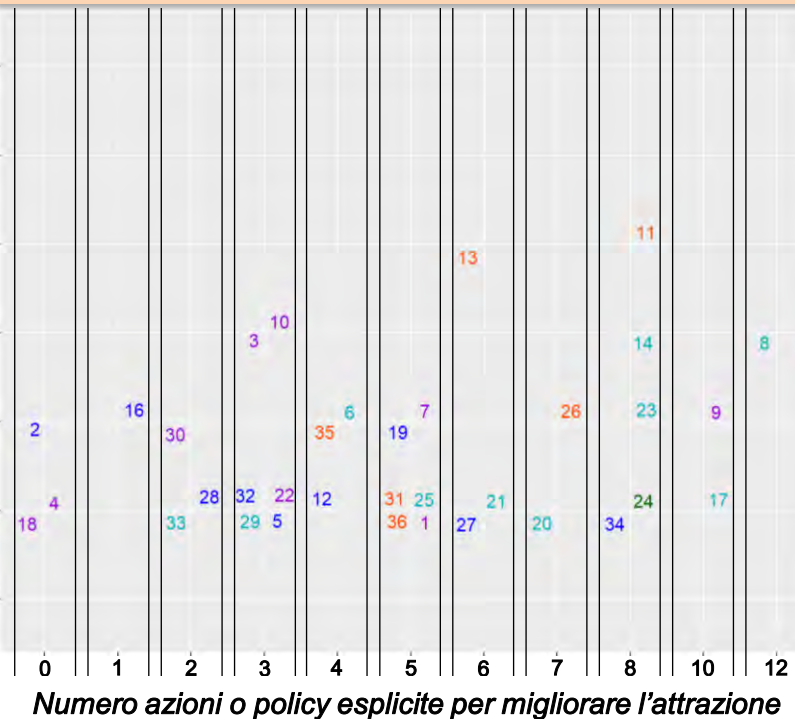
La maggior parte degli Atenei si concentra nella parte inferiore del grafico, indicando una percentuale di studenti internazionali compresa nel range 1-5%. Rispetto a quanto emerso per gli studenti fuori sede, la quasi totalità degli Atenei ha implementato almeno due azioni o policy per migliorare l'attrattiva internazionale.

La maggior parte degli Atenei si posiziona nella parte inferiore-sinistra del grafico, dove il numero di personale docente internazionale e di policy implementate è limitato.

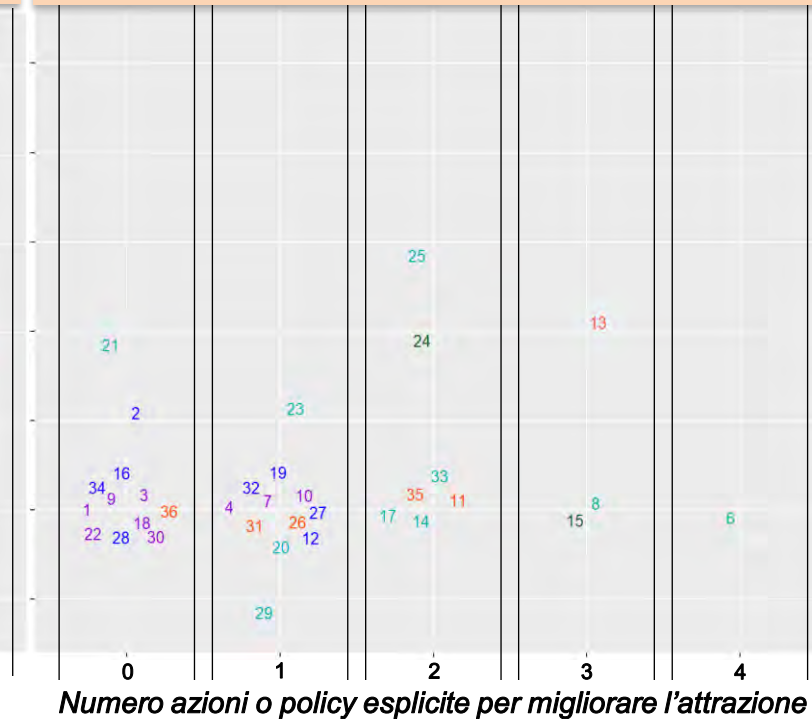
Percentuale studenti fuori sede



Percentuale studenti internazionali

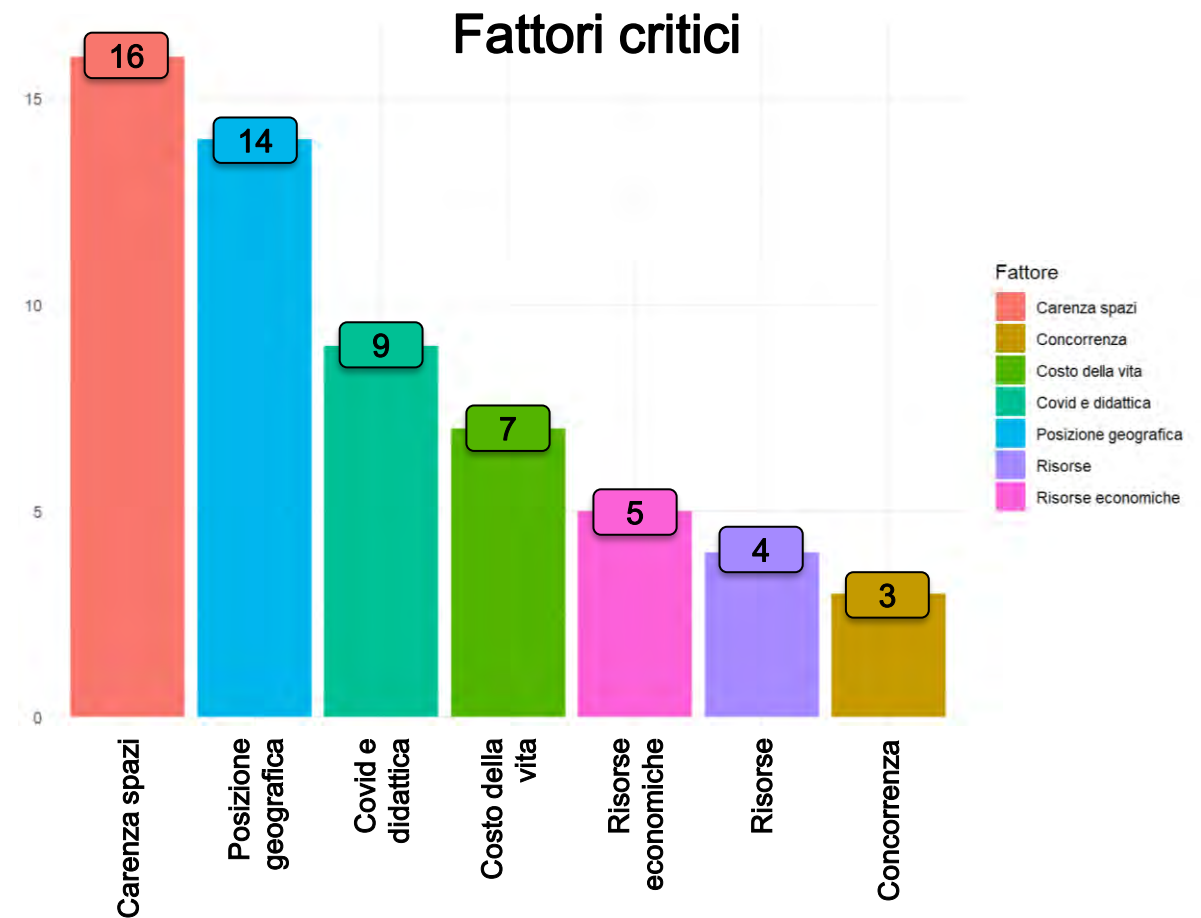
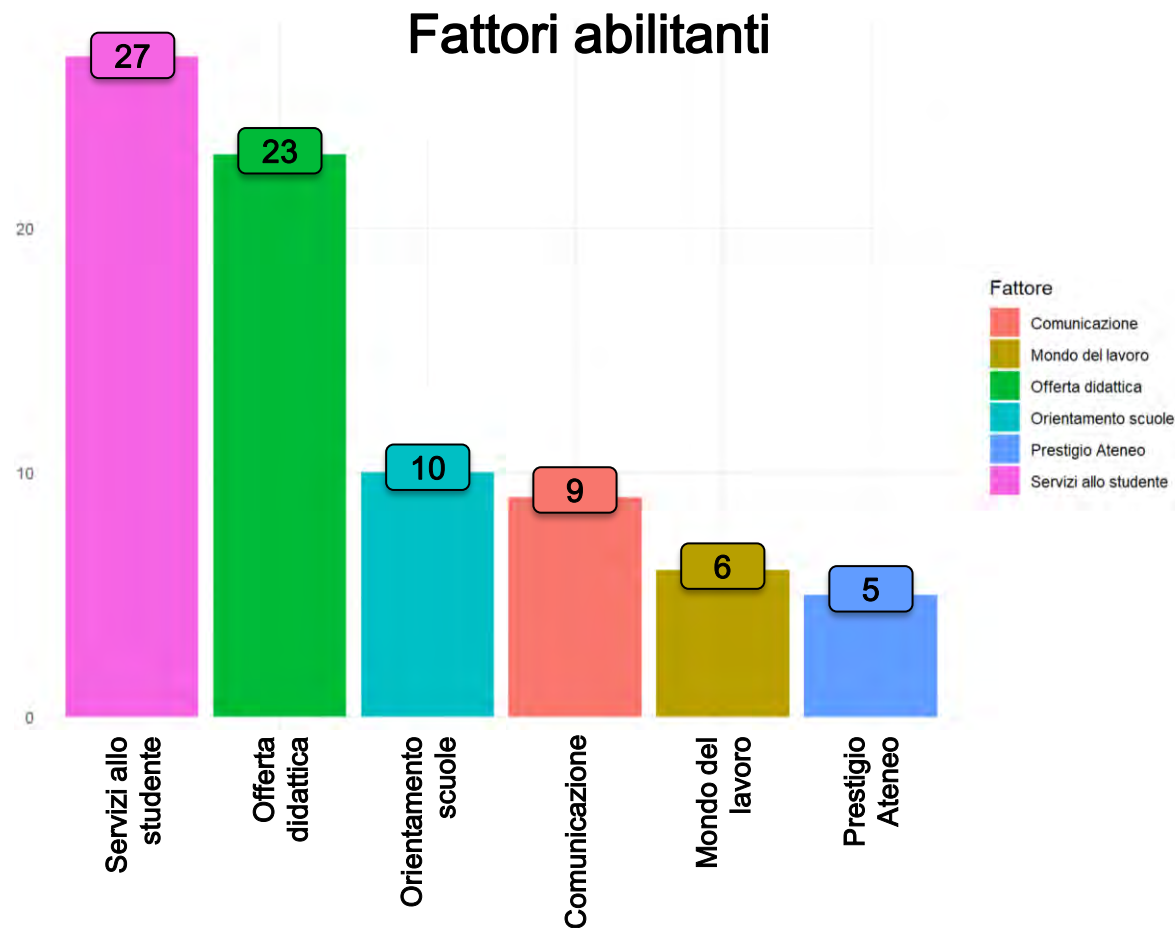


Percentuale personale docente



I FATTORI ABILITANTI E CRITICI DELL'ATTRATTIVITÀ NAZIONALE

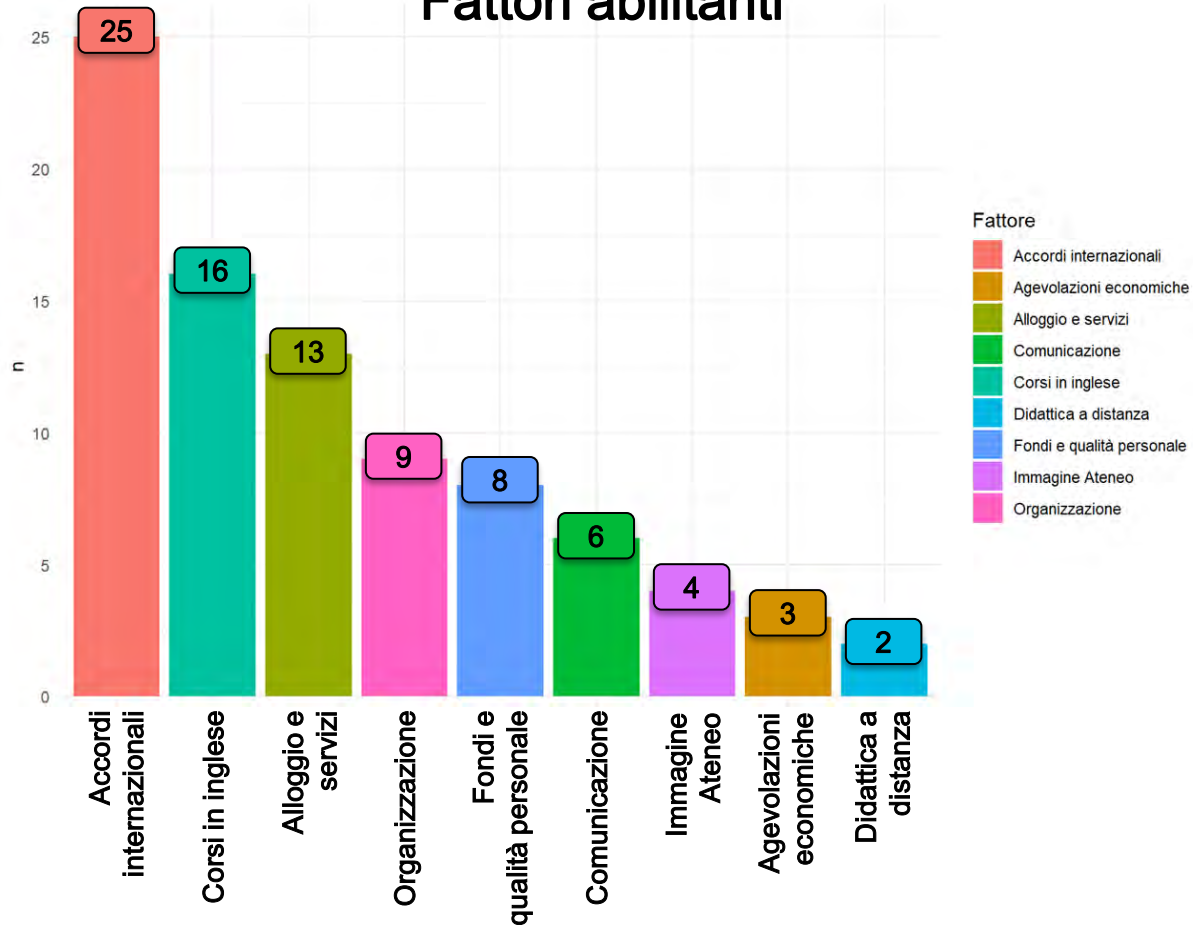
La maggiore attenzione alla quantità e qualità dei servizi offerti agli studenti, insieme all'erogazione di una didattica ricca e di alto livello risultano essere i principali fattori abilitanti dell'attrattività nazionale. La carenza di spazi (aule e alloggi) e la posizione geografica sfavorevole emergono invece come maggiori criticità.



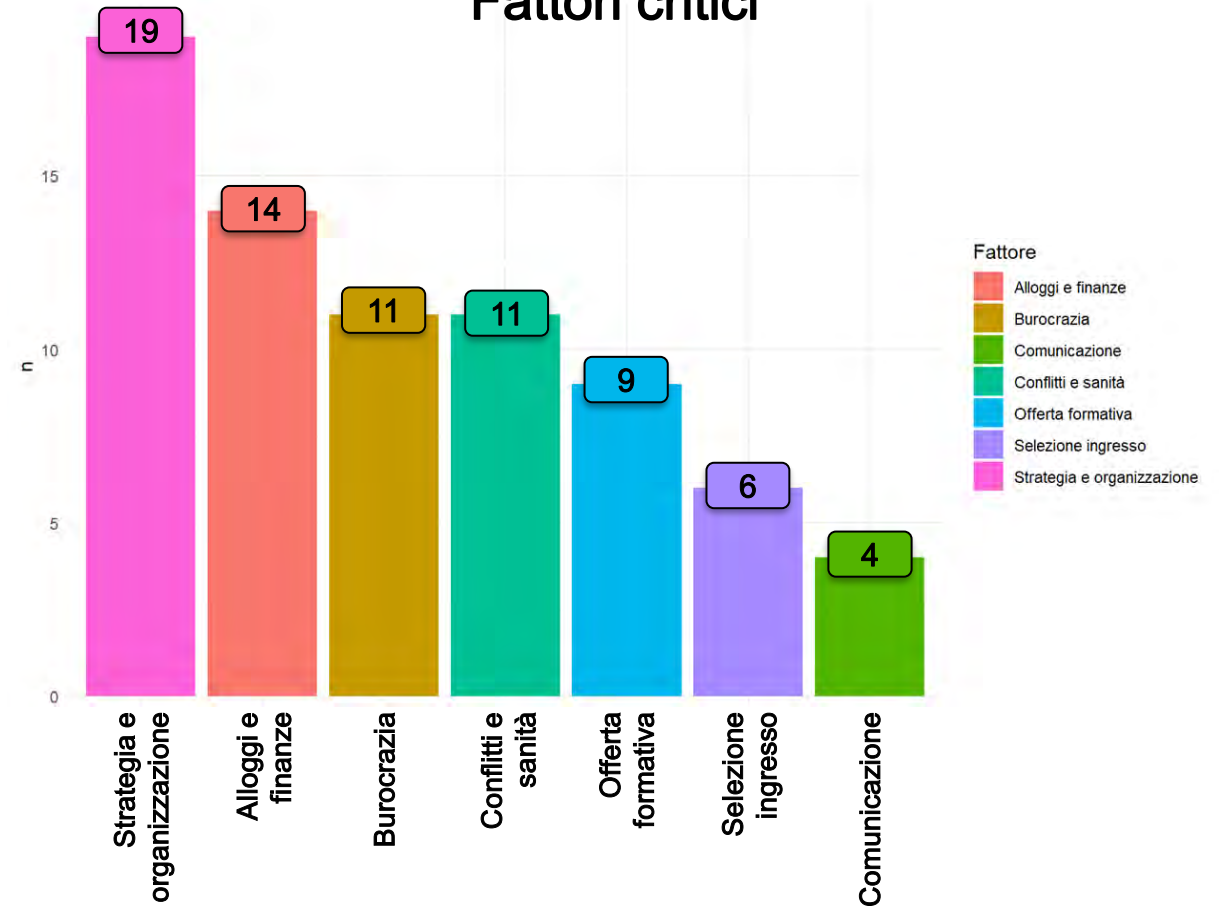
I FATTORI ABILITANTI E CRITICI DELL'ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE

Il consolidamento e la creazione di nuovi accordi internazionali risulta essere il principale fattore abilitante dell'attrattività internazionale. Le criticità più rilevanti registrate sono di natura strategico/organizzativa e sono principalmente dovute alla carenza di strutture e di personale dedicato all'internazionalizzazione.

Fattori abilitanti



Fattori critici



I RISULTATI DEGLI STUDI DI CASO

Università di Bologna

Ateneo di dimensione «mega» che sta potenziando la scalabilità delle proprie attività internazionali

- ▶ Le modalità di impostazione dell'attività d'internazionalizzazione su larga scala
- ▶ **Nuova modalità organizzativa:**
 1. Decentralizzazione dell'area relazioni internazionali: ogni funzione gestisce le attività d'internazionalizzazione afferenti al proprio dominio.
 2. Responsabilizzazione dei dipartimenti: fornire ai dipartimenti il supporto e gli strumenti necessari per formulare le proprie strategie di ricerca, didattica e terza missione.
 3. Nomina Prorettrice alle relazioni internazionali: figura che coordina la diffusione dei processi di supporto all'internazionalizzazione nelle varie funzioni.
- ▶ **Perché si è deciso di operare tale riorganizzazione?**

L'area relazioni internazionali è stata istituita con l'obiettivo di promuovere l'internazionalizzazione in Ateneo, centralizzando le competenze sul tema. Adesso che l'Ateneo è diventato internazionale, è essenziale integrare la visione internazionale acquisita in tutte le attività svolte.

Università Ca' Foscari Venezia

Ateneo con consistente esperienza e interesse nei confronti delle politiche di attrattività internazionale

- ▶ Forte impulso dato da una cultura d'Ateneo profondamente orientata all'internazionalizzazione, che si declina non solo a livello strategico ma anche organizzativo:
 - ▶ **Creazione International Office:**
Ampliamento International Office: creazione di due nuove unità organizzative (promozione e reclutamento internazionale, welcoming) completamente dedicate all'attrazione, admission e accoglienza di studenti internazionali degree-seeking, che si aggiungono alle due già esistenti dedicate alla mobilità internazionale (mobilità outgoing, progettazione europea).
 - ▶ **Selezione del personale:**
introduzione di criteri di valutazione legati al livello linguistico per la selezione del personale tecnico amministrativo.

Università LUMSA

Ateneo che impiega le tecnologie digitali per svolgere attività d'internazionalizzazione

- ▶ Utilizzo delle tecnologie digitali per superare potenziali barriere linguistiche:
 - ▶ Tutti i servizi automatizzabili sono stati digitalizzati e resi gestibili tramite un applicativo che gli studenti possono scaricare sul proprio terminale. Tale app è disponibile anche in lingua inglese, così da evitare possibili barriere linguistiche tra studenti internazionali e uffici durante l'erogazione del servizio.
 - ▶ Tutti i servizi non automatizzabili vengono invece intermediati dagli uffici dedicati all'internazionalizzazione
- ▶ Come è strutturata l'area dedicata all'internazionalizzazione?
 - ▶ L'area ricerca, internazionalizzazione e terza missione è composta da due uffici: relazioni internazionali e ricerca scientifica. Vi è inoltre il supporto del welcome office, ufficio non afferente a tale area e che dedica il 25% delle sue attività alla promozione internazionale.

LABORATORIO PNRR

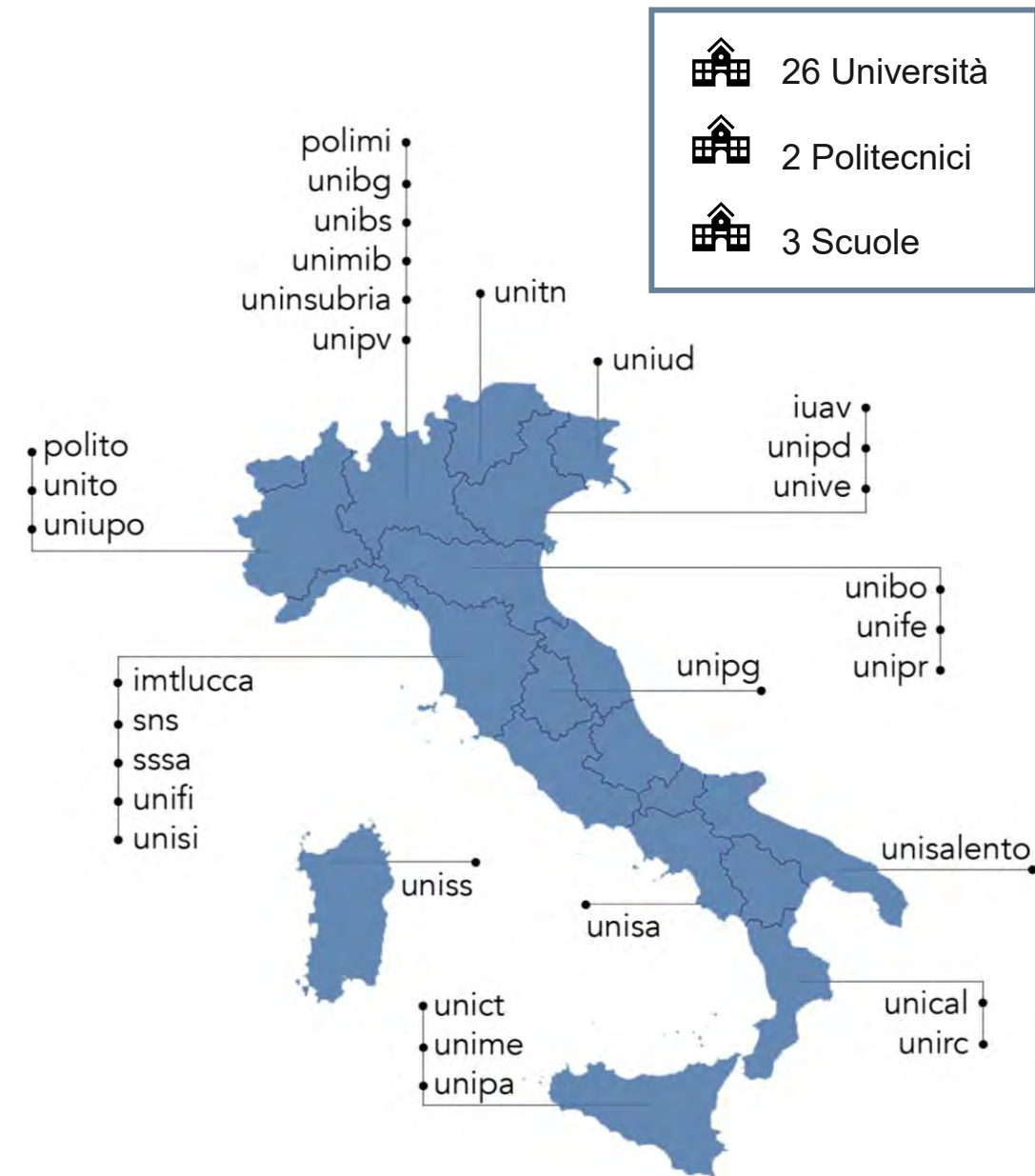
OBIETTIVI

Il laboratorio PNRR si è posto l'obiettivo di analizzare le scelte organizzative, opportunità e rischi associati alla gestione delle progettualità legate al PNRR, per rispondere alle seguenti domande:

- ▶ Quali sono le **opportunità** associate alla gestione del PNRR?
- ▶ Quali sono **i rischi** percepiti nella gestione delle progettualità legate al PNRR?
- ▶ Quali sono le **scelte organizzative** e gestionali adottate per gestire le progettualità legate al PNRR?

METODOLOGIA E ADESIONI

- ▶ La metodologia utilizzata è quella dello **studio di caso multiplo** che ha coinvolto 31 Atenei e Scuole Superiori
- ▶ I dati sono stati raccolti da:
 - ▶ **31 Interviste** svolte online con 60 Direttori Generali e dirigenti/delegati al PNRR.
 - ▶ **1 Questionario** somministrato a 29 atenei per quantificare i volumi delle progettualità PNRR.
- ▶ I dati sono stata analizzati tramite coding delle interviste trascritte



RISULTATO 1 _ OPPORTUNITÀ

Quali sono le **opportunità** associate alla gestione del PNRR?

Le interviste hanno permesso di individuare quattro aree di opportunità

- ▶ **Legittimazione dell'ateneo e visibilità** sul territorio: il PNRR come strumento per farsi conoscere alle realtà aziendali e istituzionali sul territorio (emerso soprattutto nel caso di atenei piccoli e giovani)
- ▶ **Rilancio della città:** Il PNRR come leva per rilanciare la città, trasformandola in città-Campus (Venezia città campus)
- ▶ **Costruzione di una nuova rete:** il PNRR come opportunità per fare rete con le aziende sul territorio
- ▶ **Cambio di paradigma culturale:** le università sono state abituate a «prendere le risorse». Con il PNRR (ed in particolare i bandi a cascata), dovranno «dare» e non prendere

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

Quali sono **i rischi** percepiti nella gestione delle progettualità legate al PNRR?

Le interviste hanno permesso di individuare quattro aree costituenti il catalogo dei rischi.

Sostenibilità economico-finanziaria

- Anticipazione delle spese
- Copertura degli investimenti nel lungo periodo

Gestione operativa

- Compliance normativa
- Rendicontazione e della spesa

Gestione del personale

- Motivazione del personale TA
- Reclutamento del personale

Gestione della rete

- Competizione tra atenei per i reclutamenti
- Coordinamento tra attori nella rete

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

SOSTENIBILITÀ ECONOMICO - FINANZIARIA

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **sostenibilità economico-finanziaria**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata all'**anticipazione delle spese** e alla **copertura degli investimenti nel lungo periodo**.

Sostenibilità
economico-
finanziaria

▶ Anticipazione delle spese

- ▶ «Siamo in una fase in cui i progetti sono partiti, ma noi atenei stiamo anticipando i costi sul bilancio di ateneo adesso. Di fatto, non abbiamo ancora ricevuto nulla, o molto poco» (DG)
- ▶ «Su alcune attività, come le borse di dottorato, viene chiesto un co-finanziamento all'ateneo e questo aumenta l'esposizione finanziaria dell'ateneo stesso, che già deve anticipare gli importi dei progetti»

▶ Copertura degli investimenti nel lungo periodo

- ▶ «Dal punto di vista finanziario, io mi devo occupare anche del post PNRR perché ora stiamo facendo grandi investimenti, che devo in grado di sostenere anche tra qualche anno. c'è un rischio enorme tra qualche anno di non coprire questi investimenti» (DG)

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

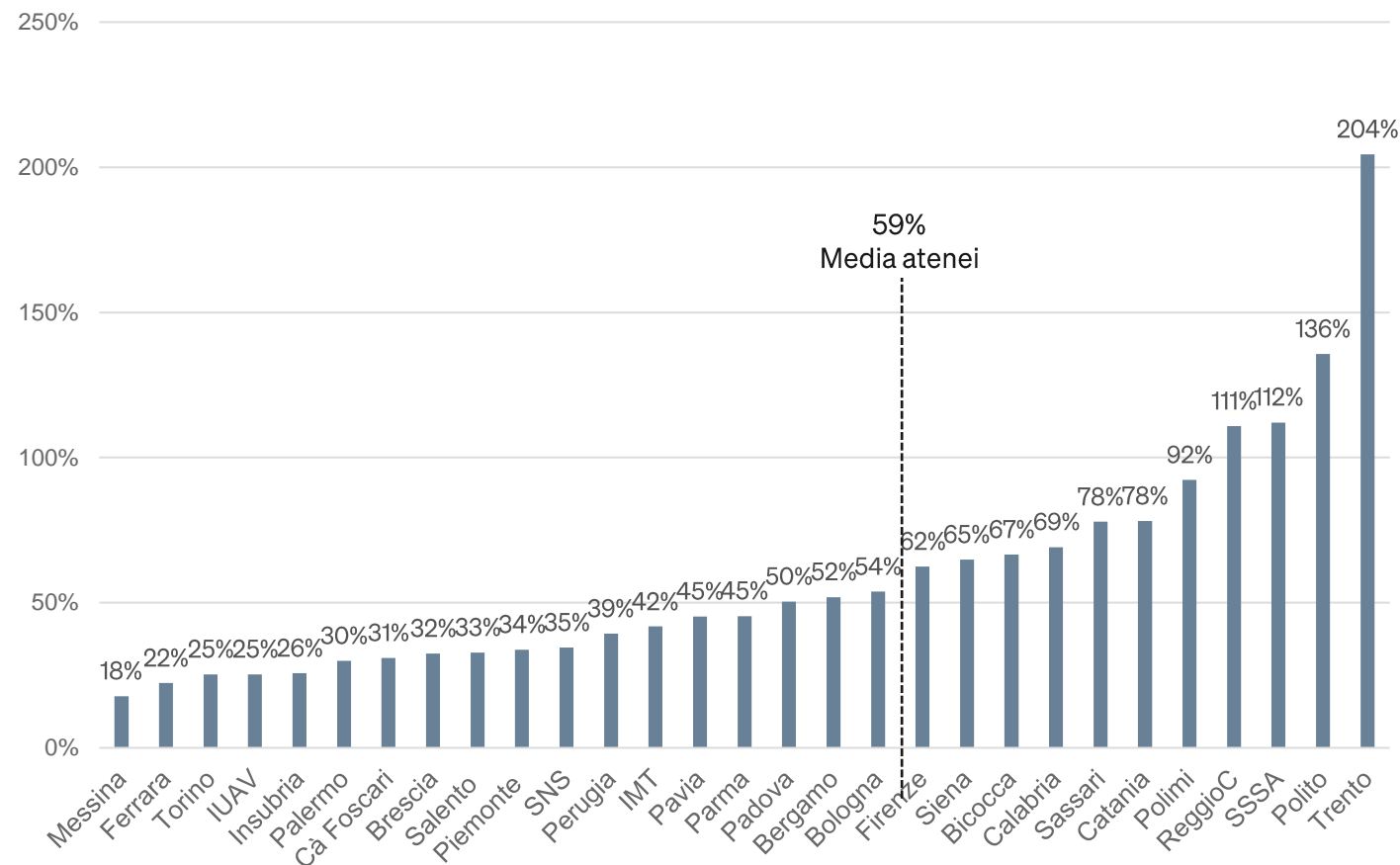
SOSTENIBILITÀ ECONOMICO - FINANZIARIA

L'incidenza dei fondi PNRR sul budget totale degli atenei presenta una **media tra Atenei del 59%**. Esaminando le **tipologie e dimensioni** delle istituzioni, si osserva:

- ▶ un **coinvolgimento significativo** nei progetti finanziati dal PNRR per gli **Atenei di piccole e medie dimensioni** e per le **Scuole**, che presentano un'incidenza media rispettivamente del 68%, 65% e 63%.
- ▶ un **coinvolgimento leggermente sotto-media** nei progetti finanziati dal PNRR per gli Atenei di dimensioni **mega e grandi**, con incidenza media rispettivamente del 57% e 55%.
- ▶ In alcuni atenei, l'impegno PNRR supera il finanziamento ordinario annuale (FFO), mettendo in luce l'impatto rilevante sulla gestione dei fondi PNRR.

La differenza nelle incidenze potrebbe essere attribuita alla varietà dei progetti di ricerca adottati dei singoli atenei, riflettendo le diverse esigenze e obiettivi nell'ambito del PNRR.

Fondi PNRR/FFO 2022



Fondi PNRR = Fondi M4C1 (2022)+ Fondi M4C2 (2022)

Finanziamento ordinario annuale (FFO) = quota base + quota premiale + quota perequativa (2022)

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE OPERATIVA

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione operativa**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **compliance** normativa e alla **rendicontazione delle spese ed il monitoraggio**.



Gestione operativa

- ▶ **Compliance normativa (cosa si deve fare, entro quando)**

«E' difficoltoso assolvere a tutti gli adempimenti perché ogni giorno ce n'è una nuova. Inoltre, spesso le informazioni sono contrastanti perché quello che sta emergendo è che le linee guida del ministero a volte sono contrastanti con le indicazioni che vengono date dai vari spoke sui progetti»

- ▶ **Rendicontazione della spesa/Monitoraggio**

«Si è puntato ad un controllo sulla spesa, perché veniamo monitorati in base ai timesheet e alle rendicontazioni che presentiamo, piuttosto che sulla qualità della spesa e questo, nel lungo termine, può essere un rischio» (DG)

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE DEL PERSONALE

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione del personale**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **motivazione del PTA** e al **reclutamento del personale**.



Gestione
del
personale

► Motivazione del personale TA

- (COMPETENZE) «Per alcune attività, come le convenzioni con le aziende, i bandi, le selezioni, i dottorati, eccetera, non è che tu puoi inserire una persona dall'oggi al domani e quindi abbiamo un po' sofferto la motivazione di persone che sono state inserite immediatamente in quei ruoli senza un'adeguata formazione perché non vi erano i tempi»
- «La situazione legata al PTA è drammatica. Quando assumo nuove persone, la quota di risultato va in diminuzione di coloro che già lavorano, e questo è controproducente»

► Reclutamento del personale

- «Rischiamo di assumere delle persone che poi non riusciamo a tenere nel lungo periodo perché i salari non sono competitivi»
- «Abbiamo la difficoltà dei bandi andati deserti, sia su profili TA che su profili di PhD; c'è troppa offerta rispetto alla domanda»

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

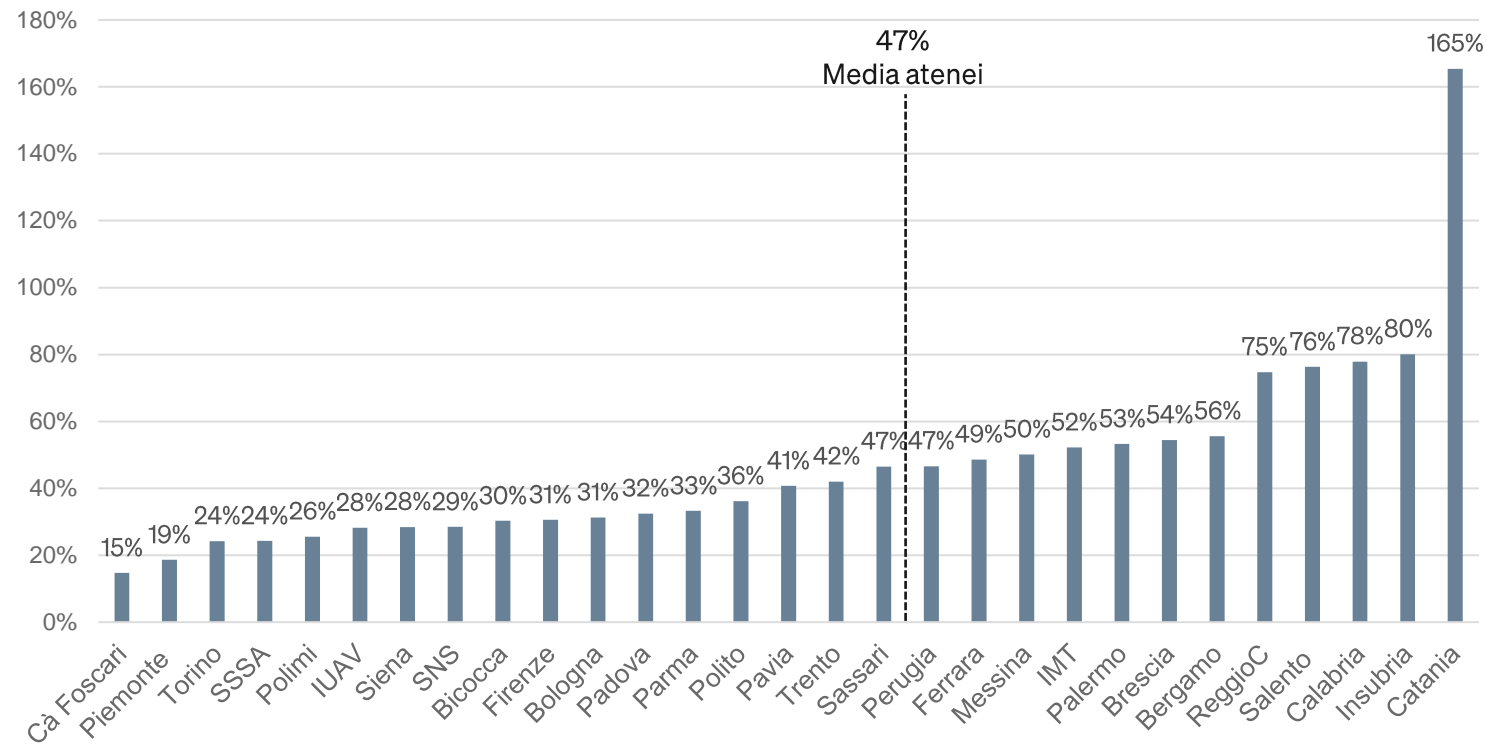
GESTIONE DEL PERSONALE

La percentuale di incidenza dei fondi PNRR nei reclutamenti di dottorandi è mediamente pari al 47% ma varia in base alla tipologia e dimensione degli Atenei. In particolare si osserva:

- ▶ un maggiore coinvolgimento in reclutamenti di dottorandi attraverso i finanziamenti del PNRR per Atenei grandi, piccoli e medi, che mostrano un'incidenza media rispettivamente del 54%, 51% e 50%
- ▶ un minore coinvolgimento in reclutamenti di dottorandi attraverso i finanziamenti del PNRR per Scuole e Atenei mega, che presentano un'incidenza media rispettivamente del 35% e 33%.

La differenza nelle incidenze potrebbe essere attribuita alla varietà dei progetti di ricerca adottati dei singoli atenei, riflettendo le diverse esigenze e obiettivi nell'ambito del PNRR.

borse bandite/ TOT PhD



Borse bandite = Numero tot di borse bandite (DM 352/22 + DM 117/23 + altre linee fuori da 3.3. C2)

Tot PhD = Tot dottorandi a.a. 2021/22

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

Gestione del personale

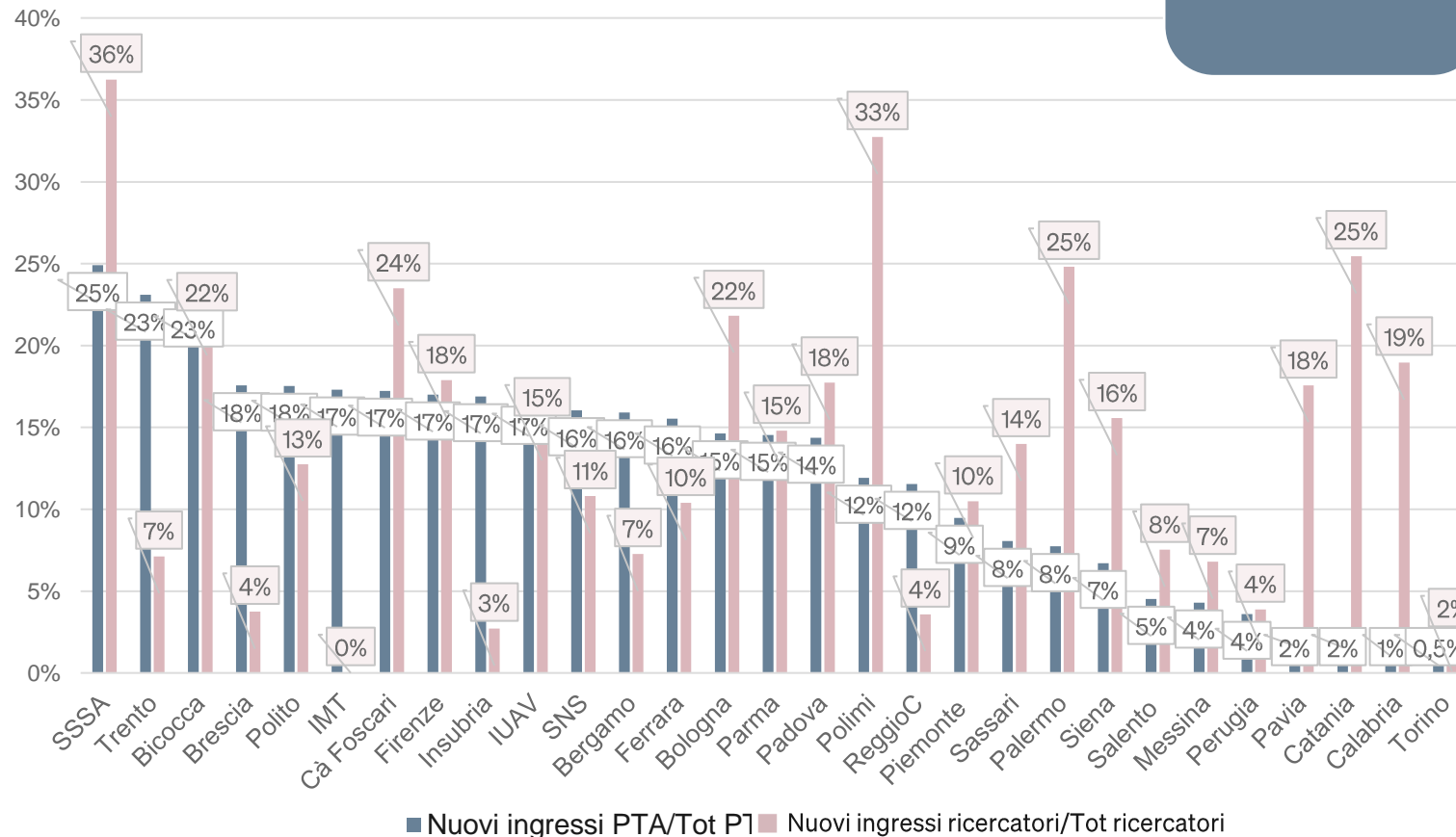
GESTIONE DEL PERSONALE

L'incidenza dei fondi PNRR sulle risorse di personale strutturato evidenzia che l'impiego di tali fondi presenta dinamiche differenti a seconda delle categorie di reclutamento.

Per quanto riguarda le risorse destinate al PTA l'incidenza media è del 12%, mentre per i Ricercatori è del 14%. Questi valori risultano notevolmente inferiori rispetto all'incidenza dei fondi PNRR sulle borse bandite di dottorato, che presenta una media del 47% (si veda slide precedente).

L'interpretazione di tale discrepanza può essere ricondotta al fatto che, sebbene i fondi PNRR non contemplassero esplicitamente l'assunzione di PTA, l'incidenza significativa di tali reclutamenti nel periodo PNRR è il risultato di uno sforzo amministrativo considerevole per gestire questi fondi.

Inoltre, sebbene l'incidenza sui ricercatori sia inferiore rispetto all'incidenza sulle borse di dottorato, rimane comunque significativa in termini di reclutamento di nuovo personale qualificato, contribuendo alla crescita e al potenziamento della ricerca accademica negli atenei coinvolti.



Nuovi ingressi PTA = nuovi ingressi 2022 (PTA t. det + PTA t. indet)

Totale PTA = tot. PTA in servizio al 31.12.22

Nuovi ingressi ricercatori = nuovi ingressi ricercatori 2022

Totale ricercatori = totale ricercatori in servizio al 31.12.22

RISULTATO 2 _ CATALOGO DEI RISCHI

GESTIONE DELLA RETE

Relativamente ai rischi nella gestione del PNRR legati alla **gestione della rete**, le interviste mostrano che la percezione del rischio è associata alla **competizione tra atenei per i reclutamenti** e al **coordinamento tra attori nella rete**.



Gestione
della rete

► **Competizione tra atenei per i reclutamenti**

«C'è un eccesso di offerta e questo alimenta la competizione tra università per il reclutamento di personale, sia di dottorandi che di personale tecnico amministrativo»

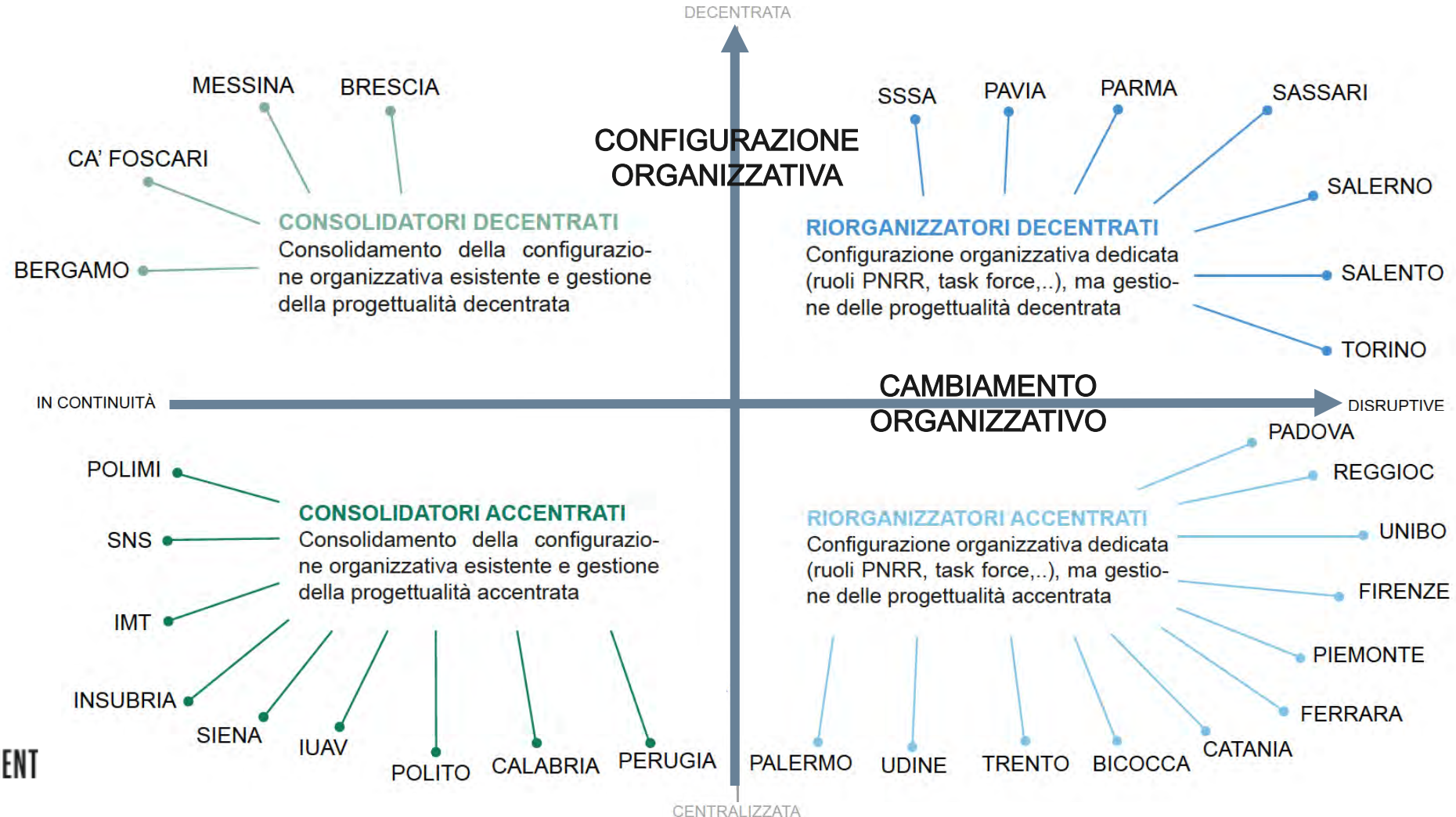
► **Coordinamento tra attori nella rete**

«Gli ecosistemi dell'innovazione sono così legati al territorio e consentono di immaginare il territorio in maniera diversa. Tutti i progetti ci portano ad essere in relazione come mai prima con tutta una serie di attori, accademici e non...Ogni ateneo ha la sua autonomia procedurale, le sue attività e non è facile coordinare tutto questo. L'asimmetria informativa è un grande rischio»

RISULTATO 3 _ SCELTE ORGANIZZATIVE

Quali sono le **scelte organizzative** e gestionali adottate per gestire le progettualità legate al PNRR?

Si individuano quattro tipologie di scelte organizzative determinate dalla configurazione organizzativa (decentrata/centralizzata) e dal cambiamento organizzativo (in continuità / disruptive), alla luce delle quali si posizionano gli Atenei partecipanti.



RISULTATO 3 _ SCELTE ORGANIZZATIVE

ALCUNE AZIONI PRATICHE MESSE IN ATTO

- ▶ **Costituzione delle comunità di conoscenza**

gruppi di lavoro interfunzionali permanenti e flessibili per condividere competenze, favorire il dialogo, anticipare problemi/richieste

- ▶ **Costituzione di una commissione di audit**

Commissione centralizzata per verificare le spese e la rendicontazione fatta internamente, ma anche dagli altri partner nella rete

- ▶ **Anticipazione dei reclutamenti**

Attivazione dei reclutamenti (PTA e personale accademico) prima dell'avvio dei progetti per limitare la possibilità di avere bandi deserti

- ▶ **Anticipazione nella gestione della spesa**

- ▶ In fase di bilancio consuntivo 2021, una parte degli utili è stata destinata all'avvio delle progettualità PNRR

- ▶ Neutralità del PNRR: tutte i costi diretti e indiretti del PNRR devono gravare sul budget di progetto

APPENDICI

Atenei partecipanti

Note metodologiche – GP tradizionale

Note metodologiche – GP sperimentale

Team di lavoro

ATENEI PARTECIPANTI

ATENEI PARTECIPANTI ALLE EDIZIONI GP

ATENEI / SCUOLA	TOT Edizioni	GP	GP2	GPSUD	GP2003	GP2005	GP2007	GP2009	GP2011	GP2012	GP2013	GP2014	GP2015	GP2016	GP2017	GP2018	GP2019	GP2020	GP2021	GP2022
BOLOGNA	18	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PAVIA	18	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
POLITECNICO DI MILANO	18	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
POLITECNICO DI TORINO	18	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PADOVA	17		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TRENTO	17	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
FERRARA	16				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SALENTO	16			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MILANO STATALE	15				x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ROMA LA SAPIENZA	15				x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
VERONA	15					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
INSUBRIA	14						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
IUAV	14						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MILANO BICOCCA	14						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
POLITECNICO DI BARI	14	x	x							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TORINO	14						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
UNIVERSITÀ CA' FOSCARI	14				x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
FIRENZE	13		x		x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x
CATANIA	12		x		x	x	x	x					x			x	x	x	x	x
MESSINA	11						x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x
PALERMO	11			x		x	x	x												
SASSARI	11									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SNS	11							x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
UDINE	11									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CALABRIA	10	x	x		x	x	x	x									x	x	x	x
PIEMONTE ORIENTALE	10										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SIENA	10	x	x				x							x	x	x	x	x	x	x
SISSA	10										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BRESCIA	9									x	x	x	x	x	x					
CHIETI	9										x	x	x	x	x					
GENOVA	9	x	x		x			x	x											
CASSINO	8												x	x	x	x	x	x	x	x
NAPOLI FEDERICO II	8		x								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PARMA	8												x	x	x	x	x	x	x	x
PERUGIA STRANIERI	7												x	x	x	x	x	x	x	x
SSSA	8										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
IMT LUCCA	7													x	x	x	x	x	x	x
SALERNO	7			x												x	x	x	x	x
BERGAMO	6						x										x	x	x	x
URBINO	6														x	x	x	x	x	x
CAMERINO	5			x	x															
MACERATA	5				x															
NAPOLI PARTHENOPE	5			x																
ROMA TOR VERGATA	5																			
GSSI	4																			
MEDITERRANEA	4							x	x	x										
FOGGIA	3			x		x	x													
GSSI	3																			
MODENA	3							x												
SANNIO (BENEVENTO)	3																			
TRIESTE	3	x	x																	
IUSS PAVIA	2																			
L'AQUILA	2					x														
LUM	2																			
MARCHE	2																			
MOLISE	2			x																
NAPOLI ORIENTALE	2																			
PERUGIA	2																			
BASILICATA	1																			
BIO-MEDICO ROMA	1																			
EUROPEA ROMA	1																			
LIUC	1																			
LUMSA	1																			
MILANO CATTOLICA	1																			
TERAMO	1																			
TOTALE	19	10	14	7	16	19	22	22	20	21	26	28	32	36	36	38	41	43	50	59

Atenei non statali

GLI ATENEI PARTECIPANTI ALL'EDIZIONE 22/23

+ edizione 2023/2024
Università di Foggia



59 Atenei = 48 Atenei statali + 6 Atenei non statali + 5 Scuole Superiori

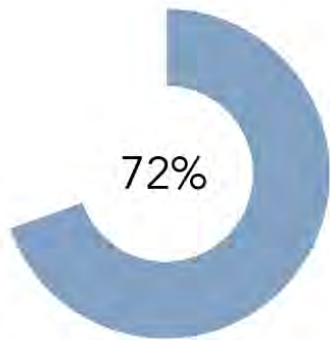


Università degli Studi di Bergamo
Università degli Studi di Milano-Bicocca
Università LUM Giuseppe De Gennaro
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Università degli Studi di Brescia
Università della Calabria
Università degli Studi di Camerino
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
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
Gran Sasso Science Institute
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

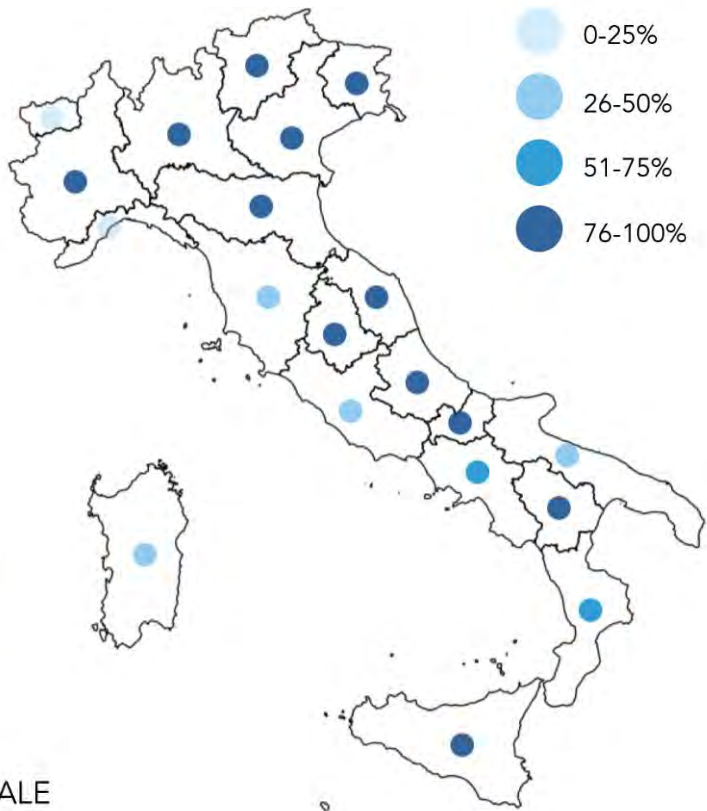
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Università di Napoli L'Orientale
Università degli Studi di Padova
Università degli Studi di Palermo
Università degli Studi di Parma
Università degli Studi di Napoli Parthenope
Università degli Studi di Pavia
Università degli Studi di Perugia
Università 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

LA COPERTURA DELL'EDIZIONE 22/23 PER GLI ATENEI ITALIANI

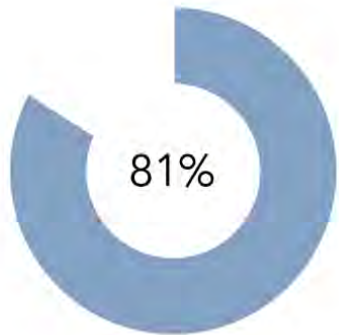


COPERTURA RISPETTO TOTALE
NAZIONALE ISCRITTI ITALIANI
A.A. 21/22

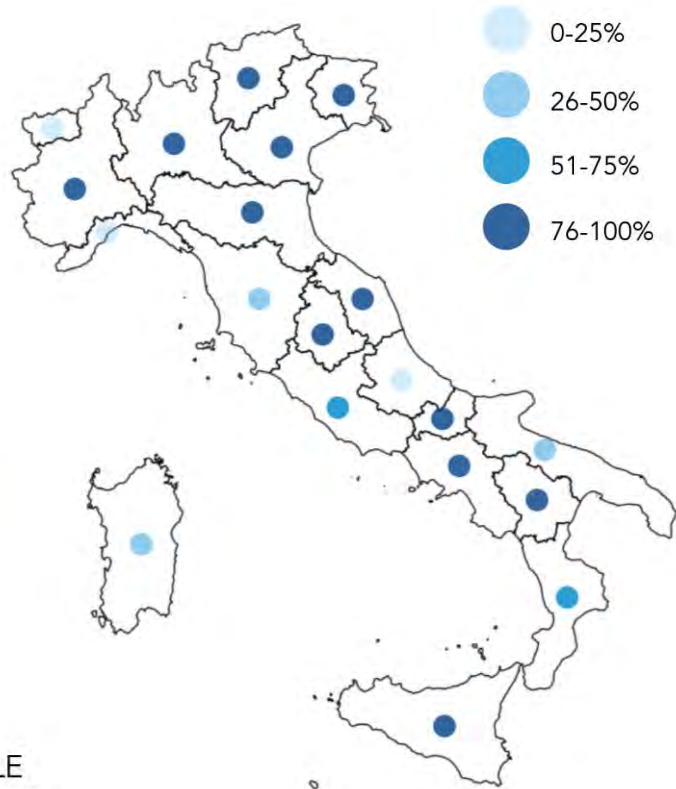


REGIONI	NUMERO TOTALE STUDENTI A.A.21/22	NUMERO STUDENTI GP A.A. 21/22	COPERTURA NAZIONALE
Abruzzo	42979	37854	88%
Basilicata	6503	5817	89%
Calabria	39584	28198	71%
Campania	193720	121939	63%
Emilia-Romagna	169388	166384	98%
Friuli-Venezia Giulia	29902	29902	100%
Lazio	307363	126665	41%
Liguria	31864	0	0%
Lombardia	312799	259265	83%
Marche	44898	44898	100%
Molise	7421	7421	100%
Piemonte	125818	125818	100%
Puglia	82177	29539	36%
Sardegna	37061	12707	34%
Sicilia	108200	102482	95%
Toscana	115214	53965	47%
Trentino-Alto Adige	21811	16534	76%
Umbria	28655	27585	96%
Valle d'Aosta	1062	0	0%
Veneto	115720	91783	79%

LA COPERTURA DELL'EDIZIONE 22/23 PER GLI ATENEI STATALI



COPERTURA RISPETTO TOTALE
ISCRITTI ATENEI STATALI ITALIANI
A.A. 21/22

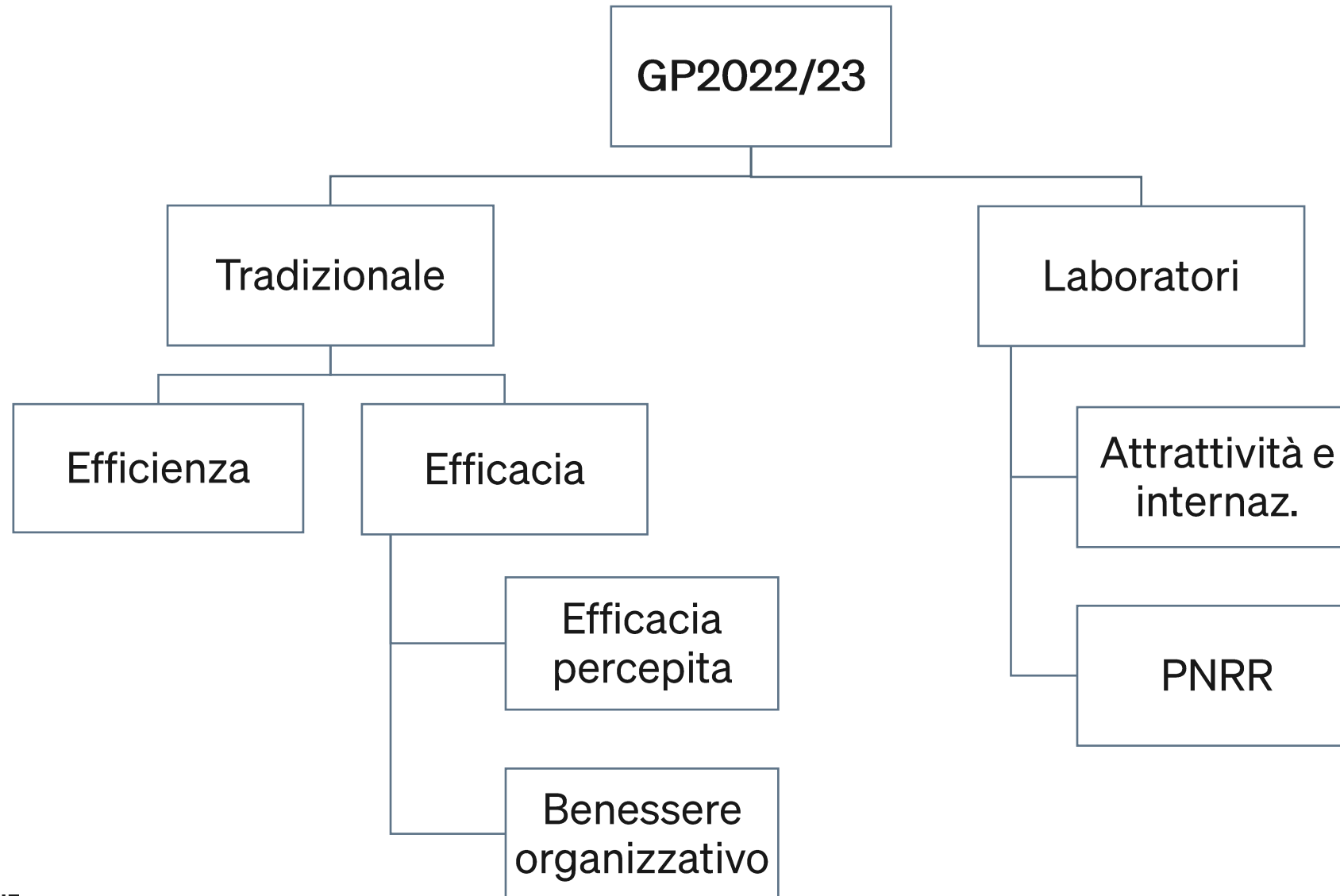


REGIONI	NUMERO TOTALE STUDENTI STATALI A.A. 21/22	NUMERO STUDENTI GP A.A. 21/22	COPERTURA STATALI
Abruzzo	42979	37854	24%
Basilicata	6075	5817	96%
Calabria	39089	28198	72%
Campania	155135	121939	79%
Emilia-Romagna	166498	166498	100%
Friuli-Venezia Giulia	29902	29902	100%
Lazio	183117	126665	69%
Liguria	31864	0	0%
Lombardia	213448	213448	100%
Marche	44898	44898	100%
Molise	7421	7421	100%
Piemonte	125818	125818	100%
Puglia	80576	29539	37%
Sardegna	37061	12707	34%
Sicilia	102480	102480	100%
Toscana	114207	53965	47%
Trentino-Alto Adige	17551	16534	94%
Umbria	28655	27585	96%
Valle d'Aosta	0	0	0%
Veneto	115720	91783	79%

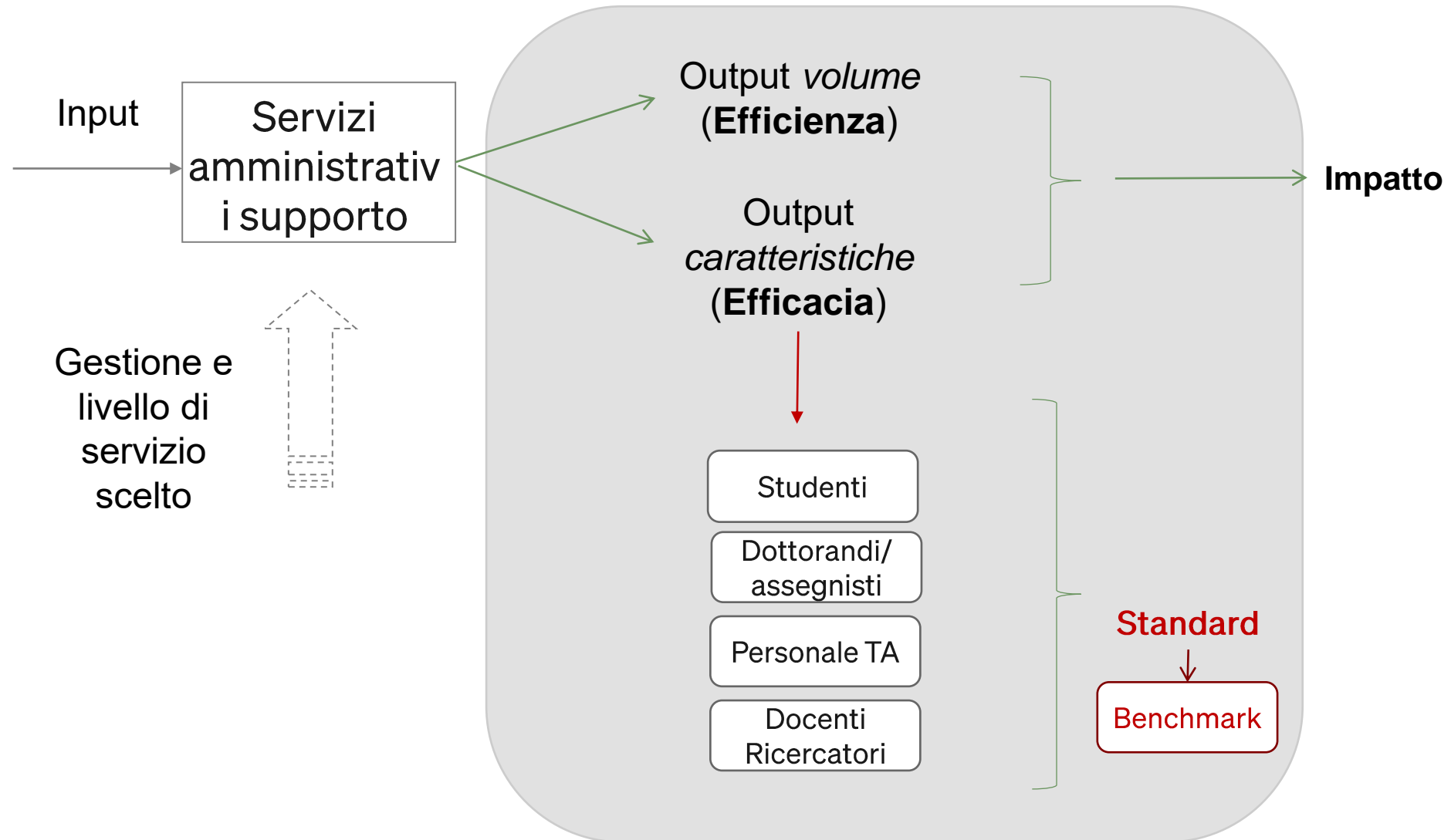
NOTE METODOLOGICHE

GP TRADIZIONALE

LA STRUTTURA DEL PROGETTO GOOD PRACTICE



IL MODELLO DI MISURAZIONE GOOD PRACTICE TRADIZIONALE



EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 1



- Le prestazioni di efficienza sono misurate attraverso il **costo**
- Il modello basato sulle **attività** permette di misurare:
 - ✓ Costo **totale** dell'attività amministrativa/servizio
 - ✓ Costo **per unità di output** (o *driver*) dell'attività

Costo

Output (o driver)

- ✓ **Ad esempio**, se prendiamo l'attività **Immatricolazione**:
 - ✓ Costo Totale Immatricolazione per ateneo A = 120.000€
 - ✓ N. immatricolati dell'ateneo A = 10.000 studenti
 - ✓ Il costo per unità di output è $120.000\text{€}/10.000 = 12 \text{ €/immatricolato}$

Il costo dell'attività comprende tre categorie di costo:

- **PD**: costo personale tecnico amministrativo interno
- **COLL**: costo collaboratori esterni con uso strutture interne
- **SER**: costo outsourcing

EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 2

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

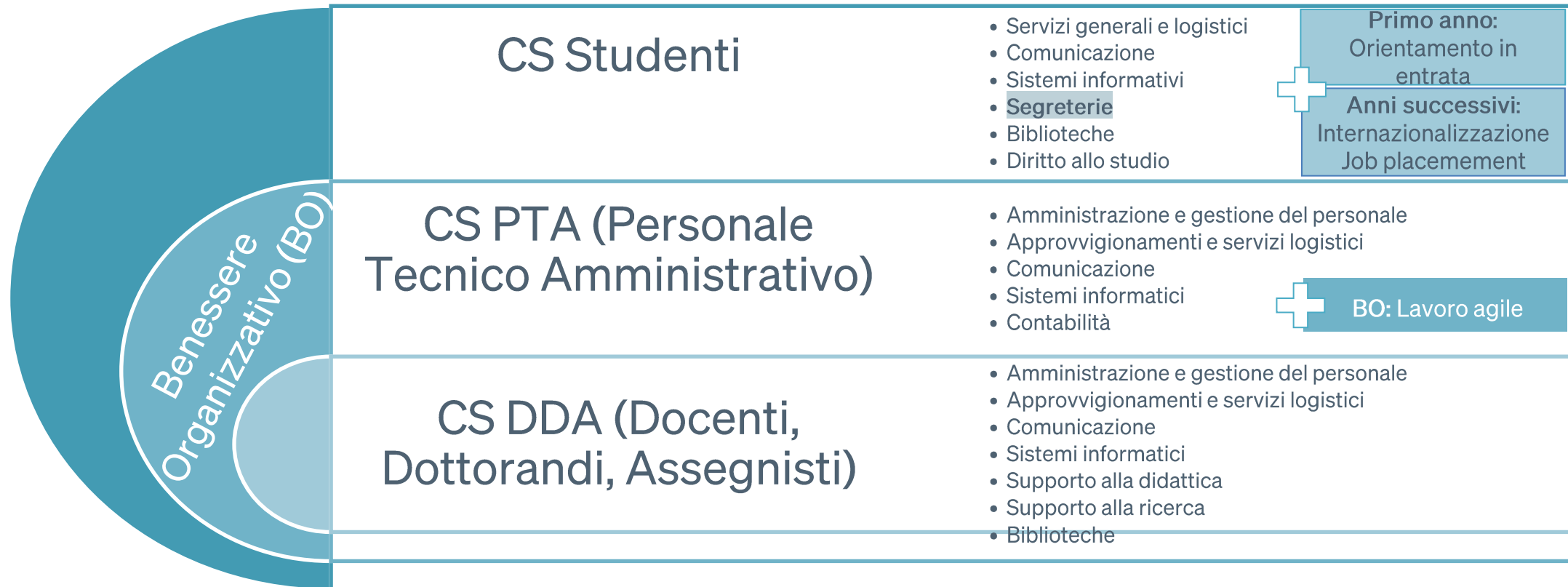
EFFICIENZA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

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

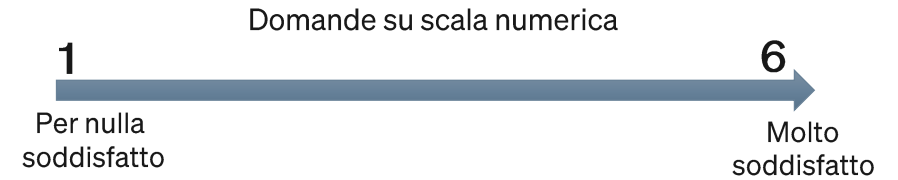
EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 1

L'analisi di Customer Satisfaction (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti:

- gli studenti, del primo anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II)
- ed il personale interno all'ateneo, ovvero personale accademico (docenti, dottorandi e assegnisti - DDA) e personale tecnico-amministrativo (PTA).



EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 2



La rilevazione di efficacia percepita si basa su questionari vbasate su risposte fornite su scala numerica (1-6) così articolati:

Questionario sottoposto a partire da marzo 2023 a **DDA** rileva la soddisfazione **rispetto a 7 servizi**, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, servizi di campus, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari.

Questionario sottoposto a partire da marzo 2023 al **PTA** prevede invece la rilevazione **rispetto a 5 servizi**, in aggiunta alla domanda di soddisfazione complessiva: amministrazione e gestione del personale, servizi di campus, comunicazione, sistemi informatici e contabilità.

La **rilevazione studenti** ha previsto la somministrazione a partire da maggio 2023 di questionari per la rilevazione delle percezioni rispetto a 6 classi di servizio, ovvero servizi di campus, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio. La rilevazione per studenti prevede la suddivisione del campione degli studenti **in due sottoinsiemi**, vale a dire:

gli **studenti iscritti al primo anno di corso di laurea triennale e a laurea a ciclo unico**, a cui è stato somministrato un questionario dedicato, detto questionario STUD I, per poter cogliere la soddisfazione anche i servizi relativi all'**orientamento in entrata**

tutti gli altri studenti, a cui è stato somministrato un questionario dedicato, detto questionario STUD SUCC, per poter cogliere la soddisfazione anche in merito ai servizi di **job placement e internazionalizzazione**.

La rilevazione di efficacia percepita include anche la rilevazione a partire da marzo 2023 delle percezioni del personale interno rispetto al **Benessere Organizzativo**, che include le rilevazioni delle percezioni rispetto a discriminazioni, lavoro, colleghi, senso di appartenenza, ambiente di lavoro, responsabile ed equità, responsabile e crescita, responsabile e valutazione, contesto di lavoro, performance personali, performance organizzativa, equità, funzionamento del sistema, crescita e sviluppo professionale.

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA

Si riscontra un forte coinvolgimento medio tra atenei degli stakeholder sia interni che esterni, specialmente in termini di risposte del PTA (anche rispetto alla rilevazione di Benessere Organizzativo, detto BO)

PTA



51 partecipanti

Media complessiva	52,1%
MEDIA PICCOLI	62,0%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	42,6%
MEDIA MEGA	46,4%
MEDIA SCUOLE	73,6%

BO



39 partecipanti

Media complessiva	46,4%
MEDIA PICCOLI	43,1%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	37,9%
MEDIA MEGA	42,5%
MEDIA SCUOLE	74,5%

DDA



52 partecipanti

Media complessiva	33,5%
MEDIA PICCOLI	42,5%
MEDIA MEDI	33,7%
MEDIA GRANDI	29,5%
MEDIA MEGA	24,1%
MEDIA SCUOLE	35,4%

Studenti (anni successivi)



52 partecipanti

Media complessiva	22,6%
MEDIA PICCOLI	28,8%
MEDIA MEDI	22,2%
MEDIA GRANDI	14,7%
MEDIA MEGA	26,4%
MEDIA SCUOLE	34,7%

Studenti (primo anno)



51 partecipanti

Media complessiva	21,4%
MEDIA PICCOLI	26,8%
MEDIA MEDI	21,4%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	15,3%
MEDIA SCUOLE	41,7%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA PTA

PTA



51 partecipanti

Media complessiva	52,1%
MEDIA PICCOLI	62,0%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	42,6%
MEDIA MEGA	46,4%
MEDIA SCUOLE	73,6%

CODICE UNICO	ATENEVO/SCUOLA	#RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	BERGAMO	116	290	40,0%
A10	IUAV	126	245	51,4%
A11	MESSINA	248	797	31,1%
A12	PADOVA	1450	2462	58,9%
A13	PALERMO	888	1240	71,6%
A14	PARMA	567	910	62,3%
A15	PAVIA	516	902	57,2%
A17	PIEMONTE	269	342	78,7%
A18	POLIBA	106	264	40,2%
A19	POLIMI	809	1297	62,4%
A02	BOLOGNA	1254	3105	40,4%
A20	POLITO	566	982	57,6%
A21	SALENTO	143	440	32,5%
A22	SALERNO	151	680	22,2%
A23	SASSARI	175	483	36,2%
A24	SIENA	378	826	45,8%
A25	SISSA	101	118	85,6%
A26	SNS	108	221	48,9%
A27	SSSA	171	239	71,5%
A29	TORINO	525	1910	27,5%
A03	VENEZIA	420	683	61,5%
A30	TRENTO	378	834	45,3%
A31	URBINO	172	375	45,9%
A32	VERONA	132	821	16,1%
A33	BICOCCA	559	2323	24,1%
A36	MILANO STATALE	344	1989	17,3%
A37	FEDERICO II	607	2299	26,4%
A38	CHIETI	203	353	57,5%
A39	PARTHENOPE	153	289	52,9%
A04	CASSINO	131	245	53,5%
A40	MACERATA	140	280	50,0%
A41	CALABRIA	170	588	28,9%
A42	SANNIO	115	138	83,3%
A43	CAMERINO	233	260	89,6%
A44	BRESCIA	295	530	55,7%
A45	LUM	77	77	100,0%
A46	PERUGIA	260	931	27,9%
A47	UNIMORE	231	712	32,4%
A48	POLIMARCHE	344	582	59,1%
A05	CATANIA	378	1084	34,9%
A51	LIUC	73	106	68,9%
A53	BIO-MEDICO	116	155	74,8%
A54	CATTOLICA	863	1276	67,6%
A55	MOLISE	100	238	42,0%
A58	REGGIOC	79	162	48,8%
A59	BASILICATA	45	229	19,7%
A06	FERRARA	318	546	58,2%
A60	UER	53	63	84,1%
A07	FIRENZE	991	1477	67,1%
A08	IMT LUCCA	38	43	88,4%
A09	INSUBRIA	176	332	53,0%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA BO

BO



39 partecipanti

Media complessiva	46,4%
MEDIA PICCOLI	43,1%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	37,9%
MEDIA MEGA	42,5%
MEDIA SCUOLE	74,5%

COFICA ANONIMA	TASSO DI RISPOSTA
A	47%
AE	44%
B	22%
BJ	16%
C	54%
CX	36%
D	25%
DD	66%
E	60%
FF	59%
FT	49%
G	45%
I	47%
II	64%
JO	44%
KG	30%
KM	37%
LL	25%
M	47%
MM	76%
NN	31%
O	77%
OO	40%
P	30%
PQ	40%
R	36%
SY	45%
T	84%
TT	37%
U	54%
UU	48%
V	31%
VV	45%
WS	40%
XT	51%
YH	68%
Z	57%
ZO	84%
ZZ	20%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA DDA

DDA



52 partecipanti

Media complessiva	33,5%
MEDIA PICCOLI	42,5%
MEDIA MEDI	33,7%
MEDIA GRANDI	29,5%
MEDIA MEGA	24,1%
MEDIA SCUOLE	35,4%

CODICE UNICO	ATENEI/SCUOLA	#RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	BERGAMO	240	749	32,0%
A10	IUAV	157	404	38,9%
A11	MESSINA	358	1327	27,0%
A12	PADOVA	1833	4886	37,5%
A13	PALERMO	465	2717	17,1%
A14	PARMA	821	1716	47,8%
A15	PAVIA	309	2197	14,1%
A17	PIEMONTE	398	762	52,2%
A18	POLIBA	145	915	15,8%
A19	POLIMI	1713	5127	33,4%
A02	BOLOGNA	2040	7708	26,5%
A20	POLITO	756	2.856	26,5%
A21	SALENTO	115	564	20,4%
A22	SALERNO	292	1860	15,7%
A23	SASSARI	200	1.009	19,8%
A24	SIENA	319	1467	21,7%
A25	SISSA	262	488	53,7%
A26	SNS	120	647	18,5%
A27	SSSA	249	981	25,4%
A29	TORINO	712	4363	16,3%
A03	VENEZIA	419	1500	27,9%
A30	TRENTO	436	1906	22,9%
A31	URBINO	226	621	36,4%
A32	VERONA	540	1616	33,4%
A33	BICOCCA	468	857	54,6%
A36	MILANO STATALE	543	4671	11,6%
A37	FEDERICO II	705	5438	13,0%
A38	CHIETI	309	1249	24,7%
A39	PARTHENOPE	189	659	28,7%
A04	CASSINO	217	444	48,9%
A40	MACERATA	227	554	41,0%
A41	CALABRIA	397	1130	35,1%
A42	SANNIO	168	209	80,4%
A43	CAMERINO	140	785	17,8%
A44	BRESCIA	251	1059	23,7%
A45	LUM	107	107	100,0%
A46	PERUGIA	234	1449	16,1%
A47	UNIMORE	458	1720	26,6%
A48	POLIMARCHE	489	1228	39,8%
A05	CATANIA	750	2199	34,1%
A51	LIUC	63	85	74,1%
A52	LUMSA	87	105	82,9%
A53	BIO-MEDICO	222	985	22,5%
A54	CATTOLICA	1330	3784	35,1%
A55	MOLISE	129	739	17,5%
A58	REGGIOC	155	406	38,2%
A59	BASILICATA	43	331	13,0%
A06	FERRARA	279	1172	23,8%
A60	UER	39	88	44,3%
A07	FIRENZE	1319	3565	37,0%
A08	IMT LUCCA	123	279	44,1%
A09	INSUBRIA	184	755	24,4%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA STUDENTI ANNI SUCCESSIVI

STUD II



52 partecipanti

Media complessiva	22,6%
MEDIA PICCOLI	28,8%
MEDIA MEDI	22,2%
MEDIA GRANDI	14,7%
MEDIA MEGA	26,4%
MEDIA SCUOLE	34,7%

CODICE UNICO	ATENEIO/SCUOLA	#RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A56	AQUILA	337	16536	2,0%
A59	BASILICATA	48	1.590	3,0%
A01	BERGAMO	1343	14.662	9,2%
A33	BICOCCA	1976	27997	7,1%
A53	BIO-MEDICO	1664	2027	82,1%
A02	BOLOGNA	6049	69964	8,6%
A44	BRESCIA	3.610	9.941	36,3%
A41	CALABRIA	814	15701	5,2%
A43	CAMERINO	329	4224	7,8%
A04	CASSINO	609	4911	12,4%
A05	CATANIA	4296	30107	14,3%
A54	CATTOLICA	5978	31611	18,9%
A38	CHIETI	742	16056	4,6%
A37	FEDERICO II	900	52615	1,7%
A06	FERRARA	17192	19435	88,5%
A07	FIRENZE	8338	9604	86,8%
A09	INSUBRIA	3636	8403	43,3%
A10	IUAV	653	3.342	19,5%
A51	LIUC	128	2028	6,3%
A45	LUM	482	717	67,2%
A52	LUMSA	656	6352	10,3%
A40	MACERATA	274	6100	4,5%
A11	MESSINA	1210	16696	7,2%
A36	MILANO STATALE	1884	48254	3,9%
A47	MODENA	2016	20875	9,7%
A55	MOLISE	647	3990	16,2%
A12	PADOVA	2728	50729	5,4%
A13	PALERMO	2175	29340	7,4%
A14	PARMA	1534	22029	7,0%
A39	PARTHENOPE	734	8701	8,4%
A15	PAVIA	444	19.527	2,3%
A46	PERUGIA	456	20688	2,2%
A17	PIEMONTE	740	10032	7,4%
A18	POLIBA	5709	9164	62,3%
A48	POLIMARCHE	1030	11422	9,0%
A19	POLIMI	13173	13.910	94,7%
A20	POLITO	2760	27538	10,0%
A58	REGGIO	377	5100	7,4%
A21	SALENTO	187	11.197	1,7%
A22	SALERNO	291	23.498	1,2%
A42	SANNIO	146	3797	3,8%
A23	SASSARI	368	8.654	4,3%
A24	SIENA	1.839	12.203	15,1%
A26	SNS	84	242	34,7%
A29	TORINO	1524	61984	2,5%
A30	TRENTO	652	12301	5,3%
A57	TRIESTE	1138	11322	10,1%
A34	UDINE	9681	11030	87,8%
A60	UER	1338	1629	82,1%
A31	URBINO	9154	10990	83,3%
A03	VENEZIA	1685	15803	10,7%
A32	VERONA	5813	18236	31,9%

EFFICACIA PERCEPITA _ DETTAGLI METODOLOGICI _ 3

TASSI DI RISPOSTA STUDENTI PRIMO ANNO

STUDI I



51 partecipanti

Media complessiva	21,4%
MEDIA PICCOLI	26,8%
MEDIA MEDI	21,4%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	15,3%
MEDIA SCUOLE	41,7%

CODICE UNICO	ATENEVO/SCUOLA	#RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A56	AQUILA	91	4800	1,9%
A59	BASILICATA	16	1575	1,0%
A01	BERGAMO	471	4.691	10,0%
A33	BICOCCA	1163	7.803	14,9%
A53	BIO-MEDICO	517	635	81,4%
A02	BOLOGNA	1908	19734	9,7%
A44	BRESCIA	1.647	3.226	51,1%
A41	CALABRIA	399	4715	8,5%
A43	CAMERINO	84	1577	5,3%
A04	CASSINO	192	2207	8,7%
A05	CATANIA	1799	8610	20,9%
A54	CATTOLICA	2096	8741	24,0%
A38	CHIETI	272	4806	5,7%
A37	FEDERICO II	183	21926	0,8%
A06	FERRARA	4731	4849	97,6%
A07	FIRENZE	2072	2870	72,2%
A09	INSUBRIA	1045	4020	26,0%
A10	IUAV	263	976	26,9%
A51	LIUC	23	529	4,3%
A45	LUM	53	208	25,5%
A52	LUMSA	179	2204	8,1%
A40	MACERATA	102	3250	3,1%
A11	MESSINA	679	8315	8,2%
A36	MILANO STATALE	682	12231	5,6%
A47	MODENA	1071	6011	17,8%
A55	MOLISE	166	1303	12,7%
A12	PADOVA	894	12248	7,3%
A13	PALERMO	852	10897	7,8%
A14	PARMA	612	7476	8,2%
A39	PARTHENOPE	297	3826	7,8%
A15	PAVIA	205	6.920	3,0%
A46	PERUGIA	141	8045	1,8%
A17	PIEMONTE	549	4172	13,2%
A18	POLIBA	1789	1805	99,1%
A48	POLIMARCHE	231	3871	6,0%
A20	POLITO	531	5.479	9,7%
A58	REGGIOC	80	890	9,0%
A21	SALENTO	59	2.760	2,1%
A22	SALERNO	135	9.209	1,5%
A42	SANNIO	25	1.145	2,2%
A23	SASSARI	722	3.612	20,0%
A24	SIENA	358	2.905	12,3%
A26	SNS	25	60	41,7%
A29	TORINO	633	17629	3,6%
A30	TRENTO	254	3184	8,0%
A57	TRIESTE	383	5282	7,3%
A34	UDINE	3201	3925	81,6%
A60	UER	406	593	68,5%
A31	URBINO	2174	3313	65,6%
A03	VENEZIA	1123	4360	25,8%
A32	VERONA	1774	6625	26,8%

NOTE METODOLOGICHE

GP SPERIMENTALE

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

IL QUESTIONARIO /i

- ▶ 36 Atenei partecipanti
- ▶ Questionario organizzato in quattro blocchi di domande:
 - ▶ Priorità strategica dell'attrattività
 - ▶ Caratteristiche delle strutture di supporto finalizzate a questo obiettivo
 - ▶ Indicatori quantitativi sulle capacità di attrazione dell'Ateneo
 - ▶ Policy specifiche per migliorare l'attrattività
- ▶ Analisi dell'attrattività nazionale e internazionale lungo due dimensioni:
 - ▶ **Faculty:** Professori ordinari, Professori associati, Ricercatori a Tempo Indeterminato, Ricercatori di Tipo b (RTDb) e Ricercatori di Tipo a (RTDa)
 - ▶ **Studenti:** fuori sede e internazionali delle lauree triennali, lauree magistrali e ciclo unico.
- ▶ Il contenuto del questionario è stato precedentemente validato insieme agli Atenei partecipanti al laboratorio

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

IL QUESTIONARIO /ii

► Glossario:

- **Attrattività nazionale**: capacità dell'Ateneo di attrarre studenti fuori sede e docenti da altre parti d'Italia.
- **Attrattività internazionale**: capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti da altre nazioni.
- **Studente fuori sede**: studente residente (residenza anagrafica) in comuni italiani dai quali non è possibile raggiungere la sede universitaria frequentata in tempi inferiori a 90 minuti e che, per tale motivo, trova una soluzione abitativa vicino alla sede universitaria.
- **Studente internazionale**: studente in possesso di titolo di studio estero e iscritto ai Corsi di Studio di Ateneo. Non sono definiti studenti internazionali gli studenti in mobilità.
- **Personale docente**: si intendono Professori ordinari, Professori associati, Ricercatori a Tempo Indeterminato, Ricercatori di Tipo b (RTDb) e Ricercatori di Tipo a (RTDa)
- **Personale docente internazionale**: personale docente che ha svolto il proprio percorso accademico (PhD, Assistant Professor, ecc.) all'estero

LABORATORIO ATTRATTIVITÀ ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

STUDI DI CASO

► Criteri di selezione degli Atenei

A. Dimensione Ateneo

B. Ateneo Statale/Non statale

C. Misurazione performance/soddisfazione studenti internazionali

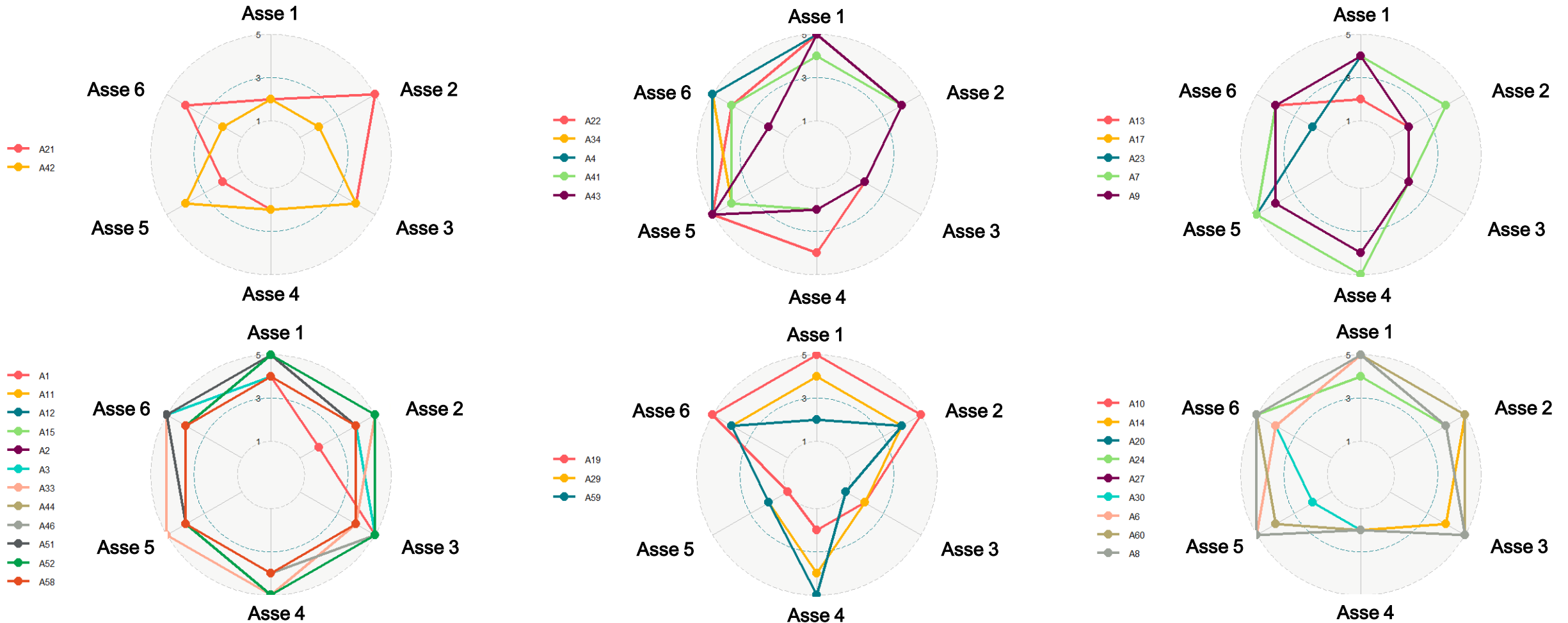
D. Servizi in lingua inglese

E. Stanziamento risorse economiche per attrattività internazionale

	A	B	C	D	E
UniVE	Grande	Statale	✓	La maggior parte	✓
UniBO	Mega	Statale	✓	Tutti	✓
LUMSA	Media	Non statale		La maggior parte	✓

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEGLI STUDENTI FUORI SEDE

L'analisi dei fattori che secondo gli atenei influenzano la scelta degli studenti fuori sede, mostra l'esistenza di 6 gruppi di atenei, rappresentati in questa slide.



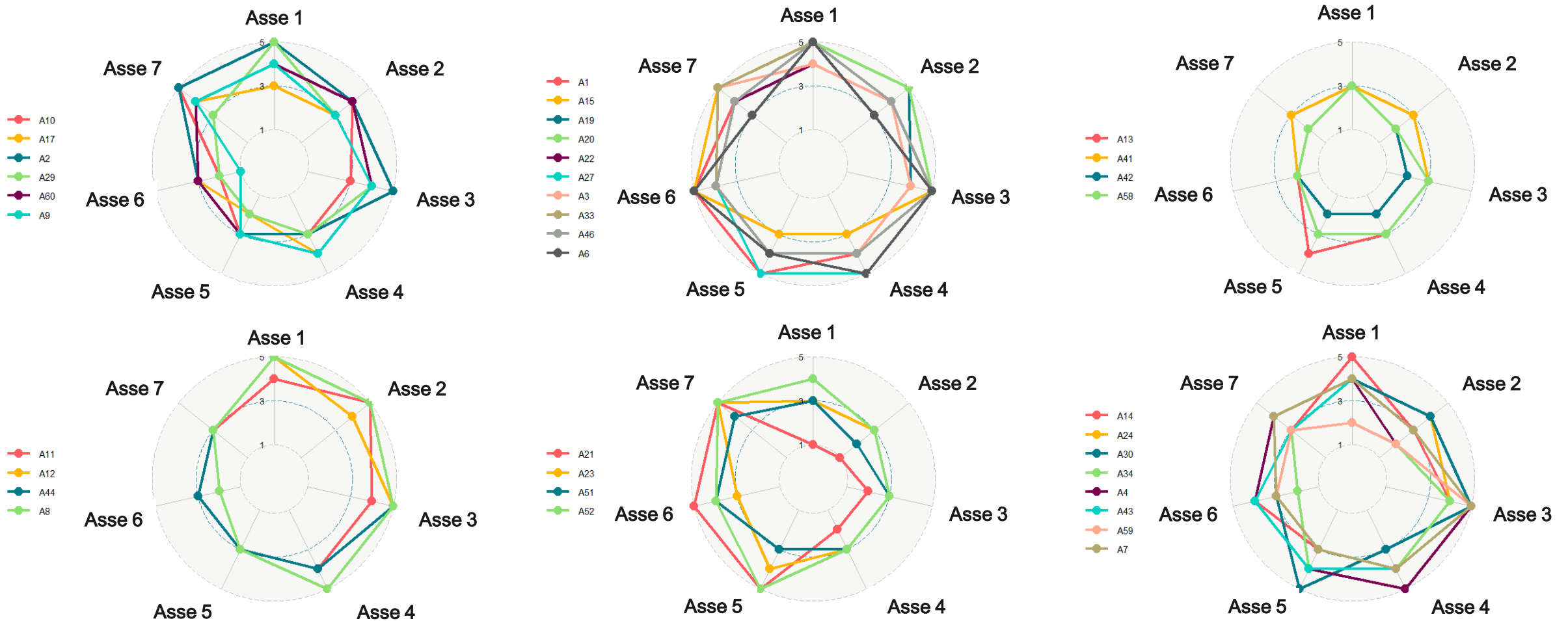
Per la codifica degli atenei A1-A60, si rimanda alla prossima slide

Assi: Qualità dell'istruzione (Asse 1), Prestigio Ateneo (Asse 2), Programmi studio in lingua straniera (Asse 3), Posizione geografica dell'Ateneo (Asse 4), Costi d'iscrizione e tasse universitarie (Asse 5), Esiti occupazionali degli studenti (Asse 6)

Scala: Molto importante (5), Importante (4), Mediamente importante (3), Poco importante (2), Non importante (1)

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEL PERSONALE DOCENTE

L'analisi dei fattori che secondo gli atenei influenzano la scelta del personale docente, mostra l'esistenza di 6 gruppi di atenei, rappresentati in questa slide.



Per la codifica degli atenei A1-A60, si rimanda alla prossima slide

Assi: Prestigio Ateneo (Asse 1), Ranking (Asse 2), Opportunità di ricerca (Asse 3), Produttività scientifica del personale docente (Asse 4), Benessere lavorativo (Asse 5), Remunerazione (Asse 6), Posizione geografica dell'università (Asse 7)

Scala: Molto importante (5), Importante (4), Mediamente importante (3), Poco importante (2), Non importante (1)

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA

Codifica A1-A60 per l'interpretazione dei gruppi nelle precedenti due slide.

Codice unico	Nome esteso ateneo	Etichetta ateneo
A01	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO	BERGAMO
A02	ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA	BOLOGNA
A03	UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA	VENEZIA
A04	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE	CASSINO
A06	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA	FERRARA
A07	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE	FIRENZE
A08	SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA	IMT LUCCA
A09	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA	INSUBRIA
A10	UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA	IUAV
A11	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MESSINA	MESSINA
A12	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA	PADOVA
A13	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO	PALERMO
A14	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA	PARMA
A15	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA	PAVIA
A17	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE "AMEDEO AVOGADRO"	PIEMONTE
A19	POLITECNICO DI MILANO	POLIMI
A20	POLITECNICO DI TORINO	POLITO
A21	UNIVERSITÀ DEL SALENTO	SALENTO
A22	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO	SALERNO
A23	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI	SASSARI
A24	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA	SIENA
A27	SCUOLA SUPERIORE DI STUDI UNIVERSITARI E PERFEZIONAMENTO S.ANNA DI PISA – SSSA	SSSA
A29	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO	TORINO
A30	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	TRENTO
A33	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA	BICOCCA
A34	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE	UDINE
A41	UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA	CALABRIA
A42	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL SANNIO	SANNIO
A43	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAMERINO	CAMERINO
A44	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA	BRESCIA
A46	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA	PERUGIA
A51	UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC	LIUC
A52	LIBERA UNIVERSITÀ MARIA SANTISSIMA ASSUNTA - LUMSA	LUMSA
A58	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI MEDITERRANEA DI REGGIO CALABRIA	REGGIOC
A59	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA BASILICATA	BASILICATA
A60	UNIVERSITÀ EUROPEA DI ROMA	UER

IL TEAM DI LAVORO

IL TEAM DI LAVORO



Giovanni Azzone
Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Michela Arnaboldi
Responsabile scientifico
Professore Ordinario



Tommaso Agasisti
Referente Lab. Attrattività e Internazionalizzazione
Professore Ordinario



Deborah Agostino
Referente efficienza e Lab. PNRR
Professore Associato



Mara Soncin
Referente CS
Ricercatrice Junior



Filippo Bolzoni
Collaboratore CS e
Lab. Attrattività e Internazionalizzazione
Assegnista di ricerca



Romain Lerouge
Referente efficienza
Dottorando



Paola Riva
Referente CS (ad interim)
Ricercatrice Junior



Alessandro Sinatra
Collaboratore CS e Lab. PNRR
Dottorando



Lorenza Querini
Collaboratore CS
Dottoranda