

# PROGETTO GOOD PRACTICE 2014

*Report per l'università degli Studi di Pavia*

## Sommario

Introduzione .....	3
Metodologia .....	5
Efficienza .....	5
Efficacia percepita (customer satisfaction) .....	6
Posizionamento complessivo dell'ateneo di Pavia .....	9
Le aree critiche per l'ateneo .....	11
Comunicazione: bassa CS personale e alti costi .....	11
Supporto alla Didattica: bassa CS docenti e costi alti .....	14
Servizi bibliotecari: bassa CS docenti e alti costi .....	17
Conclusioni: i cruscotti di sintesi .....	19
Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti .....	20
Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA .....	21
Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti .....	22

## Introduzione

Il progetto Good Practice 2014 (GP2014), giunto alla sua 10<sup>a</sup> edizione, ha lo scopo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto. L'edizione 2014 ha visto la partecipazione di 26 atenei pubblici e tre Scuole Superiori (Tabella 1) che, insieme al gruppo di lavoro, hanno definito il framework di confronto.

Bicocca	Piemonte Orientale
Bologna	Politecnico di Bari
Brescia	Politecnico di Milano
Cà Foscari	Politecnico di Torino
Chieti	Salento
Ferrara	Sapienza
Firenze	Sassari
Genova	Torino
Insubria	Trento
Iuav	Udine
Milano Statale	Verona
Napoli Federico II	S. Anna
Padova	SISSA
Parma	SNS
Pavia	

**Tabella 1: Elenco degli atenei partecipanti**

L'edizione GP 2014 è stata caratterizzata da tre tipologie di rilevazioni:

1. *Costi ed efficienza.* Rispetto a 26 servizi amministrativi di supporto sono stati calcolati i costi complessivi ed unitari con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio. A differenza delle edizioni passate, per la prima volta quest'anno è stata inserita la possibilità di rilevare i costi, non solo per i servizi, ma anche per le singole attività elementari che costituiscono il servizio stesso.
2. *Customer Satisfaction (CS)* per gli studenti del primo anno (STUD), il personale docente (DOC) ed il personale tecnico-amministrativo (PTA). Il questionario degli studenti è stato distinto tra studenti del I anno e degli anni successivi in quanto sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna categoria: gli studenti del primo anno erano chiamati ad esprimere un giudizio in merito al servizio di Orientamento in Entrata, mentre gli studenti degli anni successivi hanno espresso un giudizio per il servizio di Job Placement e di internazionalizzazione. Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, in questa edizione è stato effettuato un benchmark anche sui questionari relativi al benessere organizzativo.
3. *Laboratori Risk e Social media.* L'obiettivo del laboratorio risk è stato quello di identificare un profilo di rischio per l'ateneo attraverso la redazione di un catalogo rischi, mentre il laboratorio social media si è posto l'obiettivo di confrontare gli atenei partecipanti in merito alle modalità di adozione, implementazione ed uso dei social media.

Di seguito sono illustrate le parti del progetto a cui ciascun ateneo ha partecipato:

	CS			EFFICIENZA	LAB RISK	LAB SOCIAL	BENESSERE ORGANIZZATIVO
	PTA	DOCENTI	STUDENTI				
<b>ATENEI</b>							
PARMA	X	X	X	X	X	X	X
PIEMONTE	X	X	X	X	X	X	X
BICOCCA	X	X	X	X	X	X	X
BRESCIA	X	X	X	X	X	X	X
CA' FOSCARI	X	X	X	X	X	X	X
CHIETI	X	X	X	X	X	X	X
FERRARA	X	X	X	X	X	X	X
IUAV	X	X	X	X	X	X	X
POLIBA	X	X	X	X	X	X	X
POLITO	X	X	X	X	X	X	X
UDINE		X	X	X	X	X	X
BOLOGNA	X	X	X	X	X	X	
INSUBRIA	X	X	X	X	X	X	
PAVIA	X	X	X	X	X	X	
POLIMI	X	X	X	X	X	X	
SALENTO	X	X	X	X	X	X	
SASSARI	X	X	X	X	X	X	
TRENTO	X	X		X	X	X	X
VERONA	X	X	X	X	X	X	
GENOVA	X	X	X	X			X
MILANO					X	X	
NAPOLI	X	X	X	X*			
SAPIENZA	X	X		X*			
TORINO	X	X	X	X			
PADOVA	X	X	X	X			
FIRENZE	X	X	X	X			
<b>SCUOLE</b>							
SANT'ANNA	X	X		X	X	X	X
SISSA	X	X		X	X		X
SNS	X	X		X	X	X	X
<b>TOTALE</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>16</b>

**Tabella 2: Tipologia di rilevazione svolta da ciascun ateneo**

(\*atenei che hanno rilevato l'efficienza sull'amministrazione centrale e alcuni selezionati dipartimenti)

Il presente report si focalizza sulle rilevazioni tradizionali, quali costi (efficienza) ed efficacia percepita, riportando la situazione complessiva dell'ateneo in confronto agli altri atenei partecipanti. Pertanto, nelle pagine successive sono riportati i risultati delle analisi di efficienza ed efficacia per ciascun ateneo, mantenendo anonimi i relativi nomi. Nello specifico la struttura del report è la seguente: a seguito della nota metodologica sulla modalità di raccolta e analisi dei dati, è riportato il posizionamento sintetico dell'ateneo rispetto ad efficienza ed efficacia, seguito dalle analisi di dettaglio per i servizi critici. Da ultimo sono riportati i cruscotti sintetici per ciascun stakeholder (docenti, PTA e studenti).

I risultati dei laboratori sono disponibili tra il materiale distribuito durante la riunione finale di presentazione del progetto così come i dettagli di tutti i costi e punteggi di CS per singola domanda sono disponibili nel materiale inviato contestualmente al report.

## Metodologia

In questa sezione viene presentata la metodologia di analisi utilizzata per le rilevazioni di efficienza e di efficacia.

### Efficienza

L'analisi di efficienza si propone di valutare il costo totale ed unitario di ciascun servizio con riferimento a tutte le strutture amministrative presenti nell'ateneo, utilizzando una logica di tipo Activity Based. Per questa tipologia di rilevazione ci si è avvalsi della collaborazione con Cineca, che ha prestato supporto a due diversi livelli:

- nella fase di raccolta dei dati di costo sul personale, 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 degli indicatori, attraverso la piattaforma Abc Web.

I 26 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 4 macroaree (Tabella 3) a cui occorre aggiungere il "Servizio di Supporto tecnico all'attività di ricerca" per avere il quadro completo dei costi amministrativi dell'ateneo.

Macro-area	Servizio
Personale	1. Pianificazione, controllo e statistica
	2. Contabilità
	3. Affari legali e istituzionali
	4. Comunicazione
	5. Servizi sociali e welfare
	6. Personale
	19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
Infrastrutture	25. Supporto alle gestione ospedaliera
	7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi
	8. Edilizia_Interventi sul costruito
	9. Approvvigionamenti
	10. Servizi generali e logistici
Didattica	11. Sistemi informativi
	12. Orientamento in entrata
	13. Gestione alloggi e mense e vita collegiale
	14. Gestione delle borse di studio
	15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello
	16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)
	17. Orientamento in uscita
Ricerca	18. Internazionalizzazione studenti
	21. Trasferimento tecnologico
	22. Supporto alla gestione dei progetti di ricerca nazionali
SBA	23. Supporto alla gestione dei progetti di ricerca internazionali
	20. Biblioteche
	26. Musei
	24. Supporto tecnico all'attività di ricerca

**Tabella 3: Elenco dei servizi mappati e relativa macro-area**

## Efficacia percepita (customer satisfaction)

L'analisi di Customer Satisfaction (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti: gli studenti ed il Personale strutturato (Docenti - DOC- e Personale Tecnico Amministrativo- PTA).

La rilevazione presso gli studenti ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, vale a dire gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo, a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere rispettivamente la soddisfazione in merito a Orientamento in entrata e Job Placement.

Di seguito la tabella con il numero di questionari ricevuti per ciascun ateneo e la percentuale di risposta (calcolata come “N. risposte al questionario del primo anno/studenti del primo anno” e “N. risposte al questionario per gli anni successivi al primo/studenti anni successivi al primo”). I dati relativi al numero di studenti per il calcolo dei tassi di risposta sono stati estratti dall’anagrafe nazionale Miur.

	<b>STUDENTI I ANNO rispondenti</b>	<b>TASSO STUDENTI I ANNO</b>	<b>STUDENTI ANNI SUCCESSIVI rispondenti</b>	<b>TASSO STUDENTI ANNI SUCCESSIVI</b>
BICOCCA	1560	21%	5514	22%
BOLOGNA	1403	9%	4969	8%
BRESCIA	544	16%	1818	16%
CÀ FOSCARI	152	3%	503	3%
CHIETI	433	7%	1350	6%
FERRARA	452	13%	1495	12%
FIRENZE	449	4%	1342	3%
GENOVA	718	10%	1946	8%
INSUBRIA	1382	59%	2796	43%
IUAV	261	28%	728	20%
NAPOLI	799	5%	2542	4%
PADOVA	1225	9%	4302	9%
PARMA	348	7%	872	4%
PAVIA	312	6%	626	4%
PIEMONTE	251	9%	870	12%
POLIBA	69	4%	327	4%
POLIMI	1348	15%	7025	21%
POLITO	156	3%	547	2%
SALENTO	188	5%	590	4%
SASSARI	517	19%	1425	14%
TORINO	1377	10%	3415	7%
UDINE	3000	83%	10699	90%
VERONA	4077	68%	9640	58%

**Tabella 4: Tassi risposta questionari studenti**

La rilevazione rivolta al personale strutturato, DOC e PTA, prevedeva anche in questo caso due questionari distinti, uno per ciascuna tipologia di personale. Di seguito la tabella con il numero di questionari ricevuti per ciascun ateneo e la relativa percentuale di risposta (calcolata come “N. questionari ricevuti PTA/Totale PTA” e “N. questionari ricevuti DOC/Totale docenti, docenti a contratto, ricercatori a tempo determinato ed indeterminato, dottorandi ed assegnisti”). I dati per il calcolo dei tassi risposta sono stati estratti dai dati inseriti in Abc Web per la rilevazione di efficienza.

	<b>DOCENTI DOTTORANDI ASSEGNISTI rispondente</b>	<b>TASSO DOCENTI</b>	<b>PTA rispondente</b>	<b>TASSO PTA</b>
BICOCCA	158	9%	88	12%
BOLOGNA	680	10%	778	26%
BRESCIA	293	17%	248	48%
CÀ FOSCARI	143	11%	131	23%
CHIETI	174	15%	70	21%
FERRARA	366	21%	310	56%
FIRENZE	506	10%	387	25%
GENOVA	362	10%	265	19%
INSUBRIA	116	13%	159	50%
IUAV	78	7%	110	40%
NAPOLI	195	3%	413	14%
PADOVA	1045	18%	983	44%
PARMA	318	14%	155	17%
PAVIA	296	12%	280	32%
PIEMONTE	210	24%	217	68%
POLIBA	49	11%	26	9%
POLIMI	1283	28%	779	65%
POLITO	415	18%	263	32%
SALENTO	29	2%	46	9%
SAPIENZA	353	5%	397	10%
SASSARI	133	10%	120	19%
SISSA	105	22%	67	71%
SNS	257	55%	174	73%
SSSUP	152	22%	113	65%
TORINO	589	12%	609	33%
TRENTO*	151	26%	284	41%
VERONA	154	6%	365	50%
UDINE*	313	19%		

**Tabella 5: Tassi di risposta questionari docenti e pta**

La copertura delle domande dei questionari alle diverse tipologie di utenti rispetto ai 26 servizi amministrativi è riportata nella tabella successiva.

Servizi	PTA	DOCENTI	STUD PRIMO ANNO	STUD ANNI SUCCESSIVI
1. Pianificazione controllo e statistica				
2. Contabilità	X			
3. Affari legali e istituzionali				
4. Comunicazione	X	X	X	X
5. Servizi sociali e welfare				
6. Personale	X	X		
7. Edilizia_nuovi interventi edilizi				
8. Edilizia_interventi sul costruito				
9. Approvvigionamenti	X	X		
10. Servizi generali e logistici	X	X	X	X
11. Sistemi informativi	X	X	X	X
12. Orientamento in entrata			X	
13. Gestione alloggi e mense			X	X
14. Gestione delle borse di studio				
15. Didattica in itinere		X	X	X
16. Formazione post-laurea				
17. Orientamento in uscita e placement				X
18. Internazionalizzazione studenti				X
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e PTA				
20. Biblioteche		X	X	X
21. Trasferimento tecnologico		X		
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali		X		
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali				
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca				
25. Supporto alla gestione ospedaliera				

**Tabella 6: Copertura domande CS sui servizi**

## Posizionamento complessivo dell'ateneo di Pavia

La matrice successiva riporta il posizionamento complessivo dell'ateneo di Pavia nei confronti degli atenei partecipanti a GP2014 rispetto alle due rilevazioni di efficienza ed efficacia.

La matrice è costituita da due assi:

- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte inferiore del grafico. E' il caso ad esempio delle Biblioteche.
- Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS docenti, pta e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico. È il caso ad esempio del servizio ricerca.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono i servizi virtuosi sia per CS che per costi.
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, e la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza;
- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza.

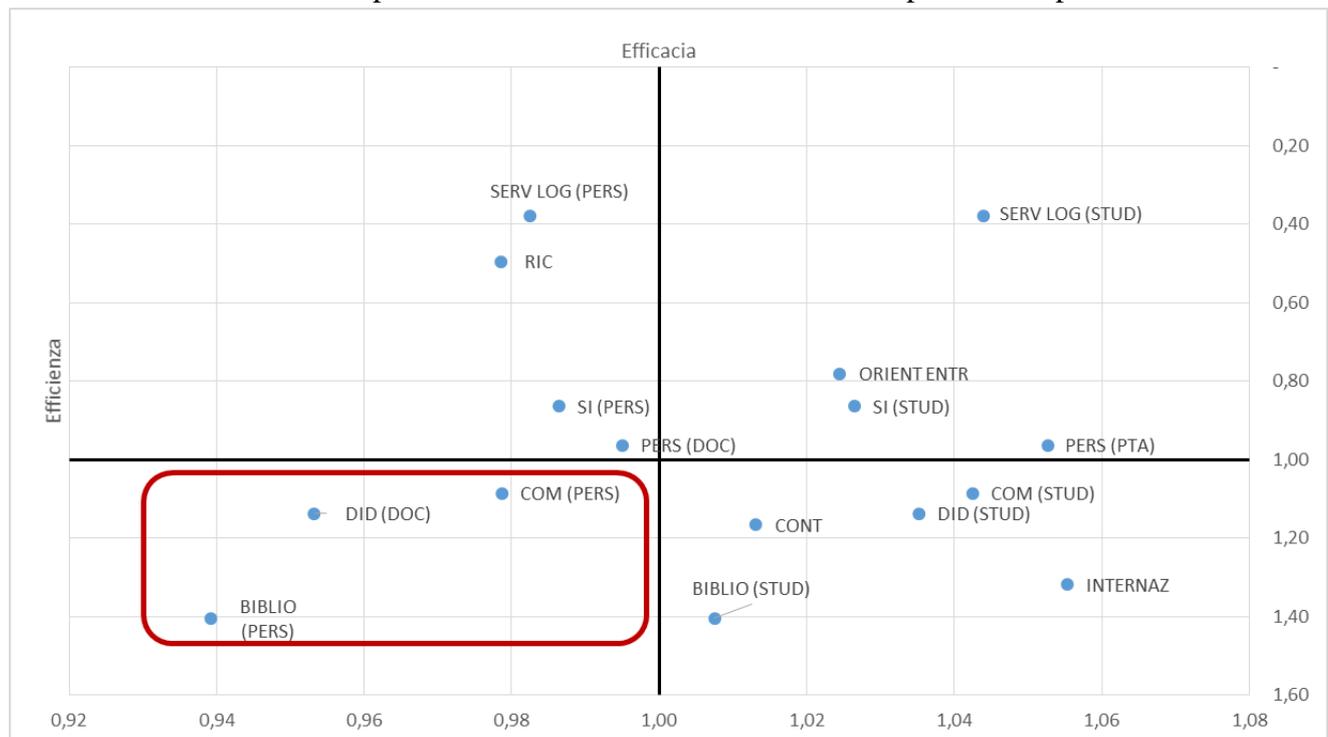


Figura 1: Matrice di posizionamento dell'ateneo di Pavia

Relativamente all'ateneo di Pavia, il grafico mostra come i servizi bibliotecari siano particolarmente critici, a causa di elevati costi unitari e di livelli di soddisfazione inferiori alla media per il personale ma non per gli studenti. Allo stesso modo, la didattica risulta essere un servizio critico per l'efficienza unitamente ad una bassa soddisfazione del personale docente. Infine, il servizio di comunicazione mostra costi unitari superiori alla media a fronte di una buona soddisfazione degli studenti, ma di una bassa soddisfazione del personale docente e PTA. I restanti servizi mappati possono essere più o meno critici in termini di soddisfazione degli stakeholder, ma caratterizzati da costi unitari inferiori rispetto alla media.

A fronte di questo quadro, abbiamo identificato tre servizi amministrativi sui quali effettuare un'analisi puntuale:

- Comunicazione: in quanto caratterizzata da costi elevati e punteggi di CS inferiori alla media per il personale interno (docenti e pta);
- Didattica: in quanto caratterizzata da costi elevati e bassi punteggi di soddisfazione dei docenti;
- Servizi bibliotecari: in quanto caratterizzati da costi elevati e CS sotto media per il personale interno (docenti).

## Le aree critiche per l'ateneo

Il precedente grafico ha identificato come servizi maggiormente critici per l'ateneo la comunicazione, la didattica ed i servizi bibliotecari. In questa sezione verranno analizzate nel dettaglio le performance relative a questi tre servizi.

### Comunicazione: bassa CS personale e alti costi

Il servizio di Comunicazione è risultato essere critico sia per la CS (docenti, pta e studenti anni successivi) che per i costi, riportando un costo unitario superiore rispetto alla media.

#### Costi unitari

Il grafico successivo riporta l'andamento dei costi unitari relativi al servizio comunicazione per l'ateneo di Pavia (ateneo A19). Il costo unitario è stato calcolato rapportando il personale dedicato all'attività rispetto al numero di docenti, pta e ricercatori presenti in ateneo nell'anno solare 2014.

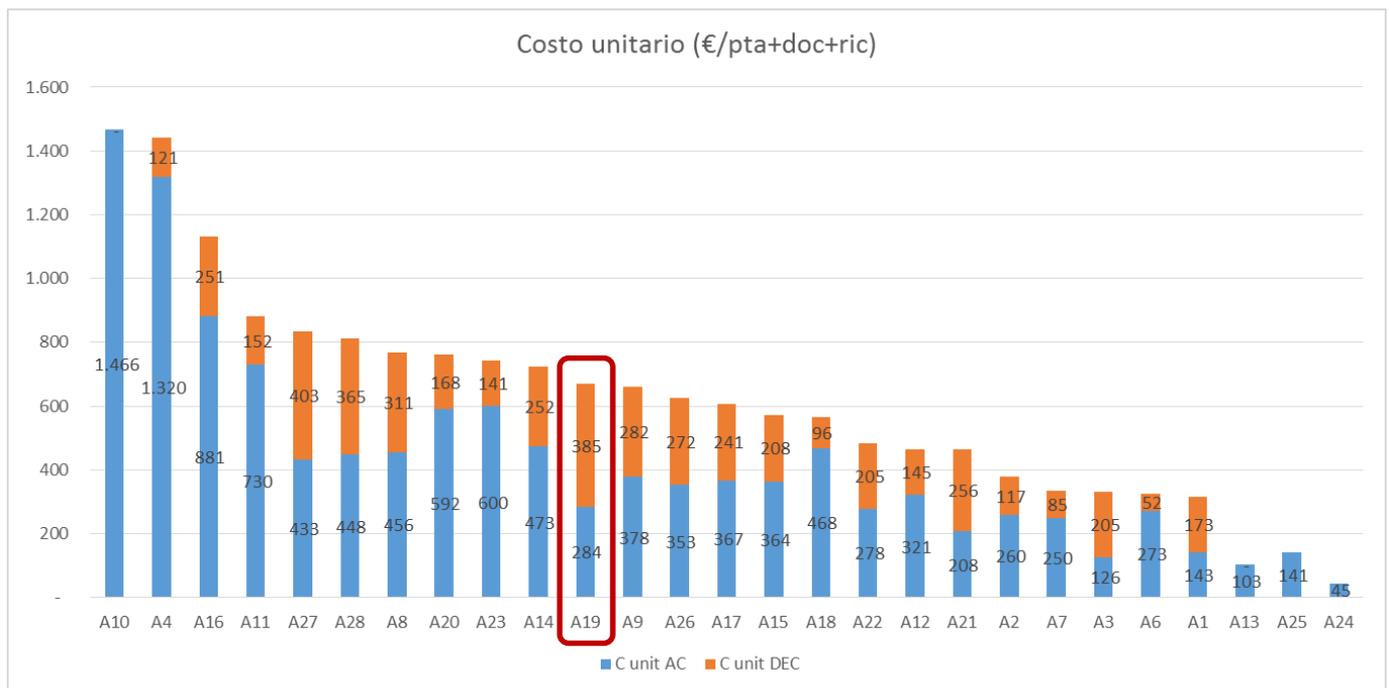


Figura 2: Costi unitari servizio comunicazione

La tabella successiva riporta inoltre il dettaglio dei costi totali, dei driver e dei costi unitari per ciascun ateneo, in ordine decrescente. È possibile osservare che l'ateneo di Pavia (A19) rileva un costo unitario pari a 670€/unità di personale a fronte di un valore medio dei soli atenei (sono state escluse le scuole superiori dal conteggio) di 616,8€/unità di personale. Si sottolinea, infine, che gli ultimi due atenei (A25 e A24) hanno rilevato il solo costo dell'amministrazione centrale.

	C tot	PTA+DOC+RIC	C unitario
A10	501.312	342	1.466
A4	661.419	459	1.441
A16	1.405.244	1241	1.132
A11	1.071.878	1215	882
A27	3.581.997	4285	836
A28	2.624.839	3230	813
A8	221.080	288	768
A20	1.898.189	2497	760
A23	1.082.896	1461	741
A14	788.641	1088	725
A19	1.222.612	1826	670
A9	103.624	157	660
A26	2.424.580	3879	625
A17	3.546.701	5836	608
A15	670.364	1172	572
A18	393.605	697	565
A22	643.683	1332	483
A12	500.234	1075	465
A21	693.379	1495	464
A2	380.859	1008	378
A7	633.479	1890	335
A3	916.882	2767	331
A6	183.862	567	324
A1	508.343	1609	316
A13	185.857	1799	103
A25	1.350.626	9601	141
A24	246.760	5450	45

**Tabella 7: Costi totali, driver e costi unitari servizio comunicazione**
CS complessiva

	cs docenti	cs pta	cs stud I anno	cs stud anni successivi
A1	3,62	3,43	2,94	2,86
A17	3,85	3,91	2,95	2,87
A12	3,45	3,52	2,78	2,60
A14	4,10	3,72	2,88	2,81
A2	2,97	3,19	2,39	2,09
A15	3,86	3,56	3,00	2,92
A3	3,30	3,18	2,67	2,58
A18	3,51	3,14	2,79	2,60
A4	2,86	2,92	2,30	
A24	3,39	3,51	2,51	2,40
A27	3,71	3,46	2,80	2,72
A13	3,24	3,34	2,75	2,56
A19	3,52	3,39	2,79	2,85
A5	2,56	2,50	2,08	2,74
A6	3,55	3,46	2,59	2,49
A20			3,07	2,91
A7	4,02	3,76	3,08	3,07
A21	3,52	3,54	2,64	2,62
A8	4,09	3,82		
A25	3,31	3,53		
A22	3,60	3,33	2,56	2,41
A9	4,56	3,64		
A10	4,35	3,99		
A26	3,43	3,36	2,66	2,60
A11	3,46		2,66	2,72
A23	4,08	3,77	2,77	2,70
A28	3,48	3,54	2,63	2,47
A16	4,26	3,99		
<b>MEDIA SCUOLE</b>	<b>4,33</b>	<b>3,82</b>		
<b>MEDIA ATENEI</b>	<b>3,57</b>	<b>3,49</b>	<b>2,75</b>	<b>2,66</b>
<b>MEDIA GLOBALE</b>	<b>3,65</b>	<b>3,52</b>	<b>2,75</b>	<b>2,66</b>

**Tabella 8: Punteggi medi di CS per categoria di stakeholder**

La tabella 8 riporta i la soddisfazione complessiva del servizio comunicazione per categoria di stakeholder. Si sottolinea che il questionario docenti e pta ha scala 1-6, mentre quello studenti scala 1-4. Si può osservare che nell'ateneo di Pavia è il personale tecnico amministrativo e quello docente ad essere meno soddisfatto rispetto al servizio. Non è invece il caso degli studenti che riportano soddisfazione superiore alla media degli atenei.

*CS docenti (Scala 1-6. A fondo rosso i punteggi inferiori a 3)*

ATENE0	L'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità è chiara	La modalità di accesso ai servizi è chiara	Le procedure di rilascio di nuovi servizi sono chiare	La promozione di attività culturali ed eventi è chiara	Il sito dell'Ateneo è facilmente navigabile	Il sito di Dipartimento è facilmente navigabile	L'Intranet dell'Ateneo è facilmente navigabile	L'immagine dell'Ateneo è valorizzata	La modalità di promozione dell'immagine è idonea
A1	3,58	3,46	3,30	4,34	4,06	3,84	3,92	3,89	3,71
A17	3,77	3,84	3,72	4,39	3,94	4,18	4,10	4,24	4,11
A12	3,75	3,59	3,44	4,35	3,42	3,44	3,42	3,53	3,42
A14	4,09	4,01	3,81	4,79	4,03	4,11	4,08	4,58	4,29
A2	3,34	3,22	3,00	3,57	3,14	3,38	3,25	3,02	2,90
A15	4,13	4,05	3,91	4,56	4,01	4,06	4,00	3,94	3,81
A3	3,79	3,69	3,64	4,19	3,59	3,86	3,67	3,07	3,00
A18	4,17	4,03	4,00	4,67	3,09	3,38	3,56	3,51	3,39
A4	2,73	2,96	2,81	3,28	3,09	3,13	3,42	2,75	2,63
A24	3,70	3,55	3,47	4,28	3,92	3,72	3,71	3,61	3,49
A27	3,73	3,69	3,53	4,28	4,01	4,12	3,78	4,01	3,84
A13	3,61	3,44	3,26	3,97	3,53	3,59	3,39	3,26	3,15
A19	3,75	3,63	3,51	4,28	3,60	3,93	3,66	3,62	3,47
A5	3,97	3,84	3,66	4,24	3,40	3,75	3,57	3,77	3,62
A6	3,59	3,41	3,32	4,16	3,81	4,00	4,04	3,78	3,62
A20	3,67	3,96	3,90	4,02	nd	nd	nd	nd	nd
A7	4,06	3,95	3,75	4,57	4,30	4,07	4,11	4,49	4,32
A21	3,55	3,55	3,41	4,38	3,72	3,89	3,92	3,72	3,59
A8	3,91	3,97	3,80	4,37	3,93	3,81	3,99	4,42	4,24
A25	3,60	3,47	3,35	4,30	3,81	3,82	3,69	3,55	3,38
A22	3,91	3,88	3,76	4,59	4,05	4,10	3,98	3,56	3,49
A9	4,60	4,57	4,41	5,18	4,64	4,60	4,59	5,09	4,92
A10	4,30	4,34	4,21	5,01	4,14			4,61	4,45
A26	3,77	3,68	3,62	4,19	3,46	3,87	3,60	3,56	3,44
A11	3,80	3,72	3,65	4,27	3,08	3,26	3,29	3,52	3,46
A23	4,31	4,18	4,13	4,64	4,18	4,27	4,06	4,32	4,25
A28	3,75	3,60	3,43	4,30	3,71	3,89	3,76	3,57	3,45
A16					3,35			4,31	
<b>MEDIA ATENEI (24)</b>	<b>3,75</b>	<b>3,68</b>	<b>3,56</b>	<b>4,28</b>	<b>3,69</b>	<b>3,81</b>	<b>3,74</b>	<b>3,69</b>	<b>3,56</b>
<b>MEDIA SCUOLE (3)</b>	<b>4,27</b>	<b>4,30</b>	<b>4,14</b>	<b>4,85</b>	<b>4,24</b>	<b>4,21</b>	<b>4,29</b>	<b>4,71</b>	<b>4,54</b>
<b>MEDIA GLOBALE (27)</b>	<b>3,81</b>	<b>3,75</b>	<b>3,62</b>	<b>4,34</b>	<b>3,76</b>	<b>3,84</b>	<b>3,78</b>	<b>3,81</b>	<b>3,67</b>

**Tabella 9: CS docenti (comunicazione)**

Da questa tabella si osserva che non c'è alcun parametro legato alla CS docenti particolarmente critico (con punteggio inferiore a 3). Tuttavia, ci sono alcuni aspetti del servizio che registrano un punteggio inferiore rispetto alla media degli atenei, quali:

- Chiarezza rispetto alle modalità di accesso ai servizi
- Chiarezza rispetto alle procedure di rilascio di nuovi servizi
- Facilità di navigazione del sito d'Ateneo
- Facilità di navigazione della Intranet d'Ateneo
- Valorizzazione dell'immagine dell'ateneo
- Idoneità nella promozione dell'immagine dell'ateneo

**CS PTA (Scala 1-6. A fondo rosso i punteggi inferiori a 3)**

Ateneo	L'organizzazione dell'ateneo in termini di ruoli e responsabilità è chiara	La modalità di accesso ai servizi è chiara	Le procedure di rilascio di nuovi servizi sono chiare	La promozione di attività culturali ed eventi è chiara	Il sito dell'Ateneo è facilmente navigabile	Il sito di Dipartimento è facilmente navigabile	L'Intranet dell'Ateneo è facilmente navigabile	L'immagine dell'Ateneo è valorizzata	La modalità di promozione dell'immagine è idonea
A1	3,24	3,34	3,14	4,23	3,99	3,37	4,10	4,04	3,86
A17	3,51	3,74	3,58	4,20	4,12	4,03	4,10	4,23	4,09
A12	3,75	3,70	3,54	4,18	3,81	3,79	3,92	3,85	3,79
A14	3,43	3,74	3,49	4,63	4,13	4,13	4,31	4,54	4,35
A2	3,53	3,54	3,28	3,70	3,68	3,28	3,59	3,30	3,29
A15	3,46	3,71	3,44	4,01	3,97	3,98	4,07	3,89	3,78
A3	3,52	3,50	3,25	3,88	3,64	3,64	3,92	3,21	3,19
A18	3,72	3,61	3,51	4,08	2,97	3,09	3,40	3,49	3,35
A4	2,76	2,93	2,63	3,09	2,99	2,96	3,38	2,73	2,72
A24	3,74	3,79	3,62	4,08	3,98	4,01	4,00	3,84	3,78
A27	3,43	3,49	3,33	4,16	3,69	3,88	3,76	4,05	3,94
A13	2,75	2,95	2,70	3,95	3,65	3,71	3,64	3,39	3,32
A19	3,40	3,47	3,37	3,81	3,39	3,72	3,79	3,60	3,53
A5	3,35	3,62	3,49	4,03	3,55	3,73	3,96	4,07	3,91
A6	2,88	3,23	3,04	4,25	3,38	3,41	3,12	3,62	3,50
A20	3,59	3,95	3,88	4,94	nd	nd	nd	nd	nd
A7	3,39	3,71	3,48	4,34	4,24	4,06	4,37	4,19	4,11
A21	3,72	3,65	3,61	4,02	3,89	3,80	3,93	3,48	3,50
A8	3,77	3,76	3,58	4,28	3,34	3,58	3,40	4,01	3,90
A25	3,53	3,54	3,41	4,19	4,01	3,95	3,90	3,86	3,76
A22	3,03	3,36	3,18	4,08	4,02	3,74	3,98	3,53	3,38
A9	3,82	3,92	3,66	4,64	3,58	3,40	3,84	4,42	4,23
A10	3,71	3,56	3,52	4,86	3,75			4,13	4,09
A26	3,35	3,40	3,30	3,86	3,48	3,79	3,69	3,52	3,43
A23	3,57	3,64	3,54	4,21	3,70	3,89	3,99	4,06	4,00
A28	3,34	3,55	3,38	4,51	3,77	3,86	3,91	3,76	3,72
A16					3,34			4,17	
<b>MEDIA ATENEI</b>	<b>3,39</b>	<b>3,53</b>	<b>3,36</b>	<b>4,11</b>	<b>3,73</b>	<b>3,72</b>	<b>3,86</b>	<b>3,74</b>	<b>3,65</b>
<b>MEDIA SCUOLE</b>	<b>3,77</b>	<b>3,75</b>	<b>3,59</b>	<b>4,59</b>	<b>3,56</b>	<b>3,49</b>	<b>3,62</b>	<b>4,19</b>	<b>4,07</b>
<b>MEDIA GLOBALE</b>	<b>3,43</b>	<b>3,55</b>	<b>3,38</b>	<b>4,16</b>	<b>3,71</b>	<b>3,70</b>	<b>3,84</b>	<b>3,79</b>	<b>3,70</b>

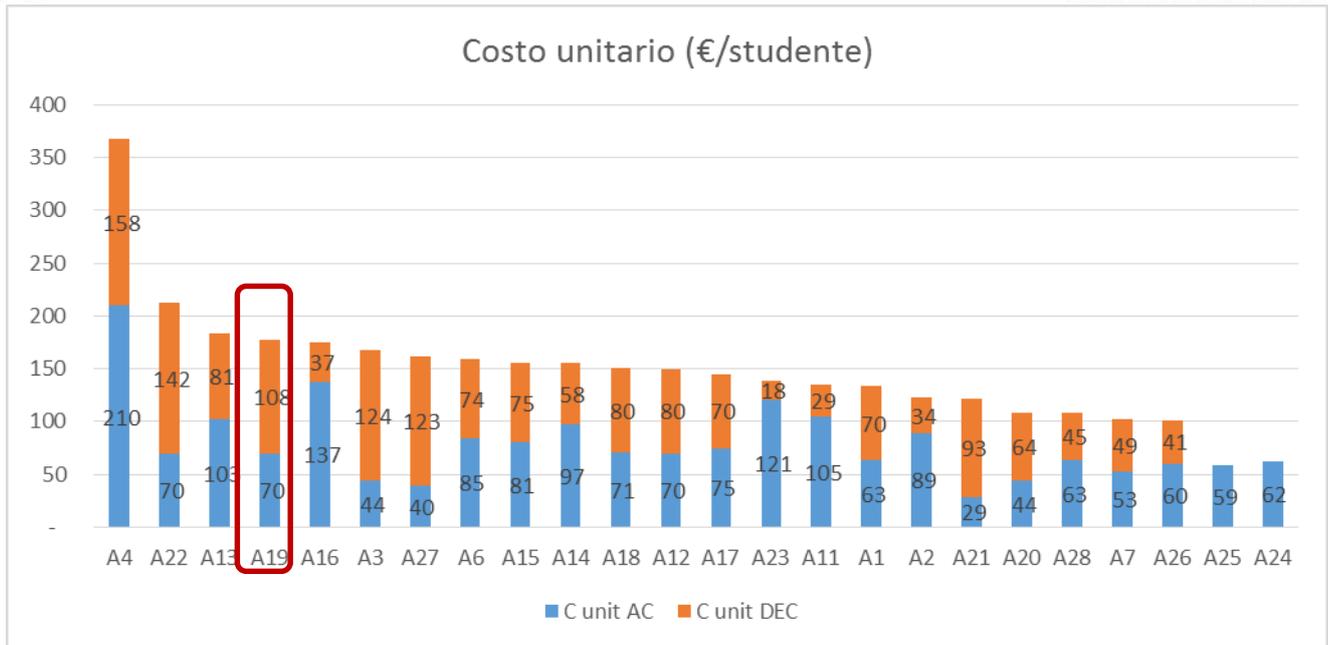
**Tabella 10: CS pta (comunicazione)**

Anche nel caso della soddisfazione del personale tecnico-amministrativo non emerge un aspetto della comunicazione particolarmente critico (con valore inferiore a 3). Tuttavia, vi sono parametri rispetto ai quali la soddisfazione è inferiore della media degli Atenei, quali:

- Chiarezza rispetto alle modalità di accesso ai servizi
- Chiarezza rispetto alla promozione di attività culturali ed eventi
- Facilità di navigazione del sito d'Ateneo
- Facilità di navigazione della Intranet d'Ateneo
- Valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo
- Idoneità nella promozione dell'immagine dell'Ateneo

**Supporto alla Didattica: bassa CS docenti e costi alti**
**Costi unitari**

Il grafico successivo riporta l'andamento dei costi unitari relativi al servizio di supporto alla didattica per l'ateneo di Pavia (ateneo A19). Il costo unitario è stato calcolato rapportando il personale dedicato all'attività rispetto al numero di studenti iscritti.



**Figura 3: Costi unitari servizio didattica**

La tabella successiva riporta inoltre il dettaglio dei costi totali, dei driver e dei costi unitari per ciascun ateneo, in ordine decrescente. È possibile osservare che l'ateneo di Pavia (A19) riporta un costo unitario pari a 177€/studente a fronte di un valore medio dei soli atenei (sono state escluse le scuole superiori dal conteggio) di 155,93€/studente. Si sottolinea, infine, che gli ultimi due atenei (A25 e A24) hanno rilevato il solo costo dell'amministrazione centrale.

	C tot	N stud iscritti	C unitario
A4	1.588.657	4.327	367
A22	2.913.370	13.740	212
A13	4.719.732	25.738	183
A19	3.939.888	22.200	177
A16	2.701.733	15.478	175
A3	5.369.566	32.023	168
A27	9.370.157	57.745	162
A6	1.743.627	10.984	159
A15	2.526.636	16.247	156
A14	3.022.334	19.460	155
A18	1.345.993	8.917	151
A12	2.188.508	14.619	150
A17	11.739.709	80.924	145
A23	3.119.079	22.497	139
A11	2.106.922	15.672	134
A1	4.322.592	32.340	134
A2	3.506.750	28.591	123
A21	2.170.303	17.867	121
A20	4.381.671	40.453	108
A28	5.446.098	50.440	108
A7	3.190.486	31.189	102
A26	6.738.912	66.654	101
A25	6.215.842	105.155	59
A24	5.365.395	86.618	62

**Tabella 11: Costi totali, driver e costi unitari servizio didattica**

***CS docenti (Scala 1-6. A fondo rosso i pt inferiori a 3): supporto agli appelli e laboratori didattici***

ATENEO	Supporto agli appelli						Laboratori didattici		
	Si è prevalentemente rivolto a		Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è idoneo	Il supporto alla gestione dell'allocatione delle aule degli appelli d'esame è idoneo	Il supporto alla gestione del calendario degli appelli di laurea è idoneo	Il supporto allo svolgimento dell'appello di laurea è idoneo	Gli spazi sono adeguati	Il supporto tecnico è idoneo	Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati
	AC	DEC							
A1			4,15	3,63	4,24	4,18	4,06	3,88	3,81
A17	17%	83%	4,53	4,50	4,56	4,54	3,75	4,00	4,13
A12			4,39	4,66	4,55	4,68	4,13	3,61	3,63
A14			4,92	5,01	4,94	4,87	3,80	3,98	4,00
A2	32%	68%	4,31	4,20	4,17	4,11	3,28	3,22	3,13
A15			4,89	4,63	4,86	4,88	3,87	3,82	3,88
A3	15%	85%	4,21	4,50	4,52	4,60	3,68	3,92	3,98
A18	23%	77%	4,61	4,60	4,63	4,86	3,72	4,00	4,14
A4			3,84	3,70	3,76	3,44	2,95	2,95	3,10
A24	38%	62%	4,05	3,98	4,16	4,15	3,20	3,07	3,20
A27	14%	86%	4,29	4,29	4,30	4,35	3,56	3,84	3,86
A13			4,24	4,22	4,27	4,41	2,62	2,84	2,86
A19			4,42	4,43	4,53	4,54	3,53	3,59	3,67
A5	7%	93%	4,31	4,40	4,57	4,55	4,11	4,09	4,09
A6			3,81	3,75	3,81	3,78	3,21	2,88	2,92
A20			4,33	4,33	4,48	4,48	3,72	4,03	nd
A7	46%	54%	4,40	4,49	4,62	4,70	3,68	4,11	4,11
A21			5,07	4,96	5,17	5,07	4,67	4,50	4,50
A8			4,14	4,36	4,14	4,24	3,93	4,11	4,21
A25	30%	70%	4,16	3,91	4,17	4,16	2,74	2,72	2,82
A22	19%	81%	4,81	4,84	4,93	4,90	3,68	3,56	3,74
A9			5,28	5,05	5,05	5,24	4,20	4,20	4,40
A10									
A26	nd	nd	4,11	4,10	4,23	4,29	3,73	3,70	3,80
A11	39%	61%	4,44	4,54	4,70	4,72	3,35	3,24	3,22
A23	28%	72%	4,83	4,70	4,82	4,90	4,03	4,03	4,00
A28			4,33	4,39	4,36	4,36	3,42	3,46	3,53
A16								4,10	
<b>MEDIA ATENEI (24)</b>			4,39	4,37	4,48	4,48	3,65	3,67	3,70
<b>MEDIA SCUOLE (3)</b>			4,71	4,70	4,60	4,74	4,07	4,16	4,31
<b>MEDIA GLOBALE</b>			<b>4,42</b>	<b>4,40</b>	<b>4,49</b>	<b>4,50</b>	<b>3,68</b>	<b>3,71</b>	<b>3,75</b>

**Tabella 12: CS docenti (supporto agli appelli e laboratori didattici)**

La tabella evidenzia una generale soddisfazione dei docenti dell'Ateneo di Pavia rispetto al supporto agli appelli, mentre i valori di CS sono inferiori alla media Atenei per quanto riguarda i laboratori didattici, in particolare per quanto concerne il supporto tecnico. Nonostante questo, nessuno dei parametri rilevati risulta essere particolarmente critico per l'Ateneo (essendo comunque superiore a 3).

***CS docenti (Scala 1-6. A fondo rosso i pt < 3): supporto alla gestione dei tirocini***

ATENEO	Supporto alla gestione dei tirocini				
	si è prevalentemente rivolto a		Le procedure sono chiare	Il supporto fornito è utile	Il supporto avviene in tempi adeguati
	AC	DEC			
A1			3,26	3,53	3,47
A17	22%	78%	4,19	4,64	4,66
A12			3,48	3,72	3,62
A14			3,95	4,18	4,09
A2	37%	63%	3,60	3,77	3,77
A15			4,32	4,32	4,48
A3	18%	82%	4,02	4,25	4,32
A18	9%	91%	4,43	4,48	4,43
A4			2,57	2,79	2,86
A24	50%	50%	3,47	3,55	3,45
A27	31%	69%	3,69	3,84	3,80
A13			3,68	3,67	3,54
A19			4,14	4,00	3,97
A5	19%	81%	4,44	4,48	4,37
A6			4,25	4,25	3,50
A20			4,41	4,76	4,79
A7	70%	30%	3,77	3,95	3,84
A21			4,80	4,40	4,20
A8			3,80	3,91	3,97
A25	40%	60%	3,56	3,56	3,48
A22	26%	74%	3,91	4,17	4,30
A9			4,50	5,00	5,50
A10					
A26	nd	nd	4,05	4,23	4,23
A11	67%	33%	3,69	3,90	3,85
A23	56%	44%	4,28	4,50	4,67
A28			3,58	3,83	3,88
A16					
<b>MEDIA ATENEI (24)</b>			<b>3,90</b>	<b>4,03</b>	<b>3,98</b>
<b>MEDIA SCUOLE (3)</b>			<b>4,15</b>	<b>4,45</b>	<b>4,73</b>
<b>MEDIA GLOBALE</b>			<b>3,92</b>	<b>4,06</b>	<b>4,04</b>

**Tabella 13: CS docenti (supporto alla gestione dei tirocini)**

Anche nel caso del supporto ai tirocini non emerge un aspetto particolarmente critico, sebbene l'Ateneo riporti un valore leggermente inferiore alla media nel supporto alla gestione degli stessi (con un valore di 4,00 a fronte di una media di 4,03).

In conclusione, risulta quindi che l'area maggiormente critica per la soddisfazione del personale docente nell'area dei servizi didattici sia quella legata alla gestione dei laboratori didattici, in particolare in termini di spazi e idoneità del supporto tecnico fornito.

### Servizi bibliotecari: bassa CS docenti e alti costi

Da ultimo, riportiamo l'analisi relativa ai servizi bibliotecari, che presentano costi particolarmente elevati rispetto alla media degli Atenei e valori di CS inferiori alla media per il personale interno.

#### Costi unitari

Il grafico successivo riporta l'andamento dei costi unitari relativi ai servizi bibliotecari per l'ateneo di Pavia (ateneo A19). Il costo unitario è stato calcolato rapportando il personale dedicato all'attività rispetto al numero di utenti potenziali (somma di docenti, docenti a contratto, ricercatori, pta, studenti, dottorandi, assegnisti, specializzandi, iscritti a master e corsi di perfezionamento).

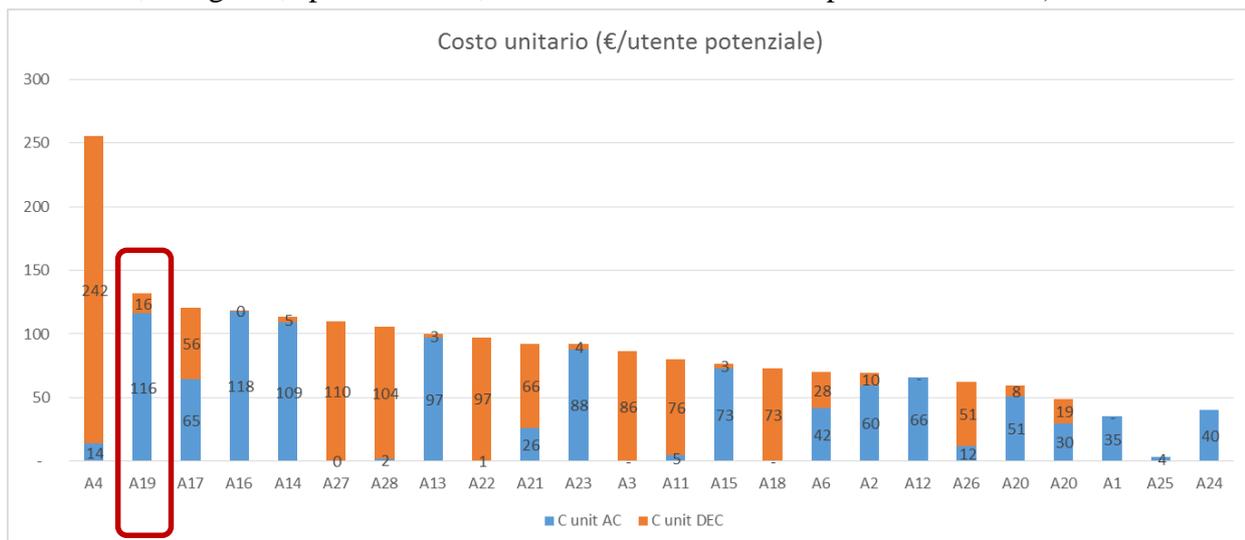


Figura 4: Costi unitari servizi bibliotecari

La tabella successiva riporta inoltre il dettaglio dei costi totali, dei driver e dei costi unitari per ciascun ateneo, in ordine decrescente. È possibile osservare che l'ateneo di Pavia (A19) riporta un costo unitario pari a 132€/utente potenziale a fronte di un valore medio dei soli atenei (sono state escluse le scuole superiori dal conteggio) di 93,77/utente potenziale. Si sottolinea, infine, che gli ultimi due atenei (A25 e A24) hanno rilevato il solo costo dell'amministrazione centrale.

	C tot	UTENZA POTENZIALE	C unitario
A4	1.488.847	5831	255
A19	3.566.746	27086	132
A17	11.294.298	93711	121
A16	2.150.497	18225	118
A14	2.531.390	22305	113
A27	7.555.397	68742	110
A28	6.260.885	59109	106
A13	2.981.495	29868	100
A22	1.622.789	16681	97
A21	1.874.750	20379	92
A23	2.537.193	27586	92
A3	3.364.118	39020	86
A11	1.477.652	18397	80
A15	1.491.792	19475	77
A18	773.457	10588	73
A6	821.474	11744	70
A2	2.181.702	31522	69
A12	1.169.616	17806	66
A26	4.894.453	78095	63
A20	2.842.366	47970	59
A20	1.692.082	34615	49
A1	1.263.835	35959	35
A25	465.387	125574	4
A24	3.954.721	98296	40

**Tabella 14: Costi totali, driver e costi unitari servizio bibliotecario**
**CS docenti (Scala 1-6. A fondo rosso i pt inferiori a 3): servizi bibliotecari**

ATENEO	Operazioni in presenza				Operazioni on-line				Servizi inter bibliotecari		Si ritiene complessivamente soddisfatto
	Il patrimonio documentale cartaceo è accessibile	Il patrimonio documentale cartaceo disponibile è completo	Gli orari di apertura delle biblioteche sono adeguati	Le procedure di accesso al prestito sono chiare	Le procedure di consultazione delle risorse elettroniche sono chiare	Le risorse elettroniche disponibili sono accessibili	Le risorse elettroniche disponibili sono complete	Il supporto on-line avviene in tempi adeguati	Le procedure di accesso sono chiare	I tempi di attesa sono adeguati	
A1	4.81	4.41	4.69	4.82	4.86	4.86	4.53	4.73	4.65	4.63	4.79
A17	5.01	4.66	4.52	4.76	4.68	4.78	4.27	4.58	4.82	4.83	4.73
A12	4.48	4.25	4.17	4.50	4.70	4.88	4.48	4.80	4.59	4.78	4.73
A14	4.95	4.34	4.91	4.93	4.67	4.68	4.17	4.68	4.68	4.53	4.61
A2	4.17	3.24	3.73	3.91	3.84	3.90	3.38	3.77	4.03	3.87	3.72
A15	4.80	4.17	4.35	4.64	4.59	4.68	4.21	4.61	4.80	4.73	4.65
A3	4.36	3.85	3.61	4.34	4.53	4.55	3.99	4.41	4.46	4.52	4.35
A18	4.96	4.31	4.77	4.79	4.78	4.86	4.36	4.75	5.02	4.93	4.82
A4	4.53	4.58	4.68	4.24	4.36	4.30	3.82	4.06	3.56	3.92	4.31
A24	4.00	3.54	3.52	3.72	3.94	4.04	3.55	3.78	3.78	3.79	3.82
A27	4.72	4.33	4.52	4.65	4.59	4.69	4.23	4.52	4.58	4.53	4.67
A13	4.28	3.88	3.92	4.27	4.33	4.35	3.83	4.15	4.35	4.50	4.21
A19	4.14	3.68	3.12	4.39	4.34	4.50	3.90	4.38	4.32	4.39	4.17
A5	4.91	3.66	4.24	4.66	4.68	4.73	3.88	4.53	4.88	4.91	4.50
A6	4.22	3.61	3.78	3.65	4.35	4.35	3.62	3.77	3.25	2.83	3.84
A20	nd	4.46	4.70	4.91	4.51	nd	4.22	nd	nd	nd	nd
A7	4.72	4.31	4.47	4.57	4.62	4.70	4.29	4.59	4.25	4.29	4.53
A21	5.00	4.14	4.36	4.50	4.71	4.93	4.43	4.79	4.67	4.78	4.76
A8	4.68	4.10	4.93	4.65	4.61	4.71	4.03	4.70	4.56	4.56	4.69
A25	4.45	3.99	3.77	3.93	4.01	4.07	3.55	3.98	4.21	4.23	4.05
A22	4.87	4.11	5.09	4.51	4.64	4.70	4.04	4.48	4.57	4.47	4.55
A9	5.30	4.82	5.42	4.89	4.85	4.89	4.66	4.93	5.13	5.27	5.06
A10	4.90	4.60	5.20	4.97	4.36	4.94	4.53	4.21	4.71	4.24	4.71
A26	4.65	4.44	4.35	4.67	4.63	4.66	4.20	4.51	4.43	4.38	4.48
A11	4.27	3.58	3.92	4.39	4.14	4.14	3.48	4.13	4.47	4.39	4.08
A23	4.78	4.30	4.75	4.95	5.05	5.07	4.38	4.84	5.29	5.28	4.97
A28	4.92	4.29	4.33	4.79	4.71	4.87	4.25	4.70	4.67	4.76	4.68
A16				5.18	4.91		4.40	4.88		4.92	4.75
<b>MEDIA ATENEI (24)</b>	4.61	4.09	4.26	4.48	4.51	4.58	4.04	4.41	4.45	4.45	4.44
<b>MEDIA SCUOLE (3)</b>	4.96	4.51	5.18	4.84	4.61	4.85	4.41	4.62	4.80	4.69	4.82
<b>MEDIA (27)</b>	<b>4.65</b>	<b>4.14</b>	<b>4.36</b>	<b>4.52</b>	<b>4.52</b>	<b>4.61</b>	<b>4.08</b>	<b>4.44</b>	<b>4.49</b>	<b>4.47</b>	<b>4.48</b>

**Tabella 15: CS docenti (servizi bibliotecari)**

Osservando la tabella riportata, è possibile notare come nessuno degli aspetti su cui è stata effettuata la rilevazione riporta un livello di soddisfazione del personale docente particolarmente critico (cioè inferiore a 3). Nonostante questo, tutti i parametri mostrano un livello di soddisfazione inferiore rispetto alla media degli Atenei. In particolare, risulta particolarmente rilevante lo scostamento rispetto all'adeguatezza degli orari di apertura delle biblioteche (3.12 a fronte di una media Atenei di 4.26) e alla completezza del patrimonio documentale cartaceo (3.68 a fronte di una media di 4.09).

## Conclusioni: i cruscotti di sintesi

In quest'ultima sezione del report sono riportati tre cruscotti che vogliono sintetizzare il posizionamento di Pavia rispetto alle performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi. Nello specifico sono stati redatti tre diversi cruscotti:

- il cruscotto dei servizi rivolti a tutti gli stakeholder, quali docenti pta e studenti. Tali servizi comprendono comunicazione, sistemi informativi, approvvigionamenti e servizi generali e biblioteche;
- il cruscotto dei servizi rivolti al personale docente e pta, che comprende il servizio di supporto al personale, la contabilità e il supporto alla ricerca;
- il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti che comprende i seguenti servizi: didattica, internazionalizzazione, diritto allo studio, orientamento e job placement.

Per ciascuno di questi servizi è riportata la prestazione di riferimento (CS complessiva o costo unitario) per l'ateneo di Pavia ed il valore di benchmark. Il benchmark è stato definito per cluster dimensionali di atenei, suddivisi in piccoli, medi, grandi e mega, e le scuole superiori (Tabella 18).

cluster	ateneo	nr studenti dato miur
piccoli	INSUBRIA	8.854
	IUAV	4.607
medi	BRESCIA	14.412
	CA' FOSCARI	19.584
	FERRARA	15.865
	PIEMONTE	10.314
	POLIBA	10.557
	SALENTO	19.025
	SASSARI	13.116
	UDINE	15.514
	TRENTO	16.854
grandi	BICOCCA	32.407
	CHIETI	28.805
	GENOVA	32.945
	PARMA	25.371
	PAVIA	21.829
	POLIMI	41.613
	POLITO	30.620
mega	VERONA	22.603
	BOLOGNA	77.703
	NAPOLI FED II	82.566
	PADOVA	60.683
	SAPIENZA	104.278
	TORINO	64.507
scuole	FIRENZE	49.863
	SANT'ANNA	
	SISSA	
	SNS	

**Tabella 16: Cluster di atenei per gruppo dimensionale**

L'ateneo di Pavia, con 21.829 studenti rientra nel cluster "grandi", ed è pertanto stato confrontato con i valori dei seguenti atenei contenuti nel medesimo cluster: Bicocca, Chieti, Genova, Parma, Polimi, Polito e Verona.

## Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

	prestazione	udm	Valore Pavia	Valore benchmark (media cluster)	Valore benchmark (media complessiva)
<b>Comunicazione</b>	<i>CS doc</i>	(1-6)	3,52	3,59	3,56
	<i>CS pta</i>	(1-6)	3,39	3,55	3,50
	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,79	2,81	2,75
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,85	2,70	2,66
	<i>Costo unitario</i>	€/persona	669,56	454,32	616,80
<b>Sistemi informativi</b>	<i>CS doc</i>	(1-6)	3,88	3,90	3,93
	<i>CS pta</i>	(1-6)	3,85	3,98	3,91
	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,82	2,83	2,77
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,91	2,84	2,81
	<i>Costo unitario</i>	€/persona	851,14	1.096,33	984,24
<b>Approvv e serv gen</b>	<i>CS doc</i>	(1-6)	3,24	3,50	3,50
	<i>CS pta</i>	(1-6)	3,63	3,58	3,49
	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,94	2,89	2,82
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,81	2,72	2,68
	<i>Costo unitario</i>	€/mq	17,35	16,65	45,78
<b>Biblioteche</b>	<i>CS doc</i>	(1-6)	4,17	4,41	4,44
	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	3,04	3,05	3,05
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	3,09	3,02	3,03
	<i>Costo unitario</i>	€/utente potenziale	131,68	77,77	93,77

Tabella 17: Cruscotto per i servizi comuni a tutti gli stakeholder

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Pavia rispetto ai servizi comuni a tutti gli stakeholder. A fondo verde le prestazioni il cui valore è superiore rispetto alla media del cluster (nel caso della CS) e inferiori rispetto alla media del cluster (nel caso dei costi unitari). A fondo rosso invece le prestazioni sotto-media. L'ultima colonna riporta, a titolo informativo, la media complessiva degli atenei GP. È possibile osservare che la comunicazione e le biblioteche risultano essere i due servizi maggiormente critici, in entrambi i casi con CS sotto media e costi unitari superiori alla media. Rispetto ai punteggi di CS, si osserva che la soddisfazione è inferiore alla media per tutte le categorie di stakeholder (docenti, pta e studenti del primo anno), ma non per gli studenti degli anni successivi che riportano soddisfazione superiore alla media.

Relativamente ai sistemi informativi, i costi sono contenuti e gli studenti degli anni successivi mediamente più soddisfatti della media degli studenti nel cluster "grandi". Al contrario, docenti, pta e studenti del primo anno sono meno soddisfatti della media.

Gli approvvigionamenti e servizi generali hanno costi più alti della media del cluster, ma nettamente inferiori dalla media complessiva degli atenei GP. La soddisfazione è più bassa della media per i docenti e più alta della media per tutti gli altri stakeholder.

## Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA

	prestazione	udm	Valore Pavia	Valore benchmark (media cluster)	Valore benchmark (media complessiva)
Personale	CS doc	(1-6)	4,00	4,01	4,02
	CS pta	(1-6)	3,75	3,64	3,56
	Costo unitario	€/persona	825,27	823,46	856,23
Contabilità	CS pta	(1-6)	3,83	3,78	3,78
	Costo unitario	€/mgl€	7,42	6,60	6,36
Ricerca	CS doc	(1-6)	3,65	3,77	3,73
	Costo unitario	€/mgl€	33,81	52,51	68,31

Tabella 18: Cruscotto dei servizi rivolti a docenti e pta

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Pavia rispetto ai servizi rivolti a docenti e pta. A fondo verde le prestazioni il cui valore è superiore rispetto alla media del cluster (nel caso della CS) e inferiori rispetto alla media del cluster (nel caso dei costi unitari). A fondo rosso invece le prestazioni sotto-media. Nell'ultima colonna sono riportate a titolo informativo le media degli atenei GP.

Il servizio di supporto al personale riporta costi sensibilmente superiori alla media del cluster, ma inferiori alla media complessiva. La percezione del servizio è diversa tra docenti e pta: sono mediamente più soddisfatti i pta rispetto ai docenti.

Il servizio di contabilità è critico per i costi unitari (costo unitario di Pavia pari a 7,42€/mgl€ contro un valore medio di cluster di 6,60€/mgl€), ma non per la soddisfazione dei pta (media di Pavia di 3,83 a fronte di una media di cluster di 3,78).

Da ultimo il servizio di supporto alla ricerca si caratterizza per costi bassi a fronte di docenti mediamente meno soddisfatti (punteggio di 3,65 a fronte di una media di cluster di 3,77 e una media di benchmark di 3,73).

## Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

	prestazione	udm	Valore Pavia	Valore benchmark (media cluster)	Valore benchmark (media complessiva)
<b>Didattica</b>	<i>CS doc</i>	(1-6)	3,83	4,06	4,02
	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,84	2,81	2,77
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,74	2,67	2,62
	<i>Costo unitario</i>	€/studente	177,47	141,76	155,93
<b>Internazionalizzazione</b>	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,73	2,54	2,59
	<i>Costo unitario</i>	€/studente	251,30	149,71	190,56
<b>Diritto studio</b>	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,90	2,80	2,79
	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,88	2,72	2,68
<b>Orientamento</b>	<i>CS stud I anno</i>	(1-4)	2,77	2,75	2,70
	<i>Costo unitario</i>	€/immatricolato	51,31	50,68	65,67
<b>Job placement</b>	<i>CS stud succ</i>	(1-4)	2,81	2,71	2,79

Tabella 19: Cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Pavia rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno ed anni successivi. A fondo verde le prestazioni il cui valore è superiore rispetto alla media del cluster (nel caso della CS) e inferiori rispetto alla media del cluster (nel caso dei costi unitari). A fondo rosso invece le prestazioni sotto-media. Nell'ultima colonna sono riportate a titolo informativo le media degli atenei GP.

I servizi di supporto alla didattica, come già precedentemente discusso, hanno costi più alti, sia della media di cluster che della media complessiva degli atenei (costo unitario di 177,47€/studente a fronte di una media di cluster di 141,76€/studente ed una media complessiva di 155,93€/studente), soddisfano gli studenti, ma non docenti. La CS degli studenti si riferisce alla soddisfazione rispetto alla segreteria (allo sportello ed online), mentre la CS dei docenti è relativa alla soddisfazione rispetto agli applicativi per la didattica.

Il servizio di internazionalizzazione ha costi superiori sia alla media di cluster che alla media complessiva (costi unitari calcolati rapportando il personale dedicato all'attività rispetto al numero di studenti in mobilità in entrata ed in uscita, dove la mobilità è considerata per un periodo superiore ai 3 mesi), a fronte di una soddisfazione superiore sia alla media del cluster che complessiva degli atenei. Il servizio di diritto allo studio soddisfa sia gli studenti del primo anno che i successivi, mentre il servizio di orientamento in entrata ha costi sensibilmente più alti della media del cluster, ma a fronte di studenti più soddisfatti.

Da ultimo, il servizio di job placement soddisfa gli studenti degli anni successivi.

*Questo report ha avuto l'obiettivo di fornire una panoramica del progetto e dei principali risultati ottenuti dall'Università degli studi di Pavia.*

*Per qualsiasi ulteriore dubbio o necessità di approfondimenti è possibile contattare il gruppo di lavoro al seguente indirizzo:*

**Good Practice:** [GoodPractice@mip.polimi.it](mailto:GoodPractice@mip.polimi.it)