

# Good Practice 2020/21

Report Finale:  
Università degli Studi di Pavia



# Indice

- Introduzione al progetto.....3
- Il GP tradizionale: Costi e efficacia percepita.....5
- Laboratorio Smart Working.....28
- Laboratorio Digital Transformation.....34
- Note metodologiche.....39

# Introduzione al progetto<sub>/1</sub>

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

- **Customer Satisfaction (CS) – efficacia percepita**
- **Costi ed efficienza**

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti

- **Laboratori sperimentali, che offrono annualmente due temi «verticali» di approfondimento.**

Il presente report specifica il posizionamento dell'Ateneo rispetto a costi ed efficacia percepita, riassumendo inoltre i risultati principali relativi ai laboratori. Di seguito è riportata una breve descrizione delle tre aree di indagine del progetto.

**Customer Satisfaction (CS).** La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder dell'ateneo:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
- gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.
- Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo.

# Introduzione al progetto<sub>/2</sub>

**Costi ed efficienza.** Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 53), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

**Laboratori sperimentali.** Il tema dei laboratori viene definito di anno in anno sulla base dell'individuazione di temi rilevanti per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due laboratori:

1. Il laboratorio *Digital Transformation*, che si è posto l'obiettivo di analizzare e confrontare il livello di digitalizzazione dei servizi tecnico-amministrativi nel periodo pre-durante-post Covid19.
2. Il laboratorio *Smart Working*, che si è posto l'obiettivo di analizzare e confrontare lo stato di attuazione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi.

Di seguito verranno presentati i risultati dell'Ateneo nella rilevazione di CS e di efficienza, oltre a fornire un quadro generale dei risultati dei laboratori.

# Il GP tradizionale: Costi e Efficacia percepita (CS)

# Le macro-categorie di servizi

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

Note: CS = Customer Satisfaction.

La tabella riporta il dettaglio delle cinque macro-categorie di servizi analizzate di seguito: **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**. Nella seconda colonna è riportato il dettaglio delle categorie di stakeholder per cui è rilevata la soddisfazione percepita e, tra parentesi, il nome del servizio così come presentato nelle slide di dettaglio sulla CS. La terza colonna riporta la metrica del costo unitario della macro-categoria, calcolato dividendo i costi complessivi dei servizi riferiti a ciascuna macro-categoria (il cui dettaglio è descritto nelle note metodologiche) per il relativo driver.

Nelle slide successive è riportato il cruscotto integrato efficienza/efficacia e l'analisi di efficienza, entrambi riferiti alle macro-categorie. A seguire è presentata l'analisi di CS che include, invece, tutti i servizi oggetto di **rilevazione** (in aggiunta a quelli analizzati nelle macro-categorie).

# Il cruscotto integrato

| Macro-area      | Prestazione    | Unità di misura     | Valore Ateneo | Benchmark (media Atenei) | Scostamento (%) - media Atenei | Valore minimo | Valore massimo |
|-----------------|----------------|---------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|---------------|----------------|
| AMMINISTRAZIONE | CS             | Scala 1-6           | <b>4,39</b>   | 4,26                     | 3%                             | 3.32          | 4.67           |
|                 | Costo unitario | €/mg €              | <b>22,86</b>  | 25,47                    | -10%                           | 9.50          | 59.19          |
| DIDATTICA       | CS             | Scala 1-6           | <b>4,38</b>   | 4,08                     | 7%                             | 3.25          | 5.37           |
|                 | Costo unitario | €/studente          | <b>381,46</b> | 324,03                   | 18%                            | 130.36        | 803.62         |
| INFRASTRUTTURE  | CS             | Scala 1-6           | <b>4,15</b>   | 4,04                     | 3%                             | 3.38          | 4.60           |
|                 | Costo unitario | €/mq                | <b>59,87</b>  | 88,85                    | -33%                           | 29.05         | 178.31         |
| RICERCA         | CS             | Scala 1-6           | <b>4,21</b>   | 4,21                     | 0%                             | 3.06          | 5.02           |
|                 | Costo unitario | €/mg €              | <b>163,62</b> | 282,71                   | -42%                           | 34.18         | 1,746.74       |
| SBA/SMA         | CS             | Scala 1-6           | <b>4,63</b>   | 4,48                     | 3%                             | 4.02          | 5.50           |
|                 | Costo unitario | €/utente potenziale | <b>111,96</b> | 105,51                   | 6%                             | 28.62         | 446.19         |

La tabella riporta le prestazioni in termini di costi ed efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Pavia riporta performance in linea o superiori alla media degli Atenei nei servizi amministrativi, infrastrutturali e di supporto alla ricerca. I servizi didattici e SBA/SMA presentano costo unitario al di sopra della media, a fronte di un livello di CS sopra-media.

# Efficienza: la fotografia degli atenei

| Atenei      | Dimensione | Iscritti I e II liv (20) | FTE PD Totali (20) | Personale docente (docenti, docenti a contratto, ricercatori TD e TIND) 20 | Costi Totali (solo PD) | Costi Totali (PD+COLL+SER) + SIOPE |
|-------------|------------|--------------------------|--------------------|--|------------------------|------------------------------------|
| Sapienza    | mega       | 106.768                  | 3.977              | 3.867  | 145.513.761,99         | 182.507.823,96 €                   |
| Bologna     | mega       | 83.858                   | 2.842              | 4.333  | 109.747.832,93         | 144.541.988,00 €                   |
| Torino      | mega       | 80.282                   | 1.865              | 3.477  | 74.180.518,14          | 104.951.991,85 €                   |
| Federico II | mega       | 78.009                   | 2.421              | 3.246  | 90.304.307,96          | 133.956.054,09 €                   |
| Unimi       | mega       | 62.369                   | 1.937              | 4.691  | 71.160.327,16          | 117.840.721,98 €                   |
| Padova      | mega       | 59.707                   | 2.399              | 3.569  | 93.250.815,70          | 139.791.389,79 €                   |
| Firenze     | mega       | 49.432                   | 1.504              | 2.231  | 58.433.143,95          | 102.173.824,72 €                   |
| Polimi      | mega       | 45.123                   | 1.255              | 2.472  | 47.048.915,57          | 91.016.357,25 €                    |
| Palermo     | mega       | 41.794                   | 1.118              | 1.917  | 50.054.940,11          | 64.589.122,98 €                    |
| Catania     | mega       | 40.474                   | 1.121              | 1.860  | 43.322.849,23          | 54.588.329,23 €                    |
| Salerno     | grandi     | 35.803                   | 644                | 1.506  | 26.212.941,85          | 33.594.181,47 €                    |
| Polito      | grandi     | 35.690                   | 888                | 2.048  | 35.742.524,98          | 51.751.851,79 €                    |
| Bicocca     | grandi     | 34.436                   | 840                | 1.344  | 33.858.137,12          | 55.515.647,90 €                    |
| Parma       | grandi     | 27.670                   | 869                | 1.585  | 35.105.601,51          | 55.497.175,17 €                    |
| Pavia       | grandi     | 23.485                   | 852                | 1.704  | 33.890.639,50          | 45.373.021,50 €                    |
| Messina     | grandi     | 23.389                   | 959                | 1.553  | 37.329.314,26          | 52.986.206,36 €                    |
| Chieti      | grandi     | 23.043                   | 501                | 1.258  | 10.314.375,98          | 25.896.702,98 €                    |
| Bergamo     | grandi     | 22.916                   | 235                | 628  | 8.724.256,32           | 15.016.234,66 €                    |
| Verona      | grandi     | 22.572                   | 763                | 1.167  | 30.265.091,60          | 42.414.241,61 €                    |
| Ca' Foscari | grandi     | 21.796                   | 632                | 848  | 24.727.553,89          | 33.977.443,94 €                    |
| Salento     | medi       | 18.905                   | 489                | 742  | 19.396.838,62          | 28.308.720,01 €                    |
| Trento      | medi       | 17.015                   | 702                | 1.290  | 28.296.358,69          | 42.818.406,74 €                    |
| Urbino      | medi       | 15.445                   | 373                | 622  | 14.490.119,49          | 17.411.278,18 €                    |
| Brescia     | medi       | 15.017                   | 480                | 945  | 17.851.240,05          | 30.661.435,20 €                    |
| Sassari     | medi       | 13.403                   | 497                | 725  | 18.612.609,13          | 23.259.596,88 €                    |
| Insubria    | medi       | 11.389                   | 332                | 618  | 11.988.400,11          | 18.954.967,35 €                    |
| Parthenope  | medi       | 10.962                   | 267                | 429  | 10.766.543,45          | 14.776.217,36 €                    |
| Piemonte    | medi       | 10.577                   | 304                | 531  | 11.006.516,91          | 19.122.943,91 €                    |
| Macerata    | medi       | 10.314                   | 279                | 565  | 11.371.366,20          | 14.006.833,21 €                    |
| Cassino     | piccoli    | 7.262                    | 255                | 572  | 10.203.745,45          | 12.626.459,94 €                    |
| Camerino    | piccoli    | 6.293                    | 362                | 332  | 10.355.280,41          | 14.366.442,32 €                    |
| Sannio      | piccoli    | 4.518                    | 146                | 344  | 5.504.458,26           | 7.356.368,97 €                     |
| IUAV        | piccoli    | 3.997                    | 256                | 333  | 10.757.489,44          | 16.678.891,44 €                    |
| Perugia     | piccoli    | 3.259                    | 134                | 105  | 5.097.632,58           | 6.095.119,30 €                     |
| IMT Lucca   | scuole     | 90                       | 46                 | 67   | 1.504.189,48           | 2.480.191,35 €                     |
| SISSA       | scuole     | 52                       | 121                | 109  | 4.624.032,93           | 6.986.840,71 €                     |

La tabella riporta i principali indicatori in termini di volumi per quanto riguarda l'edizione 2020. Nello specifico, è stato riportato il totale degli **iscritti I e II livello**, il numero di **FTE relativo al personale dipendente**, 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 Pavia, in termini di costi totali, presenta una allocazione delle risorse in linea con i valori delle altre università appartenenti al cluster dei «grandi» Atenei.



# Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

| Atenei                   | Dimensione | Incidenza Costo Servizi<br>AMM | Incidenza Costo Servizi<br>DID | Incidenza Costo Servizi<br>INFR | Incidenza Costo Servizi<br>RIC | Incidenza Costo Servizi<br>SBMA |
|--------------------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Sapienza                 | mega       | 22%                            | 48%                            | 16%                             | 7%                             | 7%                              |
| Bologna                  | mega       | 28%                            | 22%                            | 26%                             | 15%                            | 9%                              |
| Torino                   | mega       | 31%                            | 20%                            | 19%                             | 23%                            | 6%                              |
| Federico II              | mega       | 23%                            | 35%                            | 23%                             | 10%                            | 9%                              |
| Unimi                    | mega       | 21%                            | 21%                            | 30%                             | 20%                            | 8%                              |
| Padova                   | mega       | 26%                            | 23%                            | 24%                             | 19%                            | 8%                              |
| Firenze                  | mega       | 32%                            | 20%                            | 17%                             | 18%                            | 13%                             |
| Polimi                   | mega       | 28%                            | 20%                            | 26%                             | 22%                            | 4%                              |
| Palermo                  | mega       | 35%                            | 18%                            | 28%                             | 8%                             | 11%                             |
| Catania                  | mega       | 32%                            | 20%                            | 29%                             | 9%                             | 9%                              |
| Sardegna                 | grandi     | 25%                            | 31%                            | 22%                             | 13%                            | 10%                             |
| Polito                   | grandi     | 29%                            | 17%                            | 31%                             | 20%                            | 4%                              |
| Bicocca                  | grandi     | 29%                            | 27%                            | 18%                             | 22%                            | 4%                              |
| Parma                    | grandi     | 28%                            | 30%                            | 19%                             | 14%                            | 10%                             |
| <b>Pavia</b>             | grandi     | 29%                            | 26%                            | 21%                             | 15%                            | 9%                              |
| Messina                  | grandi     | 28%                            | 41%                            | 20%                             | 7%                             | 5%                              |
| Chieti                   | grandi     | 25%                            | 32%                            | 20%                             | 10%                            | 13%                             |
| Bergamo                  | grandi     | 34%                            | 27%                            | 25%                             | 7%                             | 6%                              |
| Verona                   | grandi     | 29%                            | 22%                            | 24%                             | 17%                            | 8%                              |
| Ca' Foscari              | grandi     | 34%                            | 23%                            | 22%                             | 12%                            | 8%                              |
| Salento                  | medi       | 30%                            | 19%                            | 26%                             | 17%                            | 8%                              |
| Trento                   | medi       | 32%                            | 23%                            | 20%                             | 19%                            | 6%                              |
| Urbino                   | medi       | 26%                            | 24%                            | 27%                             | 13%                            | 10%                             |
| Brescia                  | medi       | 23%                            | 23%                            | 34%                             | 13%                            | 7%                              |
| Sassari                  | medi       | 29%                            | 26%                            | 19%                             | 20%                            | 7%                              |
| Insubria                 | medi       | 33%                            | 23%                            | 25%                             | 12%                            | 8%                              |
| Parthenope               | medi       | 36%                            | 19%                            | 33%                             | 7%                             | 5%                              |
| Piemonte                 | medi       | 32%                            | 31%                            | 25%                             | 7%                             | 6%                              |
| Macerata                 | medi       | 36%                            | 28%                            | 20%                             | 8%                             | 9%                              |
| Cassino                  | piccoli    | 33%                            | 20%                            | 27%                             | 12%                            | 8%                              |
| Camerino                 | piccoli    | 28%                            | 30%                            | 20%                             | 15%                            | 6%                              |
| Sannio                   | piccoli    | 34%                            | 38%                            | 20%                             | 4%                             | 5%                              |
| IUAV                     | piccoli    | 36%                            | 22%                            | 19%                             | 10%                            | 12%                             |
| Perugia                  | piccoli    | 42%                            | 24%                            | 24%                             | 5%                             | 5%                              |
| IMT Lucca                | scuole     | 48%                            | 17%                            | 20%                             | 8%                             | 7%                              |
| SISSA                    | scuole     | 45%                            | 6%                             | 25%                             | 18%                            | 5%                              |
| <b>Media complessiva</b> |            | <b>31%</b>                     | <b>25%</b>                     | <b>23%</b>                      | <b>13%</b>                     | <b>8%</b>                       |

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 negli Atenei GP (ultima riga della colonna) ed include sia gli Atenei che le Scuole.

L'Ateneo di Pavia mostra una allocazione delle risorse superiore alla media degli Atenei nei servizi di supporto alla ricerca. L'incidenza dei costi risulta essere in linea con la media nei servizi didattici e SBMA, e sotto-media nei servizi amministrativi e infrastrutturali.

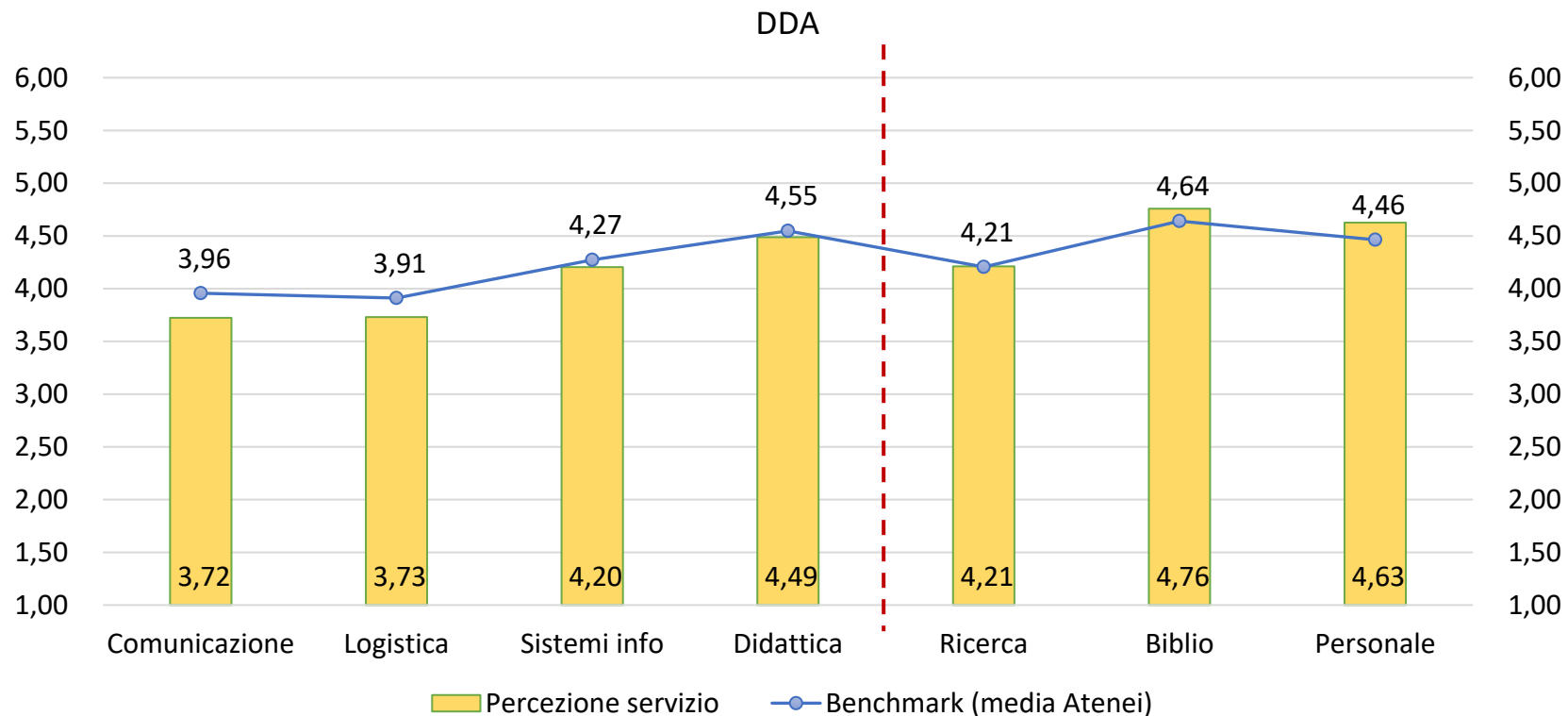
# Il cruscotto di efficienza

| Macro-area      | Prestazione    | Valore Ateneo | Benchmark (media Atenei) | Driver [unità misura costo unitario]                    | Scostamento (rispetto al benchmark) | Valore minimo | Ateneo minimo | Valore massimo | Ateneo massimo |
|-----------------|----------------|---------------|--------------------------|---|-------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| AMMINISTRAZIONE | % Investimento | 29,33%        | 30,85%                   | -   | -2%                                 | 21,40%        | Unimi         | 47,92%         | IMT Lucca      |
|                 | Costo unitario | 22,86 €       | 25,47 €                  | Valore totale dei proventi + costi [€/mgI€]             | -10%                                | 9,50 €        | Chieti        | 59,19 €        | Perugia        |
| DIDATTICA       | % Investimento | 25,96%        | 24,85%                   | -   | 1%                                  | 6,49%         | SISSA         | 47,92%         | Sapienza       |
|                 | Costo unitario | 381,46 €      | 324,03 €                 | N iscritti I e II liv [€/studente]                      | 18%                                 | 130,36 €      | Bergamo       | 803,62 €       | Messina        |
| INFRASTRUTTURE  | % Investimento | 20,75%        | 23,38%                   | -   | -3%                                 | 16,00%        | Sapienza      | 34,30%         | Brescia        |
|                 | Costo unitario | 59,87 €       | 88,85 €                  | Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]                    | -33%                                | 29,05 €       | Salerno       | 178,31 €       | IUAV           |
| RICERCA         | % Investimento | 14,93%        | 13,31%                   | -   | 2%                                  | 3,83%         | Sannio        | 23,39%         | Torino         |
|                 | Costo unitario | 163,62 €      | 282,71 €                 | Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgI€] | -42%                                | 34,18 €       | Sannio        | 1.746,74 €     | Perugia        |
| SBMA            | % Investimento | 9,04%         | 7,60%                    | -   | 1%                                  | 3,88%         | Polito        | 12,66%         | Chieti         |
|                 | Costo unitario | 111,96 €      | 105,51 €                 | Utenti potenziali [€/utente]                            | 6%                                  | 28,62 €       | Bergamo       | 446,19 €       | IMT Lucca      |

La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento (risorse dedicate rispetto al totale) e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Pavia riporta costi unitari superiori alla media nei servizi didattici e SBMA. Le rimanenti Macro-aree mostrano costi unitari inferiori alla media.

# CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

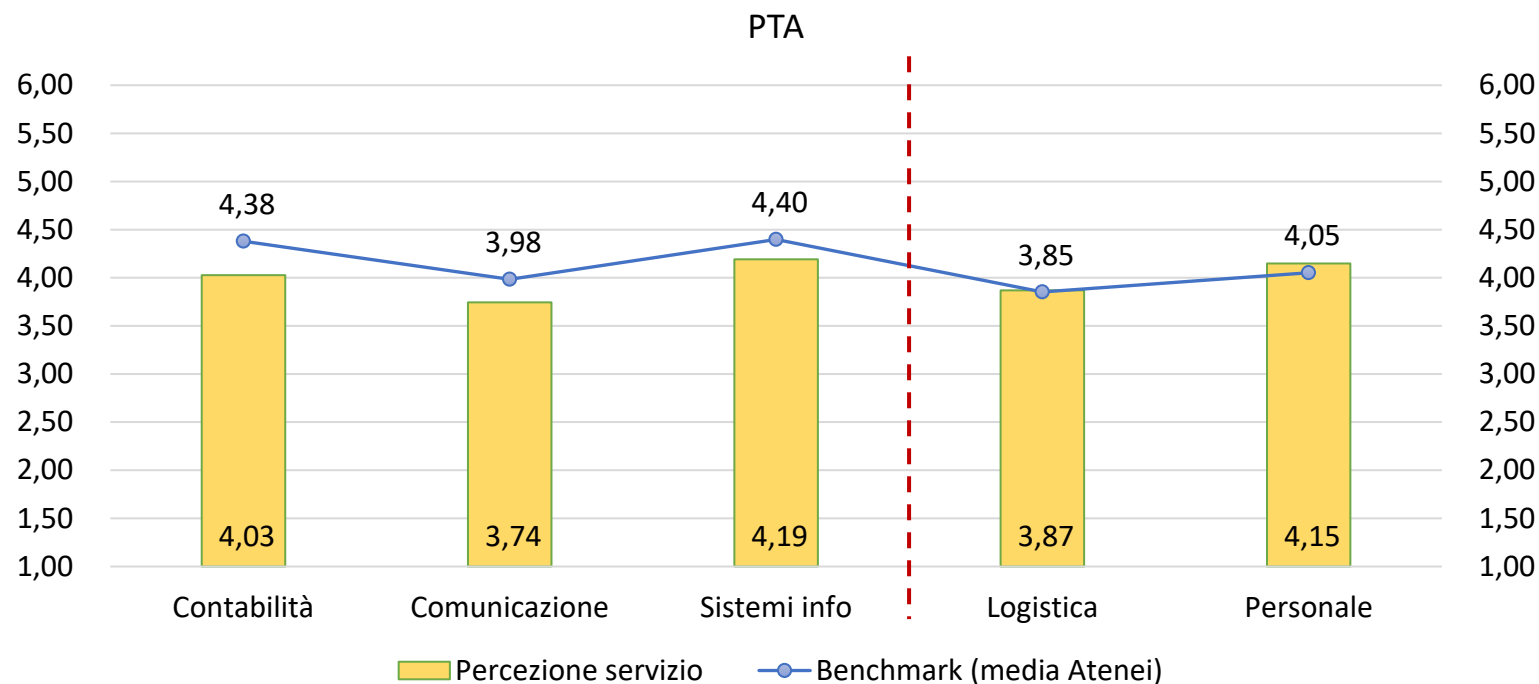


Note: Scala di valutazione 1 – 6.

La figura riporta, mediante la barra color giallo e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio dell'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione DDA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Pavia mostra livelli di CS superiori alla media nei servizi bibliotecari e di gestione del personale. Il supporto alla ricerca riporta valori in linea con la media, mentre i servizi a supporto della didattica riportano CS leggermente sotto-media. I rimanenti servizi mostrano valori sotto-media.

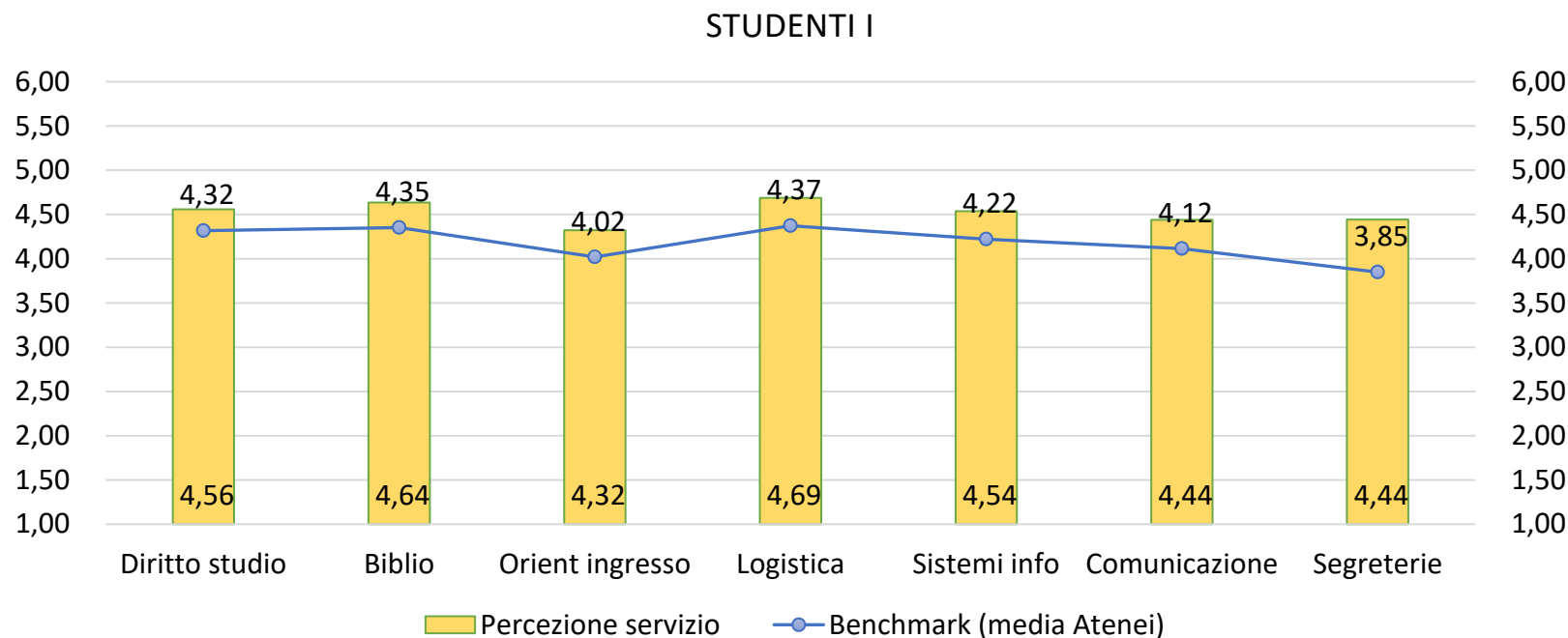
# CS PTA (Personale Tecnico-Amministrativo)



La figura riporta, mediante la **barra color giallo** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio** riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione PTA). Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Pavia riporta livelli di CS superiori alla media nei servizi di gestione del personale e in linea con la media nei servizi logistici. I rimanenti servizi mostrano valori al di sotto della media.

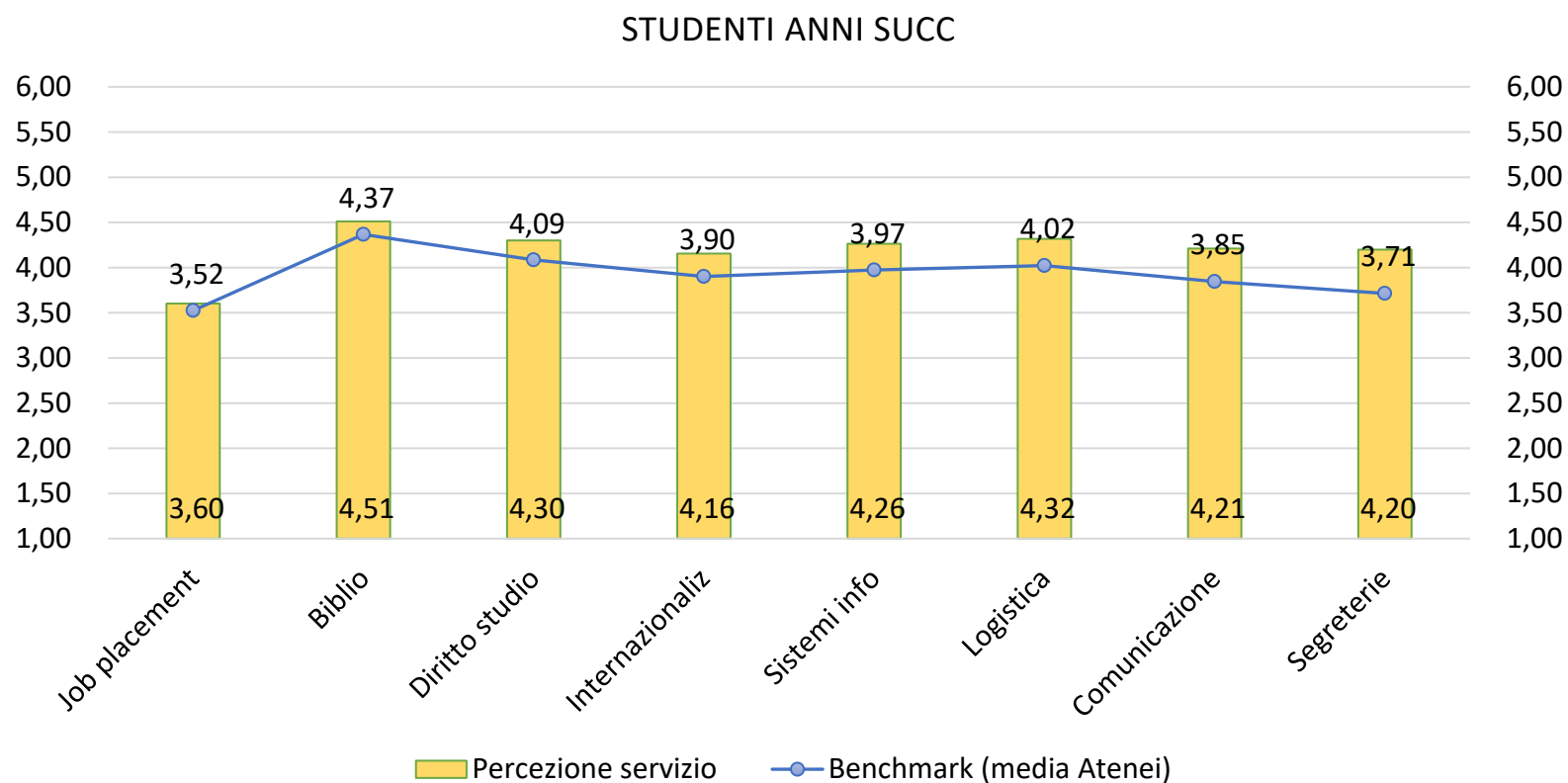
# CS studenti I anno



La figura riporta, mediante la **barra color giallo** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio** riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD1). Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra).

L'Ateneo di Pavia riporta livelli di CS superiori alla media in tutti i servizi considerati. I servizi di segreteria mostrano lo scostamento positivo più rilevante.

# CS studenti anni successivi



La figura riporta, mediante la **barra color giallo** e l'**etichetta alla base**, il **livello di soddisfazione medio** riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD2). Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra).

L'Ateneo di Pavia riporta livelli di CS superiori alla media degli Atenei in tutti i servizi considerati. Anche in questo caso, come avvenuto per la rilevazione studenti primo anno, i servizi di segreteria presentano lo scostamento positivo più rilevante.

# Il cruscotto di efficacia

| Macro-area      | Prestazione | Unità di misura | Percezione servizio | Benchmark (media Atenei) | Scostamento (%) - media Atenei | Valore minimo | Valore massimo |
|-----------------|-------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------|----------------|
| AMMINISTRAZIONE | CS DDA      | (1-6)           | <b>4,63</b>         | 4.46                     | 4%                             | 3.79          | 5.26           |
|                 | CS PTA      | (1-6)           | <b>4,15</b>         | 4.05                     | 2%                             | 3.38          | 4.84           |
| DIDATTICA       | CS DDA      | (1-6)           | <b>4,49</b>         | 4.55                     | -1%                            | 3.87          | 5.35           |
|                 | CS STUD1    | (1-6)           | <b>4,44</b>         | 3.85                     | 15%                            | 2.99          | 4.95           |
|                 | CS STUD2    | (1-6)           | <b>4,20</b>         | 3.71                     | 13%                            | 2.98          | 4.79           |
| INFRASTRUTTURE  | CS DDA      | (1-6)           | <b>3,73</b>         | 3.91                     | -5%                            | 3.10          | 4.71           |
|                 | CS PTA      | (1-6)           | <b>3,87</b>         | 3.85                     | 0%                             | 3.30          | 4.66           |
|                 | CS STUD1    | (1-6)           | <b>4,69</b>         | 4.37                     | 7%                             | 3.84          | 4.89           |
|                 | CS STUD2    | (1-6)           | <b>4,32</b>         | 4.02                     | 7%                             | 3.23          | 4.61           |
| RICERCA         | CS DDA      | (1-6)           | <b>4,21</b>         | 4.21                     | 0%                             | 3.42          | 5.38           |
| SBA/SMA         | CS DDA      | (1-6)           | <b>4,76</b>         | 4.64                     | 3%                             | 3.80          | 5.21           |
|                 | CS STUD1    | (1-6)           | <b>4,64</b>         | 4.35                     | 7%                             | 3.25          | 5.61           |
|                 | CS STUD2    | (1-6)           | <b>4,51</b>         | 4.37                     | 3%                             | 3.90          | 4.71           |

Per fornire una visione d'insieme, la tabella riporta le prestazioni in termini di efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Pavia riporta performance in linea o superiori alla media degli Atenei trasversalmente a tutti i servizi e alle categorie di stakeholder. Solo la CS DDA nei servizi infrastrutturali presenta valori leggermente sotto-media.

# Analisi per macro-categoria

## Macro-categorie di servizi

|                              |                               |  |                             |  |
|------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------------|--|
| Servizi amministrativi (AMM) | Supporto alla didattica (DID) | Infrastrutture e servizi generali (INFR) | Supporto alla ricerca (RIC) | Sistema bibliotecario e museale di Ateneo (SBMA) |
|------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------------|--|

Le slide successive presentano un approfondimento per ciascuna delle cinque macro-categorie illustrate precedentemente e riportate in questa slide. Il dettaglio dei servizi afferenti a ciascuna macro-categoria è riportato nelle note metodologiche.

Nel dettaglio, verrà discusso (i) il dato sui costi totali ed il valore dei driver di ciascun servizio e (ii) il posizionamento dell'Ateneo in termini di costo unitario e di *customer satisfaction* (CS) per macro-categoria, confrontando le performance con quelle degli Atenei e delle Scuole partecipanti.



# Analisi per macro-categoria servizi AMM

| Servizi Amministrazione  | Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE) | Tipologia Driver  | Valore Driver Ateneo |
|--|---|---|----------------------|
| AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione  | 822.225 €                               | Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev  | 534.385.465 €        |
| AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane   | 272.253 €                               | N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet   | 1.835                |
| AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR                       | 423.687 €                               | 50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati   | 63                   |
| AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità  | 1.418.224 €                             | Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi  | 442.745.916 €        |
| AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)                      | 1.845.971 €                             | N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita  | 14.733               |
| AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi) | 472.298 €                               | Totale personale strutturato e non strutturato  | 5.595                |
| AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali  | 949.817 €                               | N delibere CDA + N delibere Senato  | 687                  |
| AMM-01.08 Affari legali  | 505.148 €                               | N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)  | 1.861                |
| AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media  | 504.697 €                               | N comunicati stampa   | 100                  |
| AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising   | 133.877 €                               | Fatturato fundraising e spons   | 509.490 €            |
| AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale   | 438.765 €                               | Totale personale strutturato e non strutturato  | 5.595                |
| AMM-01.12 Servizi sociali e welfare  | 120.489 €                               | N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca | 2.725                |
| AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato  | 750.868 €                               | N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi  | 1.931                |
| AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente                                 | 239.090 €                               | N ore formaz erogate PTA, DOC   | 8.407                |
| AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato  | 869.310 €                               | N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)  | 1.861                |
| AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni                                    | 355.068 €                               | N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC   | 597                  |

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi AMM e punteggio CS Servizi AMM



Il grafico riporta il **costo unitario della macro-categoria dei servizi amministrativi** per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA e DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

*«In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»*

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario sotto-media, a fronte di un livello di soddisfazione percepita al di sopra della media.

# Analisi per macro-categoria servizi DID

| Servizi Didattica  | Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE) | Tipologia Driver  | Valore Driver Ateneo |
|--|---|---|----------------------|
| DID-03.01 Orientamento in entrata  | 466.123 €                               | Atenei: N immatricolati<br>Scuole: Scuole_N partecip corsi orient   | 6.481                |
| DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)   | 5.753 €                                 | Atenei: N iscritti I e II livello<br>Scuole: Scuole_N allievi ospitati  | 23.485               |
| DID-03.03 Gestione mense   | - €                                     | Atenei: N iscritti I e II livello<br>Scuole: Scuole_N pasti erogati   | 23.485               |
| DID-03.04 Gestione borse di studio   | 277.495 €                               | N domande totali borse studio   | 201                  |
| DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti                  | 1.539.996 €                             | N iscritti I e II liv   | 23.485               |
| DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa | 989.736 €                               | N corsi laurea accreditati  | 88                   |
| DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica          | 1.641.774 €                             | N di insegnamenti attivati  | 2.361                |
| DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning                                    | 373.559 €                               | N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC   | 9                    |
| DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea  | 664.394 €                               | N dottorandi + N specializz, master e perfez  | 2.302                |
| DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea                                    | 327.554 €                               | N corsi dottorato accreditati   | 19                   |
| DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea   | 449.628 €                               | N dottorandi + N specializz, master e perfez  | 2.302                |
| DID-03.12 Orientamento in uscita   | 206.748 €                               | Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti<br>Scuole: Scuole_N allievi ordinari  | 4.413                |
| DID-03.13 Internazionalizzazione studenti  | 1.090.439 €                             | N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita                                    | 3.523                |
| DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA   | 247.522 €                               | N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S | 36                   |
| DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera   | 643.508 €                               | N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina   | 943                  |
| DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria   | - €                                     | N pers convenz con medicina   | 117                  |

# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi DID e punteggio CS Servizi DID*



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di didattica per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]

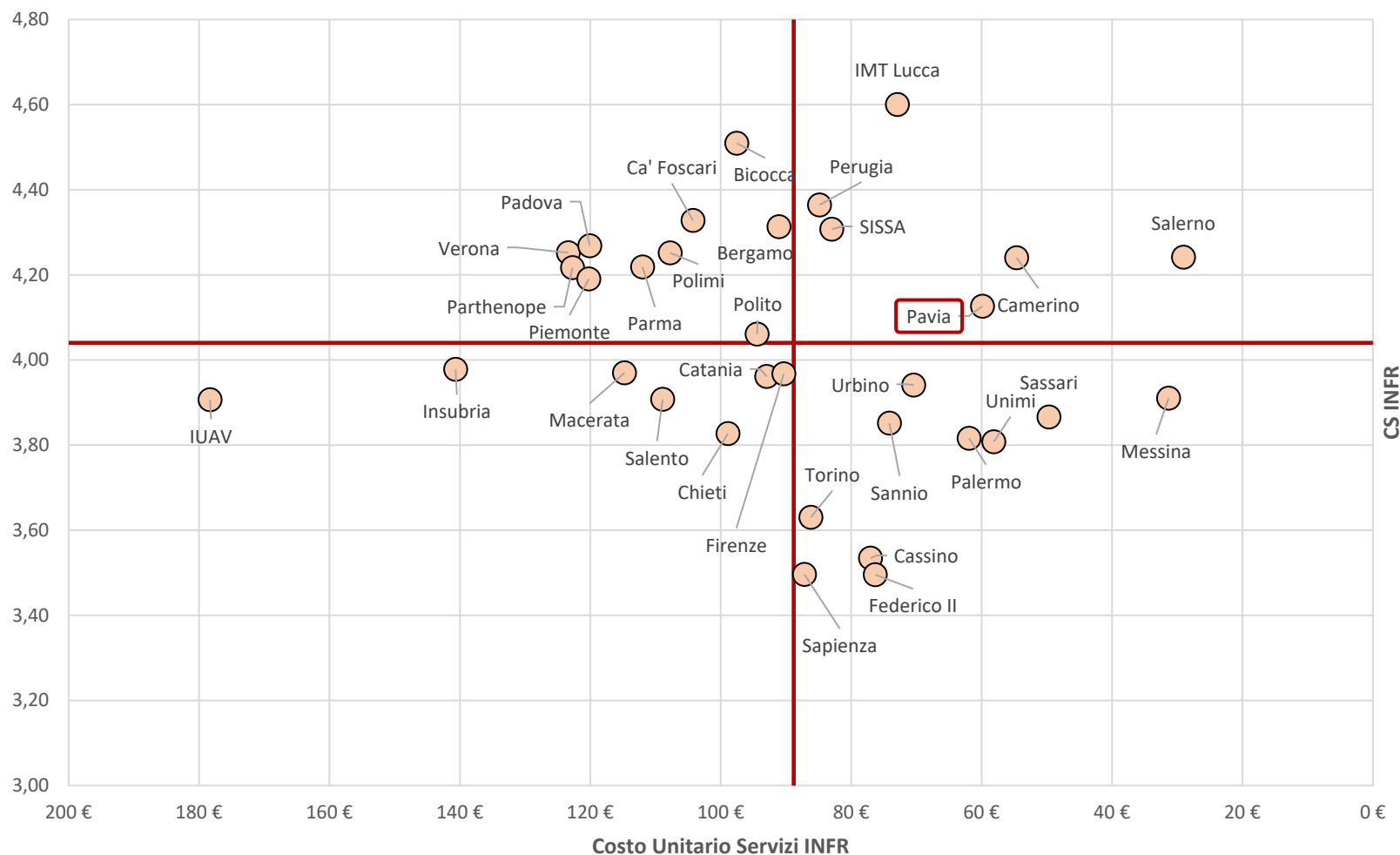
L'Ateneo di Pavia presenta un costo unitario superiore alla media, a fronte di una soddisfazione percepita sopra-media.

# Analisi per macro-categoria servizi INFR

| Servizi Infrastrutture   | Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE) | Tipologia Driver                               | Valore Driver Ateneo |
|--|---|--|----------------------|
| INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi   | 186.088 €                               | Budget annuale nuovi int ed                    | 39.992.663 €         |
| INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito   | 441.808 €                               | Mq interni (inclusi corridoi)                  | 301.040              |
| INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto                | 542.048 €                               | Costo per approvvigionamenti                   | 45.769.797 €         |
| INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto          | 442.974 €                               | Valore spese economia                          | 0 €                  |
| INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto                            | 197.016 €                               | Valore procedure pubbliche                     | 0 €                  |
| INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta  | 1.995.385 €                             | N documenti protocollati                       | 160.885              |
| INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE                           | 10.258.388 €                            | Mq interni (inclusi i corridoi)                | 301.040              |
| INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi) | 2.865.066 €                             | Totale personale strutturato e non strutturato | 5.595                |
| INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza  | 1.094.068 €                             | N ticket catalogo dei serv gen                 | 4.895                |

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi INFR e punteggio CS Servizi INFR



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di infrastrutture per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA, DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi generali, infrastrutture e logistica?]

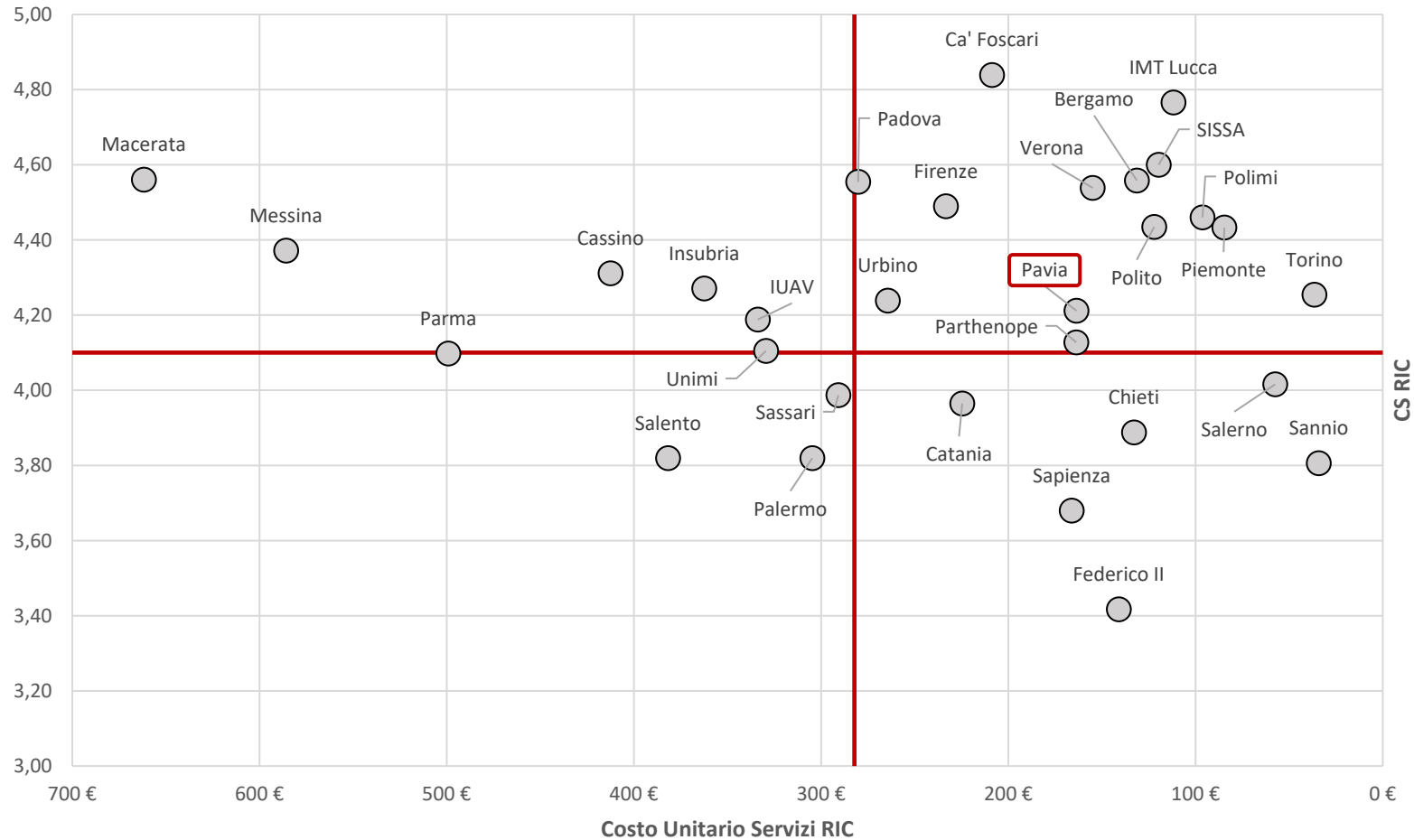
L'Ateneo di Pavia riporta un costo unitario inferiore alla media, a fronte di un livello di CS sopra-media.

# Analisi per macro-categoria servizi RIC

| Servizi Ricerca   | Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE) | Tipologia Driver   | Valore Driver Ateneo |
|---|---|--|----------------------|
| RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico  | 147.687,53 €                            | N dom brevetto depositate + N spinoff e startup  | 15                   |
| RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati  | 253.016,76 €                            | N prop prog (naz, loca, inter)   | 684                  |
| RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati | 451.553,41 €                            | Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz   | 24.002.256 €         |
| RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi  | 395.665,25 €                            | Proventi prog ricerca c/terzi  | 7.480.262 €          |
| RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca  | 3.903.136,27 €                          | 'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez | 4.371                |

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi RIC e punteggio CS Servizi RIC



Il grafico riporta il **costo unitario della macro-categoria dei servizi di ricerca** per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

*«In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»*

L'Ateneo di Pavia riporta costo unitario al di sotto della media, a fronte di un livello di CS al di sopra della media.

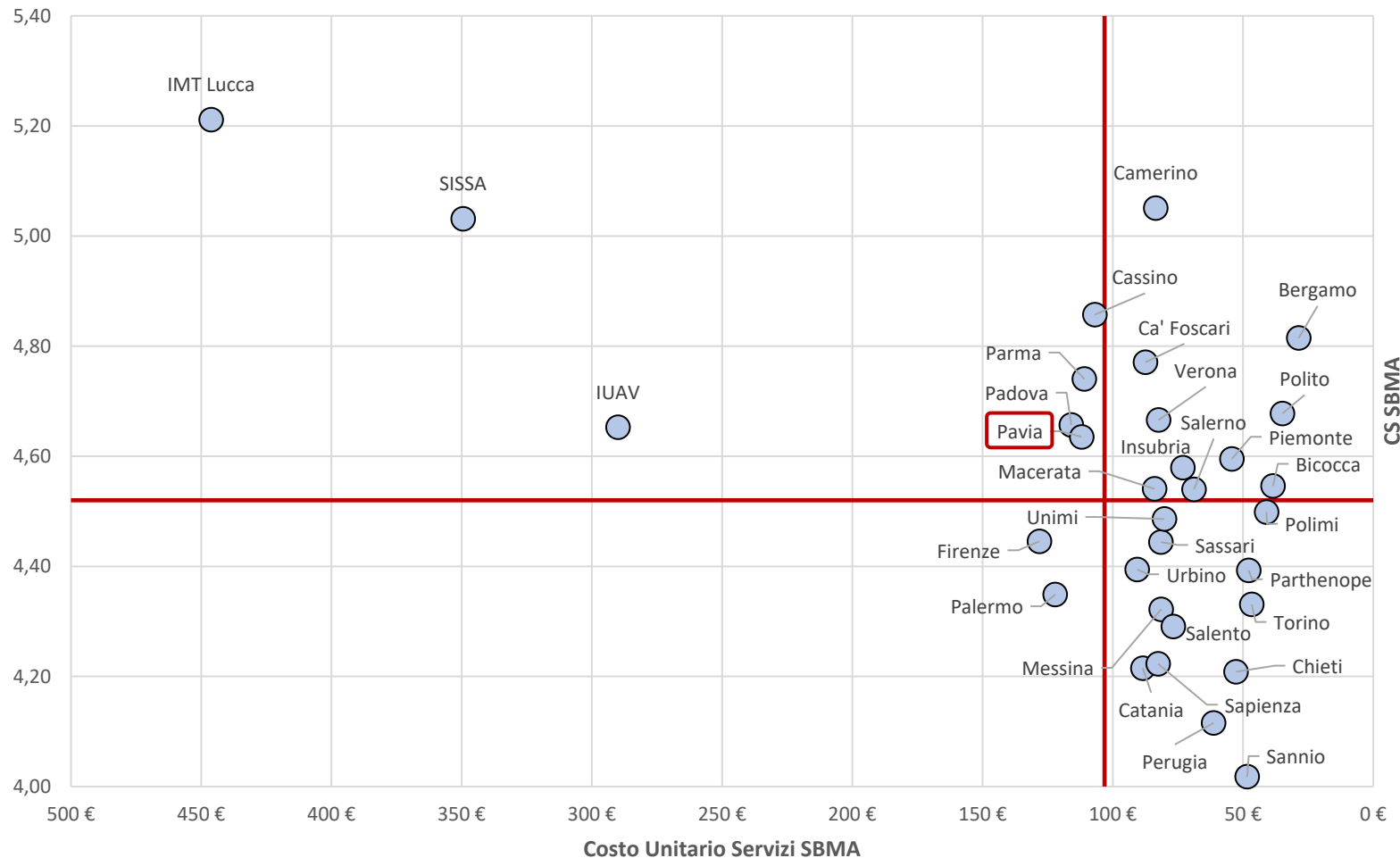


# Analisi per macro-categoria servizi SBMA

| Servizi SBMA   | Costo Totale Ateneo (PD+COLL+SER+SIOPE) | Tipologia Driver  | Valore Driver Ateneo |
|--|---|---|----------------------|
| SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali                          | 484.369 €                               | N risorse elettroniche pagam  | 282.652              |
| SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo                                | 473.440 €                               | 70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp  | 446.192              |
| SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office | 798.098 €                               | N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv | 27.856               |
| SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche                           | 693.175 €                               | N prestiti effettuati   | 74.480               |
| SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica                               | 669.644 €                               | N beni museali catalogati   | 109.164              |

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario Servizi SBMA e punteggio CS Servizi SBMA



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi bibliotecari e museali per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti:

1. «In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?]

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario sopra-media, a fronte di un livello di soddisfazione superiore alla media.

# Considerazioni di sintesi: Focus sugli utenti

In questa slide di sintesi si riportano considerazioni sulle prestazioni dell'Ateneo (costi unitari e *customer satisfaction*) nelle 5 macro-categorie, suddividendo i servizi per utente.



# Laboratorio Smart Working

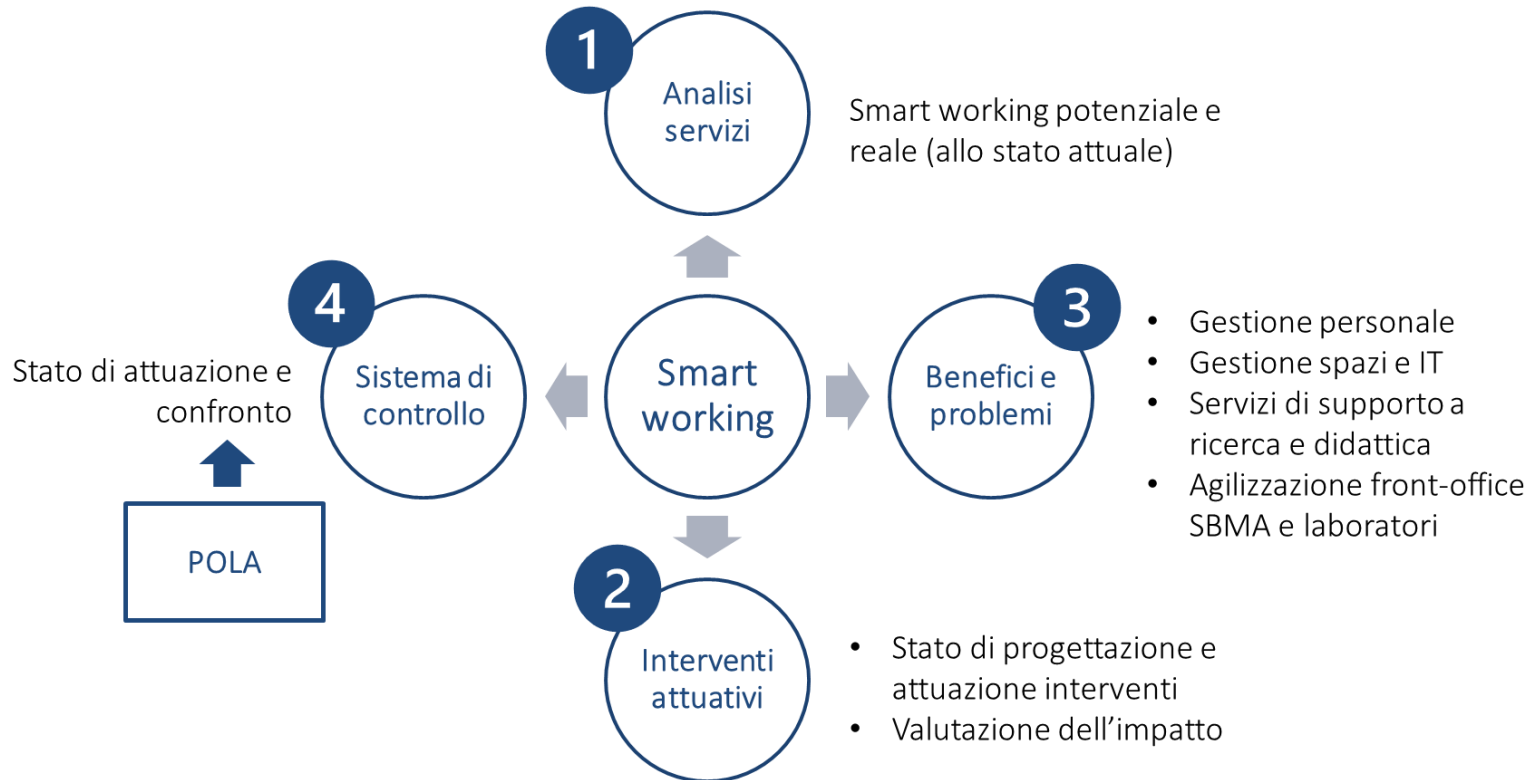
# Laboratorio Smart Working

Il laboratorio si è posto l'**obiettivo** di confrontare lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP durante il periodo di emergenza sanitaria, al fine di individuare spunti di innovazione e sistematizzazione.

Il laboratorio, che ha visto la partecipazione di 33 Atenei, si è basato su tre fasi principali:

1. **Definizione e condivisione del protocollo di indagine:** al fine di individuare le dimensioni chiave da approfondire.
2. **Raccolta dati:** due strumenti sono stati utilizzati per raccogliere dati. In primo luogo un file di mappatura ha permesso di indagare il livello di potenziale agilità, allo stato attuale di progettazione dei servizi, di ciascuno dei 53 servizi di efficienza. Inoltre, un questionario è stato implementato con riferimento a (i) problematiche, (ii) benefici, (iii) azioni intraprese e (iv) valutazione dell'impatto per ciascuno dei macro-servizi GP (Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA). Inoltre, alcune domande hanno riguardato l'analisi del cambiamento nel sistema di valutazione e misurazione della performance.
3. **Analisi e triangolazione:** l'analisi dei dati è avvenuta integrando, all'analisi della livello di «agilità» dei servizi, l'analisi di efficienza, al fine di stimare il numero di FTE potenzialmente «agilizzabili» per ciascun Ateneo. L'analisi dei questionari ha permesso di unire informazioni quantitative e qualitative, danno una visione ricca del fenomeno. Ciò ha permesso di inquadrare con accuratezza lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP.

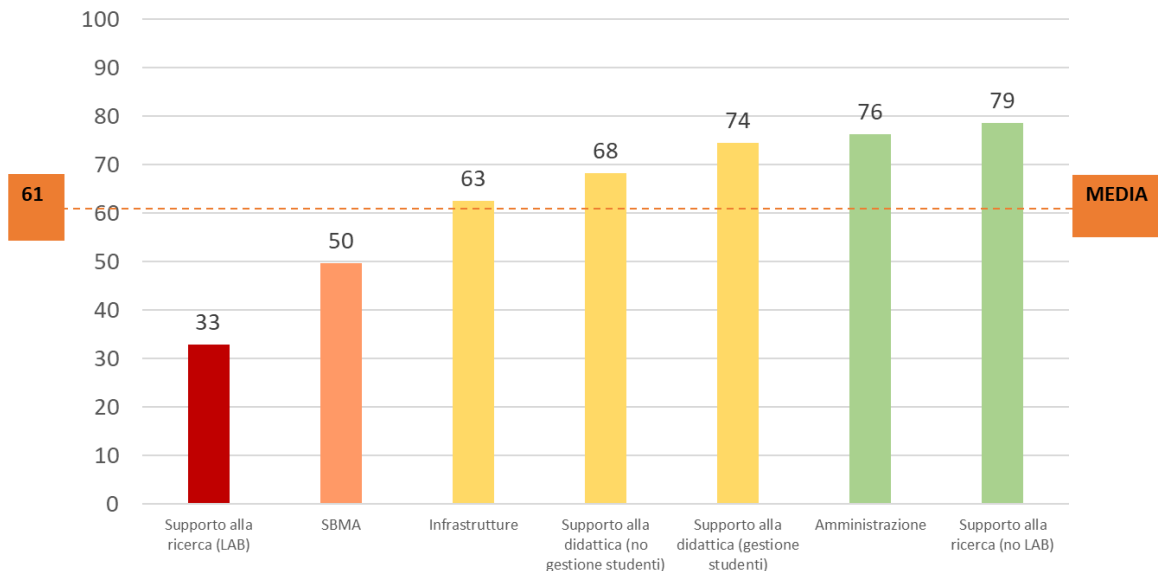
# Laboratorio Smart Working



Le **aree di analisi del laboratorio** fanno riferimento a: (i) analisi dei 53 servizi tecnico-amministrativi del protocollo di efficienza, al fine di analizzare il livello di possibile implementazione del lavoro agile; (ii) analisi degli interventi attuativi messi in atto dagli Atenei per favorire l'introduzione del lavoro agile; (iii) analisi dei benefici e problemi percepiti nell'attuazione e (iv) analisi del sistema di controllo messo in atto.

# Laboratorio Smart Working

% MEDIA DI SMART WORKING POTENZIALE PER MACRO-AREA




## Analisi dei servizi

In merito alla possibilità di introduzione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi, i risultati hanno mostrato una elevata potenzialità media di introduzione del lavoro agile, particolarmente accentuata per supporto alla ricerca (ad esclusione dei laboratori di ricerca) e amministrazione, e maggiormente contenuta per supporto tecnico all'attività di ricerca e servizi bibliotecari.

## Interventi attuativi

In merito agli interventi attuativi, i risultati mostrano come, nel primo periodo di emergenza, le azioni siano state particolarmente verso la continuità delle attività. In questo senso sono stati forniti device hardware, organizzati turni per le attività in presenza e trasformati in forma digitale molti servizi in presenza. La seconda parte dell'emergenza (da gennaio 2021), invece, ha visto un maggiore rafforzamento delle azioni intraprese nel primo periodo, oltre ad una maggiore regolamentazione delle attività sperimentate.

# Laboratorio Smart Working



|                         | Benefici  | Problematiche             |
|-------------------------|---|---------------------------|
| Amministrazione         | Accesso formazione online                       | Dotazioni hardware        |
| Infrastrutture e IT     | Digitalizzazione servizi                        | Sovraccarico personale IT |
| Supporto alla didattica | Strumenti alternativi per contatto con studenti | Dotazioni hardware        |
| Supporto alla ricerca   | Riduzione assenze/permessi                      | Lavoro per risultati      |
| SBMA e Laboratori       | Digitalizzazione servizi                        | Attività non agilizabili  |

## Benefici e problematiche

Dal punto di vista dei benefici e delle problematiche percepite, i risultati mostrano una percezione dei benefici mediamente più accentuata rispetto a quella delle problematiche. Sia per i benefici che per le problematiche, la percezione è che l'impatto sia più evidente nel breve termine (primo periodo di emergenza) piuttosto che nel medio-lungo.

## Sistema di controllo

Dal punto di vista del sistema di controllo, i risultati mostrano che nella gran parte degli Atenei la revisione del sistema di misurazione e valutazione è attualmente in corso, focalizzandosi su tre linee principali: (i) revisione delle schede comportamentali; (ii) revisione degli obiettivi individuali; (iii) rafforzamento delle attività in itinere.



# Laboratorio Smart Working

## Implicazioni e sviluppi futuri.

I risultati del laboratorio mostrano un elevato ricorso potenziale al lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi degli Atenei. L'applicazione del lavoro agile, tuttavia, segue ancora un'ottica fortemente emergenziale, i cui sviluppi a regime si renderanno visibili solo in futuro.

In questo contesto, alcune caratteristiche risultano ricorrenti per i macro-servizi oggetto di analisi.

1. Per laboratori e SBMA, le caratteristiche intrinseche del servizio impattano sulla possibilità di introduzione del lavoro agile, essendo servizi caratterizzati da una forte componente di presidio.
2. Per supporto alla didattica e alla ricerca, la percezione dei benefici è fortemente superiore a quella delle problematiche, a sottolineare l'impatto potenzialmente positivo legato all'introduzione del lavoro agile.
3. In media, la percezione della rilevanza delle problematiche tende a diminuire in un'ottica di introduzione dello smart working a regime, seppur con variazioni piuttosto contenute (a sottolineare la fase di transizione in atto).

Stante lo stato di applicazione del lavoro agile sarà di interesse monitorarne l'applicazione verso uno stato di maggiore stabilizzazione del contesto e delle modalità di lavoro e monitoraggio.

# Laboratorio Digital Transformation

# Laboratorio Digital Transformation

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare quanto il periodo COVID-19 abbia impattato sul processo di trasformazione digitale dei processi amministrativi degli Atenei. Tale analisi è stata condotta mediante l'utilizzo di un questionario così caratterizzato:

- ▶ 30 atenei partecipanti
- ▶ 53 servizi suddivisi in 5 macroaree di servizio:

| Macro-area | Amministrazione | Infrastrutture | Supporto alla didattica | Supporto alla ricerca | SBMA |
|------------|-----------------|----------------|-------------------------|-----------------------|------|
| # Servizi  | 16              | 10             | 17                      | 5                     | 5    |

- ▶ Analisi dell'impatto della tecnologia sui processi amministrativi da due prospettive complementari
  - ▶ **Software specifici e app dedicate**: qualsiasi applicativo a supporto del servizio (esclusi software e app generiche, come fogli di calcolo e posta elettronica)
  - ▶ **Piattaforme di comunicazione**: Microsoft Teams, Zoom, Skype, CISCO WebEx, ecc.
- ▶ Misura di impatto della tecnologia sui processi: scala Likert [1-7]
  - ▶ Per nulla (1), In minima parte (2), In una parte minoritaria delle attività (3), Più o meno per la metà delle attività (4), Per la maggior parte delle attività (5), Per la quasi totalità (6), Completamente (7)
- ▶ Analisi pre, durante e post-COVID

# Laboratorio Digital Transformation

L'obiettivo del presente laboratorio è stato ulteriormente declinato nelle seguenti domande di ricerca:

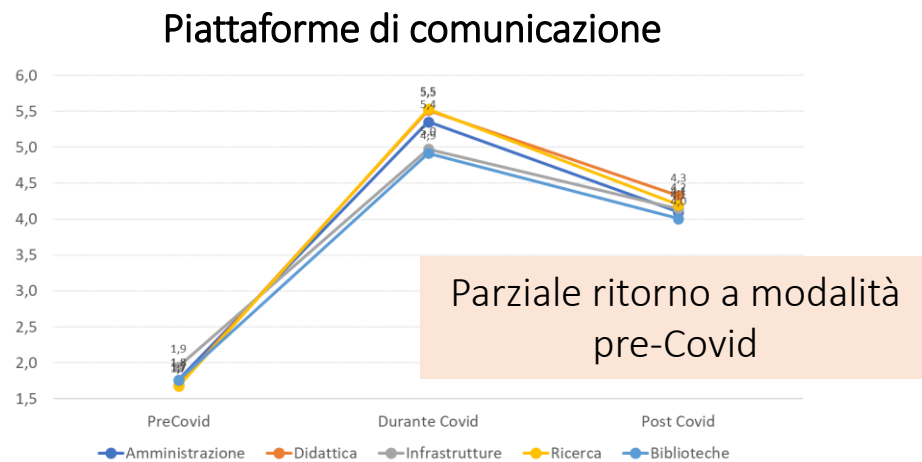
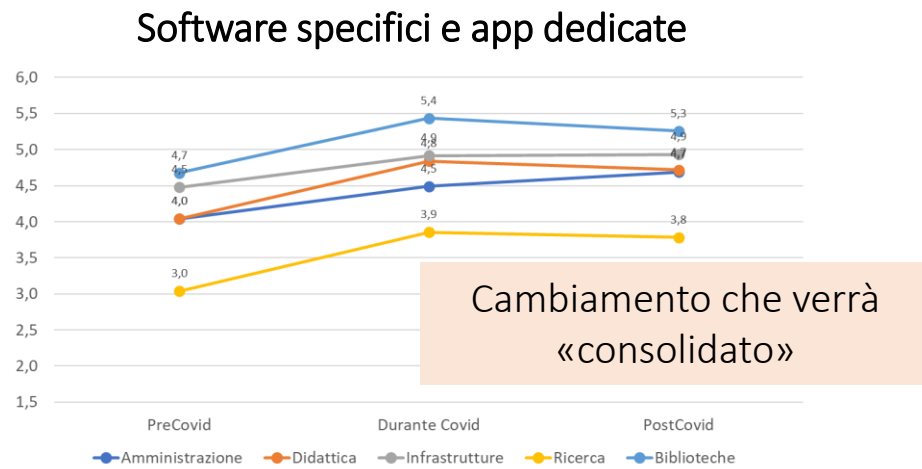
- ▶ PARTE I. Quali effetti ha avuto l'emergenza sanitaria sul processo di digitalizzazione dei servizi amministrativi delle università italiane?
  - ▶ L'emergenza sanitaria ha accelerato il processo di digitalizzazione?
  - ▶ La trasformazione digitale avvenuta durante il periodo di pandemia è stata omogenea tra tutti i servizi e tutti gli atenei?
  - ▶ Quali sono i servizi per i quali si prevede di raggiungere un livello di digitalizzazione post-pandemia più alto rispetto a quello pre-pandemia?
- ▶ PARTE II. Quale legame tra livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi ed efficacia percepita dagli utenti dei servizi? Quale legame tra livello di digitalizzazione dei servizi amministrativi ed efficienza?

L'analisi si focalizzerà principalmente su software specifici e app dedicate in quanto l'evoluzione del loro grado di utilizzo nei periodi pre, durante e post-COVID risulta essere **altamente eterogenea** sia tra diversi servizi sia tra Atenei. Le piattaforme di comunicazione mostrano invece un trend **altamente omogeneo** sia tra macro-aree di servizio sia tra Atenei.

# Laboratorio Digital Transformation

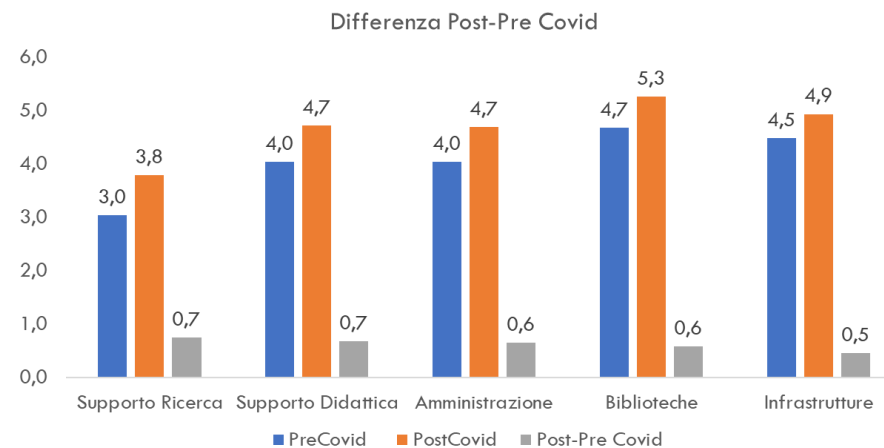
## PARTE I. Risultati emersi:

- ▶ L'emergenza COVID ha avuto un impatto molto significativo sul livello di digitalizzazione dei servizi



- ▶ Visione per macro-area di servizi amministrativi di digitalizzazione dei servizi

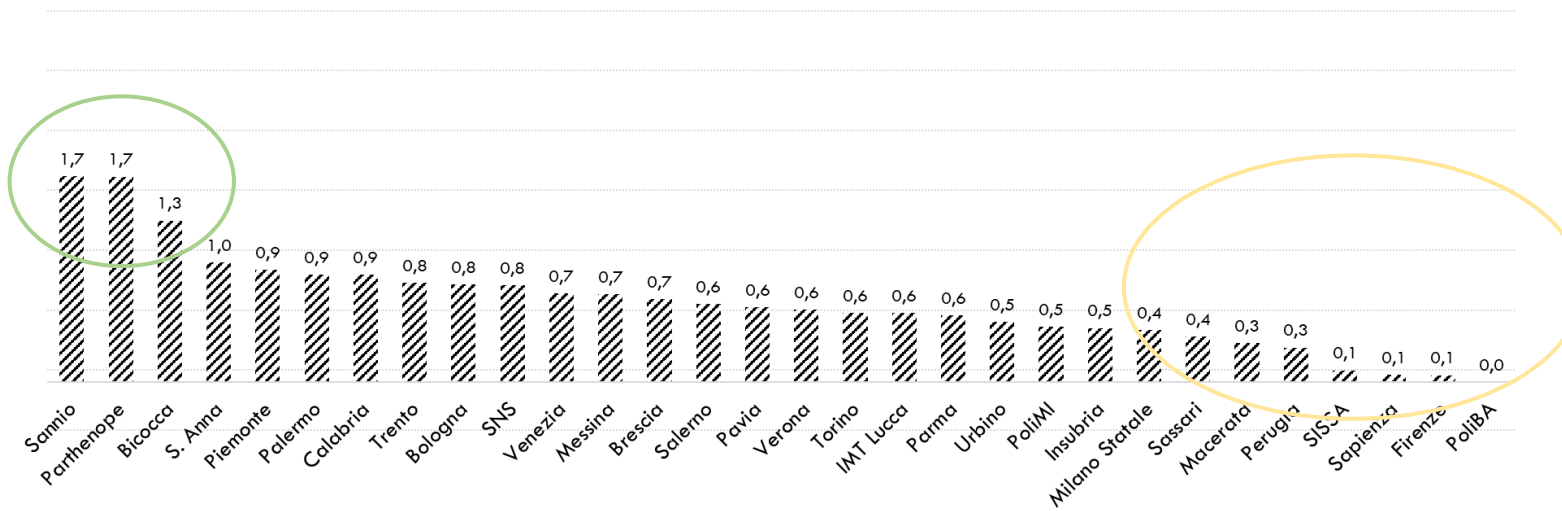
- ▶ La macro-area maggiormente impattata dal processo di digitalizzazione risulta essere il **supporto alla ricerca**. Per tali servizi, il livello di adozione tecnologia rimane comunque contenuto (<4)
- ▶ **SBMA e infrastrutture** sono le macro-aree in cui il processo di digitalizzazione risulta essere più limitato. Per tali servizi, il livello di adozione tecnologia raggiunge comunque valori significativi (~5), sia pre-Covid che post-Covid



# Laboratorio Digital Transformation

## PARTE I. Risultati emersi:

- ▶ Livello di digitalizzazione Post e Pre-Covid per Ateneo



Trasformazione digitale significativa e avvenuta in tempi brevi. Quanto può essere sostenibile nel tempo tale cambiamento?

Sostanziale conferma del grado di digitalizzazione pre-Covid. Si è già soddisfatti del livello di digitalizzazione raggiunto oppure si sono incontrati ostacoli durante il cambiamento?

## PARTE II. Risultati emersi:

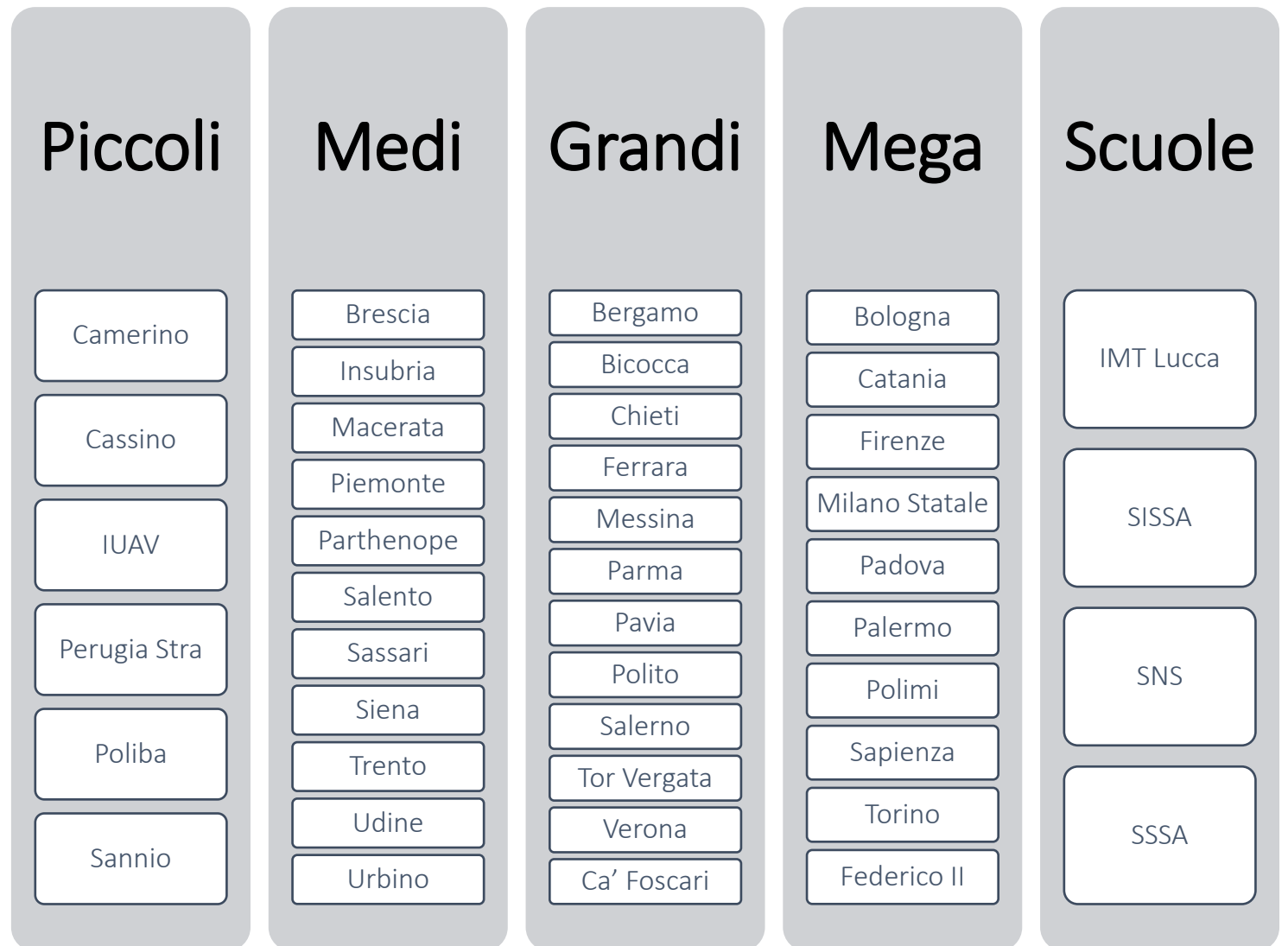
- ▶ Elevato grado di eterogeneità di soddisfazione percepita e di livello di digitalizzazione tra servizi
  - ▶ Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
  - ▶ Molto eterogeneo e contenuto nel **supporto alla didattica**
- ▶ Elevato grado di eterogeneità di efficienza e di livello di digitalizzazione tra servizi
  - ▶ Relativamente omogeneo ed elevato nel **sistema bibliotecario**
  - ▶ Molto eterogeneo nei servizi di supporto alle **infrastrutture**

# Note metodologiche

# I cluster delle Scuole e degli Atenei

La tabella riporta la **divisione degli Atenei nei 5 cluster di riferimento**, che costituiranno **uno dei benchmark di riferimento dei cruscotti successivi**, in base al dimensionamento dell'Ateneo. Nel dettaglio:

- Atenei piccoli: studenti < 10.000
- Atenei medi: 10.000 < studenti < 20.000
- Atenei grandi: 20.000 < studenti < 40.000
- Atenei mega: studenti > 40.000
- Scuole superiori





# Metodologia: Efficienza

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

# Metodologia: Efficienza

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

# Metodologia: Efficacia percepita (CS)

- L'analisi di **Customer Satisfaction (CS)** sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti: gli studenti ed il personale interno all'ateneo (personale accademico – DDA – e personale tecnico-amministrativo – PTA).
- Il questionario rivolto al personale **DDA rileva la soddisfazione rispetto a 7 servizi**, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari. Il questionario sottoposto al **personale TA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi**, in aggiunta alla domanda di soddisfazione complessiva: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici e contabilità. La **rilevazione studenti ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, vale a dire gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo**, a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere la soddisfazione in merito a servizi focalizzati quali l'orientamento in entrata (STUD I) ed il servizio di job placement e internazionalizzazione (STUD II). I servizi comuni ai due questionari sono invece: servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio.
- Di seguito la tabella con il numero di questionari completi per ciascun ateneo e la percentuale di risposta per categoria (calcolata come "N. risposte al questionario/N. utenti invitati alla compilazione")

# CS DDA

(Docenti, Dottorandi,  
Assegnisti)

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

| ATENEО         | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO RISPOSTA 2020/21 | TASSO RISPOSTA 2019/20 |
|----------------|-----------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| BERGAMO        | 183             | 626                     | 29%                    | 30%                    |
| BICOCCA        | 726             | 2013                    | 36%                    | 34%                    |
| CALABRIA       | 286             | 1220                    | 23%                    | 32%                    |
| CAMERINO       | 192             | 599                     | 32%                    | -                      |
| CASSINO        | 163             | 384                     | 42%                    | 31%                    |
| CATANIA        | 878             | 1886                    | 47%                    | 21%                    |
| CHIETI         | 168             | 1024                    | 16%                    | 37%                    |
| FEDERICO II    | 704             | 4565                    | 15%                    | 15%                    |
| FERRARA        | 238             | 653                     | 36%                    | 22%                    |
| FIRENZE        | 1445            | 3330                    | 43%                    | 48%                    |
| IMT LUCCA      | 101             | 230                     | 44%                    | 28%                    |
| INSUBRIA       | 191             | 634                     | 30%                    | 20%                    |
| IUAV           | 156             | 414                     | 38%                    | 37%                    |
| MACERATA       | 83              | 375                     | 22%                    |                        |
| MESSINA        | 290             | 1201                    | 24%                    | 22%                    |
| MILANO STATALE | 906             | 3910                    | 23%                    | 27%                    |
| PADOVA         | 1723            | 4459                    | 39%                    | 33%                    |
| PALERMO        | 604             | 2247                    | 27%                    | 13%                    |
| PARMA          | 651             | 1482                    | 44%                    | 57%                    |
| PARTHENOPE     | 191             | 558                     | 34%                    | 49%                    |
| PAVIA          | 308             | 1871                    | 16%                    | 22%                    |
| PERUGIA        | 19              | 73                      | 26%                    | 36%                    |
| PIEMONTE       | 265             | 602                     | 44%                    | 34%                    |
| POLIBA         | 128             | 675                     | 19%                    | 27%                    |
| POLIMI         | 2389            | 4998                    | 48%                    | 59%                    |
| POLITO         | 519             | 2403                    | 22%                    | 29%                    |
| SALENTO        | 90              | 911                     | 10%                    | 8%                     |
| SALERNO        | 347             | 1735                    | 20%                    | 13%                    |
| SANNIO         | 121             | 459                     | 26%                    | -                      |
| SAPIENZA       | 494             | 3342                    | 15%                    | 6%                     |
| SASSARI        | 342             | 875                     | 39%                    | 24%                    |
| SIENA          | 255             | 1292                    | 20%                    | 17%                    |
| SISSA          | 267             | 488                     | 55%                    | 41%                    |
| SNS            | 208             | 482                     | 43%                    | 18%                    |
| SSSA           | 106             | 604                     | 18%                    | -                      |
| TORINO         | 602             | 2081                    | 29%                    | 38%                    |
| URBINO         | 173             | 545                     | 32%                    | 40%                    |
| VENEZIA        | 287             | 1346                    | 21%                    | 20%                    |
| VERONA         | 179             | 1521                    | 12%                    | 5%                     |

# CS PTA

## *Tassi risposta*

| ATENEIO        | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO RISPOSTA 2020/21 | TASSO DI RISPOSTA 2019/20 |
|----------------|-----------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| BERGAMO        | 92              | 265                     | 35%                    | 46%                       |
| BICOCCA        | 471             | 847                     | 56%                    | 58%                       |
| CALABRIA       | 198             | 616                     | 32%                    | 43%                       |
| CASSINO        | 71              | 258                     | 28%                    | 34%                       |
| CAMERINO       | 141             | 261                     | 54%                    | -                         |
| CATANIA        | 577             | 1217                    | 47%                    | 56%                       |
| CHIETI         | 129             | 340                     | 38%                    | 46%                       |
| FEDERICO II    | 746             | 2253                    | 33%                    | 25%                       |
| FERRARA        | 264             | 502                     | 53%                    | 46%                       |
| FIRENZE        | 997             | 1522                    | 66%                    | 61%                       |
| IMT LUCCA      | 32              | 38                      | 84%                    | 83%                       |
| INSUBRIA       | 137             | 326                     | 42%                    | 45%                       |
| IUAV           | 145             | 251                     | 58%                    | 57%                       |
| MACERATA       | 193             | 298                     | 65%                    |                           |
| MESSINA        | 220             | 883                     | 25%                    | 26%                       |
| MILANO STATALE | 696             | 1953                    | 36%                    | 40%                       |
| PADOVA         | 1286            | 2348                    | 55%                    | 49%                       |
| PALERMO        | 1070            | 1301                    | 82%                    | 59%                       |
| PARMA          | 416             | 842                     | 49%                    | 65%                       |
| PARTHENOPE     | 134             | 255                     | 53%                    | 45%                       |
| PAVIA          | 438             | 856                     | 51%                    | 56%                       |
| PERUGIA        | 43              | 135                     | 32%                    | 34%                       |
| PIEMONTE       | 235             | 303                     | 78%                    | 75%                       |
| POLIBA         | 94              | 245                     | 38%                    | 35%                       |
| POLIMI         | 872             | 1236                    | 71%                    | 71%                       |
| POLITO         | 487             | 882                     | 55%                    | 65%                       |
| SALENTO        | 88              | 491                     | 18%                    | 21%                       |
| SALERNO        | 151             | 632                     | 24%                    | 23%                       |
| SANNIO         | 97              | 151                     | 64%                    | -                         |
| SAPIENZA       | 673             | 2070                    | 33%                    | 10%                       |
| SASSARI        | 221             | 487                     | 45%                    | 44%                       |
| SIENA          | 411             | 899                     | 46%                    | 44%                       |
| SISSA          | 95              | 114                     | 83%                    | 77%                       |
| SSSA           | 146             | 213                     | 69%                    | -                         |
| SNS            | 127             | 227                     | 56%                    | 49%                       |
| TORINO         | 717             | 1873                    | 38%                    | 45%                       |
| URBINO         | 149             | 367                     | 41%                    | 28%                       |
| VENEZIA        | 346             | 633                     | 55%                    | 53%                       |
| VERONA         | 260             | 794                     | 33%                    | 30%                       |

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS Studenti I

## *Tassi risposta*

| ATENEIO        | NUMERO<br>RISPOSTE | NUMERO<br>SOMMINISTRAZIONI | TASSO DI RISPOSTA<br>2020/21 | TASSO DI RISPOSTA<br>2019/20 |
|----------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Bergamo        | 192                | 4632                       | 4%                           | 12%                          |
| Bicocca        | 2100               | 8035                       | 26%                          | 37%                          |
| Brescia        | 1490               | 3737                       | 40%                          | -                            |
| Calabria       | 672                | 5247                       | 13%                          | 7%                           |
| Catania        | 2382               | 9253                       | 26%                          | 29%                          |
| Chieti         | 82                 | 6644                       | 1%                           | 1%                           |
| Federico II    | 235                | 23722                      | 1%                           | 1%                           |
| Ferrara        | 499                | 9798                       | 5%                           | 14%                          |
| Firenze        | 2044               | 2714                       | 75%                          | 77%                          |
| Insubria       | 1312               | 2872                       | 46%                          | 65%                          |
| IUAV           | 274                | 810                        | 34%                          | 21%                          |
| Macerata       | 245                | 3277                       | 7%                           | 4%                           |
| Messina        | 1256               | 6342                       | 20%                          | 4%                           |
| Milano Statale | 428                | 12850                      | 3%                           | 6%                           |
| Padova         | 1001               | 12004                      | 8%                           | 9%                           |
| Palermo        | 495                | 10862                      | 5%                           | 8%                           |
| Parma          | 1134               | 6514                       | 17%                          | 17%                          |
| Parthenope     | 213                | 2888                       | 7%                           | 2%                           |
| Pavia          | 401                | 6244                       | 6%                           | 9%                           |
| Perugia        | 17                 | 201                        | 8%                           | 8%                           |
| Piemonte       | 490                | 3782                       | 13%                          | 15%                          |
| Poliba         | 1784               | 1892                       | 94%                          | 72%                          |
| Polito         | 567                | 4897                       | 12%                          | 23%                          |
| Salento        | 167                | 5675                       | 3%                           | 4%                           |
| Salerno        | 484                | 9241                       | 5%                           | 6%                           |
| SANNIO         | 120                | 1242                       | 10%                          | -                            |
| Sapienza       | 414                | 28861                      | 1%                           | 3%                           |
| Sassari        | 271                | 3310                       | 8%                           | 13%                          |
| SNS            | 31                 | 51                         | 61%                          | 47%                          |
| Torino         | 1154               | 22351                      | 5%                           | 12%                          |
| Udine          | 3198               | 4126                       | 78%                          | 82%                          |
| Urbino         | 2921               | 3180                       | 92%                          | 83%                          |
| Venezia        | 955                | 4285                       | 22%                          | 9%                           |
| Verona         | 2733               | 6624                       | 41%                          | 38%                          |

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS Studenti Anni Successivi *Tassi risposta*

| ATENEIO        | NUMERO RISPOSTE | NUMERO SOMMINISTRAZIONI | TASSO RISPOSTA 2020/21 | TASSO RISPOSTA 2019/20 |
|----------------|-----------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Bergamo        | 398             | 17058                   | 2%                     | 9%                     |
| Bicocca        | 5162            | 27746                   | 19%                    | 26%                    |
| Brescia        | 3077            | 10726                   | 29%                    |                        |
| Calabria       | 1651            | 11948                   | 14%                    | 6%                     |
| Catania        | 4870            | 31138                   | 16%                    | 15%                    |
| Chieti         | 194             | 16399                   | 1%                     | 1%                     |
| Federico II    | 802             | 54688                   | 1%                     | 1%                     |
| Ferrara        | 1049            | 14413                   | 7%                     | 7%                     |
| Firenze        | 7903            | 9521                    | 83%                    | 79%                    |
| Insubria       | 2965            | 7831                    | 38%                    | 56%                    |
| IUAV           | 463             | 2976                    | 16%                    | 22%                    |
| Macerata       | 655             | 6964                    | 9%                     | 5%                     |
| Messina        | 1366            | 17597                   | 8%                     | 3%                     |
| Milano_Statale | 954             | 48881                   | 2%                     | 3%                     |
| Padova         | 2883            | 49339                   | 6%                     | 7%                     |
| Palermo        | 1589            | 32663                   | 5%                     | 9%                     |
| Parma          | 2058            | 21277                   | 10%                    | 13%                    |
| Parthenope     | 842             | 8440                    | 10%                    | 2%                     |
| Pavia          | 644             | 18803                   | 3%                     | 4%                     |
| Perugia        | 76              | 1044                    | 7%                     | 10%                    |
| Piemonte       | 1752            | 9984                    | 18%                    | 14%                    |
| Poliba         | 6325            | 8454                    | 75%                    | 88%                    |
| Polimi         | 12710           | 13239                   | 96%                    | 86%                    |
| Polito         | 2829            | 27011                   | 10%                    | 16%                    |
| Salento        | 378             | 9222                    | 4%                     | 5%                     |
| Salerno        | 972             | 26120                   | 4%                     | 4%                     |
| SANNIO         | 478             | 3065                    | 16%                    | -                      |
| Sapienza       | 1552            | 66812                   | 2%                     | 2%                     |
| Sassari        | 574             | 10369                   | 6%                     | 11%                    |
| SNS            | 107             | 245                     | 44%                    | 40%                    |
| Torino         | 3311            | 52780                   | 6%                     | 10%                    |
| Udine          | 9895            | 11485                   | 86%                    | 90%                    |
| Urbino         | 9934            | 10794                   | 92%                    | 91%                    |
| Venezia        | 1345            | 17276                   | 8%                     | 6%                     |
| Verona         | 6528            | 17589                   | 37%                    | 42%                    |

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# Il team di lavoro



**Giovanni Azzone**

Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**

Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**

Referente Lab Digital Transformation  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**

Referente efficienza  
Professore Associato



**Mara Soncin**

Referente CS e Lab. Smart Working  
Ricercatrice Junior



**Luca Pirti**

Referente efficienza  
Assegnista di ricerca



**Alessandro Sinatra**

Collaboratore Lab. Smart Working  
Collaboratore alla ricerca



**Filippo Bolzoni**

Collaboratore Lab. Digital Transformation e CS  
Assegnista di ricerca



# Atenei e Scuole partecipanti

- Università IUAV di Venezia
- Politecnico di BARI
- Politecnico di MILANO
- Politecnico di TORINO
- Scuola IMT - Alti Studi - LUCCA
- Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di TRIESTE
- Scuola Normale Superiore di PISA
- Scuola Superiore S.Anna di PISA
- Università "Cà Foscari" di VENEZIA
- Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE
- Università degli Studi del Sannio
- Università degli Studi di BERGAMO
- Università degli Studi di BOLOGNA
- Università degli Studi di Brescia
- Università degli Studi di Camerino
- Università degli Studi di CASSINO
- Università degli Studi di CATANIA
- Università degli Studi di Chieti-Pescara
- Università degli Studi di FERRARA
- Università degli Studi di FIRENZE
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi di MESSINA
- Università degli Studi di Milano
- Università degli Studi di Milano Bicocca
- Università degli Studi di Napoli Federico II
- Università degli Studi di Napoli Parthenope
- Università degli Studi di PADOVA
- Università degli Studi di PALERMO
- Università degli Studi di PARMA
- Università degli Studi di PAVIA
- Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"
- Università degli Studi di SALERNO
- Università degli Studi di SASSARI
- Università degli Studi di SIENA
- Università degli Studi di TORINO
- Università degli Studi di TRENTO
- Università degli Studi di Udine
- Università degli Studi di URBINO
- Università degli Studi di VERONA
- Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como
- Università del Salento
- Università della Calabria
- Università di Roma La Sapienza
- Università per Stranieri di PERUGIA