



Good Practice 2018

Riunione finale

Milano, 11.11.2019



POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS



Executive Education
Ranking 2015



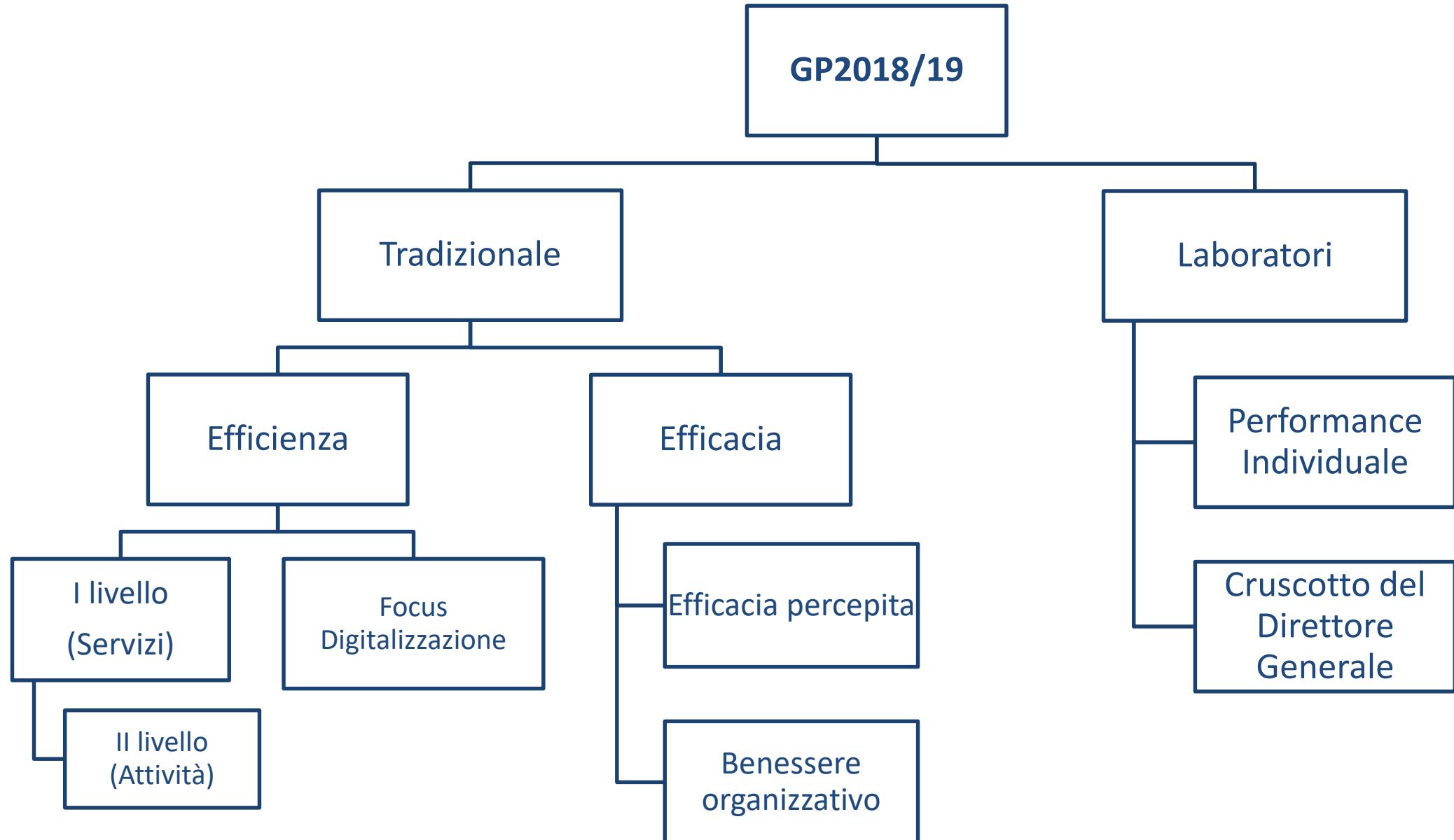
European Business Schools
Ranking 2014



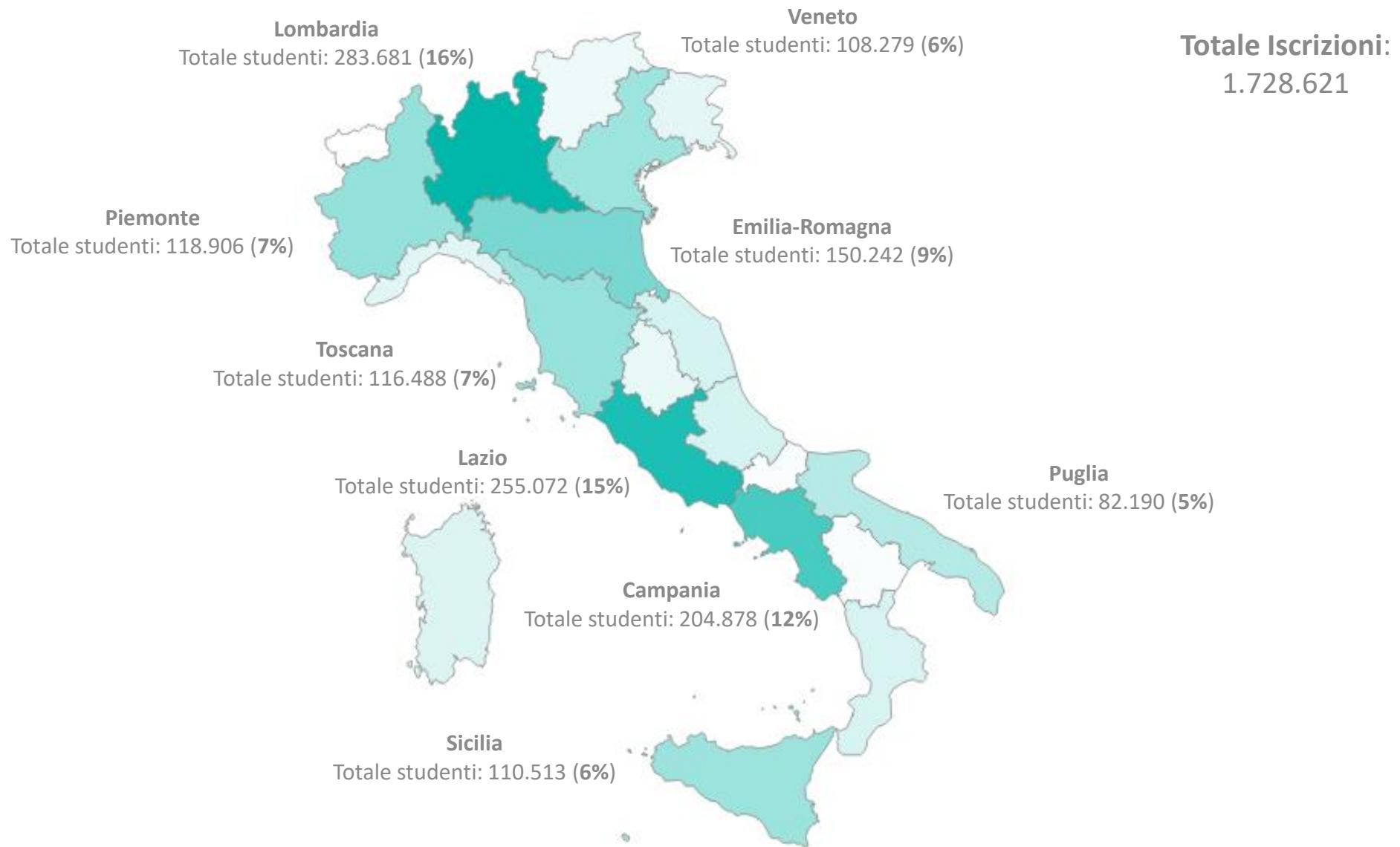
Agenda

- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

La struttura di GP2018/19



Totale iscrizioni atenei statali per regione

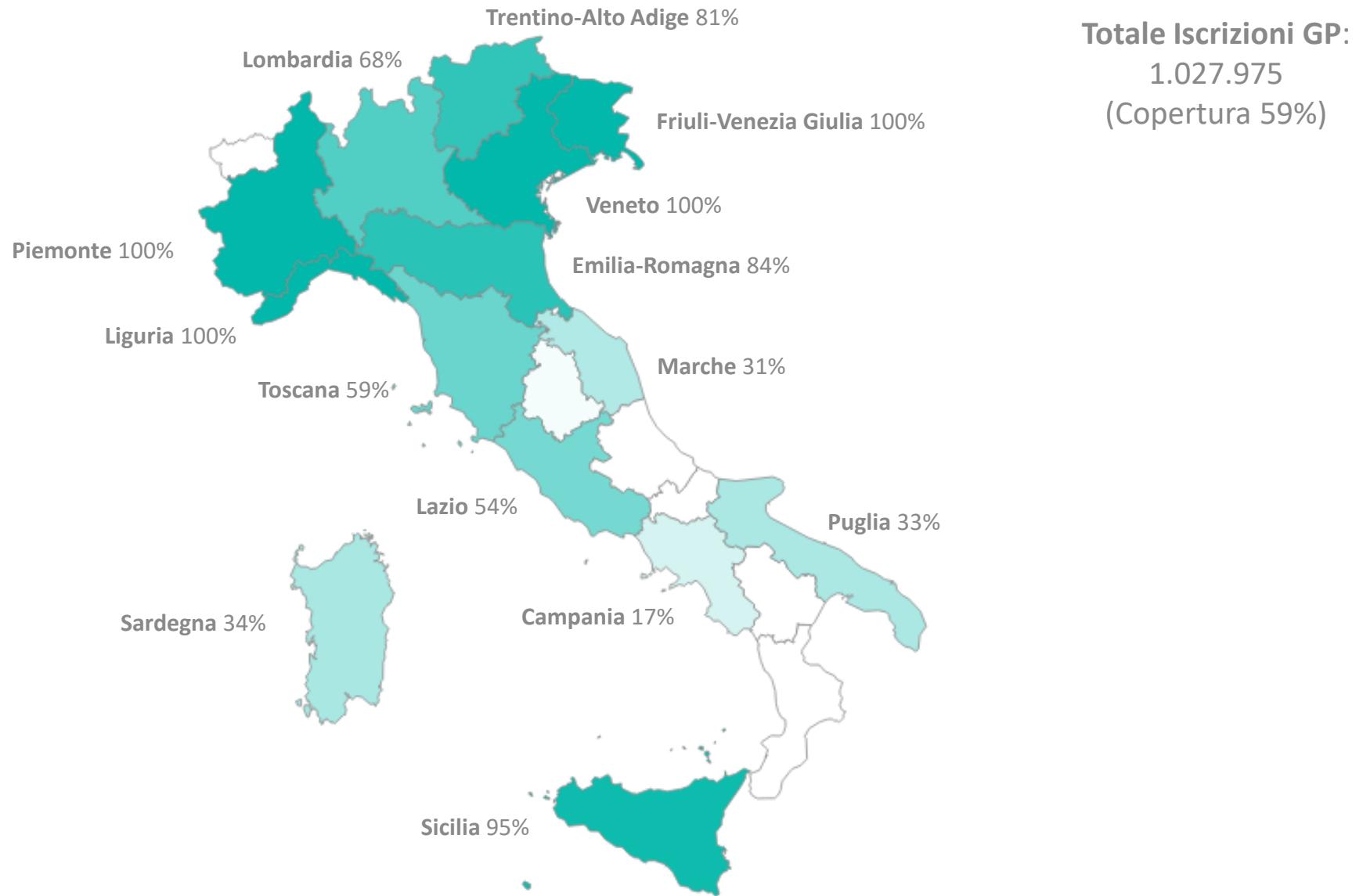


Atenei statali italiani aderenti a GP

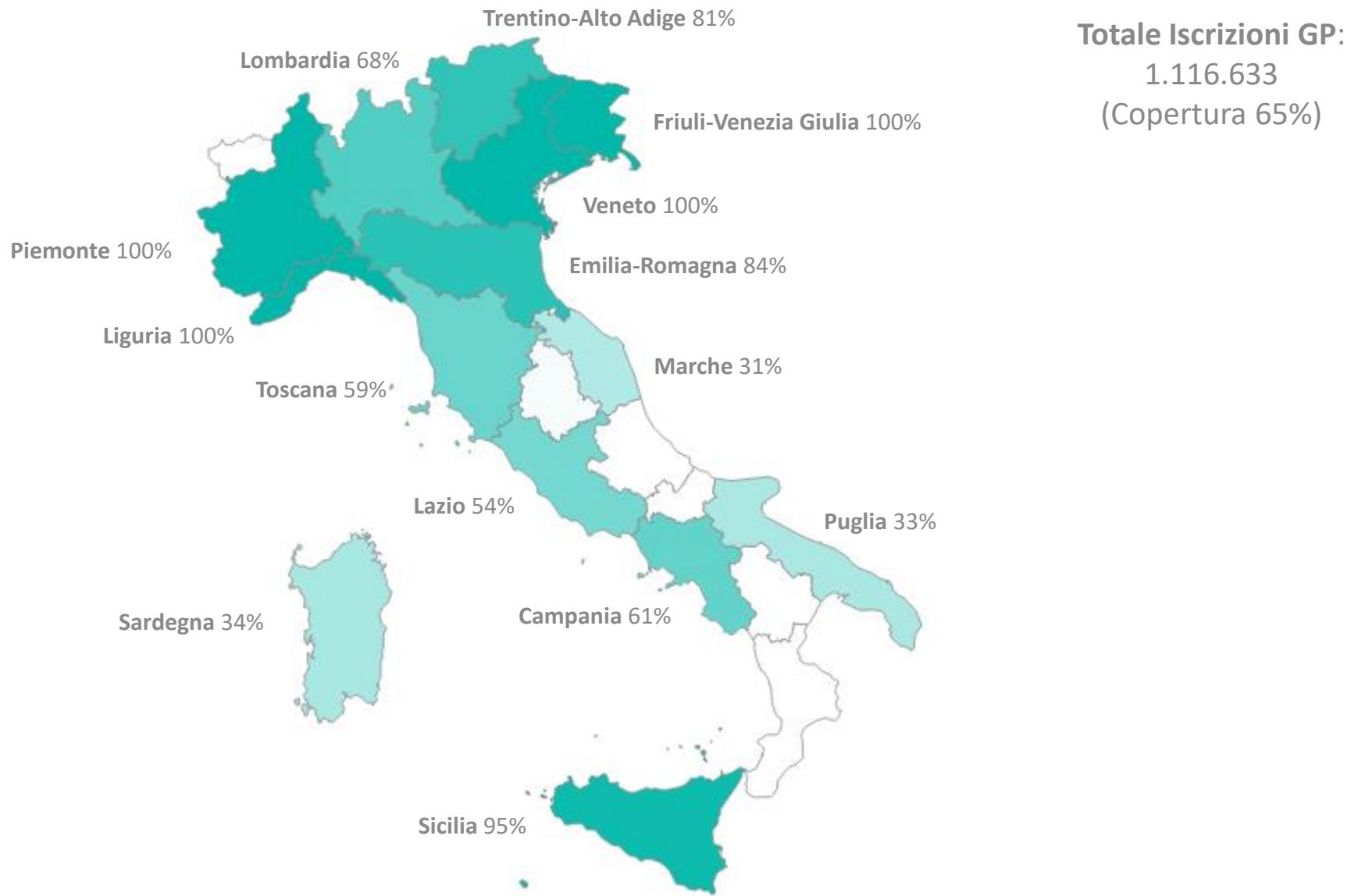


- Politecnico di Bari
- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università di Bergamo
- Università Bicocca di Milano
- Università di Bologna
- Università di Catania
- Università Carlo Bo di Urbino
- Università di Cassino e del Lazio meridionale
- Università Federico II di Napoli
- Università di Ferrara
- Università di Firenze
- Università di Genova
- Università dell'Insubria
- Università Iuav di Venezia
- Università di Messina
- Università di Milano
- Università di Padova
- Università di Palermo
- Università di Parma
- Università Parthenope di Napoli
- Università di Pavia
- Università del Piemonte Orientale
- Università del Salento
- Università di Salerno
- Università Sapienza di Roma
- Università di Sassari
- Università di Siena
- Università per Stranieri di Perugia
- Università Tor Vergata di Roma
- Università di Torino
- Università Trento
- Università di Trieste
- Università di Udine
- Università di Verona

Copertura adesioni GP rispetto totale iscrizioni statali per regione 18/19



Copertura adesioni GP rispetto totale iscrizioni statali per regione 19/20



Agenda

- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto

- Focus GP2018 su tre temi principali:

1. Competizione tra Atenei

2. Impatto locale degli studenti fuori sede

3. Sostenibilità ambientale

Nota metodologica

I tassi di risposta (l anno)

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA
Bergamo	288	5331	5%
Bologna	2878	18026	16%
Catania	374	7520	5%
Ferrara	5057	5102	99%
Insubria	1208	3463	35%
IUAV	205	751	27%
Milano_Bicocca	1596	7082	23%
Milano_Statale	1154	12776	9%
Padova	1425	10095	14%
Palermo	749	10757	7%
Parma	521	5006	10%
Pavia	423	8277	5%
Perugia	36	240	15%
Piemonte	443	3474	13%
Poliba	2987	3048	98%
Polito	595	4866	12%
Salento	350	3587	10%
Salerno	241	8383	3%
Sassari	276	4436	6%
SNS	28	60	47%
Torino	1732	22351	8%
Udine	3325	3876	86%
Urbino	221	2730	8%
Venezia	1199	4943	24%
Verona	3361	6866	49%

Nota metodologica

I tassi di risposta (Anni successivi)

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA
Bergamo	888	15033	6%
Bologna	9520	64231	15%
Catania	1999	30763	6%
Ferrara	13481	13536	100%
Insubria	3164	6823	46%
IUAV	527	2967	18%
Milano_bicocca	5069	27215	19%
Milano_Statale	4084	46249	9%
Padova	3863	47819	8%
Palermo	2962	29312	10%
Parma	1489	18949	8%
Pavia	1042	15913	7%
Perugia	111	827	13%
Piemonte	1180	9153	13%
Poliba	8098	8264	98%
Polimi	12125	12799	95%
Polito	2892	25908	11%
Salento	827	17070	5%
Salerno	862	23433	4%
Sassari	511	8856	6%
SNS	95	238	40%
Torino	5527	52780	10%
Udine	10585	11446	92%
Urbino	428	7594	6%
Venezia	2382	15721	15%
Verona	8539	16453	52%

L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto

- Focus GP2018 su tre temi principali:

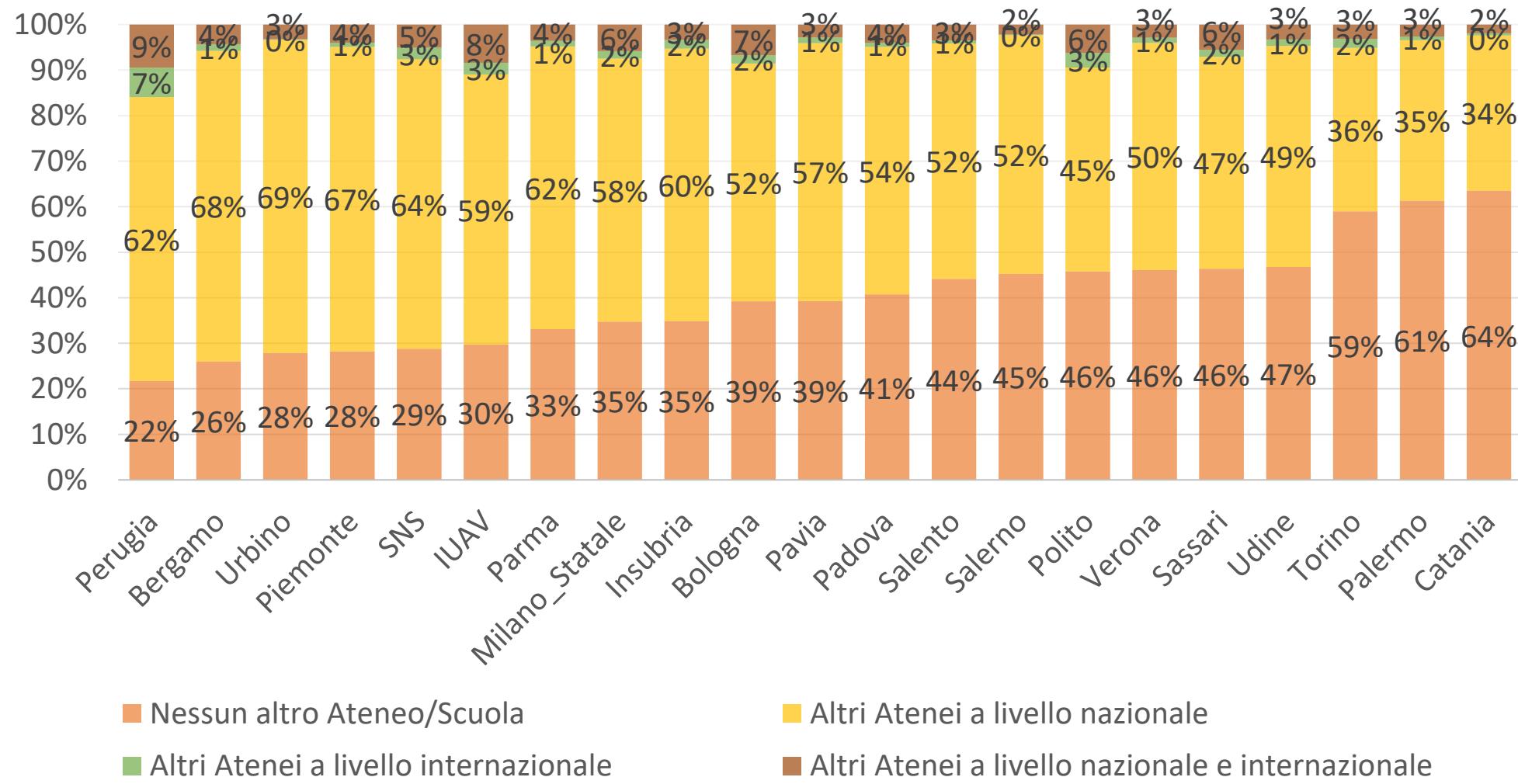
1. Competizione tra Atenei

2. Impatto locale degli studenti fuori sede

3. Sostenibilità ambientale

1. La competizione tra Atenei

Quali altri Atenei hai considerato?



Si possono evidenziare dei trend tra livelli di Laurea triennale e magistrale?

■ Nessun altro Ateneo/Scuola

■ Altri Atenei a livello internazionale

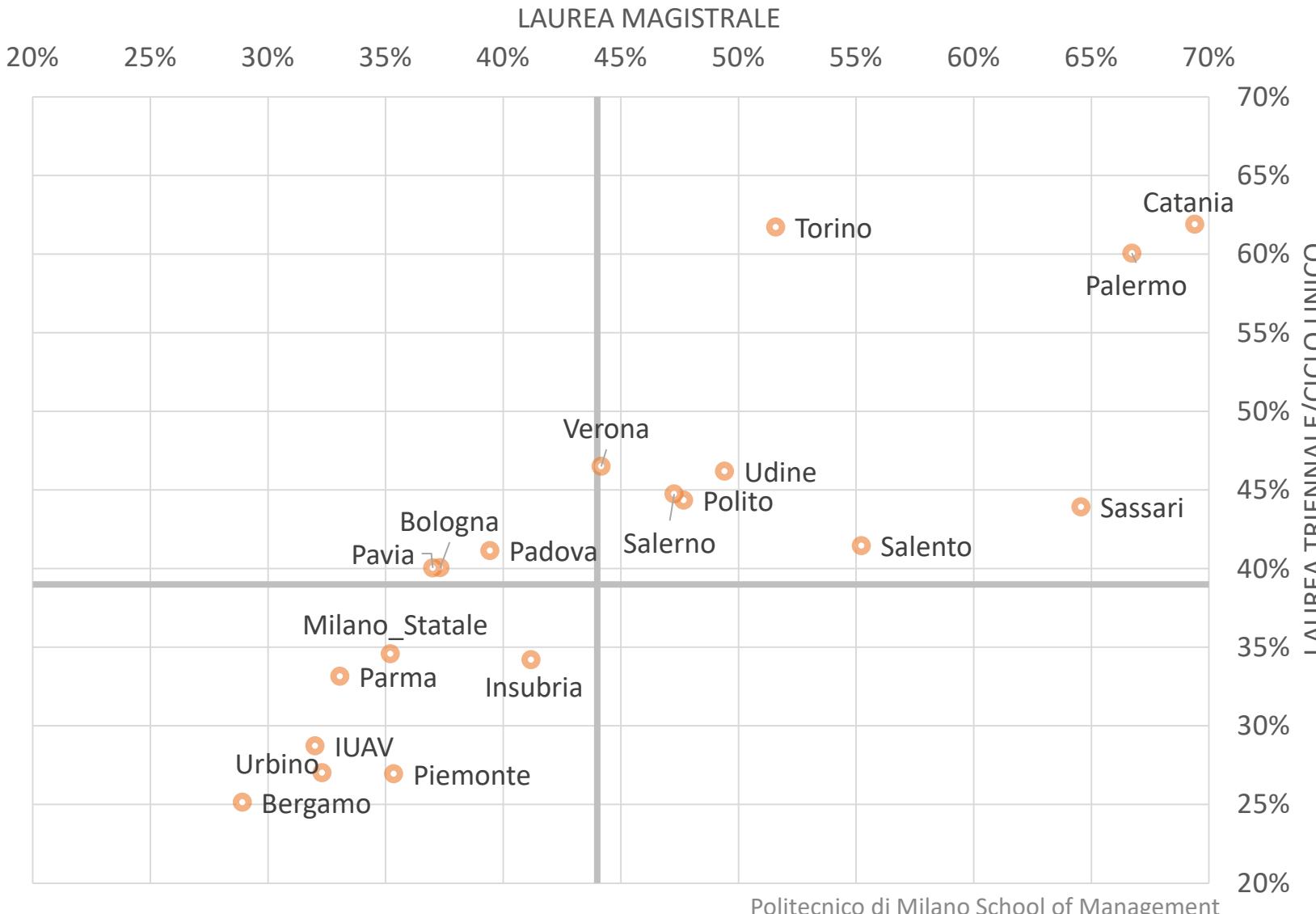
■ Altri Atenei a livello nazionale

■ Altri Atenei a livello nazionale e internazionale

Nota: Grafico costruito sull'intera popolazione di studenti

1. La competizione tra Atenei

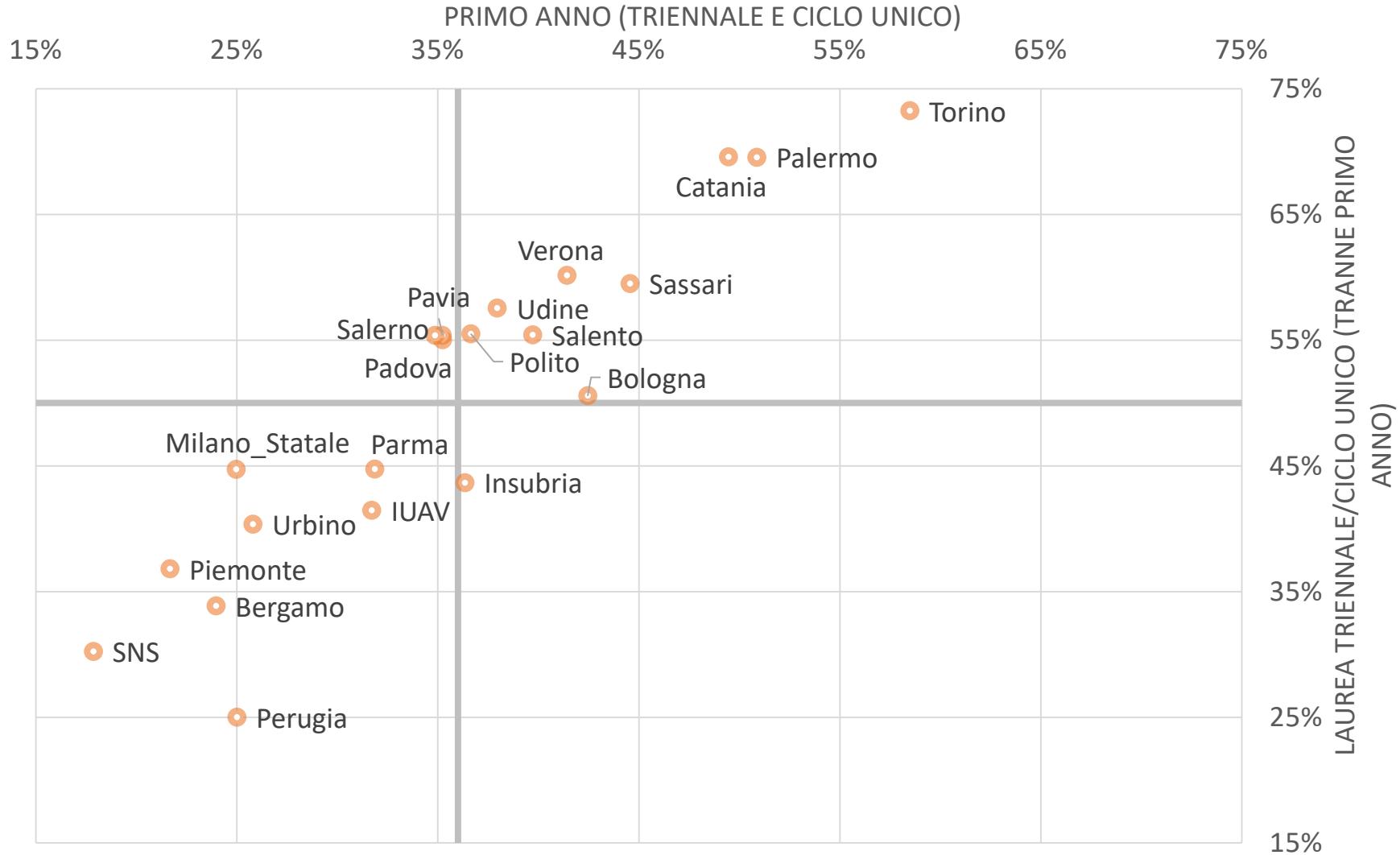
Considerando gli **studenti che non hanno considerato altri Atenei**, come si distribuiscono tra triennale e magistrale?



- La correlazione positiva tra le dimensioni è evidente
- Esistono tuttavia alcuni Atenei che, rispetto alla media, attirano come «unica opzione» più studenti in triennale che in magistrale

1. La competizione tra Atenei

Focus lauree triennali/ciclo unico

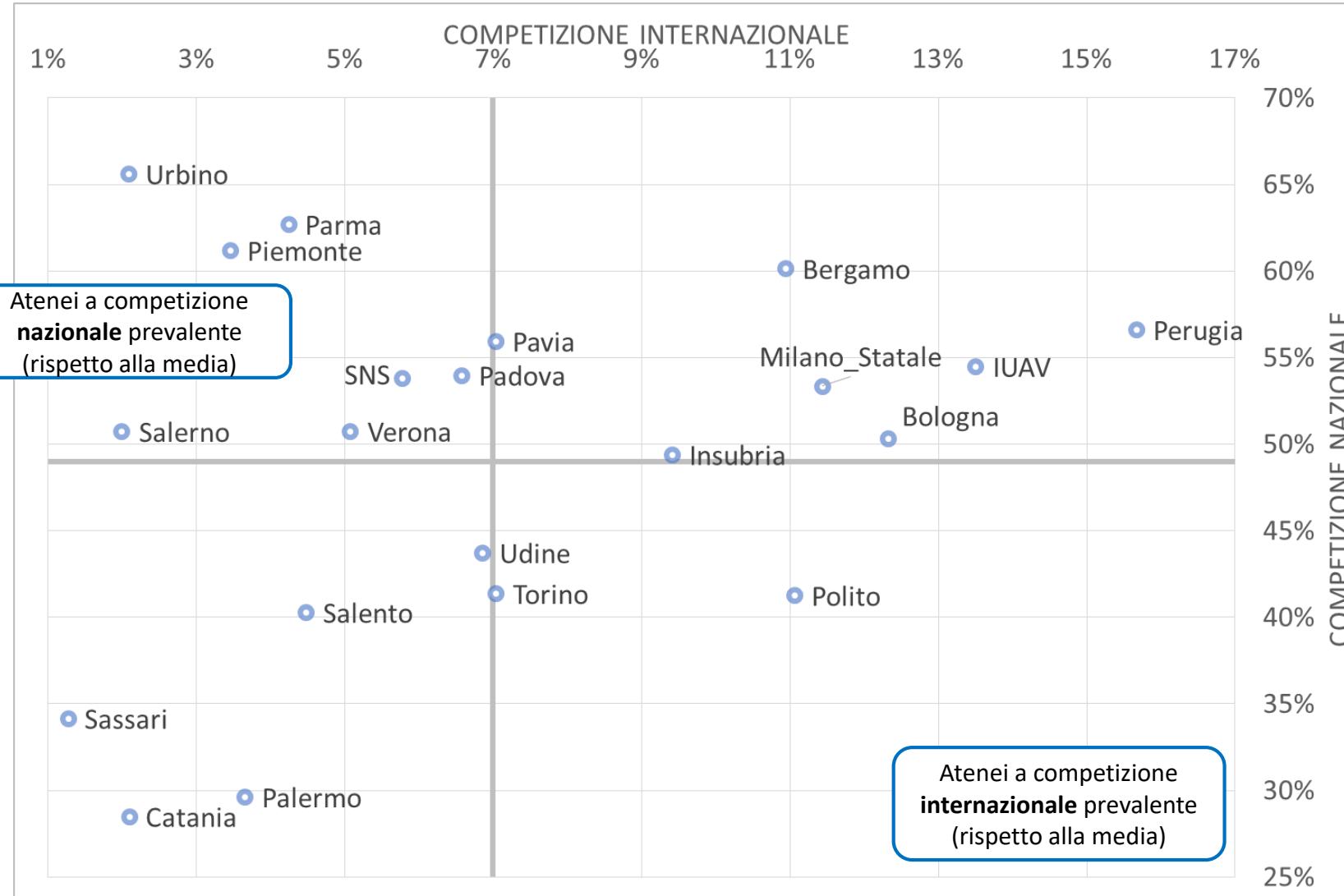


Considerando gli **studenti che non hanno considerato altri Atenei**, come si distribuiscono tra primo anno e successivi?

- Anche in questo caso si evidenzia correlazione positiva tra le dimensioni
- In media, gli studenti triennali non iscritti al primo anno mostrano di aver considerato una sola opzione in proporzione maggiore rispetto a quelli del primo anno (50 vs. 36%) → Diverse interpretazioni possibili

1. La competizione tra Atenei

Focus lauree magistrali



Stante il «livello di competizione» dichiarato dagli studenti, **come di distribuisce la competizione tra nazionale e internazionale?**

1. La competizione tra Atenei

Focus: Studenti l anno

Sulla base degli studenti che hanno analizzato altri Atenei, quali sono gli Atenei «competitor»?

Ateneo GP	Atenei "Competitor"																				
	Bari	Bologna	Ca' Foscari	Cagliari	Cattolica	Ferrara	Milano	Milano - Bicocca	Modena e Reggio Emilia	Napoli Federico II	Padova	Perugia	PoliBa	PoliMi	PoliTo	Roma Sapienza	SSSA Pisa	Torino	Trento	Trieste	Verona
Bergamo	0.0%	1.4%	0.9%	0.0%	6.6%	0.0%	25.1%	20.9%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	23.2%	0.0%	0.9%	0.0%	0.5%	1.9%	0.0%	3.8%
Bologna	0.7%	0.0%	2.8%	0.4%	0.8%	6.0%	3.5%	1.6%	7.7%	0.5%	8.2%	0.8%	0.3%	8.5%	2.7%	4.2%	0.4%	1.9%	3.3%	2.0%	1.4%
Catania	0.0%	8.0%	1.9%	0.0%	0.6%	1.2%	6.8%	3.1%	0.6%	3.1%	3.1%	1.2%	0.0%	7.4%	6.8%	11.7%	0.0%	2.5%	1.9%	2.5%	1.2%
Insubria	0.0%	0.9%	0.1%	0.0%	4.3%	0.1%	34.5%	21.5%	0.0%	0.3%	0.4%	0.0%	0.3%	16.6%	0.8%	0.1%	0.0%	0.5%	0.0%	0.1%	0.1%
IUAV	0.0%	2.5%	1.7%	0.0%	0.0%	13.4%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	15.1%	0.0%	0.8%	45.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	2.5%	0.0%
Milano_Statale	0.1%	4.4%	1.6%	0.2%	14.4%	0.4%	0.0%	23.0%	0.0%	0.5%	1.7%	0.0%	0.0%	12.0%	0.5%	1.7%	0.0%	1.3%	1.5%	0.2%	0.5%
Padova	0.1%	12.3%	15.5%	0.2%	0.8%	5.6%	3.2%	1.8%	1.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	6.2%	1.9%	1.1%	0.1%	0.8%	13.0%	5.7%	11.3%
Palermo	0.0%	8.1%	0.9%	0.3%	2.0%	1.4%	1.7%	0.6%	0.3%	0.6%	1.4%	0.9%	0.0%	10.1%	13.3%	9.8%	0.6%	2.3%	1.2%	1.2%	0.6%
Parma	0.3%	21.4%	1.2%	0.3%	5.9%	0.9%	5.3%	2.6%	14.1%	0.9%	4.1%	0.3%	0.9%	10.6%	3.2%	0.9%	0.6%	1.5%	1.5%	0.0%	0.9%
Perugia_Str	0.0%	7.7%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	57.7%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	3.8%	0.0%
Piemonte	0.0%	0.6%	0.3%	0.0%	3.8%	0.0%	21.2%	10.6%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	5.6%	4.1%	0.3%	0.0%	20.9%	0.0%	0.0%	0.6%
Polito	0.0%	1.9%	0.8%	1.1%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	2.5%	0.3%	1.6%	0.0%	2.7%	34.9%	0.0%	1.4%	0.8%	28.9%	0.5%	0.5%	0.0%
Salento	17.2%	9.3%	0.5%	1.0%	1.0%	1.5%	0.0%	1.0%	2.5%	1.0%	1.0%	1.0%	11.8%	4.9%	7.8%	6.9%	0.5%	1.0%	1.0%	0.5%	0.5%
Salerno	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	2.6%	0.7%	1.3%	0.7%	0.7%	39.2%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	5.2%	5.9%	0.7%	1.3%	0.7%	0.7%	0.0%
Sassari	0.0%	13.1%	1.5%	29.9%	2.2%	0.0%	1.5%	0.7%	0.0%	0.7%	1.5%	0.7%	0.0%	1.5%	4.4%	3.6%	0.7%	2.9%	0.0%	1.5%	0.0%
SNS	0.0%	17.4%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	26.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%
Torino	1.2%	7.7%	2.6%	0.3%	2.6%	0.5%	5.6%	3.5%	0.5%	0.3%	2.1%	0.2%	0.0%	0.9%	25.8%	2.4%	0.6%	0.0%	0.9%	1.2%	0.6%
Udine	0.3%	4.8%	8.8%	0.0%	0.5%	0.8%	1.0%	0.7%	0.3%	0.2%	24.5%	0.0%	0.2%	4.1%	0.8%	0.2%	0.0%	0.6%	3.5%	28.8%	2.0%
Urbino	0.6%	43.1%	0.6%	0.6%	0.0%	1.9%	1.9%	0.6%	1.3%	0.6%	2.5%	4.4%	0.0%	1.3%	0.6%	1.3%	0.0%	0.6%	1.9%	0.0%	1.9%
Verona	0.0%	7.4%	6.1%	0.1%	2.9%	2.7%	2.8%	1.1%	1.5%	0.2%	27.1%	0.1%	0.3%	3.3%	0.3%	0.8%	0.0%	0.4%	20.9%	1.3%	0.0%

Nota: Solo Atenei che hanno posto la domanda tramite menu a tendina
Percentuali calcolate sugli studenti che hanno considerato altri atenei

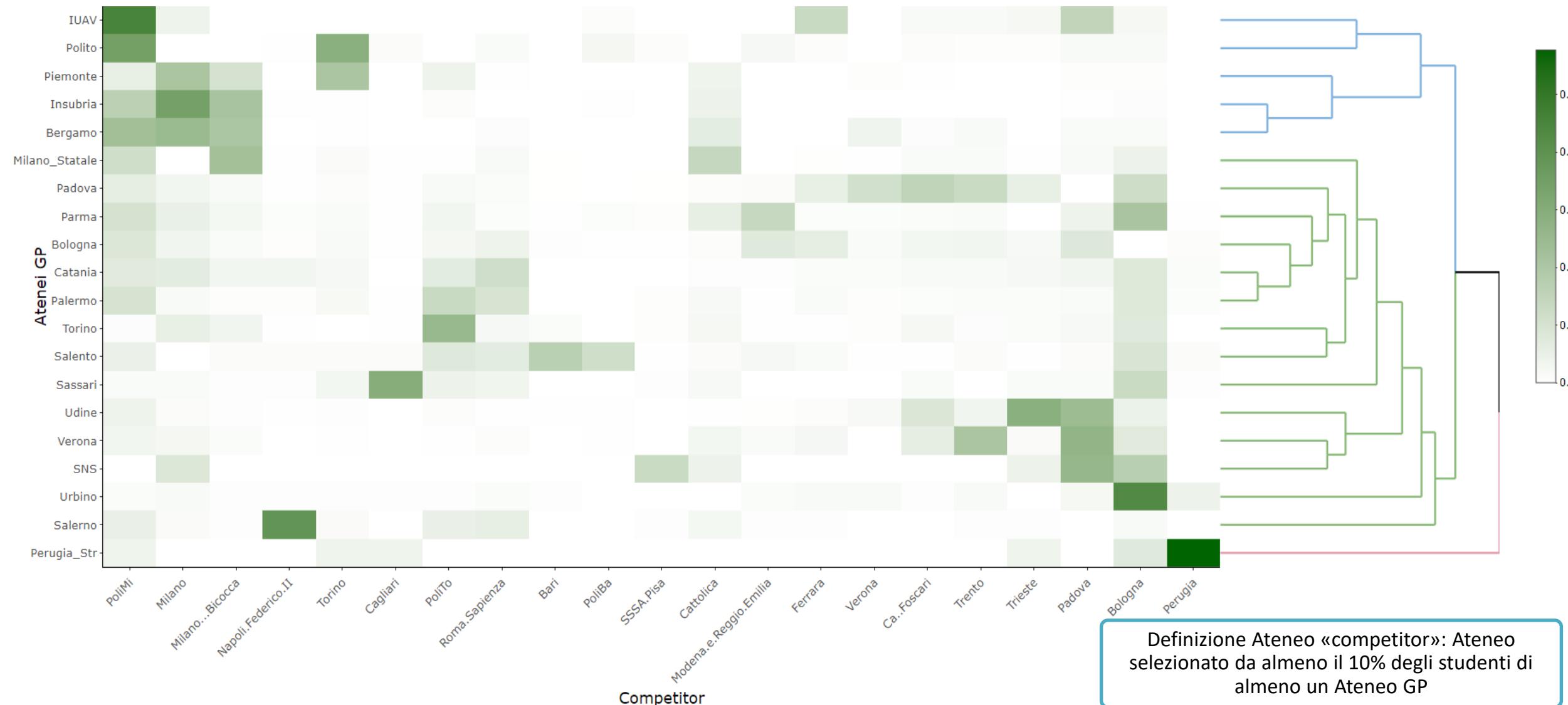
Politecnico di Milano School of Management

Definizione Ateneo «competitor»: Ateneo selezionato da almeno il 10% degli studenti di almeno un Ateneo GP

1. La competizione tra Atenei

Focus: Studenti I anno

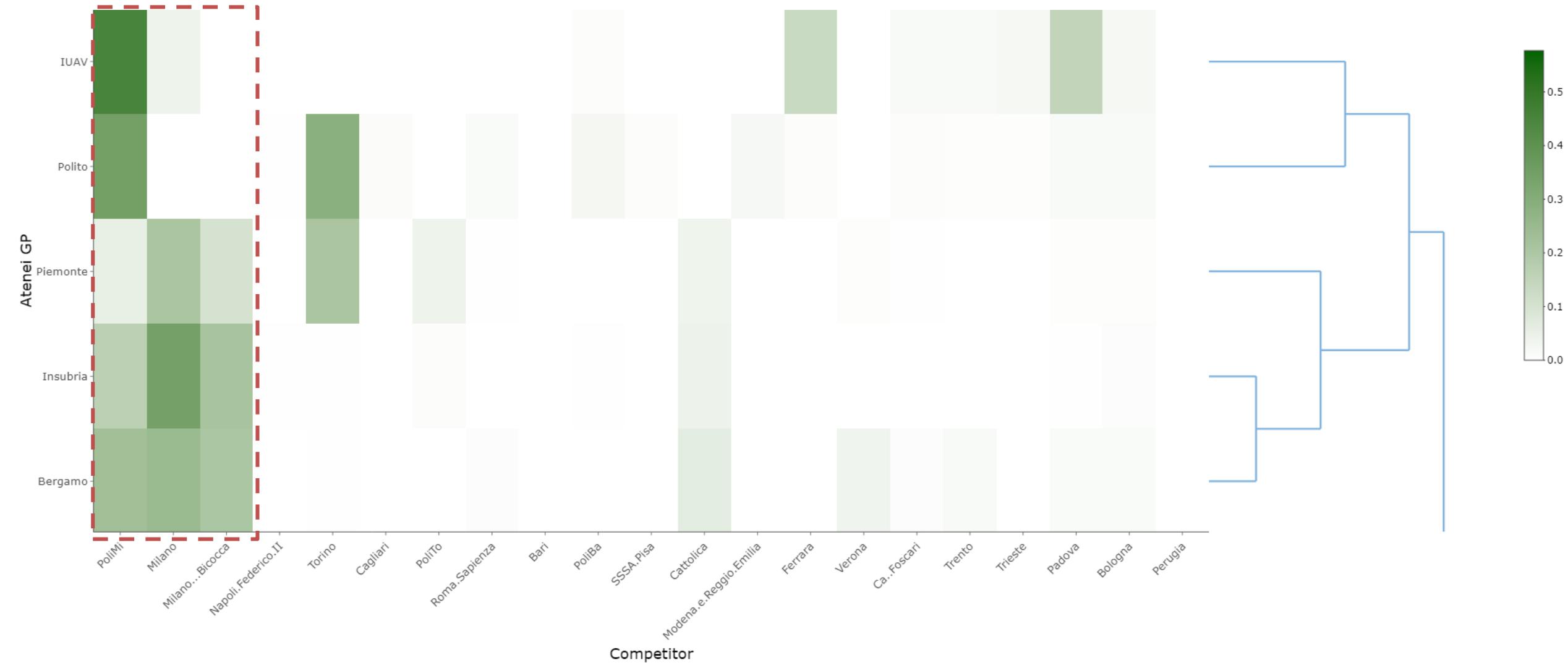
Quali sono i principali competitor di ciascun Ateneo?



1. La competizione tra Atenei

Focus: Studenti l anno

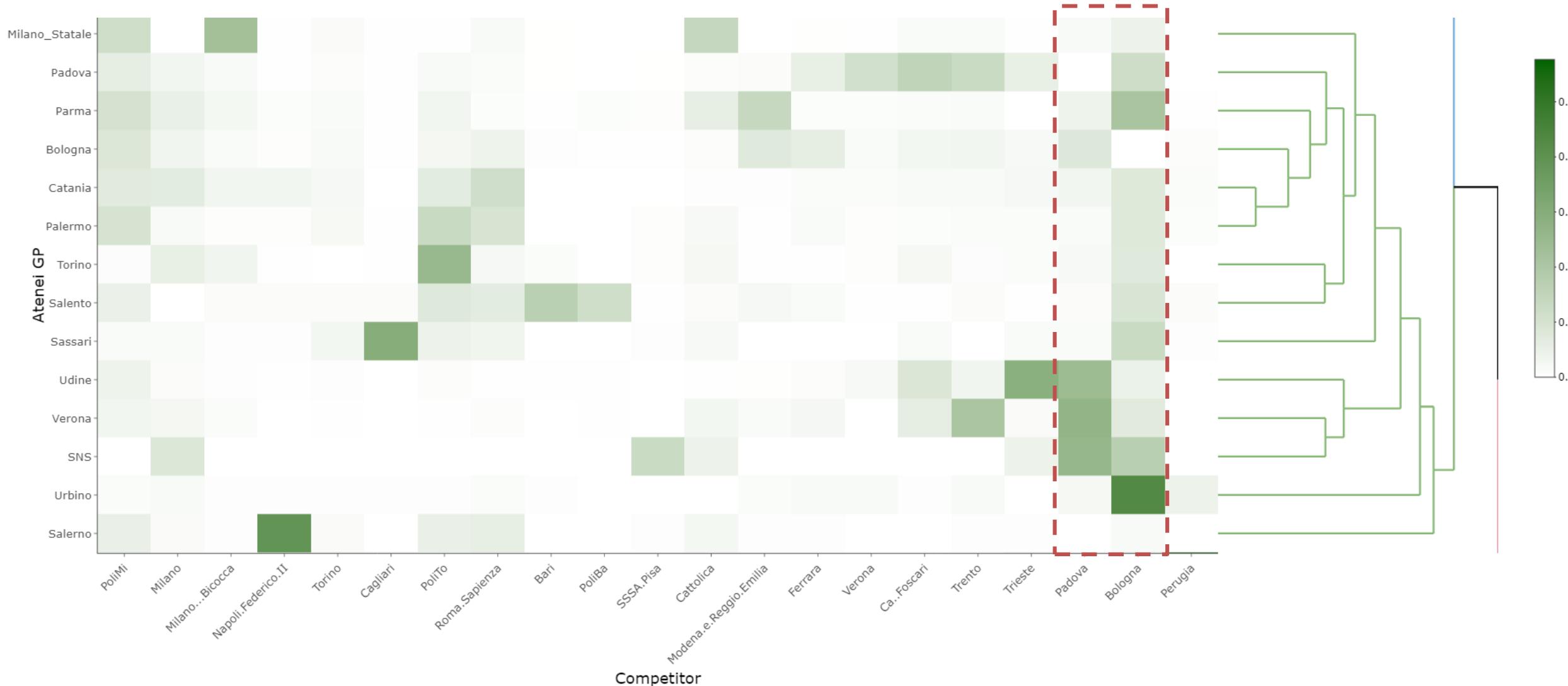
Cluster 1: gli Atenei in competizione con le università «milanesi», per questioni di similarità tematica o vicinanza territoriale



1. La competizione tra Atenei

Focus: Studenti I anno

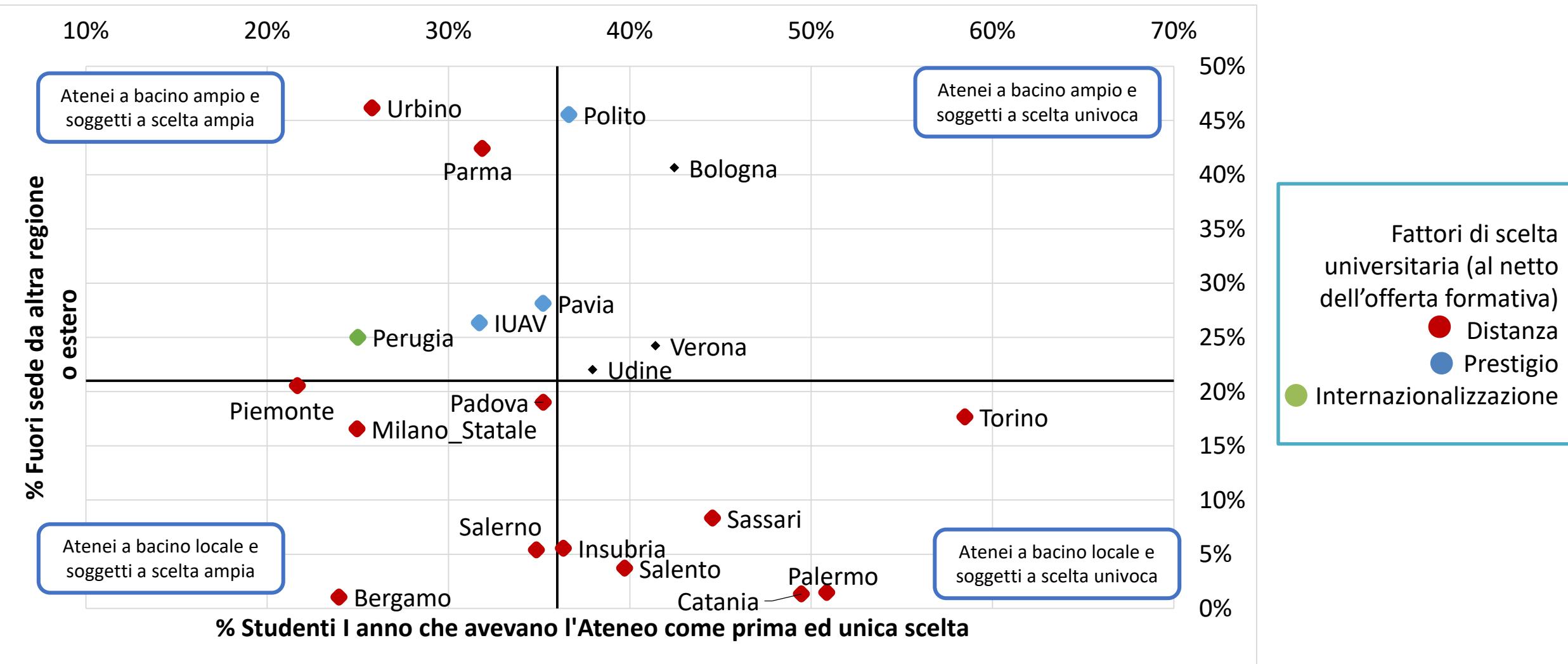
Cluster 2: gli Atenei in competizione con le «grandi» università



1. La competizione tra Atenei

Focus: *Studenti I anno*

Cosa guida l'assenza di competizione?



L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto

- Focus GP2018 su tre temi principali:

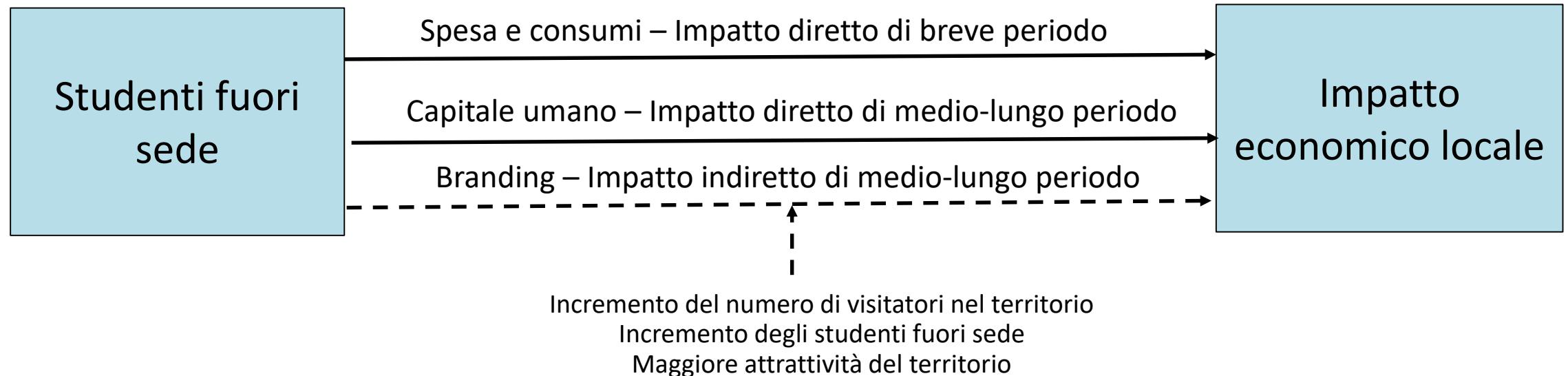
1. Competizione tra Atenei

2. Impatto locale degli studenti fuori sede

3. Sostenibilità ambientale

2. L'impatto locale dello studente sulla città

- Framework teorico di riferimento



2. L'impatto locale dello studente sulla città

Gli studenti fuori sede rispondenti sono rappresentativi della popolazione?

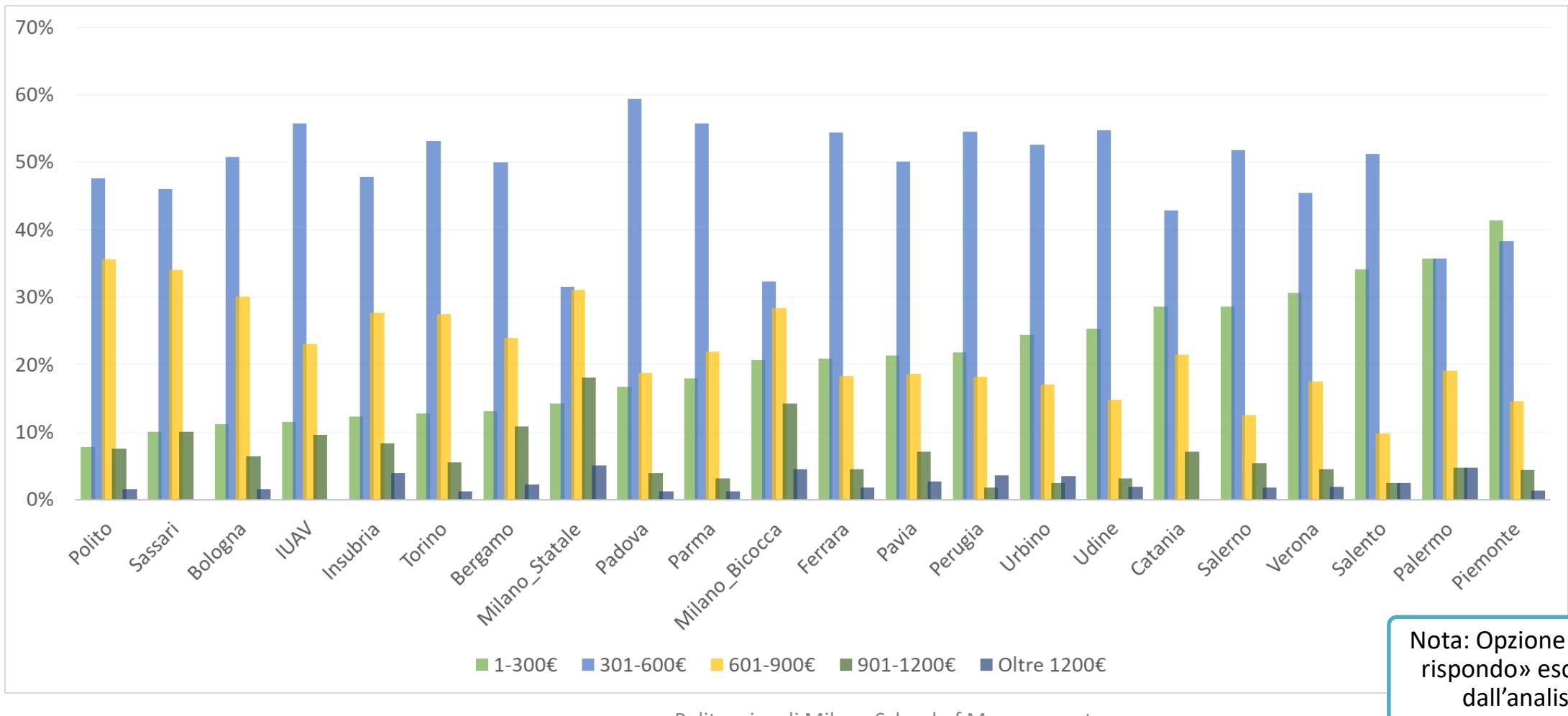
	Dati GP		Dati MIUR	Delta (Rapporto GP - Rapporto MIUR)
	# studenti fuori sede rispondenti (questionario GP)	Rapporto tra # fuori sede e # rispondenti totali GP	Rapporto tra # fuori sede e # totale studenti MIUR	
Bergamo	49	4%	6%	-2%
Bologna	5464	44%	47%	-3%
Catania	19	1%	1%	0%
Ferrara	9869	53%	61%	-8%
IUAV	198	27%	32%	-5%
Insubria	260	6%	8%	-2%
Milano_Bicocca	944	14%	15%	-1%
Milano_Statale	983	19%	19%	0%
Padova	1157	22%	21%	1%
Palermo	52	1%	1%	0%
Parma	880	44%	49%	-5%
Pavia	500	34%	36%	-2%
Perugia	59	40%	42%	-2%
Piemonte	314	19%	31%	-11%
Polito	1906	55%	55%	0%
Salento	42	4%	3%	1%
Salerno	59	5%	5%	0%
Sassari	56	7%	4%	3%
Torino	1596	22%	21%	1%
Udine	3323	24%	27%	-3%
Urbino	314	48%	54%	-6%
Verona	3084	26%	33%	-7%

Il «delta» tra dati GP e MIUR mostra la rappresentatività dei rispondenti GP → nell'81% dei casi lo scostamento è inferiore o uguale al 5%

2. L'impatto locale dello studente sulla città

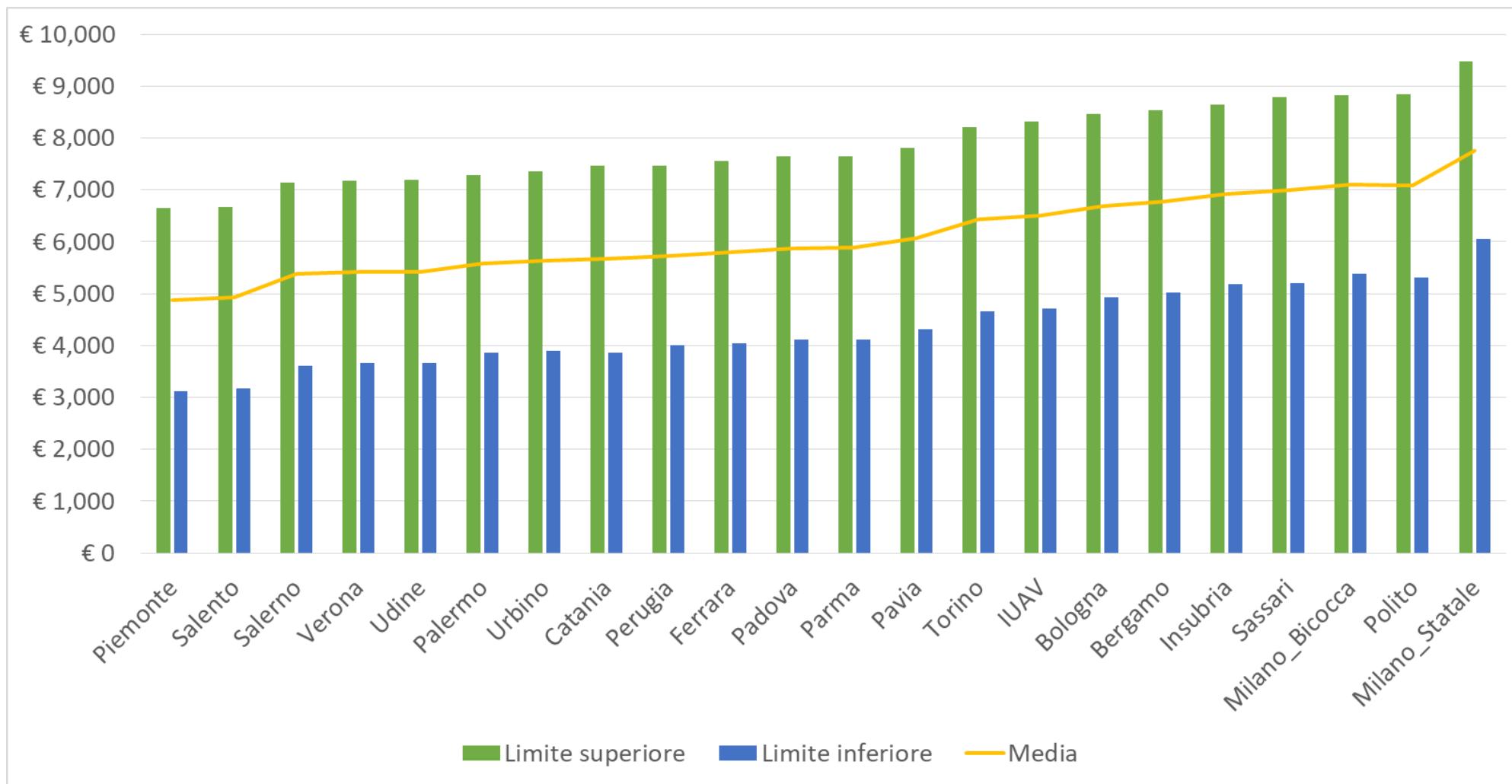
Distribuzione della spesa mensile per studente

Quanto spendi in media in un mese di frequenza (in termini di beni di consumo, affitto, attività culturali)?



2. L'impatto locale dello studente sulla città

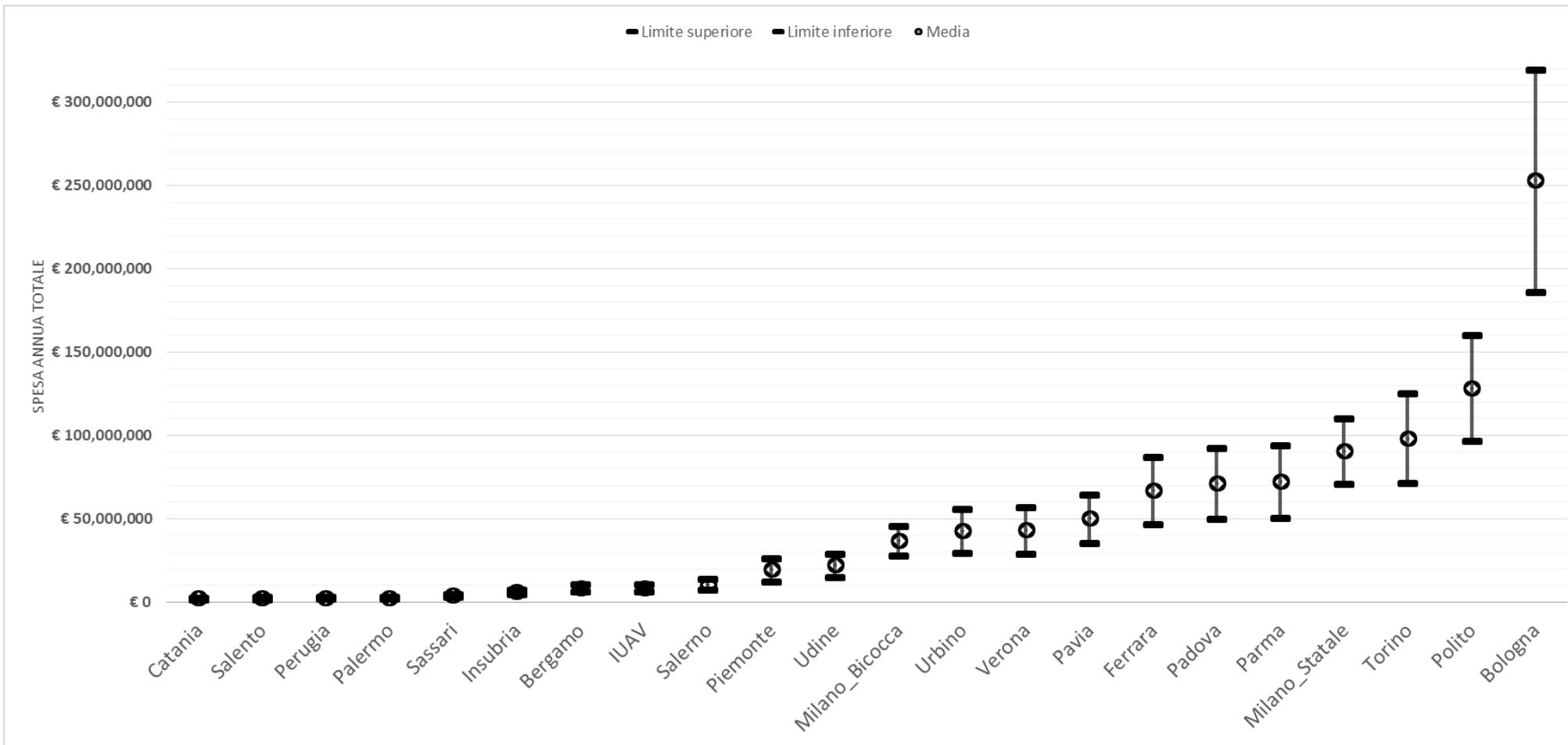
Spesa annuale media per studente



Ciascuno
studente fuori
sede spende in
media € 6.115
all'anno per
consumi

2. L'impatto locale dello studente sulla città

Spesa annuale complessiva

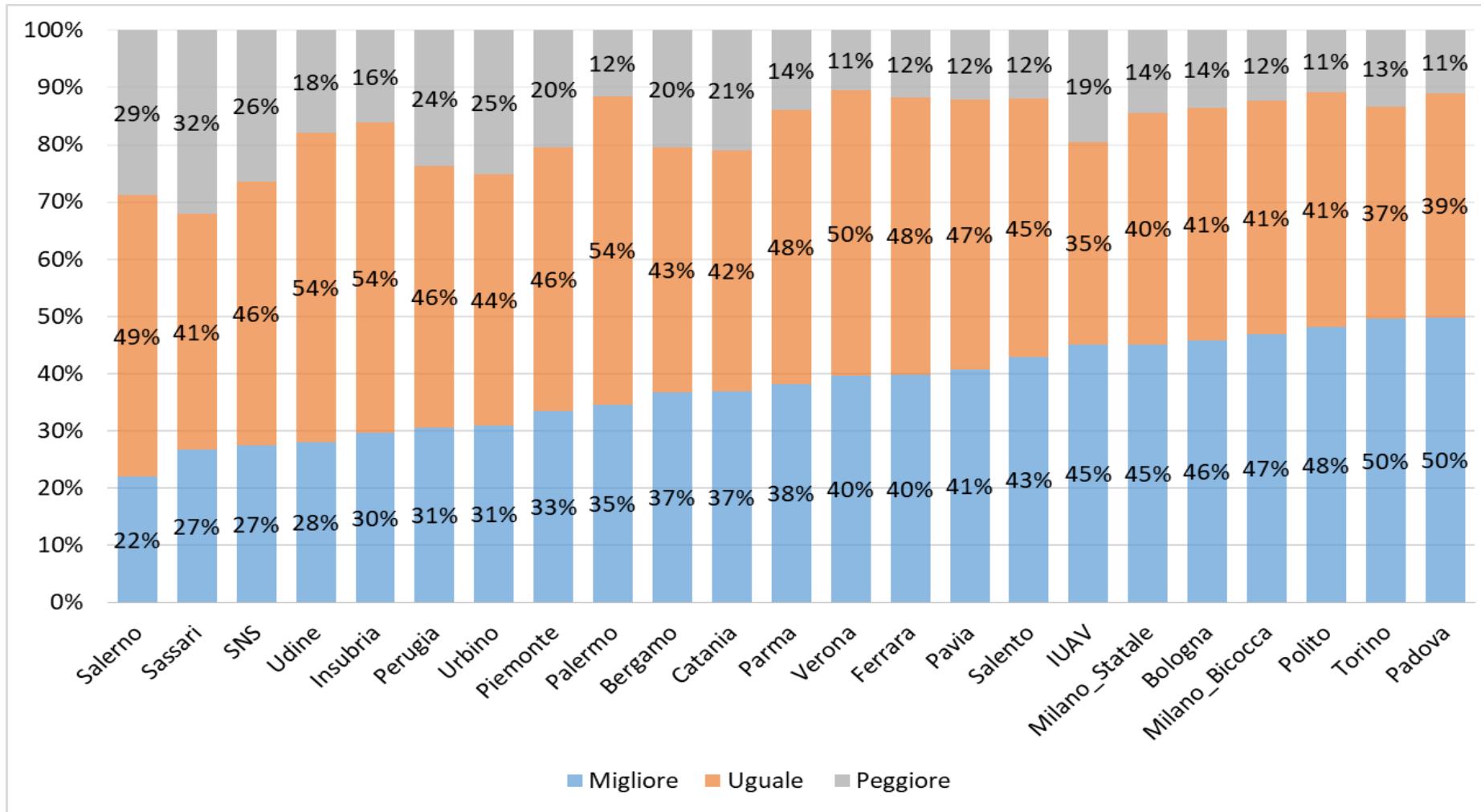


L'impatto complessivo corrisponde, in media, a più di € 1 miliardo all'anno, con forte eterogeneità tra Atenei

2. L'impatto locale dello studente sulla città

L'impatto per il «branding» del territorio

Come valuti la città rispetto alle aspettative?

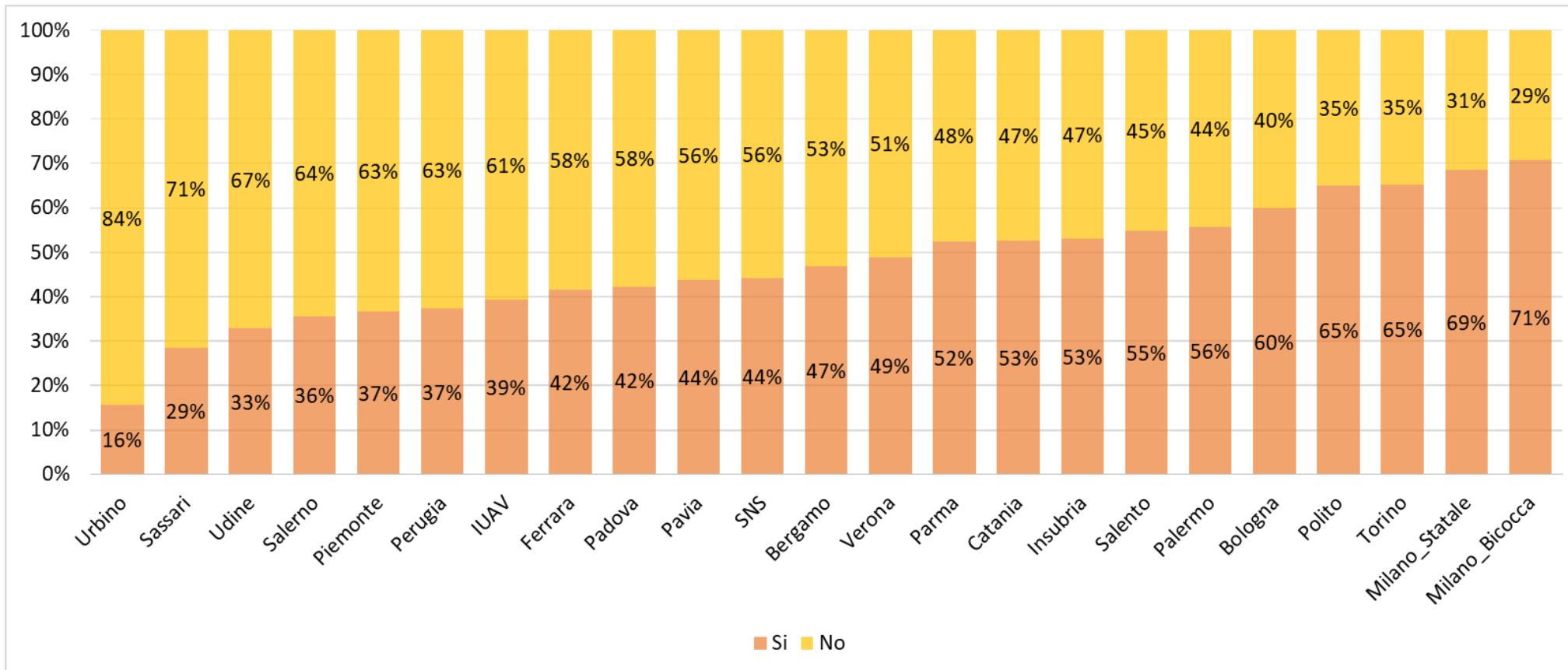


In media, più di uno studente su tre (38%) afferma di avere una percezione della città migliore delle aspettative

2. L'impatto locale dello studente sulla città

Attrattività per il capitale umano del futuro

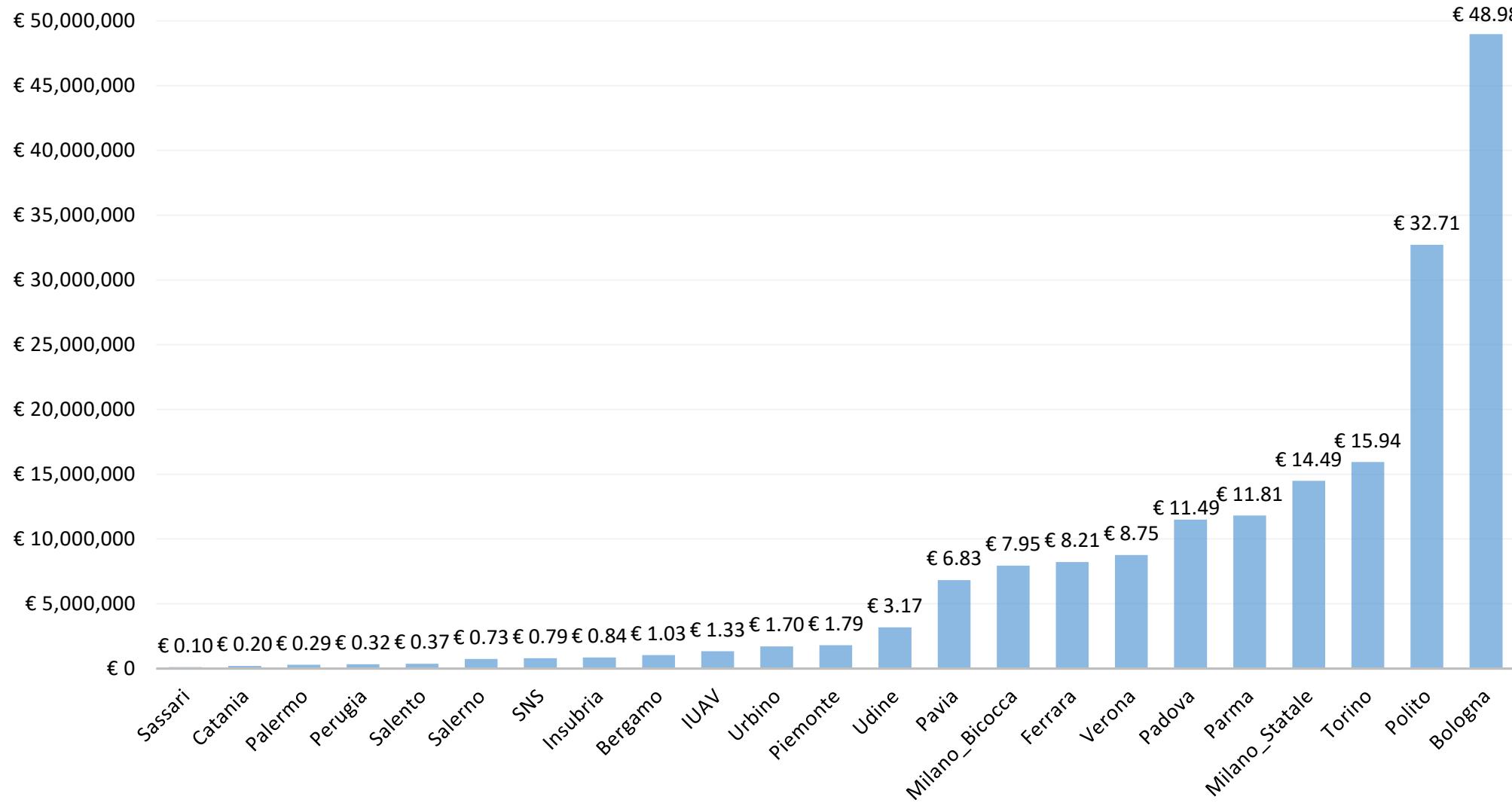
Vorresti lavorare in questa città al termine degli studi?



In media, uno studente fuori sede su due (47%) vorrebbe lavorare nella città in cui ha studiato

2. L'impatto locale dello studente sulla città

Stima del potenziale in termini di valore aggiunto



Il valore aggiunto complessivo equivale a circa € 180 milioni all'anno

Nota: Etichette in milioni di euro

Le esperienze degli Atenei

Università di Bologna

Università di Urbino



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Competizione e impatto locale dell'Ateneo di Urbino

Alessandro Perfetto

1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



**14.500 abitanti
14.341 studenti***

**700-800 abitanti urbinati all'interno
delle mura di cinta del centro storico**

* Dato comunicato all'ANS l'ultimo venerdì del mese di aprile come da protocollo GP



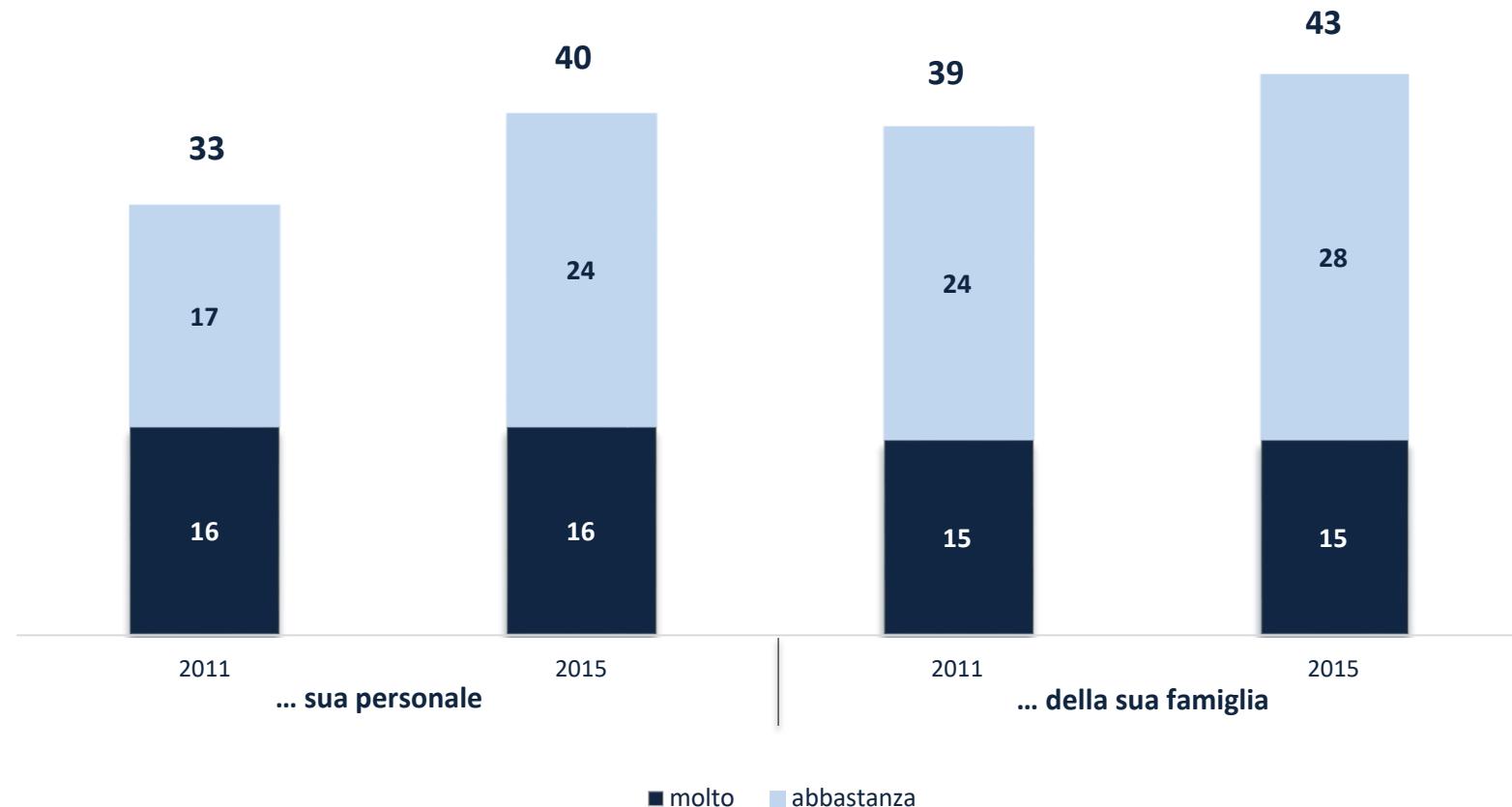
1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

1590 posti letto

Rapporto tra Città e Università.
Quanto si direbbe d'accordo con le seguenti affermazioni? Confronto 2011-2015
 (valori % di quanti rispondono molto o abbastanza)

	2011	2015	Differenza 2015-2011
Se l'Università perdesse importanza, ci sarebbe un lato positivo: cioè si svilupperebbero altre attività economiche	33	29	-4
Senza l'Università l'economia di Urbino andrebbe in crisi	87	88	1
L'amministrazione comunale trascura alcuni problemi della città perché troppo attenta alle esigenze dell'Università	48	33	-15
L'amministrazione comunale dovrebbe essere più attenta alle esigenze e ai problemi dell'Università	72	72	0
La presenza dell'Università schiaccia l'identità e la cultura locale	35	32	-3
Grazie alla presenza dell'Università, Urbino è una città diversa dalle altre, perché più vivace culturalmente	80	78	-2

Quanto è importante l'Università per la condizione economica ... (valori % di molto e abbastanza)





COMUNE di URBINO

Segreteria Generale

Statuto

TITOLO II ORGANI DEL COMUNE

*Art. 9
Consiglio comunale*

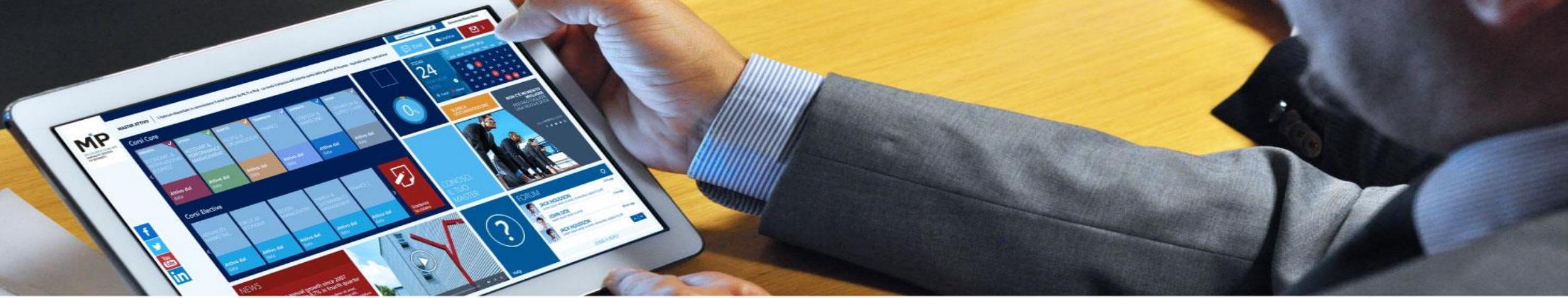
8. E' istituito un Consigliere aggiunto al fine di riconoscere agli Studenti dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", il diritto di partecipare adeguatamente all'attività istituzionale del Comune.

9. Il Consigliere aggiunto ha il diritto di intervenire nel merito di tutte le questioni discusse nel Consiglio comunale.

Il Consigliere aggiunto:

- non fa parte di alcun gruppo consiliare né può essere componente di commissioni consiliari;
- è invitato regolarmente alle sedute del Consiglio comunale ma la sua presenza/assenza non rileva ai fini del calcolo del numero legale per la validità delle sedute;
- non ha diritto alla corresponsione di rimborsi e/o del gettone di presenza;
- ha diritto di parola in Consiglio comunale nel rispetto di quanto previsto dal Regolamento per i Consiglieri componenti il Consiglio comunale ai sensi delle disposizioni di legge vigenti, ma non può effettuare gli interventi per dichiarazioni di voto previste dal Regolamento medesimo;
- non ha diritto di voto e di iniziativa e pertanto, non può presentare proposte di deliberazione, emendamenti, mozioni, ordini del giorno, interrogazioni, interpellanze od altri documenti che hanno analogo contenuto o che siano comunque estrinsecazione del diritto di iniziativa.

10. Il Consigliere aggiunto è individuato nella persona del Presidente del Consiglio degli Studenti, di cui all'art. 20 dello Statuto dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo". Il Consigliere aggiunto è proclamato nella prima seduta del Consiglio comunale e resta in carica per la durata del Consiglio comunale. In caso di cessazione del Consigliere aggiunto dalla carica di Presidente del Consiglio degli Studenti, subentra colui/ei che gli succede nella carica.



Prospettive future

La valorizzazione del patrimonio culturale



POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS



Executive Education
Ranking 2015



European Business Schools
Ranking 2014



L'ateneo e l'impatto sociale/terza missione

La necessità di valutare l'impatto sociale/terza missione dell'ateneo

I.0 - Obiettivi strategici di Terza Missione/Impatto sociale	
Valorizzazione della ricerca	Produzione di beni pubblici
I.1 Gestione della proprietà industriale (brevetti e privative vegetali)	I.5 Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi)
I.2 Imprese spin-off	I.6 Attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed <i>empowerment</i> , strutture a supporto)
I.3 Attività conto terzi	I.7 Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC)
I.4 Strutture di intermediazione (uffici di trasferimento tecnologico, uffici di <i>placement</i> , incubatori, parchi scientifici, consorzi e associazioni per la Terza Missione)	I.8 Public Engagement

Fonte: (Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale terza Missione e Impatto sociale per le università, Anvur)

L'ateneo e l'impatto sociale/terza missione

La valorizzazione del patrimonio culturale come focus dell'indagine

I.0 - Obiettivi strategici di Terza Missione/Impatto sociale	
Valorizzazione della ricerca	Produzione di beni pubblici
I.1 Gestione della proprietà industriale (brevetti e privative vegetali)	I.5 Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi)
I.2 Imprese spin-off	I.6 Attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed <i>empowerment</i> , strutture a supporto)
I.3 Attività conto terzi	I.7 Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC)
I.4 Strutture di intermediazione (uffici di trasferimento tecnologico, uffici di <i>placement</i> , incubatori, parchi scientifici, consorzi e associazioni per la Terza Missione)	I.8 Public Engagement

Fonte: (Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale terza Missione e Impatto sociale per le università, Anvur)

L'ateneo e l'impatto sociale/terza missione

La valorizzazione del patrimonio culturale come focus dell'indagine



UNIVERSITY



**IMPATTO SOCIALE E
CULTURALE SULLA
CITTA'**

Laboratorio sulla valorizzazione del patrimonio culturale

Elemento di indagine: qual è il contributo del patrimonio culturale (sistema bibliotecario di ateneo e del sistema museale) alla terza missione?

Benchmarking rispetto a due aree:

Organizzazione interna



Configurazione organizzativa

Professionalità coinvolte

Attività svolte

Percezione esterna



Docenti

PTA

Studenti

Laboratorio sulla valorizzazione del patrimonio culturale

Metodologia di indagine

Organizzazione interna



Configurazione organizzativa



Professionalità coinvolte



Attività svolte

- **Interviste**
- **Analisi documentale**

Percezione esterna



Docenti



PTA



Studenti

- **Domande ad hoc nei questionari**

L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto

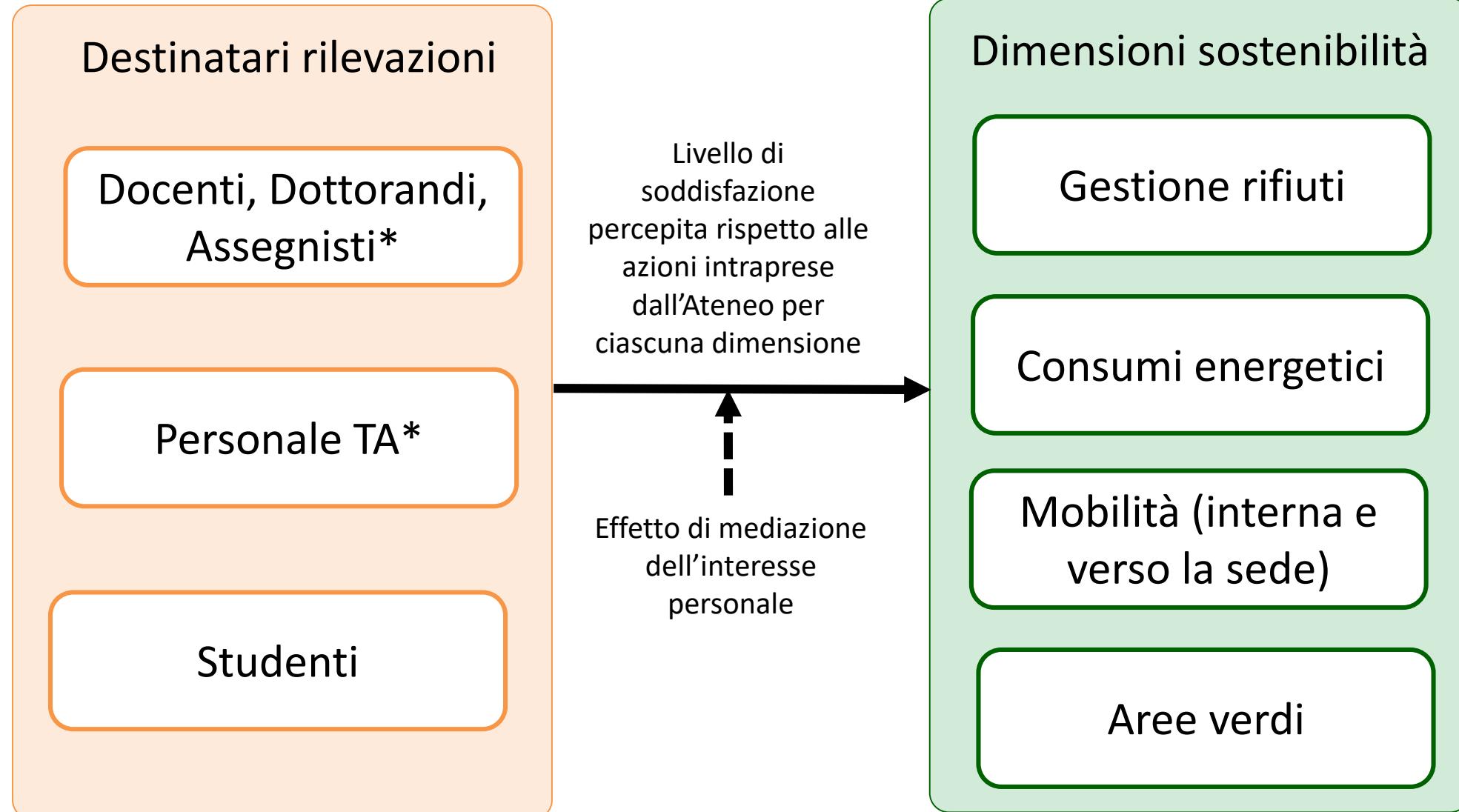
- Focus GP2018 su tre temi principali:

1. Competizione tra Atenei

2. Impatto locale degli studenti fuori sede

3. Sostenibilità ambientale

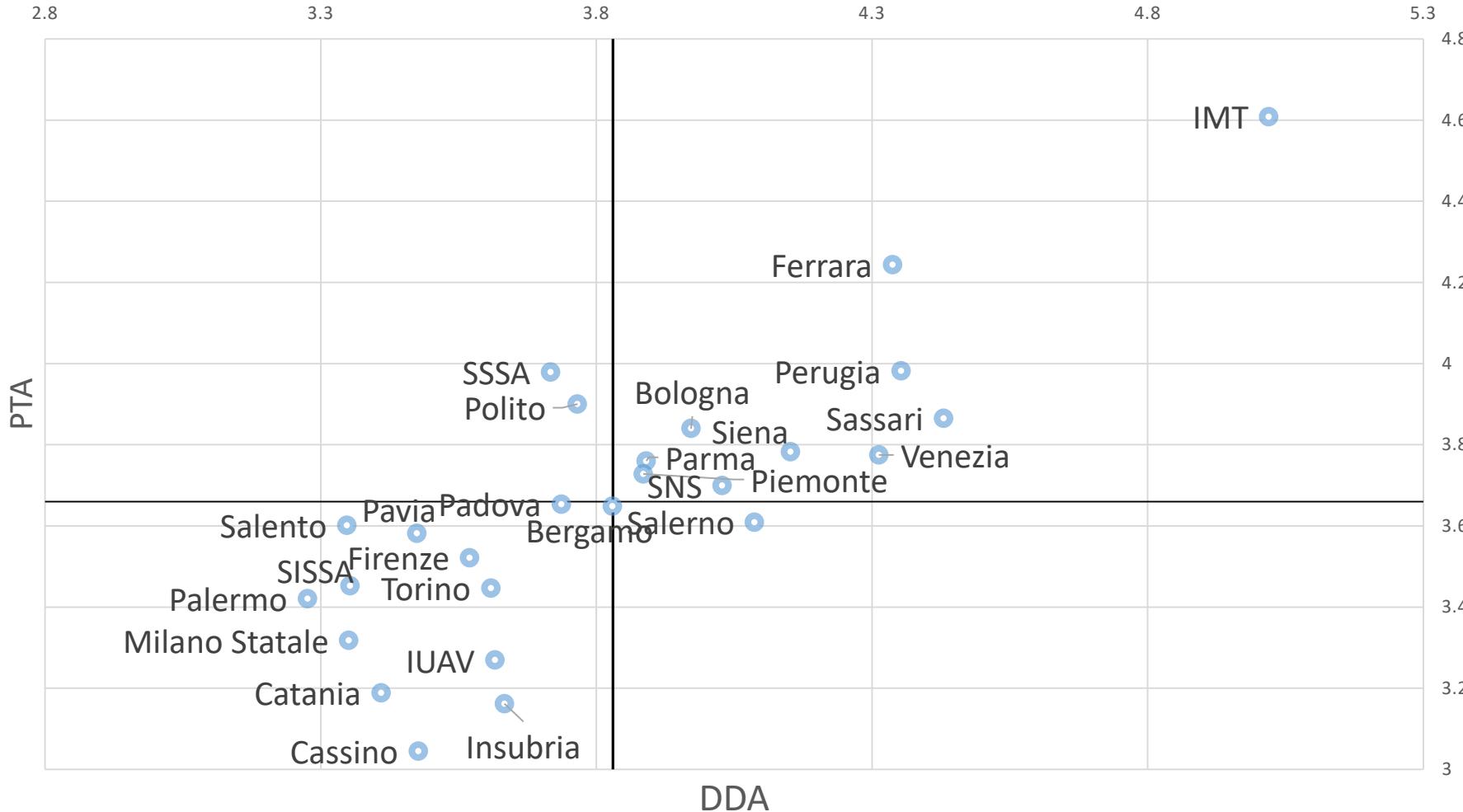
3. La sostenibilità ambientale



*Dimensioni indagate: gestione rifiuti e consumi energetici

3. La sostenibilità ambientale

Gestione dei rifiuti



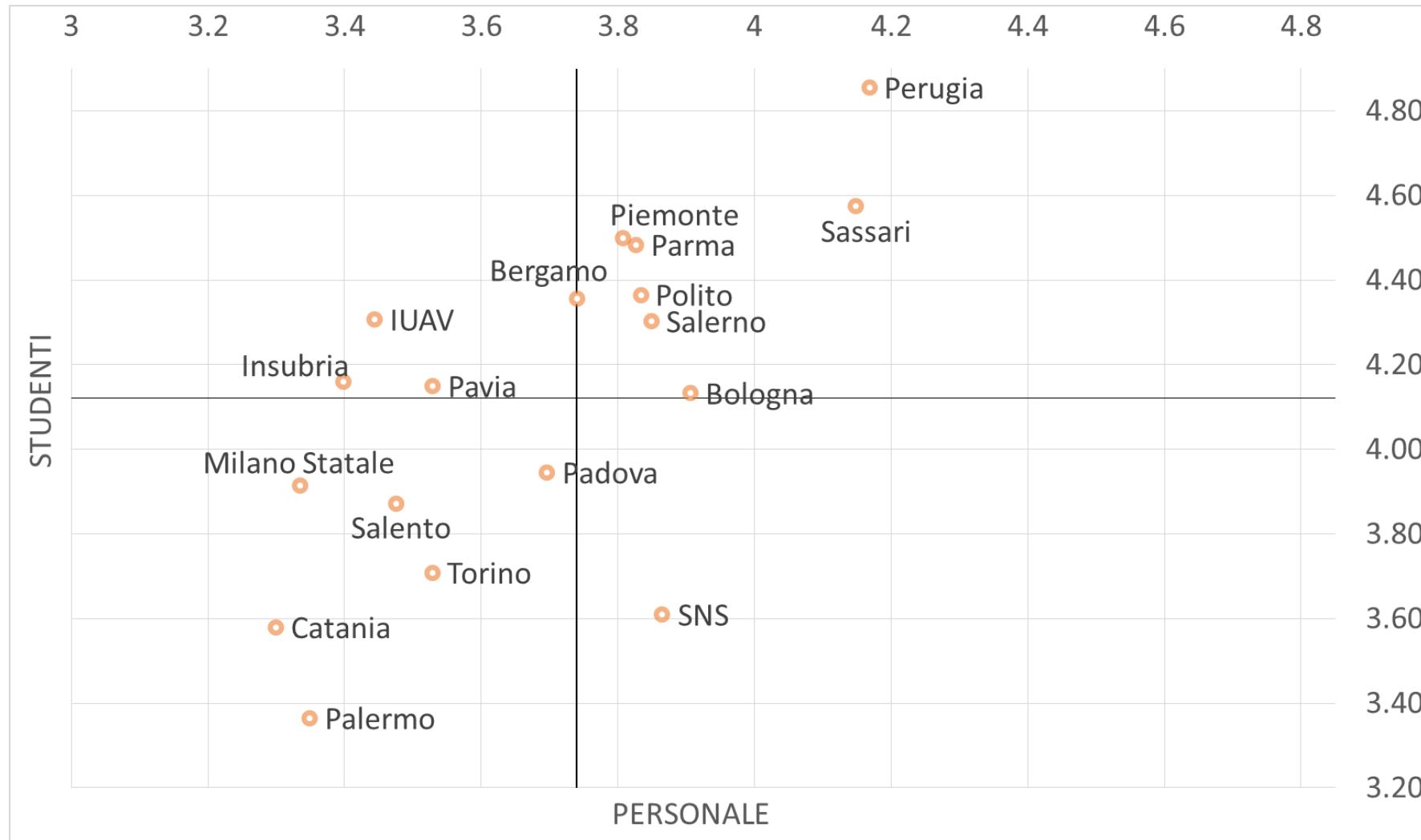
Le rilevazioni DDA e PTA mostrano consistenza nei livelli di soddisfazione percepita



Cosa emerge nel paragone tra personale interno e studenti?

3. La sostenibilità ambientale

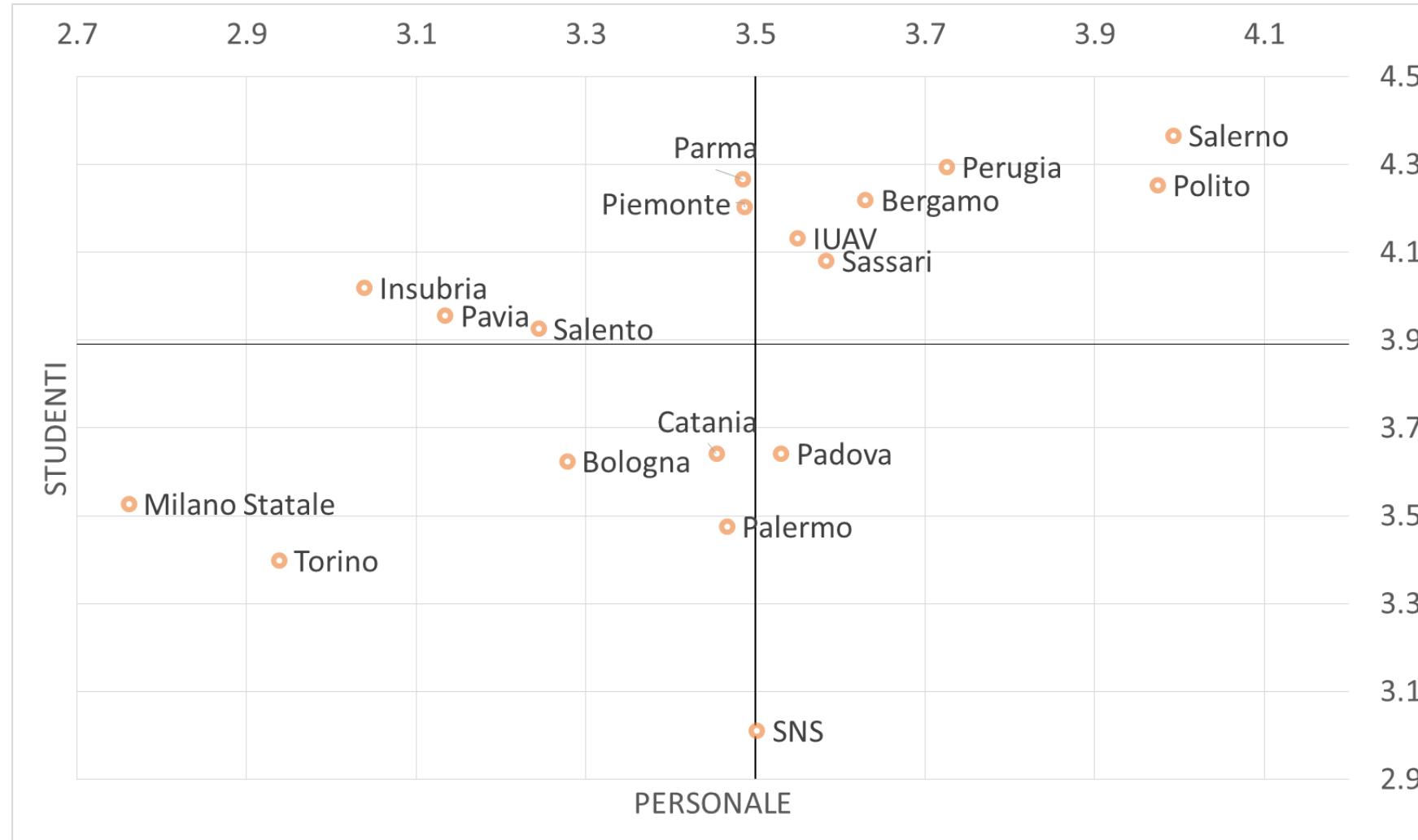
Gestione dei rifiuti



La correlazione è
presente anche nel
confronto personale-
studenti, sebbene
meno accentuata

3. La sostenibilità ambientale

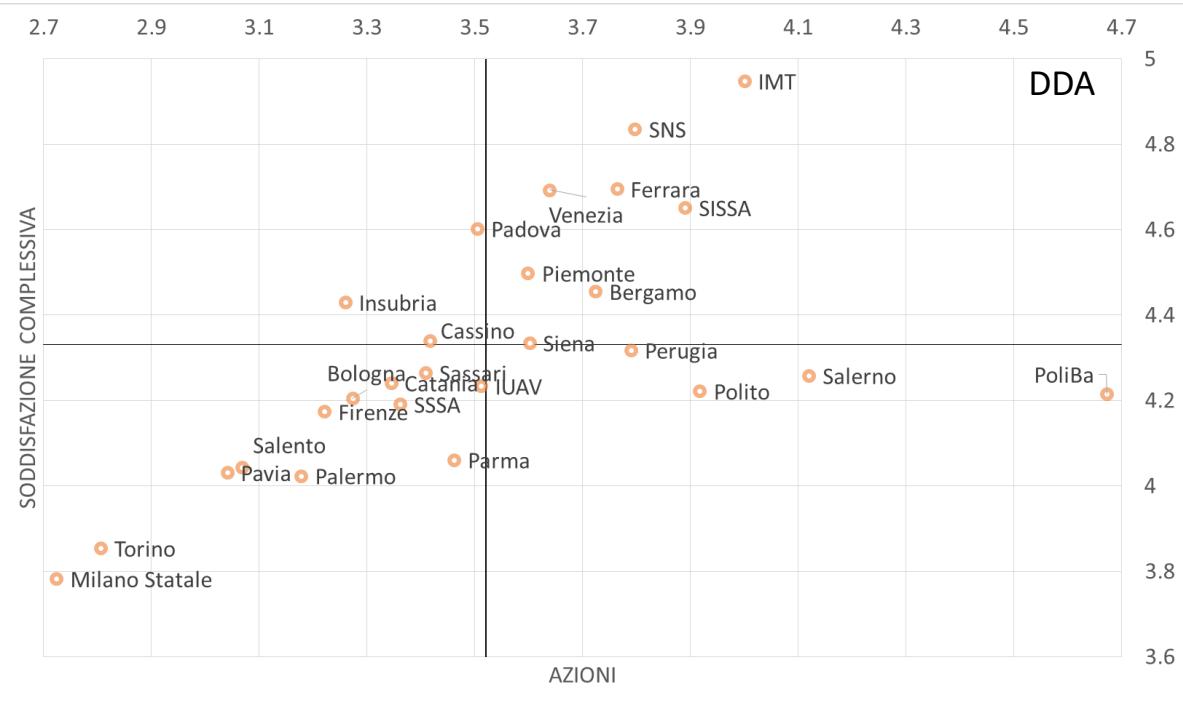
Consumi energetici



- Tale correlazione è ancora meno evidente nei **consumi energetici**
- I livelli di soddisfazione sono in media più contenuti rispetto alla gestione rifiuti

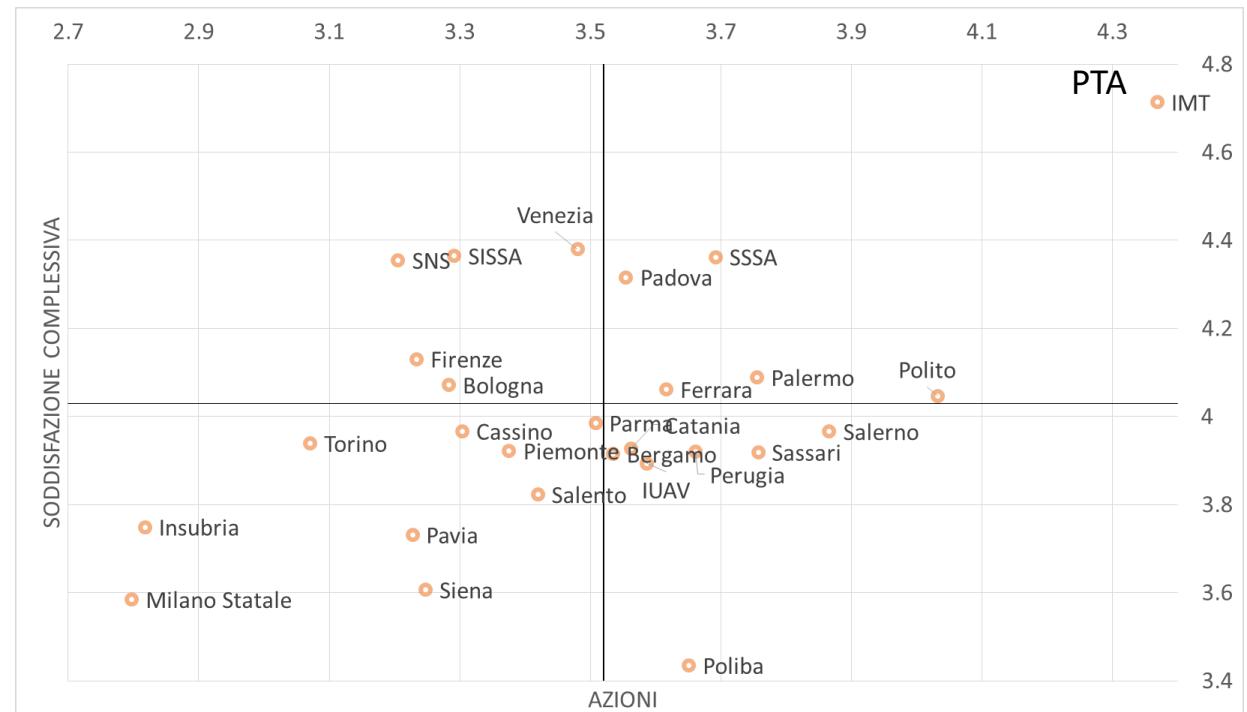
3. La sostenibilità ambientale

Consumi energetici



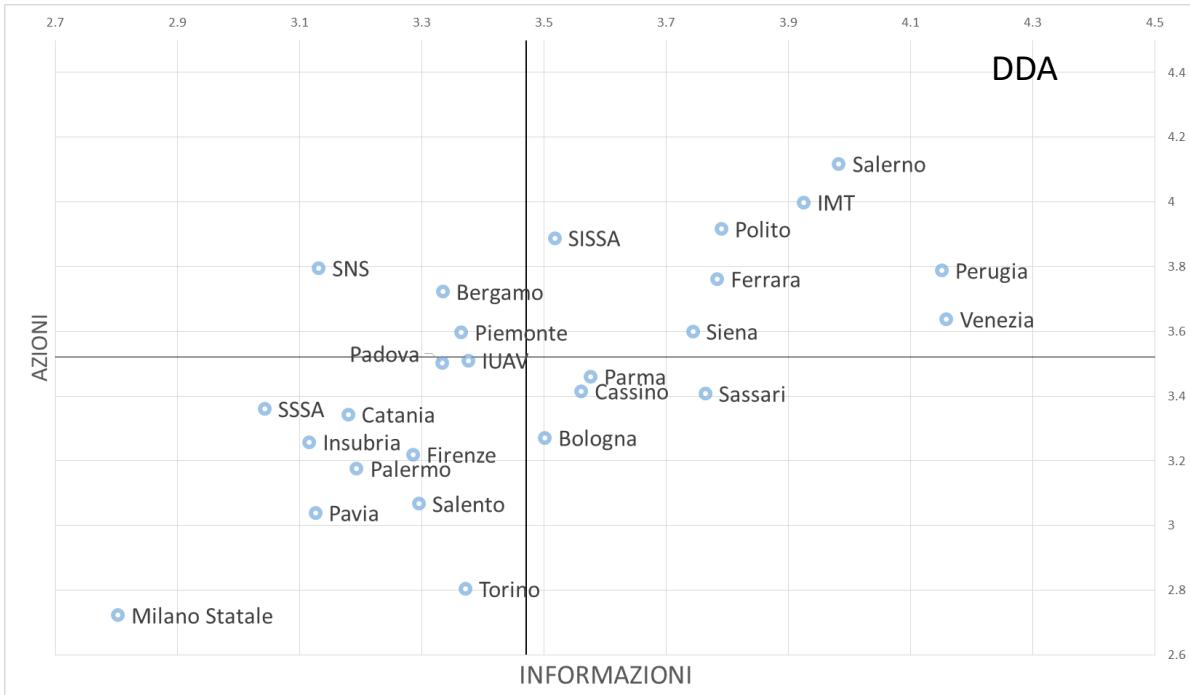
- Correlazione positiva tra la **soddisfazione complessiva** nei servizi e quella rispetto alle azioni (soprattutto DDA)
- La soddisfazione in termini di sostenibilità è più limitata rispetto a quella nei servizi

Vi è correlazione tra la soddisfazione complessiva nei servizi e quella relativa alla sostenibilità?

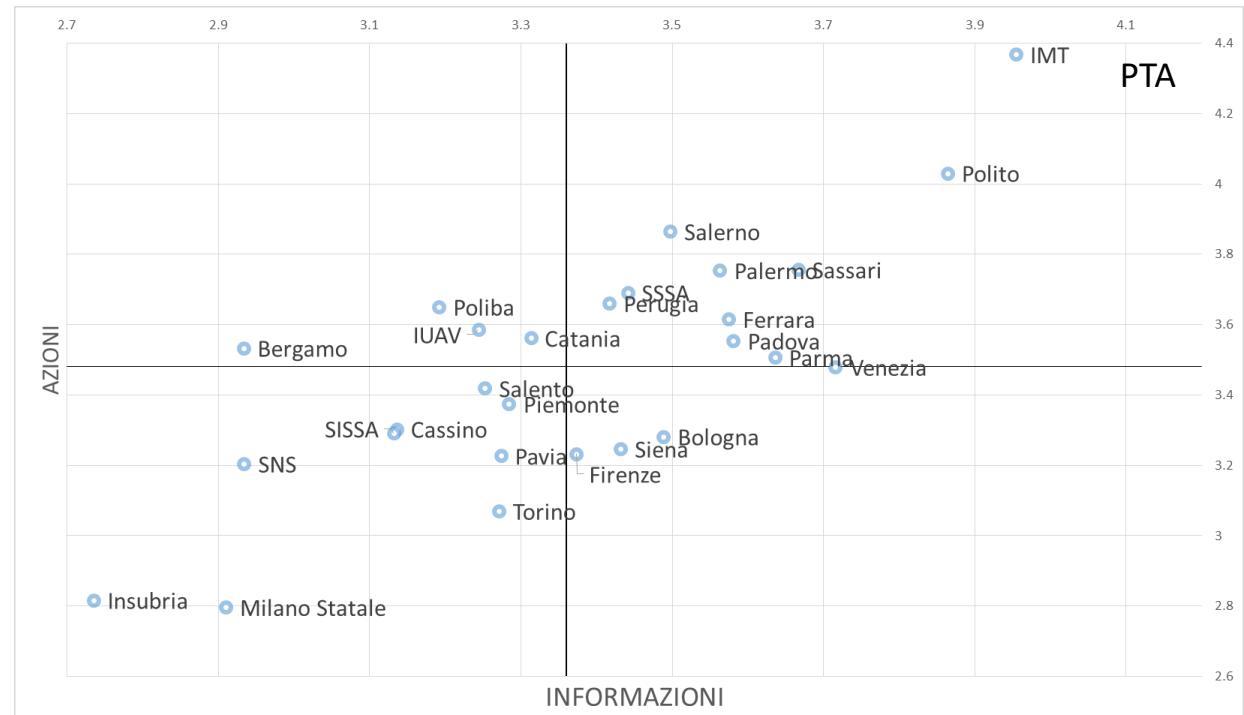


3. La sostenibilità ambientale

Consumi energetici



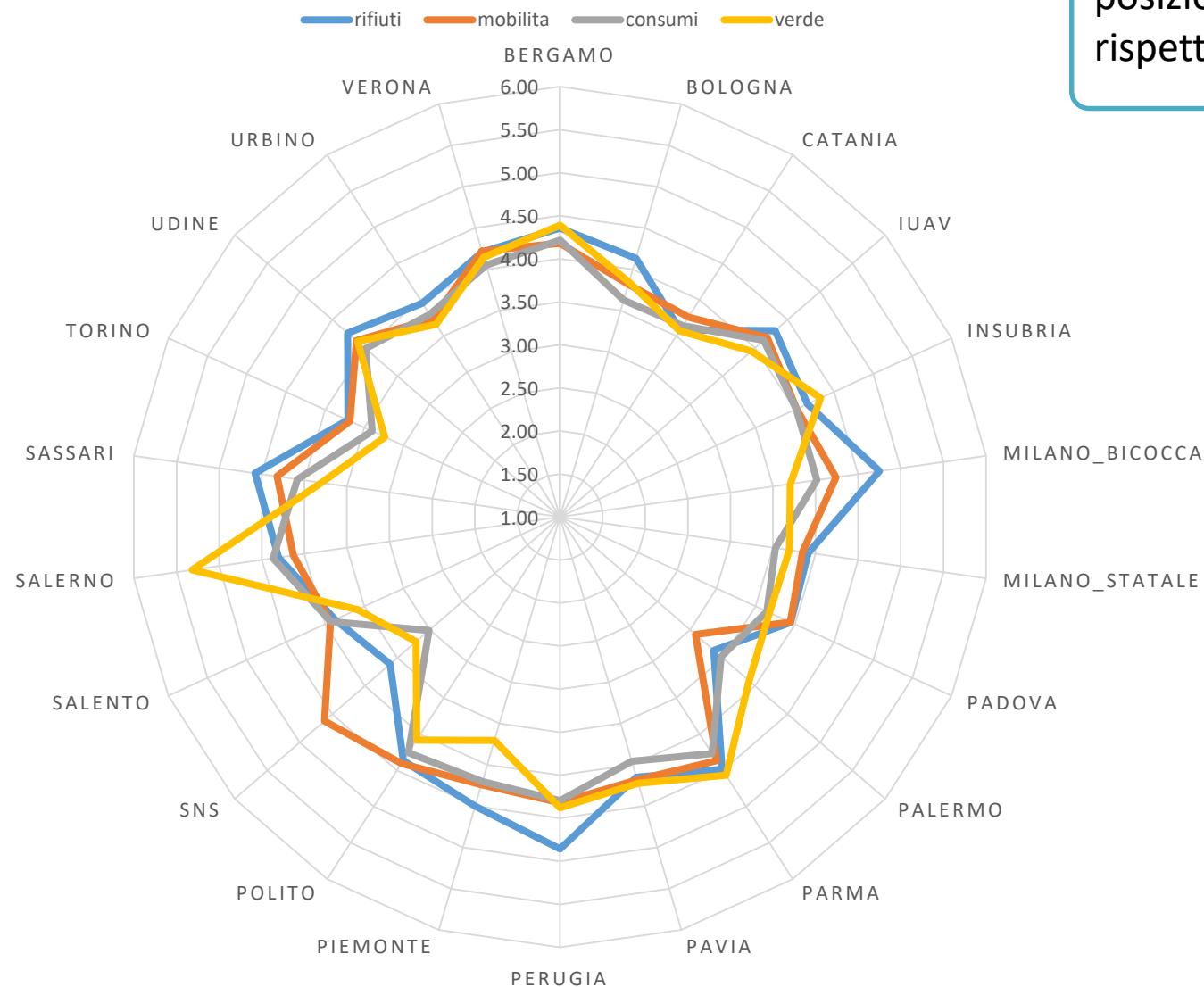
Vi è correlazione tra la soddisfazione relativa al livello di divulgazione sulle azioni intraprese dall'Ateneo e la soddisfazione rispetto alle azioni stesse?



Correlazione positiva tra la **soddisfazione rispetto alle informazioni** e quella rispetto alle azioni → Importanza della comunicazione sulle azioni intraprese

3. La sostenibilità ambientale

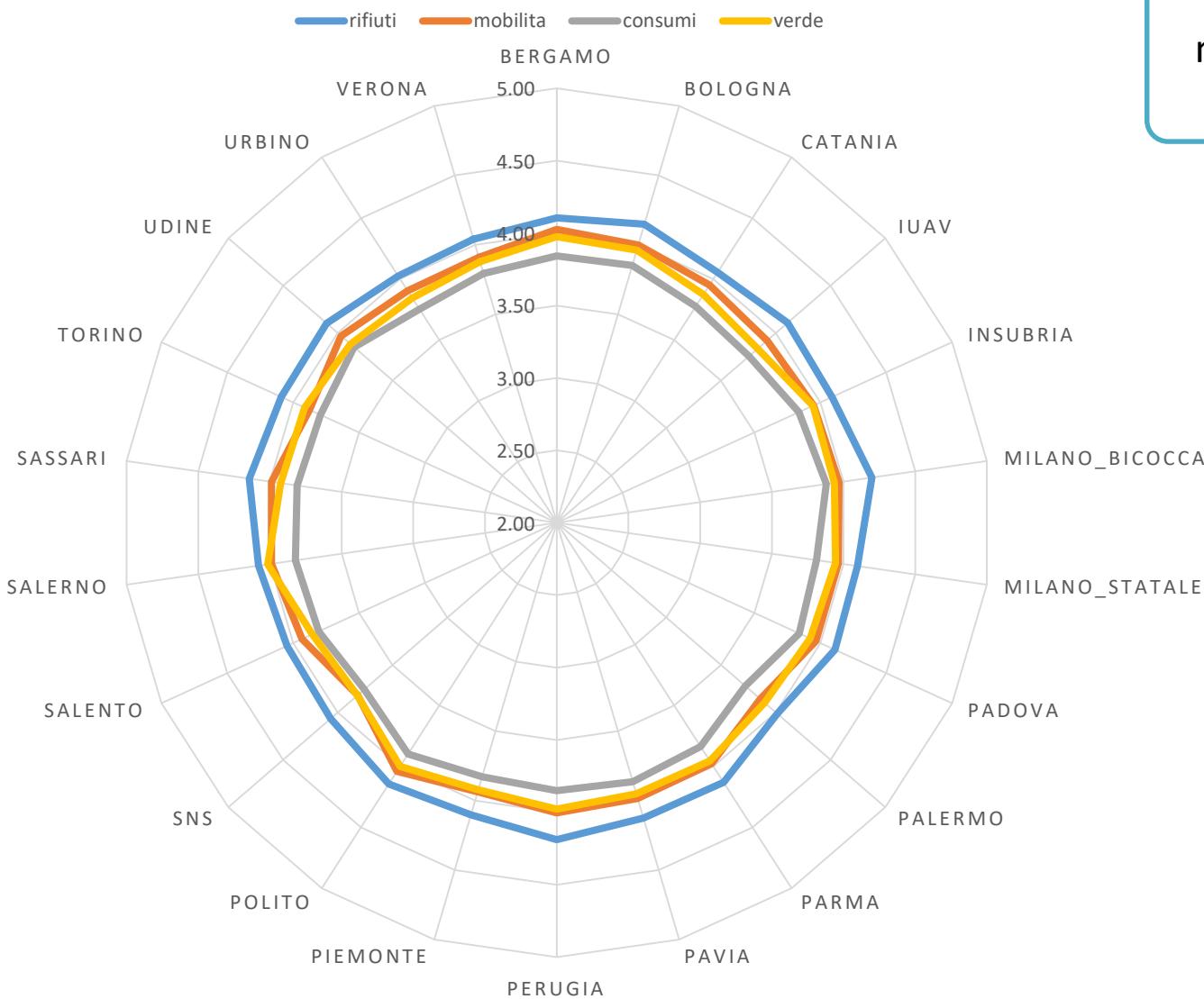
Focus studenti



La rilevazione studenti mostra un posizionamento eterogeneo degli Atenei rispetto a ciascuna dimensione di sostenibilità

3. La sostenibilità ambientale

Focus studenti



«Aggiustando» i valori di percezione per il livello di interesse nelle tematiche di ogni studente, le differenze tra Atenei si minimizzano → Forte effetto di mediazione della sensibilità personale

La razionalizzazione dei consumi energetici rimane comunque il punto maggiormente critico



La sostenibilità negli Atenei

Progetto Good Practice 2018



11 novembre 2019
Enrico Periti, Università di Salerno

La sostenibilità negli Atenei



L'interesse degli Atenei per la **sostenibilità ambientale** dei propri campus ha ricevuto negli ultimi anni una forte accelerazione a livello internazionale.

In questa evoluzione, hanno giocato un peso importante l'aumento della **mobilità internazionale degli studenti**

e la parallela diffusione dei «**ranking**», che rappresentano la principale fonte informativa di cui gli studenti potenziali dispongono nella scelta di una università internazionale.



La sostenibilità negli Atenei

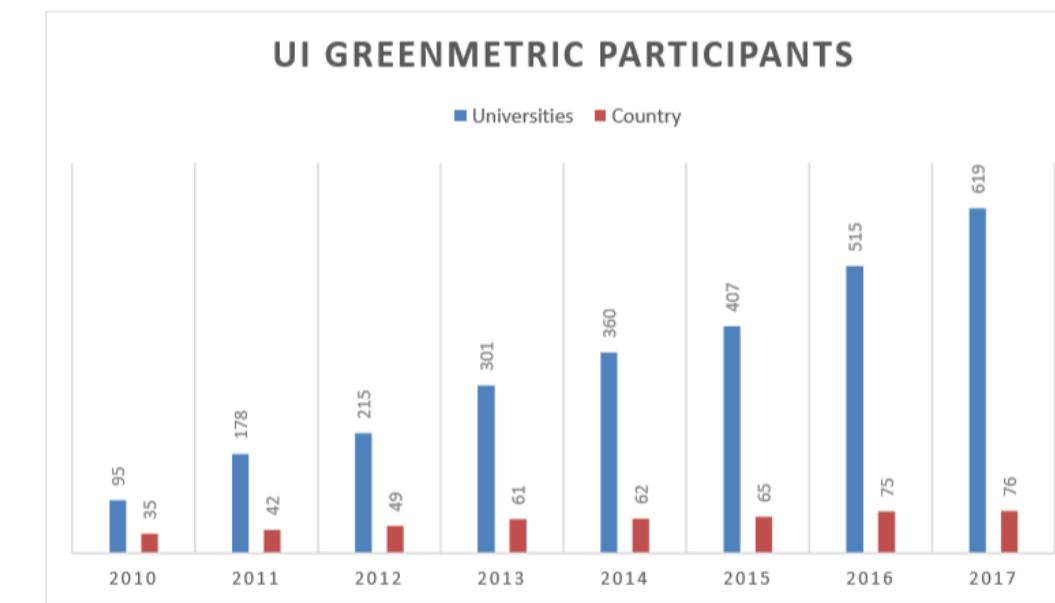
Uno dei ranking internazionali più noti, **UI Greenmetric (UIGM)**, si è focalizzato proprio sulle prestazioni ambientali delle università; la sua introduzione ha rappresentato un forte incentivo alla misura del livello di sostenibilità degli Atenei. La maggiore attenzione al tema della sostenibilità si è tradotta anche nella creazione di una serie di **reti universitarie**, finalizzate allo scambio di esperienze e all'accelerazione del miglioramento degli Atenei che ne fanno parte. Si è così creato un circolo virtuoso.



Migliorando le proprie prestazioni, le Università sono stimolate a diffondere i risultati ottenuti. Questi risultati forniscono suggerimenti e idee ad altri Atenei, a loro volta impegnati a migliorarsi, con un effetto positivo sulla sostenibilità complessiva e sulla disponibilità di dati e informazioni.

La sostenibilità negli Atenei

In riferimento all'attestato ranking di **UI Greenmetric**, la rilevanza crescente riconosciuta alla classifica è messa in luce dal trend del numero di atenei partecipanti: in soli nove anni l'adesione al World University Rankings è cresciuta in maniera costante e significativa: da **95** università partecipanti nel **2010** si è passati a **1437** università partecipanti nel **2018**.

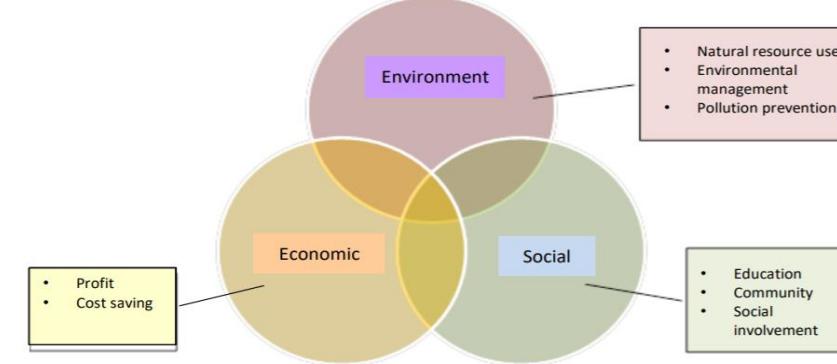


Numero di università partecipanti a UI GreenMetric World University Rankings, per edizione



La sostenibilità negli Atenei

Il ranking di UIGM viene realizzato sulla base delle risposte ad un **questionario di valutazione**, volto a misurare l'impegno delle università in termini di sostenibilità ambientale. Il questionario si basa su un **framework** sviluppato da UI GreenMetric con la collaborazione di esperti sia nel campo della sostenibilità sia nello sviluppo di ranking.



Il framework prende come riferimento **le 3 dimensioni di sostenibilità** che caratterizzano la **Triple Bottom Line: ambientale, economica e sociale**, pur focalizzandosi in modo prevalente sulla sostenibilità ambientale e analizzando le altre due dimensioni sono per i riflessi che la sostenibilità ambientale ha su di essi (*la dimensione economica è considerata attraverso l'analisi degli elementi di costo e di ricavo connessi alle prestazioni ambientali, mentre la sostenibilità sociale viene inclusa attraverso il tema dell'educazione, della comunità e dell'impegno sociale connessi alla sostenibilità ambientale*).



La sostenibilità negli Atenei

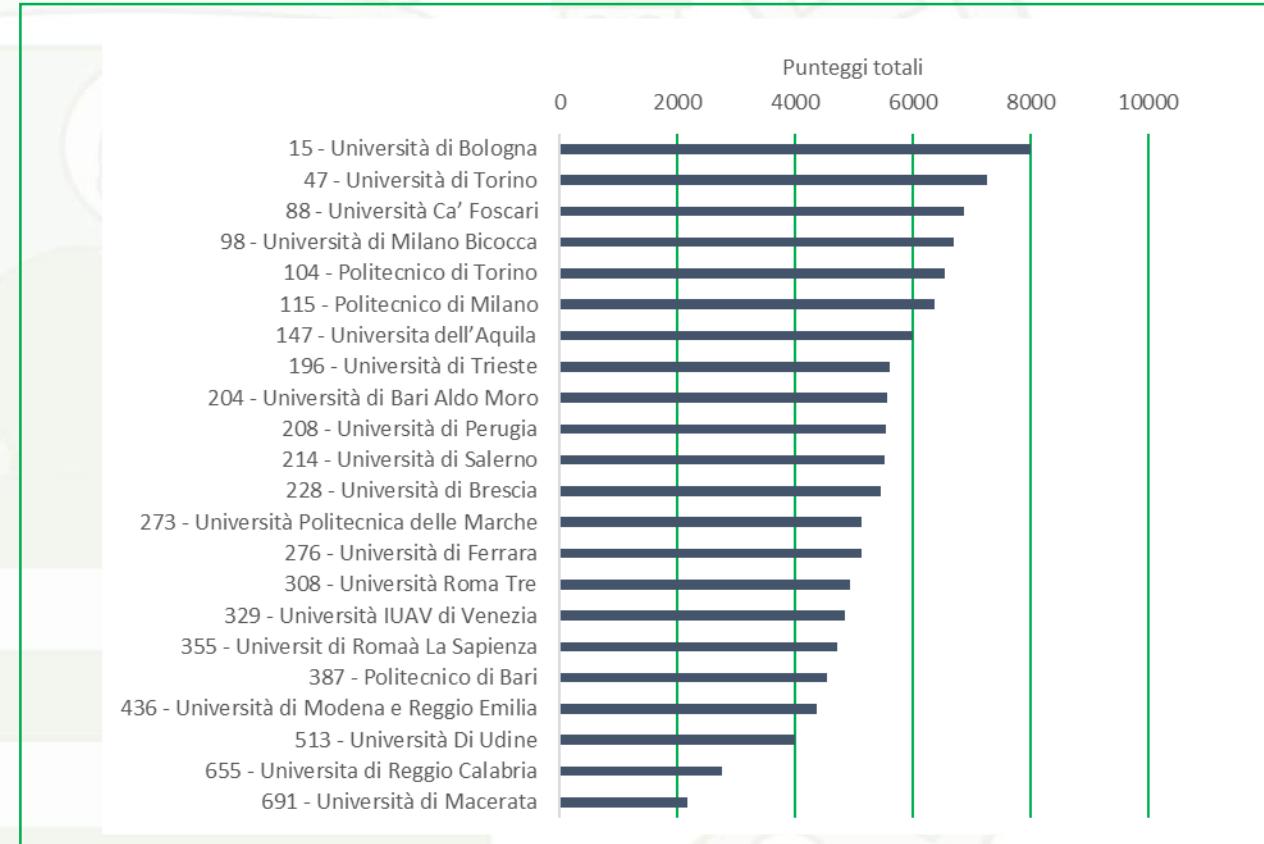
Le prime 50 università UI GreenMetric World University Rankings 2018

Ranking	University	Total Score	Ranking	University	Total Score
1	Wageningen University & Research	9125	26	University of Warwick	7625
2	University of Nottingham	8600	27	Universitas Indonesia	7625
3	University of California Davis	8575	28	Universitat Bayreuth	7625
4	University of Oxford	8525	29	Freie Universität Berlin	7575
5	Nottingham Trent University	8450	30	Western Michigan University	7575
6	Umwelt-Campus Birkenfeld	8350	31	Delft University of Technology TU Delft	7575
7	University of Groningen	8350	32	Universiti Putra Malaysia	7575
8	Bangor University	8325	33	Carleton University	7550
9	University College Cork	8250	34	University of Texas Austin	7525
10	University of Connecticut	8150	35	University of Leicester	7500
11	University of North Carolina Chapel Hill	8125	36	University of Malaya	7500
12	Dublin City University	8025	37	Universitat Autònoma de Barcelona	7475
13	Keele University	8025	38	Universidade Federal de Lavras – UFLA	7475
14	University of Bradford	8000	39	Washington University Saint Louis	7450
15	Universita di Bologna	8000	40	Bogor Agricultural University	7450
16	Universidad de Alcalá	7975	41	RUDN University	7425
17	Shandong Normal University	7975	42	King Abdulaziz University	7400
18	Georgia Institute of Technology	7975	43	Universidad Autónoma de Occidente	7350
19	University of Sussex	7975	44	National Pingtung University of Science & Technology	7350
20	University of Limerick	7975	45	York University	7300
21	Universitat für Bodenkultur Wien	7975	46	Czech University of Life Sciences Prague	7275
22	Université de Sherbrooke	7750	47	Università degli Studi di Torino	7275
23	Universidade de São Paulo USP	7750	48	Shinshu University	7275
24	Leiden University	7725	49	UNSW Sydney	7275
25	Aalto University	7725	50	University of Zanjan	7275

Fonte: UI GreenMetric World University Rankings, 2018

La sostenibilità negli Atenei

Atenei italiani presenti in UI GreenMetric World University Rankings 2018

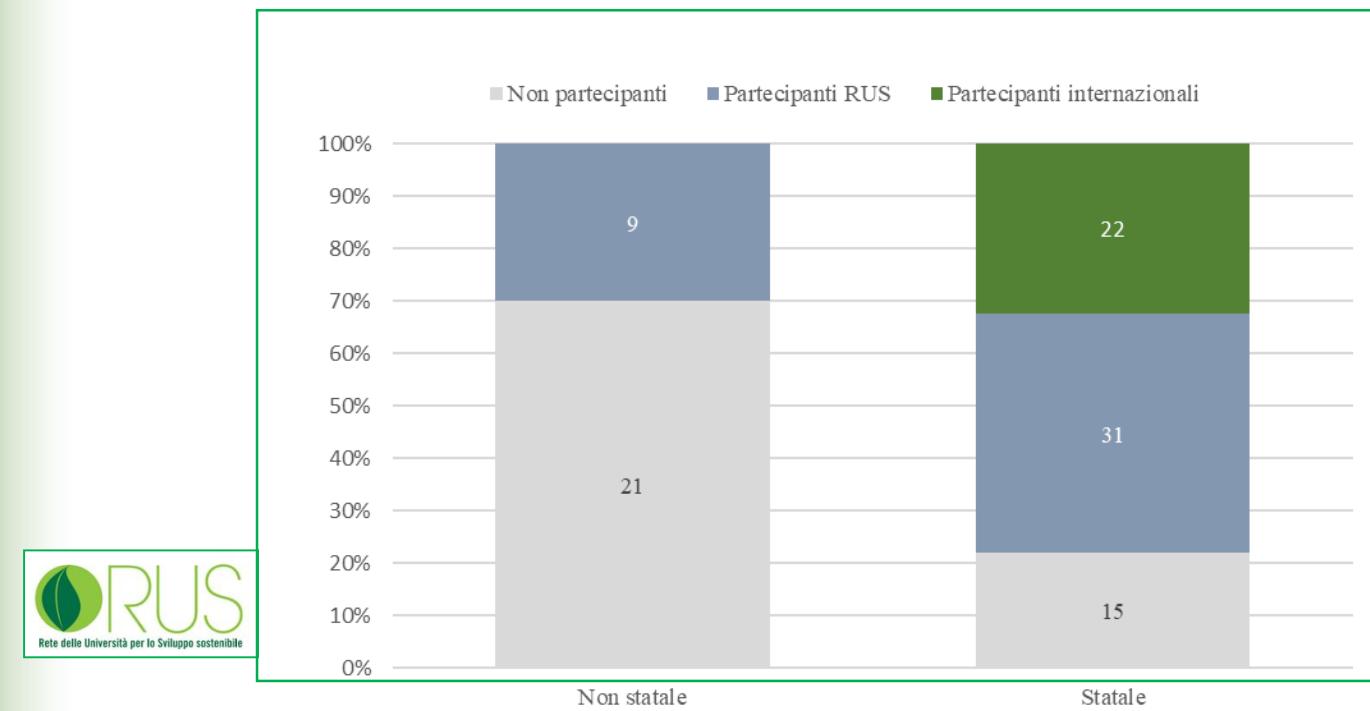




La sostenibilità negli Atenei

Molti Atenei italiani fanno oggi parte delle principali reti internazionali dei campus sostenibili. In ambito nazionale c'è la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile - **RUS**, promossa dalla CRUI nel 2015, come prima realtà italiana finalizzata alla condivisione e al coordinamento delle istituzioni universitarie statali impegnate sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale.

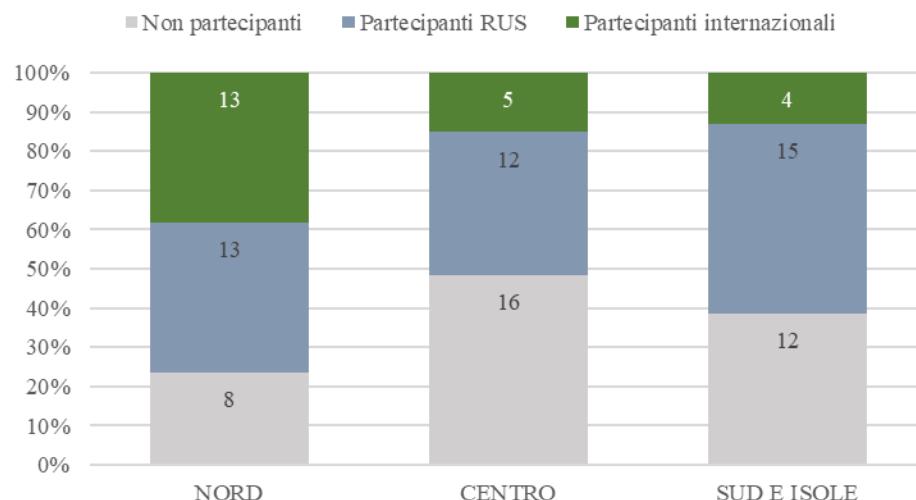
Atenei italiani all'interno delle associazioni di campus sostenibili



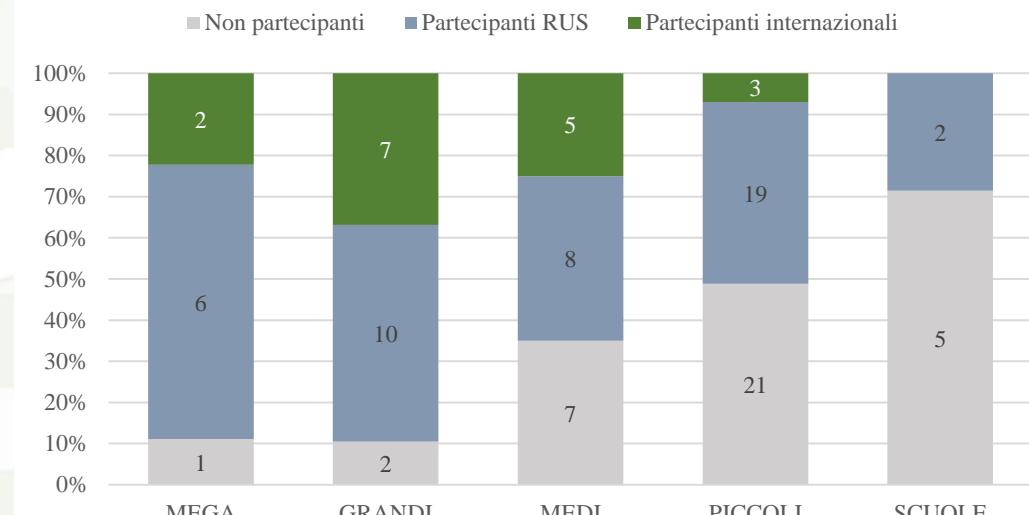
Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile

La sostenibilità negli Atenei

Atenei italiani all'interno delle associazioni di campus sostenibili per area geografica



Atenei italiani all'interno delle associazioni di campus sostenibili per dimensione dell'istituzione





La sostenibilità negli Atenei

Le dimensioni della sostenibilità ambientale adottate nell'indagine

DIMENSIONE	AREE DI ANALISI
Ambiente	Aree verdi Riciclo dell'acqua
Energia e cambiamento climatico	Smart building Rinnovabili Emissioni e carbon footprint Uso efficiente dell'energia
Rifiuti	Riduzione di utilizzo di carta e plastica Raccolta differenziata Smaltimento rifiuti speciali
Trasporti	Veicoli nel campus e trasporto pubblico Veicoli a emissioni zero Veicoli per trasporto materiali

La sostenibilità negli Atenei

L'indagine empirica si è basata sull'invio di un questionario on-line ai **68 Atenei statali italiani**. Il questionario, delineato rispetto alle dimensioni della sostenibilità (Energia, Rifiuti, Ambiente e Mobilità), si compone di 4 sezioni:

1 il **contesto** in cui gli Atenei sono inseriti



2 gli **obiettivi** attuali e futuri

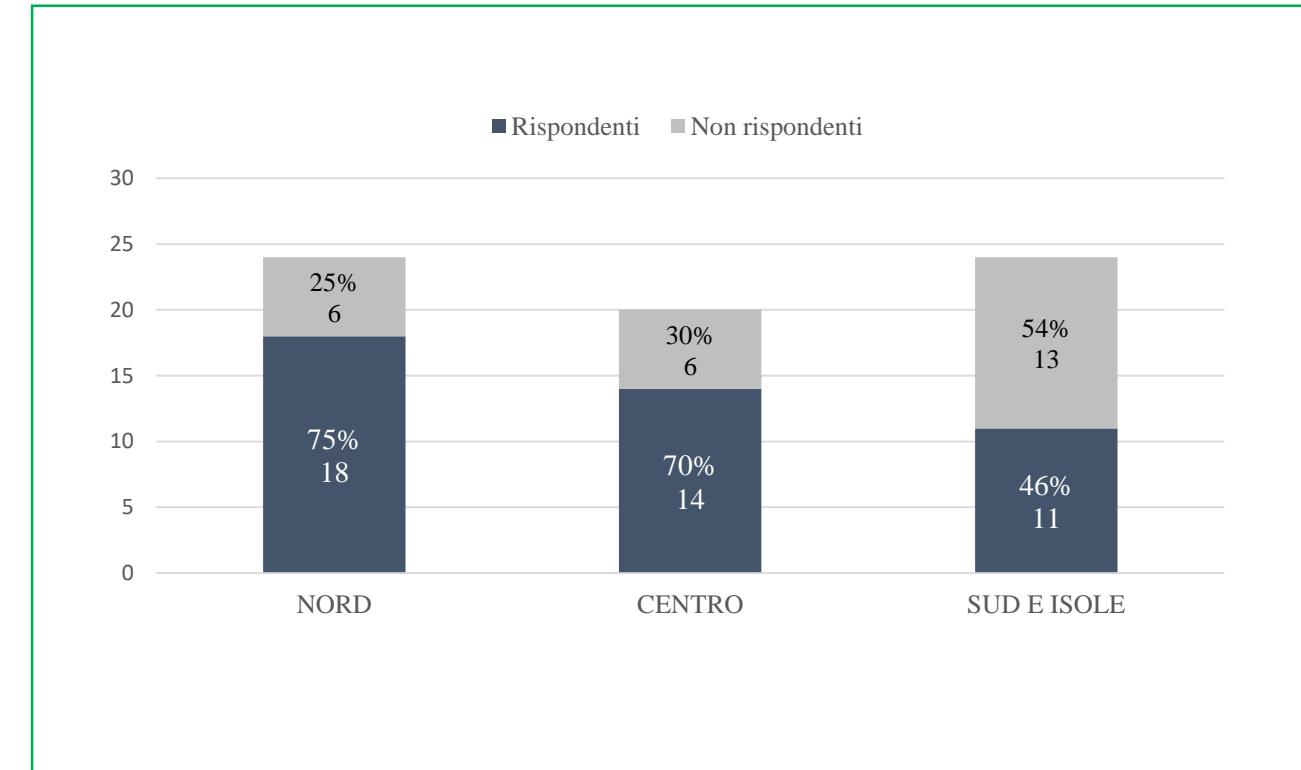
3 le **azioni** messe in atto per ciascuna dimensione

4 la **governance** e l'**organizzazione**



La sostenibilità negli Atenei

Distribuzione geografica degli atenei partecipanti all'indagine



La sostenibilità negli Atenei

Priorità assegnata alle diverse dimensioni ambientali

2016-2018

	Energia	Rifiuti	Ambiente	Mobilità
Nessuna priorità	7%	12%	19%	23%
Bassa priorità	19%	26%	44%	30%
Media priorità	26%	51%	26%	35%
Massima priorità	49%	12%	12%	12%
Valutazione media	2,16	1,63	1,30	1,35

2019-2021

	Energia	Rifiuti	Ambiente	Mobilità
Nessuna priorità	2%	5%	7%	7%
Bassa priorità	12%	21%	33%	33%
Media priorità	30%	49%	37%	37%
Alta priorità	56%	26%	23%	23%
Valutazione media	2,40	1,95	1,77	1,77

in crescita



La sostenibilità negli Atenei

Presenza della sostenibilità nei documenti di programmazione

DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	Numero	Percentuale
L'Ateneo non dispone di un documento relativo alla propria politica di sostenibilità e non inserisce obiettivi di sostenibilità nel piano strategico e nel piano della performance	24	56%
L'Ateneo non dispone di un documento relativo alla propria politica di sostenibilità ma inserisce obiettivi di sostenibilità nel piano strategico o nel piano della performance	7	16%
L'Ateneo dispone di un documento relativo alla propria politica di sostenibilità, con riflessi sul piano strategico e sul piano della performance	12	28%
TOTALE	43	100%



La sostenibilità negli Atenei

Responsabilità sugli obiettivi di sostenibilità

RESPOSANBILITÀ	Numero di Atenei	Percentuale
Non vi sono delegati/responsabili gestionali sugli obiettivi di sostenibilità	28	65%
La responsabilità è affidata a un docente	7	16%
La responsabilità è affidata a un ruolo manageriale	8	19%
TOTALE	43	100%



La sostenibilità negli Atenei

Responsabilità sugli obiettivi di sostenibilità: confronto fra atenei (%)

RESPOSANBILITÀ	Atenei con Documento	Atenei senza Documento
Non vi sono delegati/responsabili gestionali sugli obiettivi di sostenibilità	17	84
La responsabilità è affidata a un docente	25	13
La responsabilità è affidata a un ruolo manageriale	58	3
TOTALE	100	100

Agenda

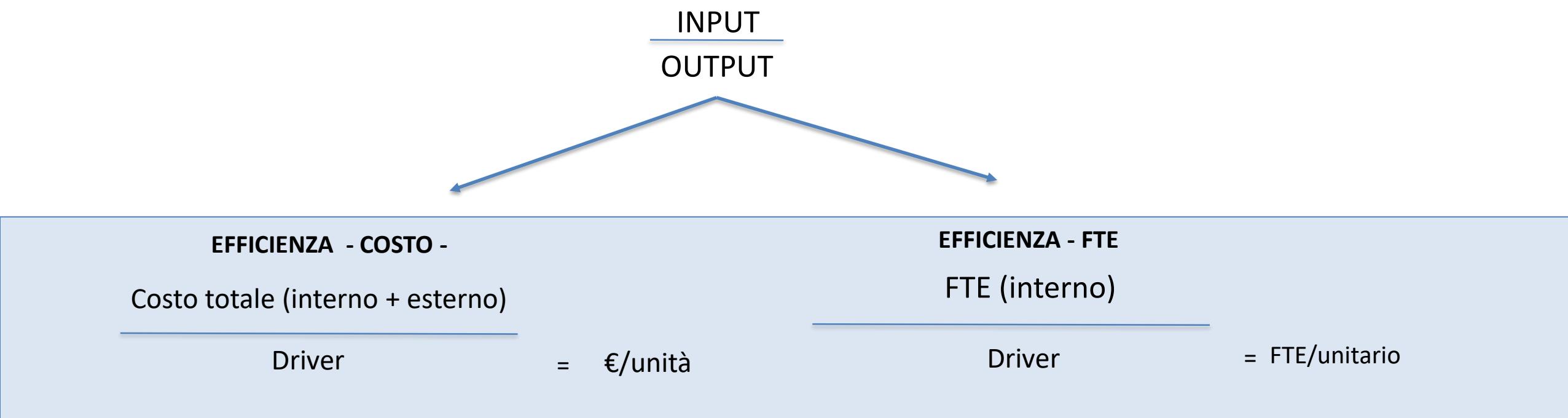
- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

Dati, processi e dimensionamento organizzativo

Focus sull'*efficienza* dei processi amministrativi

- Gli indicatori di efficienza in GP
- Le analisi di efficienza sui servizi amministrativi
- Esperienze di uso interno dei dati di efficienza

Gli indicatori di efficienza



Benchmarking inter-ateneo e temporale

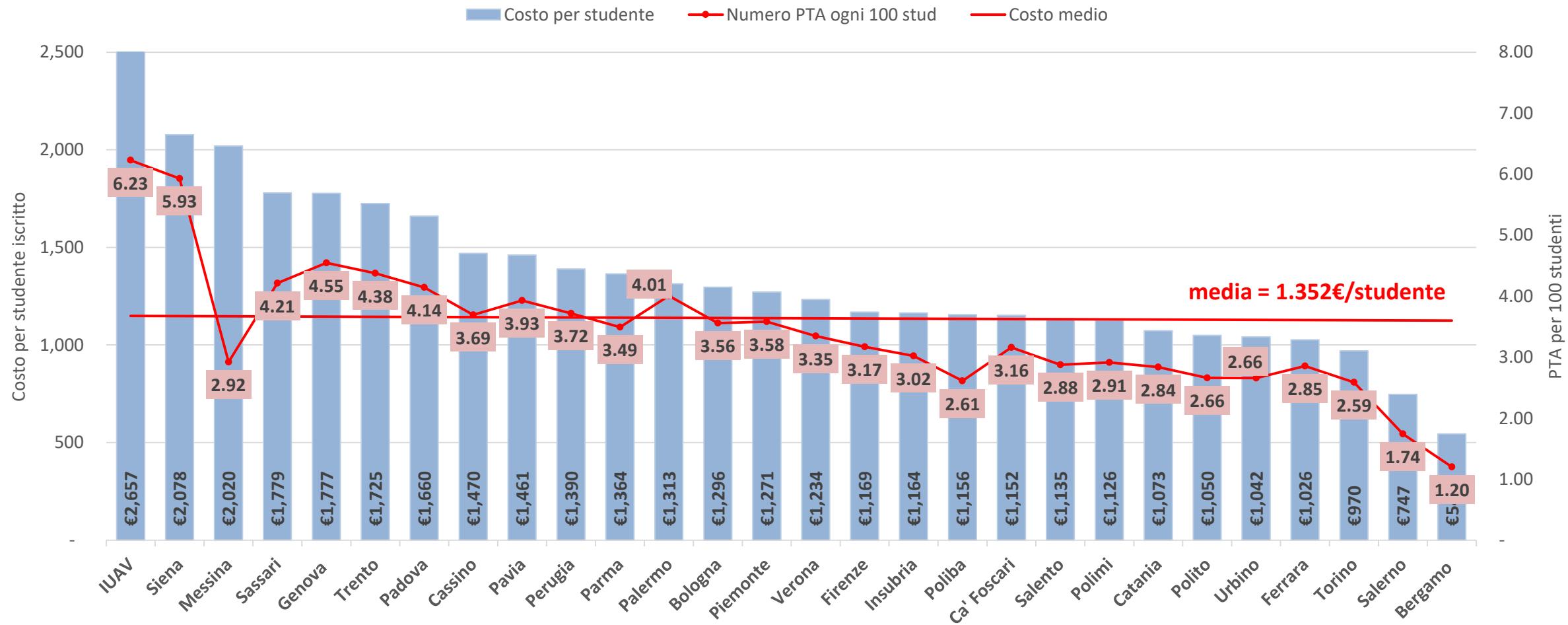
- Costi unitari tra atenei → prestazione di efficienza
- Scelte di investimento sui servizi
- Scelte insourcing/outsourcing
- Scelte accentramento/decentramento
- *Integrazione con percezione servizio*

L'efficienza complessiva dei servizi amministrativi

Costo per studente

Costo totale (interno + esterno)
Nr studenti iscritti

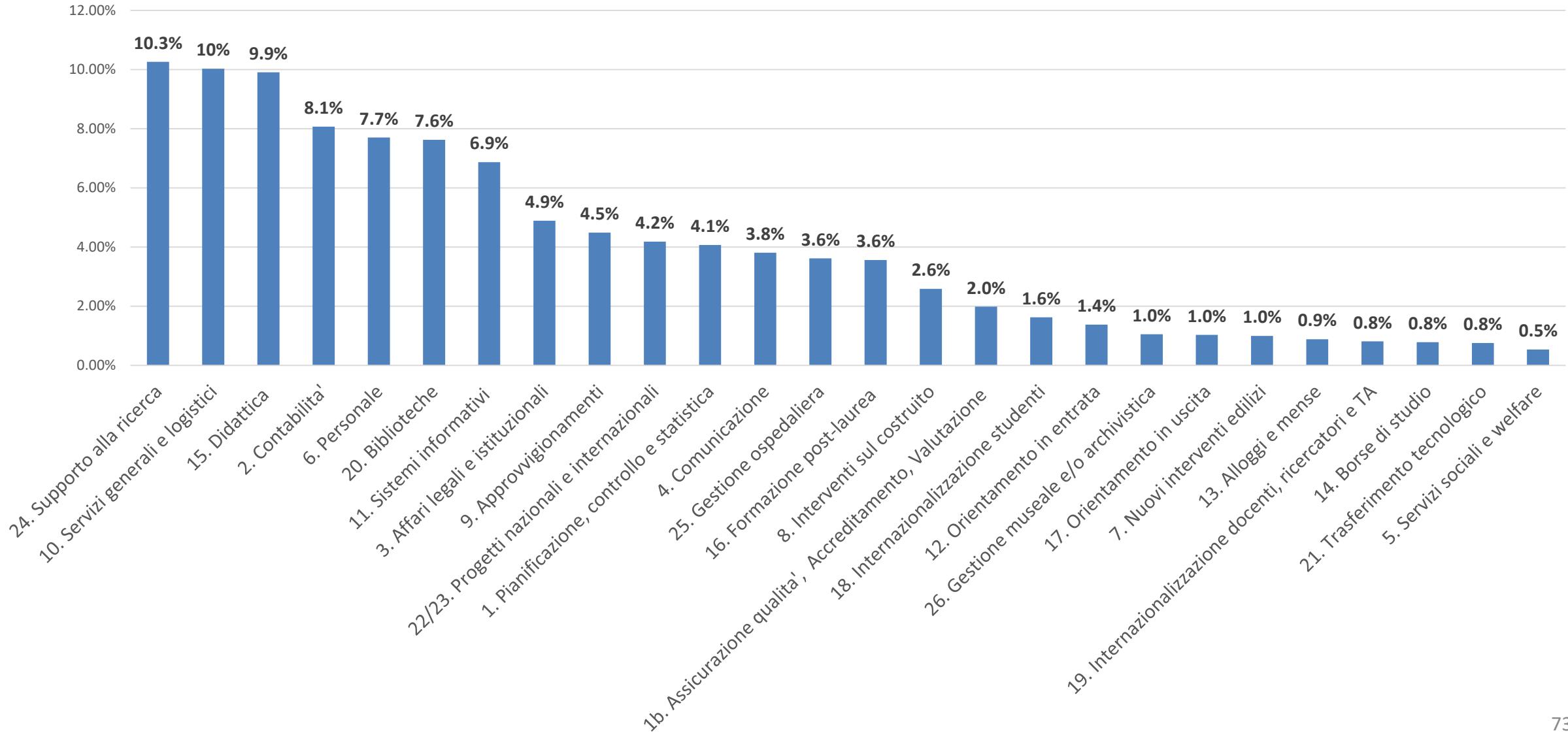
Costo e PTA per studenti iscritti



L'investimento medio sui servizi amministrativi

COSTO SERVIZIOi (PD+COLL+SER)

COSTI TOTALI

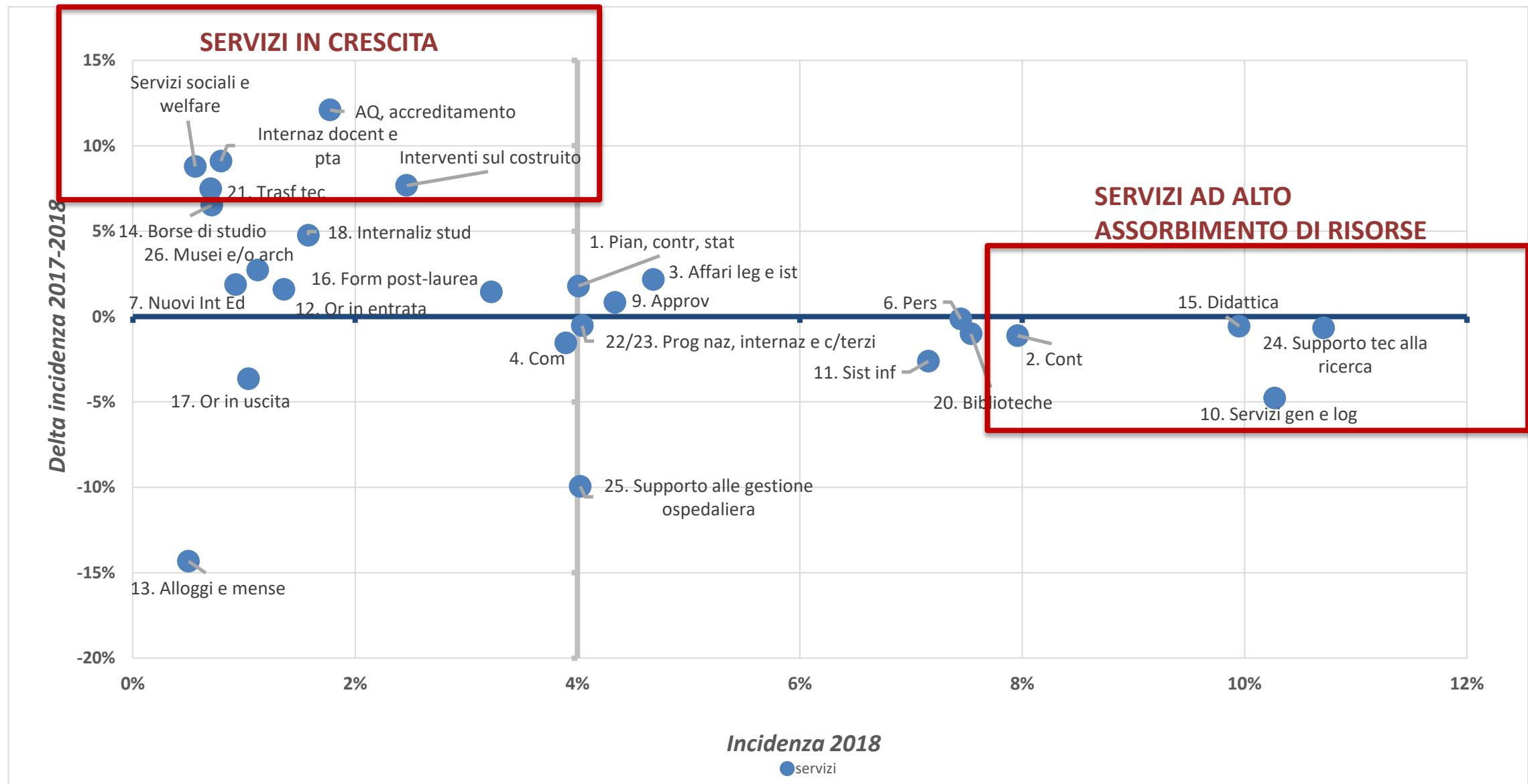


L'investimento medio sui servizi amministrativi

Diversità di scelte tra atenei di diverse dimensioni e scuole

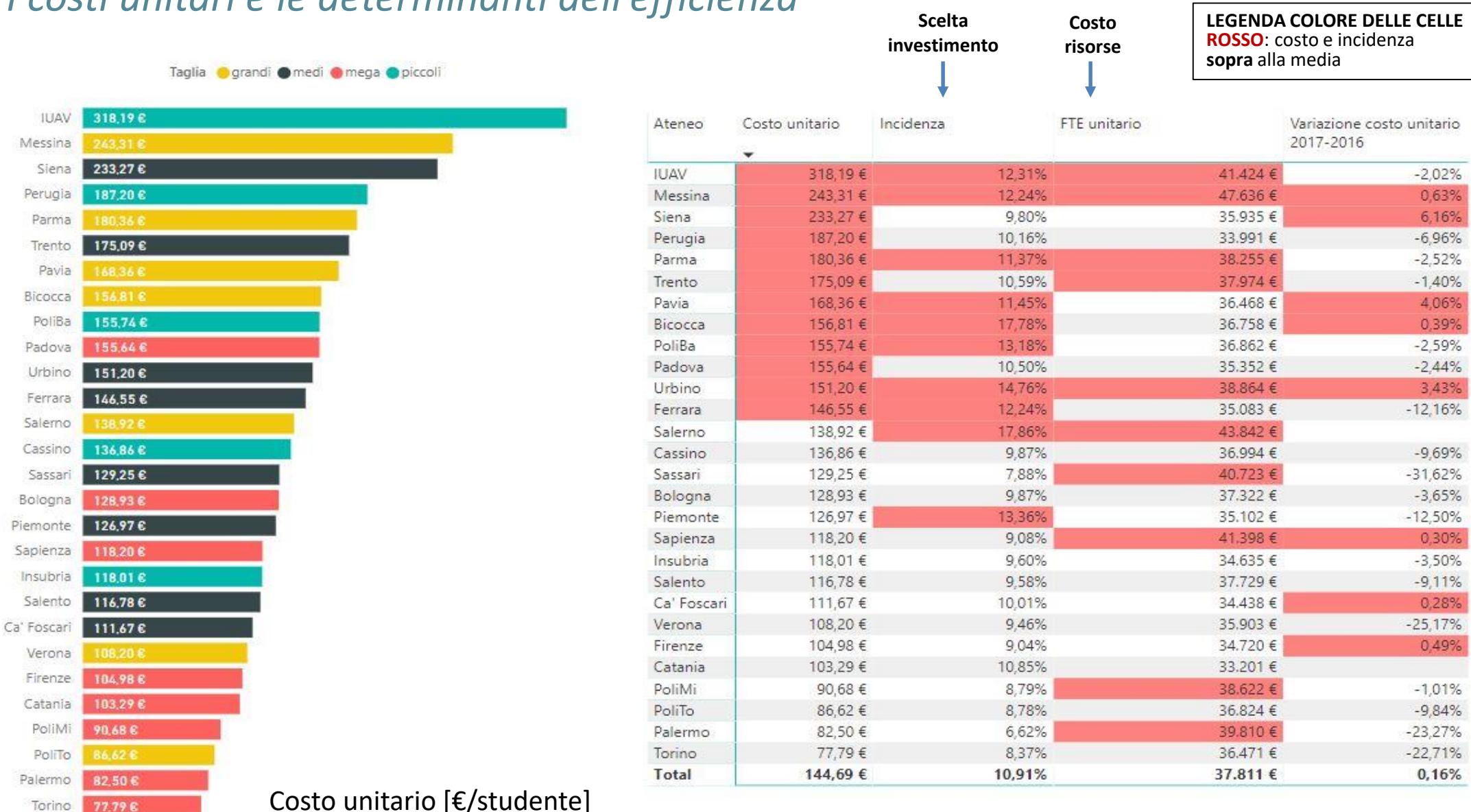
Servizio	Scuole	Piccoli	Medi	Grandi	Mega
24. Supporto tecnico all'attivita' di ricerca	10,71%	7,45%	16,39%	11,22%	12,51%
10. Servizi generali e logistici	14,38%	11,33%	8,08%	8,38%	10,74%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	1,48%	10,27%	11,75%	12,27%	9,69%
2. Contabilita'	7,58%	8,26%	7,25%	8,62%	8,19%
20. Biblioteche	5,93%	7,66%	8,23%	9,90%	8,13%
6. Personale	6,82%	8,41%	6,56%	6,84%	7,60%
11. Sistemi informativi	6,46%	6,61%	7,26%	7,62%	7,41%
3. Affari legali e istituzionali	4,66%	4,87%	4,14%	4,92%	4,29%
9. Approvigionamenti	6,23%	3,70%	3,48%	4,45%	4,51%
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	5,01%	5,13%	4,12%	3,40%	4,01%
4. Comunicazione	5,27%	4,24%	4,06%	2,96%	4,17%
1. Pianificazione, controllo e statistica	5,87%	4,79%	2,73%	2,41%	3,33%
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	3,30%	3,09%	2,84%	5,35%	2,96%
8. Edilizia _Interventi sul costruito	3,61%	2,04%	2,16%	1,49%	2,39%
18. Internazionalizzazione studenti	0,84%	1,70%	2,08%	1,79%	1,60%
1b. Assicurazione qualita', Accreditamento, Valutazione	1,51%	1,91%	1,65%	1,63%	1,48%
12. Orientamento in entrata	1,20%	1,71%	1,61%	1,03%	1,15%
26. Gestione museale e/o archivistica	0,31%	0,81%	0,64%	0,77%	1,57%
17. Orientamento in uscita	0,65%	1,34%	1,16%	0,71%	1,07%
7. Edilizia _Nuovi interventi edili	0,43%	0,68%	0,86%	1,38%	0,88%
14. Gestione delle borse di studio	0,39%	1,02%	0,62%	0,99%	0,61%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	1,36%	0,64%	0,68%	0,47%	0,70%
21. Trasferimento tecnologico	1,10%	1,13%	0,64%	0,71%	0,43%
5. Servizi sociali e welfare	0,36%	0,71%	0,73%	0,54%	0,47%
13. Gestione alloggi e mense	4,43%	0,37%	0,29%	0,14%	0,11%

L'evoluzione dell'investimento sui servizi



Efficienza: i risultati «tradizionali»

I costi unitari e le determinanti dell'efficienza

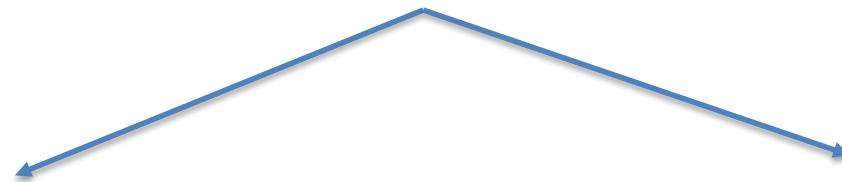




Quali usi interni dei dati di efficienza?



Quali usi interni dei dati di efficienza?



I dati di efficienza e il
dimensionamento organizzativo

- SSSA
- SNS

I dati di efficienza e l'analisi dei
processi interni

- IMT

Progetto Dimensionamento Organizzativo

Scuola Sant'Anna

Luca Bardi

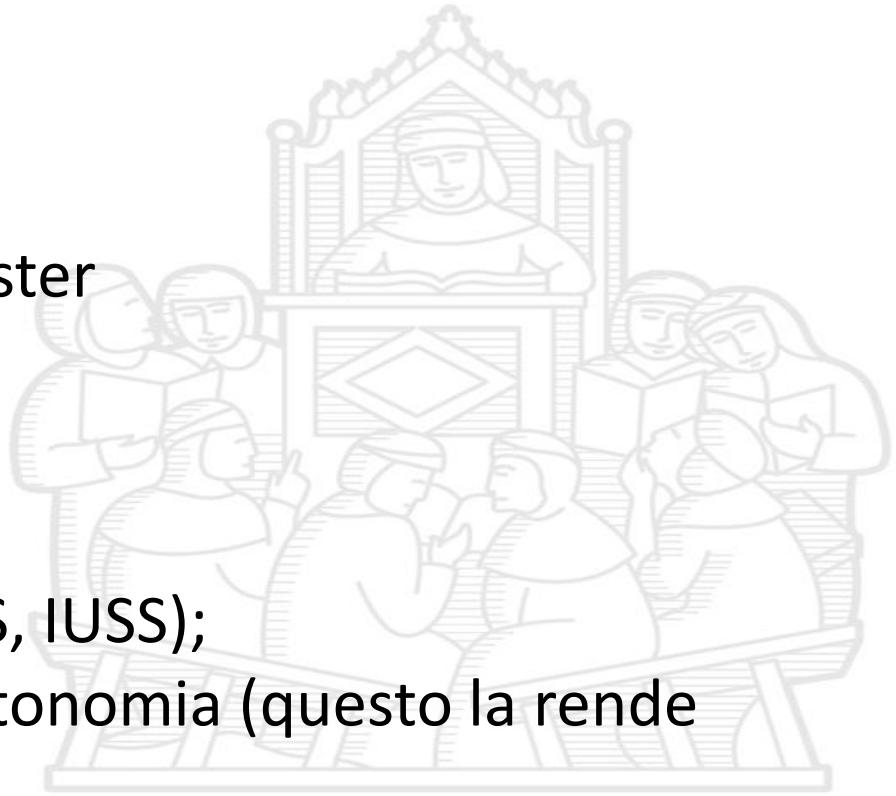
Riunione Finale Progetto Good Practice

11/11/2019



Scuola Sant'Anna in sintesi

- Istituto a ordinamento speciale
- Dimensioni:
 - Circa 150 docenti/ricercatori
 - Oltre 200 assegnisti
 - Allievi: 290 ordinari collegio, 350 phd; 150 master
 - Quasi 700 progetti di ricerca attivi
 - Bilancio: 60 milioni di proventi (50% autof)
- Organizzazione, elementi salienti:
 - governance federata con altre due scuole (SNS, IUSS);
 - articolata in 6 istituti di ricerca con relativa autonomia (questo la rende come assetto «university like»)



Amministrazione e personale TA

PTA: 212, di cui:

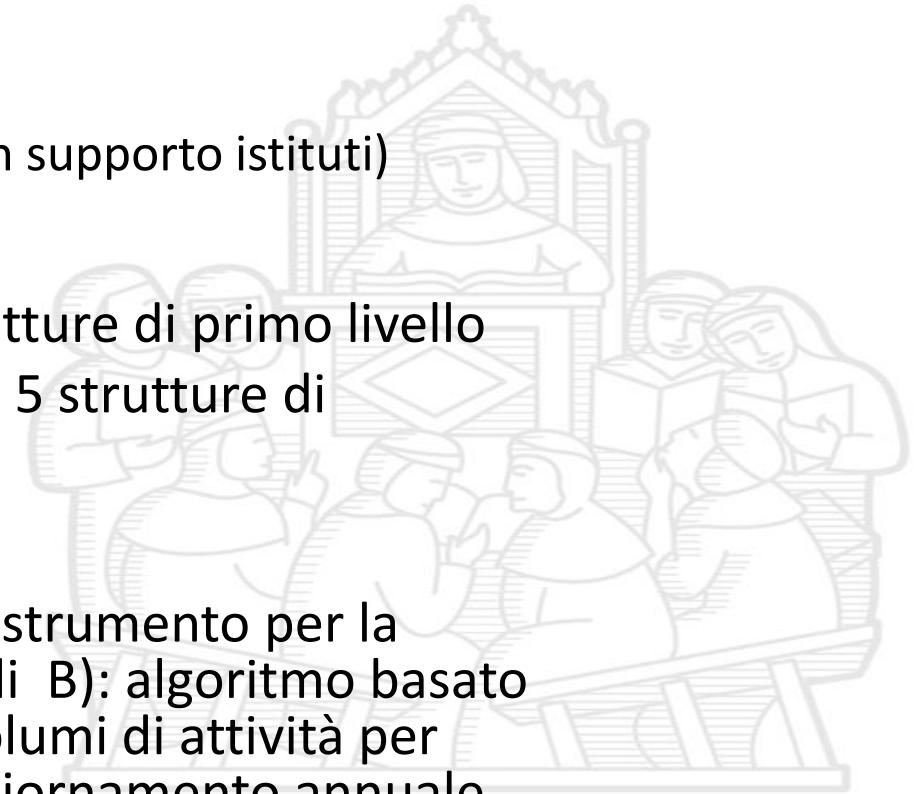
- 15 tecnologi;
- 52 tecnici;
- P. amm.vo: 145 (90 in amm.ne centrale, 55 in supporto istituti)

Struttura:

- A) Amministrazione centrale articolata in 8 strutture di primo livello
- B) Supporto amministrativo istituti articolato in 5 strutture di supporto

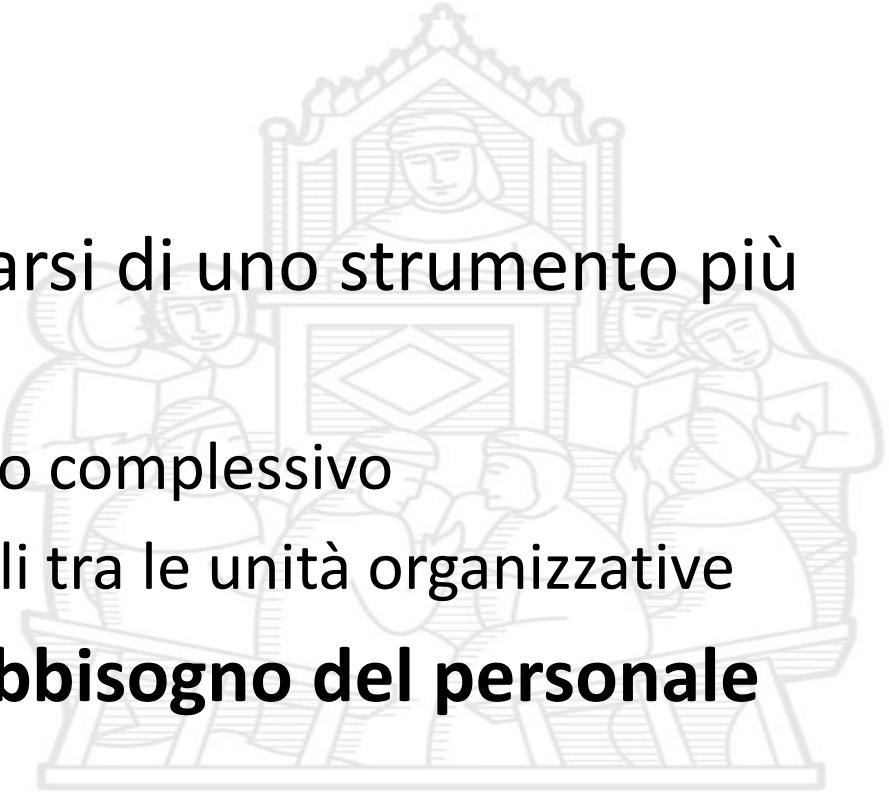
Strumento Gestione:

Nel periodo 2013-2019 attivo ed utilizzato uno strumento per la ripartizione ottimale del personale all'interno di B): algoritmo basato su dati quantitativi (dimensione dell'istituto, volumi di attività per formazione, ricerca, contabile, n. sedi); con aggiornamento annuale



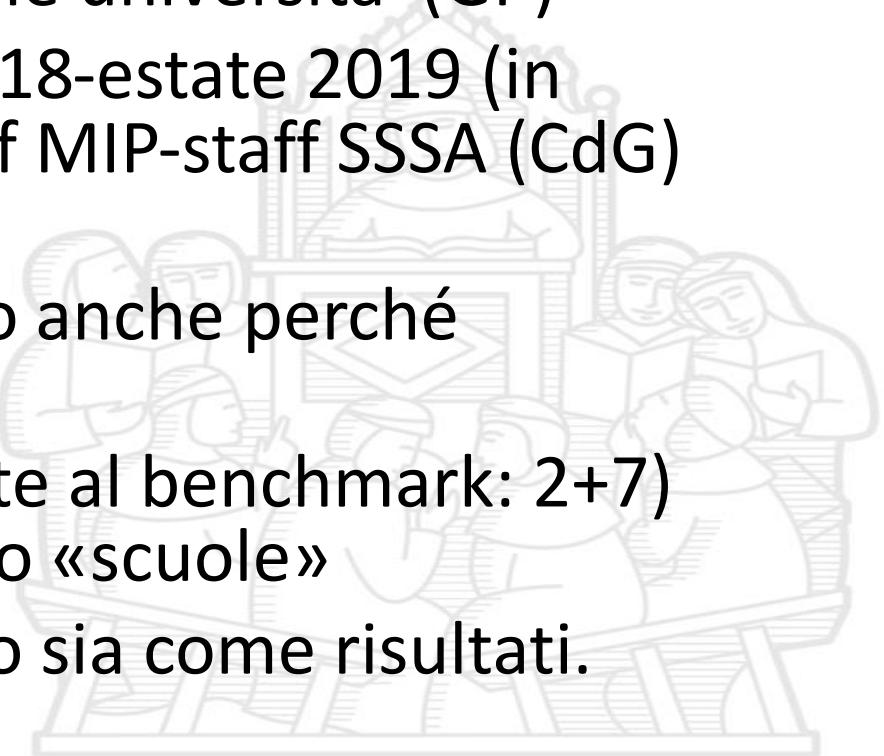
Esigenza

- Trend pluriennale di crescita diverso per organico docenti e organico pta
 - Conseguente pressione e carichi crescenti
 - Nel corso del 2018 emerge esigenza di dotarsi di uno strumento più completo aiutasse a definire:
 - Un possibile valore target di dimensionamento complessivo
 - La migliore ripartizione delle risorse disponibili tra le unità organizzative
- => Nasce il progetto: **Dimensionamento e Fabbisogno del personale delle Strutture Amministrative della Scuola**



Il Progetto

- Ideato in collaborazione con MIP
- Fondato sull'utilizzo di dati di benchmark delle università (GP)
- Sviluppato nell'arco temporale novembre 2018-estate 2019 (in parallelo con GP) in forte collaborazione staff MIP-staff SSSA (CdG) (con forte commitment)
- Impegnativo, metodologicamente complesso anche perché innovativo e sperimentale
- Principale criticità (numero di strutture adatte al benchmark: 2+7) legato alla diversità e numerosità del modello «scuole»
- Esito molto soddisfacente, sia come processo sia come risultati.
- Metodo esportabile agli atenei.



Il modello di dimensionamento

Il modello per il dimensionamento organizzativo

- Il modello utilizzato per il dimensionamento organizzativo ha due elementi distintivi:
 - Servizio amministrativo come unità di analisi
 - Benchmarking prestazioni di efficienza tra atenei /scuole
- Output atteso del modello:
 - Dimensionamento ottimale di FTE sui servizi amministrativi
 - Dimensionamento organizzativo di FTE su unità organizzative

Il modello per il dimensionamento organizzativo

Output atteso

Somma di FTE	Etiche																														
Etichette di riga	01401_01402_001403_0 01404_0_01405_0_01406_0_01407_0_01408_0_01409_0 01410_0_01411_0_01412_0_01413_0_01414_0_01415_0_01416_0_01417_0_01418_0_01419_0_01420_0 01421_0_01422_0_01423_0_01424_0_01425_0_01426_0_01427_0_01428_0_01609_0 01701_0_20023_0_20025_0_20035_0_20059_0 Totale co																														
1. Pianificazione, controllo e statistica	0,20	0,45	1,10	0,83	0,55	0,87	0,05	1,83	0,15	0,05	0,22	0,05	0,10	0,10	0,28	0,45	0,27	0,65	0,10	0,05	0,29	0,38	0,40	0,40	0,82	0,25	0,70	11,63			
10. Servizi generali e logistici	1,10								0,20	2,50	2,51		0,05	0,28	0,30	0,30			0,95	0,63	0,25	0,09	0,08			0,10	0,20	9,54			
11. Sistemi informativi			0,10													8,44														9,62	
12. Orientamento in entrata																													2,82		
13a. Gestione vita collegiale																0,05	0,24												1,40		
13b. Gestione mense																0,05	0,59												1,04		
14. Gestione delle borse di studio																													0,73		
15. Didattica in itinerare per lauree di I, II livello e a ciclo unico																													2,56		
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato, master e alta formazione)																	0,33	0,05											9,43		
17. Orientamento in uscita																	0,40	3,08	2,73										2,05		
18. Internazionalizzazione studenti	1,20															0,05	0,35												2,37		
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	0,83																	0,50												1,78	
1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione																	0,10	0,33	0,10	0,20	0,80								2,80		
2. Contabilità	0,10		3,70	0,03	0,40	2,82	2,32	0,38	0,10		1,58					0,05	0,15	1,59	0,60										20,01		
20. Biblioteche																	5,98													5,98	
21. Trasferimento tecnologico																													2,04		
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali																	1,89													19,69	
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca																	0,28													29,99	
25. Supporto alle gestione ospedaliera																		0,15												0,10	
26. Gestione museale e/o archivistica																		0,13												0,13	
3. Affari legali e istituzionali	3,50	0,05	0,30	0,10	0,05	0,05		0,03	0,35		0,55					0,32	0,05	0,33	0,40	0,15									9,13		
4. Comunicazione	1,90			0,54					0,18	0,05																		9,23			
5. Servizi sociali e welfare			0,10					0,05																				0,30			
6. Personale	0,50		3,79	1,62														0,60											14,63		
7. Edilizia_Nuovi interventi edili																	0,20	0,85	0,05									2,10			
8. Edilizia_Interventi sul costruito																	0,20	3,30	0,75									5,73			
9. Approvvigionamenti																	0,20	0,35	5,55	0,61	0,23								0,65		
Totale complessivo	8,83	1,00	8,99	3,68	1,00	3,74	2,42	2,50	2,67	1,00	7,00	8,55	4,75	8,96	6,76	1,00	5,55	6,94	4,99	4,10	2,87	2,00	4,75	11,35	9,76	11,60	13,65	2,00	3,48	1,48	19,05

FTE PER UNITA'
ORGANIZZATIVA

FTE PER SERVIZIO

Le scelte del DG per l'applicazione del modello

1

Scelta del campione di riferimento

- Tutti gli atenei/scuole GP
- Un campione selezionato di atenei/scuole GP

2

Scelta del target

- Valore mediano
- Valore medio
- Valore «best efficienza»
- Valore sulla «frontiera» (mix efficienza/efficacia)

3

Scelta della configurazione organizzativa

- Mantenere struttura organizzativa inalterata
- Modificare struttura organizzativa

Dimensionamento: il punto di partenza

FTE REALE

Servizio
Scuola

Servizio
At 1

Servizio
At 2

Servizio
At -n

OUTPUT GP

Benchmarking costi
unitari per servizio

BENCHMARKING CON DATI GOOD PRACTICE

Dimensionamento: il punto di partenza

FTE REALE

Servizio
Scuola

Servizio
At 1

Servizio
At 2

Servizio
At -n

OUTPUT GP

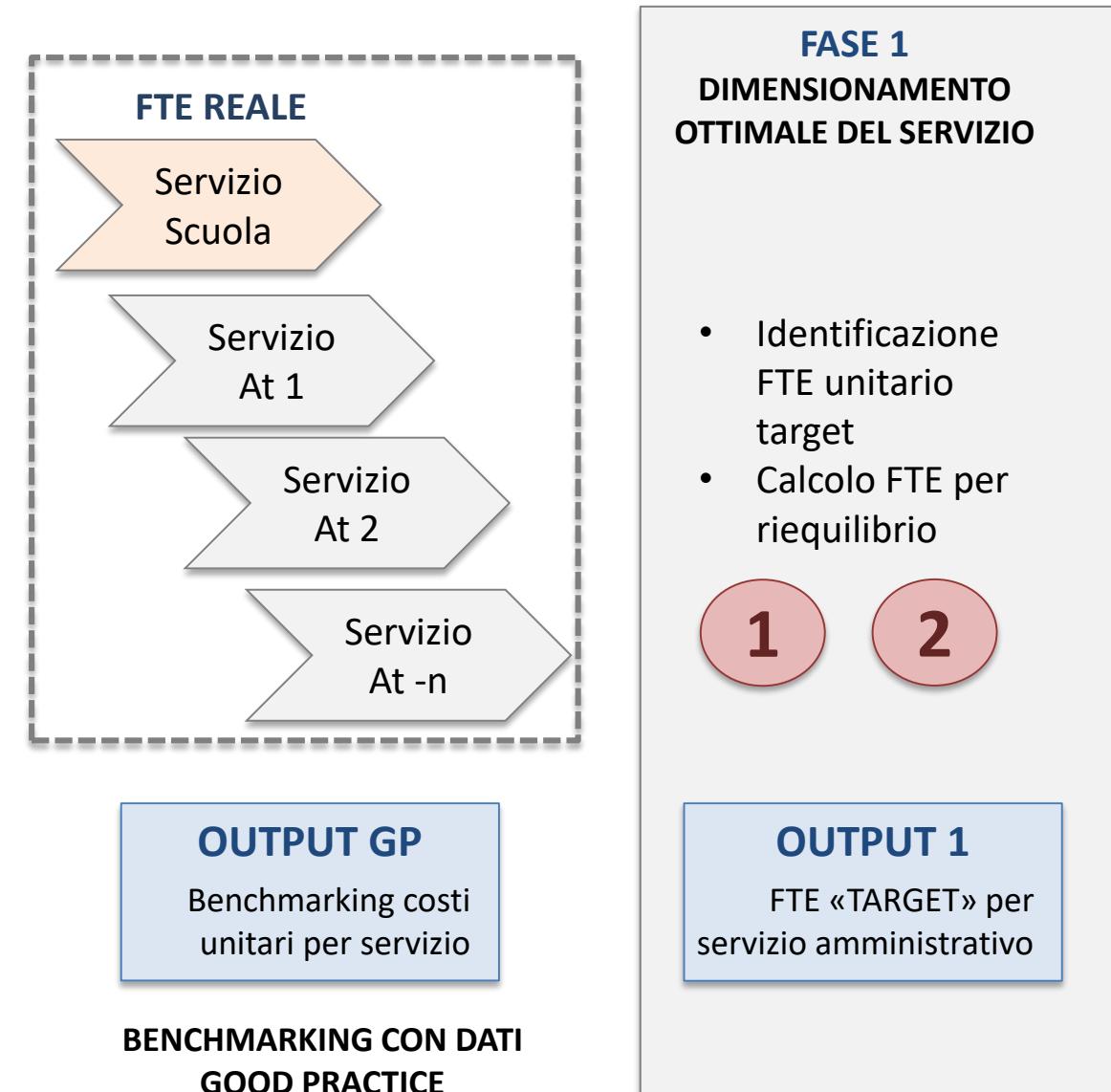
Benchmarking costi
unitari per servizio

BENCHMARKING CON DATI
GOOD PRACTICE

ESEMPIO

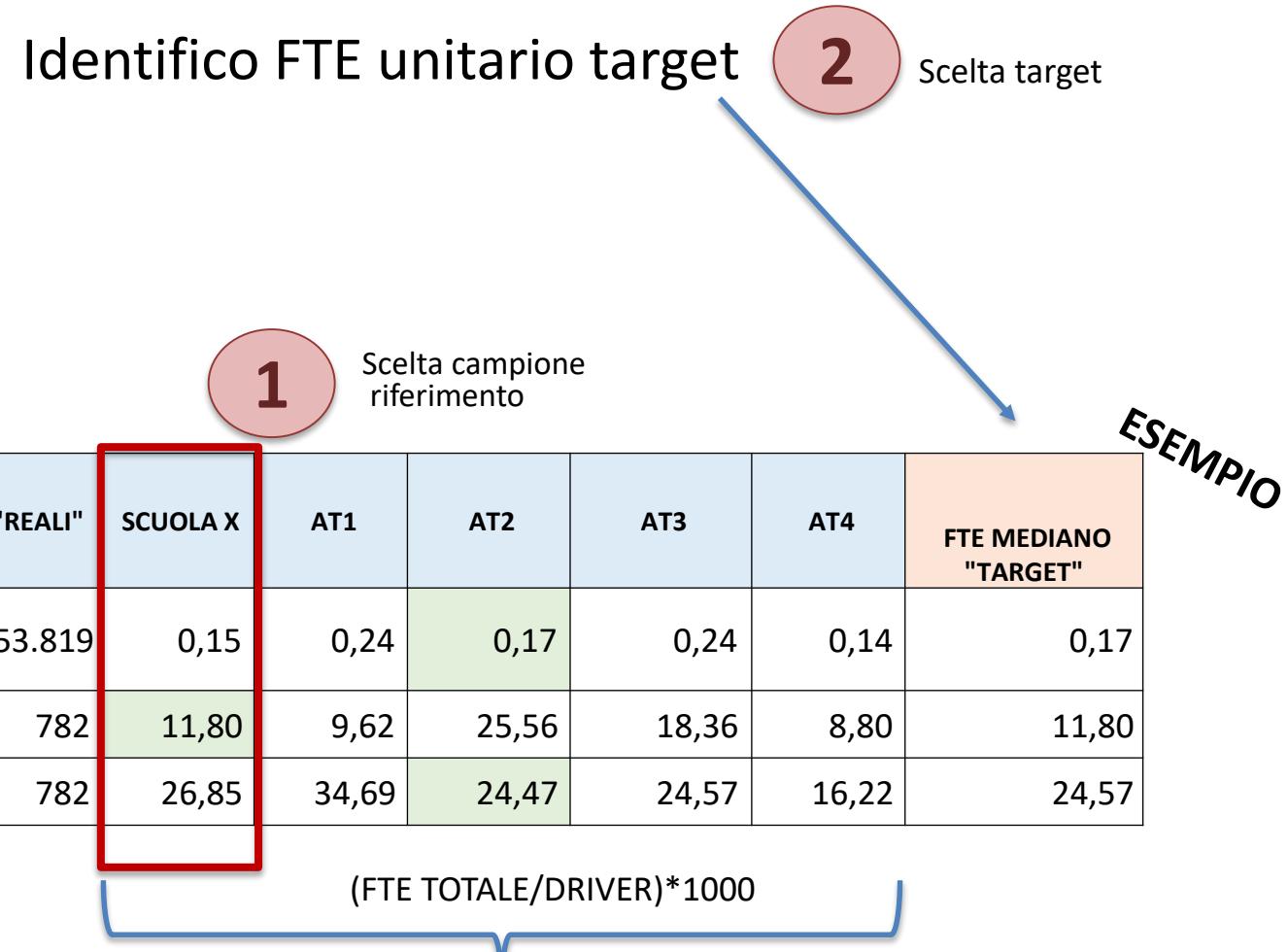
SERVIZIO	DRIVER	AT 1	AT 2	AT 3	AT 4
		(FTE/driver)* 1000			
2. Contabilità	valore proventi + valore costi [MGL €]	0,24	0,17	0,24	0,14
4. Comunicazione	unità di personale	9,62	25,56	18,36	8,80
6. Personale	unità di personale	34,69	24,47	24,57	16,22

Dimensionamento: la logica di riferimento



Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

Approccio metodologico



Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

Approccio metodologico

Calcolo i FTE necessari per il riequilibrio

- FTE «TO BE» = FTE unitario target * volumi «reali»
- FTE necessari per il riequilibrio = FTE unitario target * volumi «reali» Scuola

ESEMPIO

SERVIZIO	DRIVER	FTE TOT REALE	VOLUMI "REALI"	SCUOLA X	FTE MEDIANO "TARGET"	FTE UNITARIO TARGET* VOLUMI REALI	FTE NECESSARI PER IL RIEQUILIBRIO (FTE TOT REALE - FTE TARGET)
2. Contabilità	valore proventi + valore costi [MGL €]	23,00	153.819	0,15	0,17	26,22	- 3,22
4. Comunicazione	unità di personale	9,23	782	11,80	11,80	9,23	- 0,00
6. Personale	unità di personale	21,00	782	26,85	24,57	19,21	1,79

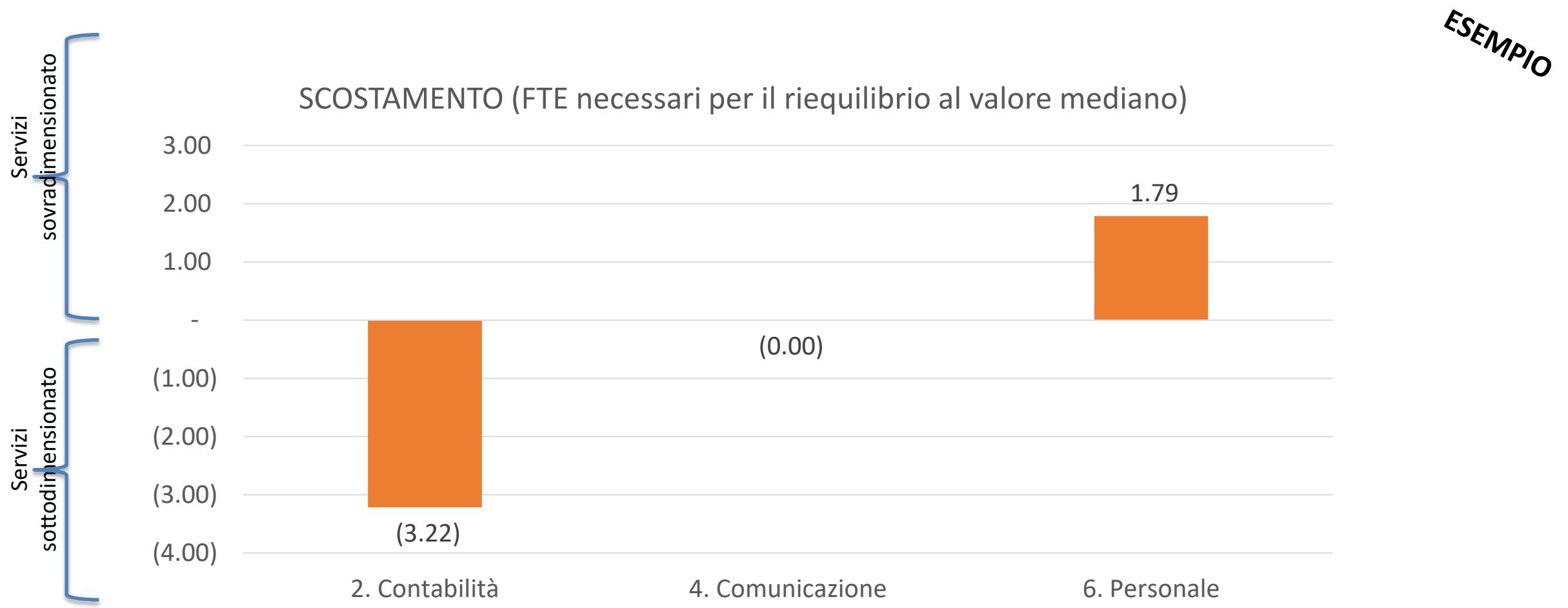
«AS IS»

«TO BE»

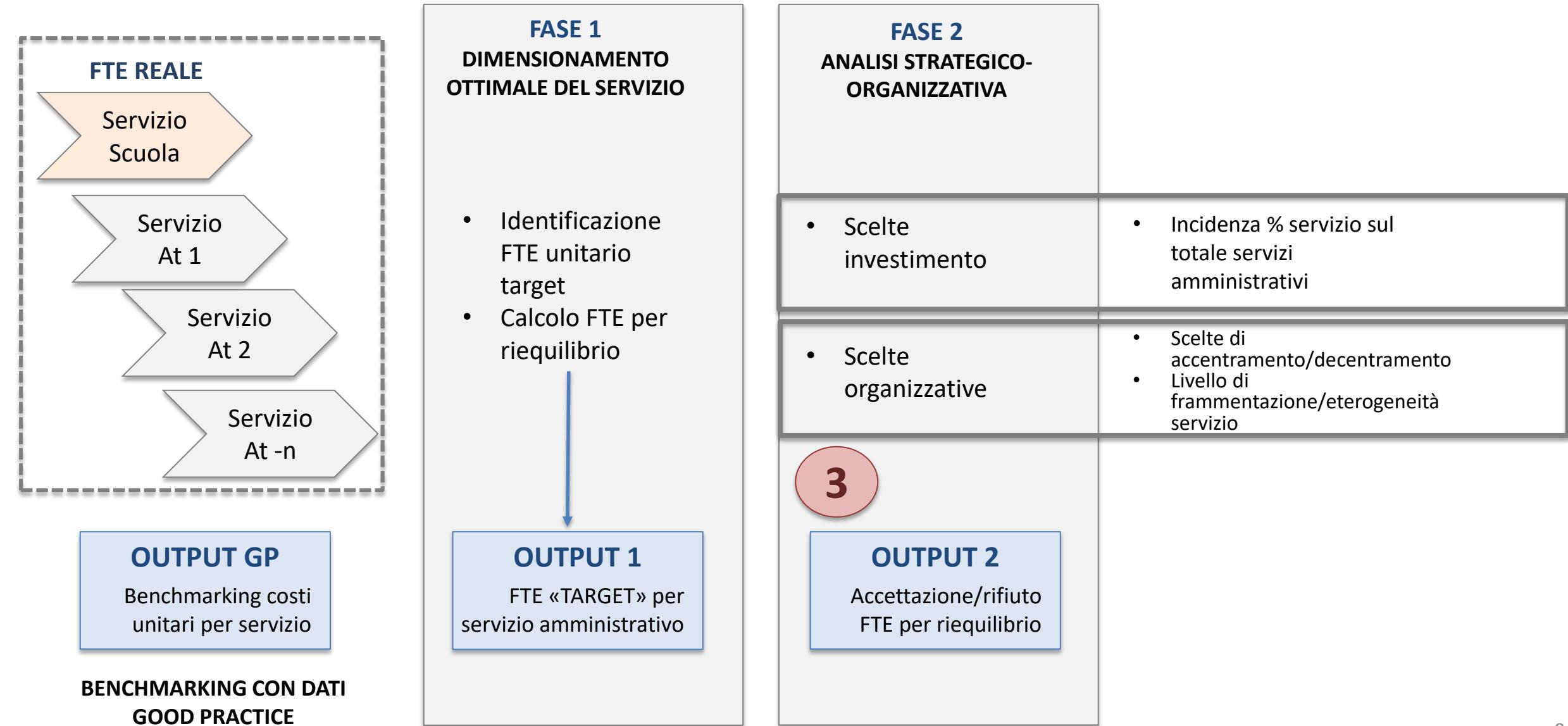
Sovra/
sottodimensionamento dei servizi

Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

Output - il livello di sovra-sottodimensionamento per servizio



Dimensionamento: la logica di riferimento



Fase 2 – Analisi scelte di investimento

Incidenza relativa del servizio amministrativo – FTE SERVIZIO/FTE TOTALI

SERVIZIO	SSSUP	SNS	SISSA	Ca' Foscari	Ferrara	Pavia	Sassari	Trento	Urbino	Verona
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	16%	9%	8%	4%	10%	11%	18%	14%	11%	15%
2. Contabilità	11%	7%	11%	11%	9%	11%	11%	7%	6%	9%
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	10%	5%	6%	6%	3%	3%	3%	4%	2%	3%
6. Personale	8%	5%	13%	7%	6%	6%	6%	7%	7%	7%
9. Approvvigionamenti	7%	8%	8%	3%	5%	4%	3%	4%	4%	4%
1. Pianificazione, controllo e statistica	6%	5%	7%	4%	3%	2%	2%	3%	2%	2%
11. Sistemi informativi	5%	6%	13%	6%	7%	6%	5%	11%	6%	9%
10. Servizi generali e logistici	5%	9%	4%	9%	12%	11%	7%	5%	17%	11%
16. Formazione post-laurea	5%	4%	1%	4%	3%	4%	1%	3%	4%	4%
4. Comunicazione	5%	6%	4%	5%	3%	3%	2%	5%	2%	4%
3. Affari legali e istituzionali	5%	4%	5%	3%	3%	3%	6%	3%	4%	3%
20. Biblioteche	3%	9%	6%	11%	7%	10%	8%	5%	10%	8%
8. Edilizia _Interventi sul costruito	3%	5%	1%	3%	2%	1%	2%	1%	3%	1%
12. Orientamento in entrata	1%	2%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione	1%	0%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	2%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	1%	2%	0%	11%	13%	12%	7%	11%	15%	10%
18. Internazionalizzazione studenti	1%	1%	0%	3%	1%	2%	2%	5%	1%	1%
7. Edilizia _Nuovi interventi edilizi	1%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	1%
17. Orientamento in uscita	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
21. Trasferimento tecnologico	1%	1%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	1%	1%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	1%
13a. Gestione vita collegiale	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
13b. Gestione mense	1%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
14. Gestione delle borse di studio	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%
5. Servizi sociali e welfare	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
26. Gestione museale e/o archivistica	0%	1%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
25. Supporto alle gestione ospedaliera	0%	0%	0%	0%	7%	2%	9%	0%	0%	3%
13. Gestione alloggi e mense	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totale complessivo	100%									

Fase 2 – Analisi scelte organizzative

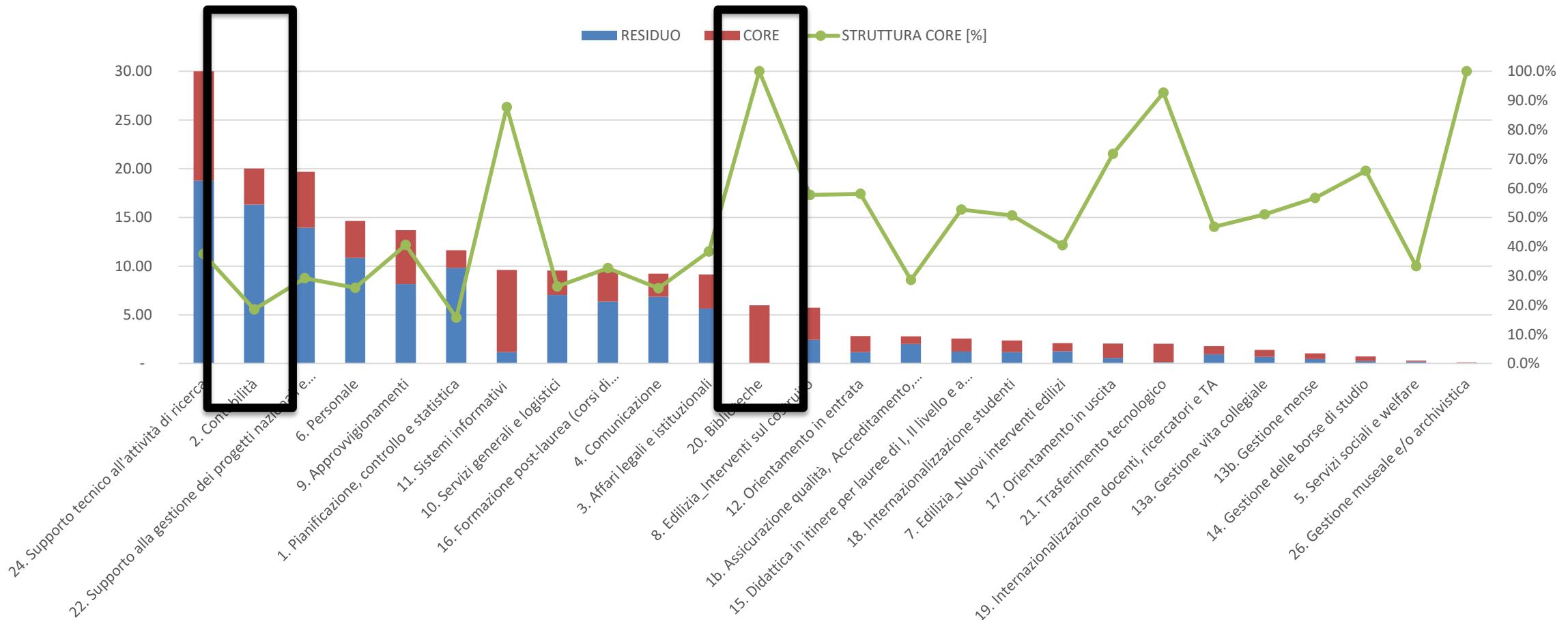
Analisi accentramento/decentralamento del servizio

	SNS	SISSA	SSSUP	Ferrara	Trento	Verona	Ca' Foscari	Sassari	Pavia
SERVIZI	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC
1. Pianificazione, controllo e statistica	100%	100%	83%	97%	90%	90%	88%	100%	76%
10. Servizi generali e logistici	100%	100%	86%	75%	78%	90%	83%	49%	42%
11. Sistemi informativi	100%	100%	92%	86%	92%	98%	81%	85%	64%
12. Orientamento in entrata	100%	100%	86%	91%	74%	95%	72%	65%	69%
13a. Gestione vita collegiale	100%	100%	82%						
13b. Gestione mense	100%	100%	81%	93%	39%	0%	50%		100%
14. Gestione delle borse di studio	100%	100%	66%	89%	94%	83%	77%	7%	80%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	100%	100%	80%	60%	82%	91%	73%	34%	46%
16. Formazione post-laurea	100%	100%	69%	90%	62%	83%	72%	84%	51%
17. Orientamento in uscita	100%	100%	91%	84%	93%	97%	95%	65%	85%
18. Internazionalizzazione studenti	100%	100%	84%	96%	96%	88%	87%	71%	84%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	100%	100%	50%	62%	74%	43%	61%	73%	80%
1b. Assicurazione qualita', Accreditamento, Valutazione	100%	100%	91%	94%	64%	81%	51%	100%	57%
2. Contabilita'	100%	100%	73%	72%	94%	62%	71%	25%	50%
20. Biblioteche	100%	100%	100%	97%	100%	95%	98%	96%	93%
21. Trasferimento tecnologico	100%	100%	93%	78%	87%	87%	100%	81%	85%
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	100%	100%	13%	66%	82%	42%	40%	58%	49%
24. Supporto tecnico all'attivita' di ricerca	100%	100%	1%	5%	30%	12%	23%	0%	22%
3. Affari legali e istituzionali	100%	100%	76%	89%	76%	86%	83%	56%	66%
4. Comunicazione	100%	100%	77%	85%	74%	86%	81%	71%	60%
5. Servizi sociali e welfare	100%	100%	83%	98%	100%	100%	98%	100%	83%
6. Personale	100%	100%	53%	88%	93%	75%	66%	92%	71%
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	100%	100%	100%	100%	98%	100%	100%	100%	97%
8. Edilizia_Interventi sul costruito	100%	100%	100%	88%	94%	99%	100%	100%	97%
9. Approvvigionamenti	100%	100%	60%	70%	79%	52%	53%	61%	32%
MEDIA	100%	100%	75%	81%	81%	76%	75%	68%	68%

Fase 2 – Analisi scelte organizzative

Analisi frammentazione del servizio tra unità organizzative

Il grafico mostra il numero di FTE nella struttura «core» di ciascun servizio (barra rossa) e il totale dei FTE dedicati al servizio (barra rossa + barra blu). La linea rappresenta la concentrazione dei FTE del servizio nella struttura «core», calcolata come *FTE servizio struttura core/FTE servizio*



Fase 2 – Analisi scelte organizzative

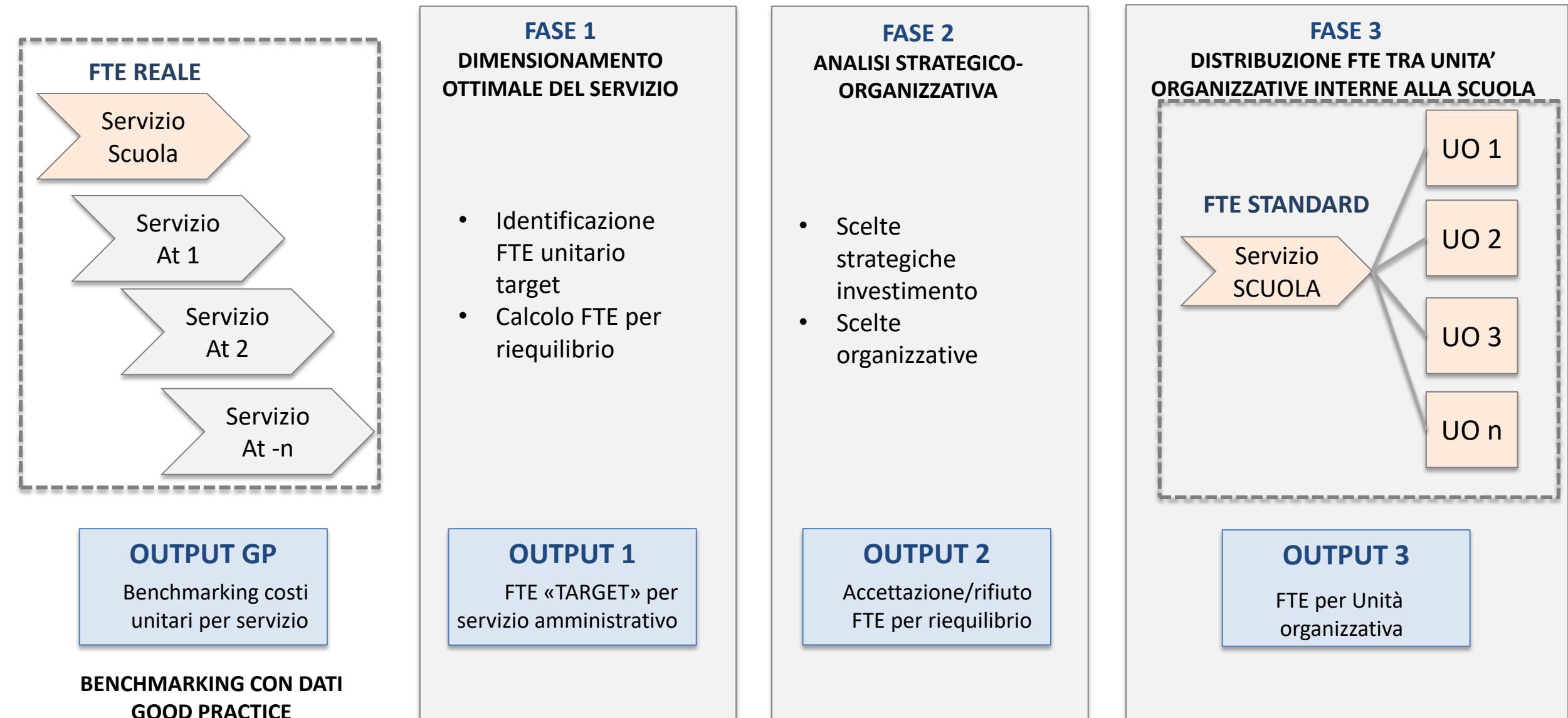
Analisi eterogeneità del servizio tra unità organizzative

Analisi tra strutture «omologhe» (istituti/dipartimenti) – incidenza FTE sulla singola attività amministrativa all'interno del servizio

	01424_00	01425_00	01426_00	01427_00
2. Contabilità	100%	100%	100%	100%
Adempimenti fiscali	3%	0%	0%	0%
Altre attività legate a contabilità (es gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio, gestione rapporti con strutture autonome e non, contabilità analitica, etc.)	1%	0%	8%	0%
Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	46%	50%	82%	96%
Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	5%	17%	8%	0%
Gestione entrate (comprese entrate conto terzi ed altre entrate)	34%	33%	0%	4%
Rapporti con l'istituto cassiere	8%	0%	2%	0%
Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti PCC	2%	0%	0%	0%

FTE attività all'interno
SERVIZIO/FTE TOTALI
SERVIZIO

Dimensionamento: la logica di riferimento



Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Approccio metodologico

La Fase 3 permette di dimensionare i FTE target sulle unità organizzative

Per ogni servizio amministrativo:

- 3.1 Calcolare l'Incidenza del Servizio (IS) sulla Unità Organizzativa oggetto del dimensionamento (UOj)

$$IS_{i\ uoj} = FTE\ servizio_{i\ uoj} / FTE\ totale\ servizio_i$$

Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Esempio di applicazione su UO personale – servizio personale

Riprendo i FTE per U.O. (sulle righe) e per servizio (sulle colonne) e mi focalizzo sul servizio personale

	FTE per ciascun servizio svolto dalla U.O.j						
	1. Pianifica zione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	6. Gestione Personale	FTE TOTALE	DESCRIZIONE
FTE U.O. j							
U.O. Personale	1,10	3,70	0,30	0,10	3,79	8,99	FTE totale U.O.j
					14,63		FTE totale Servizio i-esimo
					- 4,51		RP TOTALE su Servizio i-esimo

Da OUTPUT 1:
FTE totale del servizio personale

RP (Risparmio Potenziale) totale del servizio i-esimo

Nell'esempio:
Il servizio personale, per comportarsi come il target
dovrebbe risparmiare complessivamente 4,51 FTE

Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Esempio di applicazione su UO personale – servizio personale

3.1 Calcolare l'incidenza del servizio (IS) sull'U.O. oggetto del dimensionamento (U.O.j-esima)

	1. Pianificazione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	6. Gestione Personale	TOTALE	DESCRIZIONE
U.O. Personale	1,10	3,70	0,30	0,10	3,79	8,99	FTE totale Uoj
					14,63		FTE totale Servizi
					- 4,51		RP su servizi totale
					25,9%		ISiUOj

IS i UOj = FTE servizio i-esimo Uoj-esima / FTE totale servizio i-esimo
= 3,79/14,63 = 25,9%

Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Approccio metodologico

La Fase 3 permette di dimensionare i FTE target sulle unità organizzative

Per ogni servizio amministrativo:

- 3.1 Calcolare l'Incidenza del Servizio (IS) sulla Unità Organizzativa oggetto del dimensionamento (UOj)

$$IS_{i \text{ uoj}} = FTE_{\text{servizio}_{i \text{ uoj}}} / FTE_{\text{totale servizio}_i}$$

- 3.2 Identificare il Risparmio Potenziale (RP) per unità organizzativa da FTE unitario target

$$\Delta FTE_{\text{servizio}_{i \text{ uoj}}} / = IS_{i \text{ uoj}} * RP_{\text{servizio}_i \text{ totale}}$$

OUTPUT 3: Dimensionamento FTE per Unità Organizzativa per ciascun servizio

Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Esempio di applicazione su UO personale – servizio personale

3.2 Identificare il Risparmio Potenziale (RP) per unità organizzativa da FTE unitario target

	1. Pianificazione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	6. Gestione Personale	TOTALE	DESCRIZIONE
U.O. Personale	1,10	3,70	0,30	0,10	3,79	8,99	FTE totale UO j-esima
					14,63		FTE totale Servizioi-esimo
					- 4,51		RP su servizio i-esimo totale
$\Delta \text{FTE servizioi UOj} = IS \text{ i UOj} * RP \text{ servizio i-esimo totale}$ $= 25,9\% * (-4,51) =$				25,9%		IS_{UOj}	
					- 1,17		delta FTE servizio i-esimo su UO j-esima

$$\Delta \text{FTE servizioi UOj} = IS \text{ i UOj} * RP \text{ servizio i-esimo totale}$$
$$= 25,9\% * (-4,51) =$$

Fase 3 – Dimensionamento FTE su unità organizzative

Esempio di applicazione su UO personale – servizio personale

OUTPUT 3: Identificazione FTE ottimali per U.O.

	1. Pianifica zione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	6. Gestione Personale	TOTALE	DESCRIZIONE
U.O. Personale	1,10	3,70	0,30	0,10	3,79	8,99	FTE totale UO j-esima
						14,63	FTE totale Servizioi-esimo
						- 4,51	RP su servizio i-esimo totale
					25,9%		ISiUOj
					- 1,17		delta FTE servizio i-esimo su UO j-esima
					2,62		FTE to be servizio personale in UO personale

OUTPUT 3

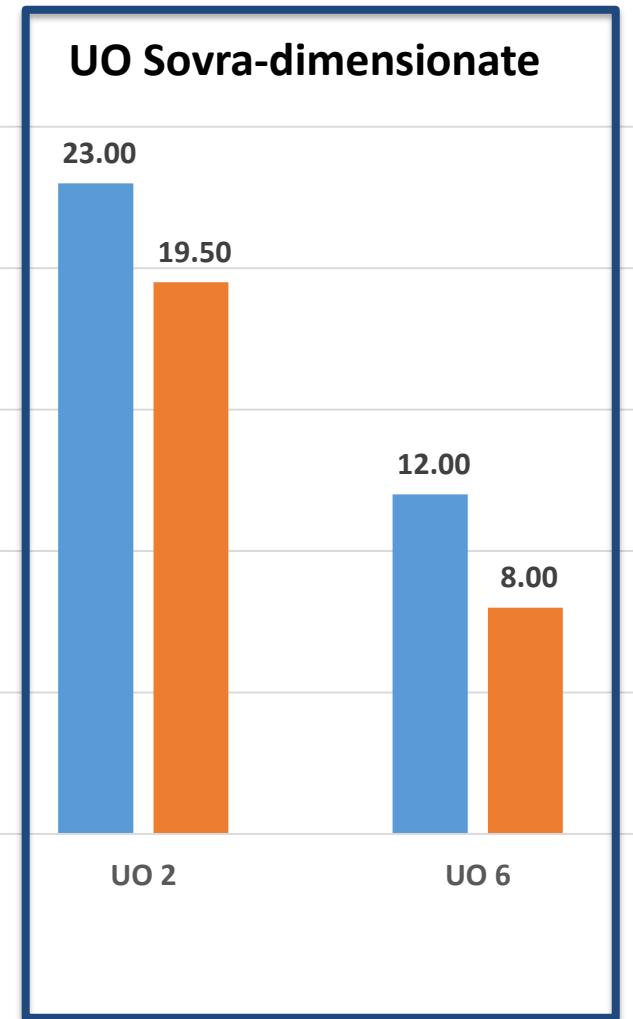
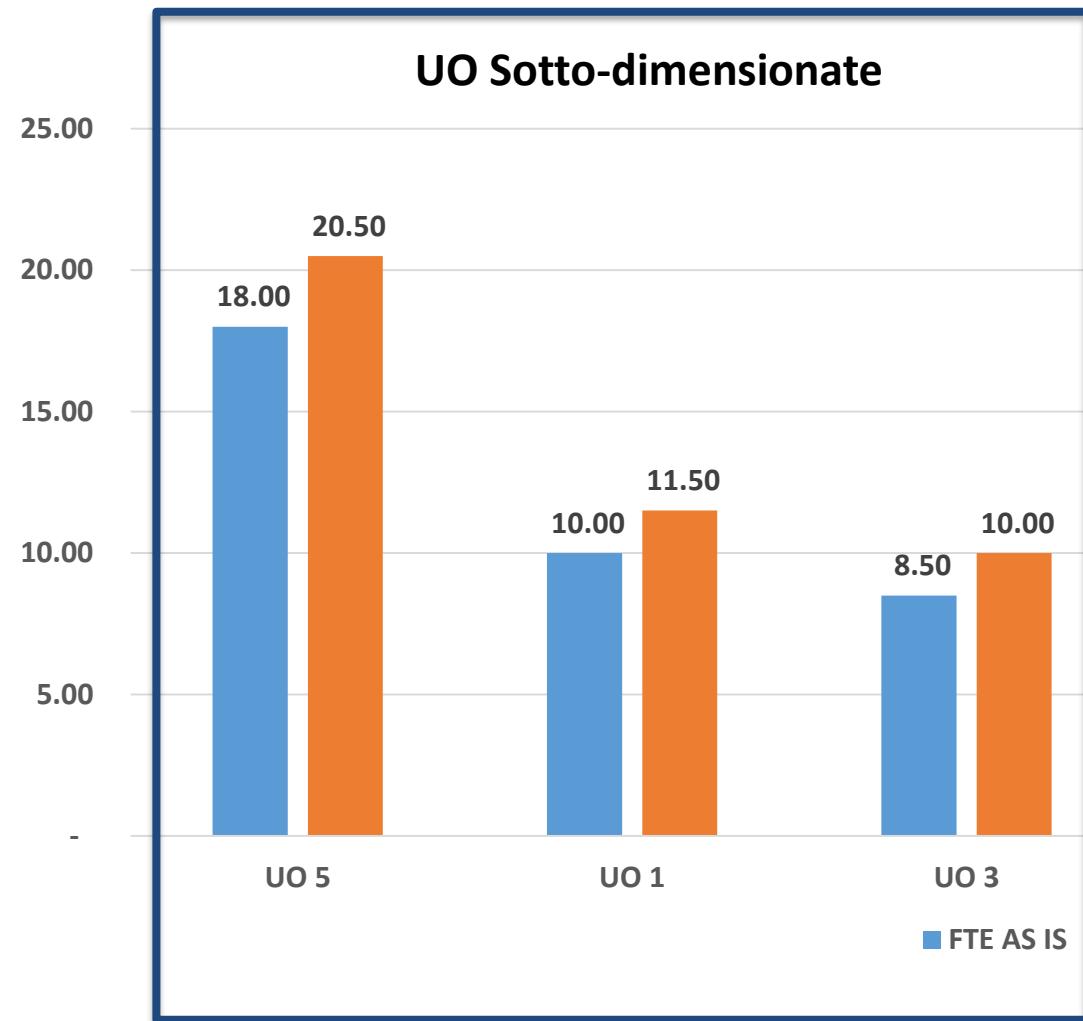
Identificazione FTE per U.O.

= FTE «as is» + delta FTE servizio i-esimo su UO j-esima

Dimensionamento organizzativo – risultati

Il dimensionamento ottimale delle UO

ESEMPIO



Uso dati derivanti dall'analisi del dimensionamento organizzativo

Aldo Tommasin - Segretario Generale, Scuola Normale Superiore



Dimensione struttura amministrativa SNS

Ad oggi il PTA a tempo indeterminato è composto da 231 unità, di cui:

- 24 B (9,9%)
- 102 C (43,8%)
- 88 D (37,8%)
- 18 EP (7,7%)

Età media 50,3 anni:

- 27 meno di 39 anni (11,7%)
- 75 tra 40 e 49 anni (32,5%)
- 129 oltre i 50 anni (55,8%), di cui 50 oltre i 58 anni

Titoli di studio:

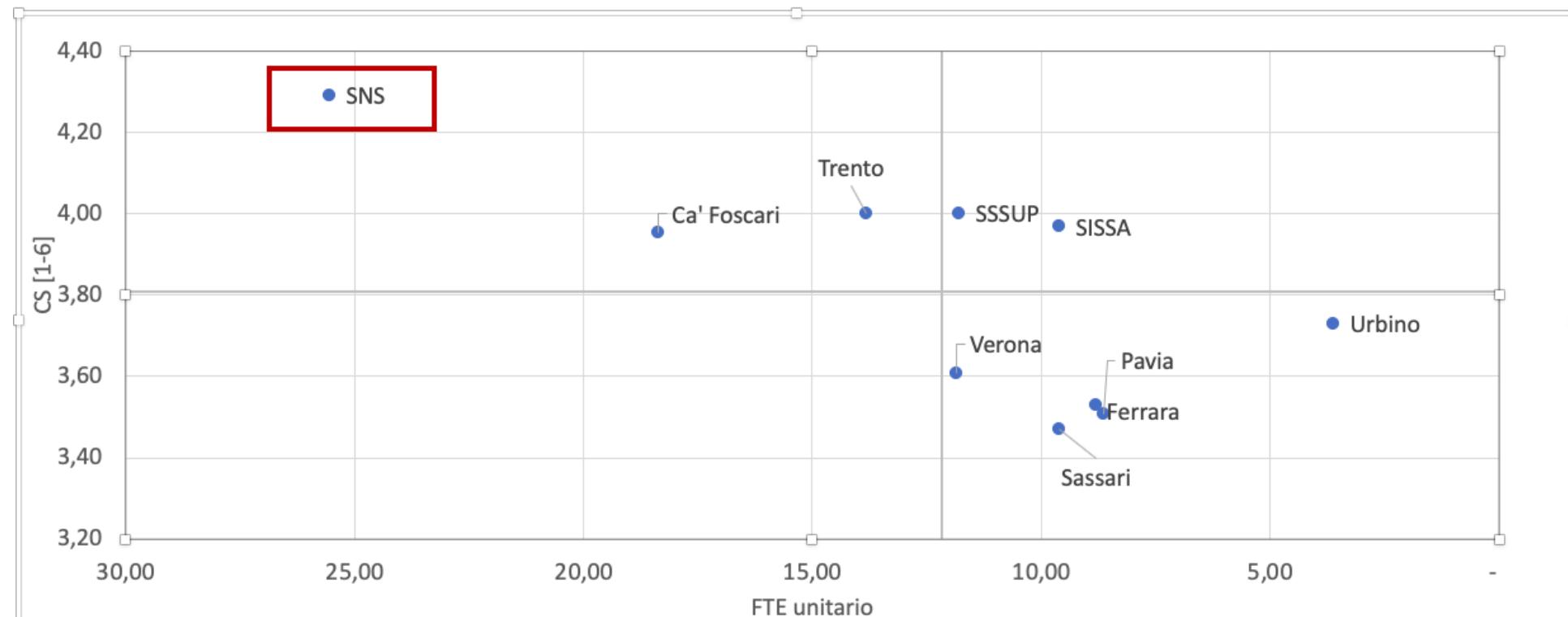
- 28 titolo inferiore a diploma quinquennale (12%)
- 79 diploma (33,9%)
- 124 laurea o titoli superiori (53,2 %)

Criticità che hanno determinato l'intervento - 1

- Stratificazione organizzativa, che ha reso impermeabile negli anni la gestione dei processi. Resistenza al rinnovamento di processi e prassi.
- Legami organizzativi deboli tra le differenti unità organizzative nella gestione trasversale dei processi, scarsa comunicazione/abitudine alla collaborazione.
- Necessità di gestire il turn over e i processi di reclutamento in linea con le strategie dell'ateneo e non sotto la pressione dell'emergenza.
- Sostenibilità dei costi correlata ai ricavi (costo del personale/costo del lavoro servizi outsourcing).

Criticità che hanno determinato l'intervento - 2

- Necessità di migliorare l'efficienza. Il rapporto PTA/docenti è decisamente più alto rispetto alle altre Scuole: questo sembra incidere positivamente sulla customer satisfaction, ma si pone comunque l'esigenza di contenimento dei costi.



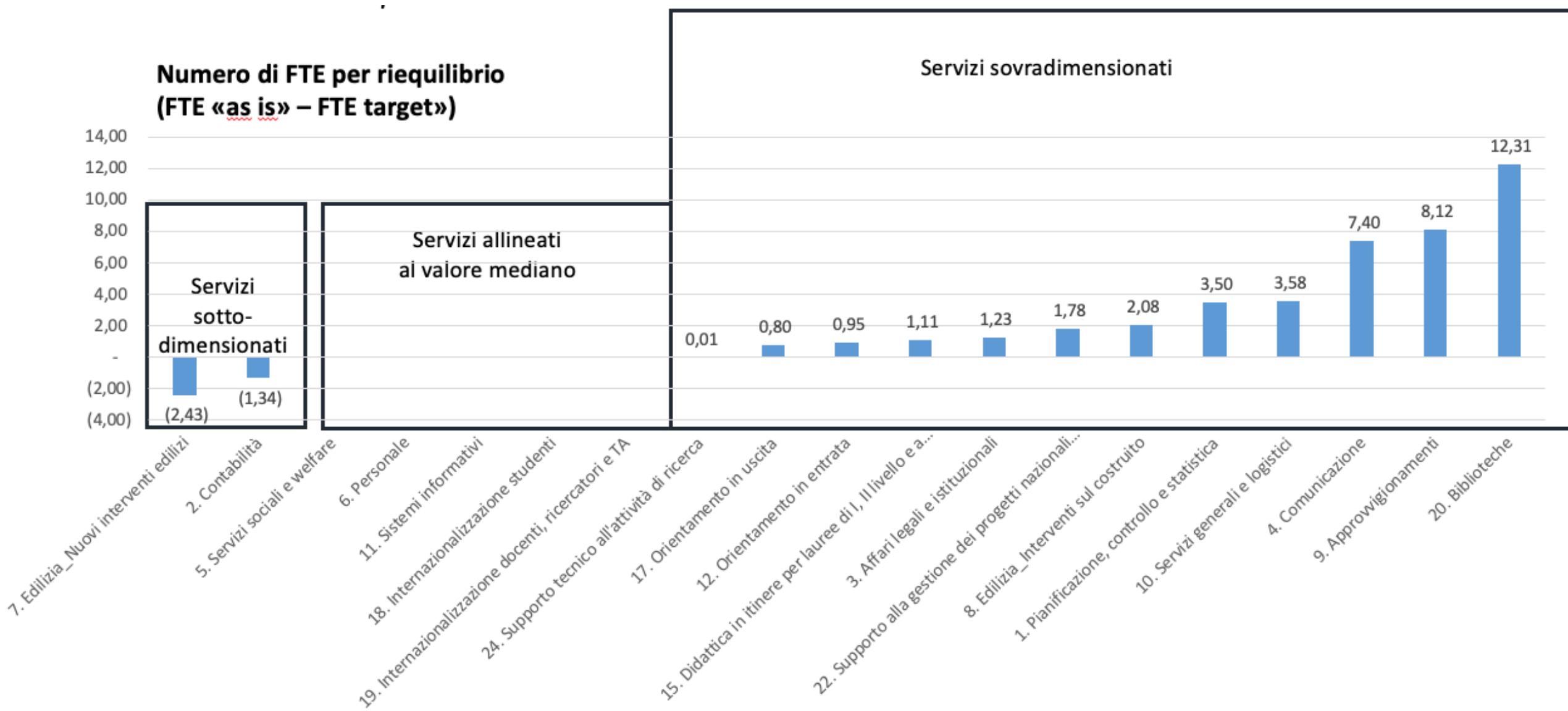
(Fonte: GP 2017)

Progetto dimensionamento attività amministrative

Obiettivi:

- calcolare la dimensione ottimale del personale a supporto delle attività amministrative;
- definire la ripartizione ideale del personale e delle attività tra le varie strutture sulla base del risparmio/fabbrisogno potenziale per U.O. derivante dal benchmark.

Scostamento FTE per servizio



Analisi dei risultati sui servizi

Servizi sottodimensionati:

- EDILIZIA_NUOVI INTERVENTI (-2,43) --> ridistribuzione dei carichi di lavoro con EDILIZIA_INTERVENTI SUL COSTRUITO (+2,08)
- CONTABILITÀ: problema noto determinato da turnover. Mitigazione con personale in ingresso e prossima analisi su processo stipendi.

Servizi sovradimensionati:

- Valutazione peculiarità della Scuola (es. ORIENTAMENTO, DIDATTICA).
- Individuazione chiara di servizi da analizzare e rivedere: es. GESTIONE BIBLIOTECA, ACQUISTI.
- Problemi interpretativi (tutti dichiarano di occuparsi di PIANIFICAZIONE E CONTROLLO, COMUNICAZIONE, INFORMATICA, LOGISTICA).

Il dimensionamento delle U.O. - Situazione «as is»

STRUTTURA_NOME	1. Pianificazione, controllo e statistica	1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	4. Comunicazione	5. Servizi sociali e welfare	6. Personale	7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	8. Edilizia_Interventi sul costruito	9. Approvvigionamenti	10. Servizi generali e logistici	11. Sistemi informativi	12. Orientamento in entrata	13a. Gestione vita collegiale	13b. Gestione borse di studio	14. Gestione delle borse di studio	15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	16. Formazione e post-laurea (corsi di perfezionamento)	17. Orientamento in uscita	18. Internazionalizzazione studenti	19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	20. Bibliotech e	21. Trasferimento tecnologico	22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e	24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	26. Gestione museale e/o archivistica	TOTALE STRUTTURA		
Centro Archivistico della Sns													1,00											0,70				1,30	3,00
Centro Biblioteca della Sns	0,53		1,50	0,05	0,19					0,73	0,90	0,50												20,09					24,50
Centro De Giorgi	0,30				0,90					1,00	0,80													0,90				0,10	4,00
Centro Edizioni della Normale	0,50		0,75	0,05	0,50					0,25	0,50																1,95	4,50	
Laboratorio di Biologia			0,50					0,05		1,35	0,40	0,10																2,55	5,00
Laboratorio di Documentazione Storico-Artistica	0,10		0,25		0,45					0,20		1,50							0,10							0,30	1,10	4,00	
Laboratorio Nest					0,05					1,56	1,15														0,50	0,11	3,84	7,21	
Area Servizi Patrimonio e ospitalità'	0,10					0,15			0,10	0,05	0,05							0,05										0,50	
Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità'	0,30		0,25							0,40							6,00	14,05											21,00
Servizio Manutenzione e Gestione del patrimonio									5,88	2,76	6,86																		15,50
Area Strategie Digitali		0,04	0,04							0,04		0,68																0,80	
Servizio Infrastrutture Informatiche		0,05		0,10						0,46	0,16	3,48														0,05	4,30		
Servizio Sistemi Informativi		0,05	0,05	0,10						0,10		4,70															5,00		
Area Didattica Ricerca e Approvvigionamenti	0,05			0,05	0,10					0,45								0,05	0,05	0,10	0,05			0,10		1,00			
Servizio alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	0,24			0,35	0,25								0,41												1,05	4,96	7,26		
Servizio alla Didattica e allievi	0,15	0,80		1,22	-	0,15							1,00				0,25	4,01	5,47	0,80	0,65	0,27					-	14,77	
Servizio Approvvigionamento e Acquisti	1,47			1,74	0,05					6,56	0,48	0,10																10,41	
Servizio Internazionalizzazione	0,25	0,26	0,15		0,26					0,10		0,35						0,12	0,12	0,39	1,27	0,93						4,20	
Laboratorio SMART	0,05		0,05	0,05	0,05					0,25	0,05	0,15						0,10	0,15						0,10	0,45	4,50	6,00	
Laboratorio SAET	0,10				0,50		0,05			0,25		0,10						0,45	0,05					0,05	0,05	5,00	0,40	7,00	
Area Polo Fiorentino	0,25		0,05		0,10	0,05										0,05		0,15		0,25					0,05	0,05	1,00		
Servizio attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	0,10	0,05		0,25		0,49				0,15	0,65		0,30				0,20	0,10	2,55		0,70	0,45	0,20			0,30	6,00		
Servizio Eventi e gestione del Polo			0,26		0,49					0,48	0,21	0,13		0,34										0,31			0,39	2,63	
Segretariato Generale	1,30	0,20		0,10		0,20			0,10		0,05														0,05		2,00		
Segreteria del Segretario Generale	0,08			0,67	0,17	0,08					1,67																2,68		
Servizio Organizzazione e Valutazione	2,51	2,01		0,01		0,16	4,30			0,01								0,10									9,09		
Servizio di Auditing	1,98				0,05								0,05													0,75	2,83		
Segreteria della Direzione				0,70	0,30	0,20				0,10	0,70																2,00		
Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne	0,10			0,05	8,54					0,58		1,30	2,15											0,09			0,30	13,11	
Servizio di Prevenzione e Protezione								0,20				0,80																1,00	
Area Affari Generali	0,10			0,05		0,15			0,10	0,05	0,05																0,50		
Servizio Affari Legali e Istituzionali	1,44			3,30	0,35																						5,08		
Servizio Archivio Protocollo e Posta											5,83																	5,83	
Servizio Edilizia	0,25		0,40	0,25					6,55	0,55																	8,00		
Servizio Personale	0,50		0,15	0,55	0,25	0,25	6,03					0,50													0,30		8,53		
Area Bilancio e Amministrazione	0,50		0,35							0,05																	1,00		
Servizio Bilancio e Contabilità'	0,30		6,06							0,25																0,10	0,15	6,86	
Servizio Stipendi	0,75		5,50			1,60			0,10															0,20		0,85	9,00		
TOTALE SERVIZIO	14,31	3,32	16,36	9,53	13,75	0,46	13,16	0,05	12,73	18,84	21,32	15,05	3,45	6,39	14,10	0,60	4,93	8,74	1,29	2,87	3,31	21,04	1,80	8,11	19,59	2,00	237,09		

Considerazioni sulle risposte delle U.O. – 1

(frecce blu)

Esempi di problemi interpretativi:

- quasi tutte le U.O. hanno la percezione di occuparsi di **PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA**, che sono invece attività concentrate su poche U.O. e in generale debolmente praticate alla Scuola;
- la capillare percezione di svolgimento di attività «**LEGALI**» evidenzia un'impostazione generale ancora molto concentrata sugli aspetti giuridici;
- moltissime U.O. dichiarano di lavorare sui **SISTEMI INFORMATIVI**, confondendo forse l'uso di uno strumento informatico con l'attività in oggetto. Stupisce sul versante opposto l'impiego di 0,5 FTE indicato dall'U.O. Biblioteca, che ha in organico due informatici a tempo pieno.

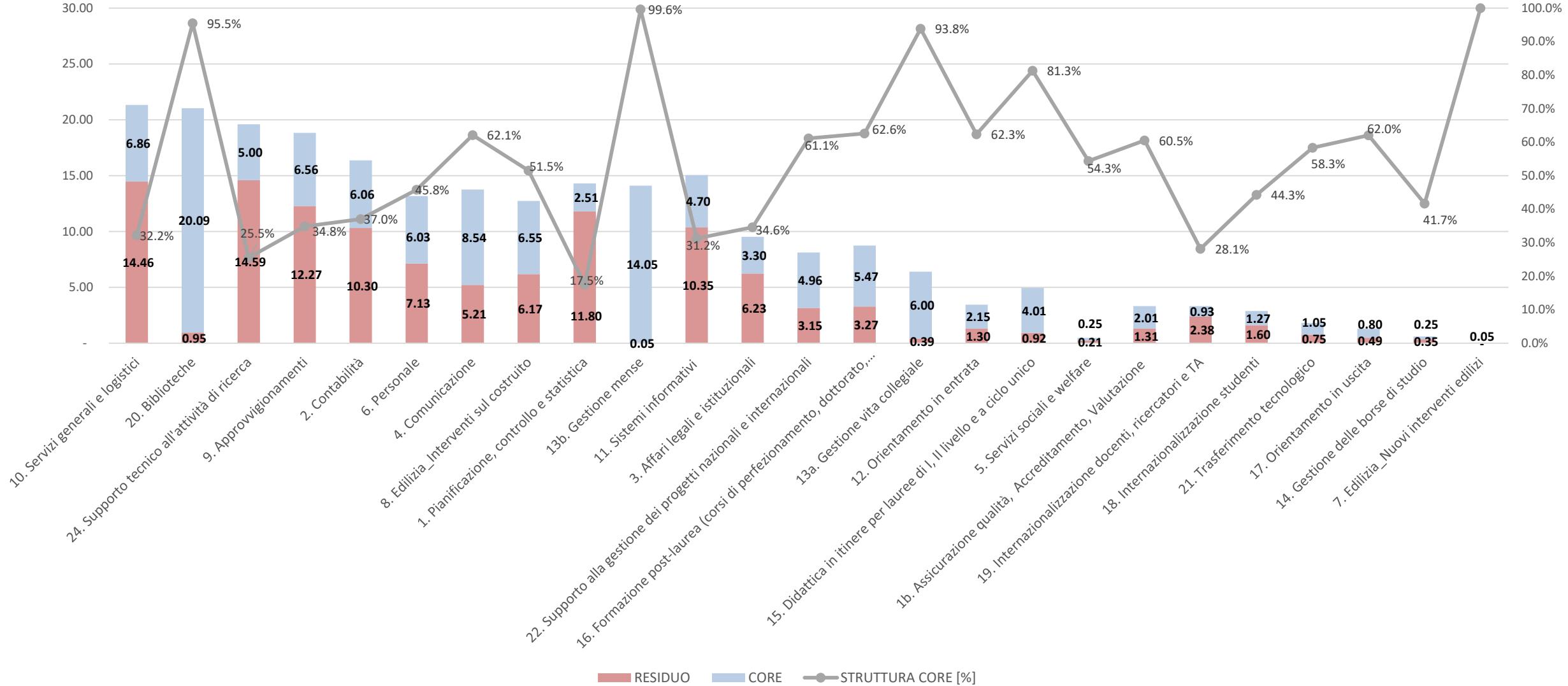
Considerazioni sulle risposte delle U.O. - 2

(frecce rosse)

Attività da analizzare con attenzione all'accentramento/decenramento:

- la COMUNICAZIONE sembra interessare moltissime U.O.: oltre al problema interpretativo evidente su alcune U.O. (es. legale e personale), è opportuno valutare se è efficace/efficiente che una parte di queste attività (nello specifico l'organizzazione di eventi) siano così distribuite;
- lo sforzo complessivo della Scuola sugli APPROVVIGIONAMENTI che appare dalle risposte non corrisponde ai risultati concreti e la distribuzione dei SERVIZI GENERALI E LOGISTICI tra molte strutture merita un approfondimento nel merito;
- alcuni servizi sono «confusi»: va esplorato se le risposte date siano imputabili solo ad una errata percezione o se il processo debba essere effettivamente corretto.

Livello concentrazione del servizio nelle U.O. «core»



Analisi organizzativa: valutazioni su concentrazione del servizio

Pochi casi di corrispondenza tra servizio e U.O. “core” (biblioteca, ospitalità, mensa, didattica).

In molte U.O. l’attività “core” è inferiore al 50% --> verificare se un maggiore accentramento di alcune attività in U.O. dedicate possa incidere sull’efficienza.

Conclusioni

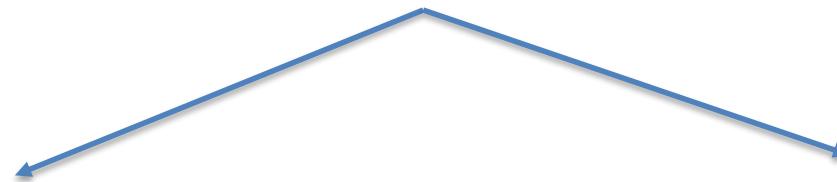
L'analisi dei risultati sul dimensionamento amministrativo portano a concludere che è necessario un lavoro puntuale di ANALISI DEI PROCESSI.

Come?

- confronto con le realtà vicine (in primis SSSA e IMT, che ha già condiviso l'esperienza fornendo ottimi spunti);
- coinvolgimento del personale: ipotesi di gruppi eterogenei costruiti in modo da far mappare il processo prevalentemente da persone non condizionate dal modello attuale;
- guida di professionisti esterni che forniscano metodologie e governino i tempi di realizzazione.



Quali usi interni dei dati di efficienza?



I dati di efficienza e il
dimensionamento organizzativo

- SSSA
- SNS

I dati di efficienza e l'analisi dei
processi interni

- IMT



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

DALL'EFFICIENZA ALL'ANALISI DI PROCESSO

**FOCUS SU RIORGANIZZAZIONE PROCESSO PHD E
IMPORTANZA STRUMENTI DIGITALI**

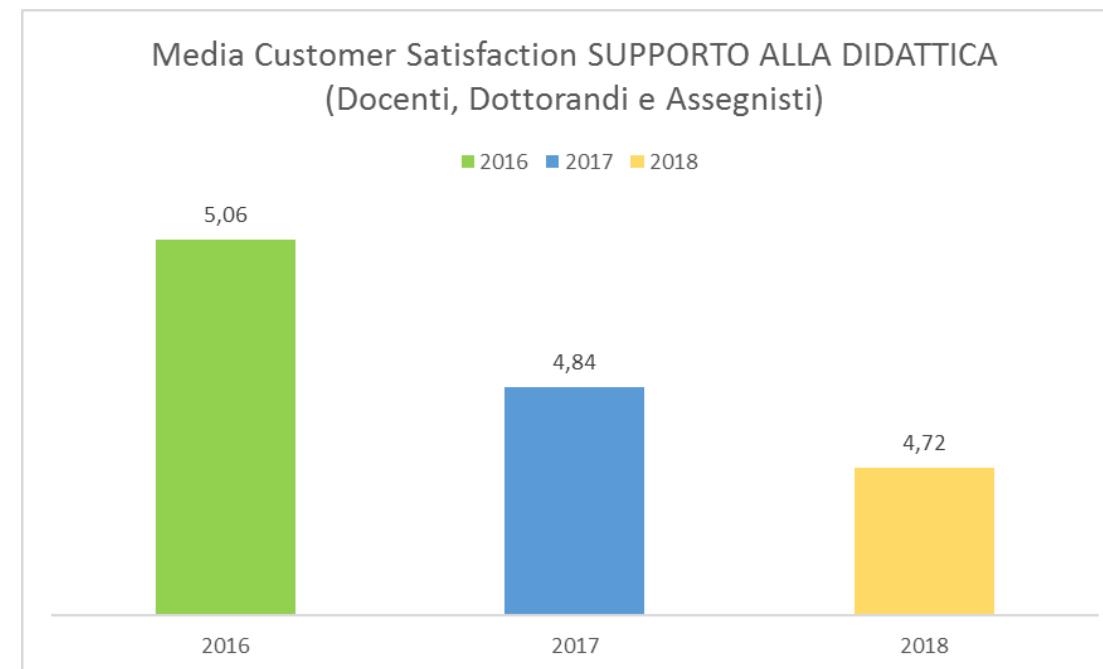
**ALESSIA MACCHIA
DIRETTORE AMMINISTRATIVO**

GP2018: Riunione finale
11 Novembre 2019

Dimensione Amministrativa della Scuola IMT

- 40 unità Personale Tecnico Amministrativo (PTA)
- Età media 38 anni
- Il 65% del PTA ha una Laurea Specialistica,
l'11% una Laurea Triennale,
l'11 % il Dottorato di Ricerca.

Negli ultimi tre anni, la Scuola IMT ha registrato un calo nella *Customer Satisfaction* (CS) dei Servizi di Supporto alla Didattica



- 2016: i Servizi di supporto agli studenti avevano un costo unitario maggiore rispetto alla media delle Scuole.
- 2017: i costi dei Servizi di supporto agli studenti hanno subito una riduzione del 18% e un aumento delle ore di straordinario e accumulo dei giorni di ferie del personale assegnato.
- 2018: l'ufficio ha ricevuto una ulteriore unità di personale, ma a parità di attività svolte, si è riscontrato un ulteriore aumento delle ore di straordinario e nei giorni di ferie accumulati.

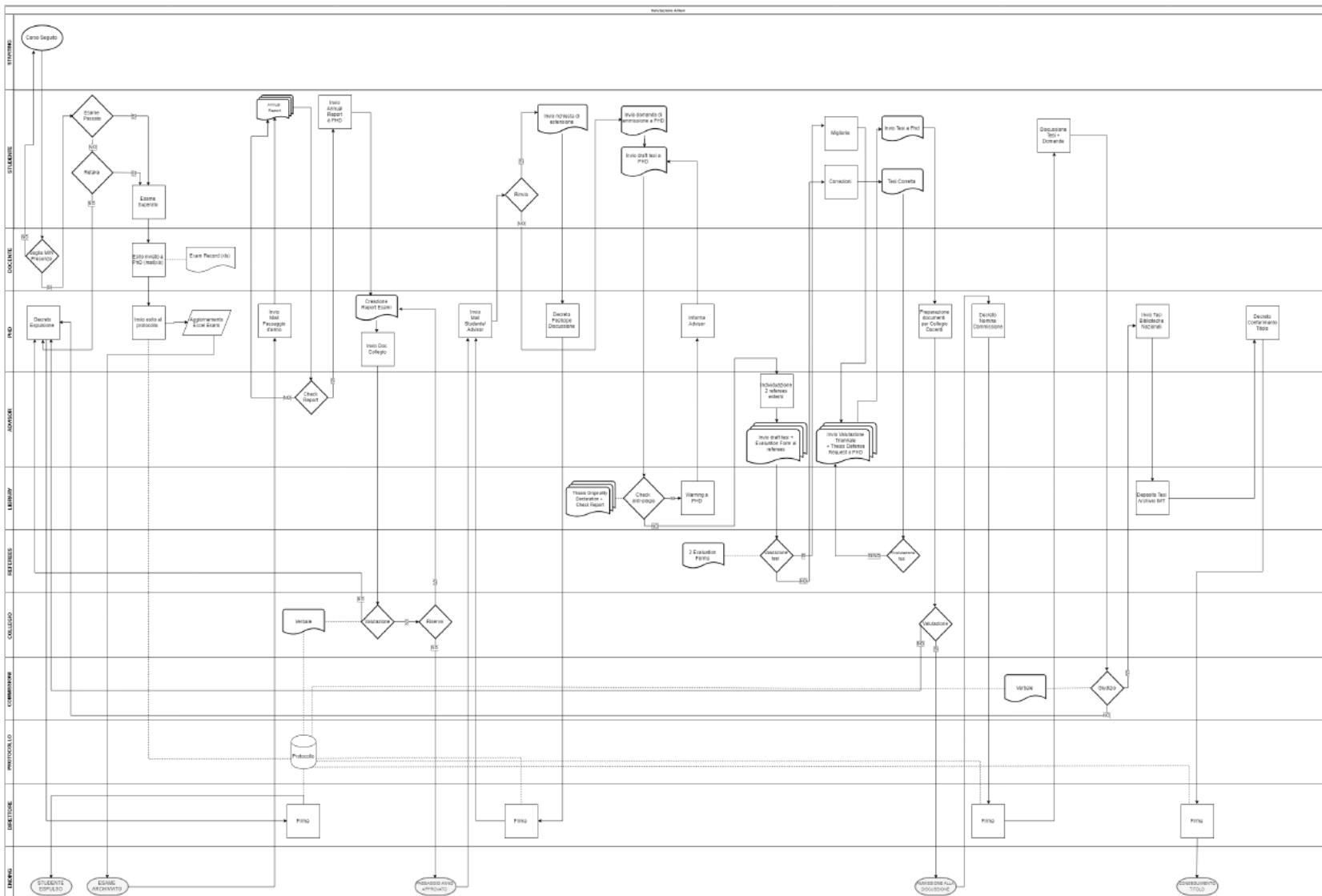
Intervento: Analisi dei Processi PhD

Analisi di tutti i processi svolti dall’Ufficio PhD al fine di individuare eventuali criticità, le cause connesse e implementare le azioni di miglioramento per garantire Efficienza ed Efficacia dell’attività amministrativa.

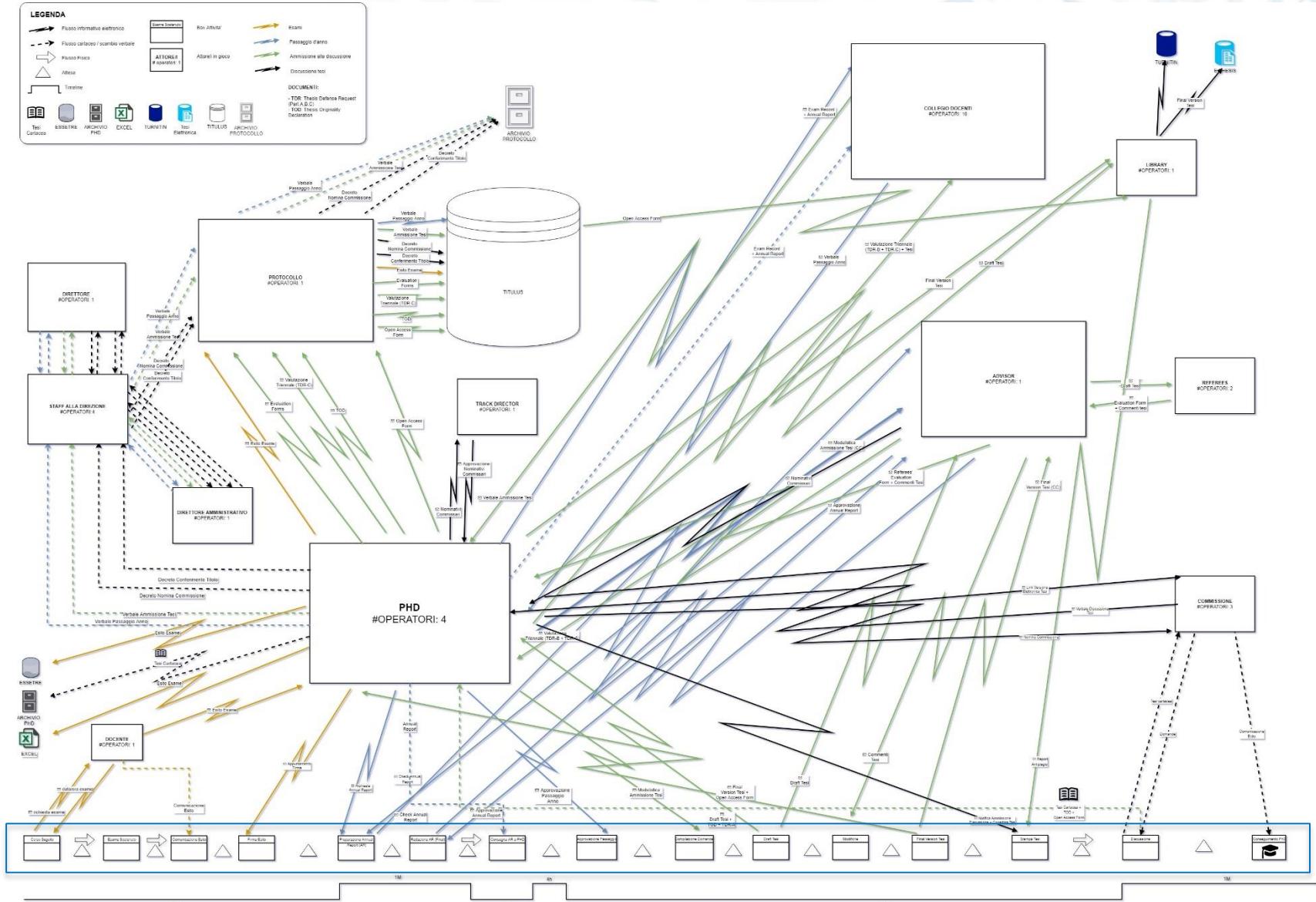
Alcuni dei processi analizzati:

- Definizione della programmazione didattica
- Valutazione degli Allievi
- Valutazione del Dottorato
- Valutazione della Didattica
- Mobilità degli Allievi
-

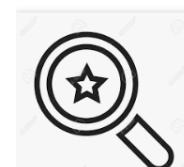
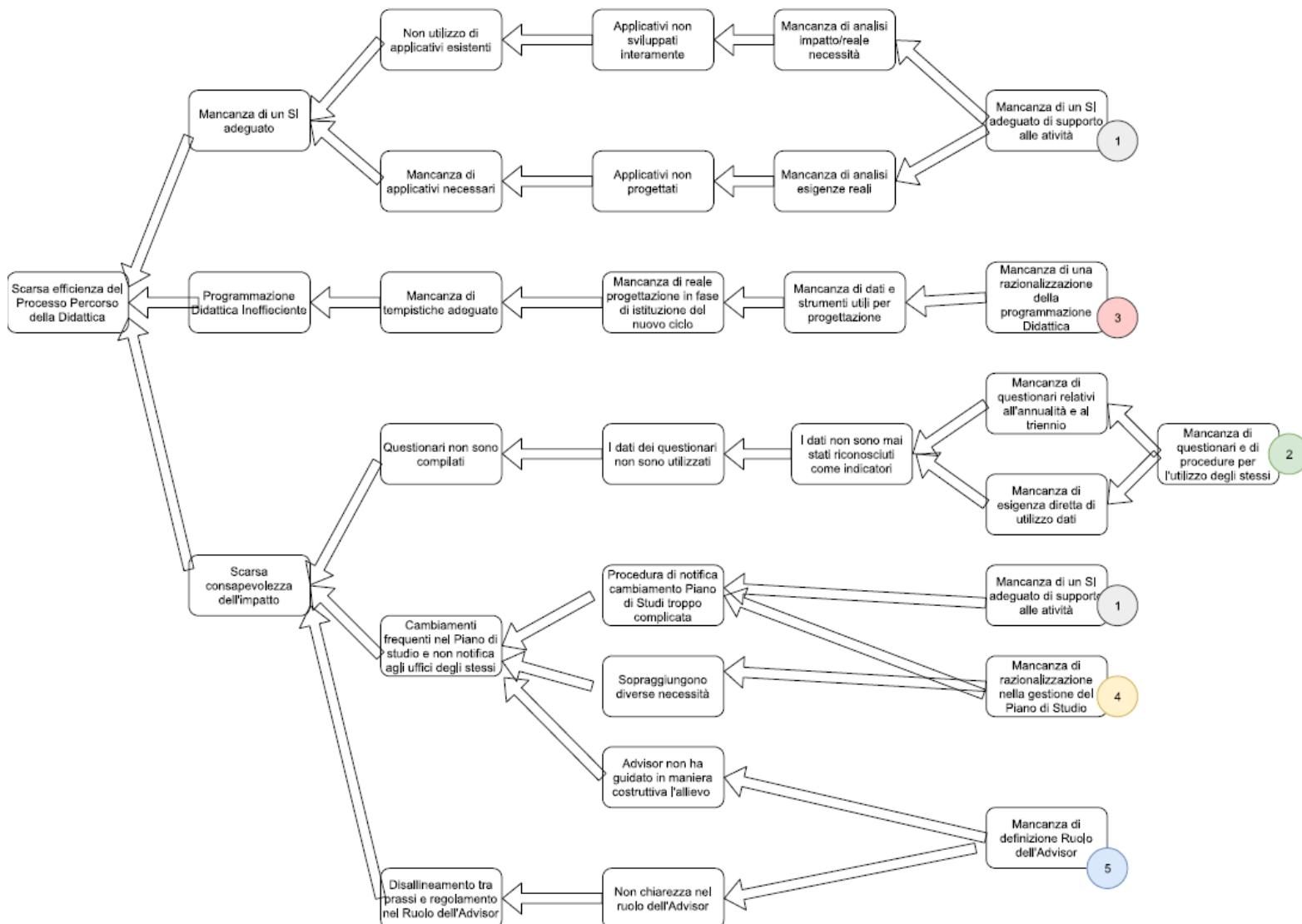
Il Flow Chart funzionale: La valutazione degli allievi



La Value Stream Map



		A3																																																																																																																																																																																																																																																																													
Progetto: Percorso della didattica																																																																																																																																																																																																																																																																															
DEFINIZIONE DEL PROBLEMA		PLAN																																																																																																																																																																																																																																																																													
<p>Il Processo "Percorso della didattica" è caratterizzato da un lato dalla mancanza di un sistema informativo integrato a supporto delle attività e dall'altro di una pianificazione adeguata delle tempistiche della programmazione didattica.</p> <p>Altro aspetto non di secondaria importanza è la mancanza di una strutturazione nell'analisi e utilizzo dei dati derivanti dai questionari somministrati agli utenti relativamente alla didattica erogata. Ciò implica un sovraccarico delle attività dell'ufficio PhD, e dall'altro lato, l'impossibilità di effettuare una programmazione dei corsi di studio in maniera mirata e ragionata.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																															
DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE		PLAN																																																																																																																																																																																																																																																																													
<p>Il Processo "Percorso della didattica" è stato suddiviso in 3 sottoprocessi, ciascuno dei quali caratterizzato da criticità/inefficienze specifiche, alla cui base rimane il fatto della mancanza del Sistema informativo dedicato:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programmazione didattica <ul style="list-style-type: none"> Mancanza di una programmazione didattica e calendario lezioni definitivo all'inizio delle lezioni, ivi comprese le assegnazioni di incarichi agli esterni, costringendo quindi l'allievo a proporre il piano di studio senza conoscere le tempistiche di svolgimento dei corsi e, in alcuni casi, il docente. 2. Piano di Studio e Registry <ul style="list-style-type: none"> Disallineamento tra il regolamento e la prassi sul ruolo del Track Director in merito al piano di studi Modifiche continue al piano di studio del singolo allievo Difficoltà nel gestire e monitorare le modifiche ai piani di studio Mancanza di un "registro presenze" ai corsi Mancanza di "registro docente" dei docenti esterni (e in alcuni casi anche per gli interni) 3. Questionari di valutazione <ul style="list-style-type: none"> Non utilizzo dei dati relativi alla valutazione della didattica ai fini della programmazione Mancanza di questionari di valutazione annuali e triennali <p>A questi è da aggiungere l'analisi effettuata sul Ruolo dell'Advisor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Non chiarezza del ruolo dell'Advisor e disallineamento tra Regolamento e prassi Disallineamento tra i diversi track in merito all'assegnazione/ruolo e compiti dell'Advisor 																																																																																																																																																																																																																																																																															
DEFINIZIONE DELL'OBBIETTIVO		PLAN																																																																																																																																																																																																																																																																													
<p>L'obiettivo è quello della razionalizzazione e ottimizzazione dell'intero processo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anticipo della programmazione didattica Utilizzo nuovi applicativi informatici Impostazione/utilizzo e analisi dati nuovi questionari Regolamentazione piani di studio/calendariizzazione a prescindere dal piano di studio Analisi/Revisione del ruolo dell'Advisor 																																																																																																																																																																																																																																																																															
ANALISI		PLAN																																																																																																																																																																																																																																																																													
																																																																																																																																																																																																																																																																															
PROPOSTE (TATTICA)		DO																																																																																																																																																																																																																																																																													
<ol style="list-style-type: none"> Sviluppo Sistema informativo Integrato (acquisto e sviluppo interno nuovi applicativi) Impostazione, somministrazione, analisi e utilizzo risultati nuovi questionari Razionalizzazione tempistiche Programmazione didattica 	<ol style="list-style-type: none"> Razionalizzazione gestione Piani di studio Mappatura ruolo Advisor 																																																																																																																																																																																																																																																																														
PIANO DI IMPLEMENTAZIONE																																																																																																																																																																																																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERIODICO</th> <th>DESCRIZIONE</th> <th>DATA</th> <th>RESPONSABILE</th> <th>SCADENZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="10">Ottobre/Novembre (Analisi, Progettazione)</td> <td>Creazione sistema informatico integrato</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Novembre/Dicembre (Analisi, Progettazione)</td> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Dicembre/Gen (Analisi, Progettazione)</td> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Genna/Febb (Analisi, Progettazione)</td> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Febbra/Marzo (Analisi, Progettazione)</td> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Marzo/Aprile (Analisi, Progettazione)</td> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>01</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>02</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>03</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>04</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>05</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>06</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>07</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>08</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>09</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <td>Analisi e definizione dei dati</td> <td>10</td> <td>Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS</td> <td>Settembre 2018</td> </tr> <tr> <th colspan="4">MONITORAGGIO (VERIFICA E FOLLOWUP)</th></tr> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> Implementazione e avvio utilizzo nuovi applicativi informatici Avvio utilizzo nuovi questionari Verifica ad inizio anno accademico della programmazione didattica, gli affidamenti mancati ed il calendario fissato per il primo trimestre Abbandono del Piano di Studio cartaceo per il sistema online. Definizione del ruolo dell'Advisor a livello Scuola e diffusione agli allievi </td><td colspan="3" rowspan="3"> <p>Ottimizzazione e semplificazione delle procedure</p> <p>Aumento della percentuale di risposta da parte degli utenti</p> <p>Utilizzo della reportistica</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non affidati</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non calendarizzati</p> <p>Diminuzione numero di modifiche al Piano di Studio</p> <p>Diminuzione numero di email riferite al Piano di Studio</p> <p>Grado di soddisfazione dell'utente</p> <p>Grado di comprensione da parte dell'utente del ruolo dell'Advisor</p> </td></tr> <tr> <th colspan="4">ACT</th></tr> <tr> <td colspan="4"></td></tr> </tbody> </table>	PERIODICO	DESCRIZIONE	DATA	RESPONSABILE	SCADENZA	Ottobre/Novembre (Analisi, Progettazione)	Creazione sistema informatico integrato	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Novembre/Dicembre (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Dicembre/Gen (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Genna/Febb (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Febbra/Marzo (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Marzo/Aprile (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018	MONITORAGGIO (VERIFICA E FOLLOWUP)				<ol style="list-style-type: none"> Implementazione e avvio utilizzo nuovi applicativi informatici Avvio utilizzo nuovi questionari Verifica ad inizio anno accademico della programmazione didattica, gli affidamenti mancati ed il calendario fissato per il primo trimestre Abbandono del Piano di Studio cartaceo per il sistema online. Definizione del ruolo dell'Advisor a livello Scuola e diffusione agli allievi 	<p>Ottimizzazione e semplificazione delle procedure</p> <p>Aumento della percentuale di risposta da parte degli utenti</p> <p>Utilizzo della reportistica</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non affidati</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non calendarizzati</p> <p>Diminuzione numero di modifiche al Piano di Studio</p> <p>Diminuzione numero di email riferite al Piano di Studio</p> <p>Grado di soddisfazione dell'utente</p> <p>Grado di comprensione da parte dell'utente del ruolo dell'Advisor</p>			ACT											
PERIODICO	DESCRIZIONE	DATA	RESPONSABILE	SCADENZA																																																																																																																																																																																																																																																																											
Ottobre/Novembre (Analisi, Progettazione)	Creazione sistema informatico integrato	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
Novembre/Dicembre (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
Dicembre/Gen (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
Genna/Febb (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
Febbra/Marzo (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
Marzo/Aprile (Analisi, Progettazione)	Analisi e definizione dei dati	01	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	02	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	03	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	04	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	05	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	06	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	07	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	08	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	09	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Analisi e definizione dei dati	10	Intervento PhD, DSA, Uff. PDI, PSS	Settembre 2018																																																																																																																																																																																																																																																																											
MONITORAGGIO (VERIFICA E FOLLOWUP)																																																																																																																																																																																																																																																																															
<ol style="list-style-type: none"> Implementazione e avvio utilizzo nuovi applicativi informatici Avvio utilizzo nuovi questionari Verifica ad inizio anno accademico della programmazione didattica, gli affidamenti mancati ed il calendario fissato per il primo trimestre Abbandono del Piano di Studio cartaceo per il sistema online. Definizione del ruolo dell'Advisor a livello Scuola e diffusione agli allievi 	<p>Ottimizzazione e semplificazione delle procedure</p> <p>Aumento della percentuale di risposta da parte degli utenti</p> <p>Utilizzo della reportistica</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non affidati</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non calendarizzati</p> <p>Diminuzione numero di modifiche al Piano di Studio</p> <p>Diminuzione numero di email riferite al Piano di Studio</p> <p>Grado di soddisfazione dell'utente</p> <p>Grado di comprensione da parte dell'utente del ruolo dell'Advisor</p>																																																																																																																																																																																																																																																																														
ACT																																																																																																																																																																																																																																																																															
DATA: 10/03/2019		Responsabile/i: Direttore Amministrativo		Team: A. Barbuti, I. Bertoncini, B. Borselli, D. Giorgetti, M. Ros, A. Smaniotto																																																																																																																																																																																																																																																																											



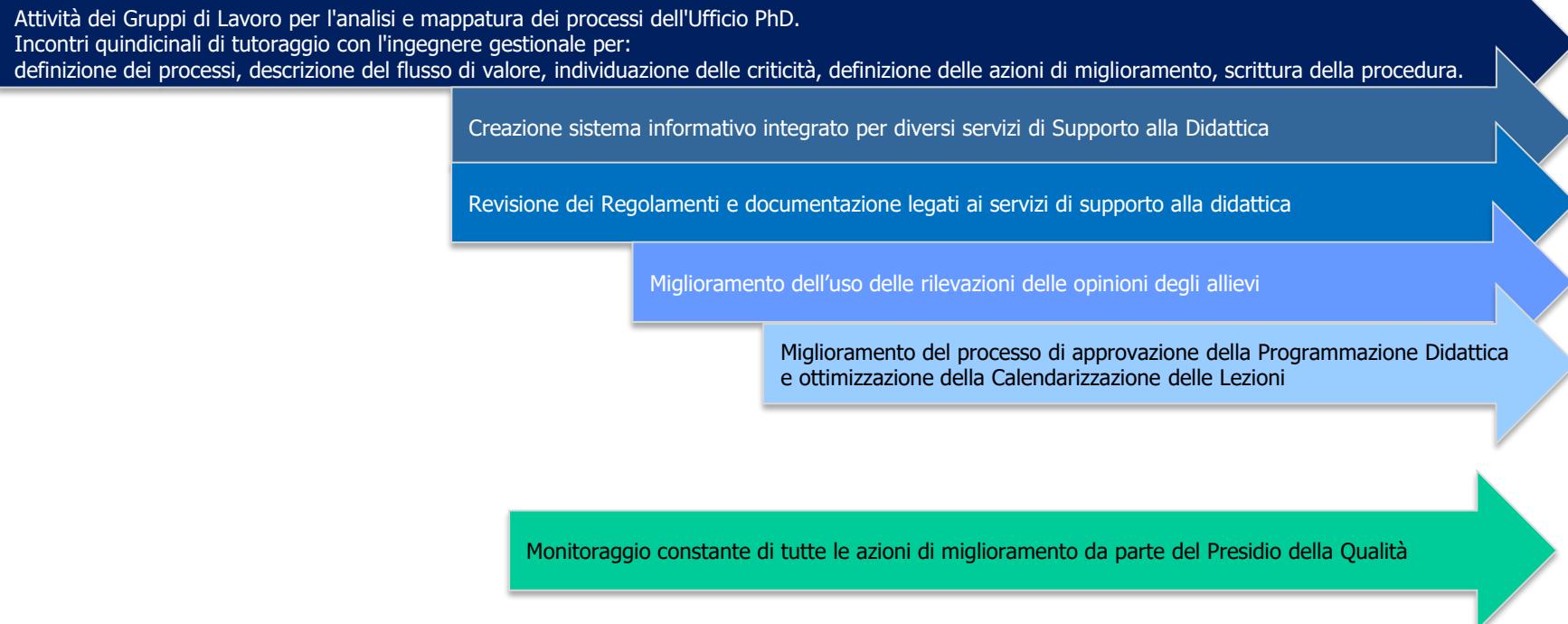
Il Piano di Implementazione

MACROATTIVITA'	ATTIVITA'	RESP.	SOGGETTI COINVOLTI	QUANDO
Creazione sistema informativo integrato di tracciabilità di tutto	Riconizzazione applicativi necessari e/o già presenti alla Scuola	IT	Direzione, Del. Did.e Sist.Inf., UFF, PhD	Maggio-Giugno 2019
	Implementazione intranet/SIIMT --> applicativo per registro delle lezioni (allevi)	IT	Direzione, Del. Did.e Sist.Inf., UFF, PhD	Luglio- Settembre 2019
	Implementazione applicativo esistente S3 --> presentazione piano di studi --> approvazione piano di studi	IT	Direzione, Del. Did.e Sist.Inf., UFF, PhD	Settembre -Ottobre 2019
	Avvio utilizzo intranet/SIIMT implementati --> applicativo per registro delle lezioni (allevi)	PhD	Docenti, Uff. IT	Novembre 2019
	Avvio utilizzo applicativo S3 implementato --> presentazione piano di studi --> approvazione piano di studi	PhD	Allevi, Advisor, Uff. IT	Novembre 2019
	Eventuali nuovi acquisti di applicativi (questionari, registro docenti)	IT	Direzione, Del. Did.e Sist.Inf., UFF, PhD	Luglio -Ottobre 2019
Questionari di Valutazione (Annuale, Triennale)	Ipotesi di revisione contenuti dei questionari (input e output per analisi)	Del.Did	CPDS, PQ, UFF, PhD	Maggio- Giugno 2019
	Approvazione nuovo modello di questionario	PQ	CPDS, Coll.Doc., NUV, UFF, PhD, Consiglio Accademico	Luglio 2019
	Implementazione questionari nel sistema informativo	IT	Del.Did e Sist. Inf., UFF, PhD	Settembre -Ottobre 2019
	Somministrazione questionari (valutazione annuale corso) e raccolta dati relativi ad AA 18/19	PhD	Docenti, Allevi, Uff. IT	Maggio- Ottobre 2019 (AA 18/19) Novembre 2019 - Ottobre 2020 (AA 19/20)
	Somministrazione questionari (valutazione triennale del percorso) e raccolta dati	PhD	Uff. IT, Allevi	Dicembre 2019, Marzo 2020, Luglio 2020
	Elaborazione dati questionari*	PhD	Uff. IT	Novembre 2019 (AA 18/19)
Programmazione Didattica	Consegna Relazione annuale Docenti	Docenti	UFF, PhD, Uff. Risorse Umane	Ottobre 2019 (AA 18/19)
	Analisi dati questionari **	Del.Did	Coord., TD, Coll. Doc., Docenti, Uff. PhD	Novembre 2019 (AA 18/19)
	Istituzione nuovo ciclo di Dottorato e prima proposta di programmazione	Dir	Del.Did e Sist. Inf., Collegio dei Docenti, NUV, CA, CD, Uff. PhD	Dicembre 2019 (AA 20/21)
	Apertura bando	PhD	Uff. IT	Gennaio - Aprile 2019 (AA 19/20)
	Selezione Allevi	Comm. Sel.	Dir, Coord. Dir, TD, Uff. PhD	Aprile - Giugno 2019 (AA 19/20)
	Programmazione didattica definitiva con assegnazione docenze esterne	TD	Del.Did e Sist. Inf., Collegio dei Docenti, Docenti, Uff. Ris. Umane, Uff. PhD	Luglio 2019 (AA 19/20)
Piano di studi	Implementazione applicativo esistente S3 --> presentazione piano di studi --> approvazione piano di studi	IT	Direzione, Del. Did.e Sist.Inf., UFF, PhD	Settembre -Ottobre 2019
	Avvio utilizzo applicativo S3 implementato --> presentazione piano di studi precompilato con corsi obbligatori	PhD	Allevi, Advisor, Uff. IT	Novembre 2019
	Compilazione completa (corsi obbligatori + facoltativi)	Allevi	Advisor, Uff. PhD	Novembre 2019 (entro il 15)
	Approvazione	Advisor	Allevi, Uff. PhD	Novembre 2019
	Eventuale proposta di modifica	Allevi	Advisor, Uff. PhD	Dicembre 2019- Marzo 2020
	Approvazione eventuale proposta di modifica	Advisor	Allevi, Uff. PhD	Dicembre 2019- Marzo 2020
Advisor	Elenco attività e criticità della figura dell'Advisor	GDL 1	Del.Did e Sist. Inf., Coll. Doc., Docenti, TD, Comm. Paritetica	Maggio 2019
	Analisi carta identità dell'Advisor per eventuali azioni di miglioramento e maggiore definizione del ruolo	Del.Did	Coll. Doc., TD	Giugno- Luglio 2019

Il Monitoraggio

- | | |
|---|---|
| <p>1
Implementazione e avvio utilizzo nuovi applicativi informatici</p> <p>2
Avvio utilizzo nuovi questionari</p> <p>3
Verifica ad inizio anno accademico della programmazione didattica, gli affidamenti mancanti ed il calendario fissato per il primo trimestre</p> <p>4
Abbandono del Piano di Studio cartaceo per il sistema online.</p> <p>5
Definizione del Ruolo dell'Advisor a livello Scuola e diffusione agli allievi</p> | <p>Ottimizzazione e snellimento delle procedure</p> <p>Aumento della percentuale di risposta da parte degli utenti
Utilizzo della reportistica</p> <p>Diminuzione della percentuale di corsi non affidati
Diminuzione della percentuale di corsi non calendarizzati</p> <p>Diminuzione numero di modifiche al Piano di Studio
Diminuzione numero di email riferite al Piano di Studio
Grado di soddisfazione dell'utente</p> <p>Grado di comprensione da parte dell'utente del ruolo dell'Advisor</p> |
|---|---|

Timeline





Agenda

- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

Building Excellence Together

Performance management @
Aalto University

A''

Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University

Riitta Silvennoinen



Aalto in brief

A multidisciplinary community of bold thinkers where science and art meet technology and business.



Helsinki University of
Technology



University of Art &
Design Helsinki



Helsinki School
of Economics



**12 000 full-time students
4 000 employees
400 professors**

**256 doctoral degrees
1927 master's degrees
1178 bachelor's degrees
360 MBA/EMBA graduates**

High performance culture

From 2010:

+250%

ERC-funded projects
(from 6 to 21 grants)

From 2010:

+43%

Doctoral degrees

From 2010:

+56%

international peer-
reviewed articles in
scientific journals

From 2010:

+81%

competitive research
funding

Performance Culture

Is performance important?

Does it matter how the performance comes about?

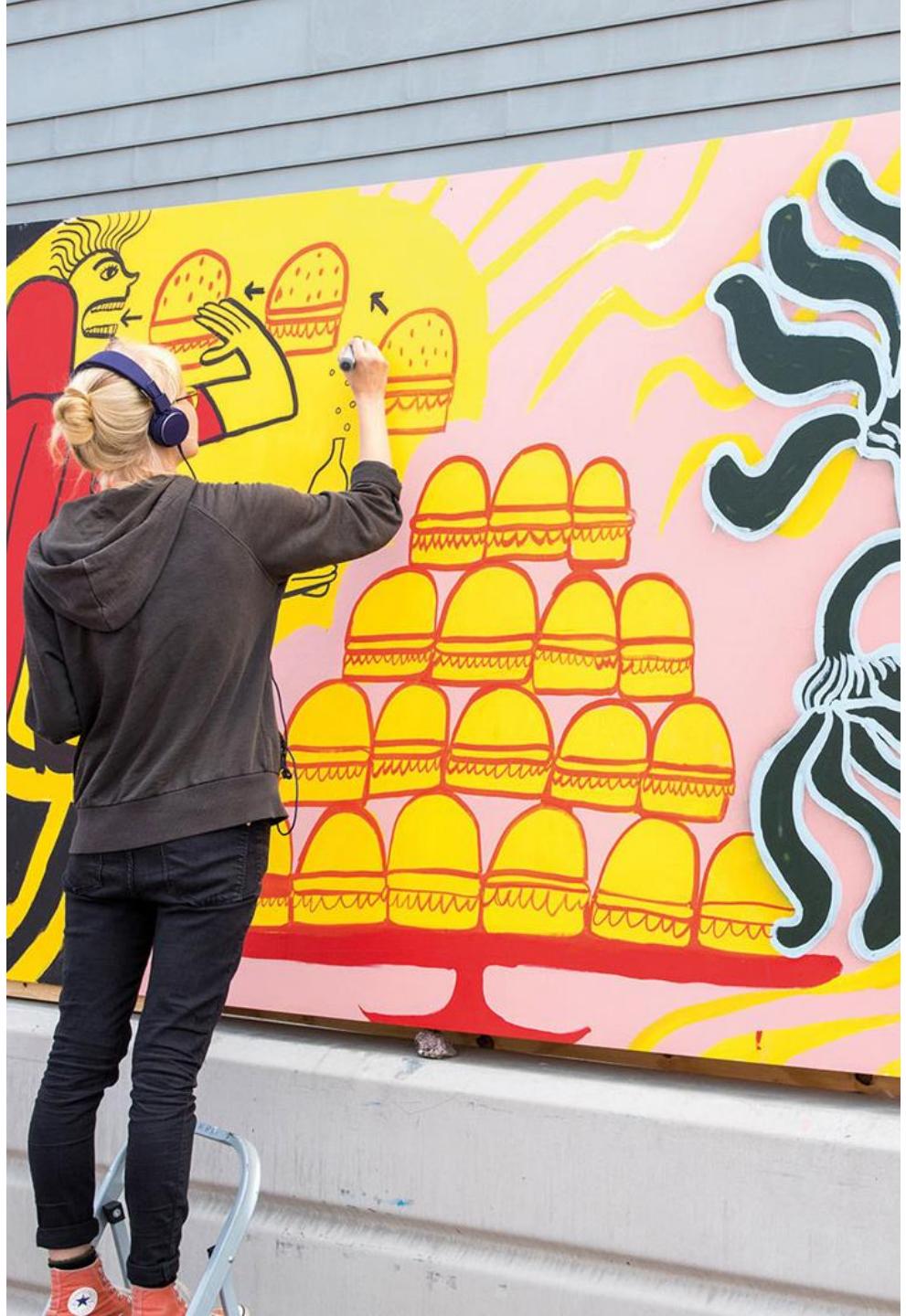
Performance thru competition or collaboration?

Who are the heroes?

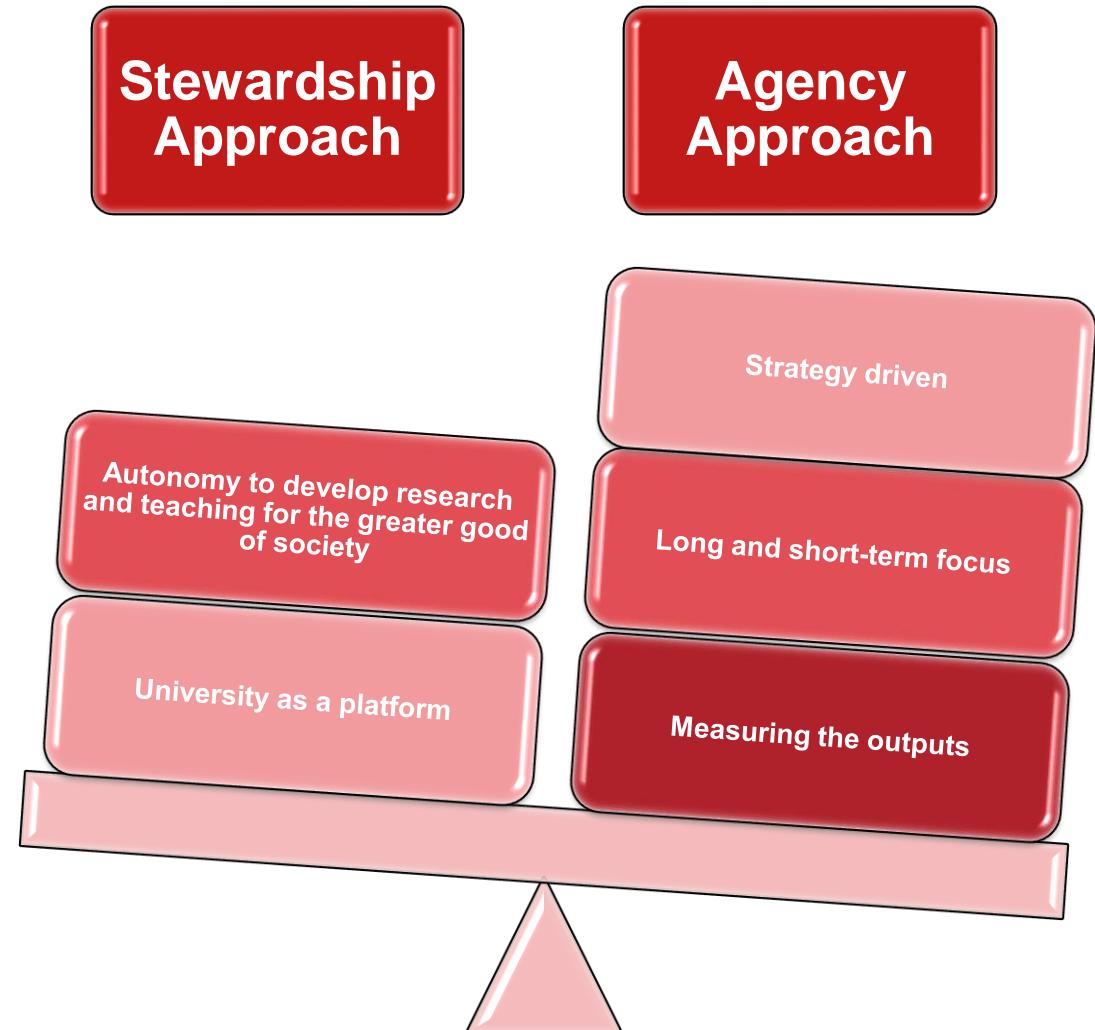
What about poor performance?

How do we define high performance?

What drives performance?

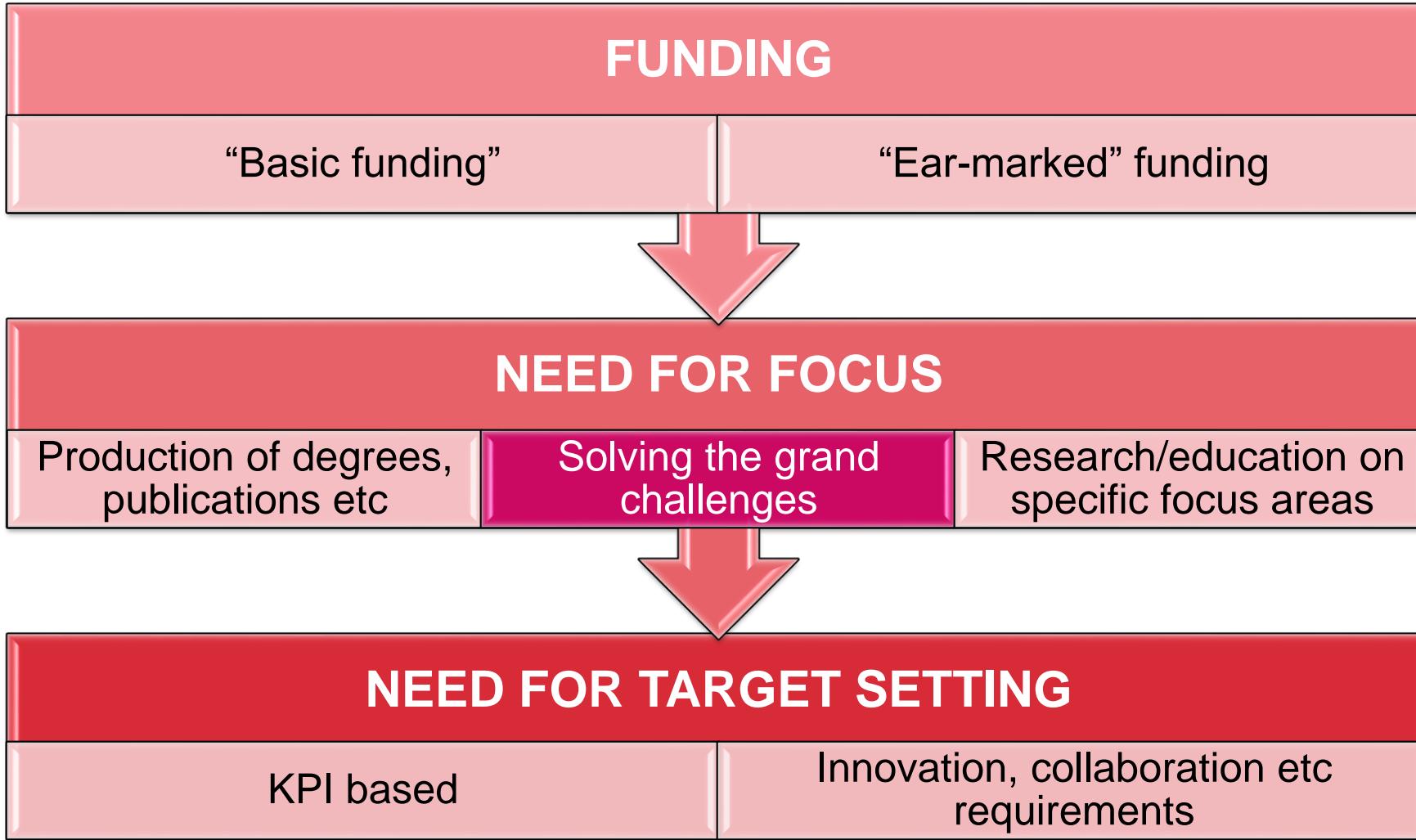


Approach to performance

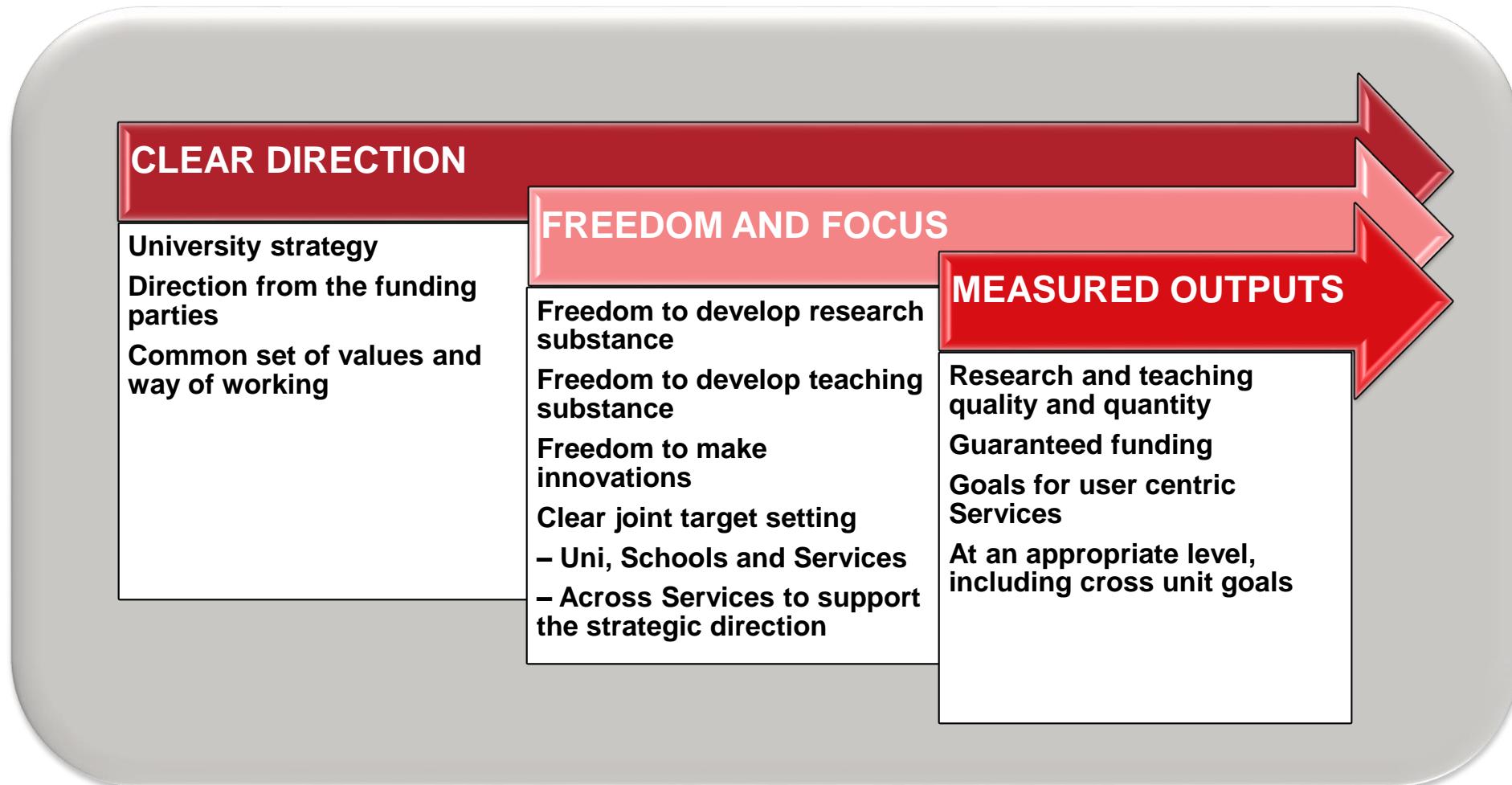


Source: Franco-Santos, M., Rivera, P. & Bourne, M. (2014), Performance Management in UK Higher Education Institutions: The need for a hybrid approach

Drivers for managing performance



Our choice: a hybrid model



Our choice: Performance via collaboration

Healthy competition guarantees best results

#1



School/
Research
area 1

#1



School/
Research
area 2

#1



School/
Research
area 3

#1



School/
Research
area 4

Our culture

- **Making a difference jointly (ext vs int competition)**
- **Performing better tomorrow than today (competing w oneself vs others)**

#1



UNIVERSITY

**Collaboration
across boundaries
guarantees best
results**

Multidisciplinary collaboration

School/
Research
area 1

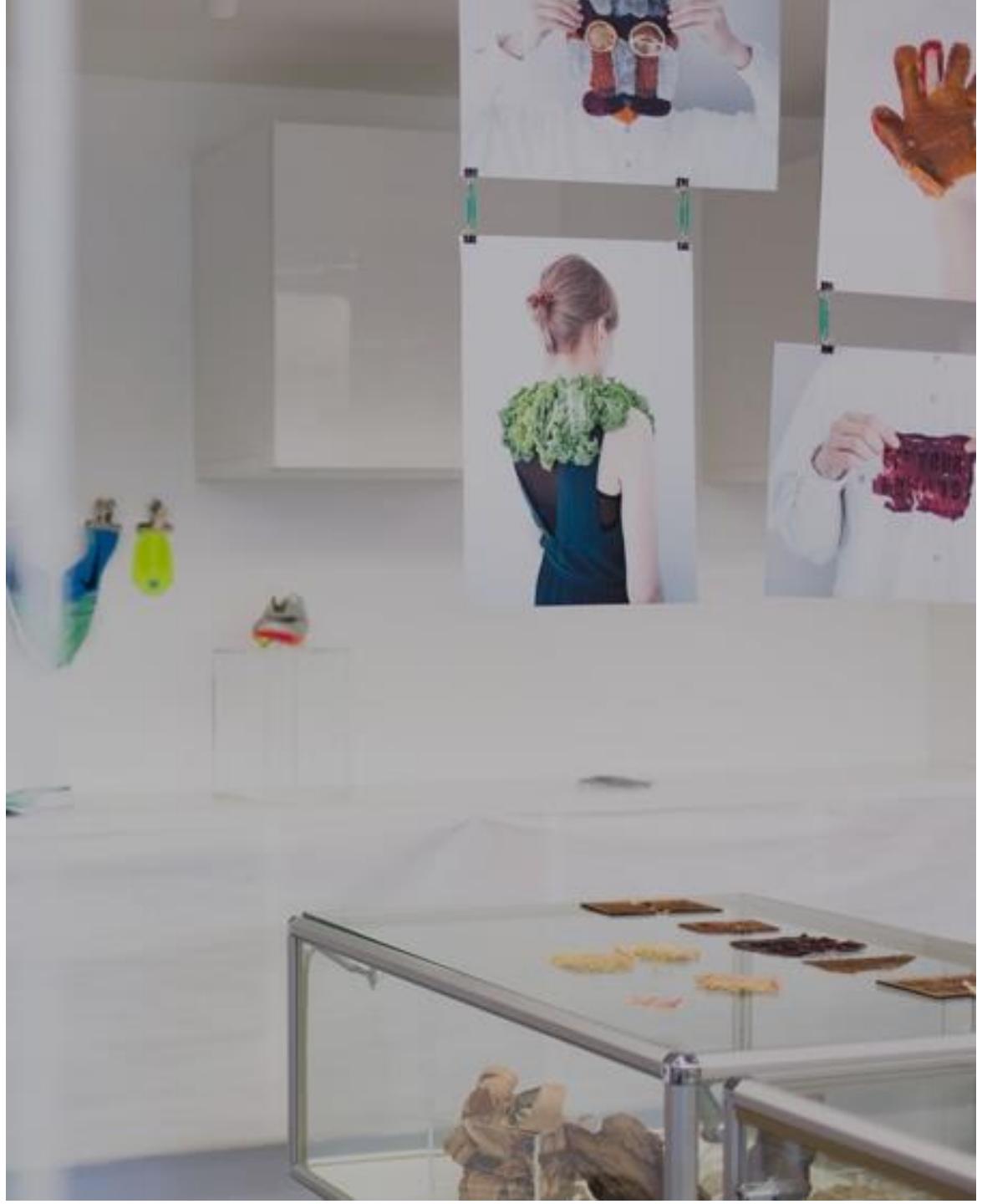
School/
Research
area 2

School/
Research
area 3

School/
Research
area 4

Performance Management

A?



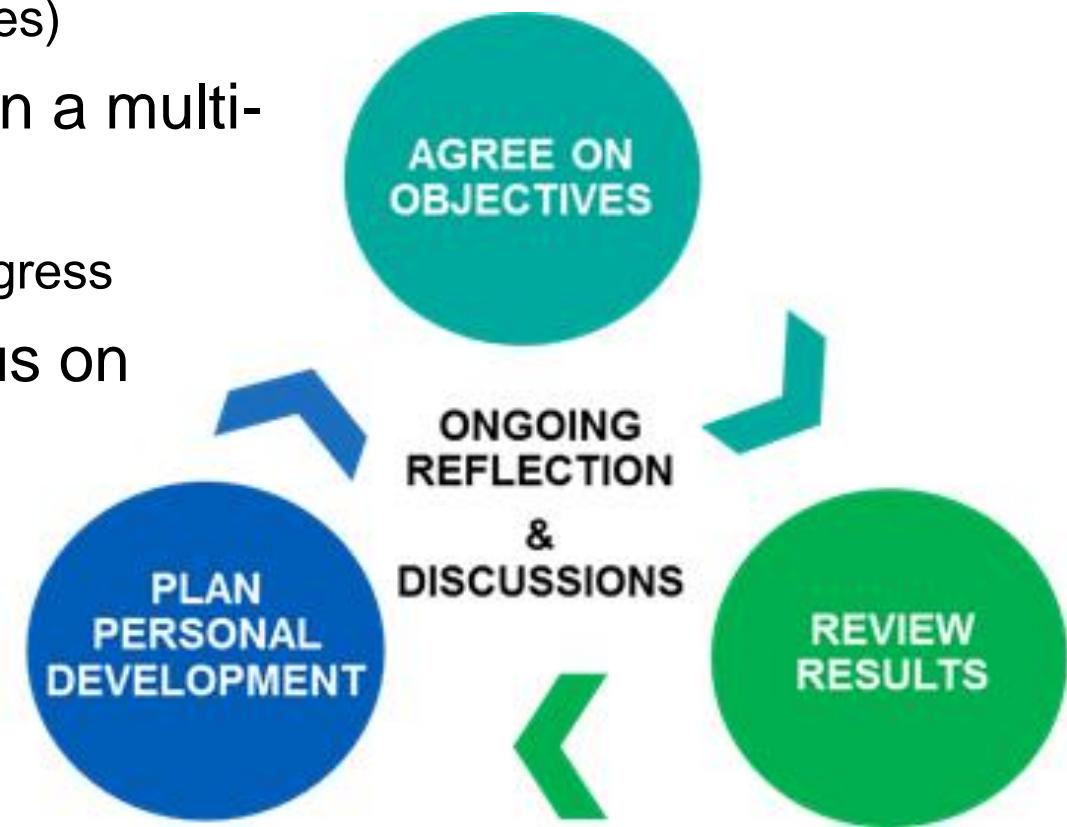
Performance management - How?



Goals and Monitoring

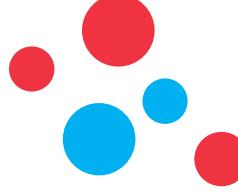
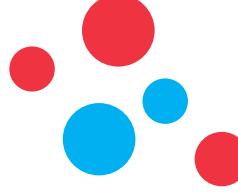
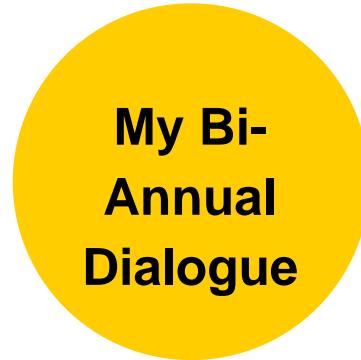
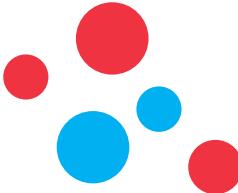
Goals and monitoring

- Provides a common ground for discussing performance
 - Allows for cascading University/School/Dept level targets (academic and professional services)
- Provides a regular review for those on a multi-year trajectory
 - Tenure Track progress, PhD students' progress
- **Our choice:** My Dialogue with a focus on looking forward
 - All Aalto employees
 - What does it take for you to excel even better than today?
 - No direct link to remuneration



My Dialogues

Goals and monitoring



My Academic Career

In the beginning of each career step
(after joining or advancement)

My Progress My Goals & Workplan My Development

In My Dialogue bi-annually

My Academic Career

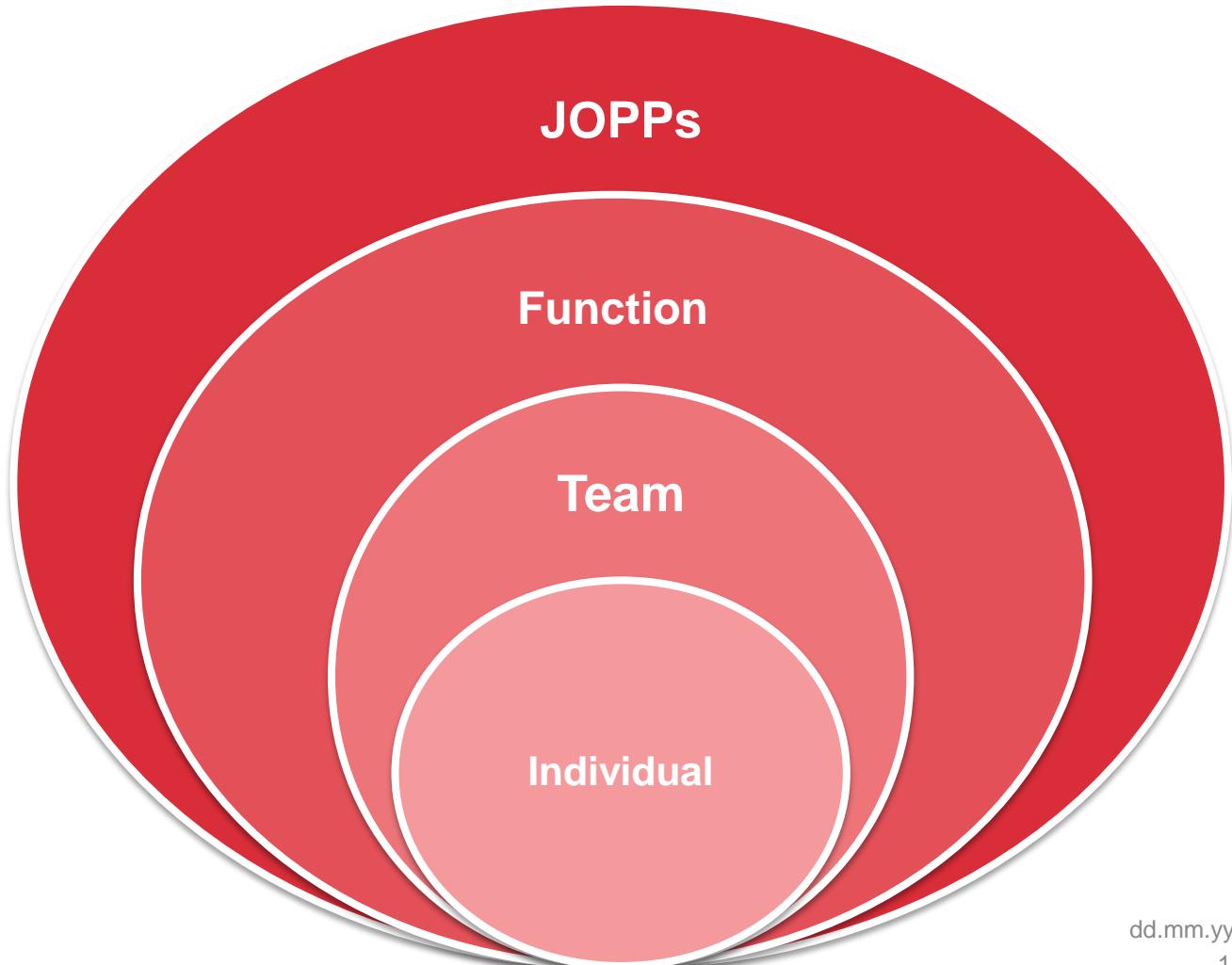
Next career step
(e.g. tenure track advancement, PhD...)

Continuous discussions and feedback on agreed topics throughout the year

Goal setting in professional services

Goals and monitoring

- University wide joint operative priority projects (annual) cascaded to Schools and Services
- Function specific goals (e.g. budget, key milestones, outcome KPIs)
- Special attention to joint goals btwn functions and teams



Steering academic performance?

- **Recognition in tenure and promotion**
 - Example: if you want to increase societal impact or multi-disciplinarity, include it in tenure track criteria
- **Additional financial remuneration**
 - Variable pay elements (e.g. full prof's merit increase, invention bonus) w clear KPI's
- **Time releases to participate in strategic initiatives**
 - Course releases, release from committee work or other service obligations
- **Retention of IPR**
 - E.g. innovations, course materials
- **Resources for the research group**

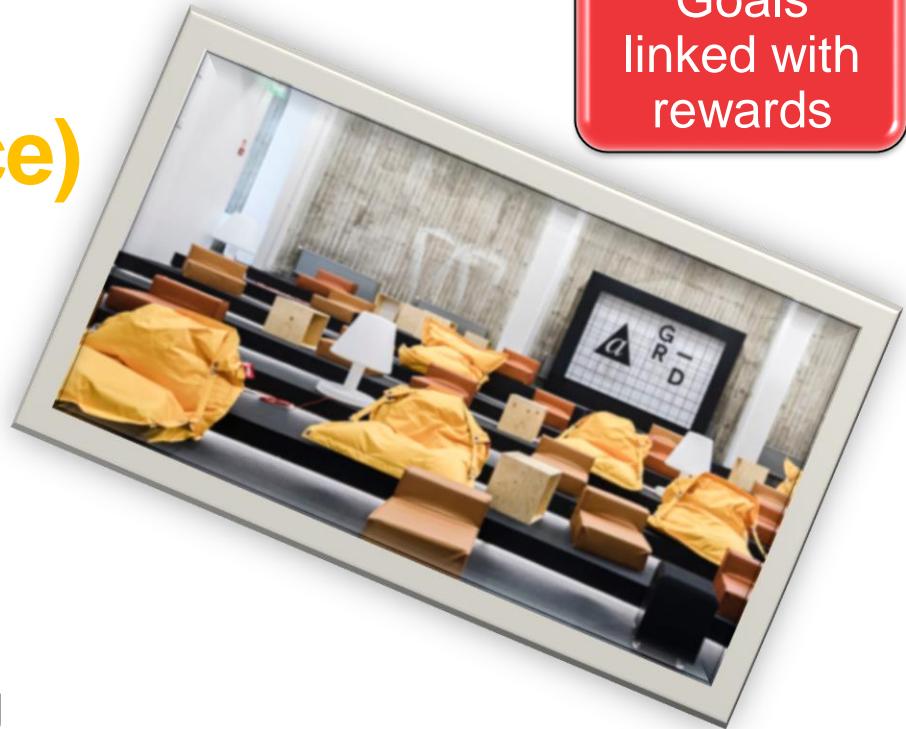
Goals linked with rewards



Goals
linked with
rewards

Financial rewards: Short-term incentive program (not our choice)

- **Eligibility: all employees**
- Individual and team targets, preferably **SMART**
- **Organizational multiplier according to the agreed KPI's**
- **Amount: 10-25% of annual salary (depending on the position) with a multiplier 0.5-1.5, budgeted on 1.0**



- + Annual cycle ensures that targets remain relevant
- + Can vary btwn years, no permanent increase to salary mass
- Does not take into account real project lengths or long-term nature of academic outcomes
- SMART target setting or dynamic steering of activities not easy for professional services

Financial rewards: Performance based merit increase (our choice)

- **Eligibility: Full professors**
- **Expected coverage: 20%**
- **Individual increase: 2-6%, budgeted on avg. 3%**
- **Evaluation based on long term performance (past 4 yrs)**
- **Evaluation criteria**
 - **Research/artistic work (peer reviewed publications, competitive and non-academic external funding)**
 - **Education (# of supervised Master's & PhD)**
 - **Impact (activity in scientific community, academic leadership, societal impact, multi-disciplinarity)**

- + differentiation over time
- + longer term perspective
- permanent increase to salary mass

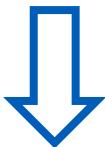
Goals linked with rewards



Tenure Track: Expecting excellence

Achievement
based
employment

Tenure track career system



EVALUATION:
Promotion or end of
employment



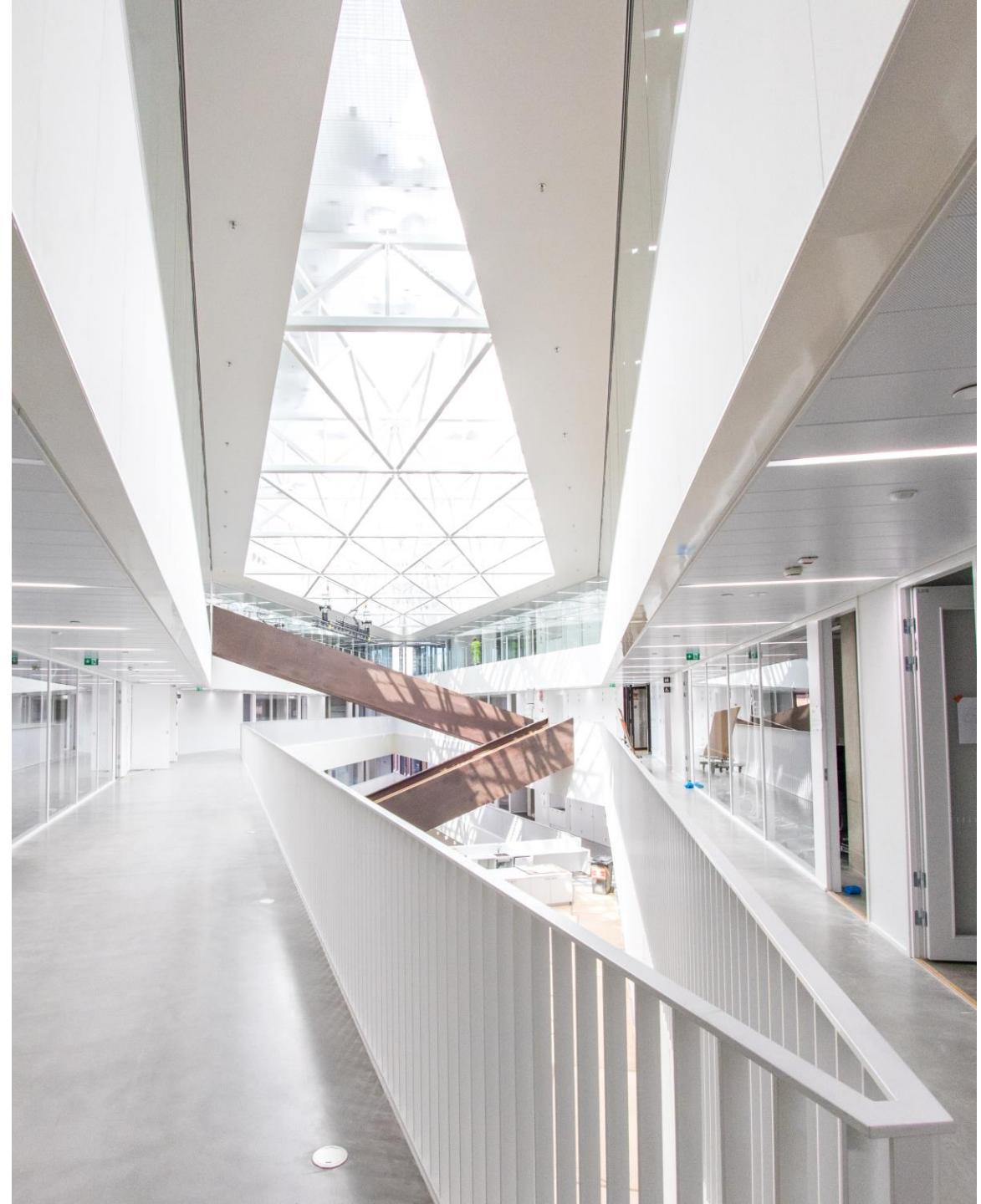
EVALUATION:
Tenure granted or
end of employment



EVALUATION:
Promotion or
continuation as
Associate Prof

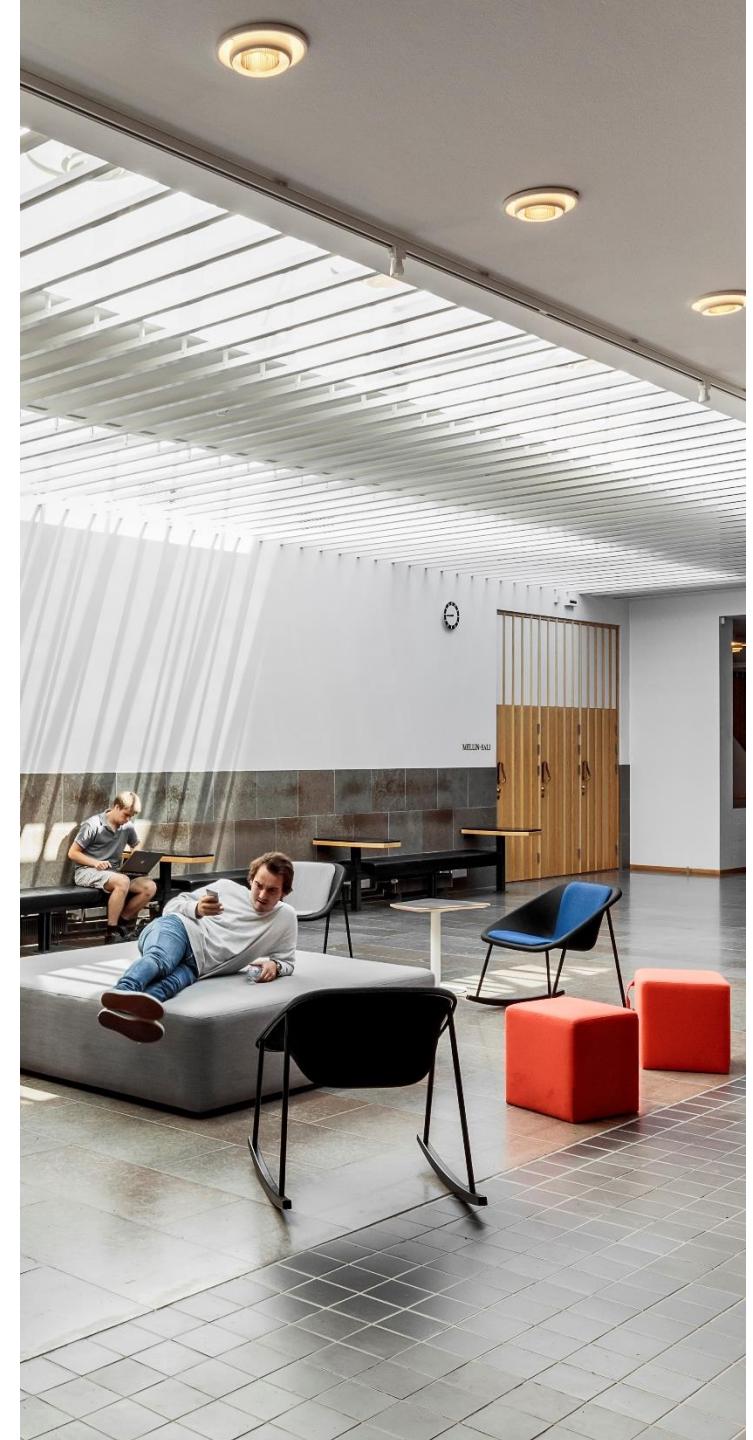
Developing Performance

A?



From good to great

- **Bi-annual My Dialogue focused on looking forward**
 - What did/will you achieve and how?
 - What support/capabilities do you need to excel even better than today?
- **Coaching, mentoring, shadowing**
- **Systematic competence development**
- **Job rotation (professional services)**
- **International assignments (academic staff)**
 - “Go and explore what great looks like”
 - How do we get this going for professional services as well?



Poor performance

We know how to deal with it in some corners...

- Tenure track is “merciless”
 - Employment ends when evaluation criteria not met
- Doctoral students need to show progress
 - Employment contract not renewed after 2 yrs if the performance is below expectations (study right remains)



... but why is it so difficult in others?

- High threshold for addressing poor performance or work ability issues when it cannot be done by not renewing the contract
- Performance improvement plan available as a vehicle
 - Well suited for all permanent employee groups
 - Gives space for making changes in job content, work environment etc
 - Still underutilized



Aalto University

Towards a better world.



aalto.fi

Laboratorio Performance Individuale



Tema del laboratorio: Performance Individuale

«La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione».

(Fonte: *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*, Dipartimento della funzione pubblica 2017)



Obiettivo: Analizzare le pratiche di valutazione e misurazione della performance individuale.

- Benchmark tra Atenei, confronto tra esperienze, decisioni e pratiche



Atenei partecipanti: 22 Università + 4 Scuole

Metodologia: Le fasi del laboratorio

- [1] Survey: finalizzata a definire un quadro generale dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale
- [2] Scelta del Focus: l'analisi dei risultati della survey ha portato alla definizione di un focus d'analisi
 - Focus sulla valutazione dei Dirigenti
 - Criteri di scelta: confrontabilità tra atenei, impatto sulla performance complessiva, rilevanza all'interno dei sistemi di valutazione
- [3] Analisi della valutazione dei Dirigenti: tre fasi principali
 - Definizione delle dimensioni d'analisi (*cosa s'intende confrontare?*)
 - Raccolta dati (*analisi documentale*)
 - Analisi dati

Valutazione dei Dirigenti



Dimensioni d'analisi

- L'oggetto di valutazione
 - Categorie
 - Pesi
- Gli indicatori a supporto della misurazione
- I risultati della valutazione
 - Valutazione media
 - Variabilità
- Il processo
 - Legame con la retribuzione
 - Sistema di responsabilità



Fonti dati

Analisi documentale

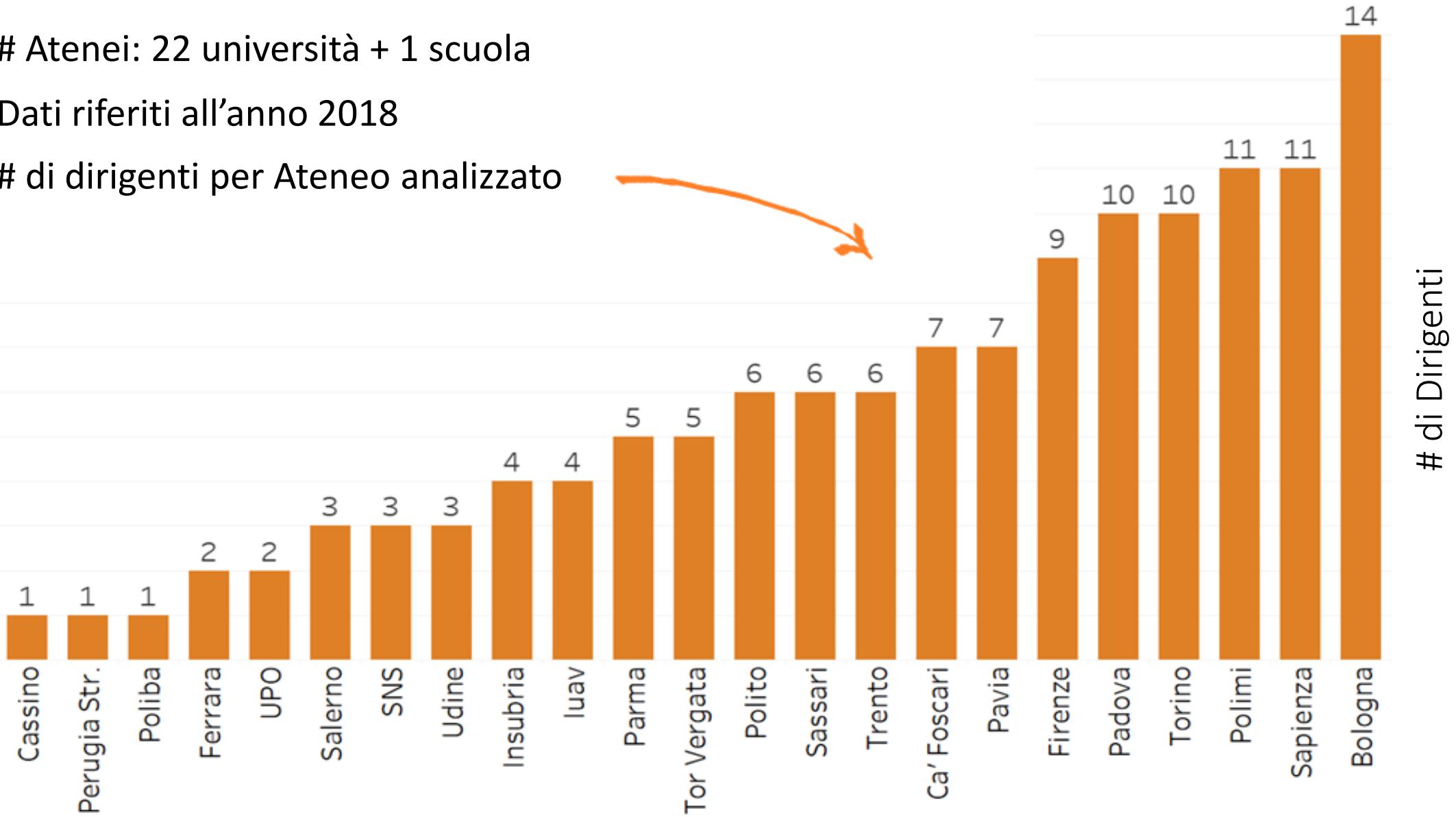
- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Piano Integrato
- Relazione sulla performance



Richiesta diretta agli Atenei (per integrazioni)

Valutazione dei Dirigenti: Contesto

- # Atenei: 22 università + 1 scuola
- Dati riferiti all'anno 2018
- # di dirigenti per Ateneo analizzato



Valutazione dei Dirigenti: Oggetto di valutazione (dimensioni)



Risultati

- **Risultati organizzativi – Ateneo:** riferiti all'intero Ateneo
- **Risultati organizzativi – Struttura:** riferiti alla singola struttura/area
- **Risultati Individuali:** riferiti al singolo dirigente

Eterogeneità nei criteri di definizione

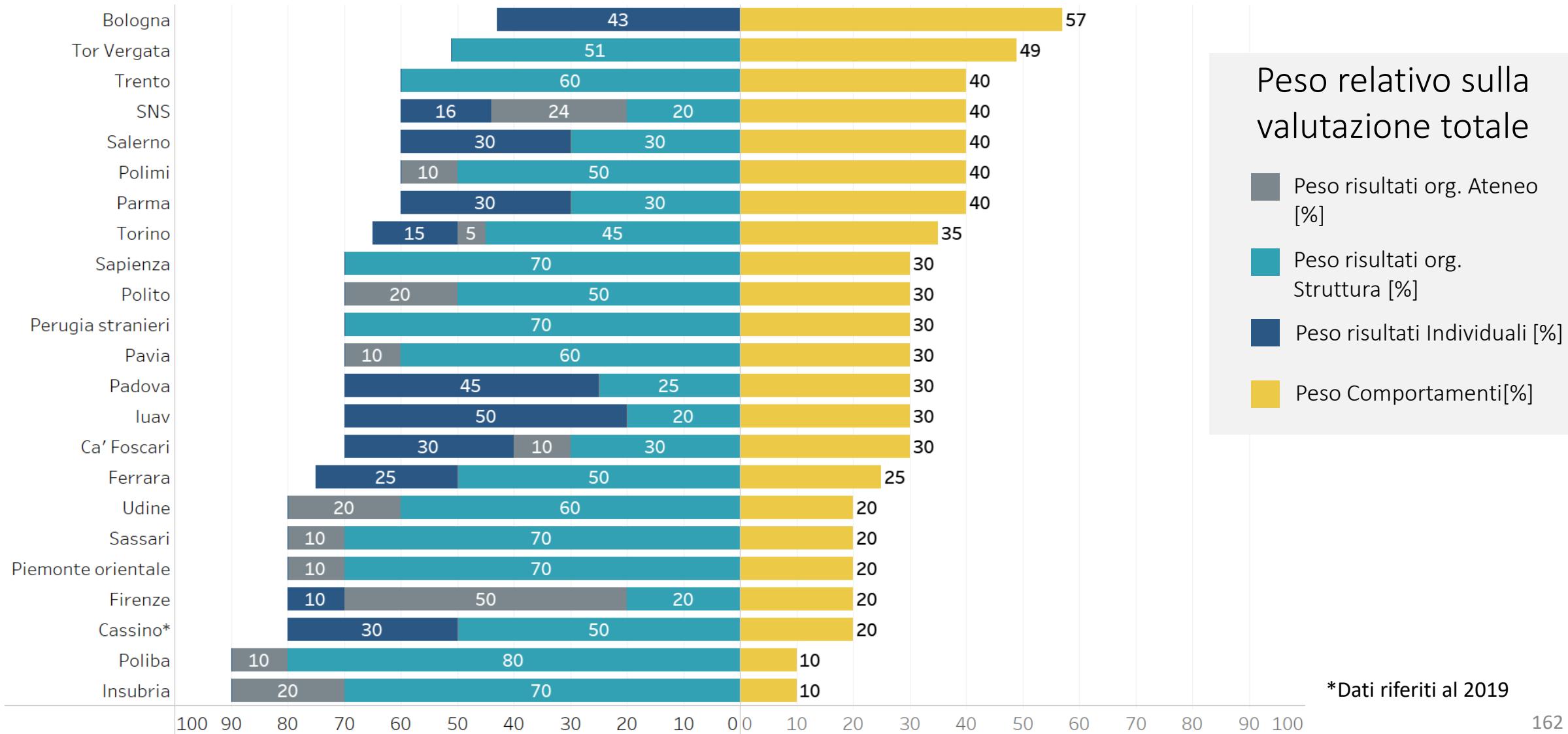


Comportamenti

- Costituiscono i **fenomeni osservabili delle competenze** (conoscenze e capacità) e riguardano il **come** i soggetti gestiscono le attività
- Valutati attraverso la definizione di **comportamenti attesi**

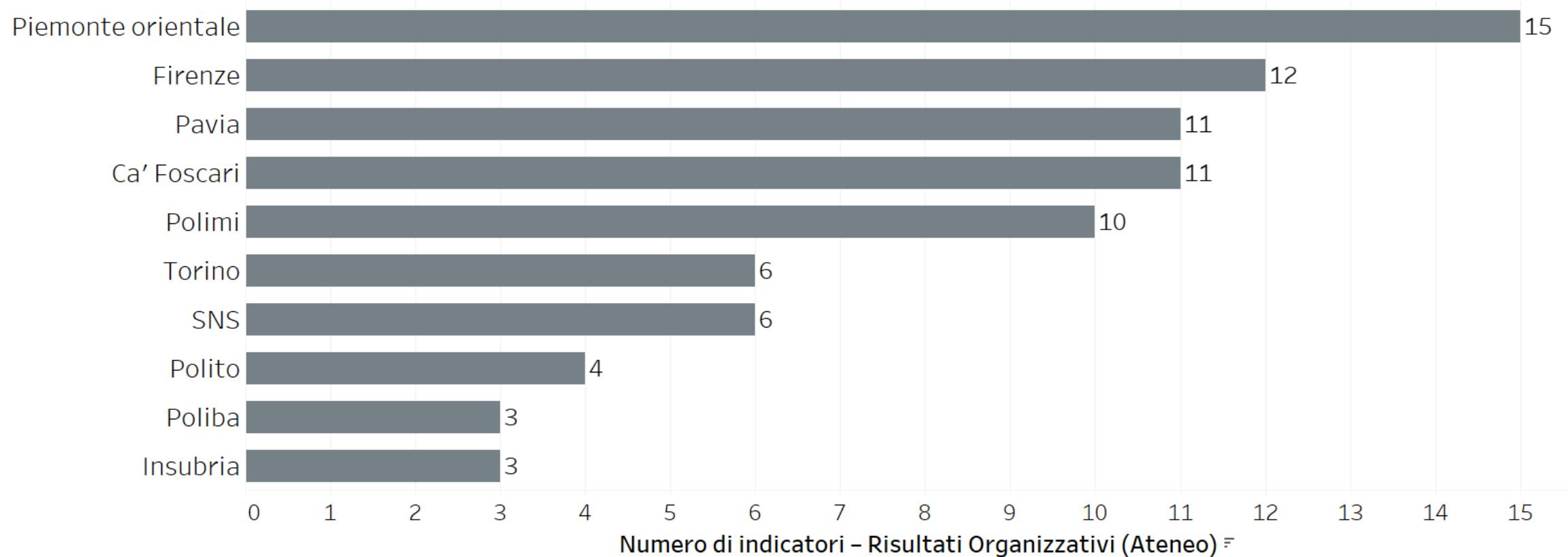
Valutazione dei Dirigenti: Oggetto di valutazione (pesi)

Risultati [%] ← | → Comportamenti [%]



Valutazione dei Dirigenti: Indicatori (1/2)

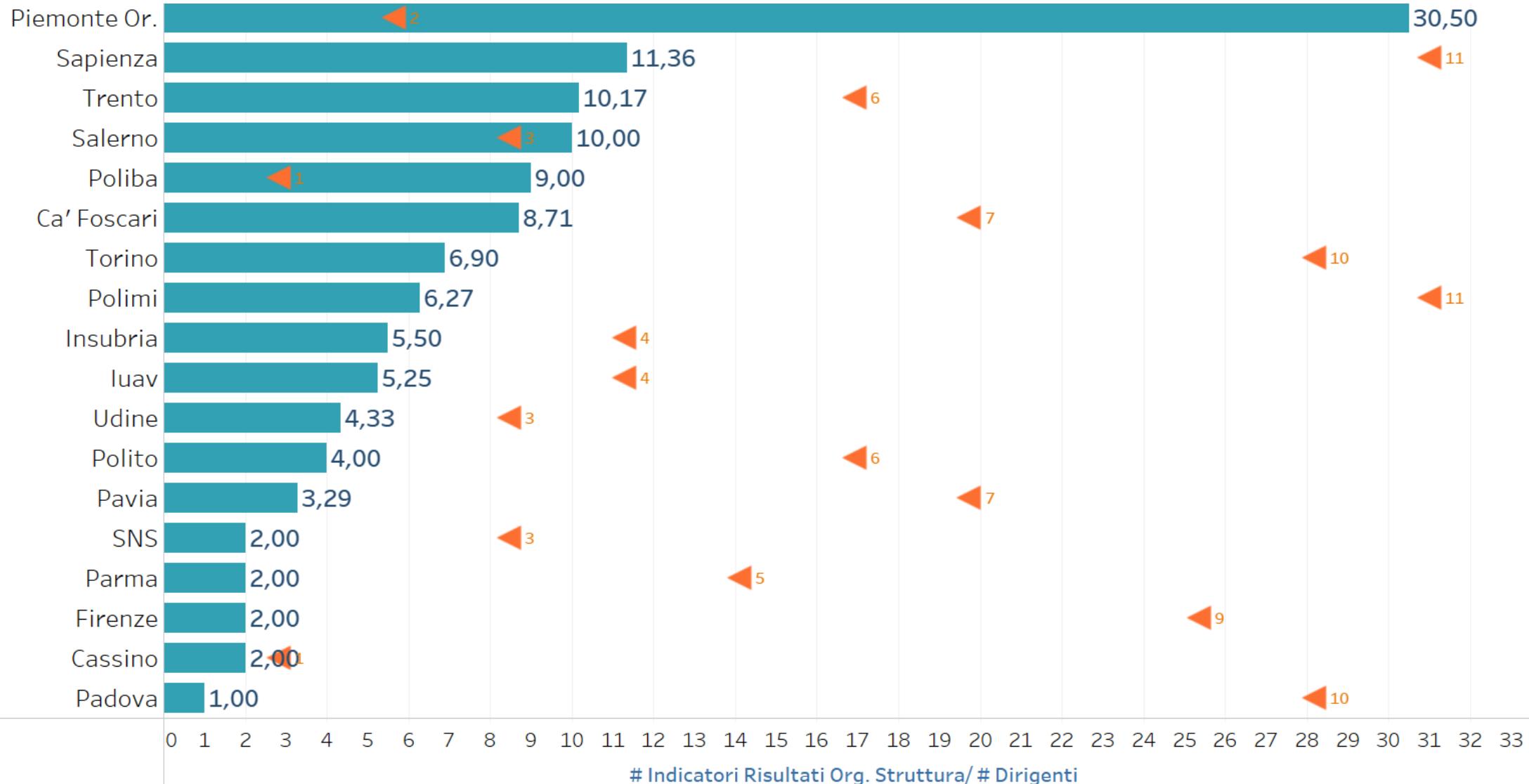
- # Indicatori associati ai Risultati Organizzativi di Ateneo



Valutazione dei Dirigenti: Indicatori (2/2)

- # Indicatori per numero di dirigenti - Risultati Organizzativi di Struttura

 $\frac{\# \text{ Indicatori}}{\# \text{ Dirigenti}}$
 $\# \text{ Dirigenti}$

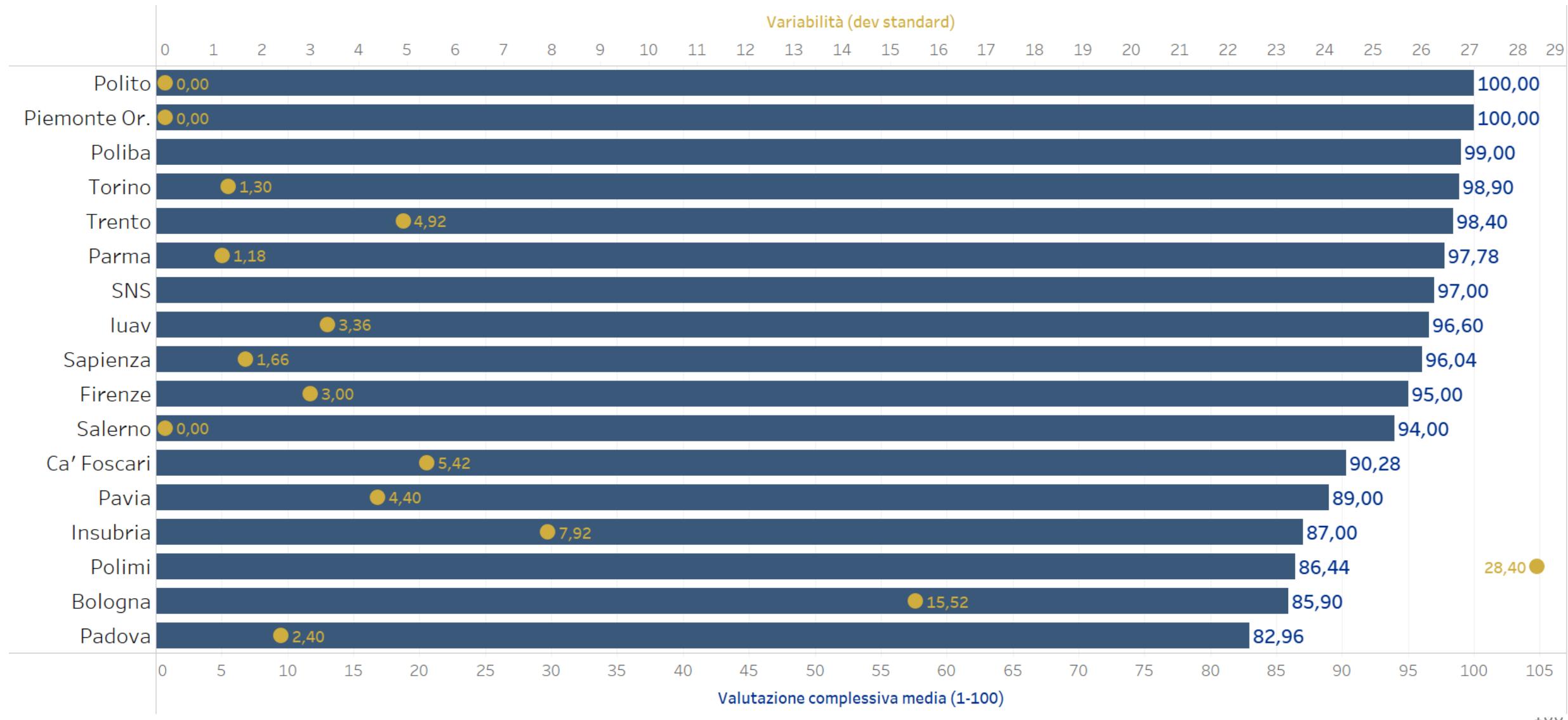


Valutazione dei Dirigenti: Categorie di comportamento

Categorie*/Atenei	Bologna	Ca' Foscari	Ferrara	Firenze	Insubria	Iuav	Padova	Pavia Perugia stranieri UPO	Poliba	Polimi	Polito	Salerno	Sapienza	Sassari	SNS	Tor Vergata	Torino	Trento	Udine	Totale
Persuasività ed Influenza			•					•			•			•						4
Tensione al risultato	•		•		•			•		•	•			•	•	•		•		10
Lavoro di gruppo e Cooperazione	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	16
Pensiero analitico	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	19
Spirito di iniziativa	•	•	•			•	•	•	•	•	•		•	•		•	•	•		14
Sviluppo degli altri	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	16
Fiducia in sé						•	•	•		•	•				•					5
Leadership del gruppo				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	13
Pensiero concettuale					•			•	•		•									3
Orientamento all'utenza	•	•		•				•	•	•	•			•	•	•	•		•	9
Differenziazione valutazione collaboratori		•				•			•	•	•			•		•	•	•	•	4
Totale	6	6	6	3	6	4	7	3	9	5	7	10	3	4	6	6	5	5	4	5

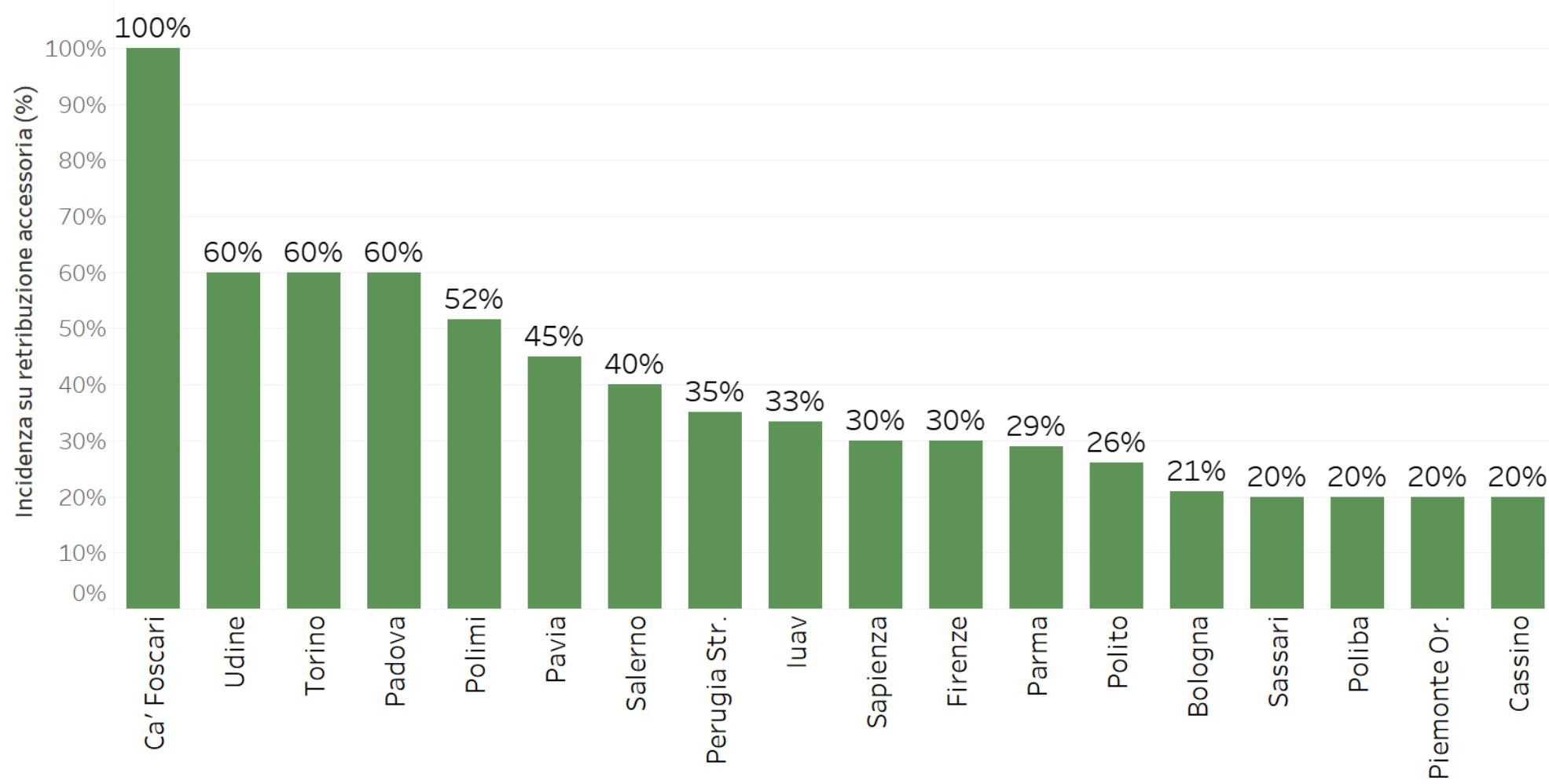
Valutazione dei Dirigenti: I risultati della Valutazione

█ Valutazione media
● Variabilità [Dev. Std.]



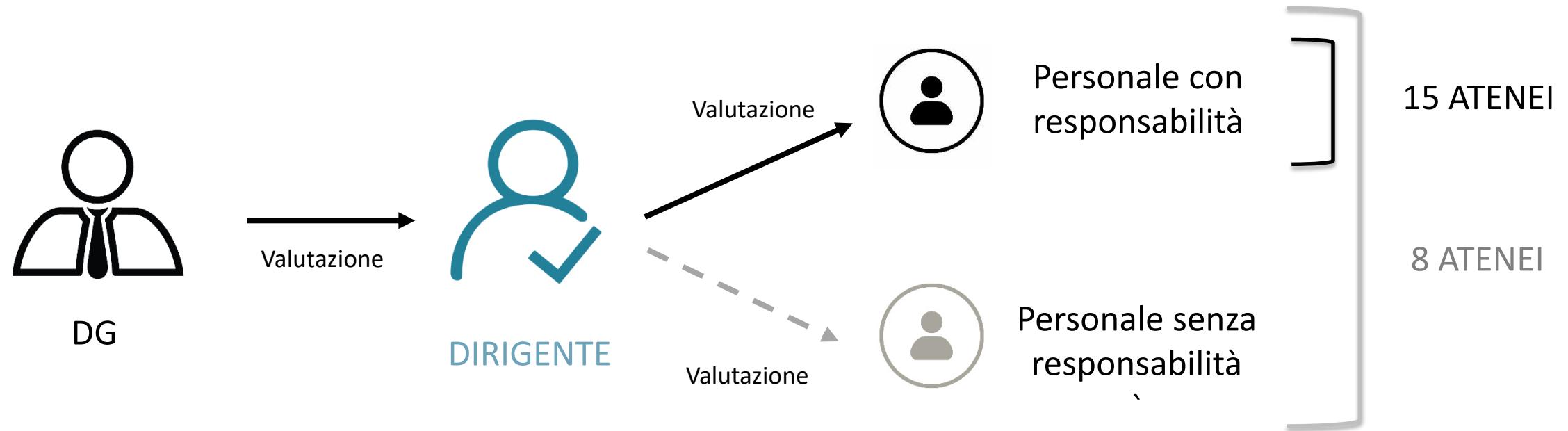
Valutazione dei Dirigenti: Il legame con la retribuzione

- Percentuale massima incidenza su retribuzione accessoria (in caso di raggiungimento dell'obiettivo)



Valutazione dei Dirigenti: Il sistema di responsabilità

- Sistema di responsabilità omogeneo tra atenei



Valutazione dei Dirigenti: Spunti e conclusioni



Situazione eterogenea tra Atenei

- Oggetto di valutazione/pesi → Comportamenti vs Risultati
- Numero di indicatori per dirigente: casi molto differenti
- Legame con retribuzione accessoria: tra 20% e 80%



I comportamenti attesi

- Emergono tre principali categorie di comportamento per i dirigenti: *Pensiero analitico*, *Sviluppo delle risorse umane* e *Cooperazione*
- Importante anche la *capacità di valutare i propri collaboratori* (la valutazione come skill manageriale)



Risultati delle valutazione

- Valutazione generalmente alte, vicine al 100%
- Ridotta variabilità tra dirigenti (ad eccezione di PoliMi e UniBo)



Progetto Good Practice 2018 «Performance Management»

Milano, 11 novembre 2019

di A. Scuttari
Direttore Generale

La valutazione del dirigente all'Università di Padova



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore	
Ambito 1	25	1 obiettivo: "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"	Indagini di Customer e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Media dei risultati degli Uffici dell'Area di competenza	
Ambito 2	45	obiettivi operativi in numero variabile	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi	
Ambito 3	30	5 "ambiti comportamentali"	Valutazione del DG: peso 80% Autovalutazione: peso 10% Valutazione tra pari: peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimi
Totale: 100/00		Valutatore – Direttore Generale			

AMBITO 1: Organizzativa



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Tabella 5.7 Misurazioni Performance Organizzativa delle strutture

Struttura	GP 2017*	GP 2018	delta GP 18 vs 17	Help desk	CS di struttura	IPO
AREA COMUNICAZIONE E MARKETING - ACOM	4,05	4,14	2,2%	5,80	0,87	1,01
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI - ADISS	4,07	4,17	2,5%	5,72	0,87	1,01
AREA EDILIZIA E SICUREZZA - AES	3,89	3,99	2,6%	4,99	0,79	0,91
AREA FINANZA E PROGRAMMAZIONE - AFIP	3,95	4,12	4,4%	5,41	0,86	0,99
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI - AAGL	4,41	4,57	3,6%	5,55	0,90	1,04
AREA PATRIMONIO, APPROVVIGIONAMENTI E LOGISTICA - APAL	4,11	4,27	3,9%	5,37	0,86	1,00
AREA RICERCA E RAPPORTI CON LE IMPRESE - ARRI	4,41	4,49	1,8%	5,08	0,84	0,97
AREA RISORSE UMANE - ARU	3,86	4,05	4,7%	4,95	0,81	0,94
AREA SERVIZI INFORMATICI E TELEMATICI - ASIT	4,13	4,27	3,4%	5,56	0,87	1,01
AREA DIREZIONE GENERALE	4,26	4,45	4,4%	5,00	0,85	0,98
CENTRO DI ATENEO PER LE BIBLIOTECHE (CAB)	4,92	5,06	2,7%		0,92	1,06
Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e Ambiente - DAFNAE		4,99			0,90	1,03
Dipartimento di Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica - DBC		4,83			0,87	1,00
Dipartimento di Biologia		5,11			0,92	1,06
Dipartimento di Biomedicina Comparata ed Alimentazione - BCA		5,09			0,92	1,06
Dipartimento di Diritto Privato e di Critica del Diritto - DPCD		4,89			0,88	1,01
Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario - DIPIC		4,69			0,84	0,97
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA		4,87			0,87	1,01

AMBITO 2: MBO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Tabella 5.3 Stato avanzamento obiettivi del Piano strategico 2017-2018

	Obiettivi	Indicatori	Misura / formula	2018 o a.a. 2017/18	Valore Obiettivo (milestone annuale)	Valore strategico di riferimento
Ricerca	1) Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca	1a) Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR oppure in riviste del primo quartile per i settori bibliometrici	Conteggio pubblicazioni anno t / docenti al 31/12/t	3,37	2,89	3,04
		1b) Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno utilizzabile ai fini VQR	Numero di docenti con almeno 1 pubblicazione per anno t / numero complessivo docenti al 31/12/t	89,05%	87,53%	90,00%
	2) Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi	Proventi per le ricerche con finanziamenti competitivi (incassi su voce corrispondente a A.I.3) valore pro-capite	22.392,88	12.686,13	16.500
	3) Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti	3a) Numero di posizioni accademiche ricoperte per chiamata diretta di ricercatori con elevata qualificazione scientifica	Conteggio assunzioni, così come definito dall'indicatore di PRO3, e integrato dal numero di ricercatori (PRO3 considera solo solo PO e PA)	13	9	15

RIC: 4 su 4

Gli obiettivi dell'ambito **Ricerca** sono stati ampiamente realizzati: sia che si trattasse del perseguire l'eccellenza e la multidisciplinarietà attraverso il numero di pubblicazioni dei docenti sia nella capacità di attrarre fondi competitivi e di attrarre ricercatori eccellenti. L'indicatore 2a) sui Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi considera anche la quota di proventi MIUR dei dipartimenti di eccellenza.

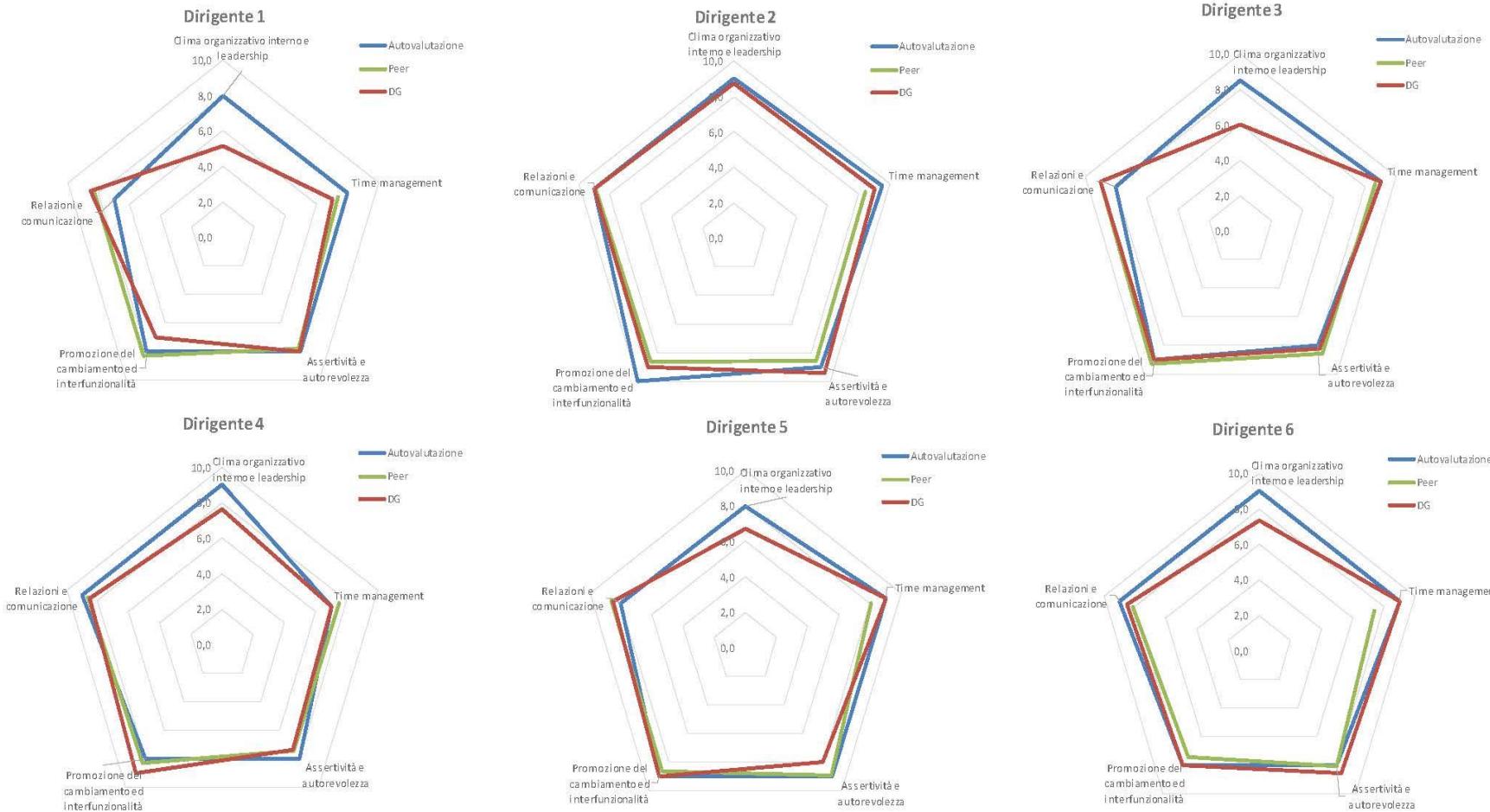
AMBITO 3 - COMPORTAMENTI	COMPORTAMENTO		Misura per valutazioni DG
	ORGANIZZATIVO e MANAGERIALE		
Clima organizzativo interno e leadership	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Valutazione DG	Coefficiente di variazione Area $[X_i/X_{max} * 10]$
	Empowerment: creazione di un ambiente di lavoro stimolante attraverso un'organizzazione del lavoro volta a favorire l'integrazione, il team working, l'orientamento al cambiamento e la partecipazione dei collaboratori ai lavori di gruppo/progetto.		media Valutazioni indagine clima Area $[X'_i/5 * 10]$
	Decisionalità: prendere razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli e opportunità ed accertando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive.		
Time management	Capacità di pianificare e monitorare l'avanzamento delle attività e degli obiettivi: rispetto delle scadenze e di altri impegni anche verso utenti interni.	Valutazione DG	
	Gestione degli imprevisti: porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto tramite una visione sistematica nella gestione dei rischi e nella valutazione delle priorità.		
Assertività e autorevolezza	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.	Valutazione DG	Questionario indagine clima. Dirigente
	Interpretazione del proprio ruolo: interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione e del rettorato e in una visione d'insieme.		
Promozione del cambiamento ed interfunzionalità	Impegno in iniziative innovative: efficacia nell'influenzare il cambiamento e l'innovazione, stimolando il miglioramento continuo dei processi in relazione agli obiettivi strategici.	Valutazione DG	
	Propensione all'integrazione operativa e alla collaborazione con altri ruoli e/o strutture, o altri enti, per realizzare progetti d'impatto favorendo così la soluzione di problematiche complesse e la semplificazione dei processi.		
Relazioni e comunicazione	Gestione dell'informazione: regolare e sistematica trasmissione delle informazioni e dei contributi che facilitano il risultato dei collaboratori, di altri colleghi, o altri organismi.	Valutazione DG	
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'ateneo.		
	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso.		
	Capacità di comunicare: adattare il proprio sistema di comunicazione e le modalità espressive, verbali e non verbali, al contesto, verificando altresì la correttezza e l'efficacia dei messaggi.		

IL FEEDBACK

800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



IL TIMING



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Azione	Attori	Tempi
Elaborazione dei dati relativi alla rilevazione della Customer Satisfaction del sistema di Help Ufficio Controllo di Gestione		Febbraio - Aprile Desk di Ateneo
Indagini di Customer GP (DDA/PTA/STUD)	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Maggio
Indagine di Customer rivolta agli studenti che usufruiscono dei servizi delle Biblioteche	Centro di Ateneo per le Biblioteche	Nel corso dell'anno
Misurazioni degli Indicatori di performance	Ufficio Controllo di Gestione	Marzo - Maggio
MILESTONE: Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione singole strutture dell'Indice di Customer Satisfaction	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Rilevazione Indicatori di Programmazione	Ufficio Controllo di Gestione	Tempisitche MIUR

Osservazioni Finali sulla Performance



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

- ACADEMY

- VQR (Organizzativa ?)
- Survey didattica (?)

INCENTIVI NON MONETARI

- Concorsi, scatti Biennali

INCENTIVI MONETARI

- Regolamenti premialità (?)
- Conto terzi (?)

- STAFF

- Organizzativa
- Individuale

INCENTIVI NON MONETARI

- PEO

INCENTIVI MONETARI

- Fondi di contrattazione CCNL
- Regolamenti premialità (?)
- Conto terzi (?)

Osservazioni Finali sulla Performance



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

**I SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
COMUNICANO ESPLICATAMENTE ED IMPLICITAMENTE LA MISSION E LA
CULTURA DELL'ATENEO**

- Necessità di allineamento dei sistemi di performance e valutazione tra Academy e Staff
- Necessità di aumentare il Focus sulla strategia e sulla performance organizzativa come performance dell'Ateneo nel suo insieme
- Opportuno disporre di una cornice «light» di sistema (che oggi tende ad essere sostituita dai «rankings»)



Il benessere organizzativo

Progetto Good Practice 2018

riunione finale 11/11/19

Giancarla Masè

Finalità

Riconizzazione dello stato di benessere del personale nel contesto lavorativo dell'Ateneo al fine di individuare e porre in essere **azioni ed interventi organizzativi** volti a migliorare l'ambiente di lavoro così da **incrementare il benessere e la produttività individuale**.



indagine

L'indagine, la cui adesione è su **base volontaria**, consiste nella somministrazione di un questionario on line che indaga aspetti dello stare al lavoro, ritenuti rilevanti per il benessere delle persone.

L'indagine è specifica per **tipologia di lavoratore**:

- personale tecnico e amministrativo
- personale docente (strutturato)

Il questionario per il personale tecnico e amministrativo, composto da circa 110 domande, è stato rivisto e integrato partendo dal **modello proposto dalle GP**.

Il questionario per i docenti, composto da circa 80 domande, è stato realizzato con il contributo di alcuni **esperti di psicometria dell'Ateneo**.

Entrambi i questionari sono stati **condivisi** con il Coordinatore del Nucleo di valutazione, con la Presidente del CUG, con la Consigliera di fiducia e con il Medico competente.



indagine e privacy

Nella progettazione dell'indagine è stata posta particolare attenzione a garantire **l'anonimato delle risposte**, sia dal punto di vista tecnologico, sia dal punto di vista dell'elaborazione dei risultati che saranno quindi restituiti solo in forma aggregata.

Questo ha comportato dover ridurre ad un set minimo le **informazioni personali di profilo** richieste nel questionario; informazioni che sarebbero state utili per consentire poi un'analisi dei risultati per tipologia di profilo (età, genere, anzianità di servizio, ruolo...).



indagine e comunicazione

La progettazione dell'indagine è stata presentata **in SA, in CdA e nei Consigli di Dipartimento**.

E' stato realizzato un **video di promozione** dell'indagine con la descrizione delle finalità, delle modalità di adesione e della restituzione dei risultati.

Inoltre, per raggiungere capillarmente ciascun destinatario, sono state inviate **mail** a tutti gli interessati e sono state date comunicazioni tramite **l'intranet** di Ateneo.



livello di adesione all'indagine

Personale docente e ricercatore	N. destinatari	Rispondenti	
		N.	%
Scienze della vita e della salute	277	40	14%
Scienze e Ingegneria	120	30	25%
Scienze giuridiche e d economiche	149	49	33%
Scienze umanistiche	186	66	35%
Non dichiarato	-	23	-
TOTALE	732	208	28%

Personale tecnico e amministrativo	N. destinatari	Rispondenti	
		N.	%
Amministrazione centrale e SBA	515	283	55%
Dipartimenti e Centri	230	138	60%
TOTALE	745	421	57%



contenuto del questionario docenti e ricercatori

sezione 1: stress e carico di lavoro

sezione 2: partecipazione, relazioni interne, supporto ricevuto

sezione 3: prestazione



contenuto del questionario docenti e ricercatori - **sezione 1**

- ✓ valutare il **grado di stress o di gratificazione** che generano le singole attività svolte (es. convegni, reperire fondi, commissioni, didattica, attività amministrativa);
- ✓ valutare il **carico di lavoro** in termini di giusto equilibrio tra i diversi compiti;
- ✓ valutare l'**impatto della qualità e quantità degli studenti** sul proprio lavoro.



contenuto del questionario docenti e ricercatori - **sezione 2**

- ✓ valutare il **grado di partecipazione** nell'Ateneo e nel Dipartimento misurato in termini di percezione di riuscire ad incidere sulle decisioni;
- ✓ valutare le **politiche** e le prassi, in quanto applicazione delle politiche, usate **nell'allocazione delle risorse** presso i Dipartimenti;
- ✓ valutare il **riconoscimento percepito** rispetto agli incarichi ricoperti e alle attività istituzionali svolte;
- ✓ valutare il **supporto dei pari e del direttore/direttrice** per svolgere al meglio le proprie attività;



contenuto del questionario docenti e ricercatori - **sezione 2**

- ✓ valutare il **supporto tecnico e amministrativo** anche in base alla percezione della presa in carico dei problemi e dell'impegno a rendere le procedure celeri e il più semplici possibile;
- ✓ valutare la **qualità della comunicazione** riferita a politiche, decisioni, ruoli e responsabilità di ateneo e di dipartimento e l'adeguatezza della comunicazione per ciò che attiene interlocutori e modalità di accesso ai servizi di Ateneo;
- ✓ valutare l'**adeguatezza dell'ambiente fisico** di lavoro in riferimento a locali per la didattica, attrezzature, laboratori e spazi per la ricerca, spazi studio, spazi per riunioni, spazi conviviali, spazi verdi.



contenuto del questionario docenti e ricercatori - **sezione 3**

- ✓ valutare la **performance personale**, in base al raggiungimento gli obiettivi prefissati durante l'ultimo anno riguardo alla ricerca, didattica e terza missione;
- ✓ valutare il **coinvolgimento nel lavoro** in termini di energia, entusiasmo e concentrazione;
- ✓ valutare la **dipendenza dal lavoro** in termini di sensi di colpa, di doveri ultra misura, incapacità di rilassarsi;
- ✓ valutare l'**identificazione con l'istituzione**;
- ✓ valutare la **soddisfazione complessiva** per il proprio lavoro e per l'Ateneo.



elaborazione dati e analisi risultati

- **elaborazione dei dati**

le risposte ai questionari saranno elaborate con il supporto metodologico del **Nucleo di Valutazione** volto ad assicurare terzietà ed affidabilità nei risultati.

- **analisi dei risultati**

i risultati verranno analizzati dalla **governance di Ateneo e di Dipartimento** e dalla **Direzione generale** al fine di individuare le aree critiche e definire le azioni di miglioramento da porre in essere.

- **restituzione dei risultati e del piano di azione**

i risultati e il piano di azione saranno oggetto di specifica presentazione a tutto il **personale interessato**.



primi risultati

- ❖ i docenti sono **stressati** dai compiti amministrativi e dalla partecipazioni alle abilitazioni nazionali; sono **gratificati** nello sviluppare e intrattenere collaborazioni per la ricerca e nel partecipare a workshop e convegni;
- ❖ si registrano **differenziazioni per aree scientifiche**: es. quelle tecnico scientifiche sono mediamente più critiche di quelle economico-sociali e umanistiche;
- ❖ si registrano anche **differenziazioni per ruoli**: es. si sentono meno soddisfatti i RU e hanno la percezione di scarsa capacità di incidere sulle decisioni gli RU e RTD;
- ❖ si registrano **pareri trasversalmente simili**: *negativi*: es. eccessivi compiti di carattere amministrativo, mancanza di spazi conviviali; *positivi*: es. sentito il senso di appartenenza, adeguata soddisfazione del proprio lavoro e dell'Ateneo; buone relazioni interpersonali.



Agenda

- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

Laboratorio Cruscotto del Direttore Generale

- **Tema del laboratorio:** Cruscotto del Direttore Generale

Il cruscotto è un prospetto informativo costituito da un sistema di indicatori di varia natura in grado di fornire informazioni tempestive e concise sull'andamento di un'attività.

- **Focus:** il Direttore Generale

- **Obiettivo:** analizzare le **pratiche in uso** negli atenei

Laboratorio Cruscotto del DG: 24 partecipanti

- Ateneo di Bologna
- Politecnico di Bari
- POLITECNICO DI MILANO
- Politecnico di Torino
- Sapienza Università di Roma
- Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste
- Scuola Normale Superiore
- Scuola Superiore Sant'Anna
- Università Ca' Foscari Venezia
- Università degli Studi dell'Insubria
- Università degli studi di Cassino e del Lazio meridionale
- Università degli Studi di Firenze
- Università degli studi di Padova
- Università degli Studi di Palermo
- Università degli studi di Pavia
- Università degli Studi di Udine
- Università del Piemonte Orientale
- Università di Parma
- Università di Roma Tor Vergata
- Università di Sassari
- Università di Siena
- Università di Torino
- Università Iuav di Venezia
- Università Trento

Laboratorio Cruscotto del DG: Fasi e metodologia riviste

- **Prima Fase: raccolta e analisi pratiche tramite documenti**
 - **Obiettivo:** analizzare i cruscotti esistenti rispetto ai parametri prima definiti
 - **Metodologia:** analisi degli indicatori e dei cruscotti tramite materiale disponibile online e/o fornito dai partecipanti al laboratorio



- **Seconda fase: interviste ai Direttori Generali**
 - **Obiettivo:** comprendere come il cruscotto viene utilizzato dai DG.
 - **Metodologia:** interviste telefoniche o in presenza.
 - Agli atenei partecipamenti al laboratorio, è richiesta la disponibilità ad organizzare le interviste con i rispettivi DG



Laboratorio Cruscotto del DG: cosa è il cruscotto per noi

Quali sono le caratteristiche necessarie per definire un cruscotto di indicatori e in particolare il Cruscotto del DG?



Presenza di indicatori di varia natura che monitorano le attività di interesse per il DG

Gli indicatori sono presentati congiuntamente in un unico documento o strumento (e.g. Power BI)

I dati non sono statici ma vengono periodicamente aggiornati o in modo automatico o tramite l'invio di un nuovo file

I dati presenti vengono utilizzati dal DG

Laboratorio Cruscotto del DG: cruscotti selezionati

Quattro esperienze interessanti per cui si sono svolte interviste con i Direttori Generali al fine di comprendere l'utilizzo del cruscotto del DG:

- Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
- Università degli Studi dell'Insubria
- Politecnico di Milano
- Università IUAV di Venezia

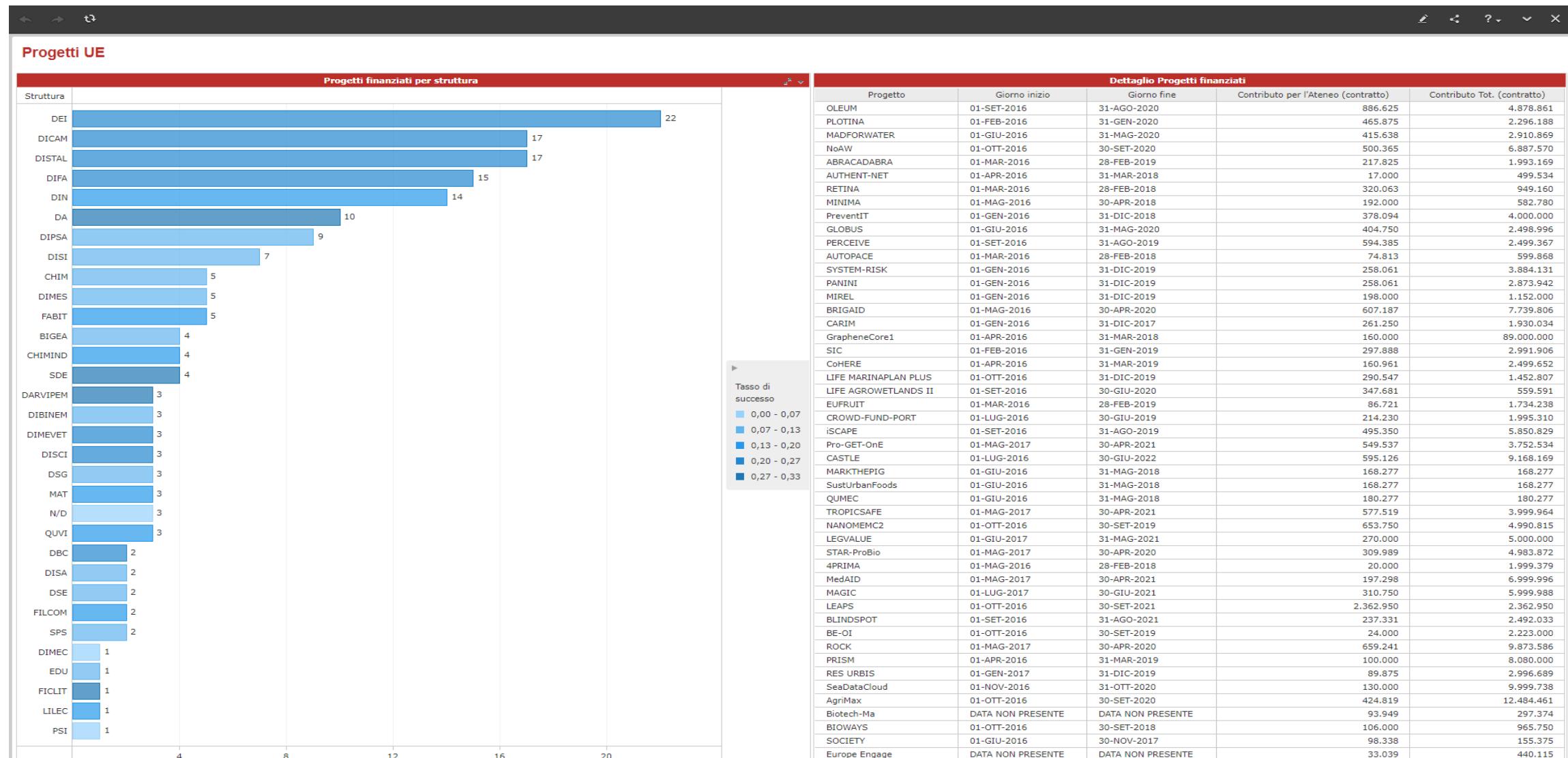
I cruscotti: Università IUAV di Venezia

Cruscotto Direzionale di Ateneo

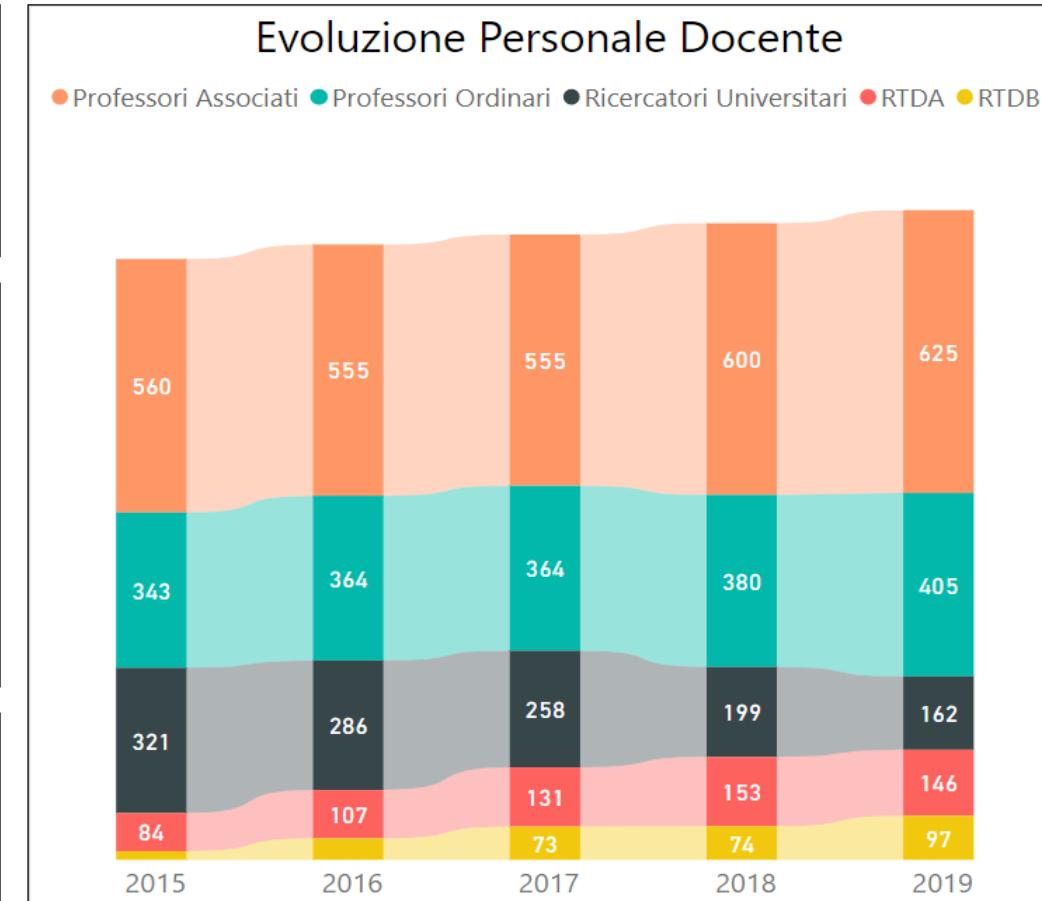
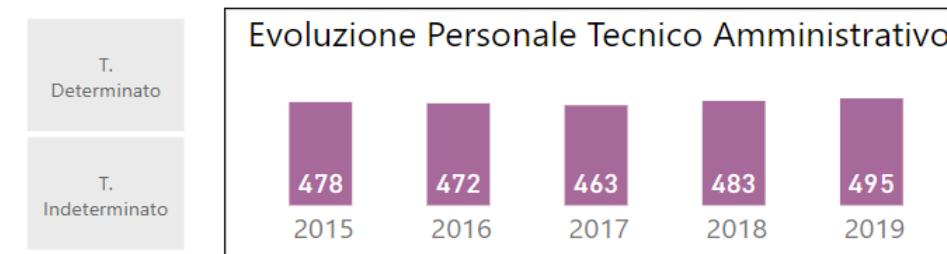


DID - Didattica								
Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %	
	1001	 Laureati regolari (%) (PRO3-D.2.2) - iC2	73,60%	70,63%	73,50%	+2,97% ▲	+0,10% ▲	
	1233	 Numero di corsi di master attivati	15	12	12	+25,00% ▲	+25,00% ▲	
	1234	 Iscritti al I° anno	1.333	1.387	1.344	-3,89% ▼	-0,82% ▼	
	2	 Studenti Iscritti (Lauree I e II livello)	4.412	4.572	4.641	-3,50% ▼	-4,93% ▼	
	811	 Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello	2,93%	2,61%	2,73%	+0,32% ▲	+0,20% ▲	
	833	 Internazionalizzazione dei dottorandi	20,00%	18,92%	15,65%	+1,08% ▲	+4,35% ▲	
	D11	 N Iniziative Comunicaz Mirata	58,00	NA	NA	NA	NA	
	D5	 Immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni (%) - iC3	28,55%	27,51%	25,85%	+1,04% ▲	+2,71% ▲	
	D6	 Proporzione di iscritti al I° anno delle LM provenienti da altri	33,09%	38,27%	35,16%	-5,17% ▼	-2,07% ▼	

I cruscotti: Unibo



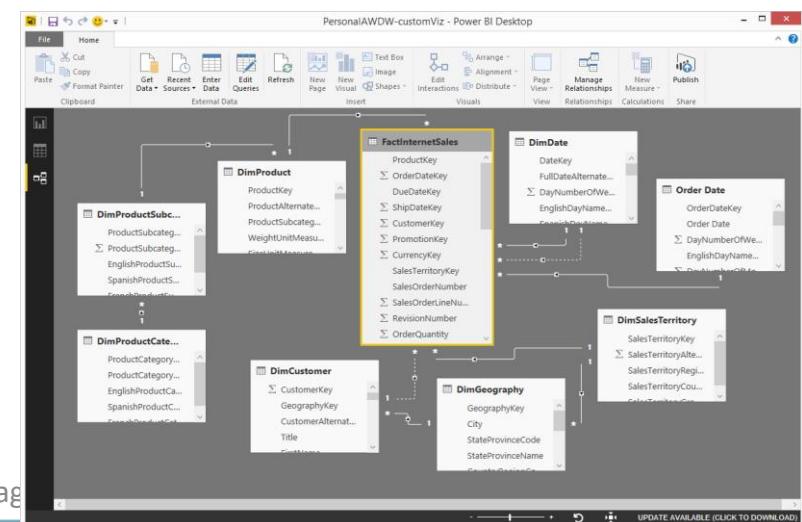
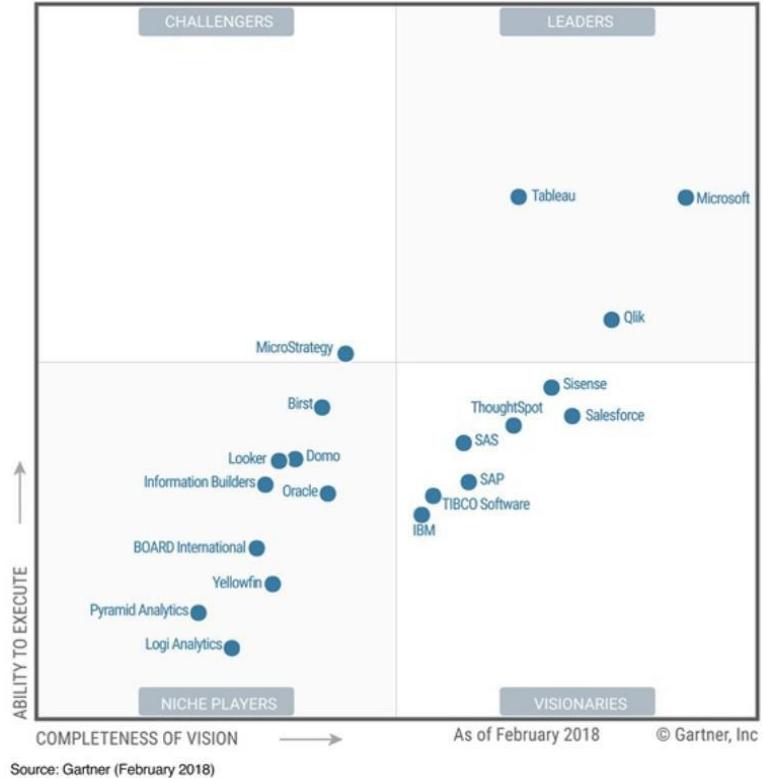
I cruscotti: Polimi



Ultimo aggiornamento
02/10/2019

Elementi chiave emersi: il lato «positivo»

- L'attenzione rinnovata ai cruscotti è in (larga) parte legata alla disponibilità di nuovi *tool* di «self-service» business intelligence
- Questi *tool* abilitano:
 - Progettazione facilitata su proprio PC
 - Integrazione, leggera, di fogli di calcolo e database



Elementi chiave emersi: il lato oscuro

- Rischio di creazione di cruscotti senza il coinvolgimento di chi li userà
- Proliferazione di cruscotti con possibile confusione e ridondanza di informazione
- Illusione di «automatizzazione»:
- Illusione di presenza di un dataset integrato

Il cruscotto e la sua progettazione si devono inserire in un percorso più ampio di sistematizzazione, integrazione e fruibilità dei dati raccolti dagli Atenei

Le esperienze delle università

- Iuav
- Politecnico di Milano

I cruscotti

	POLIMI (Power BI)	IUAV (U-GOV)	UNIBO (Microstrategy)	INSUBRIA (Power BI)
Didattica	<ul style="list-style-type: none"> - % Immatricolati (Lauree I e II livello e LMCU) - % iscritti stranieri a corsi di laurea - % Immatricolati in mobilità outgoing - % Immatricolati in mobilità incoming - % Laureati per anno - % ritirati 	<ul style="list-style-type: none"> - % Laureati regolari - N. corsi di master attivati - N iscritti (Lauree I e II livello e LMCU) - % iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello - % Immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni - Proporzione di iscritti al I° anno delle LM provenienti da altri atenei 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuzione immatricolazioni - % Immatricolati provenienti da altre regioni - % Immatricolati con cittadinanza estera - % Immatricolati con voto di diploma > 94 - % Immatricolati con voto di laurea > 104 - % Immatricolati in mobilità outgoing - % Immatricolati in mobilità incoming 	<ul style="list-style-type: none"> - Studenti iscritti (I e II livello) - N. immatricolati (I e II livello) - N. laureati (triennale, magistrale, ciclo unico) - N. studenti in mobilità outgoing - N. studenti in mobilità incoming - N. studenti che si iscrivono al II anno con almeno 40 CFU conseguiti al I anno - Proporzione laureati entro durata normale dei corsi - N. corsi laurea internazionali
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - N. ricercatori - N. dottorandi - N assegnisti di ricerca - N. docenti - Punteggio credenziali scientifiche - Indicatore VQR – IRD1 	<ul style="list-style-type: none"> - Indice attività biblioteche - Dottorandi ad altro ateneo - N fondi in comodato o donazione - N. eventi biblioteca - Incassi progetti ricerca competitivi pro-capite - Assegni attivati AA no ESE - Entrate di cassa per progetti di ricerca - Incassi attività conto terzi pro-capite 	<ul style="list-style-type: none"> - N. contributi in rivista per anno - Indicatore T.01 sui brevetti - N. di brevetti - N. di docenti 	<ul style="list-style-type: none"> - N. personale TA tempo indeterminato - N. ricercatori a tempo indeterminato - N. dottorandi anno solare - N. studenti iscritti a master/corsi di perfezionamento - N assegnisti di ricerca - N. docenti - N. mensilità pagate per assegni con fondi ateneo - N. mensilità pagate per assegni con fondi dipartimentali
Terza Missione	N.D.	<ul style="list-style-type: none"> - N. eventi e mostre di ateneo - Soddisfazione dei tirocinanti - Soddisfazione enti ospitanti - N. spin-off e start-up 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei flussi di tirocinanti (curriculari) - Distribuzione tirocini formativi per azienda ospitante 	<ul style="list-style-type: none"> - IP (indicatore della spesa di personale) - ISEF (Indicatore sostenibilità economico-finanziaria)
Performance Ateneo/ Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Autofinanziamento per dipartimento - Autofinanziamento cumulato - Autofinanziamento pro capite - Punti organico 	<ul style="list-style-type: none"> - % spese per diritto studio - Variazione visitatori sito web - Spazi destinati a ristorazione - Mq nuovi distributori - N. convenzioni per residenze - Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale - % aule attrezzate 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi costi e proventi - Benchmark con i bilanci pubblici dei maggiori atenei italiani - Organigramma per area - N. dipendenti per area - N. accordi mobilità internazionale - Distribuzione geografica interazioni Unibo con altre università - N. progetti europei finanziati - Tasso di successo per progetto 	<ul style="list-style-type: none"> - N. accordi mobilità internazionale - % giudizi positivi su adeguamento aule - % saturazione alloggi - Utilizzo fondi per attività sportive e culturali

Il cruscotto degli indicatori di performance Iuav

Università Iuav di Venezia

DG – Servizio CDG

La realizzazione del cruscotto

Premessa

Il «Cruscotto luav» nasce come strumento per visualizzare i risultati di performance del piano integrato a organi di governo e dirigenti

Nella prima fase (attuale) si è implementato il cruscotto degli indicatori strategici per gli organi di governo, in quella successiva è previsto un cruscotto di indicatori gestionali

Il cruscotto seguente è stato definito selezionando alcuni **indicatori del Piano strategico** ritenuti maggiormente significativi; sono stati coinvolti nel percorso il Rettore, il Senato Accademico e il Nucleo di valutazione

La realizzazione del cruscotto

Le fasi salienti di realizzazione

Alla fine del 2017 il sistema di indicatori individuato internamente è stato analizzato e selezionato con i **tecnici CINECA** per procedere alla **informatizzazione nel DWH U-Gov**.

Il cruscotto è stato attivato in via sperimentale per il DG e il servizio controllo di gestione a settembre 2018 allo scopo di effettuare i test necessari e completare le verifiche dei dati informatizzati

Nei primi mesi del 2019 è stata ultimata **la fase di test** ed è stata fatta **la formazione** necessaria per poter procedere in autonomia alla **manutenzione**

Il cruscotto è stato attivato per **gli organi di governo** da settembre 2019

La condivisione del cruscotto

Gli utenti

per **aprire e visualizzare** il cruscotto l'utente utilizza il link

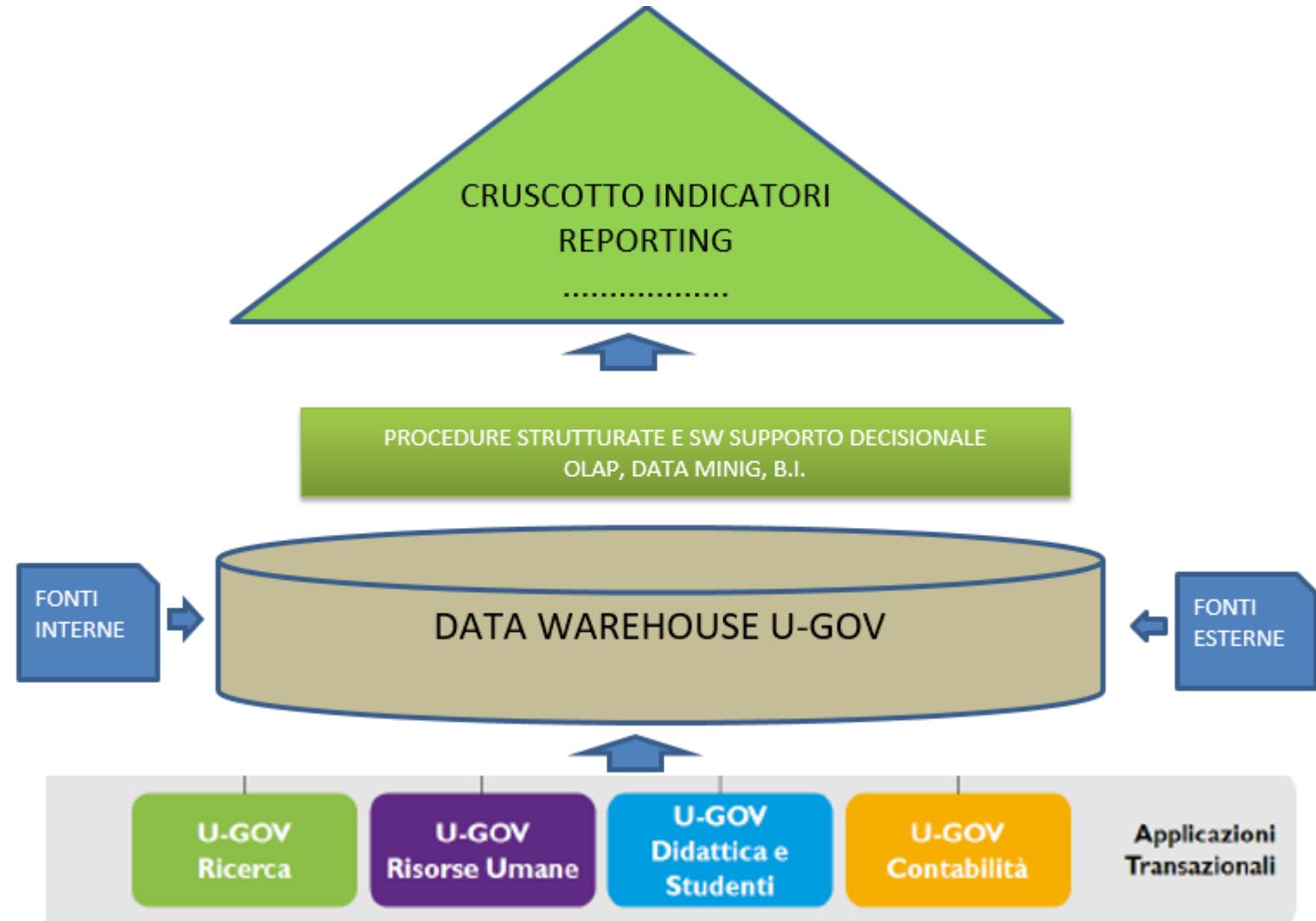
www.iuav.u-gov.it e nella maschera dell'autenticazione centralizzata
dovrà inserire il proprio login e password

Il cruscotto è **accessibile a:**

- Il rettore
- Il senato accademico (10 persone)
- Il consiglio di amministrazione (5 persone)
- Il direttore generale
- Il presidente del nucleo di valutazione (esterno)

L'articolazione del cruscotto

I dati dei moduli di base U-Gov e i dati esterni caricati direttamente alimentano il DWH U-Gov che li elabora e li visualizza mediante il cruscotto



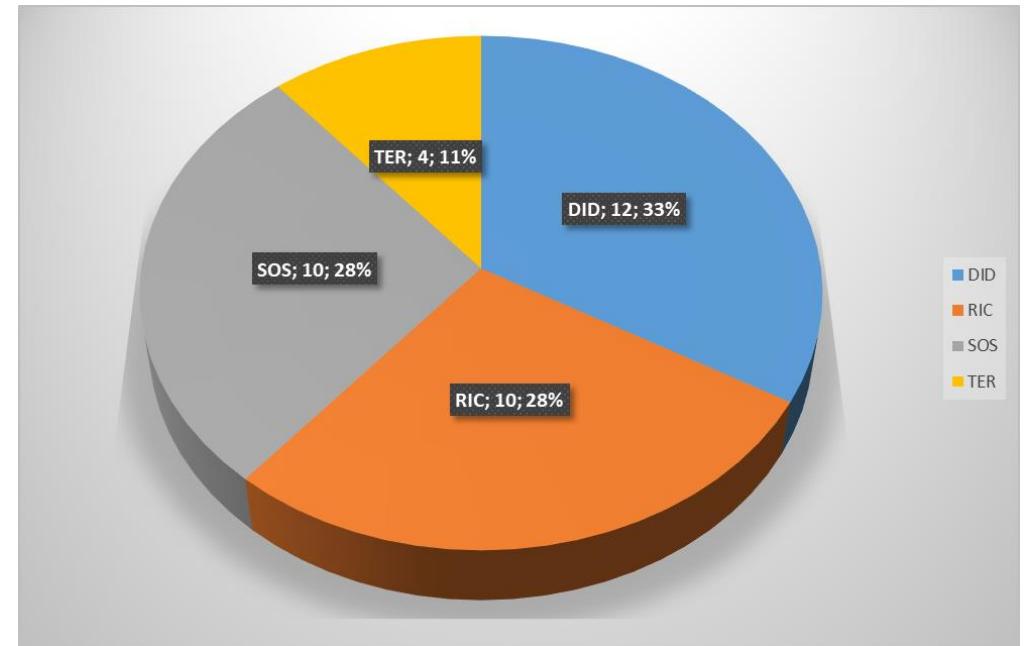
L'articolazione del cruscotto

I
U
A
V

Il cruscotto raggruppa gli indicatori (KPI) nelle 4 prospettive in cui sono articolati gli obiettivi strategici dell'ateneo



CRUSCOTTO INDICATORI IUAV



Cruscotto: la maschera di accesso

I
U
A
V

da U-Gov è possibile selezionare la prospettiva, l'anno, il formato da scaricare, ecc.

Per ciascun indicatore è possibile visualizzare:

- Codice
- Trend di tutti gli anni caricati
- Nome
- Tipologia
- Tempo Anno Solare (AS) o Anno Accademico (AA)
- Valore per anno selezionato precedentemente
- Valore dei due anni precedenti
- Variazione % tra gli ultimi due anni

Cruccotto Direzionale di Ateneo

DID - Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	D100	Iscritti al I° anno	1.350	1.334	1.387	+1,20% ▲	-2,67% ▼
	D110	Percentuale di Immatricolati provenienti da altre regioni	28,36%	28,56%	27,51%	-0,20% ▼	+0,85% ▲
	D120	Percentuale di Iscritti al I° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	4,11%	2,79%	2,75%	+1,32% ▲	+1,36% ▲
	D130	Percentuale di Iscritti al I° anno delle LM provenienti da altri Atenei - IC4	38,49%	33,21%	38,27%	+5,27% ▲	+0,22% ▲
	D140	Percentuale di Iscritti al I° anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	4,20%	1,26%	1,57%	+2,94% ▲	+2,63% ▲
	D160	Studenti totali, compresi master e dottorato	4.304	4.415	4.572	-2,51% ▼	-5,88% ▼
	D180	Proporzione di Iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello	3,46%	2,93%	2,61%	+0,53% ▲	+0,85% ▲
	D170	Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	70,85%	73,59%	70,83%	-2,74% ▼	+0,02% ▲
	D180	Numero di corsi di master attivati	12	15	12	-20,00% ▼	0,00% =
	D190	Internazionalizzazione del dottorandi	17,60%	20,00%	18,92%	-2,40% ▼	-1,32% ▼
	D200	N. Iniziative Comuniaz. Mirata	66,00	58,00	NA	+13,79% ▲	NA
	D210	Mobilità Internazionale In entrata	5,39%	5,19%	5,02%	+0,20% ▲	+0,37% ▲
RIC - Ricerca							
Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	R100	Percentuale Cluster Attivati	100,00%	100,00%	NA	0,00% =	NA
	R120	Ingressi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	22.453	21.685	12.460	+3,54% ▲	+80,20% ▲
	R130	Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, Istituzionali, conto terzi)	5.316.784,63	5.713.661,94	3.315.921,68	-6,95% ▼	+60,34% ▲
	R140	Ingressi Attività Conto Terzi Pro-capite	5.268	1.125	1.502	+368,38% ▲	+250,70% ▲
	R160	N. Eventi Scuola Dottorato	35,00	42,00	NA	-16,67% ▼	NA
	R180	N. Eventi organizzati da Biblioteche	28,00	35,00	NA	-20,00% ▼	NA
	R190	N. Fondi in Comodato o Donazione acquisiti da Archivio Progetti	4,00	5,00	NA	-20,00% ▼	NA
SOS - Sostenibilità							
Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	S100	N. convenzioni per residenze attivate nell'anno	63,00	20,00	NA	+215,00% ▲	NA
	S110	% Aule completamente Attrezzate	15,30%	10,00%	NA	+53,00% ▲	NA
	S120	Spazi destinati a Ristorazione	0,00	0,00	NA	0,00% =	NA
	S140	% costi sostenuti per diritto studio	0,09	0,09	0,10	-3,10% ▼	-16,89% ▼

La visualizzazione

Il cruscotto consente **due modalità di visualizzazione**:

SINTETICA: tutti gli indicatori sono visualizzati nelle righe di una tabella articolata in 4 parti (didattica, ricerca, sostenibilità, terza missione), è quindi possibile monitorare l'andamento della situazione in un unico colpo d'occhio

ANALITICA: per ciascun indicatore è possibile ottenere delle informazioni dettagliate relative a numeratore e denominatore, visualizzare la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare, una scheda descrittiva dettagliata

La visualizzazione sintetica

Cruscotto direzionale: indicatori didattica, periodo 2016-18

Cruscotto Direzionale di Ateneo							U-GOV PER LA GOVERNANCE DIGIUALENTE	
DID - Didattica			Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
Codice KPI	Trend KPI							
	D100		Iscritti al I° anno	1.350	1.334	1.387	+1,20% ▲	-2,67% ▼
	D110		Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	28,36%	28,55%	27,51%	-0,20% ▼	+0,85% ▲
	D120		Percentuale di iscritti al I° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	4,11%	2,79%	2,75%	+1,32% ▲	+1,36% ▲
	D130		Percentuale di iscritti al I° anno delle LM provenienti da altri Atenei - iC4	38,49%	33,21%	38,27%	+5,27% ▲	+0,22% ▲
	D140		Percentuale di iscritti al I° anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	4,20%	1,26%	1,57%	+2,94% ▲	+2,63% ▲
	D150		Studenti totali, compresi master e dottorato	4.304	4.415	4.572	-2,51% ▼	-5,86% ▼
	D160		Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello	3,46%	2,93%	2,61%	+0,53% ▲	+0,85% ▲
	D170		Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	70,85%	73,59%	70,83%	-2,74% ▼	+0,02% ▲
	D180		Numero di corsi di master attivati	12	15	12	-20,00% ▼	0,00% =
	D190		Internazionalizzazione dei dottorandi	17,60%	20,00%	18,92%	-2,40% ▼	-1,32% ▼
	D200		N Iniziative Comunicaz Mirata	66,00	58,00	NA	+13,79% ▲	NA
	D210		Mobilità internazionale in entrata	5,39%	5,19%	5,02%	+0,20% ▲	+0,37% ▲

La visualizzazione sintetica

Cruscotto direzionale: indicatori ricerca, periodo 2016-18

Cruccotto Direzionale di Ateneo									 U-GOV PER LA GOVERNANZA DEGLI ATENEO
RIC - Ricerca									
	Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %	
	R100		Percentuale Cluster Attivati	100,00%	100,00%	NA	0,00% =	NA	
	R120		Incassi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	22.453	21.685	12.460	+3,54% ▲	+80,20% ▲	
	R130		Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, conto terzi)	5.316.784,63	5.713.661,94	3.315.921,68	-6,95% ▼	+60,34% ▲	
	R140		Incassi Attività Conto Terzi Pro-capite	5.268	1.125	1.502	+368,38% ▲	+250,70% ▲	
	R150		N Eventi Scuola Dottorato	35,00	42,00	NA	-16,67% ▼	NA	
	R180		N. Eventi organizzati da Biblioteca	28,00	35,00	NA	-20,00% ▼	NA	
	R190		N Fondi in Comodato o Donazione acquisiti da Archivio Progetti	4,00	5,00	NA	-20,00% ▼	NA	

La visualizzazione sintetica

Cruscotto direzionale: indicatori sostenibilità, periodo 2016-18

		Cruscotto Direzionale di Ateneo					U-GOV PER LA GOVERNANZA DEGLI ATENEO		
SOS - Sostenibilità									
	Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %	
	S100		N. convenzioni per residenze attivate nell'anno	63,00	20,00	NA	+215,00% ▲	NA	
	S110		% Aule completamente Attrezzate	15,30%	10,00%	NA	+53,00% ▲	NA	
	S120		Spazi destinati a Ristorazione	0,00	0,00	NA	0,00% =	NA	
	S140		% costi sostenuti per diritto studio	0,09	0,09	0,10	-3,10% ▼	-16,89% ▼	
	S150		Variazione annua % del risultato economico operativo	2,18	-0,93	15,21	+334,74% ▲	-85,69% ▼	
	S160		Finanziamenti esterni per Spazi Espositivi	0,00	62.715,00	NA	-100,00% ▼	NA	
	S170		Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale (ranking Greenmetric)	329,00	339,00	NA	-2,95% ▼	NA	
	S180		Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	31,80%	24,00%	NA	+32,50% ▲	NA	
	S190		Variazione % Visitatori Sito Web	-14,20%	6,00%	NA	-20,20% ▼	NA	

La visualizzazione sintetica

Cruscotto direzionale: indicatori terza missione, periodo 2016-18



The screenshot displays a dashboard titled 'Cruscotto Direzionale di Ateneo' for the 'TER - Terza Missione' period. The dashboard features a header with the 'U-GOV' logo and a sub-header 'TER - Terza Missione'. Below this, a table lists four KPIs (KPIs) with their respective values, trends, and performance metrics. The KPIs are:

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	T100	N Eventi e mostre di ateneo	95,00	60,00	NA	+58,33% ▲	NA
	T110	Soddisfazione dei tirocinanti	4,55	4,50	NA	+1,11% ▲	NA
	T120	Soddisfazione Enti Ospitanti	0,94	1,92	NA	-51,04% ▼	NA
	T130	N Spin-off e Start up	2,00	6,00	NA	-66,67% ▼	NA

Visualizzazione analitica

I
U
A
V

KPI D110:

DID - Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %	
	D100		Iscritti al I° anno	1.350	1.334	1.387	+1,20% ▲	-2,67% ▼
	D110		Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	28,36%	28,55%	27,51%	-0,20% ▼	+0,85% ▲

Dettaglio dati - D110 - Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni

Anno Accademico 2018/2019

Ateneo	Numeratore	Denominatore	Valore
70037 - Istituto di Architettura di VENEZIA	207,00	730,00	28,36%
Totale	207,00	730,00	28,36%

Se il KPI è calcolato sulla base di un rapporto nella serie storica è possibile visualizzare i valori del numeratore e denominatore

Visualizzazione analitica

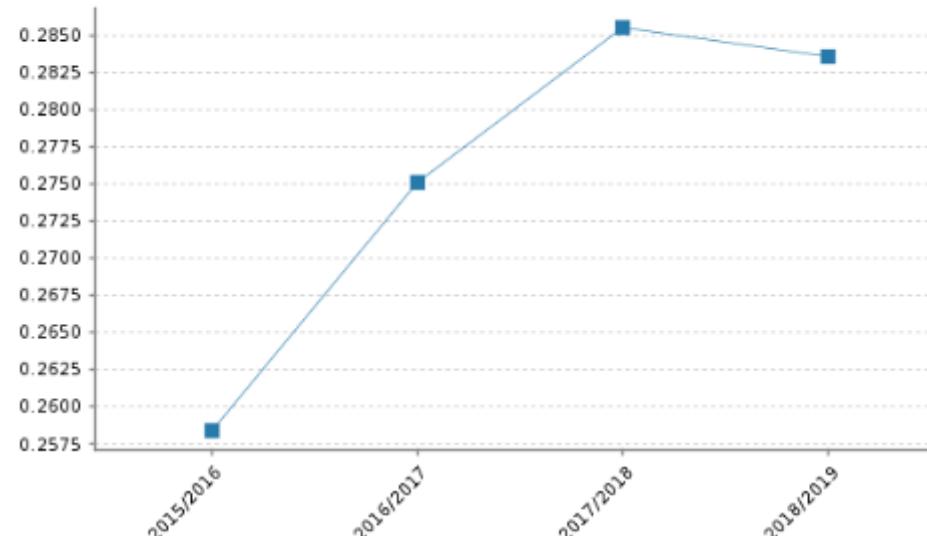
I
U
A
V

KPI D110:

DID - Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	D100		1.350	1.334	1.387	+1,20% ▲	-2,67% ▼
	D110		28,36%	28,55%	27,51%	-0,20% ▼	+0,85% ▲

Serie Storica - D110 - Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni



Anno Accademico	Numeratore	Denominatore	Valore
2015/2016	191,00	739,00	25,85%
2016/2017	200,00	727,00	27,51%
2017/2018	215,00	753,00	28,55%
2018/2019	207,00	730,00	28,36%

Per ciascun KPI caricato è possibile visualizzare la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare

Visualizzazione analitica

I
U
A
V

KPI D110:

DID - Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %																																		
	D100		Iscritti al 1° anno	1.350	1.334	1.387	+1,20% ▲																																		
	D110		Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	28,36%	28,55%	27,51%	-0,20% ▼																																		
Aggiornamento Data Warehouse																																									
<table><tr><td>DM Personale</td><td>03/07/2019</td></tr><tr><td>DM Contabilità finanziaria</td><td></td></tr><tr><td>DM Contabilità analitica</td><td></td></tr><tr><td>DM Segr. Studenti</td><td>07/07/2019</td></tr></table>								DM Personale	03/07/2019	DM Contabilità finanziaria		DM Contabilità analitica		DM Segr. Studenti	07/07/2019																										
DM Personale	03/07/2019																																								
DM Contabilità finanziaria																																									
DM Contabilità analitica																																									
DM Segr. Studenti	07/07/2019																																								
Scheda KPI																																									
<table><tr><td>Codice</td><td>D110</td></tr><tr><td>Nome</td><td>Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni</td></tr><tr><td>Descrizione</td><td>Numeratore: Avvii di carriere al 1° anno* nell'a.a. XX+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella dove è erogato il corso. Denominatore: Avvii di carriere al 1° anno* a corsi di laurea L nell'a.a. XX+1. Fonte: banca dati</td></tr><tr><td>Regola di calcolo</td><td>$[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni}]/[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU)}]$</td></tr><tr><td>Unità di misura</td><td>Percentuale</td></tr><tr><td>Tipo di calcolo</td><td>Assoluto</td></tr><tr><td>Stato</td><td>Attivo</td></tr><tr><td>Tipologia indicatore</td><td>Consuntivo</td></tr><tr><td>Data inizio validità</td><td>24/07/2018</td></tr><tr><td>Data fine validità</td><td>-</td></tr><tr><td>Stakeholder</td><td>-</td></tr><tr><td>Obiettivo</td><td>-</td></tr><tr><td>Fondata</td><td>-</td></tr><tr><td>Livello di analisi</td><td>Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Tipologia di Corso di Studi</td></tr><tr><td>Processi</td><td>-</td></tr><tr><td>Servizio GP</td><td>-</td></tr><tr><td>Tipo misura</td><td>-</td></tr></table>								Codice	D110	Nome	Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	Descrizione	Numeratore: Avvii di carriere al 1° anno* nell'a.a. XX+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella dove è erogato il corso. Denominatore: Avvii di carriere al 1° anno* a corsi di laurea L nell'a.a. XX+1. Fonte: banca dati	Regola di calcolo	$[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni}]/[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU)}]$	Unità di misura	Percentuale	Tipo di calcolo	Assoluto	Stato	Attivo	Tipologia indicatore	Consuntivo	Data inizio validità	24/07/2018	Data fine validità	-	Stakeholder	-	Obiettivo	-	Fondata	-	Livello di analisi	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Tipologia di Corso di Studi	Processi	-	Servizio GP	-	Tipo misura	-
Codice	D110																																								
Nome	Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni																																								
Descrizione	Numeratore: Avvii di carriere al 1° anno* nell'a.a. XX+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella dove è erogato il corso. Denominatore: Avvii di carriere al 1° anno* a corsi di laurea L nell'a.a. XX+1. Fonte: banca dati																																								
Regola di calcolo	$[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni}]/[\text{N}^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU)}]$																																								
Unità di misura	Percentuale																																								
Tipo di calcolo	Assoluto																																								
Stato	Attivo																																								
Tipologia indicatore	Consuntivo																																								
Data inizio validità	24/07/2018																																								
Data fine validità	-																																								
Stakeholder	-																																								
Obiettivo	-																																								
Fondata	-																																								
Livello di analisi	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Tipologia di Corso di Studi																																								
Processi	-																																								
Servizio GP	-																																								
Tipo misura	-																																								

Per ciascun KPI caricato
è possibile visualizzare
una scheda descrittiva
dettagliata

Precisazioni

Aggiornamento degli indicatori: i dati visti in precedenza sono riferiti a un **anno chiuso**; se un dato non è stato caricato per l'anno di riferimento allora non è visibile nel cruscotto

Gli indicatori possono funzionare anche con **l'anno corrente**, ma ciò significa che il dato non è fermo: ad es. i dati degli iscritti sono suscettibili di piccole variazioni da un mese all'altro

Gli **indicatori «esterni»** sono caricati dal Servizio CDG perché non sono automatizzabili (ad es. R180 Numero di eventi organizzati dalla biblioteca); gli indicatori esterni sono «certificati» dalla fonte e/o dal Servizio CDG; Cineca sta lavorando per l'importazione automatica dei dati dalle banche dati ministeriali attualmente non utilizzabili in modo diretto (ANS, Almalaurea)

Il cruscotto **non consente un drill/down** dei dati, fermandosi su indicatori di livello «alto», coerentemente con lo scopo per cui è stato creato

Il breve periodo in cui è attivo non ha ancora consentito una verifica significativa dell'**utilità dello strumento**

Conclusioni

L'idea del cruscotto è quella di uno strumento relativamente semplice in grado di fornire **una visione di insieme** su un certo numero di processi critici per l'ateneo; una **visualizzazione grafica** in grado di facilitare visivamente la immediata comprensione dei trend

Il cruscotto ha lo scopo di monitorare i fenomeni rilevanti attraverso **molteplici dimensioni**; gli indicatori sono raggruppati per **cluster omogenei** al fine di concentrare le informazioni sui temi più cruciali

E' inoltre concepito per fornire informazioni che possano aiutare a **migliorare la performance «futura»**, quindi fa riferimento a misure che hanno un impatto sulle performance non immediato

È il **primo passo** verso la realizzazione di uno strumento più articolato e composito che supporterà le decisioni gestionali

Conclusioni

Parallelamente l'ateneo **sta usando Microsoft Power BI come tool di business intelligence** per costruire i cruscotti, applicandolo in particolare sui dati di GP, anche per dare attenzione allo sviluppo di nuove strumentazioni (come Power BI) che hanno potenzialità notevoli rispetto ai mezzi tradizionali. Questo ci permetterà a breve di fare una **comparazione con il tool U-Gov** (che usiamo ora per il cruscotto) e capire quale strumento è più opportuno utilizzare, avendo ciascuno caratteristiche diverse.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

per informazioni controllogestione@iuav.it

11 Novembre 2019

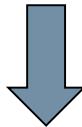
Riunione finale Progetto Good Practice 2018

CRUSCOTTO INFORMATIVO DEL DIRETTORE GENERALE

Il Cruscotto del Direttore Generale

Il punto di partenza

- I diversi Committenti (Rettore, Dg, Direttori....) ricevevano molti dati, sotto forma di diversi report, da diverse strutture e in diversi momenti dell'anno, sia per prassi consolidate sia necessari «al bisogno»
- Necessità di migliorare il sistema di supporto alle decisioni («Decision support system»)



Difficoltà ad orientarsi rispetto a:

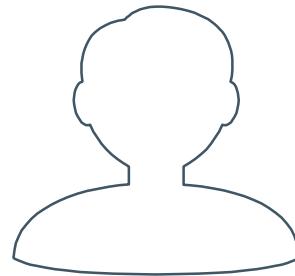
- Dati ed informazioni inviate in momenti diversi e da soggetti diversi
- Dati ed indicatori ridondanti e non utilizzati
- Dati ed indicatori mancanti (oppure il dato c'è ma non è aggiornato)
- disponibilità del dato al momento del bisogno (quando me lo hanno mandato? chi lo ha mandato? dove l'ho conservato?)
- Assenza di una visione di insieme dei dati/indicatori più rilevanti - sempre disponibile
- Strumenti di reportistica attuali non adeguati alle esigenze



Il Cruscotto del Direttore Generale

Obiettivo Progetto: raccogliere e sistematizzare in una unica dashboard, informazioni strutturate (dati ed indicatori) secondo le esigenze informative del «Committente»

**APPROCCIO
MODULARE**



CRUSCOTTO
DG/RETTORE



MODULI

	CRUSCOTTO DIPARTIMENTI
	CRUSCOTTO STUDENTI
	CRUSCOTTO INNOVAZIONE
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
	CRUSCOTTO COMUNICAZIONE

**IMPLEMENTATO ED
OPERATIVO**

**ULTIMAZIONE
PROTOTIPO**

IN FASE DI AVVIO

**ANCORA DA
SVILUPPARE**

**ANCORA DA
SVILUPPARE**



Il Cruscotto del Direttore Generale

I fattori abilitanti

Commitment

Focus su Utente

**Selezione
Priorità**

**Supporto
esterno**

**Approccio
sperimentale**

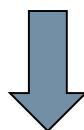
**Sostenibilità
lungo periodo**



Il Modulo Dipartimenti

Le fasi di sviluppo

- Il progetto è stato suddiviso in due fasi:
 - **sviluppo di un sistema sperimentale (fase 1)** condotto da un team di esperti «esterni» insieme agli esperti interni (amministrazione) – primo anno (10 mesi)
 - **sostenibilità per l'amministrazione della sistematizzazione dei dati e della loro raccolta: (fase 2)** sviluppo di un progetto interno all'amministrazione con il coinvolgimento dei sistemi informativi (riprogettazione del modello dati sottostante, Studio per l'alimentazione automatica dai gestionali «sorgente» del dato, implementazione nuove funzionalità) - secondo anno (7 mesi)



Approccio utilizzato per i diversi moduli



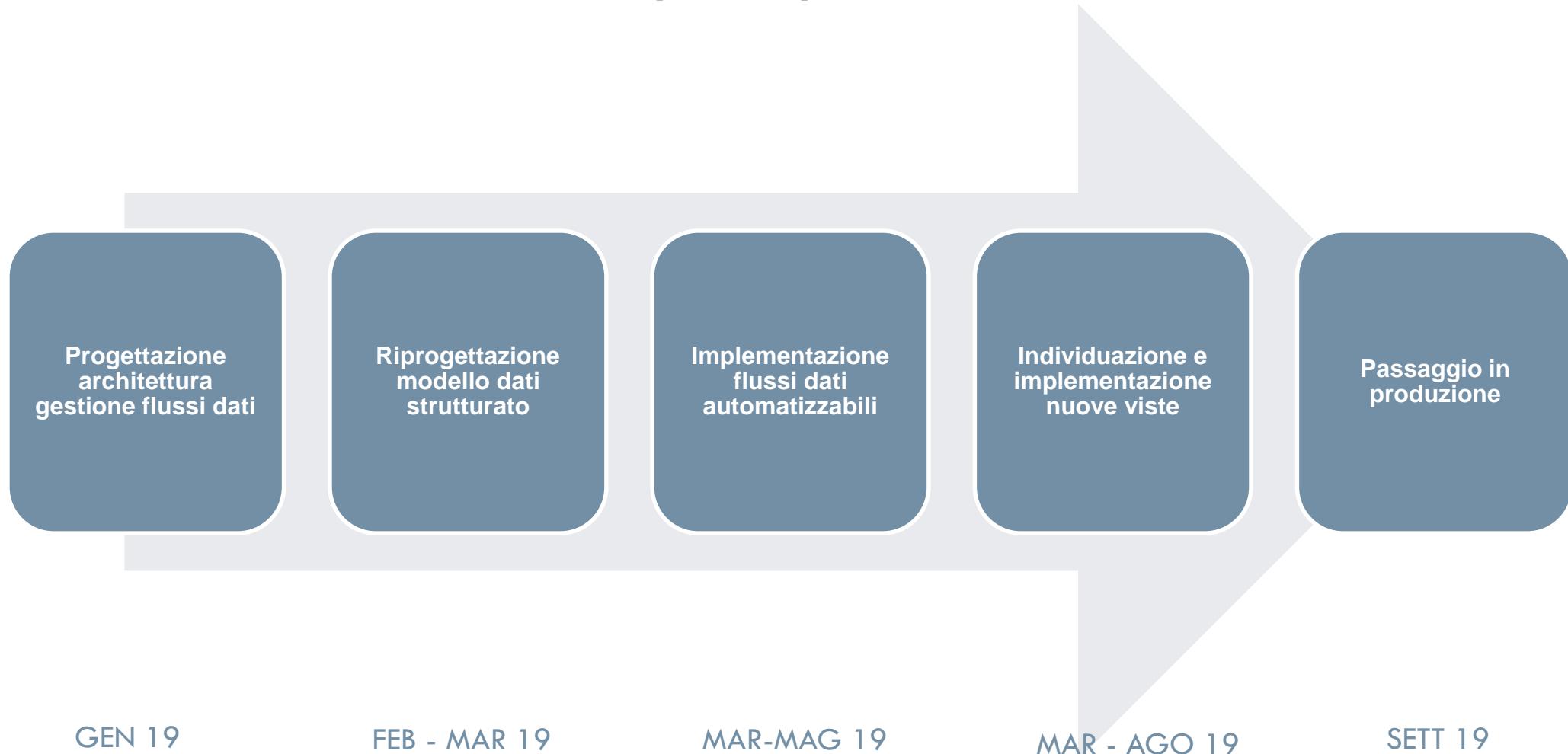
Il Modulo Dipartimenti

Metodologia: fase 1- progetto sperimentale (anno 2018): i passi operativi



Il Modulo Dipartimenti

Metodologia: fase 2 (anno 2019): i passi operativi



Il Modulo Dipartimenti

I benefici ottenuti



Evoluzione nell'approccio al sistema di gestione dei dati e al loro utilizzo

- Immediatezza del dato in forma *user friendly* e facilmente accessibili (unico punto di accesso) consentendo maggiore autonomia dell'utenza nella fruizione dei dati
- Centralizzazione e automazione nel rilascio dei principali dati di gestione (unico «punto di rilascio» e interfaccia primario verso gli utenti)
- Consolidamento e sistematizzazione (verifica, correzione, aggiunta informazioni mancanti) dei dati ritenuti di maggiore interesse gestionale
- Riduzione di attività di produzione di reportistica/invii ad hoc di dati



Il Modulo Dipartimenti

Le maggiori difficoltà incontrate nel processo di costruzione e gestione

- Progettazione dell'intero percorso prevedendo step modulari (obiettivo di lungo periodo e sotto obiettivi operativi e limitati nel tempo)
- Possibilità di dedicare tempo (aggiuntivo) di persone di diverse strutture
- Necessità di competenze nuove, strutturate nell'organizzazione, in grado di: comprendere le esigenze gestionali dei committenti, progettare sistemi di dati ed indicatori, utilizzare sistemi di BI e di interazione con il personale IT
- Forte trasversalità (numerosi attori coinvolti) per raccolta esigenze informative e analisi priorità, definizione di flussi informativi e processi di gestione.



Le aree informative

Programmazione Risorse Umane

- Distribuzione punti organico
- Stato d'utilizzo punti organico

Risorse umane

- Composizione personale
- Evoluzione nel tempo
- Nazionalità personale

Didattica

- Valutazione insegnamenti
- Analisi CFU per scuola/cs
- Stato compilazione registri
- Stato compilazione impegno didattico

Ricerca

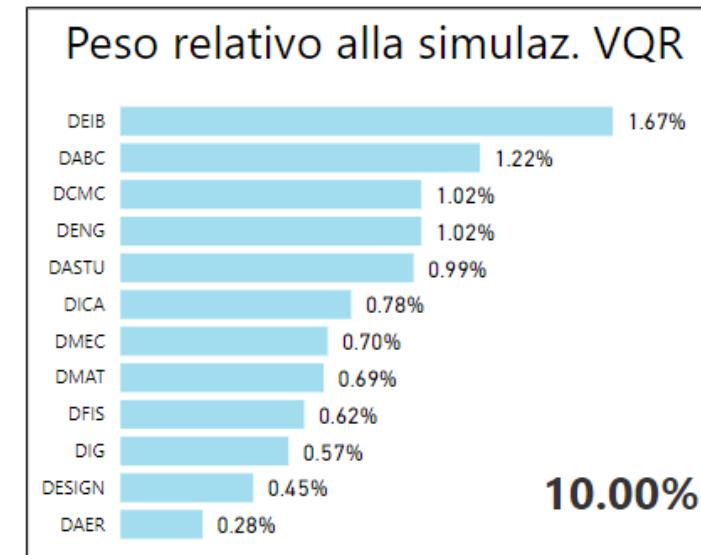
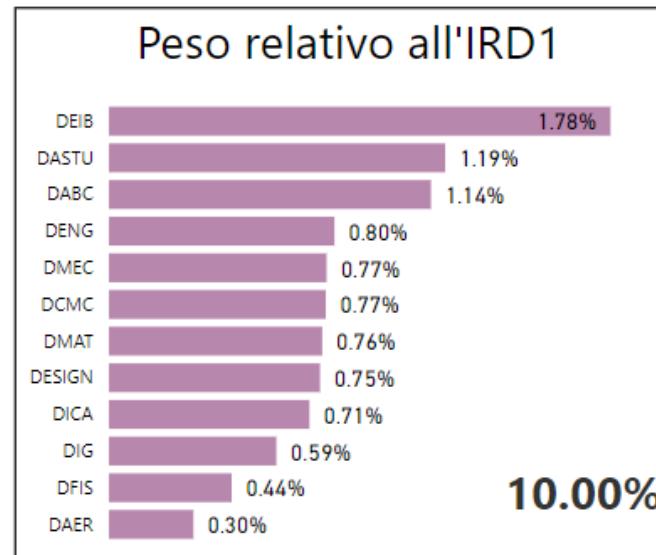
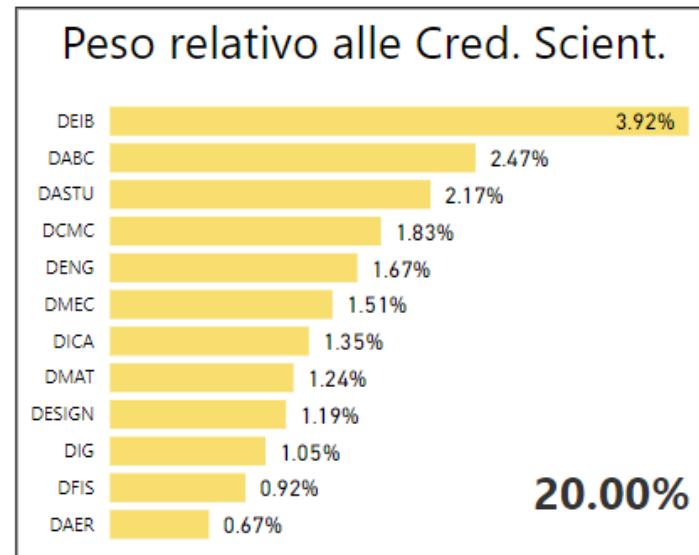
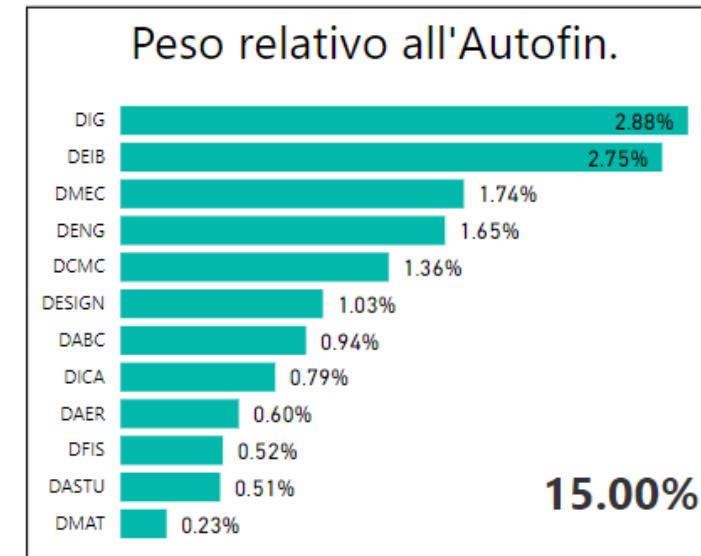
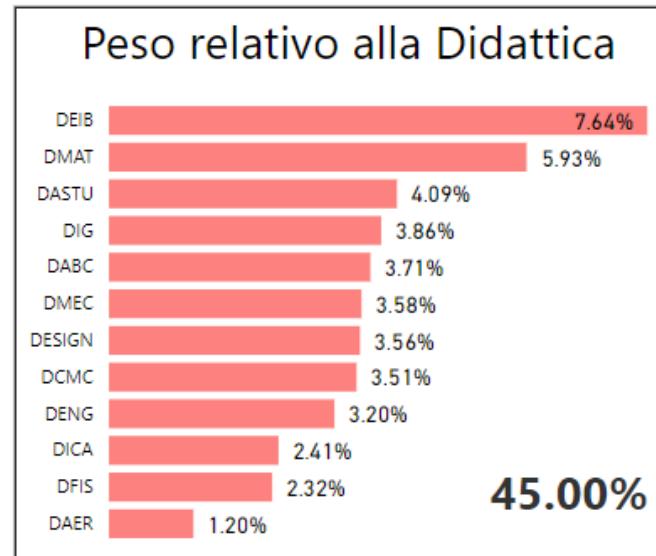
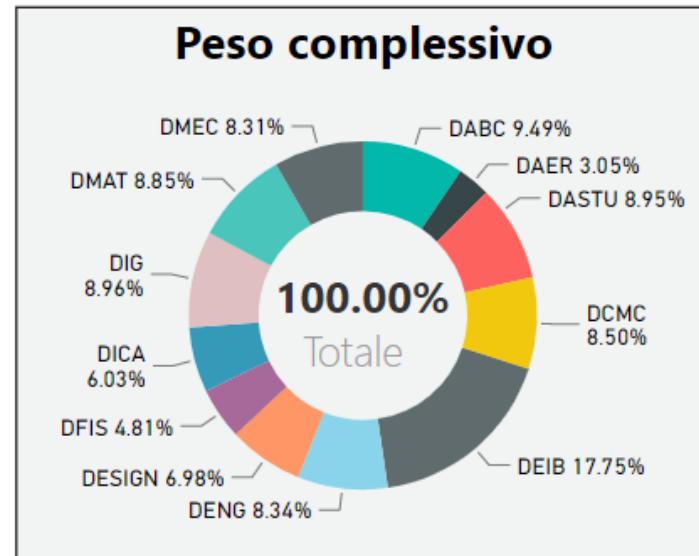
- Valutazione interna produzione scientifica
- Esito Valutazione qualità ricerca ANVUR (VQR – IRD1)

Terza missione – autofinanziamento

- Autofin. Per tipologia di contratto
- Trend negli anni
- Trend pro-capite



Ripartizione SA 2020-2022 - Pesi Produttività

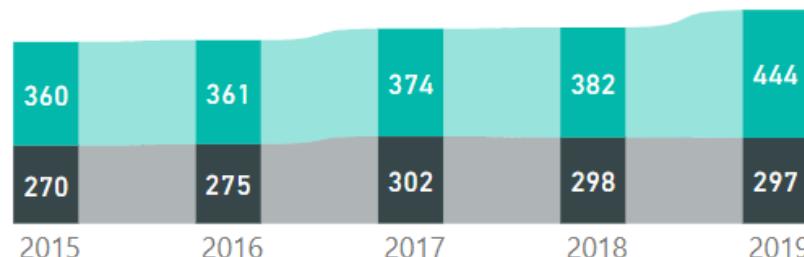


Evoluzione Tot Personale (Doc+PTA+Assegni)



Evoluzione Assegni di Ricerca

● Assegni di ricerca ● Assegni di ricerca Post Doc

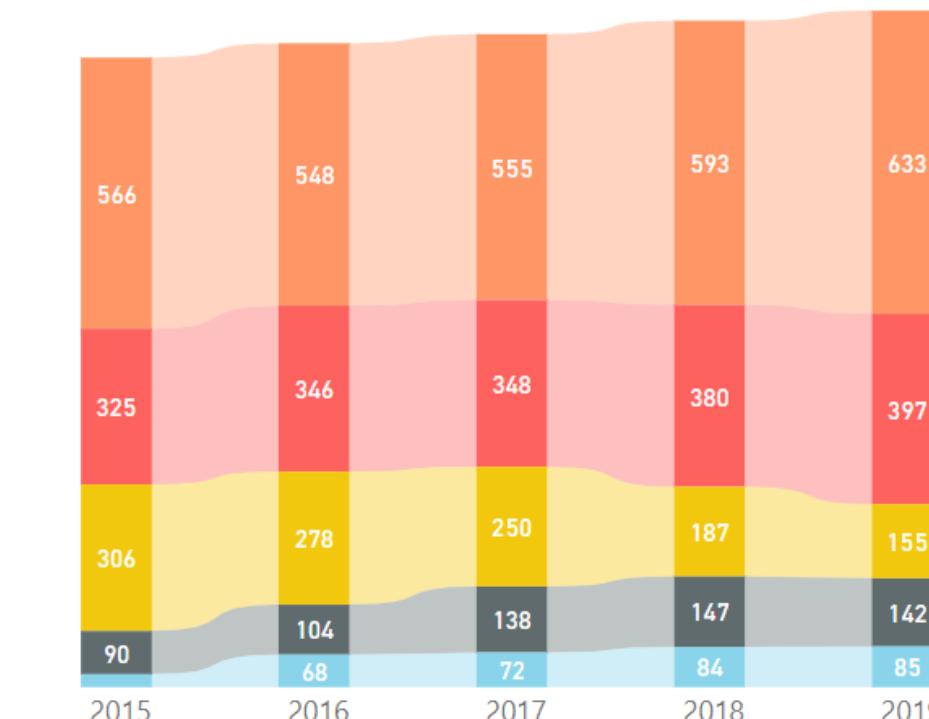


Evoluzione Personale Tecnico Amministrativo



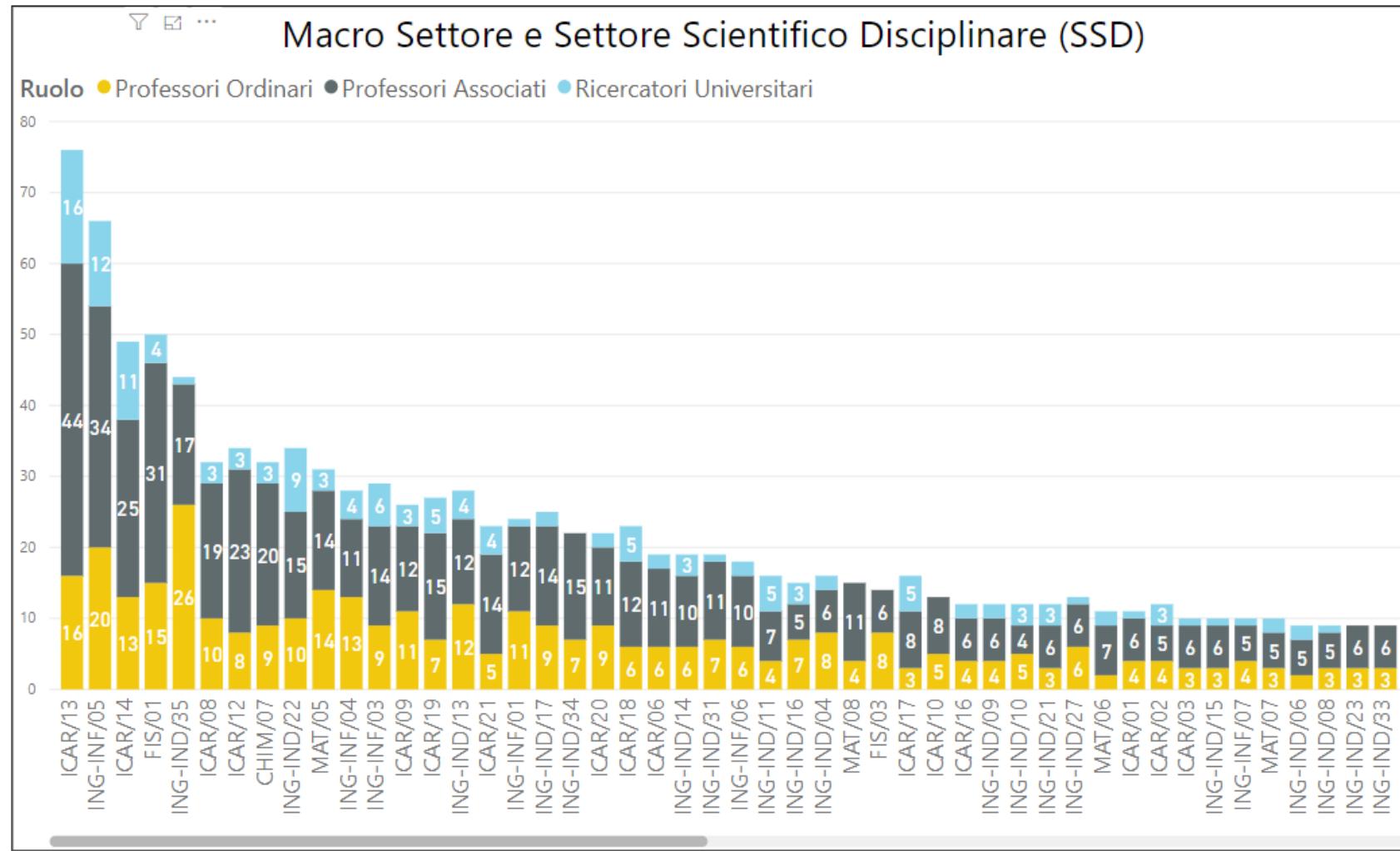
Evoluzione Personale Docente

● Professori Associati ● Professori Ordinari ● Ricercatori Universitari ● RTDA ● RTDB



Ultimo aggiornamento
07/11/2019





Ruolo	
Professori Associati	RTDA
Professori Ordinari	RTDB
Ricercatori Universitari	

Area Concorsuale
All

Macrosettore Concorsuale
All

Settore Concorsuale
All

SSD
All

Ultimo aggiornamento
07/11/2019

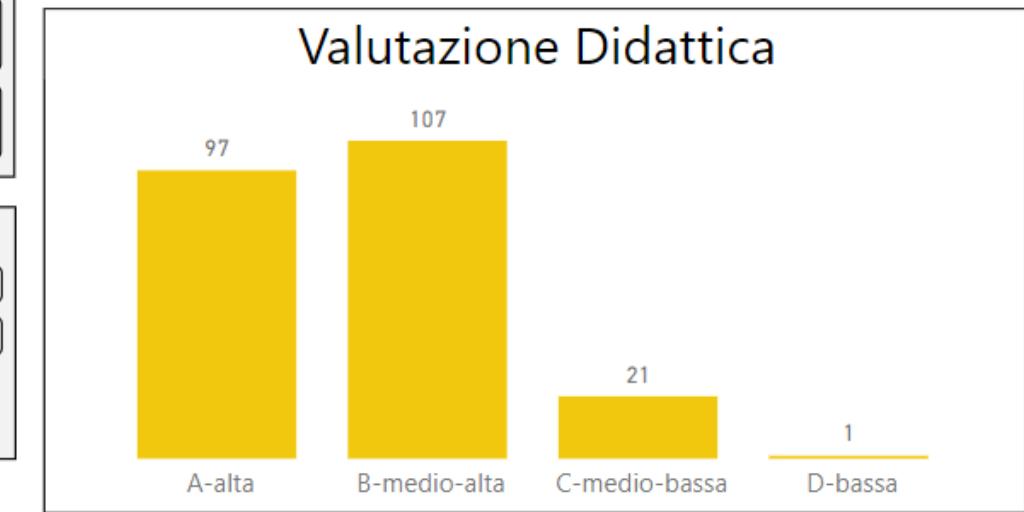


DABC >

2015/16 2016/17
2017/18 2018/19

Fascia
A-alta
B-medio-alta
C-medio-ba...
D-bassa

Scuola
DES ICAT
I3I



Coefficiente didattica

1.03

Medio

0.97

Medio d'ateneo

1.03

Pesato per CFU

0.97

Pesato per CFU ateneo

CFU studente = \sum (CFU * studenti frequentanti
* coefficiente valutazione didattica)

Coefficiente valutazione didattica

1,2 per insegnamenti in fascia "alta";

1,0 per insegnamenti in fascia "media"

("medio-alta" per A.A.17/18)

0,5 per insegnamenti in fascia "medio-bassa"
per l'A.A.2017/2018;

0,0 per insegnamenti in fascia "bassa" o "NR"

Cerca Nominativo o Codice Persona

Search



CFU studente



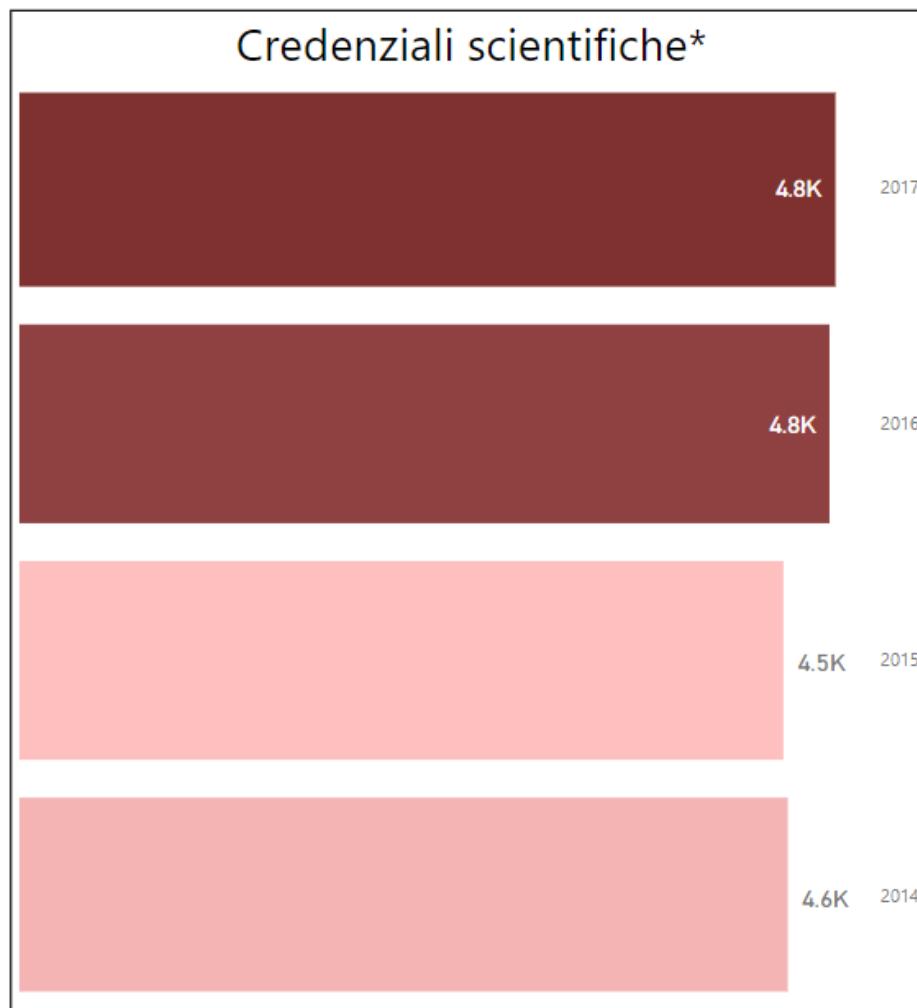
CFU erogati interni/esterni

● Esterno ● Interno

86.65%



Area Ricerca



(*) Per il conteggio delle credenziali scientifiche sono stati considerati oltre al personale docente anche i dottorandi con borsa e gli assegnisti di ricerca



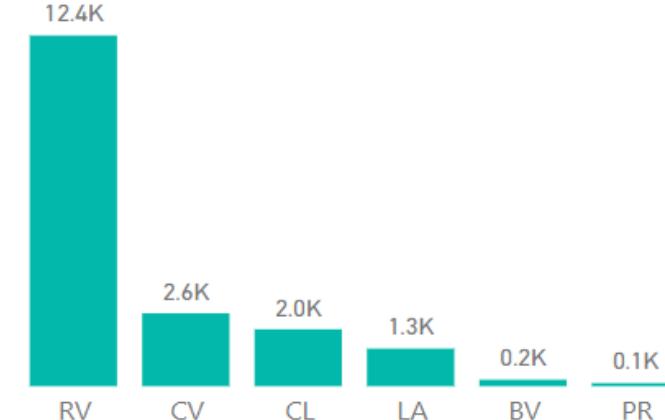
Classificazione

- Select all
- Class. 2014-2015
- Class. 2016-2017
- Class. 2017-2018

Anno pubblicazione

- Select all
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017

Punteggio per categoria



Inattivi: Anno Credenziali

2015 2016 2017

(**) Numero di Inattivi rispetto all'anno di pubblicazione. Considerato solo il Personale Docente Strutturato

Categorie di prodotti valorizzati

- Libri (LA)
- Contributi su libri (CL)
- Articoli su rivista (RV)
- Atti di convegno (CV)
- Brevetti (BV)
- Progetti (PR)



Cliccare sull'immagine
qui sotto per accedere
all'elenco del personale
Inattivo:

Ultimo aggiornamento
01/03/2019



Agenda

- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni e Prospettive future

Grazie per l'attenzione!

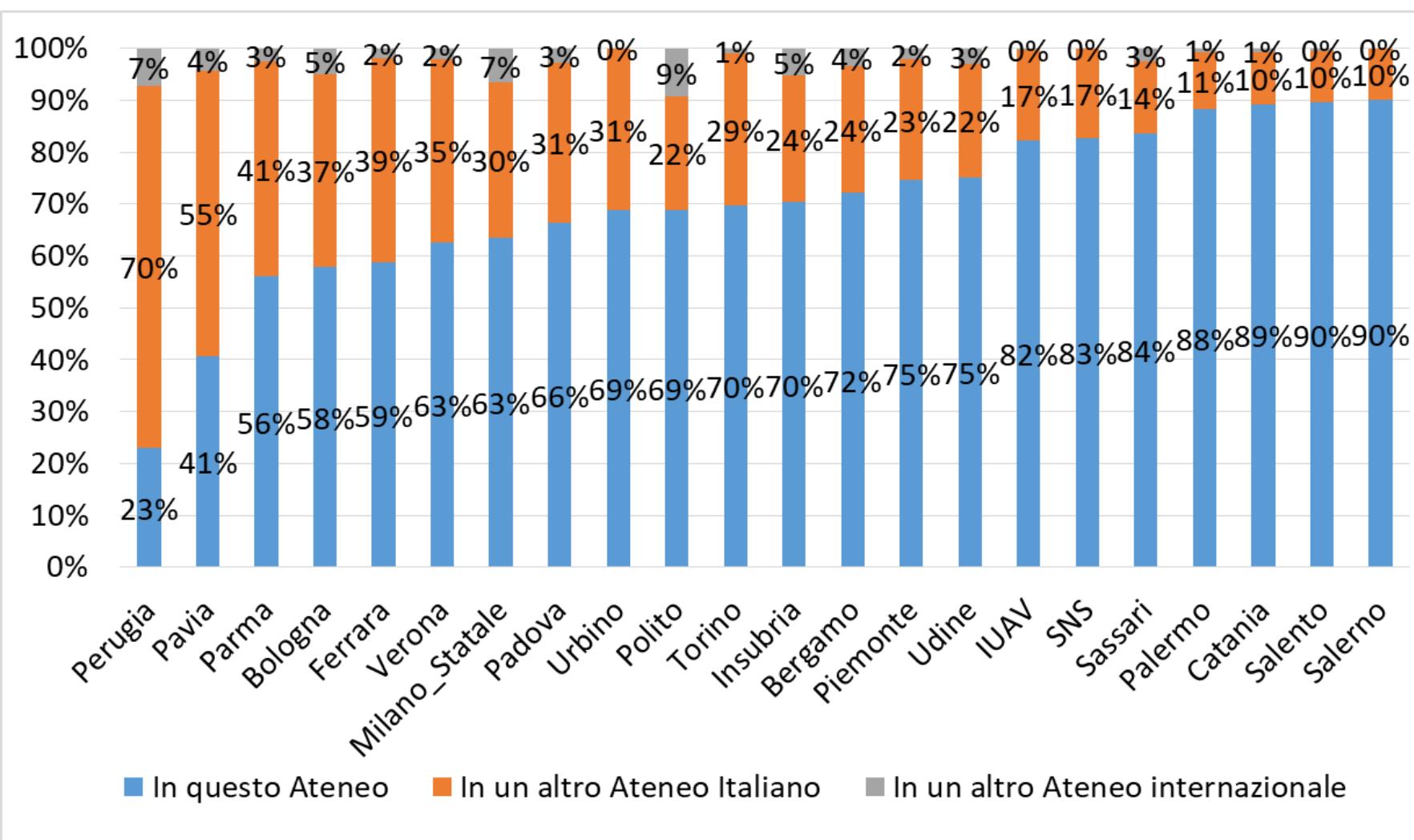
Indirizzo e-mail del Progetto GP
GoodPractice@mip.polimi.it

ALLEGATI

1. La competizione tra Atenei

Studenti lauree magistrali

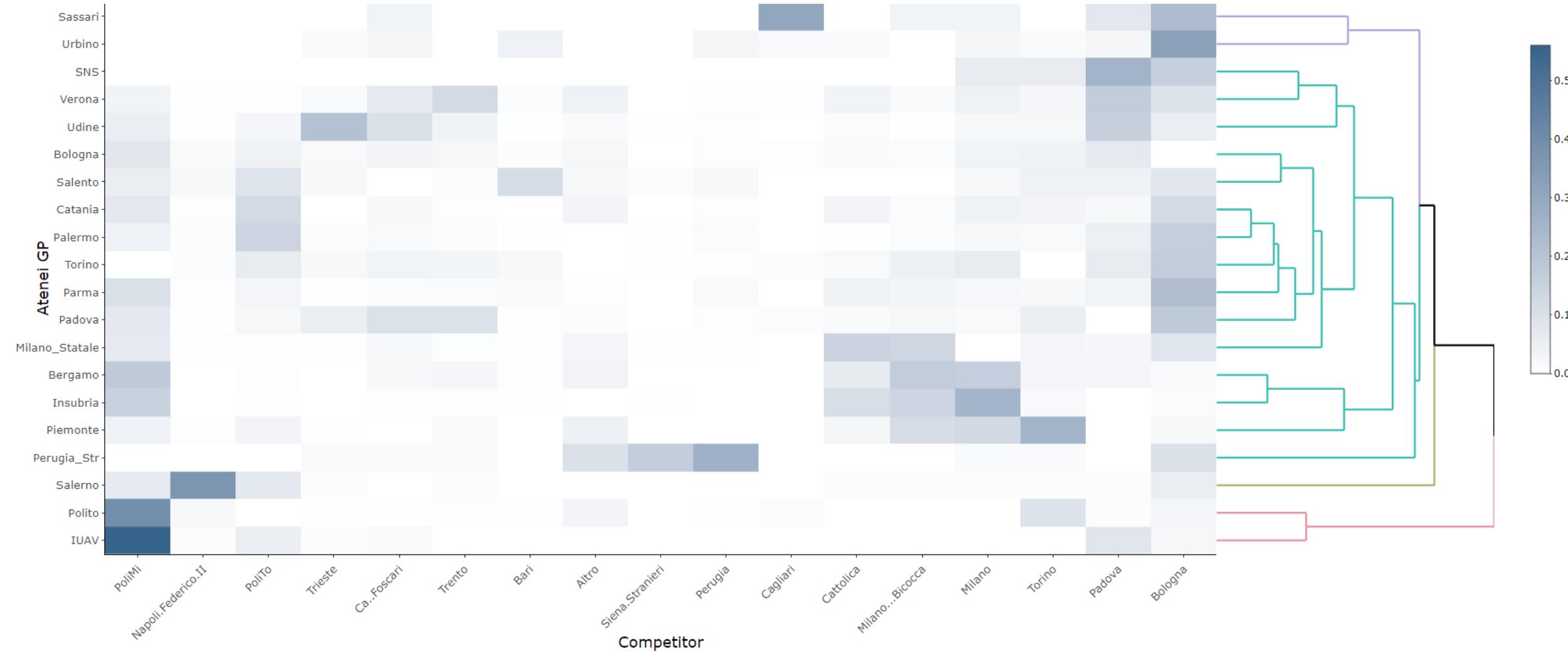
Gli Atenei a vocazione «locale» confermano la propria propensione nel percorso magistrale



1. La competizione tra Atenei *Studenti lauree magistrali*

Quali sono i principali competitor di ciascun Ateneo?

I dati evidenziano quattro gruppi di Atenei GP con profilo di competizione «simile»

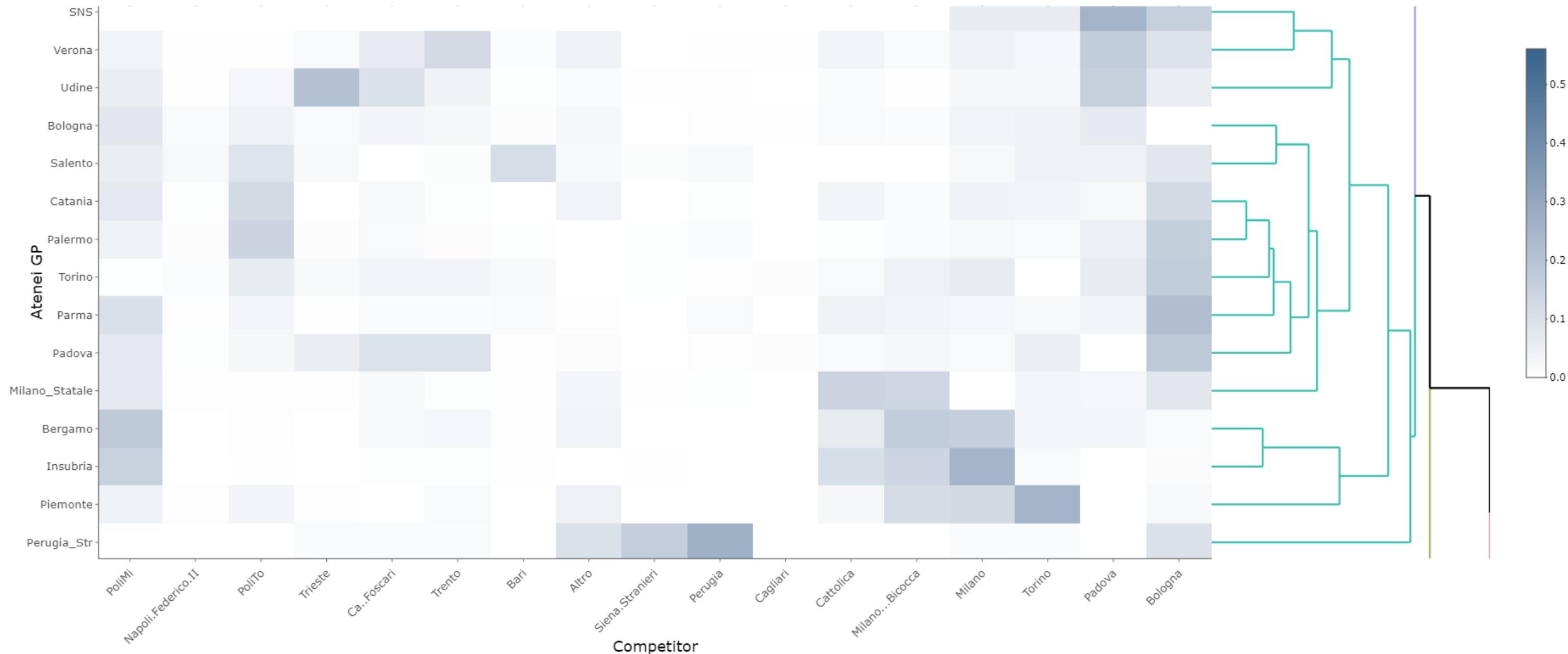


1. La competizione tra Atenei

Studenti lauree magistrali

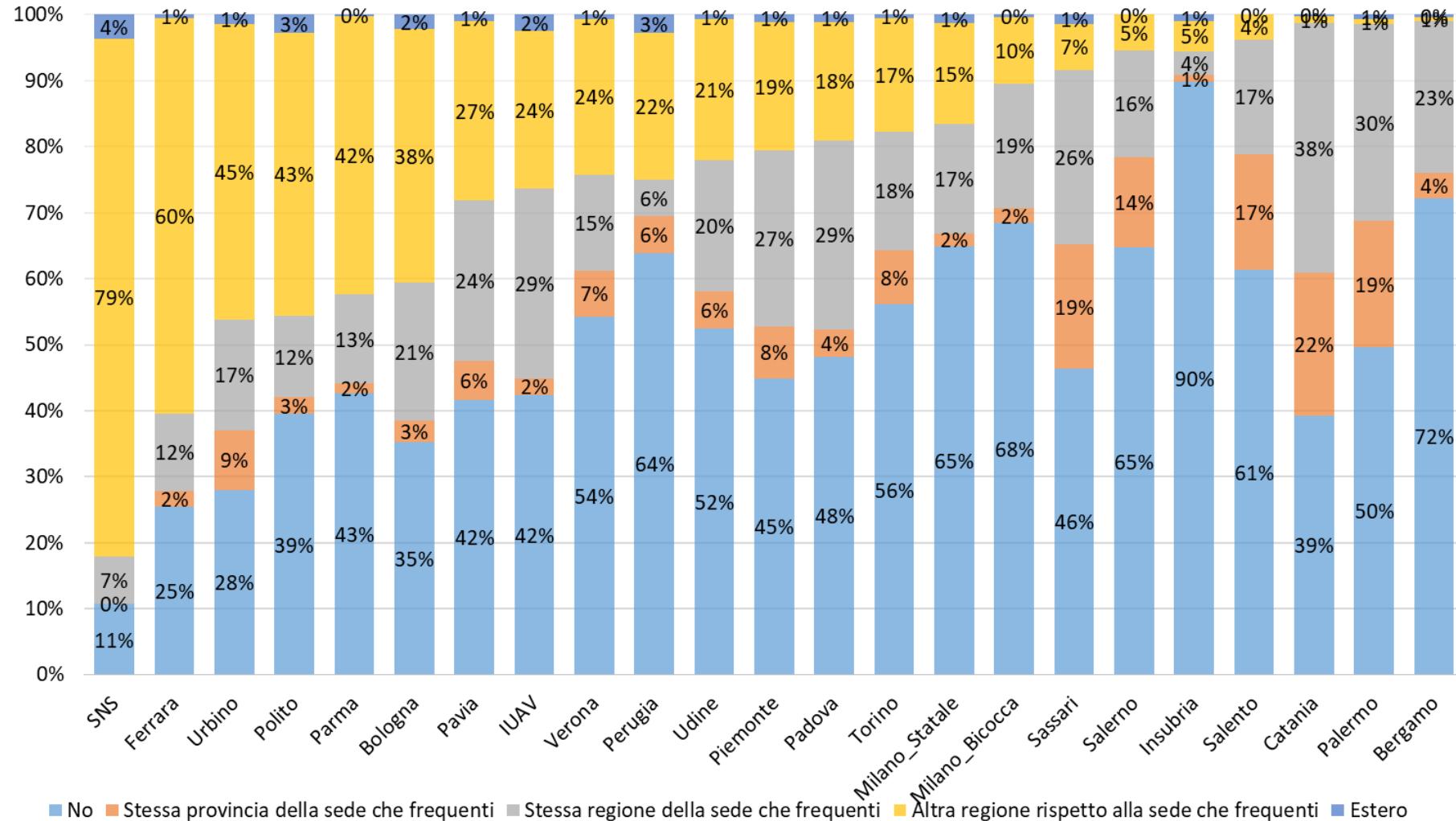
Cluster «eterogeneo» con influsso della vicinanza territoriale

Gli Atenei stranieri non emergono come competitor «forti» neppure a livello magistrale



2. L'impatto locale dello studente sulla città

La composizione degli studenti rispondenti: Studenti l anno



Definizione di **studente fuori sede** adottata per lo studio dell'impatto locale → **studente proveniente da altra regione o dall'estero**

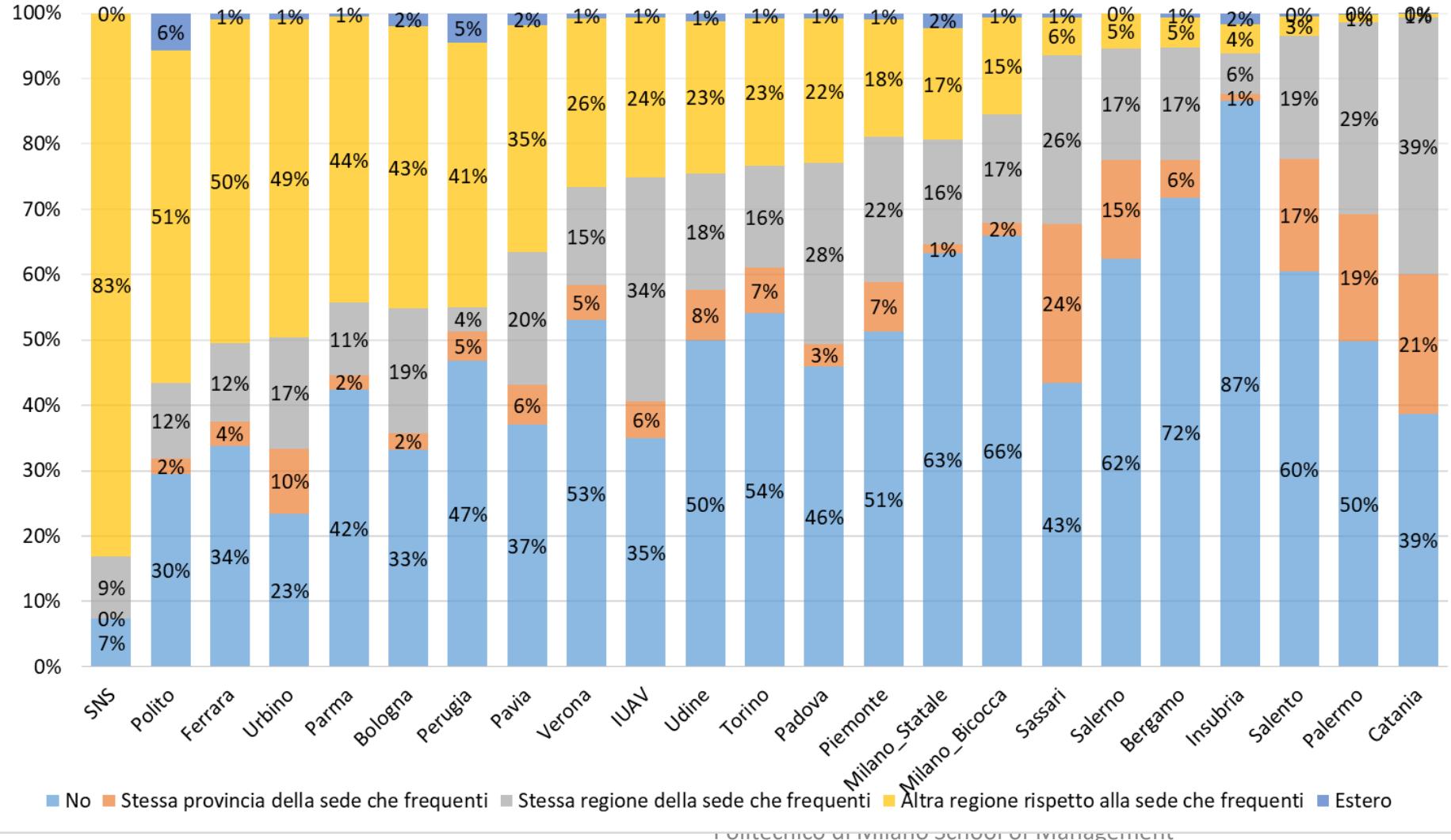


La popolazione analizzata varia tra 1-83% dei rispondenti totali l anno

Nota: Sono qui considerati solo gli atenei per cui sono disponibili i dati di stima dell'impatto

2. L'impatto locale dello studente sulla città

La composizione degli studenti rispondenti: Studenti anni successivi

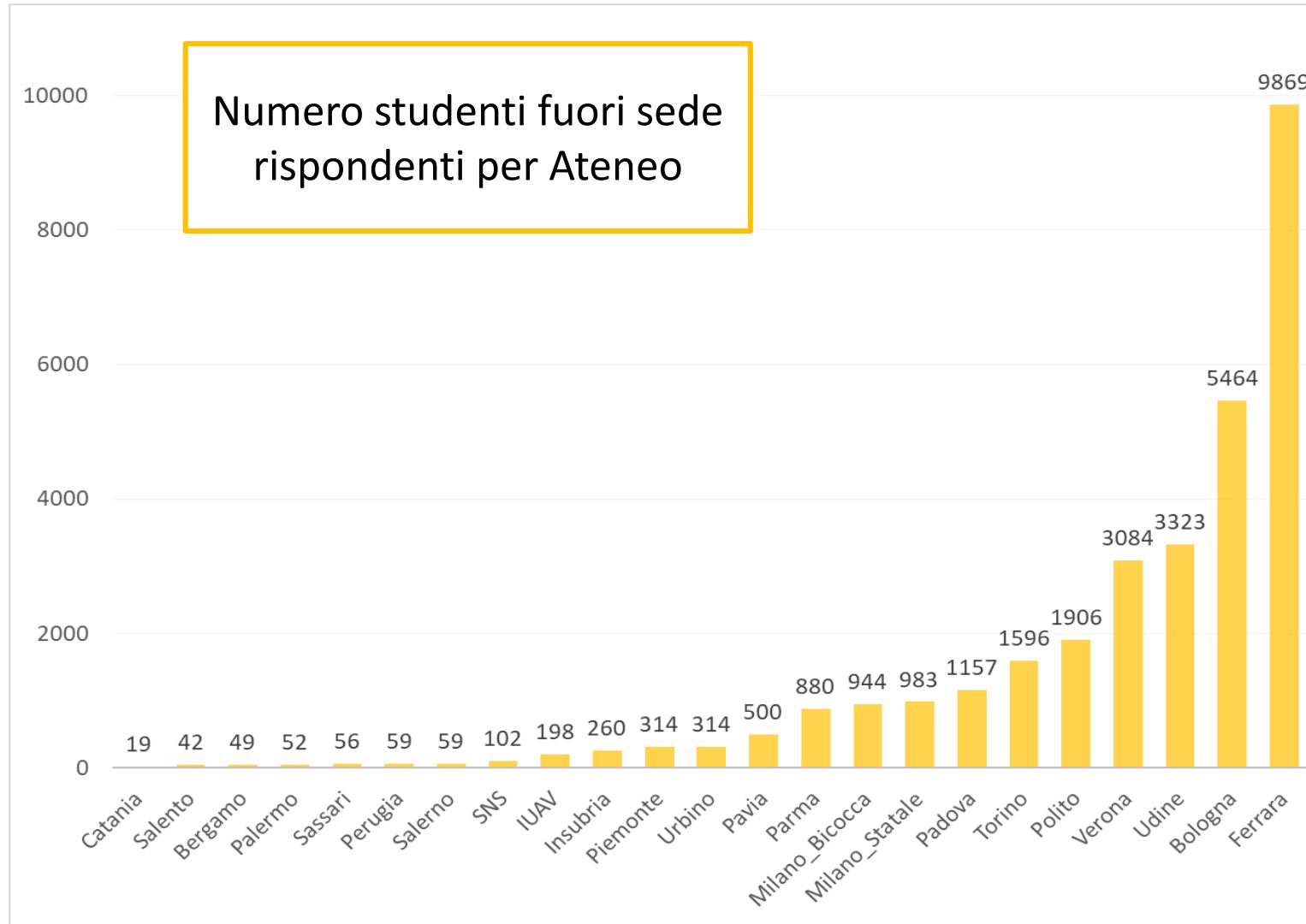


La popolazione analizzata varia tra 1-83% dei rispondenti totali degli anni successivi al primo

Nota: Sono qui considerati solo gli atenei per cui sono disponibili i dati di stima dell'impatto

2. L'impatto locale dello studente sulla città

Quanti sono gli studenti fuori sede rispondenti?



L'affidabilità delle distribuzioni di spesa e attrattività della città di seguito discusse è influenzata da:

- Numero assoluto di studenti fuori sede (caratteristica dell'Ateneo)
- Tasso di risposta ai questionari

2. L'impatto locale dello studente sulla città

Stima del potenziale in termini di valore aggiunto

	STEP 1			STEP 2			
	Rispondenti che vorrebbero lavorare nella città	Numero laureati fuori sede	Numero laureati fuori sede che vorrebbero lavorare nella città	Tasso occupazione a un anno (tasso laurea magistrale)	Retribuzione netta mensile	Retribuzione netta annuale	Totale
Bergamo	47%	176	83	0.75	€ 1,274	€ 16,562	€ 1,026,168
Bologna	60%	8456	5059	0.62	€ 1,207	€ 15,691	€ 48,978,445
Catania	53%	51	27	0.52	€ 1,094	€ 14,222	€ 198,891
Ferrara	42%	1803	748	0.65	€ 1,303	€ 16,939	€ 8,213,822
IUAV	39%	398	157	0.62	€ 1,046	€ 13,598	€ 1,330,369
Insubria	53%	149	79	0.63	€ 1,287	€ 16,731	€ 838,886
Milano_Bicocca	71%	1106	783	0.65	€ 1,207	€ 15,691	€ 7,945,736
Milano_Statale	69%	2094	1436	0.64	€ 1,211	€ 15,743	€ 14,488,672
Padova	42%	2802	1184	0.61	€ 1,222	€ 15,886	€ 11,494,747
Palermo	56%	73	41	0.50	€ 1,100	€ 14,300	€ 291,670
Parma	52%	2200	1153	0.64	€ 1,232	€ 16,016	€ 11,813,402
Pavia	44%	1620	710	0.58	€ 1,279	€ 16,627	€ 6,830,958
Perugia	37%	104	39	0.53	€ 1,189	€ 15,457	€ 320,089
Piemonte	37%	444	163	0.66	€ 1,278	€ 16,614	€ 1,791,179
Polito	65%	3566	2316	0.73	€ 1,480	€ 19,240	€ 32,709,975
Salento	55%	99	54	0.50	€ 1,064	€ 13,832	€ 371,197
Salerno	36%	257	91	0.55	€ 1,115	€ 14,495	€ 730,584
Sassari	29%	60	17	0.43	€ 1,066	€ 13,858	€ 101,203
SNS	44%	115*	51	0.72	€ 1,667	€ 21,671	€ 792,728
Torino	65%	2585	1688	0.60	€ 1,219	€ 15,847	€ 15,940,014
Udine	33%	815	267	0.69	€ 1,332	€ 17,316	€ 3,170,968
Urbino	16%	1384	216	0.61	€ 1,000	€ 13,000	€ 1,698,640
Verona	49%	1564	764	0.73	€ 1,214	€ 15,782	€ 8,750,765

A partire dall'attrattività della città come luogo di vita e lavoro, abbiamo:

1. Identificato il numero di laureati fuori sede per anno
2. Stimato, al netto del tasso di occupazione, il valore aggiunto dato dal lavoro degli studenti fuori sede sulla base della retribuzione media annua

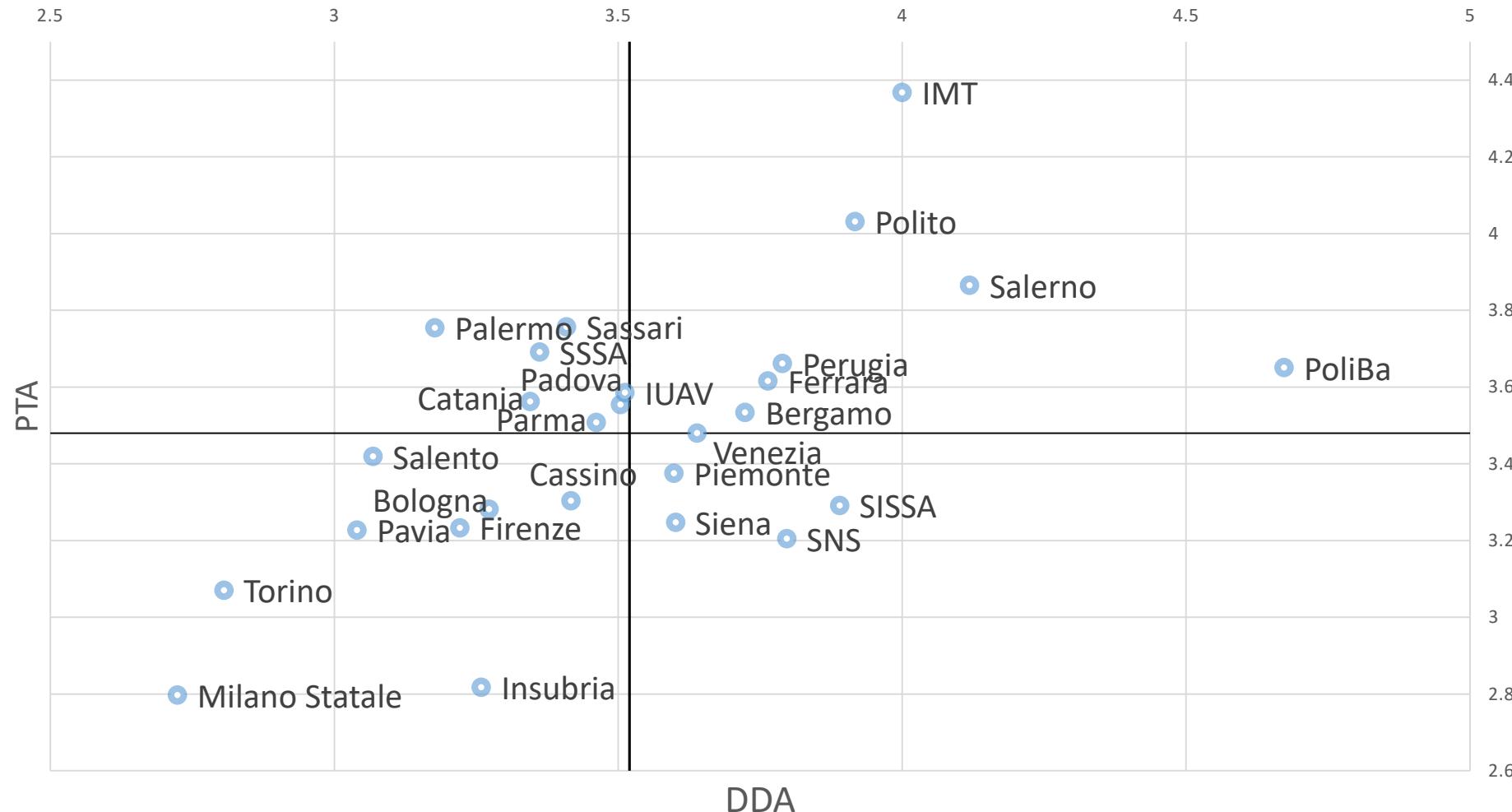
Assunzione: gli studenti interessati rimarranno effettivamente a lavorare nella città

Nota: * Dati stimati

Fonte: MIUR e AlmaLaurea

3. La sostenibilità ambientale

Consumi energetici



Correlazione positiva tra le rilevazioni DDA e PTA