



# Good Practice 2018

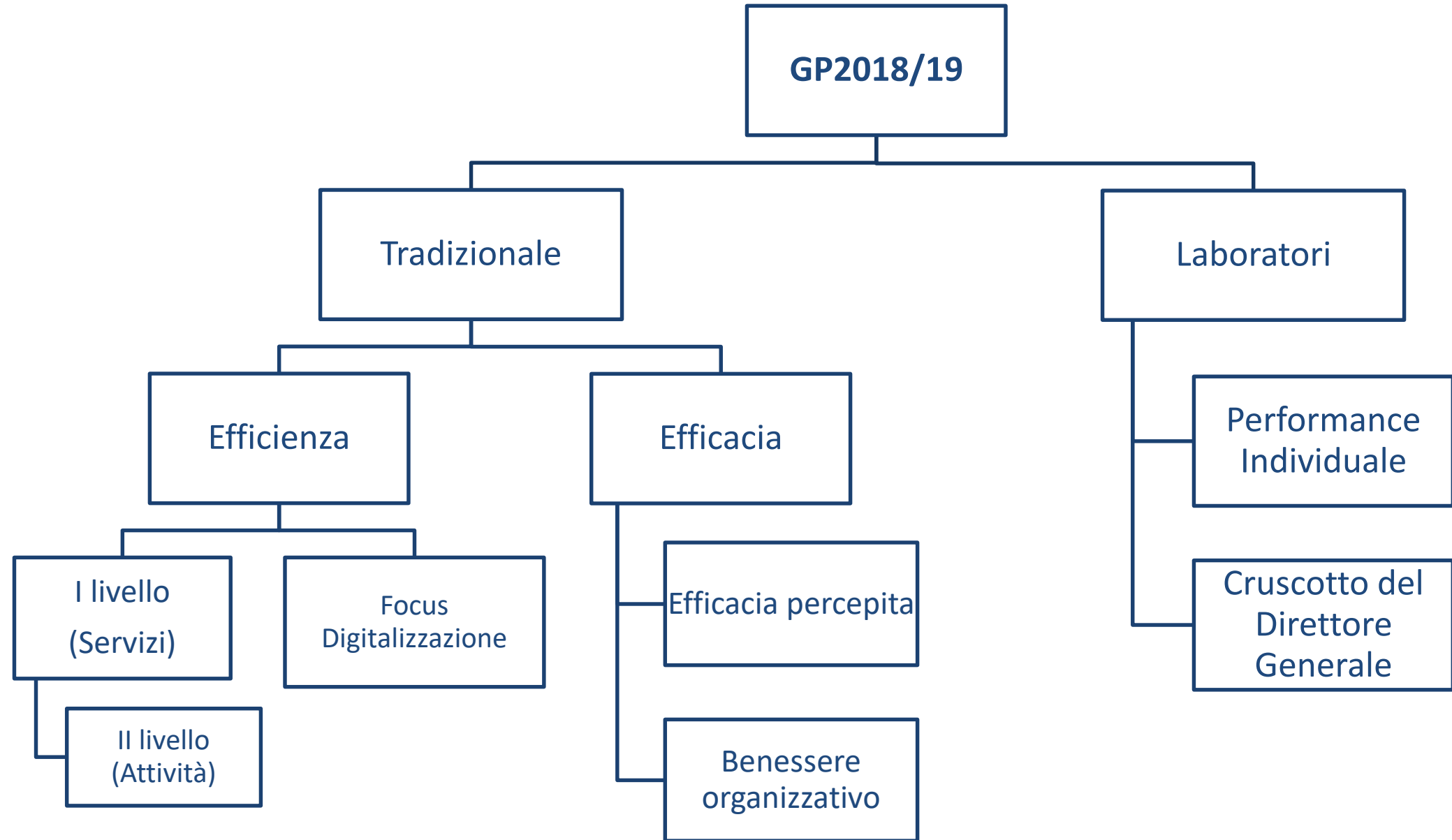
Riunione finale

Milano, 11.11.2019

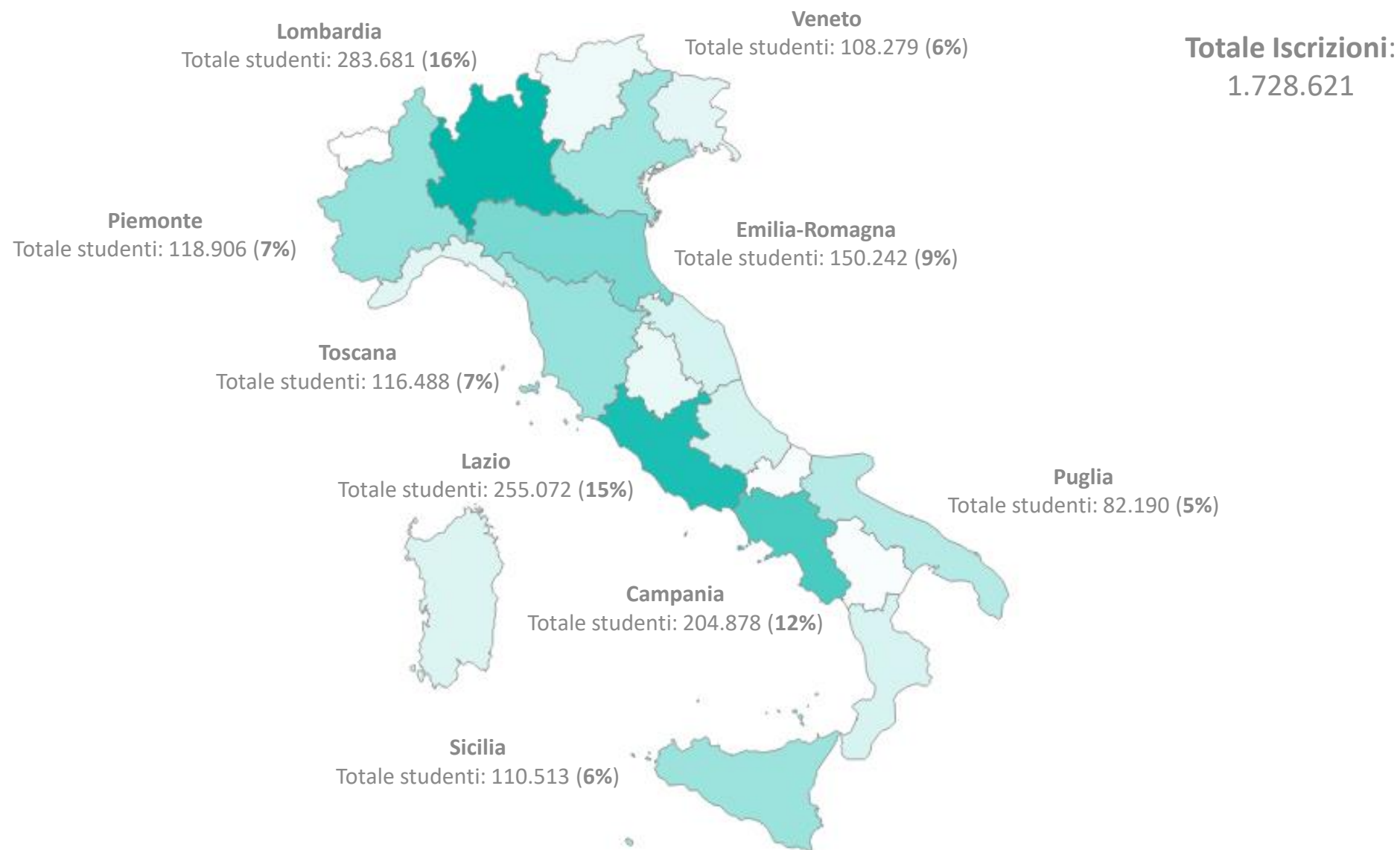
# Agenda

- 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

# La struttura di GP2018/19

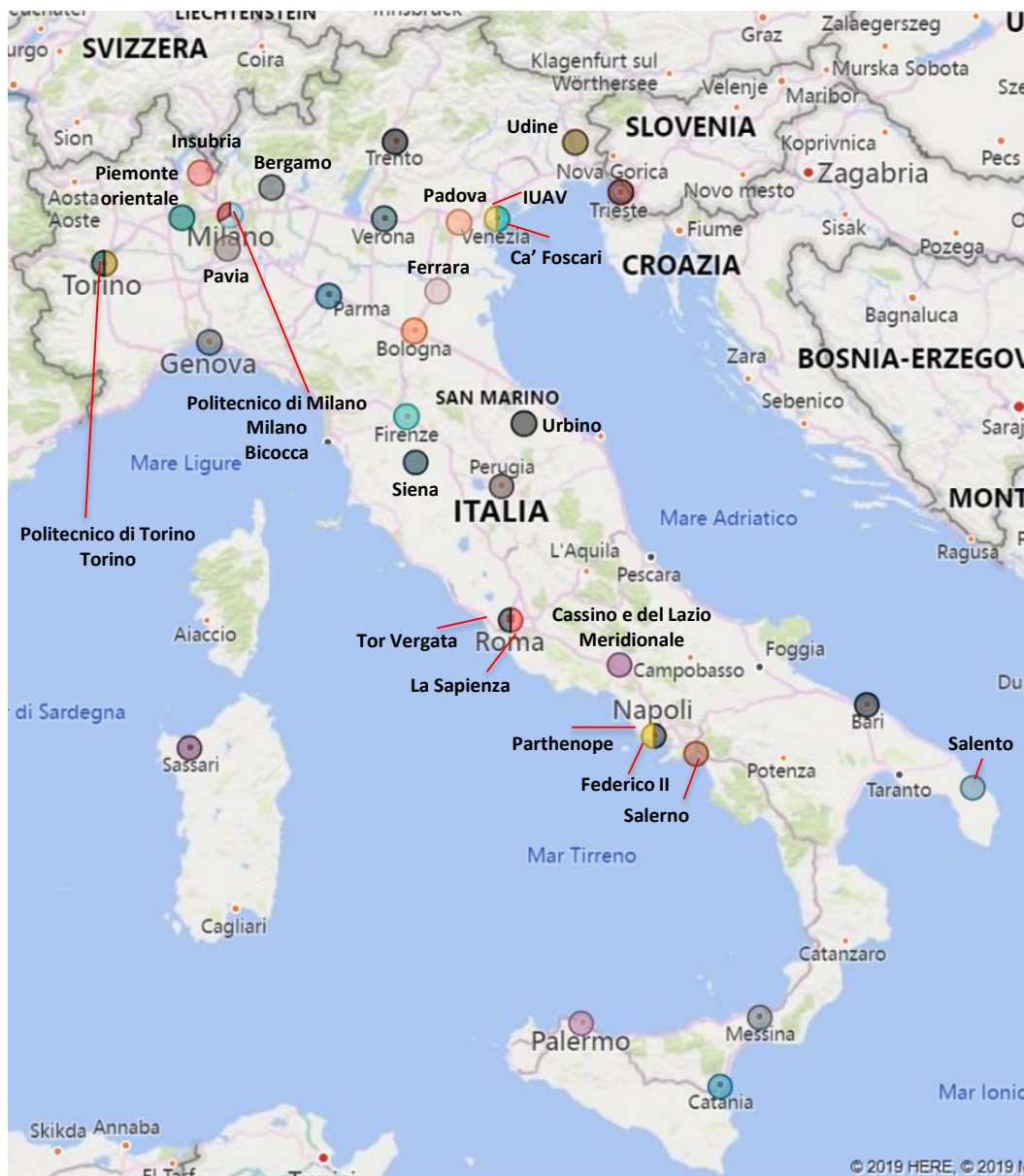


# Totale iscrizioni atenei statali per regione



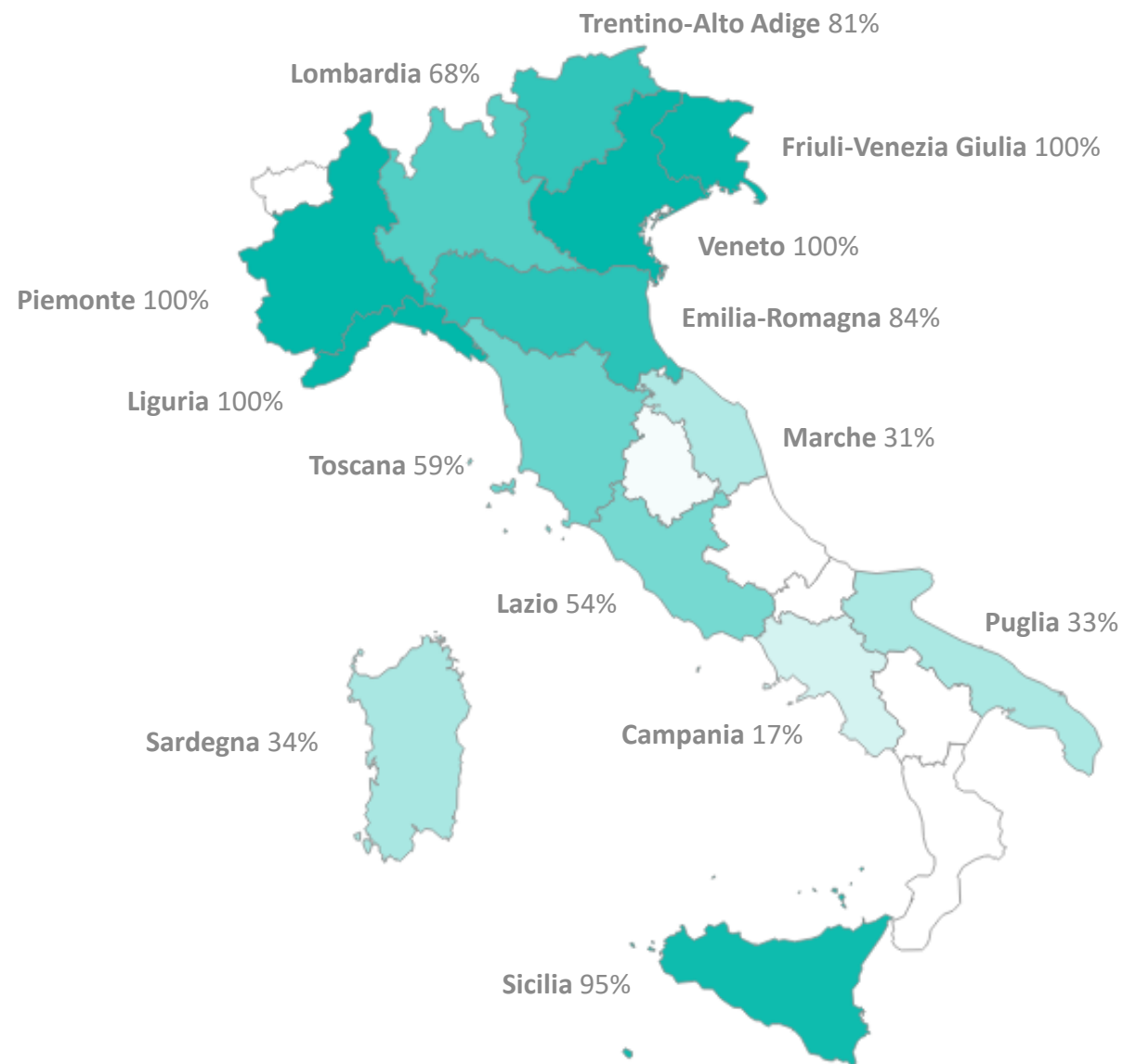


# Atenei statali italiani aderenti a GP



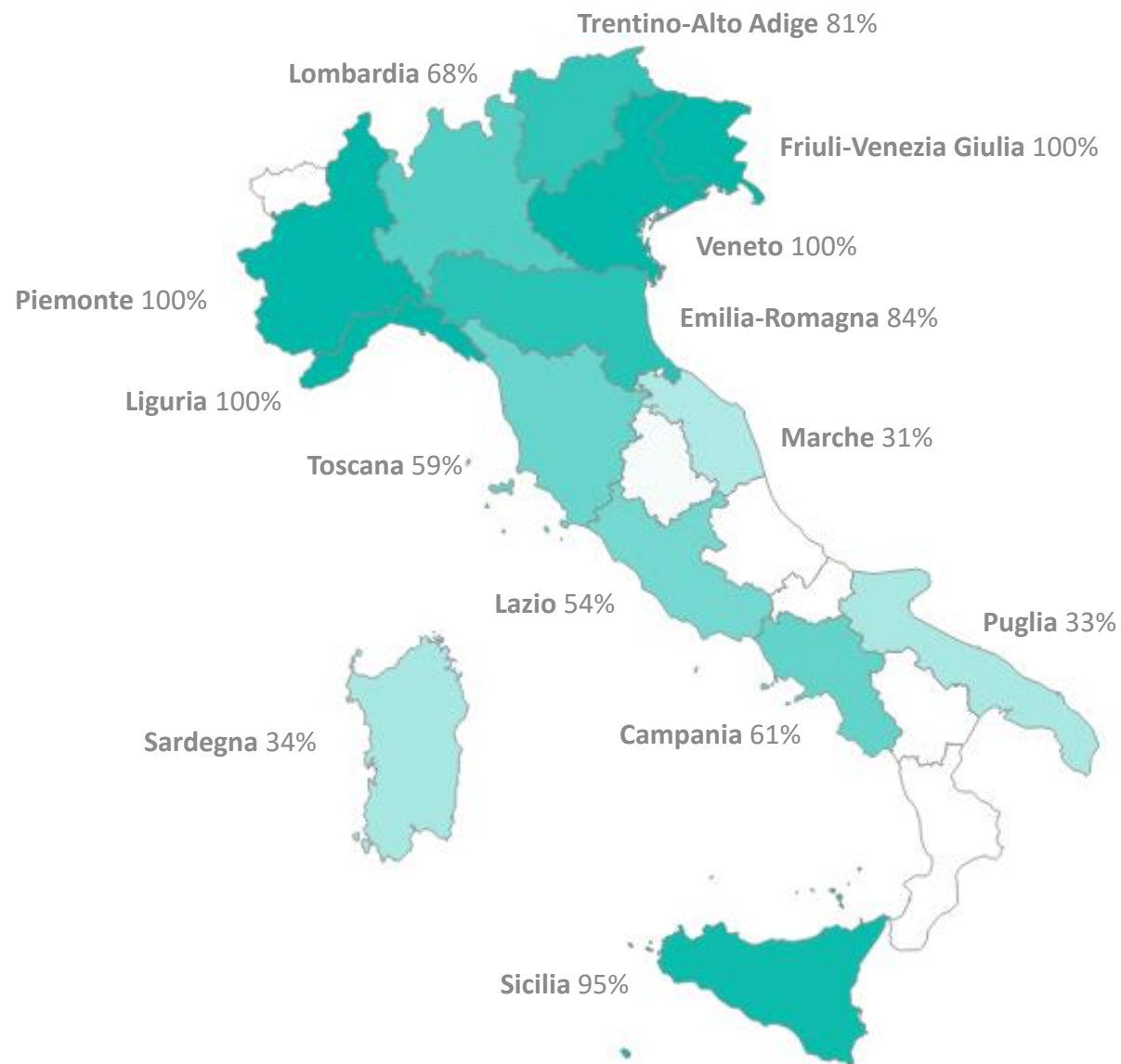
- Politecnico di Bari
- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università di Bergamo
- Università Bicocca di Milano
- Università di Bologna
- Università di Catania
- Università Carlo Bo di Urbino
- Università di Cassino e del Lazio meridionale
- Università 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



**Totale Iscrizioni GP:**  
1.027.975  
(Copertura 59%)

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



**Totale Iscrizioni GP:**  
1.116.633  
(Copertura 65%)

# 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 (I anno)

ATENEIO	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:

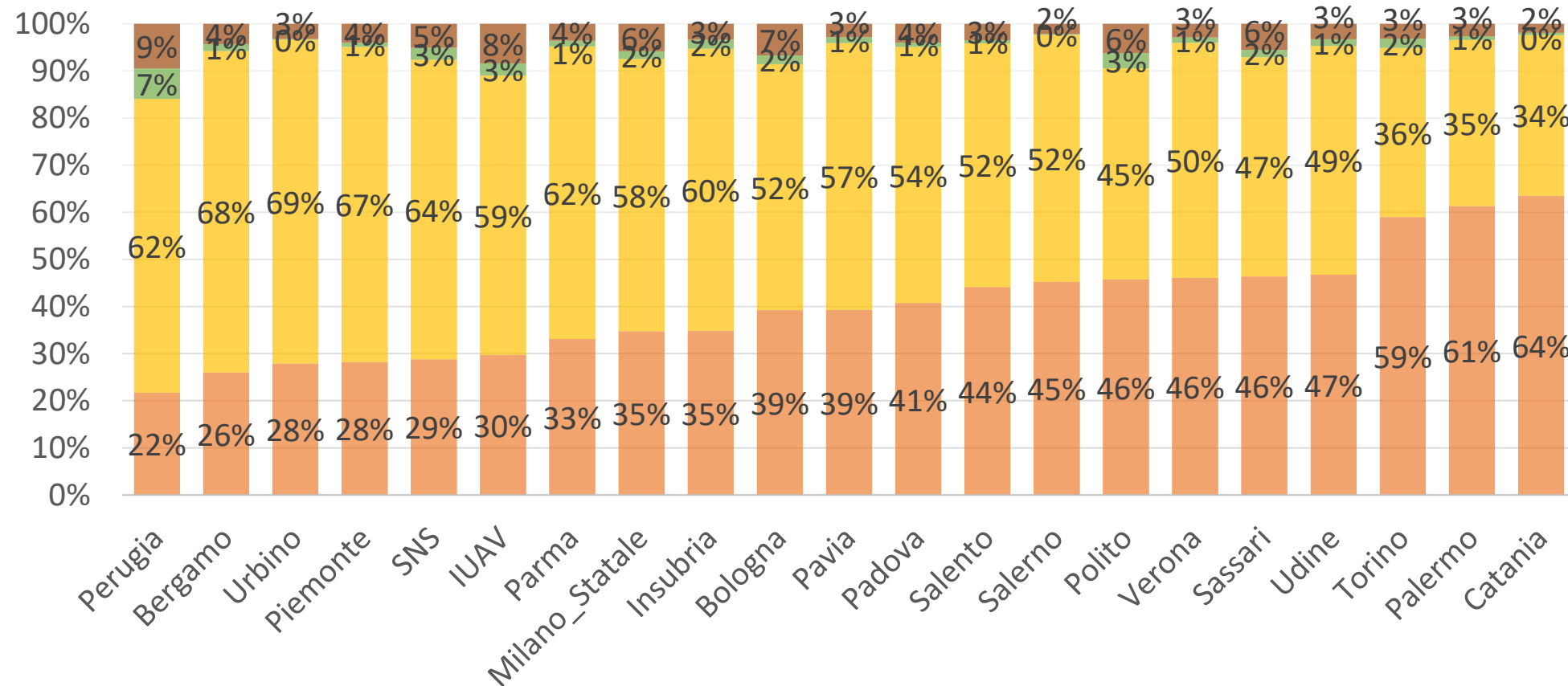
1. Competizione tra Atenei

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

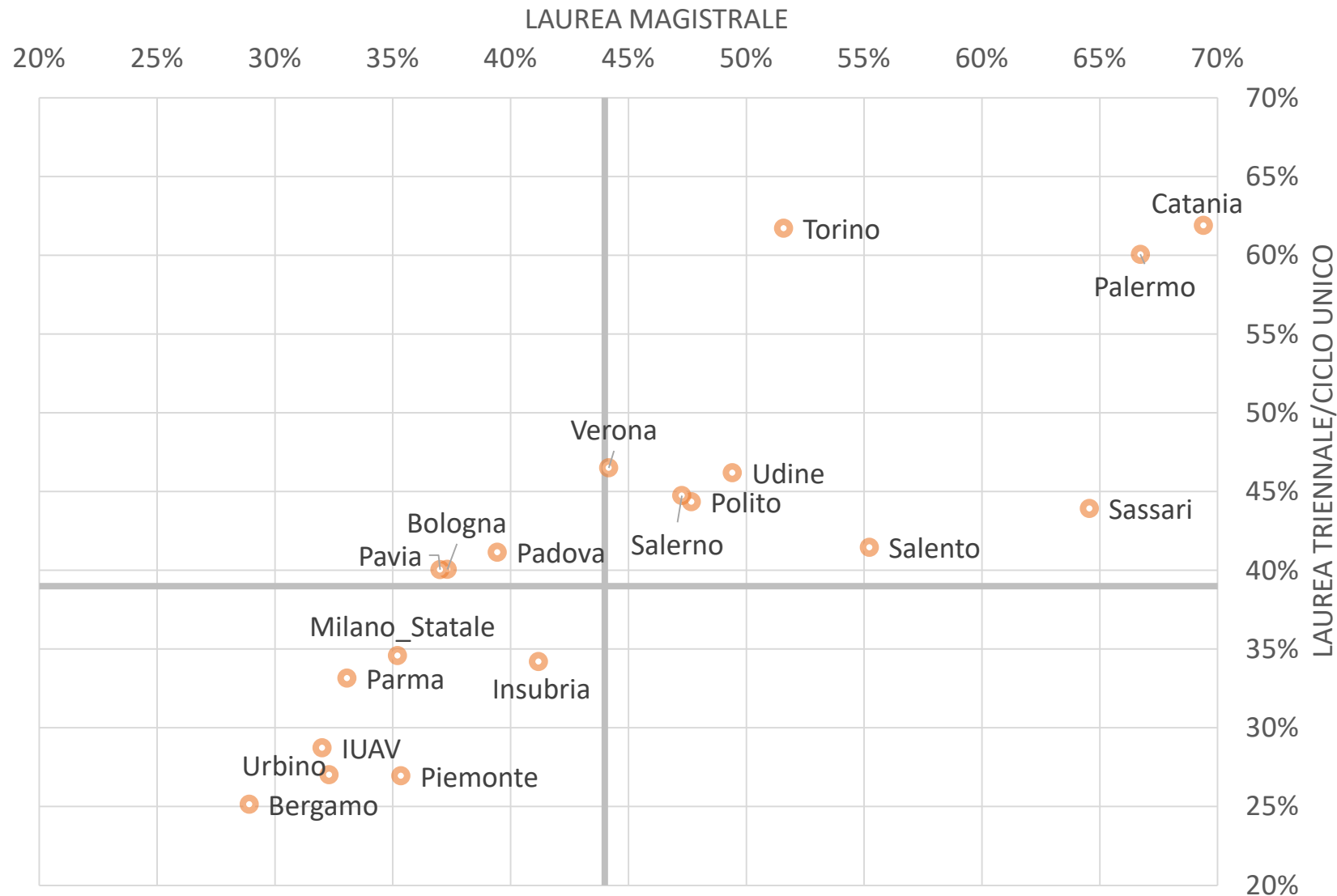
■ Altri Atenei a livello nazionale

■ 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?

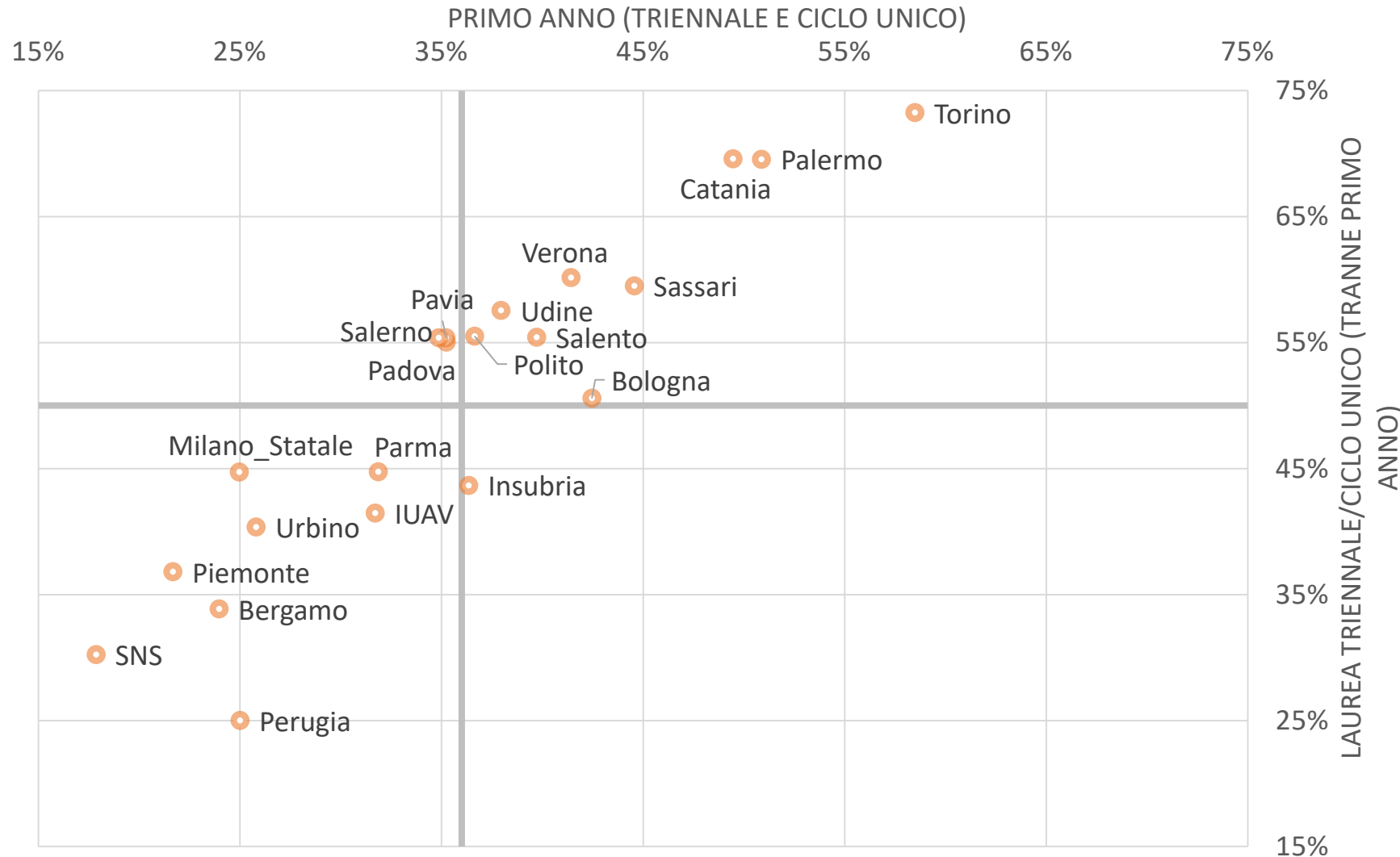


- La correlazione positiva tra le dimensioni è evidente
- Esistono tuttavia alcuni Atenei che, rispetto alla media, attirano come «unica opzione» più studenti in triennale che in magistrale

# 1. La competizione tra Atenei

## *Focus lauree triennali/ciclo unico*

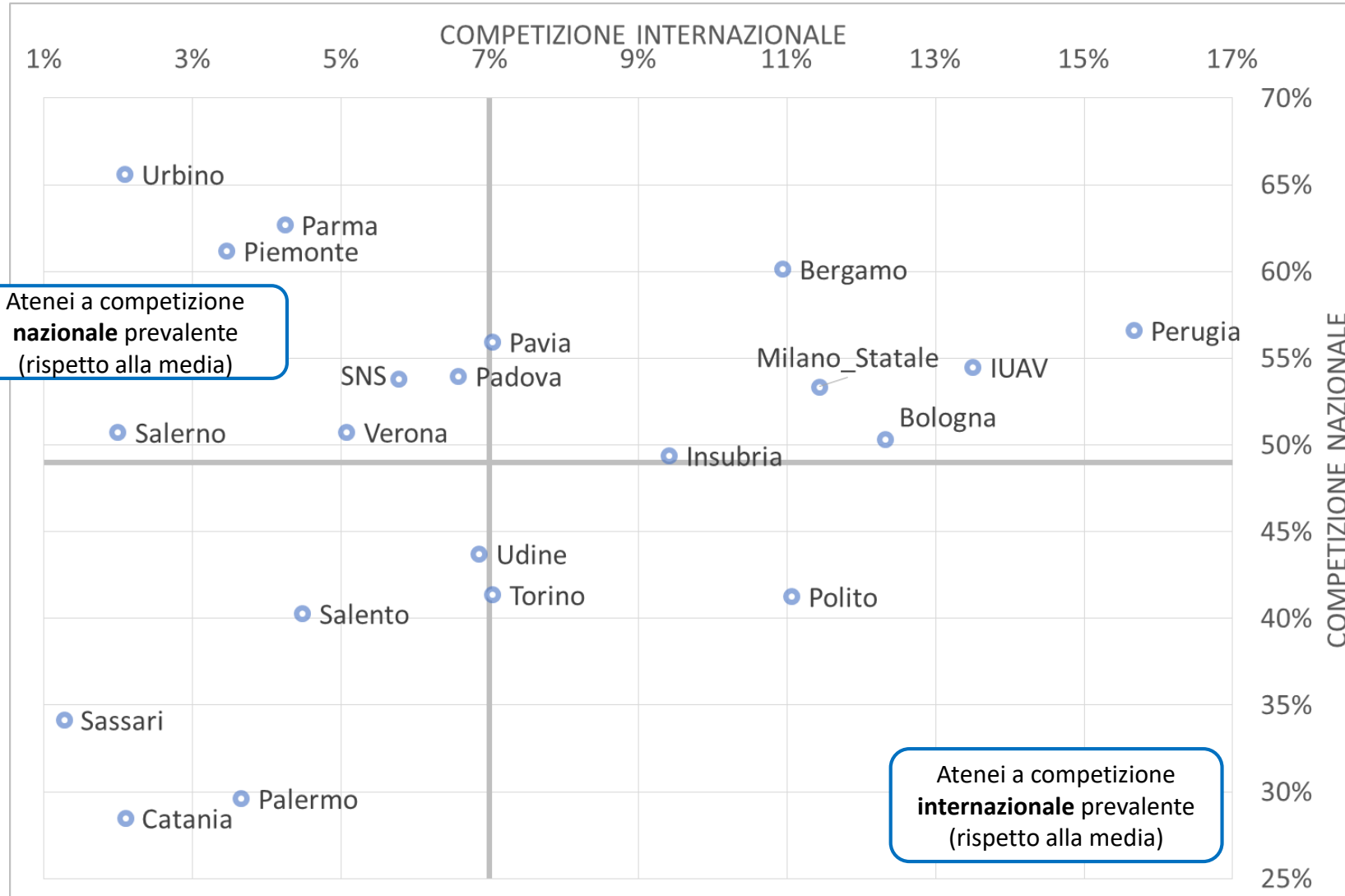
Considerando gli **studenti che non hanno considerato altri Atenei**, come si distribuiscono tra primo anno e successivi?



- 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 I 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

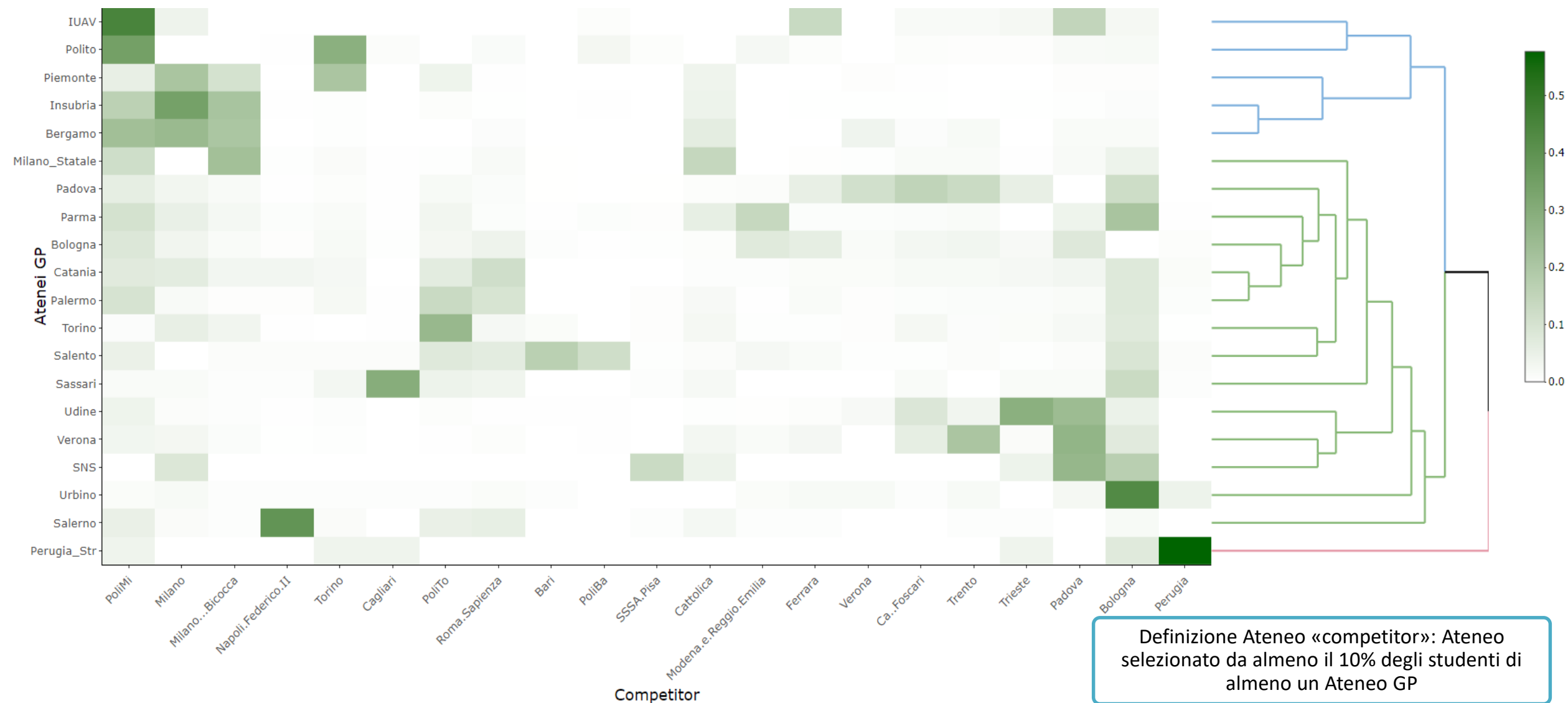
Politecnico di Milano School of Management

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*

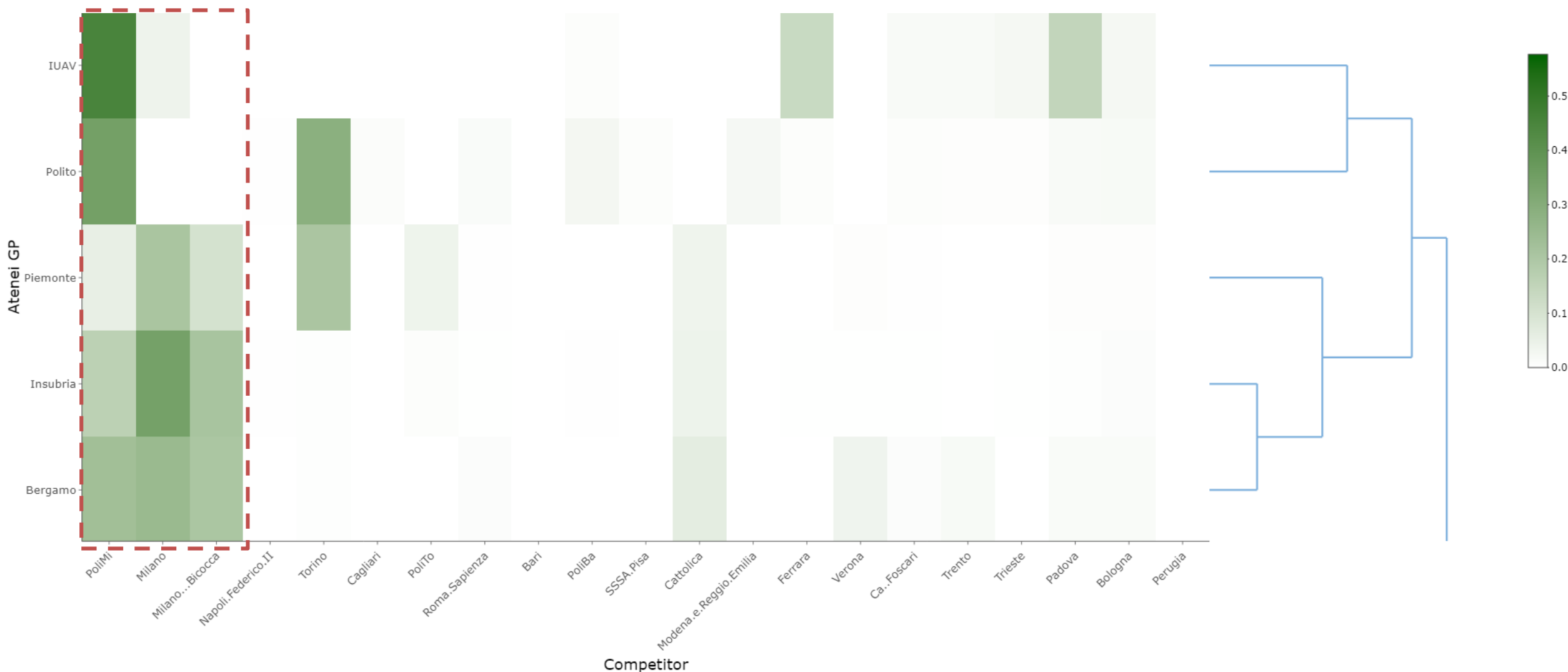
Quali sono i principali competitor di ciascun Ateneo?



# 1. La competizione tra Atenei

## *Focus: Studenti I anno*

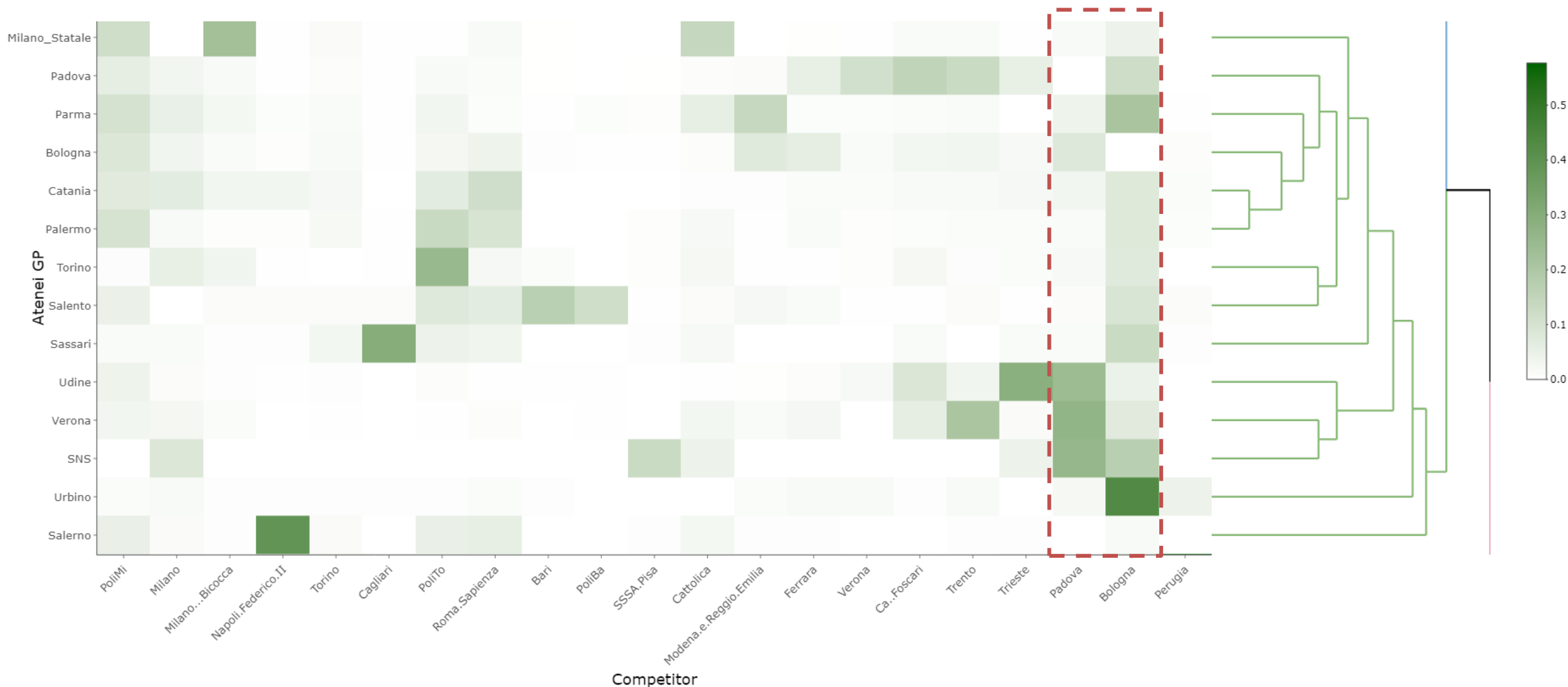
Cluster 1: gli Atenei in competizione con le università «milanesi», per questioni di similarità tematica o vicinanza territoriale



# 1. La competizione tra Atenei

## *Focus: Studenti I anno*

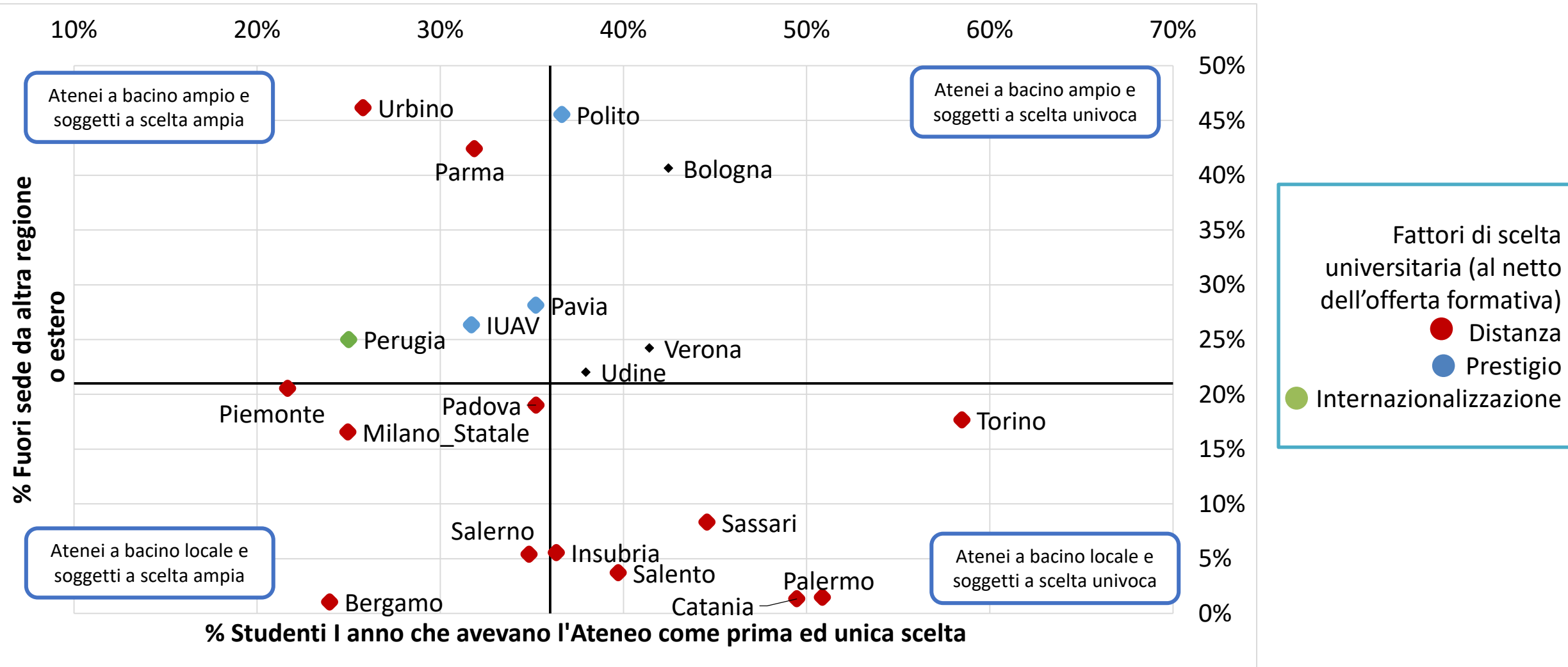
Cluster 2: gli Atenei in  
competizione con le «grandi»  
università



# 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

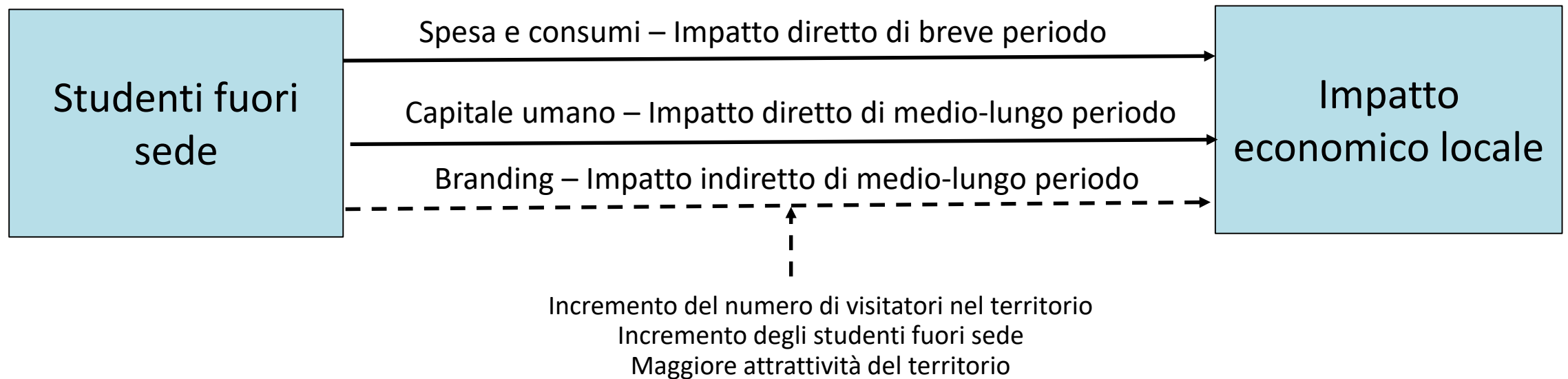
2. Impatto locale degli studenti fuori sede

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?*

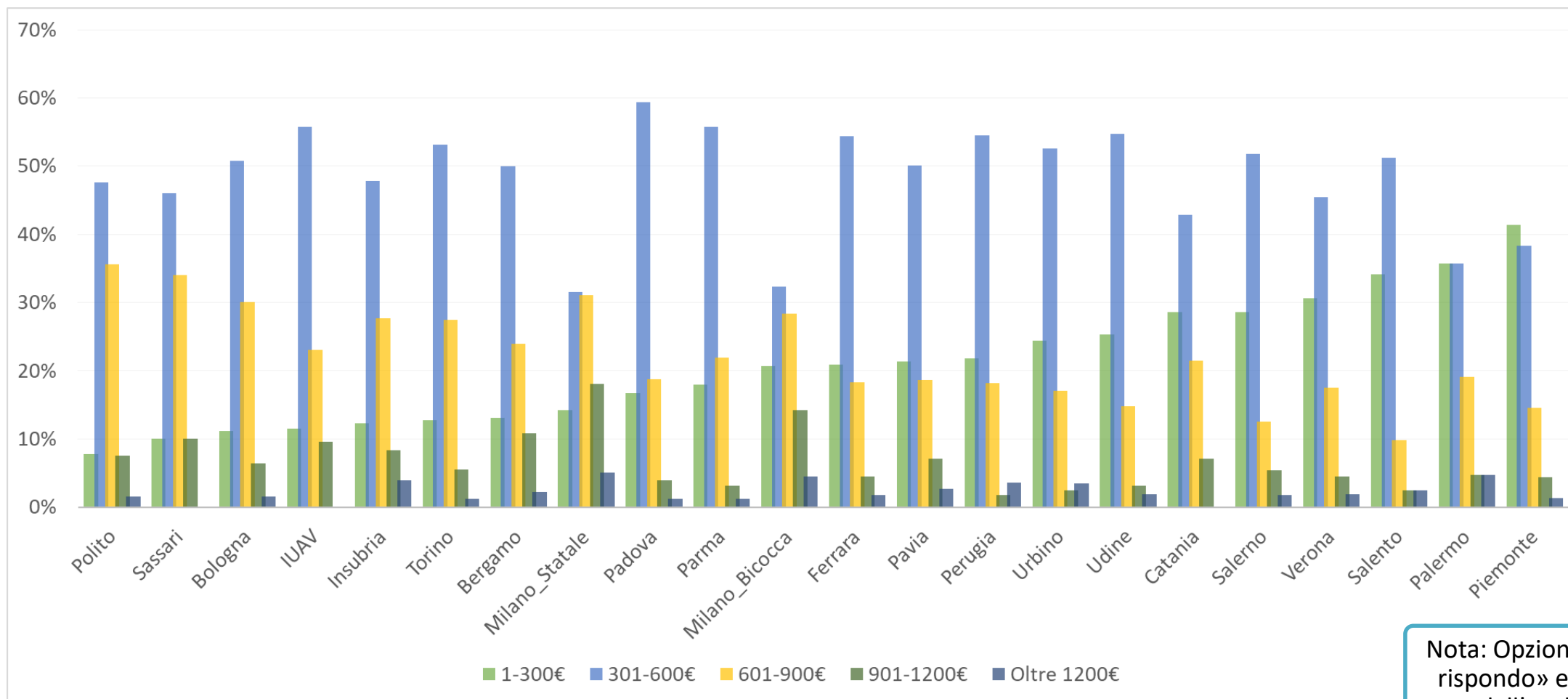
	Dati GP		Dati MIUR	
	# studenti fuori sede rispondenti (questionario GP)	Rapporto tra # fuori sede e # rispondenti totali GP	Rapporto tra # fuori sede e # totale studenti MIUR	Delta (Rapporto GP - Rapporto MIUR)
Bergamo	49	4%	6%	-2%
Bologna	5464	44%	47%	-3%
Catania	19	1%	1%	0%
Ferrara	9869	53%	61%	-8%
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*

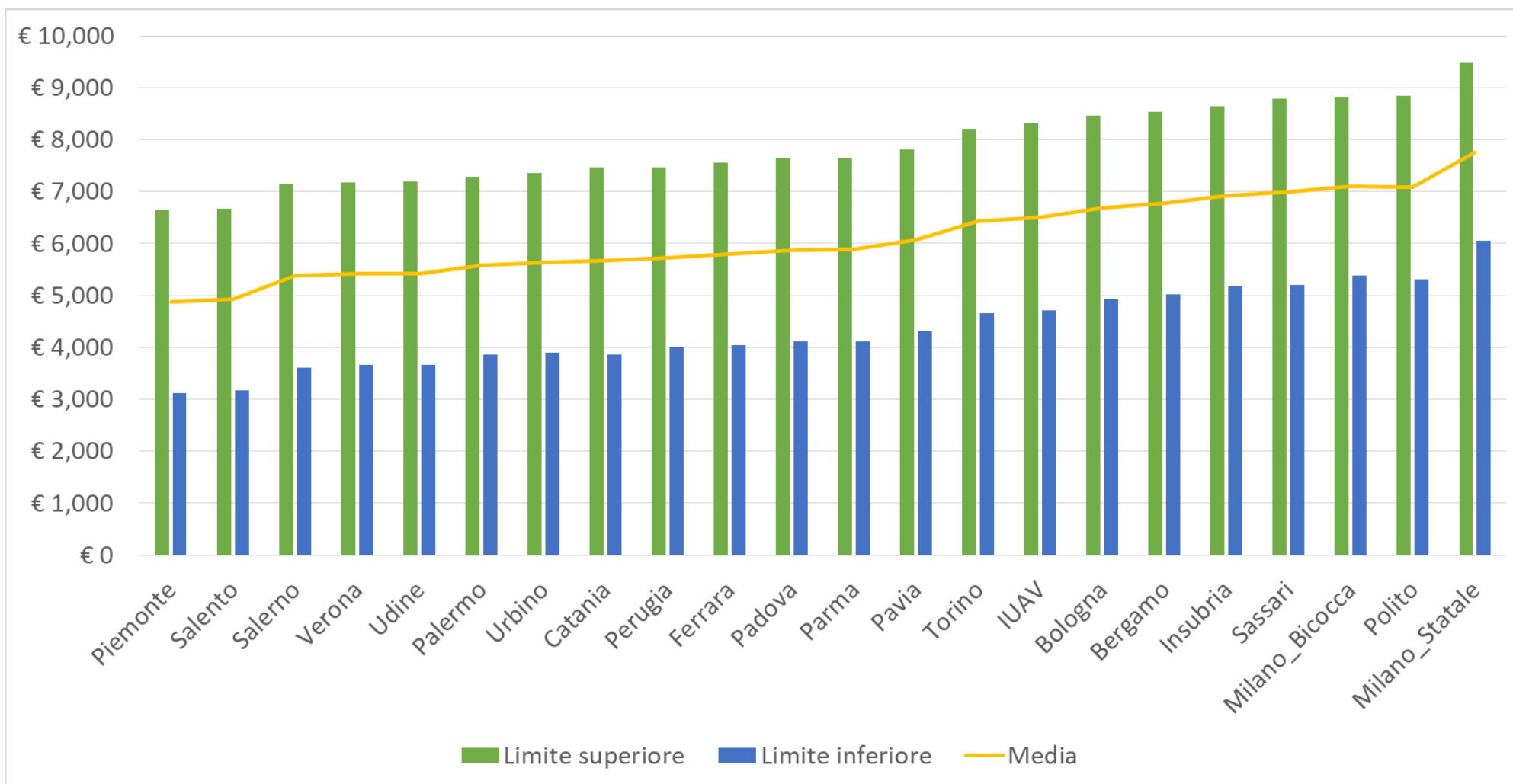
Quanto spendi in media in un mese di frequenza (in termini di beni di consumo, affitto, attività culturali)?



Nota: Opzione «non rispondo» esclusa dall'analisi

## 2. L'impatto locale dello studente sulla città

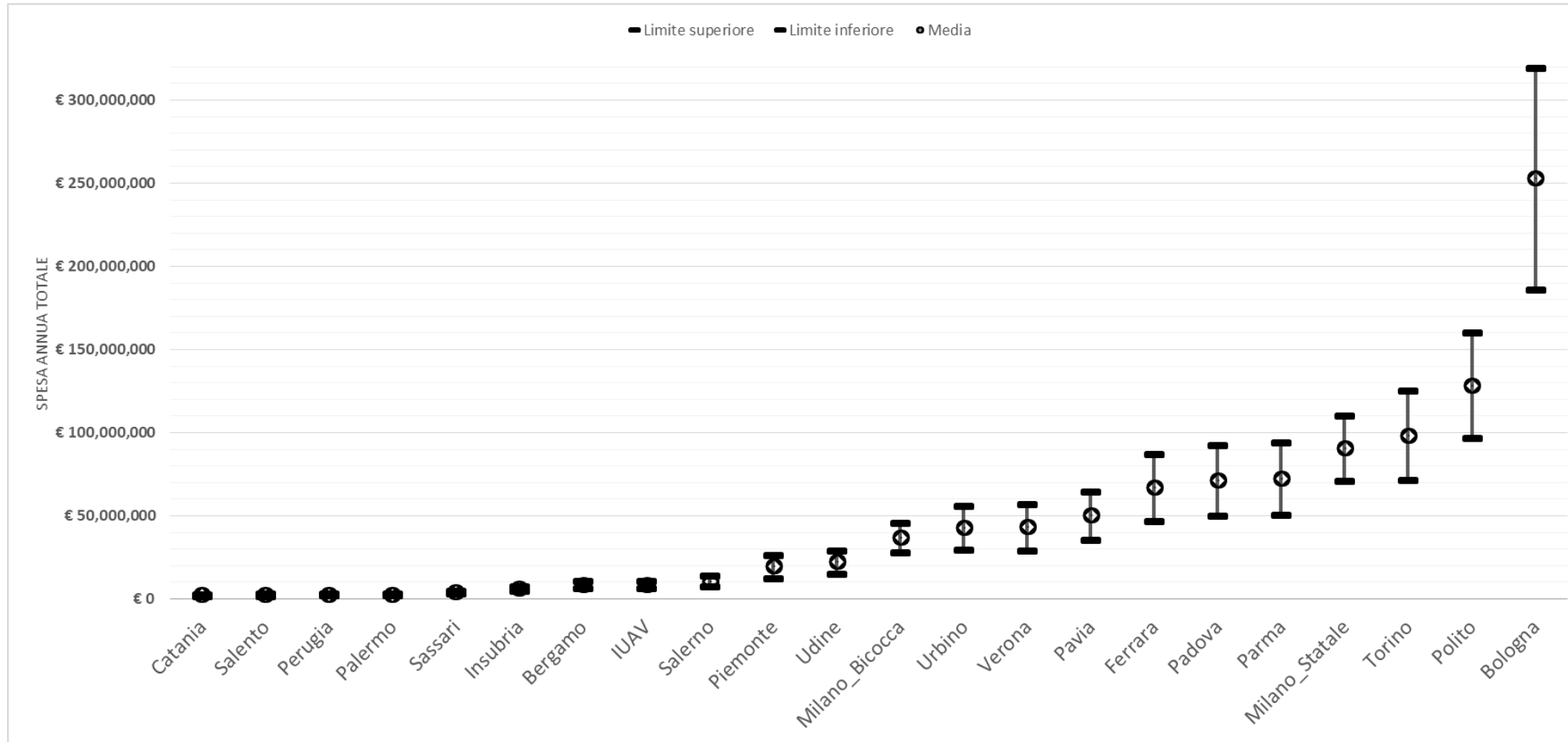
### *Spesa annuale media per studente*



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

## 2. L'impatto locale dello studente sulla città

### *Spesa annuale complessiva*

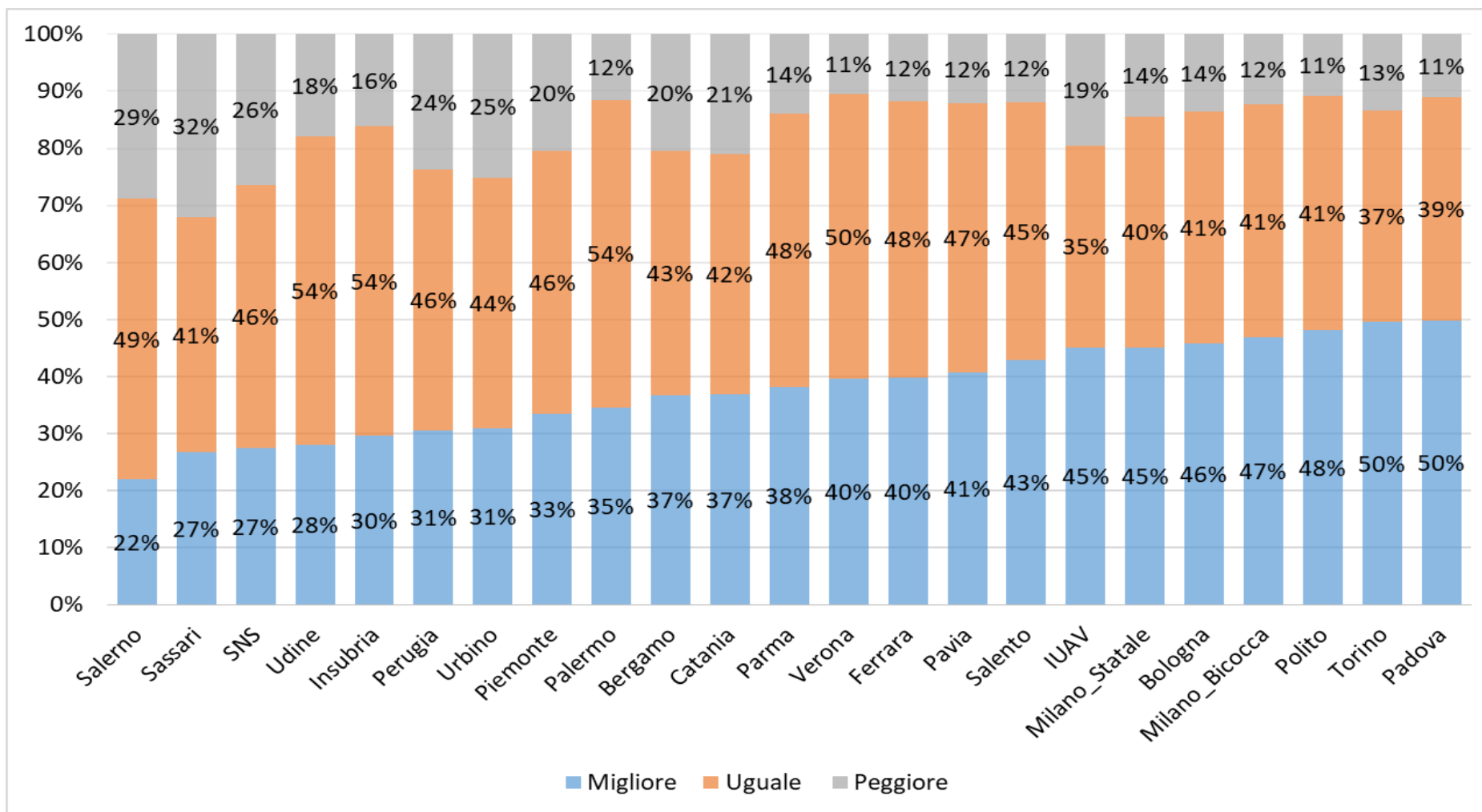


L'impatto complessivo corrisponde, in media, a più di € 1 miliardo all'anno, con forte eterogeneità tra Atenei

## 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*

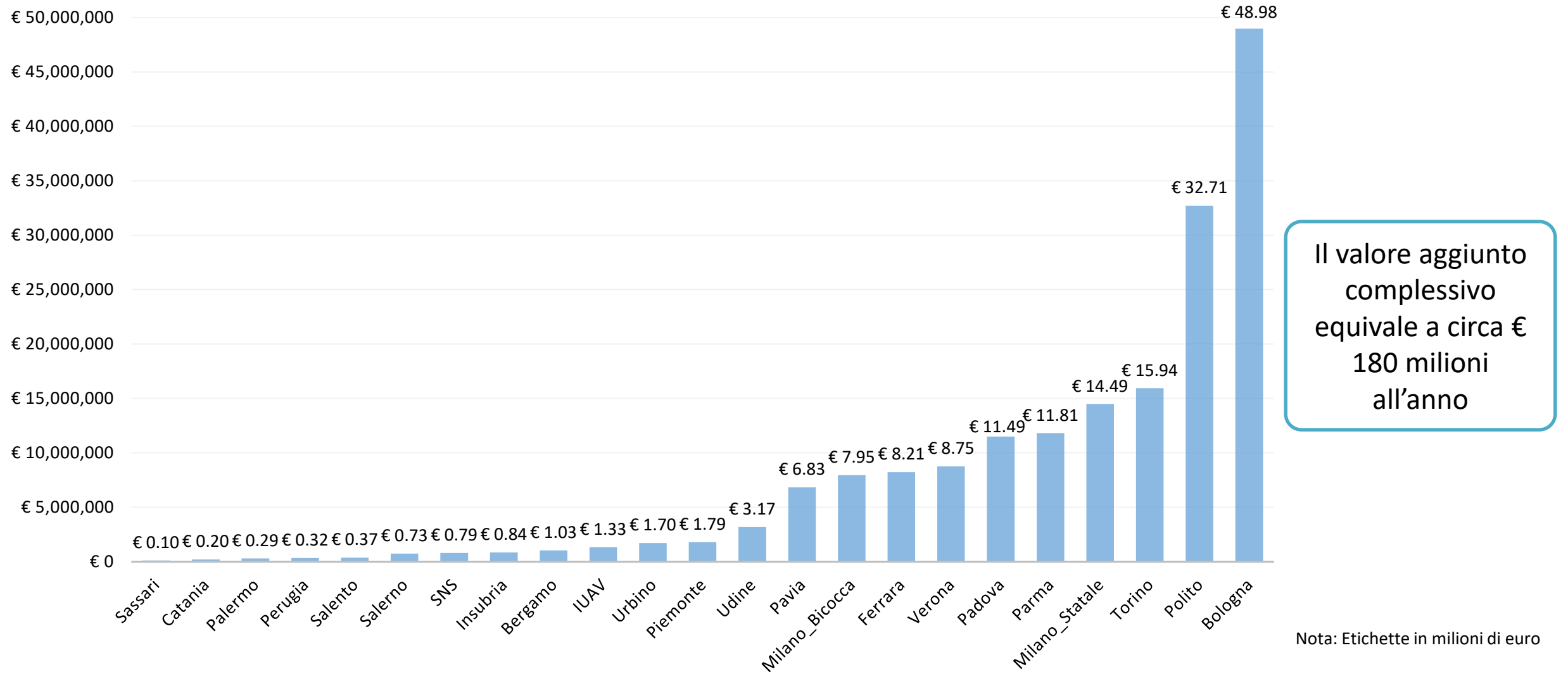
Vorresti lavorare in questa città al termine degli studi?



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*



## 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*



**14.500 abitanti**  
**14.341 studenti\***

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



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO



1590 posti letto



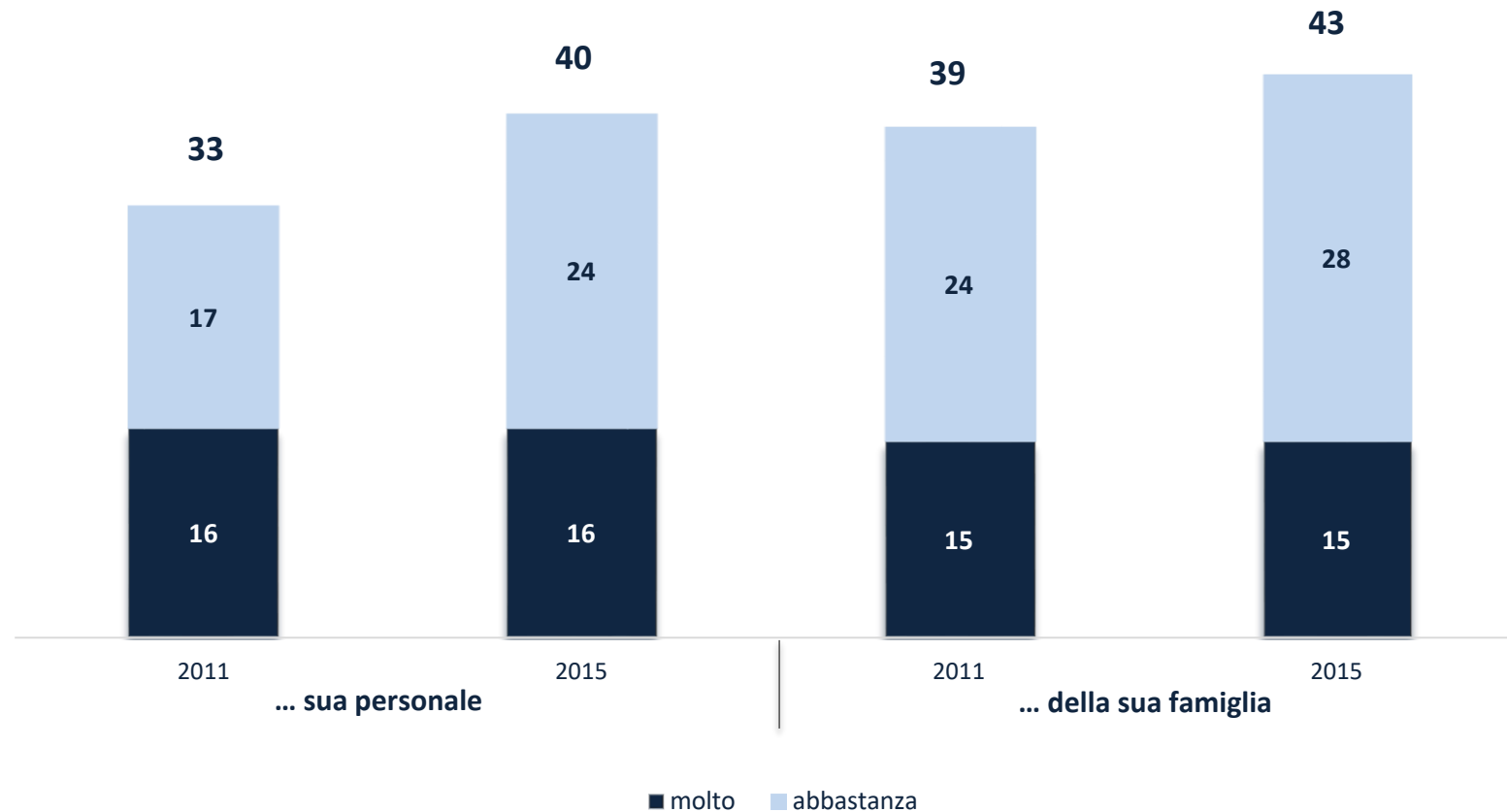
## Rapporto tra Città e Università.

### 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*

# MIP

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



Patrimonio culturale



**IMPATTO SOCIALE E  
CULTURALE SULLA  
CITTÀ'**

# 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



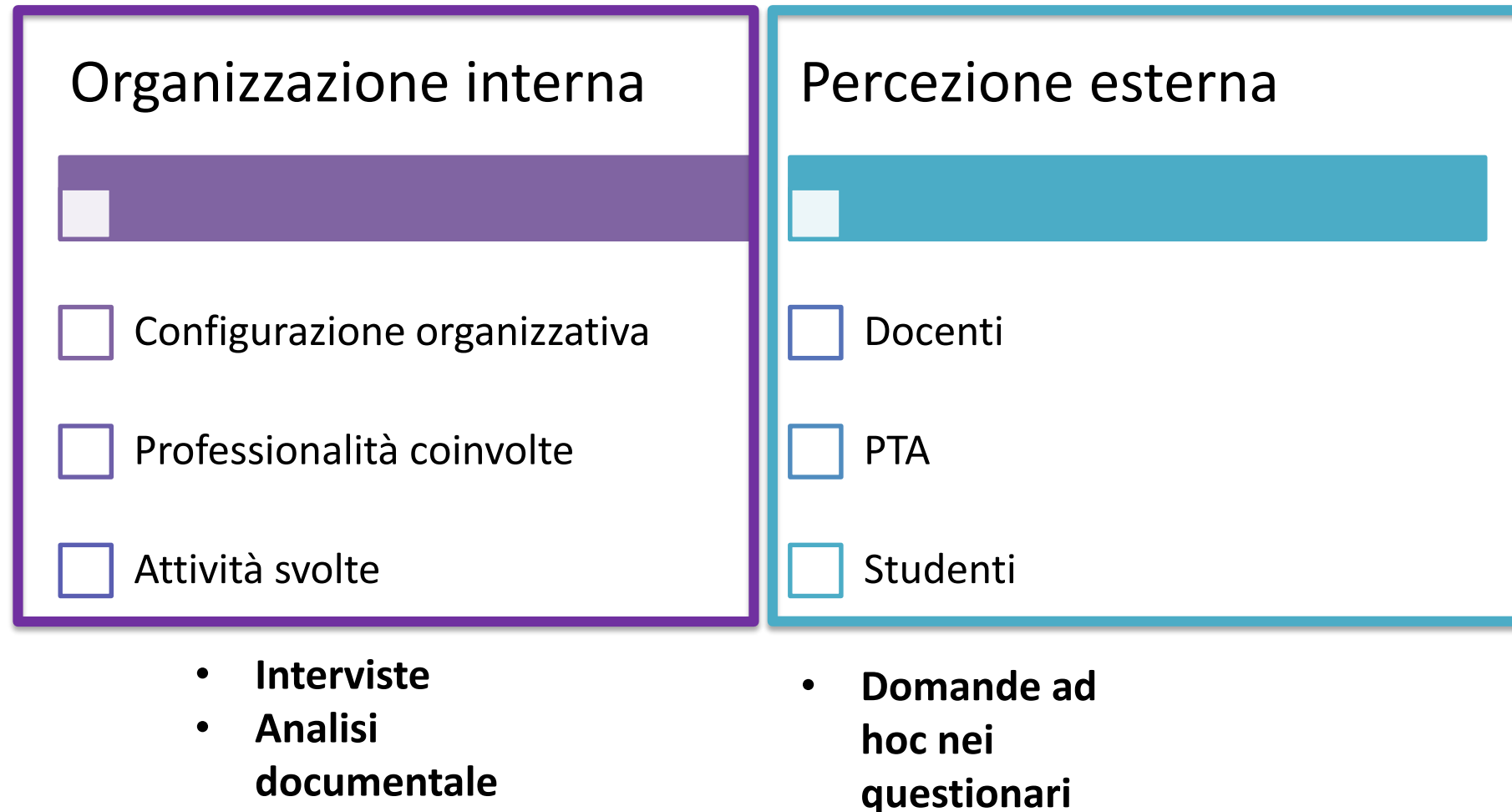
☐ Docenti

☐ PTA

☐ Studenti

# Laboratorio sulla valorizzazione del patrimonio culturale

## Metodologia di indagine



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

- Focus GP2018 su tre temi principali:

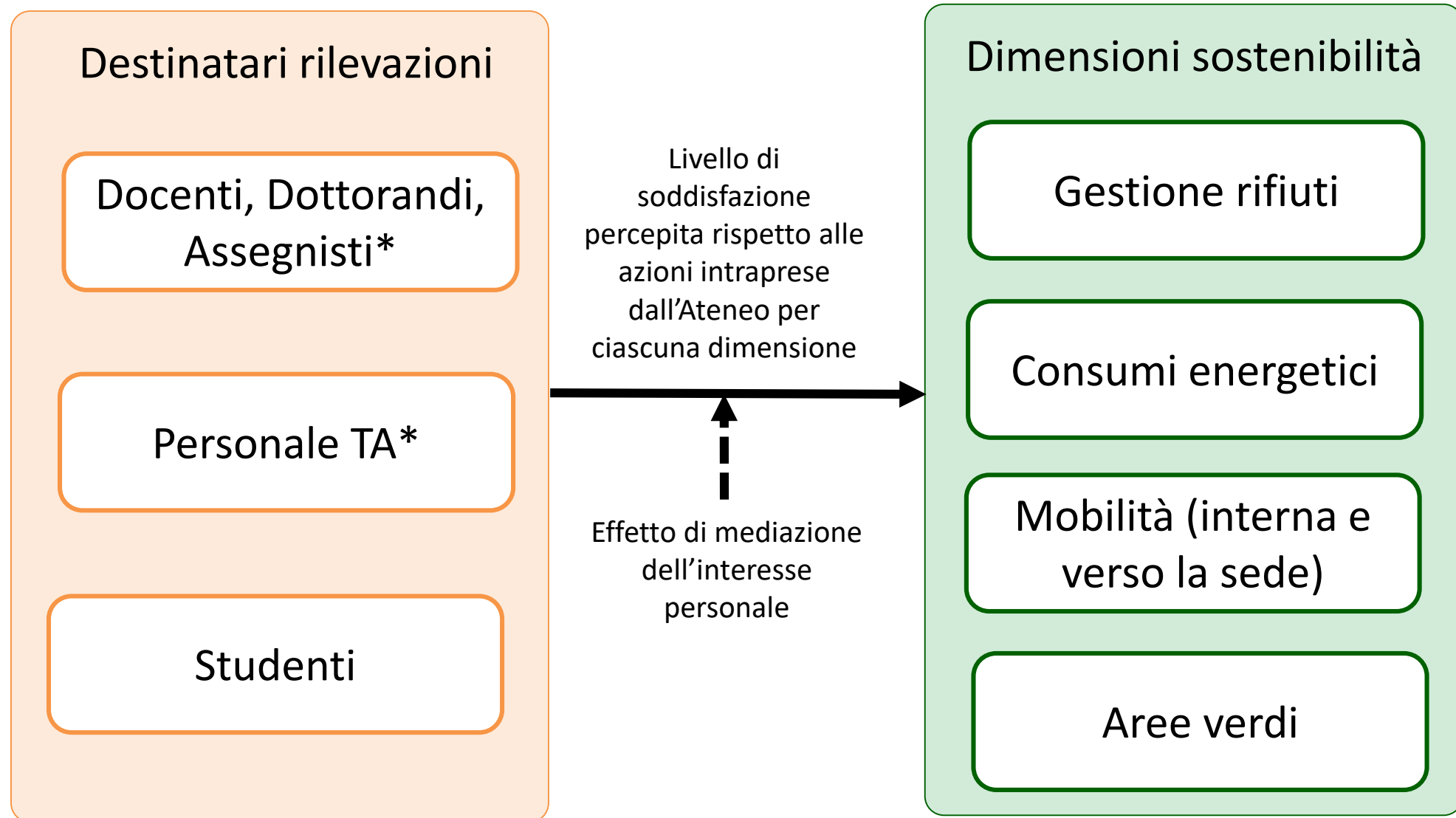
1. Competizione tra Atenei

2. Impatto locale degli studenti fuori sede

3. Sostenibilità ambientale



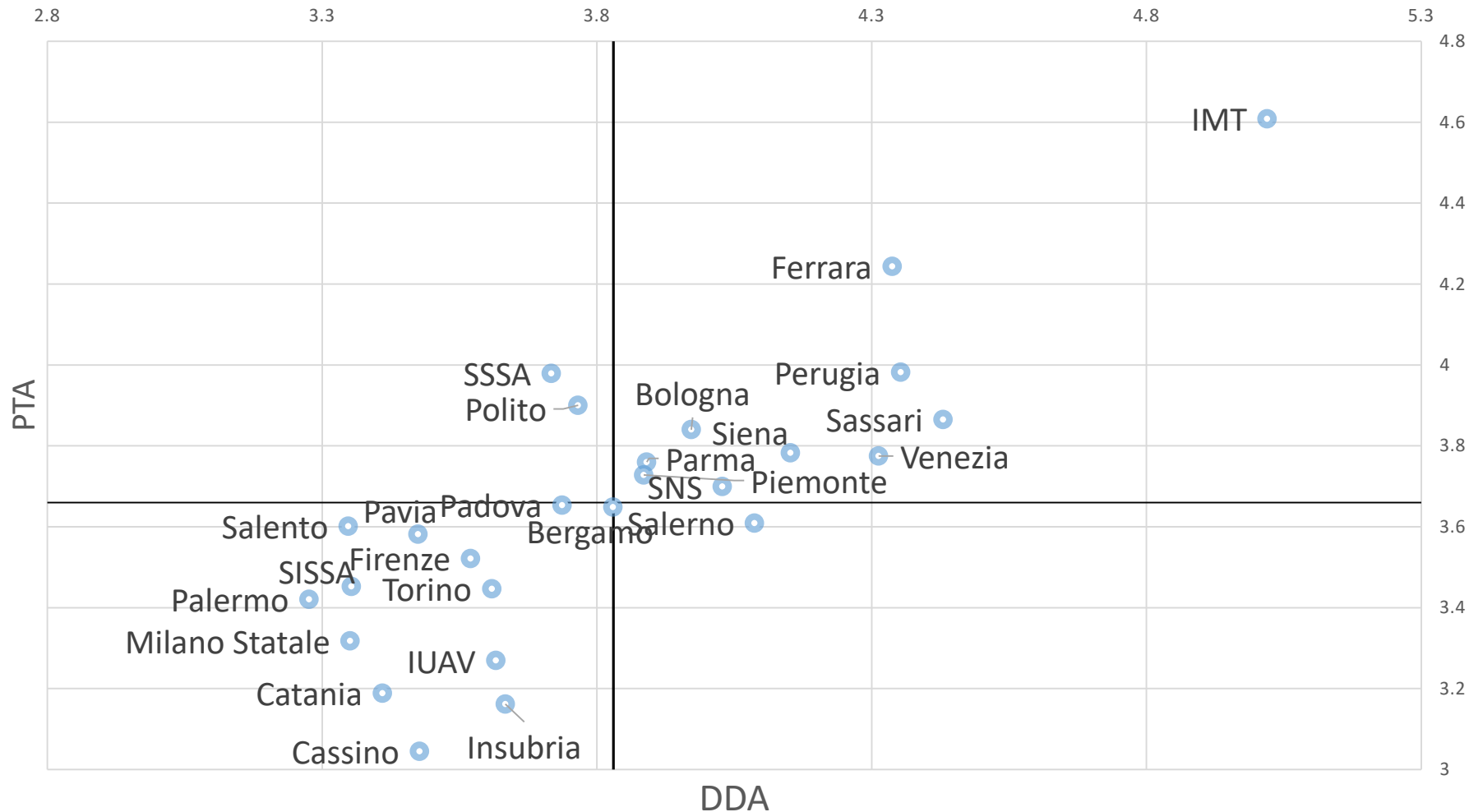
### 3. La sostenibilità ambientale



\*Dimensioni indagate: gestione  
rifiuti e consumi energetici

### 3. La sostenibilità ambientale

#### *Gestione dei rifiuti*



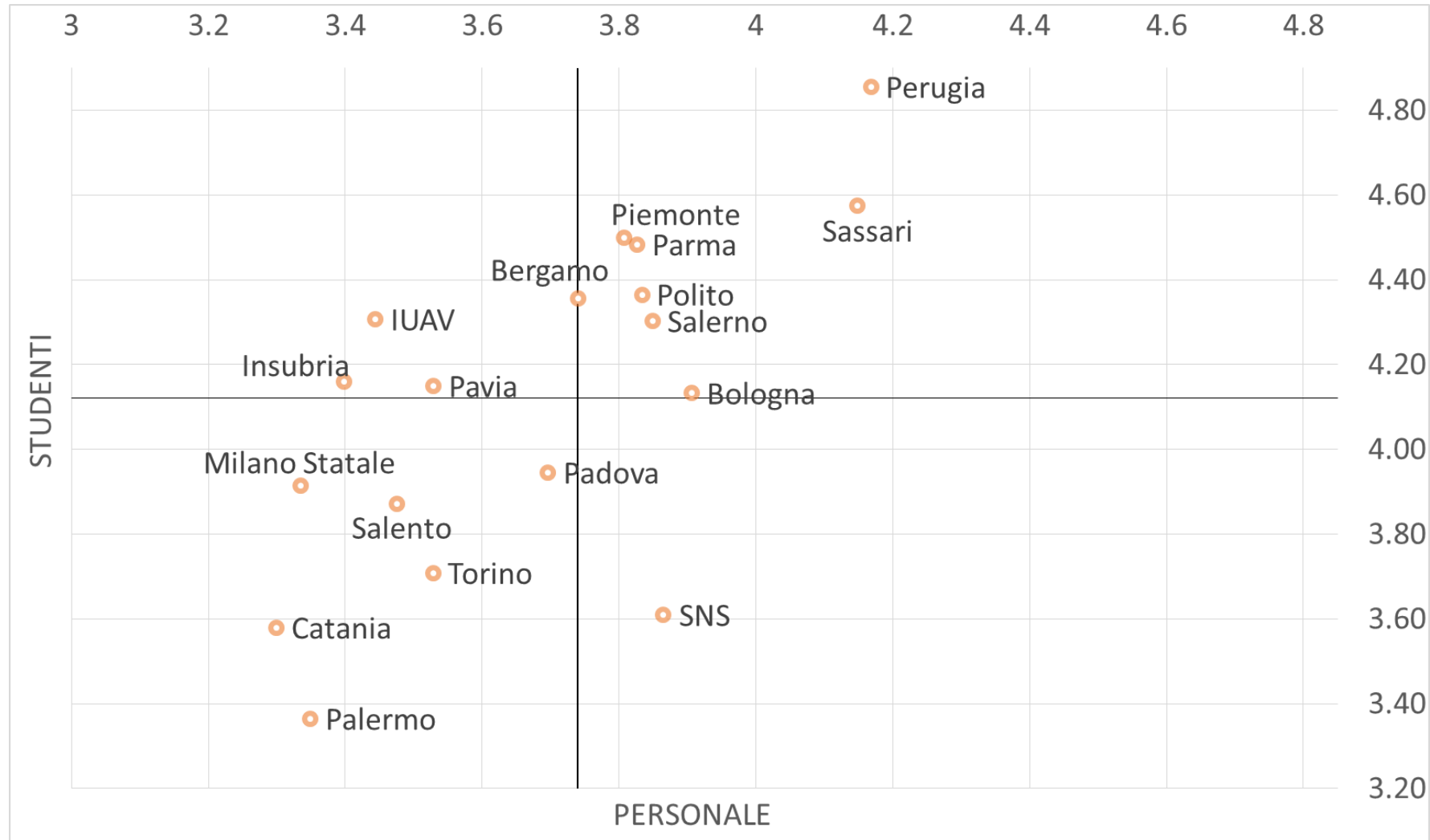
Le rilevazioni DDA e PTA mostrano consistenza nei livelli di soddisfazione percepita



Cosa emerge nel paragone tra personale interno e studenti?

### 3. La sostenibilità ambientale

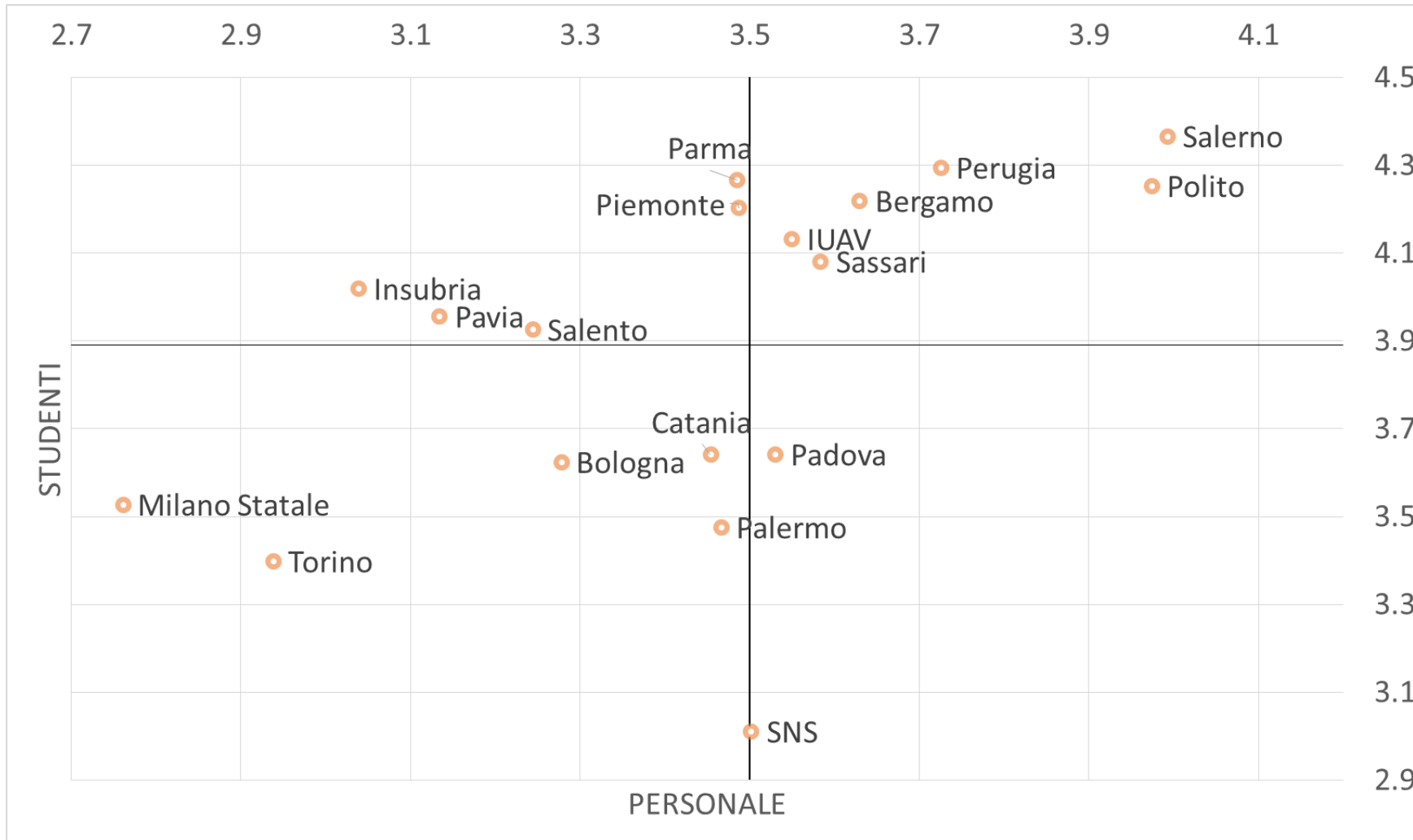
#### *Gestione dei rifiuti*



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

### 3. La sostenibilità ambientale

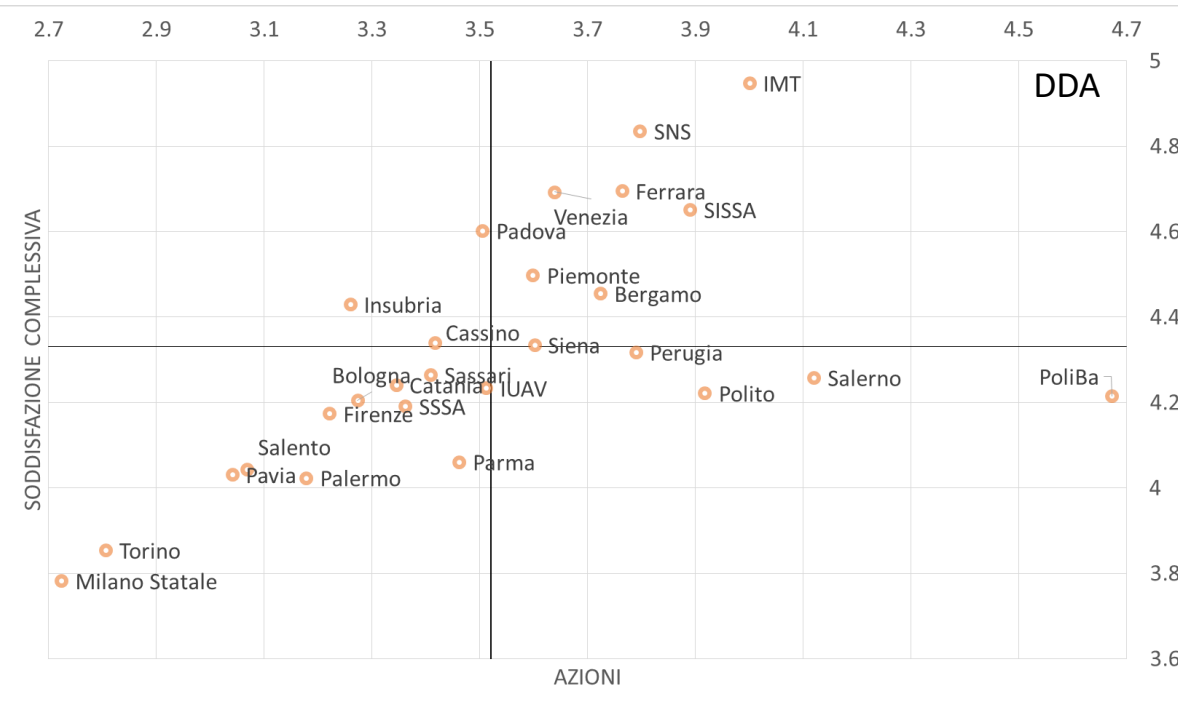
#### *Consumi energetici*



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

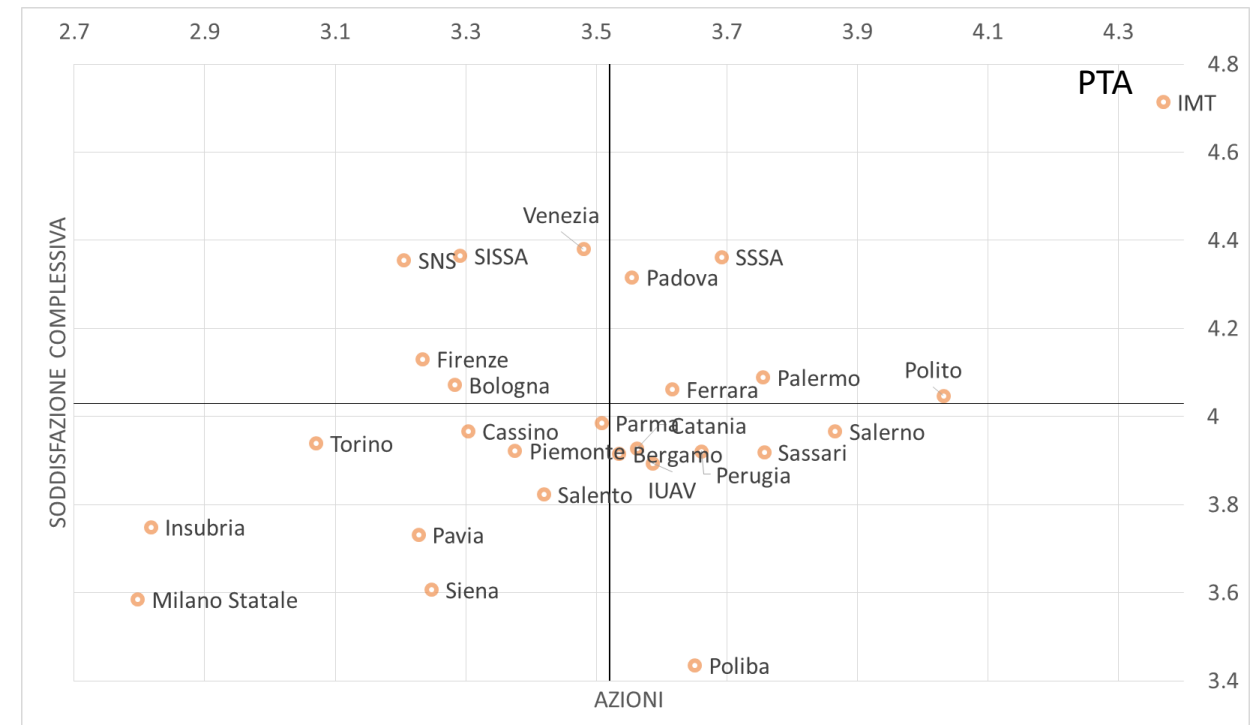
### 3. La sostenibilità ambientale

#### *Consumi energetici*



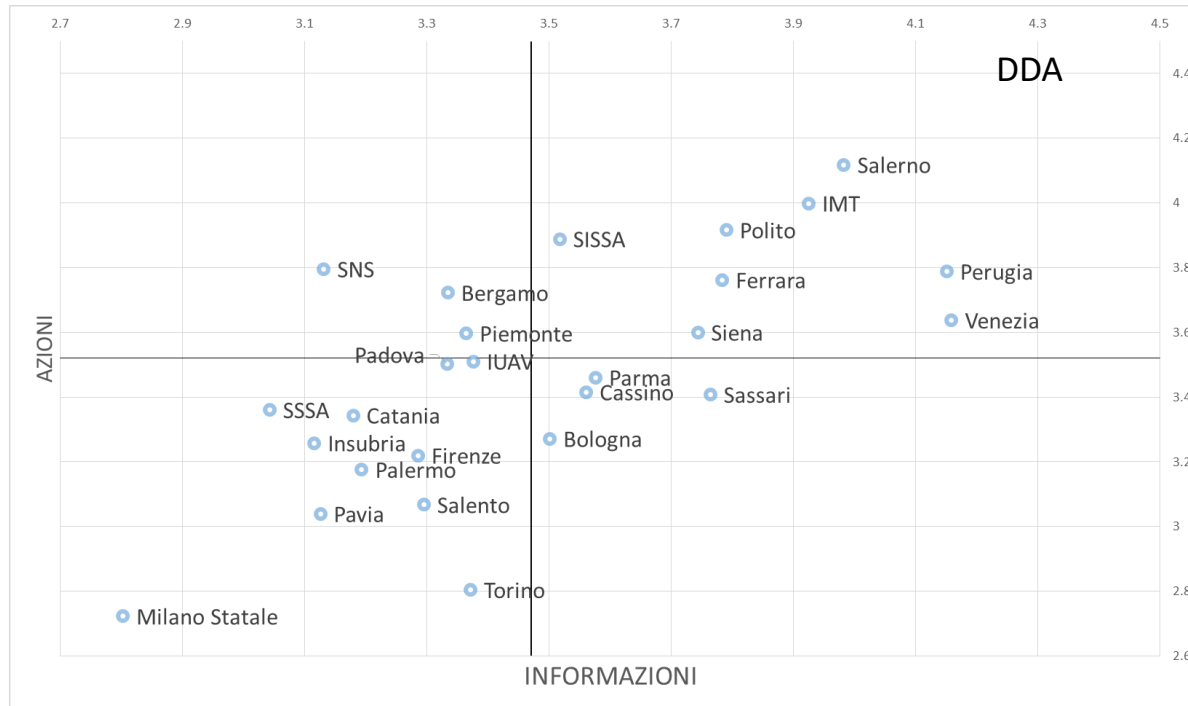
- Correlazione positiva tra la **soddisfazione complessiva** nei servizi e quella rispetto alle azioni (soprattutto DDA)
- La soddisfazione in termini di sostenibilità è più limitata rispetto a quella nei servizi

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



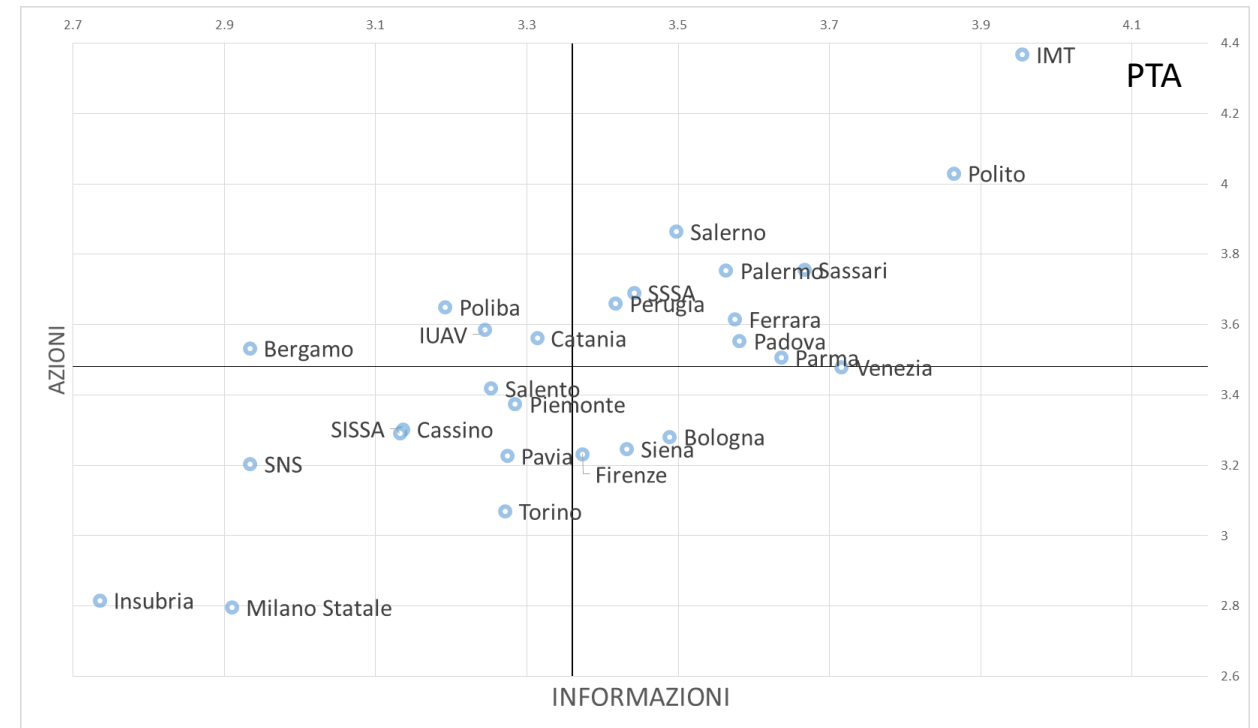
### 3. La sostenibilità ambientale

#### *Consumi energetici*



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

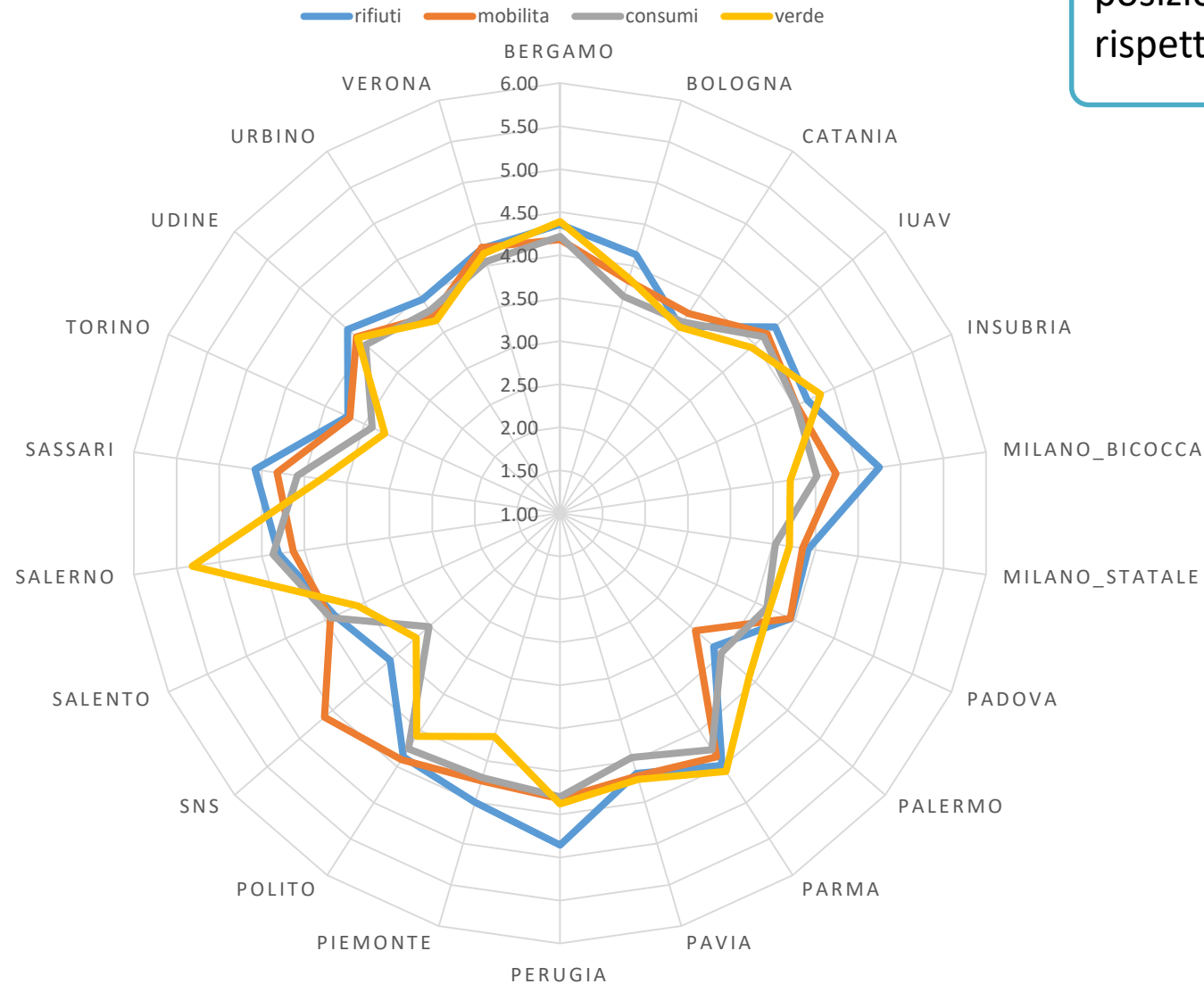
Vi è correlazione tra la soddisfazione relativa al livello di divulgazione sulle azioni intraprese dall'Ateneo e la soddisfazione rispetto alle azioni stesse?



### 3. La sostenibilità ambientale

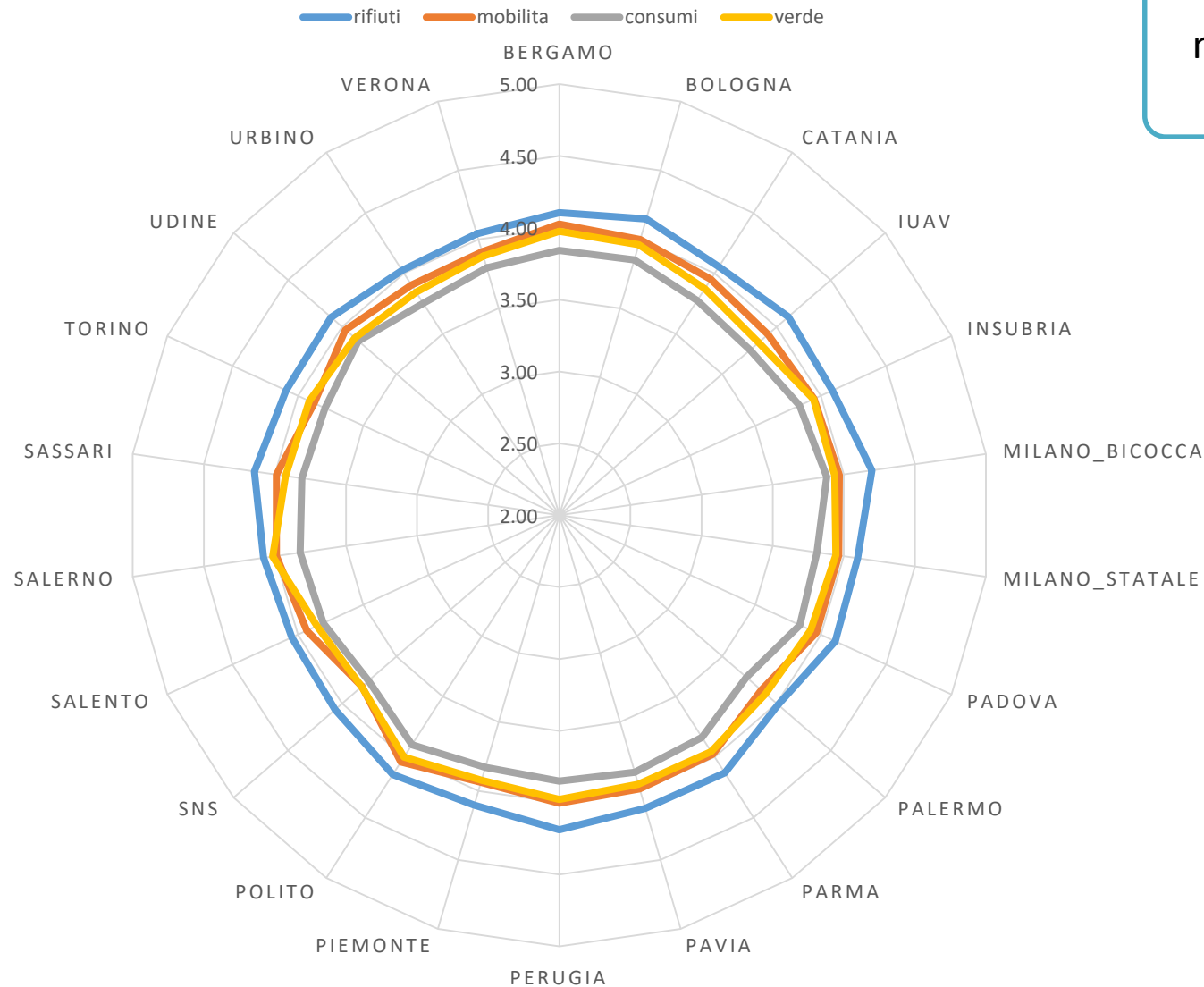
#### *Focus studenti*

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.

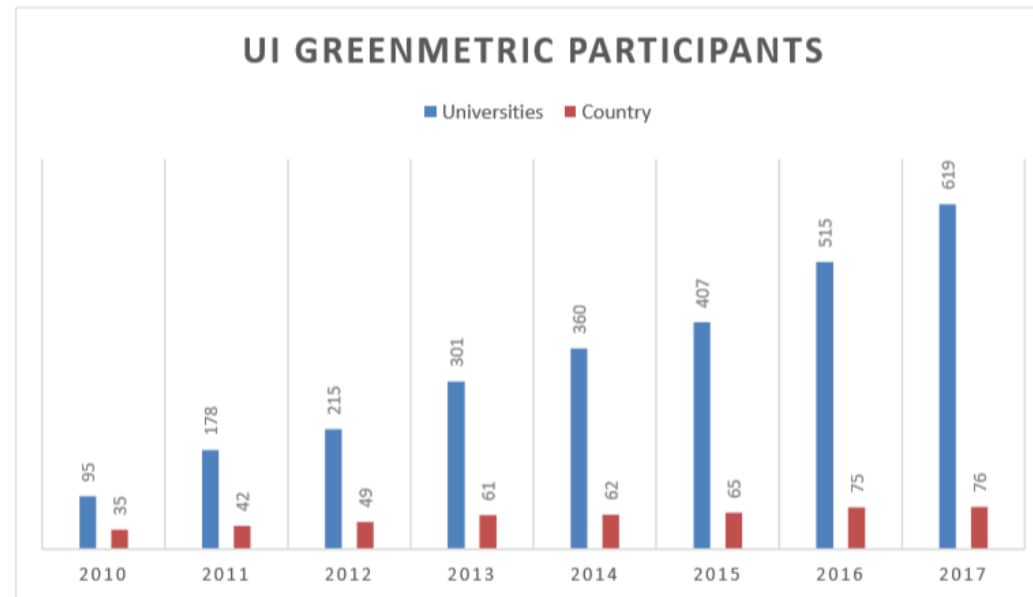


*Parco fotovoltaico, Università di Salerno*

Migliorando le proprie prestazioni, le Università sono stimulate 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**.

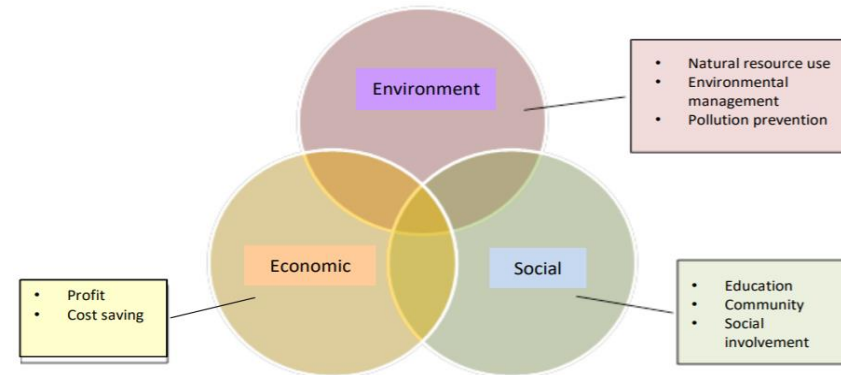


Numero di università partecipanti a UI GreenMetric World University Rankings, per edizione



# 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

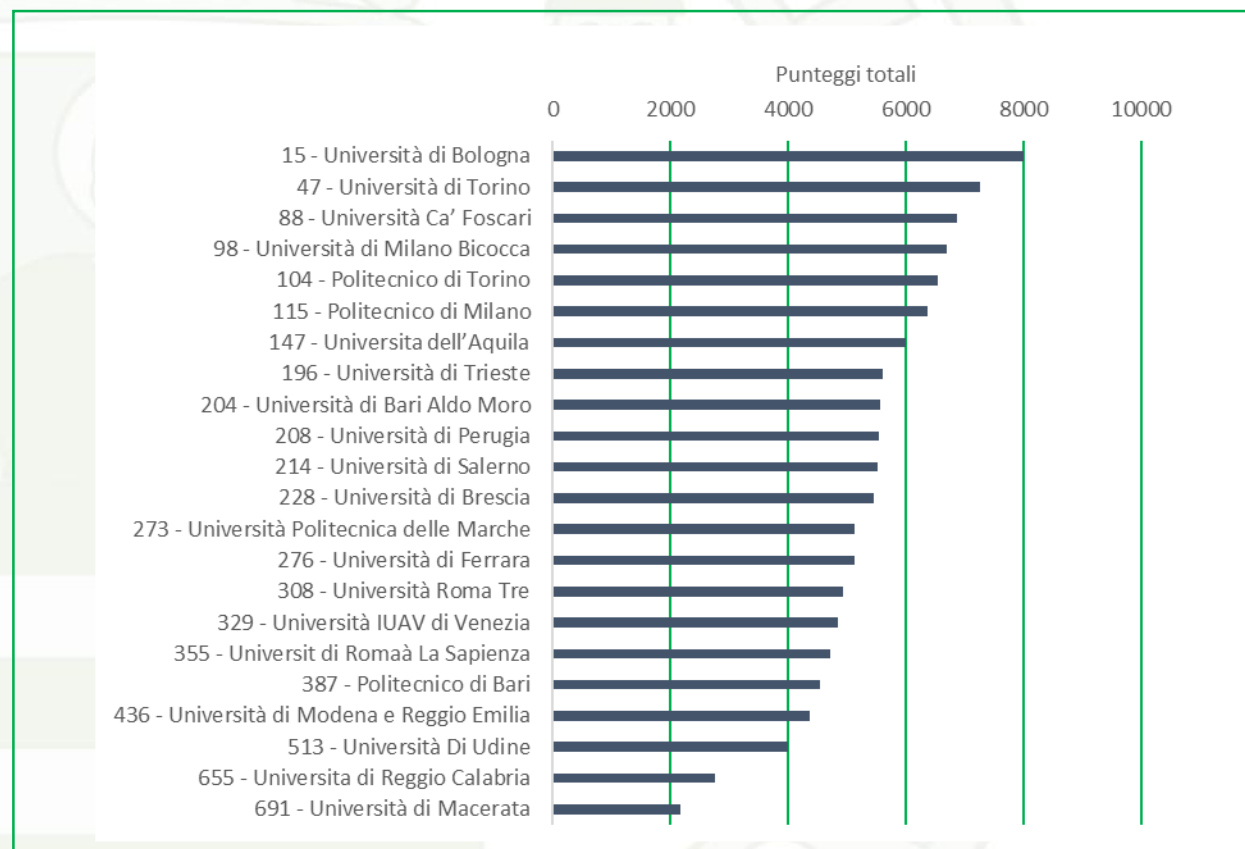
## Le prime 50 università UI GreenMetric World University Rankings 2018

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 Universitat 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	Università 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	Universität 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*

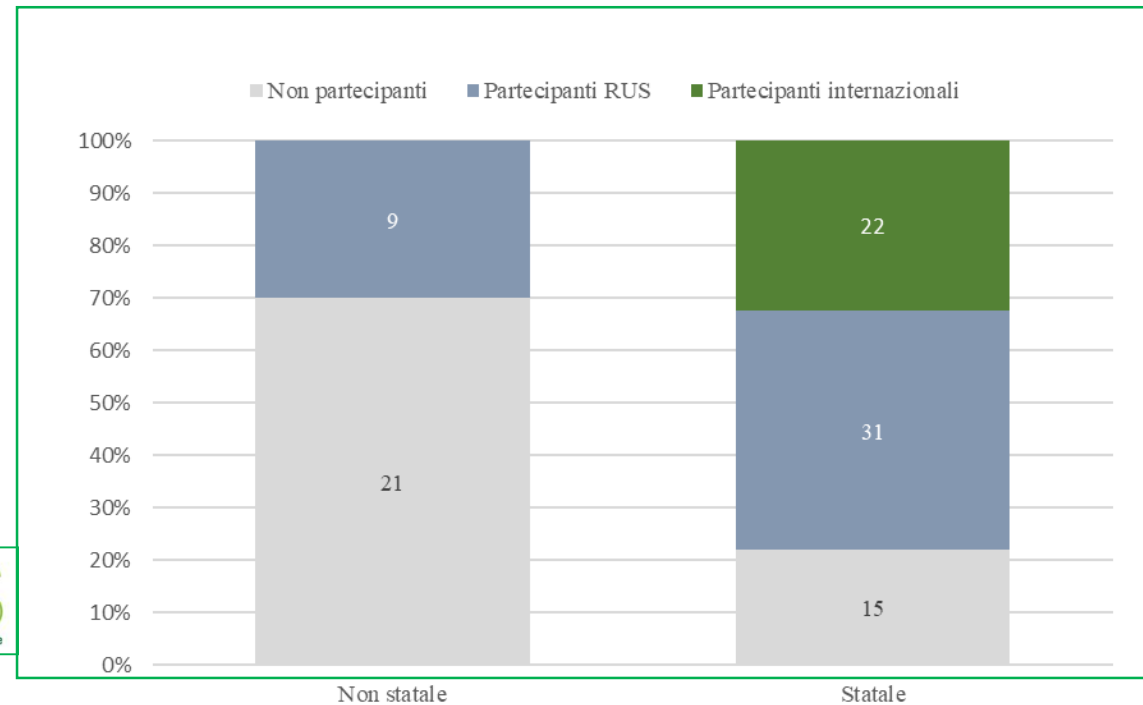




# La sostenibilità negli Atenei

**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.

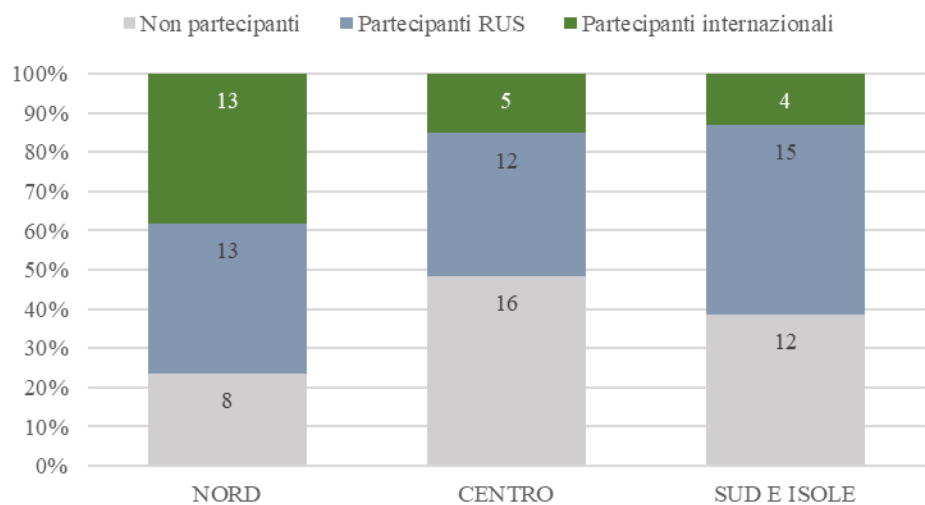
*Atenei italiani all'interno delle associazioni di campus sostenibili*



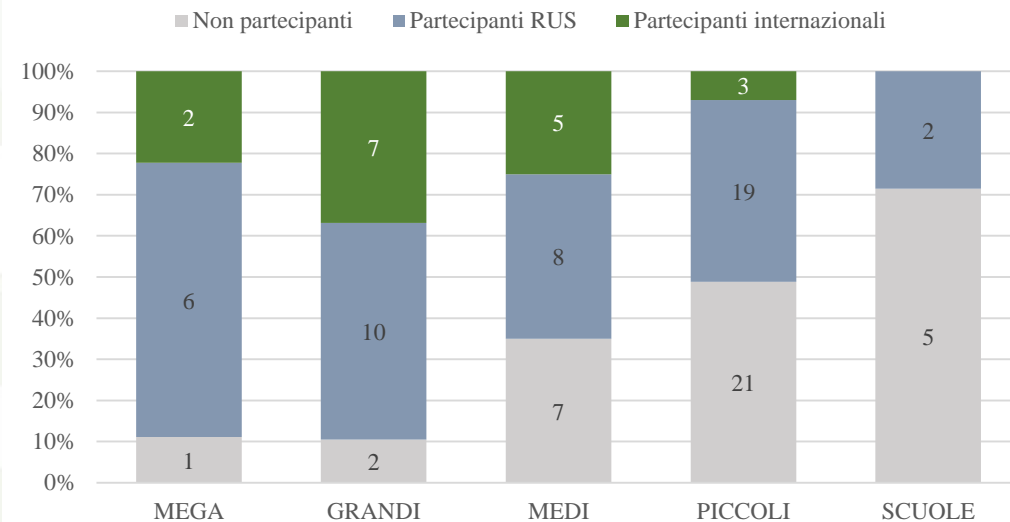


# La sostenibilità negli Atenei

*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*



The seal of the University of Salerno is visible on the left side of the slide. It features a circular emblem with the text 'UNIVERSITAS CIVITATIS SALERNI' around the perimeter. Inside the circle, there is a figure of a man in a long robe and a cap, standing next to a shield. The shield is divided into sections, with a crown on top. The figure appears to be a scholar or a saint.

# 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

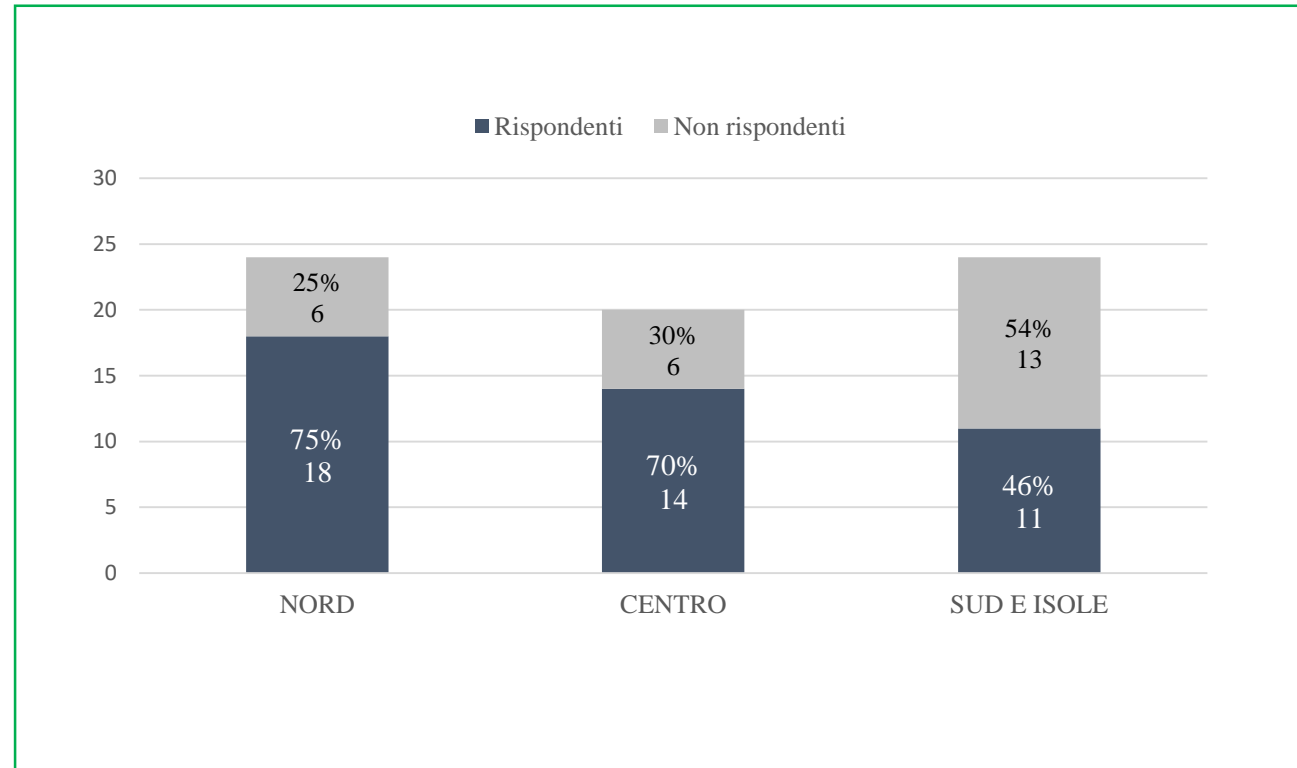
**3** le **azioni** messe in atto per ciascuna dimensione

**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
<b>Nessuna priorità</b>	7%	12%	19%	23%
<b>Bassa priorità</b>	19%	26%	44%	30%
<b>Media priorità</b>	26%	51%	26%	35%
<b>Massima priorità</b>	49%	12%	12%	12%
<b>Valutazione media</b>	2,16	1,63	1,30	1,35

**2019-2021**

	Energia	Rifiuti	Ambiente	Mobilità
<b>Nessuna priorità</b>	2%	5%	7%	7%
<b>Bassa priorità</b>	12%	21%	33%	33%
<b>Media priorità</b>	30%	49%	37%	37%
<b>Alta priorità</b>	56%	26%	23%	23%
<b>Valutazione media</b>	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%
<b>TOTALE</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

# 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

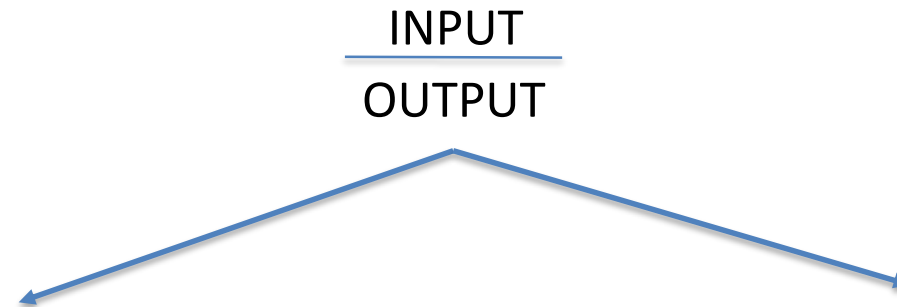
- Introduzione
- L'università sostenibile: l'ambiente, la competizione e l'impatto
- Dati, processi e dimensionamento organizzativo – I dati GP
- Performance management
- Il cruscotto del Direttore Generale
- Conclusioni

# 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



## EFFICIENZA - COSTO -

Costo totale (interno + esterno)

Driver

= €/unità

## EFFICIENZA - FTE

FTE (interno)

Driver

= FTE/unitario

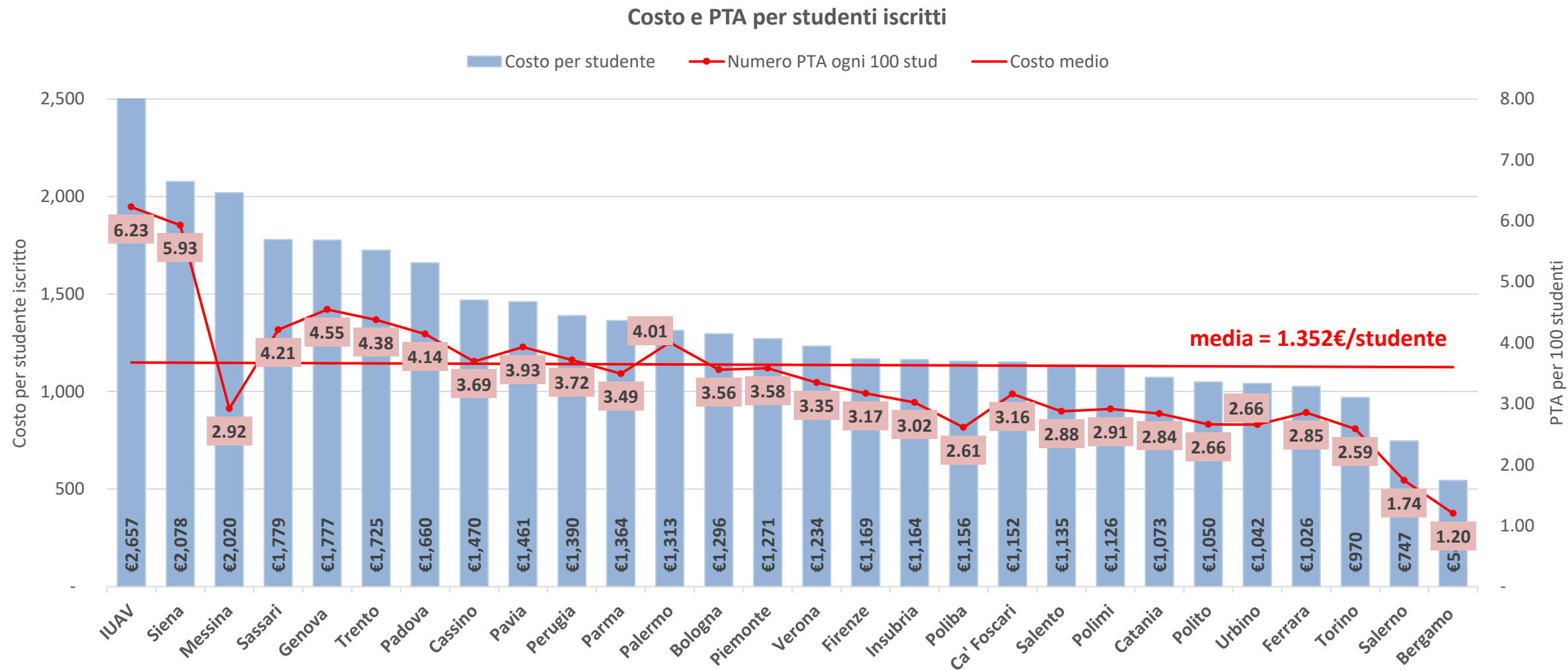
Benchmarking inter-ateneo e temporale

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

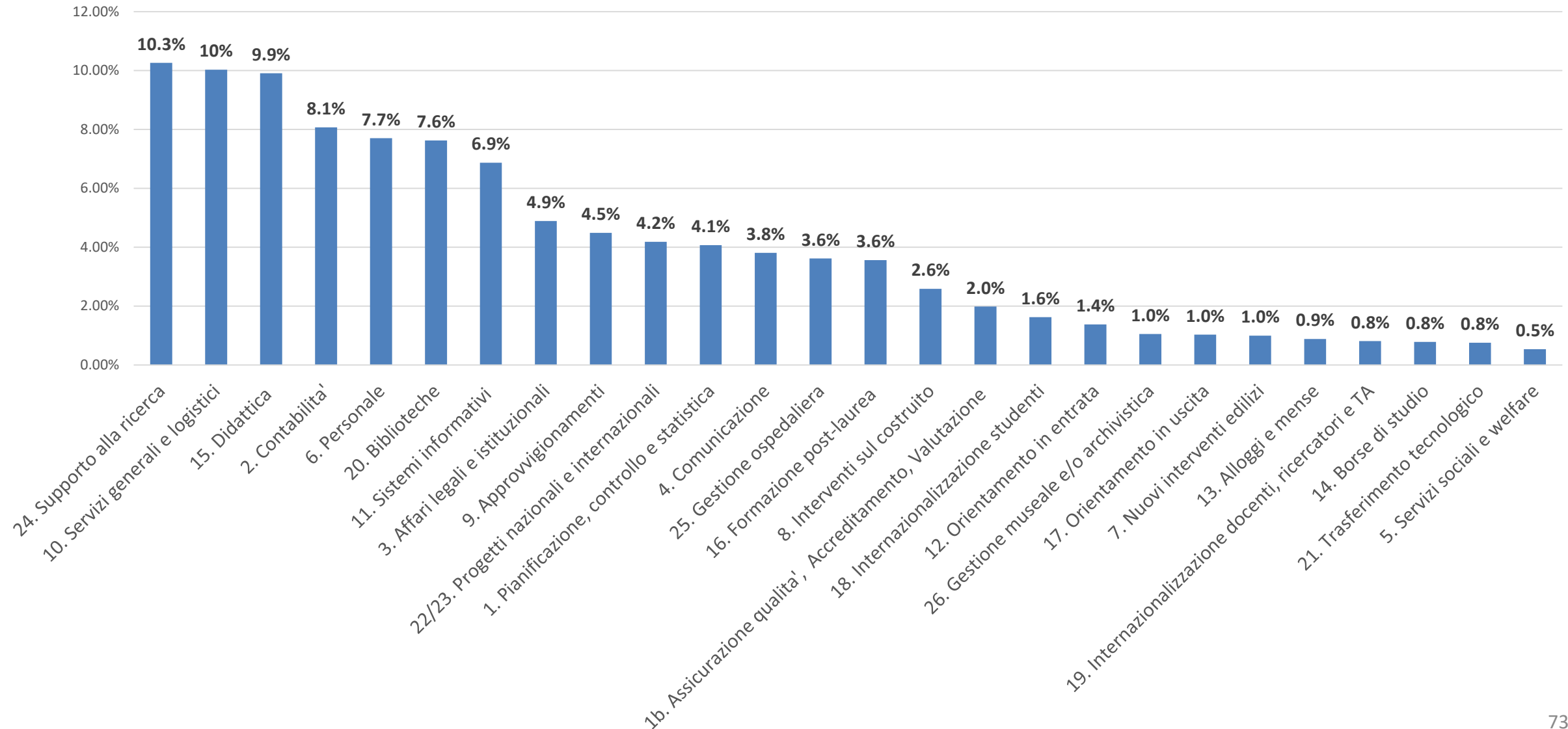
# L'efficienza complessiva dei servizi amministrativi

## Costo per studente

Costo totale (interno + esterno)  
Nr studenti iscritti



# L'investimento medio sui servizi amministrativi

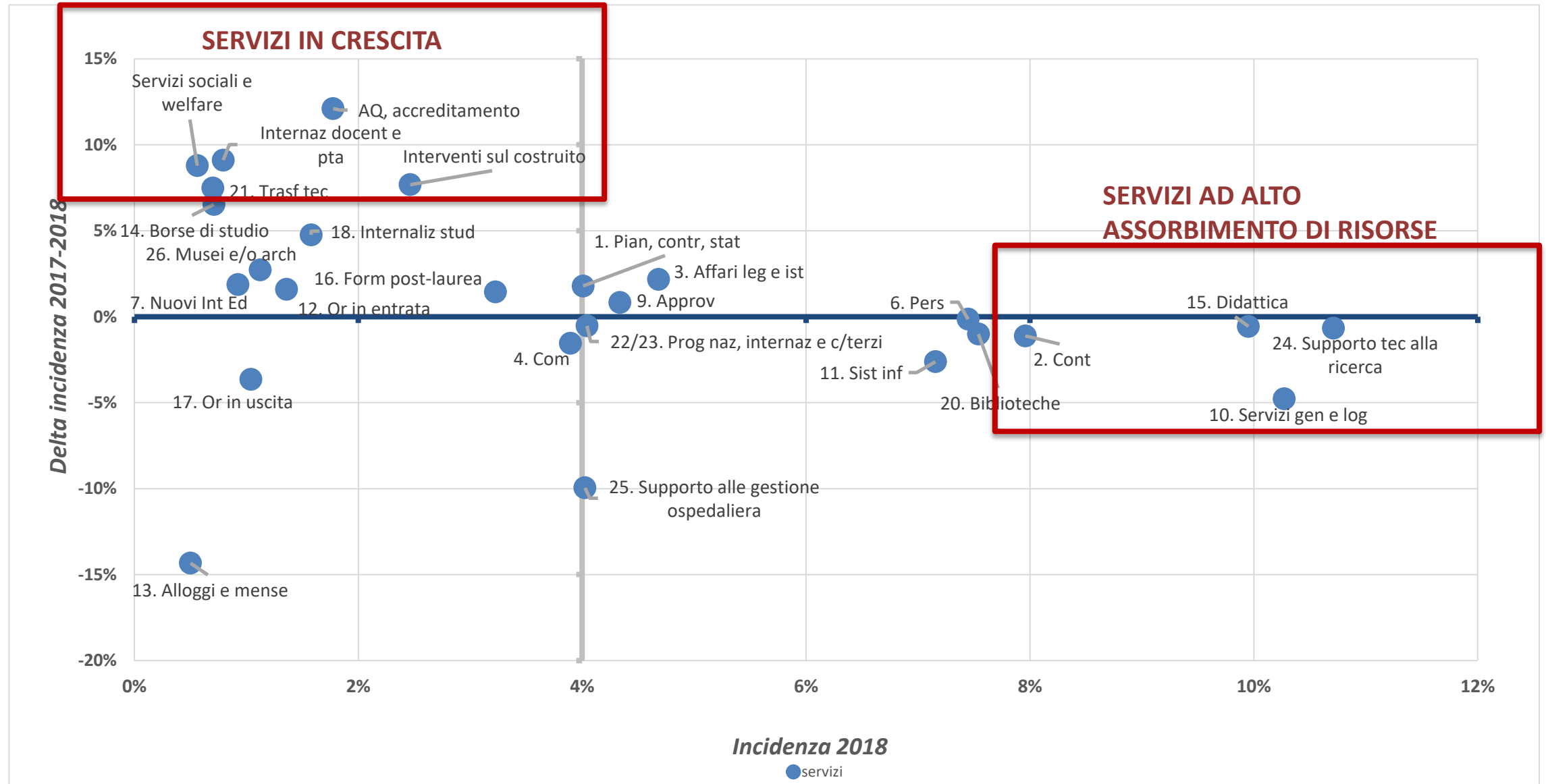


# L'investimento medio sui servizi amministrativi

## *Diversità di scelte tra atenei di diverse dimensioni e scuole*

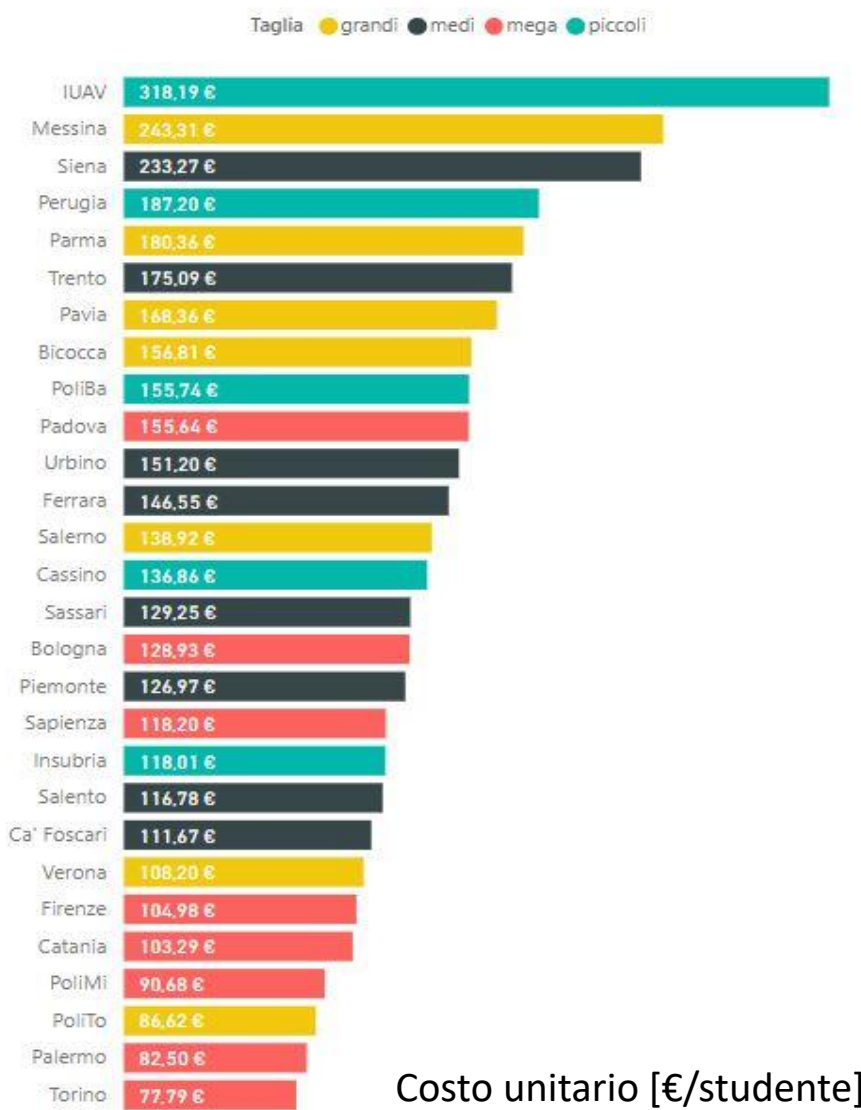
Servizio	Scuole	Piccoli	Medi	Grandi	Mega
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	10,71%	7,45%	16,39%	11,22%	12,51%
10. Servizi generali e logistici	14,38%	11,33%	8,08%	8,38%	10,74%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	1,48%	10,27%	11,75%	12,27%	9,69%
2. Contabilità	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. Approvvigionamenti	6,33%	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 qualità, Accredитamento, 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 edilizi	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%	0,74%	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



Ateneo	Costo unitario	Scelta investimento		FTE unitario	Variazione costo unitario 2017-2016
		Incidenza			
IUAV	318,19 €	12,31%		41.424 €	-2,02%
Messina	243,31 €	12,24%		47.636 €	0,63%
Siena	233,27 €	9,80%		35.935 €	6,16%
Perugia	187,20 €	10,16%		33.991 €	-6,96%
Parma	180,36 €	11,37%		38.255 €	-2,52%
Trento	175,09 €	10,59%		37.974 €	-1,40%
Pavia	168,36 €	11,45%		36.468 €	4,06%
Bicocca	156,81 €	17,78%		36.758 €	0,39%
PoliBa	155,74 €	13,18%		36.862 €	-2,59%
Padova	155,64 €	10,50%		35.352 €	-2,44%
Urbino	151,20 €	14,76%		38.864 €	3,43%
Ferrara	146,55 €	12,24%		35.083 €	-12,16%
Salerno	138,92 €	17,86%		43.842 €	
Cassino	136,86 €	9,87%		36.994 €	-9,69%
Sassari	129,25 €	7,88%		40.723 €	-31,62%
Bologna	128,93 €	9,87%		37.322 €	-3,65%
Piemonte	126,97 €	13,36%		35.102 €	-12,50%
Sapienza	118,20 €	9,08%		41.398 €	0,30%
Insubria	118,01 €	9,60%		34.635 €	-3,50%
Salento	116,78 €	9,58%		37.729 €	-9,11%
Ca' Foscari	111,67 €	10,01%		34.438 €	0,28%
Verona	108,20 €	9,46%		35.903 €	-25,17%
Firenze	104,98 €	9,04%		34.720 €	0,49%
Catania	103,29 €	10,85%		33.201 €	
PoliMi	90,68 €	8,79%		38.622 €	-1,01%
PoliTo	86,62 €	8,78%		36.824 €	-9,84%
Palermo	82,50 €	6,62%		39.810 €	-23,27%
Torino	77,79 €	8,37%		36.471 €	-22,71%
<b>Total</b>	<b>144,69 €</b>	<b>10,91%</b>		<b>37.811 €</b>	<b>0,16%</b>

**LEGENDA COLORE DELLE CELLE**  
**ROSSO:** costo e incidenza sopra alla media

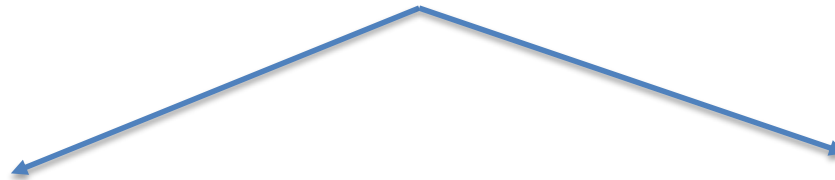




Quali usi interni dei dati di efficienza?



## 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

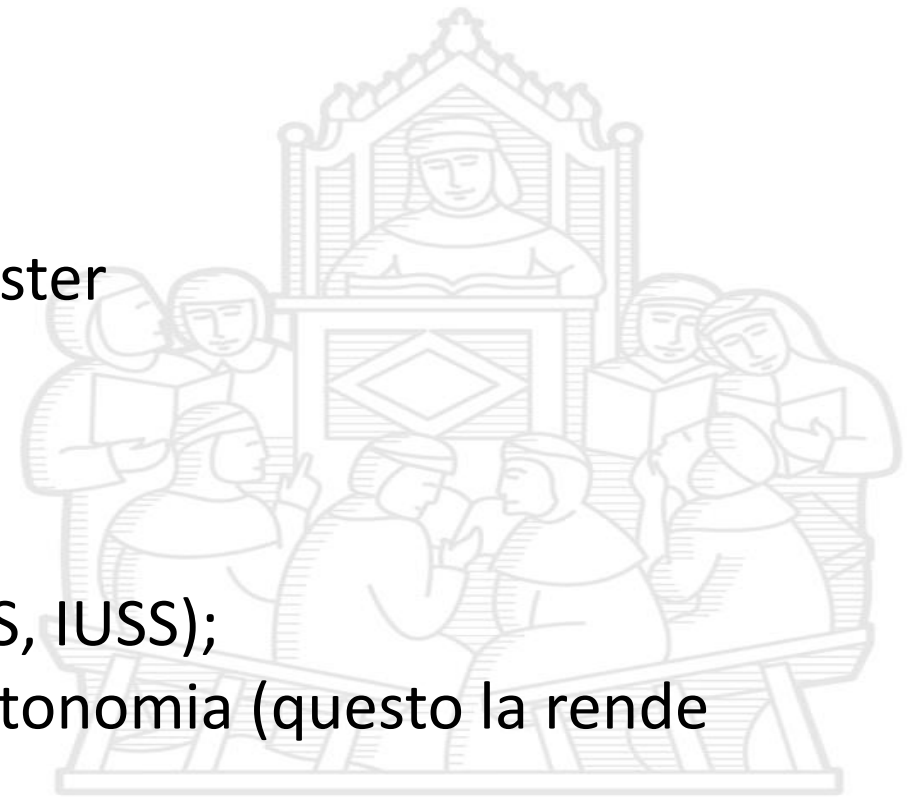
Luca Bardi  
Riunione Finale Progetto Good Practice  
11/11/2019



**Sant'Anna**  
Scuola Universitaria Superiore Pisa

# 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

## Output atteso

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

## 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**

## FASE 1

### DIMENSIONAMENTO OTTIMALE DEL SERVIZIO

- Identificazione FTE unitario target
- Calcolo FTE per riequilibrio

1

2

## OUTPUT 1

FTE «TARGET» per  
servizio amministrativo



# Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

## Approccio metodologico

Identifico FTE unitario target

2

Scelta target

1

Scelta campione riferimento

ESEMPIO

SERVIZIO	DRIVER	FTE TOT REALE	VOLUMI "REALI"	SCUOLA X	AT1	AT2	AT3	AT4	FTE MEDIANO "TARGET"
2. Contabilità	valore proventi + valore costi [MGL €]	23,00	153.819	0,15	0,24	0,17	0,24	0,14	0,17
4. Comunicazione	unità di personale	9,23	782	11,80	9,62	25,56	18,36	8,80	11,80
6. Personale	unità di personale	21,00	782	26,85	34,69	24,47	24,57	16,22	24,57

$(FTE\ TOTALE / DRIVER) * 1000$

# Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

## Approccio metodologico

Calcolo i FTE necessari per il riequilibrio

- $\text{FTE «TO BE»} = \text{FTE unitario target} * \text{volumi «reali»}$
- $\text{FTE necessari per il riequilibrio} = \text{FTE unitario target} * \text{volumi «reali» Scuola}$

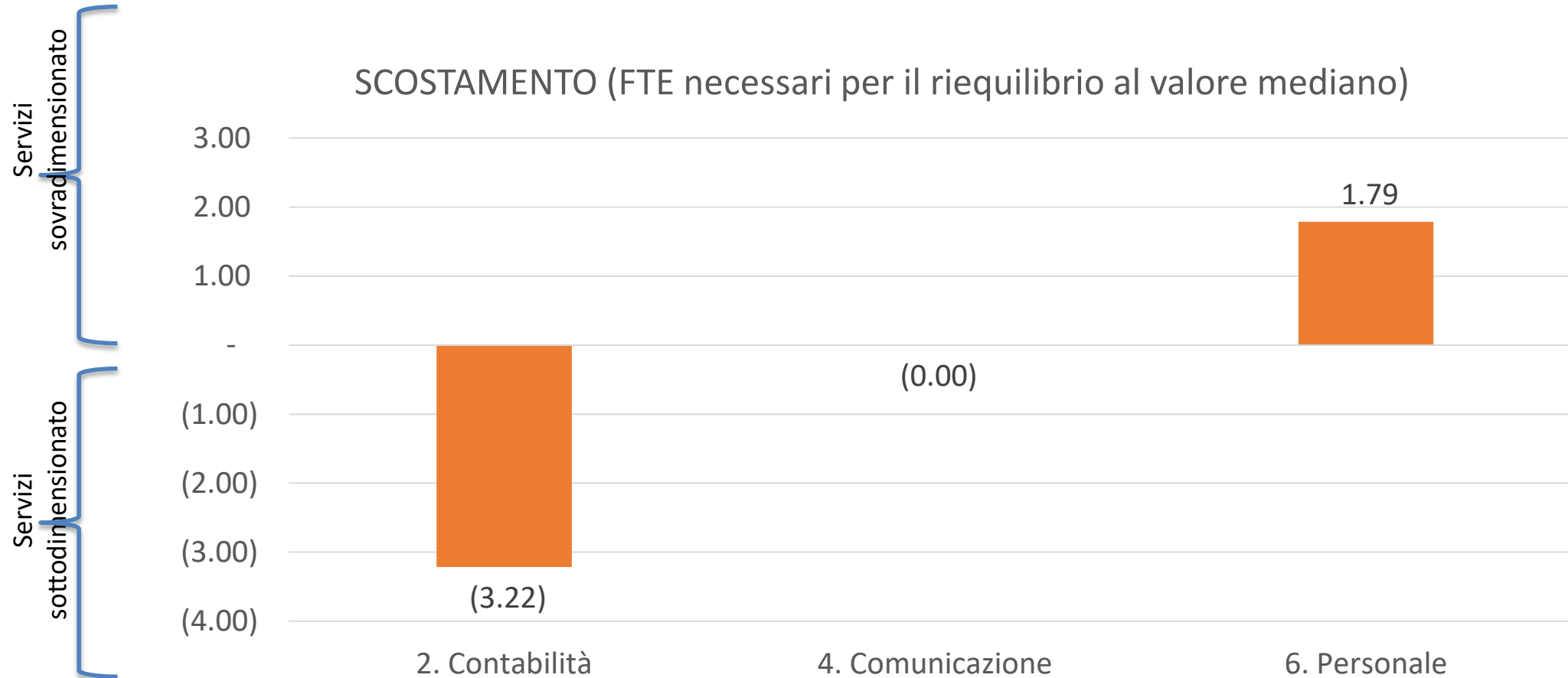
ESEMPIO

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/ sottodimensioname nto dei servizi

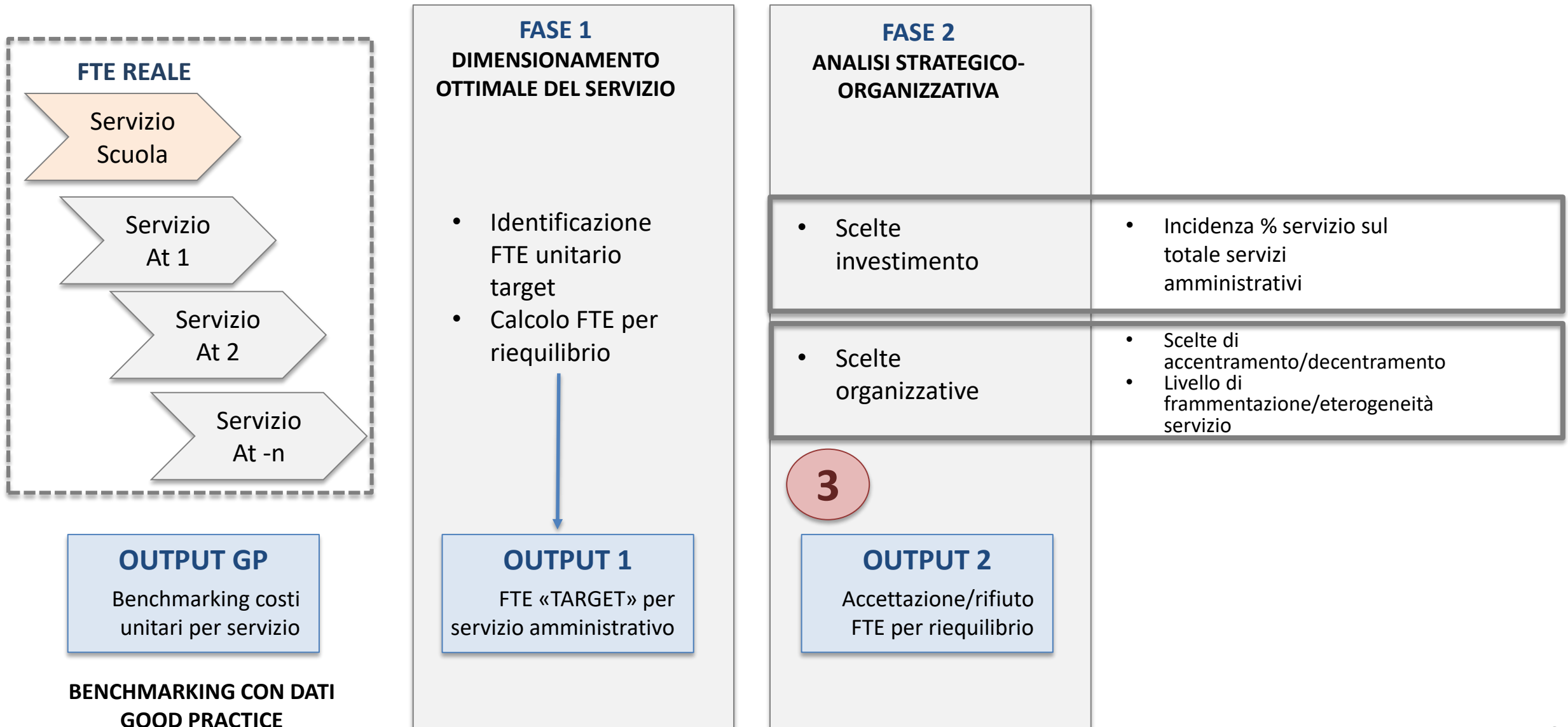
# Fase 1 – Dimensionamento del servizio amministrativo

*Output - il livello di sovra-sottodimensionamento per servizio*

**ESEMPIO**



# 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%	8%	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%	2%	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 alla 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%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

# Fase 2 – Analisi scelte organizzative

## Analisi accentrimento/decentramento del servizio

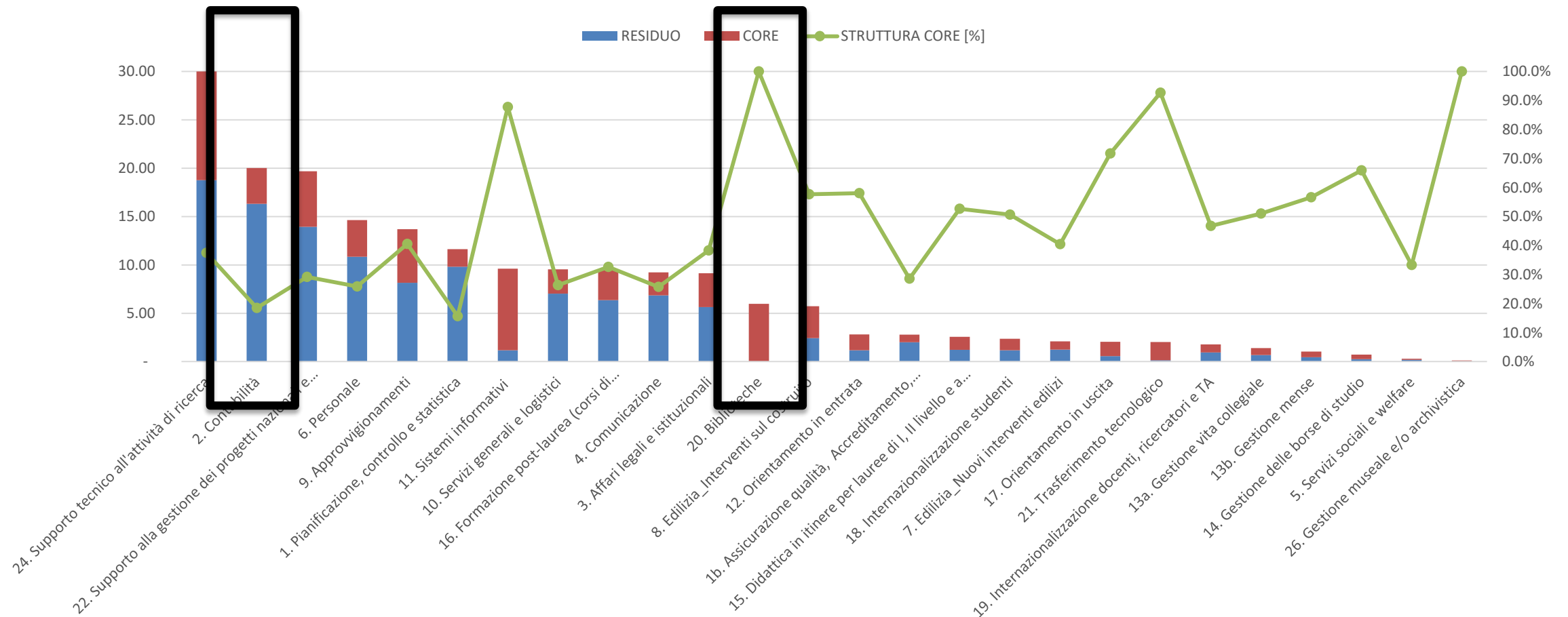
	SNS	SISSA	SSSUP	Ferrara	Trento	Verona	Ca' Foscari	Sassari	Pavia
SERVIZI	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC
1. Pianificazione, controllo e statistica	100%	100%	83%	97%	90%	90%	88%	100%	76%
10. Servizi generali e logistici	100%	100%	86%	75%	78%	90%	83%	49%	42%
11. Sistemi informativi	100%	100%	92%	86%	92%	98%	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%
<b>MEDIA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>	<b>76%</b>	<b>75%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>



# 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
<b>2. Contabilità</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
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

## 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**

## FASE 1 DIMENSIONAMENTO OTTIMALE DEL SERVIZIO

- Identificazione FTE unitario target
- Calcolo FTE per riequilibrio

### OUTPUT 1

FTE «TARGET» per  
servizio amministrativo

## FASE 2 ANALISI STRATEGICO- ORGANIZZATIVA

- Scelte strategiche investimento
- Scelte organizzative

### OUTPUT 2

Accettazione/rifiuto  
FTE per riequilibrio

## FASE 3 DISTRIBUZIONE FTE TRA UNITA' ORGANIZZATIVE INTERNE ALLA SCUOLA

### FTE STANDARD

Servizio  
SCUOLA

UO 1

UO 2

UO 3

UO n

### OUTPUT 3

FTE per Unità  
organizzativa

## 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)

$$IS_{i\ UOj} = \text{FTE servizio}_i \text{ UOj} / \text{FTE totale servizio}_i$$

# 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. Pianificazione, controllo e statistica	2. Contabilità	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	6. <b>Gestione Personale</b>	FTE TOTALE	DESCRIZIONE
FTE U.O. j	U.O. Personale	1,10	3,70	0,30	0,10	<b>3,79</b>	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. Pianifica zione, controllo e statistica	2. Contabili tà	3. Affari legali e istituzion ali	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 totali
					25,9%		ISIUOj

$$\begin{aligned} \text{IS i UOj} &= \text{FTE servizio i-esimo Uoj-esima} / \text{FTE totale servizio i-} \\ &\quad \text{esimo} \\ &= 3,79 / 14,63 = 25,9\% \end{aligned}$$

## 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)

$$IS_{i\ UOj} = \text{FTE servizio}_{i\ UOj} / \text{FTE totale servizio}_i$$

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

$$\Delta \text{FTE servizio}_{i\ UOj} / = IS_{i\ UOj} * \text{RP servizio}_i \text{ totale}$$

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

$$\Delta \text{FTE servizi } i \text{ UO } j = \text{IS } i \text{ UO } j * \text{RP servizio } i\text{-esimo totale}$$

$$= 25,9\% * (-4,51) =$$

# 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. Contabili tà	3. Affari legali e istituzion ali	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

+

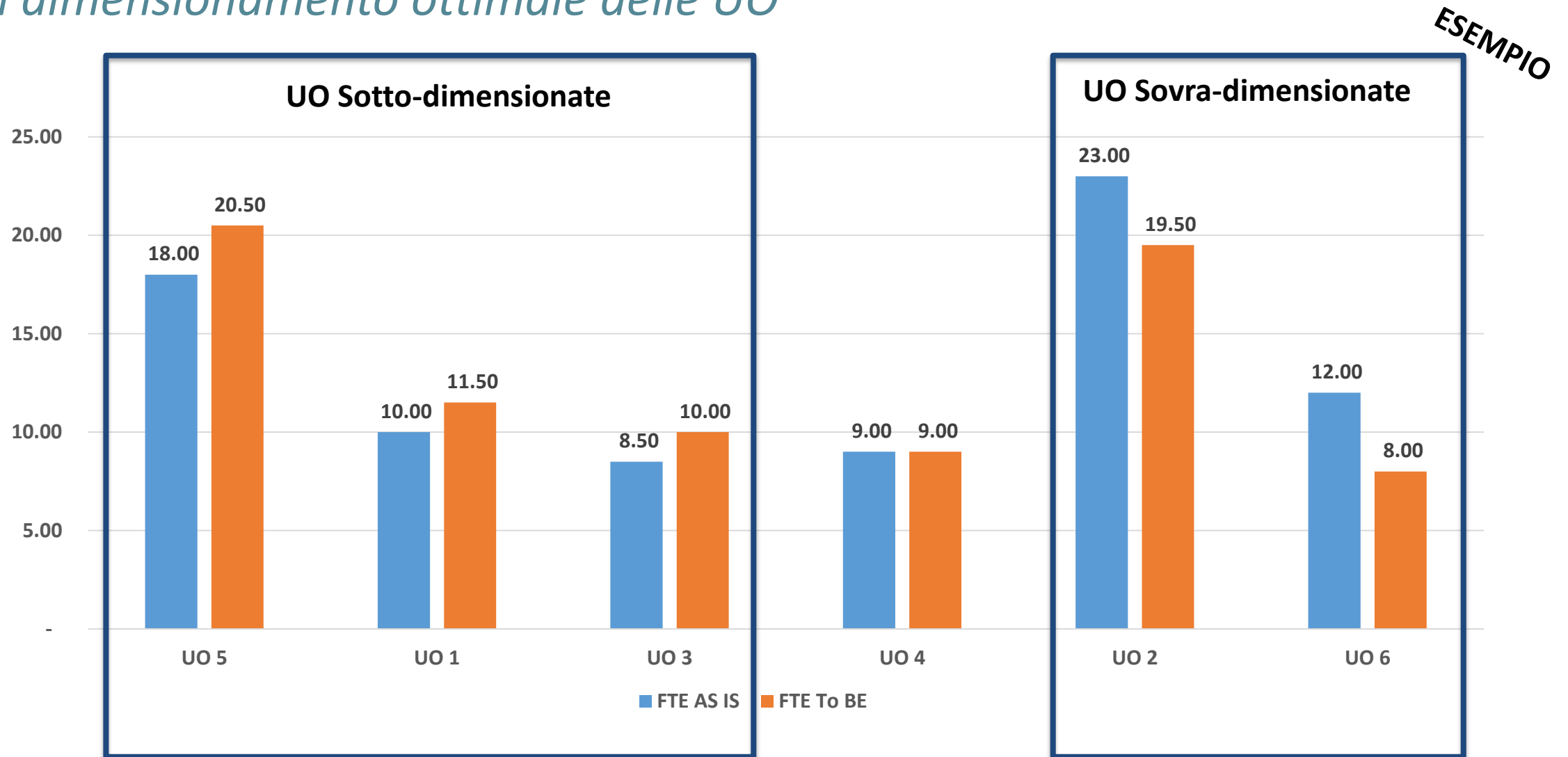
### OUTPUT 3

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*



# 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 %)

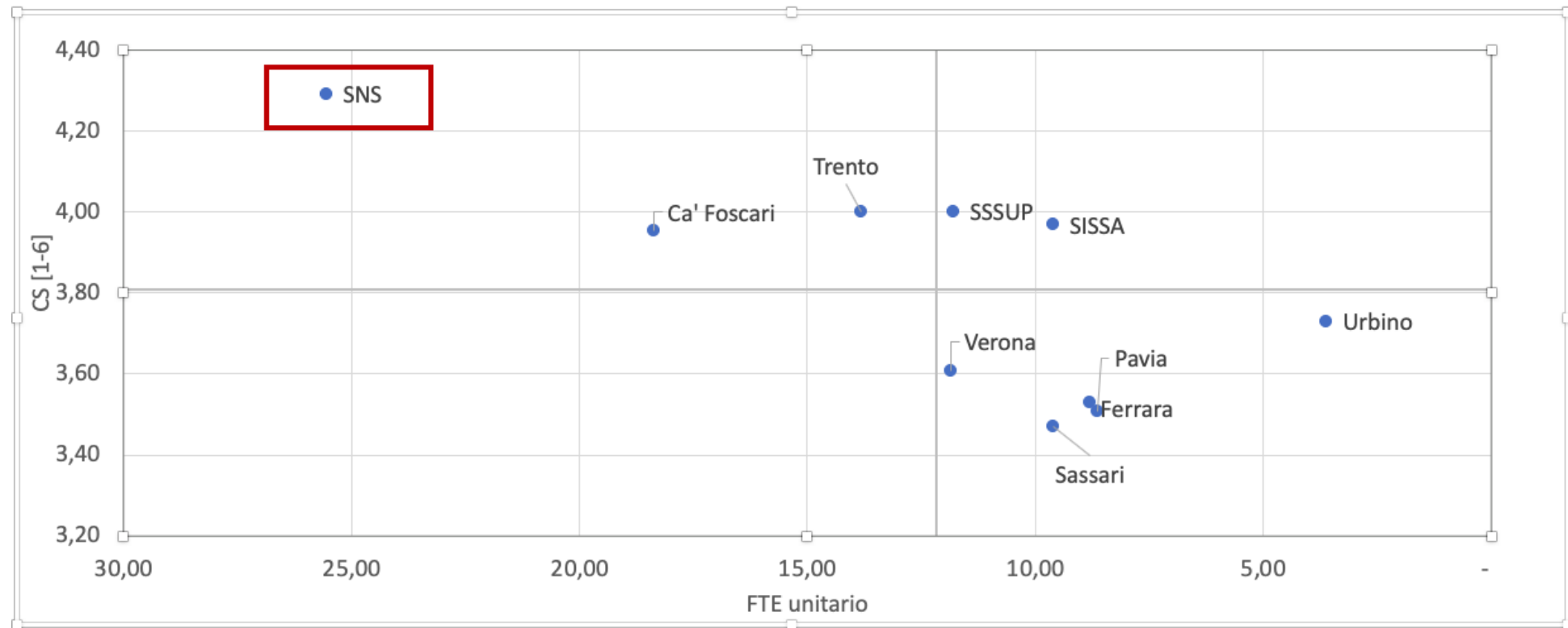
# Criticità che hanno determinato l'intervento - 1

- 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.



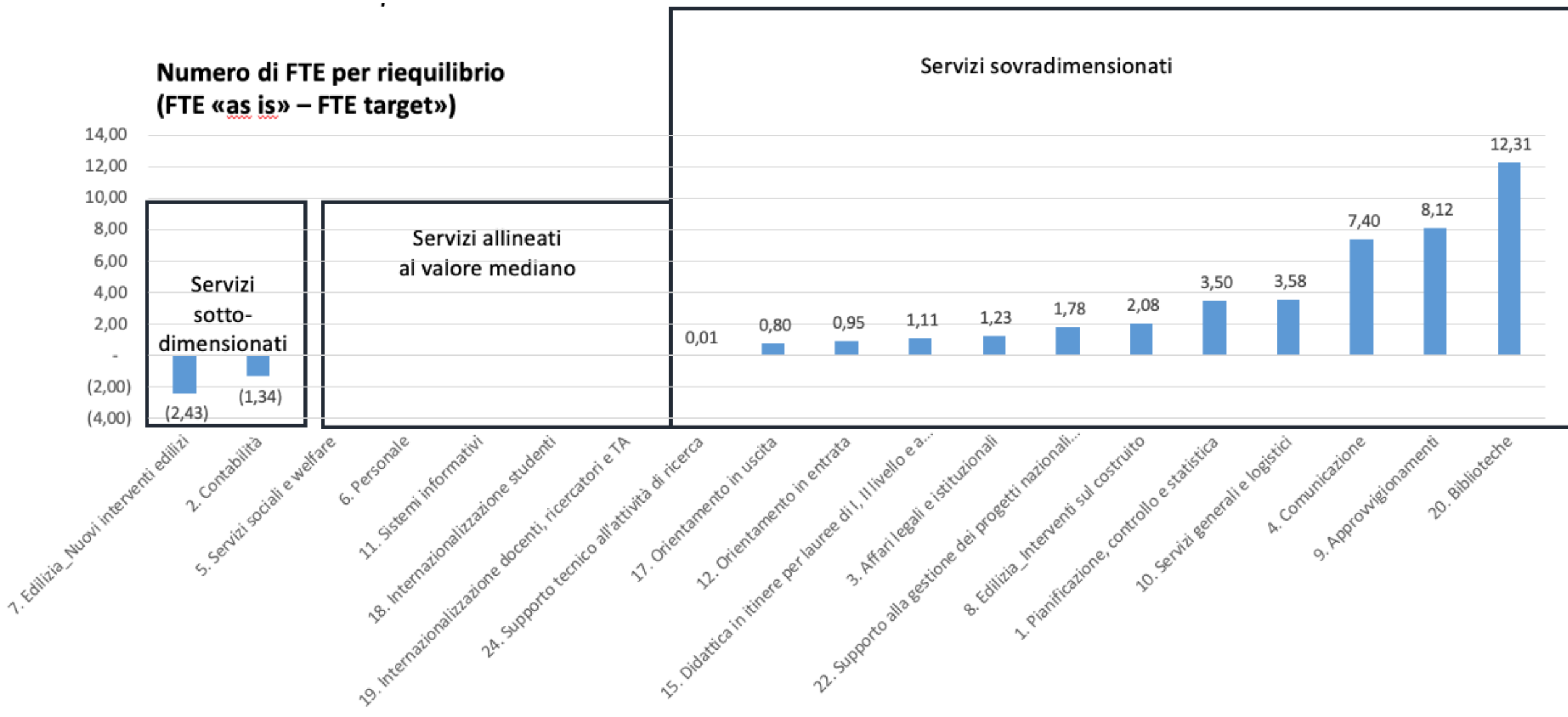
(Fonte: GP 2017)

# 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/fabbisogno potenziale per U.O. derivante dal benchmark.

# Scostamento FTE per servizio



# Analisi dei risultati sui servizi

## Servizi sottodimensionati:

- EDILIZIA\_NUOVI INTERVENTI (-2,43) --> redistribuzione 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_N uovi interventi edilizi	8. Edilizia_In terventi sul costruito	9. Approvvigionamenti	10. Servizi generali e logistici	11. Sistemi informativi	12. Orientamento in entrata	13a. Gestione vita collegiale	13b. Gestione mense	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. Biblioteche	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									0,05				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		0,05			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						0,15	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														0,10			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

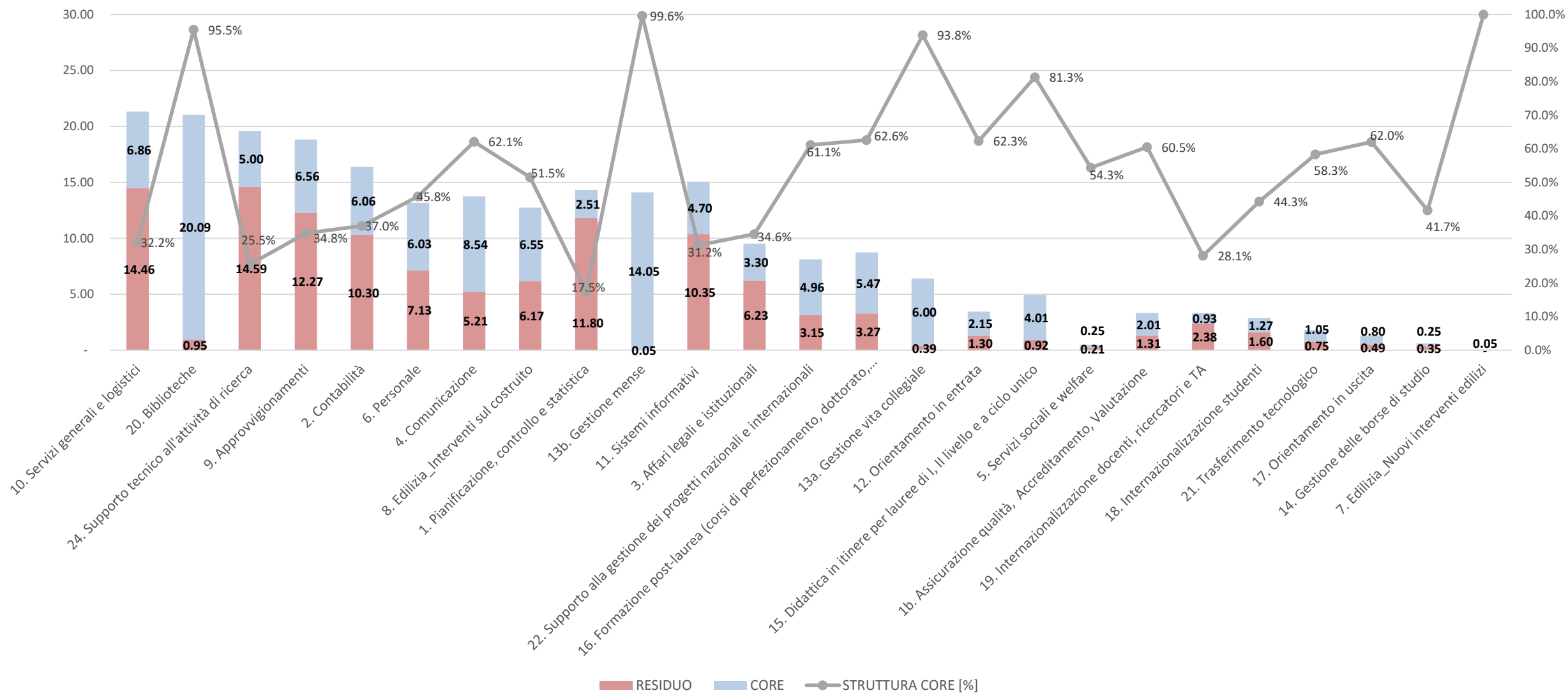
(frecce rosse)

Attività da analizzare con attenzione all'accentramento/decentramento:

- 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

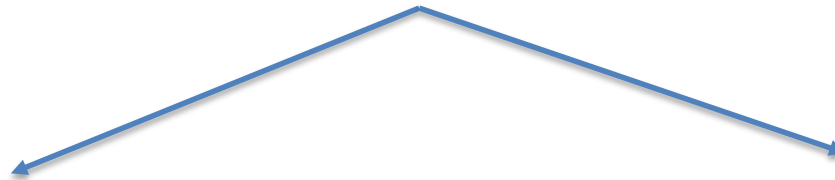
L'analisi dei risultati sul dimensionamento amministrativo portano a concludere che è necessario un lavoro puntuale di ANALISI DEI PROCESSI.

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**

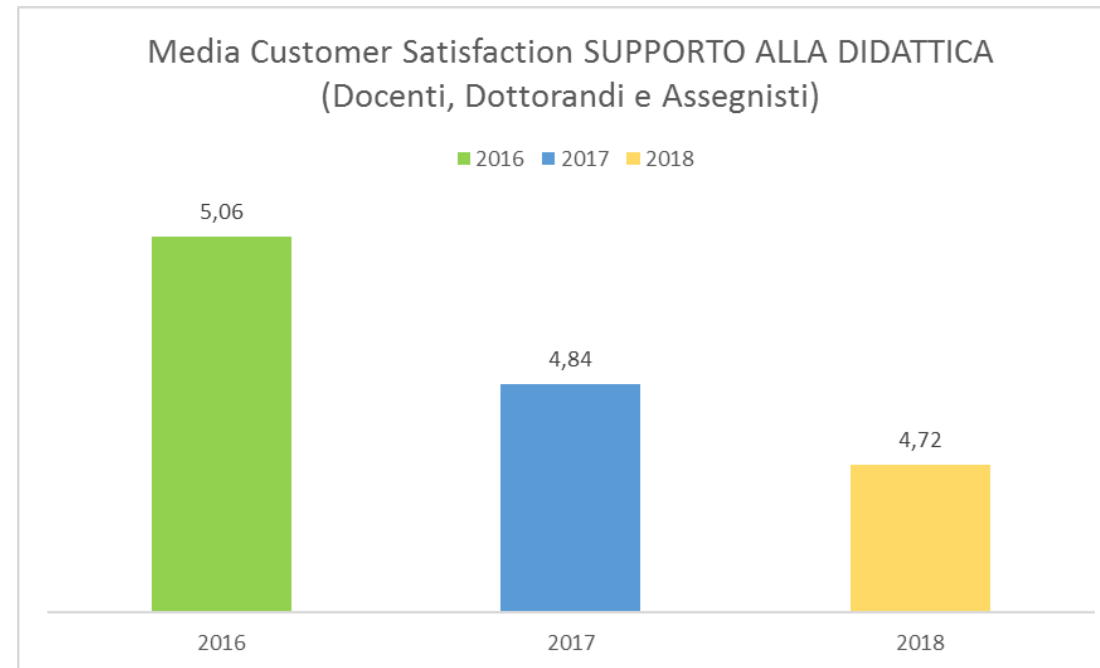
**ALESSIA MACCHIA  
DIRETTORE AMMINISTRATIVO**

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
- .....



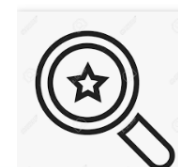
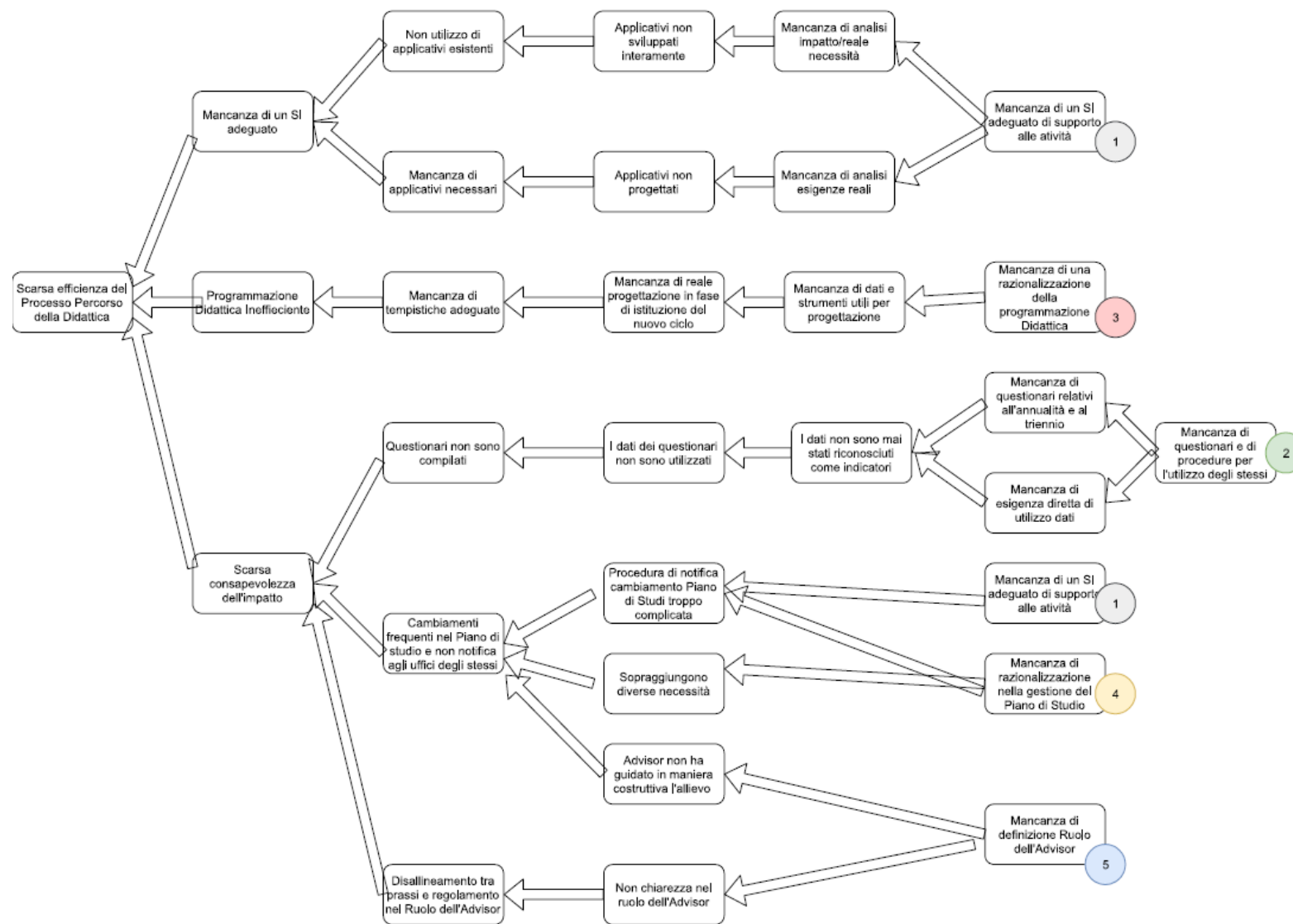


A3																																																					
Progetto: Percorso della didattica																																																					
<b>DEFINIZIONE DEL PROBLEMA</b> <span style="float: right;">PLAN</span>	<b>PROPOSTE (TATTICA)</b> <span style="float: right;">DO</span>																																																				
<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>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">1</div> <p>Sviluppo Sistema informativo Integrato (acquisto e sviluppo interno nuovi applicativi)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">4</div> <p>Razionalizzazione gestione Piani di studio</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">2</div> <p>Impostazione, somministrazione, analisi e utilizzo risultati nuovi questionari</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">5</div> <p>Mappatura ruolo Advisor</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">3</div> <p>Razionalizzazione tempistiche Programmazione didattica</p> </div>																																																				
<b>DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE</b> <span style="float: right;">PLAN</span>	<b>PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</b> <span style="float: right;">CHECK</span>																																																				
<p>Il Processo "Percorso della didattica" è stato suddiviso in 3 <u>sottoprocessi</u>, 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"> <li><u>Programmazione didattica</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> </li> <li><u>Piano di Studio e Registri</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disallineamento tra il regolamento e la prassi sul ruolo del Track Director in merito al piano di studi</li> <li>Modifiche continue al piano di studio del singolo allievo</li> <li>Difficoltà nel gestire e monitorare le modifiche ai piani di studio</li> <li>Mancanza di un "registro presenze" ai corsi</li> <li>Mancanza di "registro docente" dei docenti esterni (e in alcuni casi anche per gli interni)</li> </ul> </li> <li><u>Questionari di valutazione</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non utilizzo dei dati relativi alla valutazione della didattica ai fini della programmazione</li> <li>Mancanza di questionari di valutazione annuali e triennali</li> </ul> </li> </ol> <p>A questi è da aggiungere l'analisi effettuata sul <u>Ruolo dell'Advisor</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non chiarezza del ruolo dell'Advisor e disallineamento tra Regolamento e prassi</li> <li>Disallineamento tra i diversi track in merito all'assegnazione/ruolo e compiti dell'Advisor</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>Attività/Processo</th> <th>Responsabile</th> <th>Periodo</th> <th>Stato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Creazione sistema informativo integrato</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Impostazione, somministrazione, analisi e utilizzo risultati nuovi questionari</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Razionalizzazione tempistiche Programmazione didattica</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Disallineamento tra il regolamento e la prassi sul ruolo del Track Director</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Modifiche continue al piano di studio del singolo allievo</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Difficoltà nel gestire e monitorare le modifiche ai piani di studio</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Mancanza di un "registro presenze" ai corsi</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Mancanza di "registro docente" dei docenti esterni</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Non utilizzo dei dati relativi alla valutazione della didattica</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Mancanza di questionari di valutazione annuali e triennali</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Non chiarezza del ruolo dell'Advisor e disallineamento tra Regolamento e prassi</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> <tr> <td>Disallineamento tra i diversi track in merito all'assegnazione/ruolo e compiti dell'Advisor</td> <td>PhD</td> <td>Settembre 2019</td> <td>In corso</td> </tr> </tbody> </table>	Attività/Processo	Responsabile	Periodo	Stato	Creazione sistema informativo integrato	PhD	Settembre 2019	In corso	Impostazione, somministrazione, analisi e utilizzo risultati nuovi questionari	PhD	Settembre 2019	In corso	Razionalizzazione tempistiche Programmazione didattica	PhD	Settembre 2019	In corso	Disallineamento tra il regolamento e la prassi sul ruolo del Track Director	PhD	Settembre 2019	In corso	Modifiche continue al piano di studio del singolo allievo	PhD	Settembre 2019	In corso	Difficoltà nel gestire e monitorare le modifiche ai piani di studio	PhD	Settembre 2019	In corso	Mancanza di un "registro presenze" ai corsi	PhD	Settembre 2019	In corso	Mancanza di "registro docente" dei docenti esterni	PhD	Settembre 2019	In corso	Non utilizzo dei dati relativi alla valutazione della didattica	PhD	Settembre 2019	In corso	Mancanza di questionari di valutazione annuali e triennali	PhD	Settembre 2019	In corso	Non chiarezza del ruolo dell'Advisor e disallineamento tra Regolamento e prassi	PhD	Settembre 2019	In corso	Disallineamento tra i diversi track in merito all'assegnazione/ruolo e compiti dell'Advisor	PhD	Settembre 2019	In corso
Attività/Processo	Responsabile	Periodo	Stato																																																		
Creazione sistema informativo integrato	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Impostazione, somministrazione, analisi e utilizzo risultati nuovi questionari	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Razionalizzazione tempistiche Programmazione didattica	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Disallineamento tra il regolamento e la prassi sul ruolo del Track Director	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Modifiche continue al piano di studio del singolo allievo	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Difficoltà nel gestire e monitorare le modifiche ai piani di studio	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Mancanza di un "registro presenze" ai corsi	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Mancanza di "registro docente" dei docenti esterni	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Non utilizzo dei dati relativi alla valutazione della didattica	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Mancanza di questionari di valutazione annuali e triennali	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Non chiarezza del ruolo dell'Advisor e disallineamento tra Regolamento e prassi	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
Disallineamento tra i diversi track in merito all'assegnazione/ruolo e compiti dell'Advisor	PhD	Settembre 2019	In corso																																																		
<b>DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO</b> <span style="float: right;">PLAN</span>	<b>MONITORAGGIO (VERIFICA E FOLLOWUP)</b> <span style="float: right;">ACT</span>																																																				
<p>L'obiettivo è quello della razionalizzazione e ottimizzazione dell'intero processo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipo della programmazione didattica</li> <li>Utilizzo nuovi applicativi informatici</li> <li>Impostazione/utilizzo e analisi dati nuovi questionari</li> <li>Regolamentazione piani di studio/calendarizzazione a prescindere dal piano di studio</li> <li>Analisi/Revisione del ruolo dell'Advisor</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">1</div> <p>Implementazione e avvio utilizzo nuovi applicativi informatici</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">2</div> <p>Avvio utilizzo nuovi questionari</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">3</div> <p>Verifica ad inizio anno accademico della programmazione didattica, gli affidamenti mancanti ed il calendario fissato per il primo trimestre</p> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">4</div> <p>Abbandono del Piano di Studio cartaceo per il sistema online.</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; line-height: 30px; margin: 0 auto;">5</div> <p>Definizione del ruolo dell'Advisor a livello Scuola e diffusione agli allievi</p> </div>																																																				
<b>ANALISI</b> <span style="float: right;">PLAN</span>																																																					

DATA: 10/03/2019 Responsabile/i: Direttore Amministrativo

Team: A.Barbuti, L.Bertoncini, B.Borselli, D.Giorgetti, M.Ros, A.Smaniotto





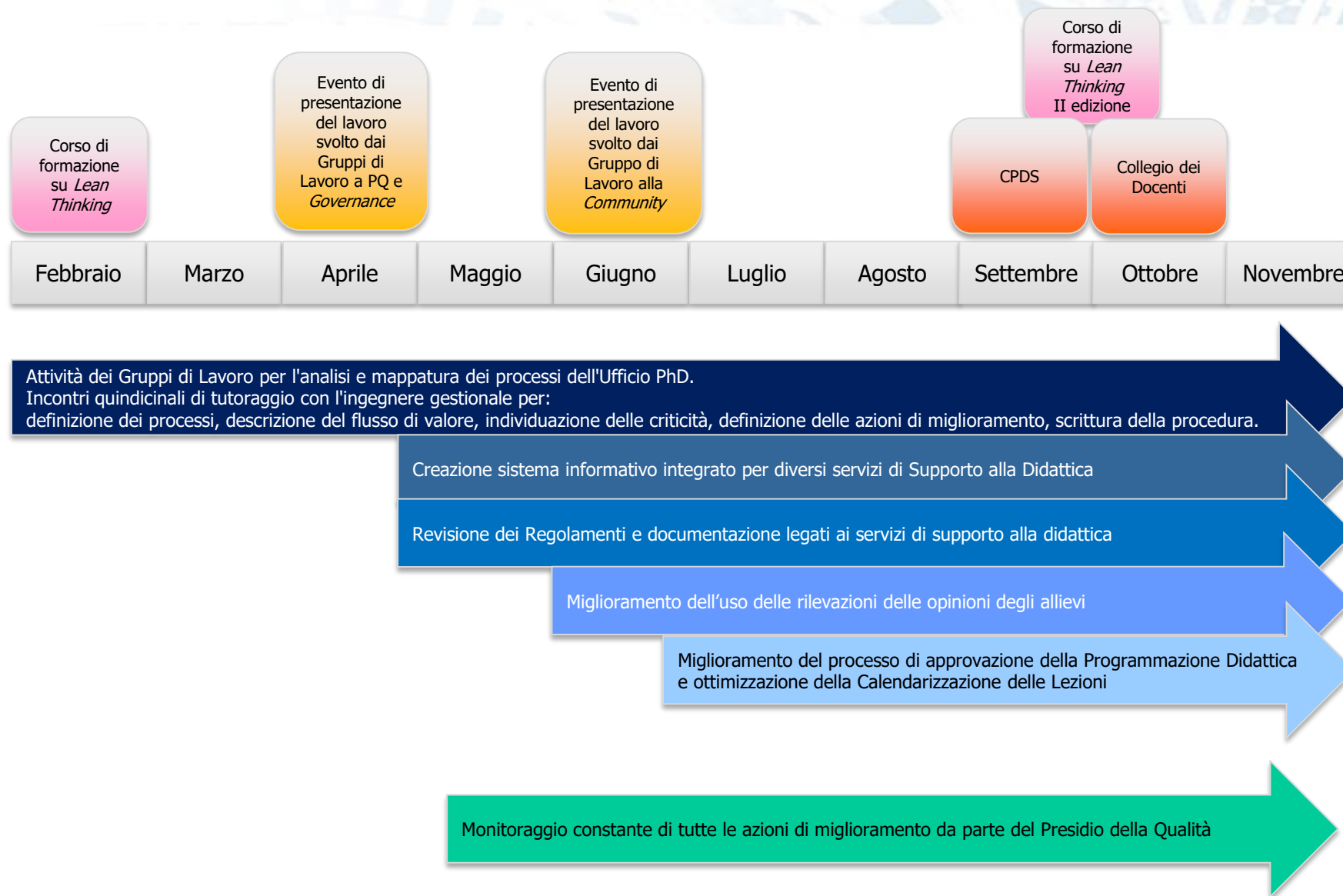
# Il Piano di Implementazione

MACROATTIVITA'	ATTIVITA'	RESP.	SOGGETTI COINVOLTI	QUANDO
Creazione sistema informativo integrato di tracciabilità di tutto	Ricognizione 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 (allievi)	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 (allievi)	PhD	Docenti, Uff. IT	Novembre 2019
	Avvio utilizzo applicativo S3 implementato --> presentazione piano di studi --> approvazione piano di studi	PhD	Allievi, 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)	DelDid	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	DelDid e Sist. Inf., UFF. PhD	Settembre -Ottobre 2019
	Somministrazione questionari (valutazione annuale corso) e raccolta dati relativi ad AA 18/19	PhD	Docenti, Allievi, 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, Allievi	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 **	DelDid	Coord., TD, Coll. Doc., Docenti, Uff. PhD	Novembre 2019 (AA 18/19)
	Istituzione nuovo ciclo di Dottorato e prima proposta di programmazione	Dir	DelDid 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 Allievi	Comm. Sel.	Dir, Coord. Dir, TD, Uff. PhD	Aprile - Giugno 2019 (AA 19/20)
	Programmazione didattica definitiva con assegnazione docenze esterne	TD	DelDid 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	Allievi, Advisor, Uff. IT	Novembre 2019
	Compilazione completa (corsi obbligatori + facoltativi)	Allievi	Advisor, Uff. PhD	Novembre 2019 (entro il 15)
	Approvazione	Advisor	Allievi, Uff. PhD	Novembre 2019
	Eventuale proposta di modifica	Allievi	Advisor, Uff. PhD	Dicembre 2019- Marzo 2020
	Approvazione eventuale proposta di modifica	Advisor	Allievi, Uff. PhD	Dicembre 2019- Marzo 2020
Advisor	Elenco attività e criticità della figura dell'Advisor	GDL 1	DelDid 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	DelDid	Coll. Doc., TD	Giugno- Luglio 2019

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



# 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



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.



**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:

**+56%**

international peer-  
reviewed articles in  
scientific journals

From 2010:

**+43%**

Doctoral degrees

From 2010:

**+81%**

competitive research  
funding

# Performance Culture

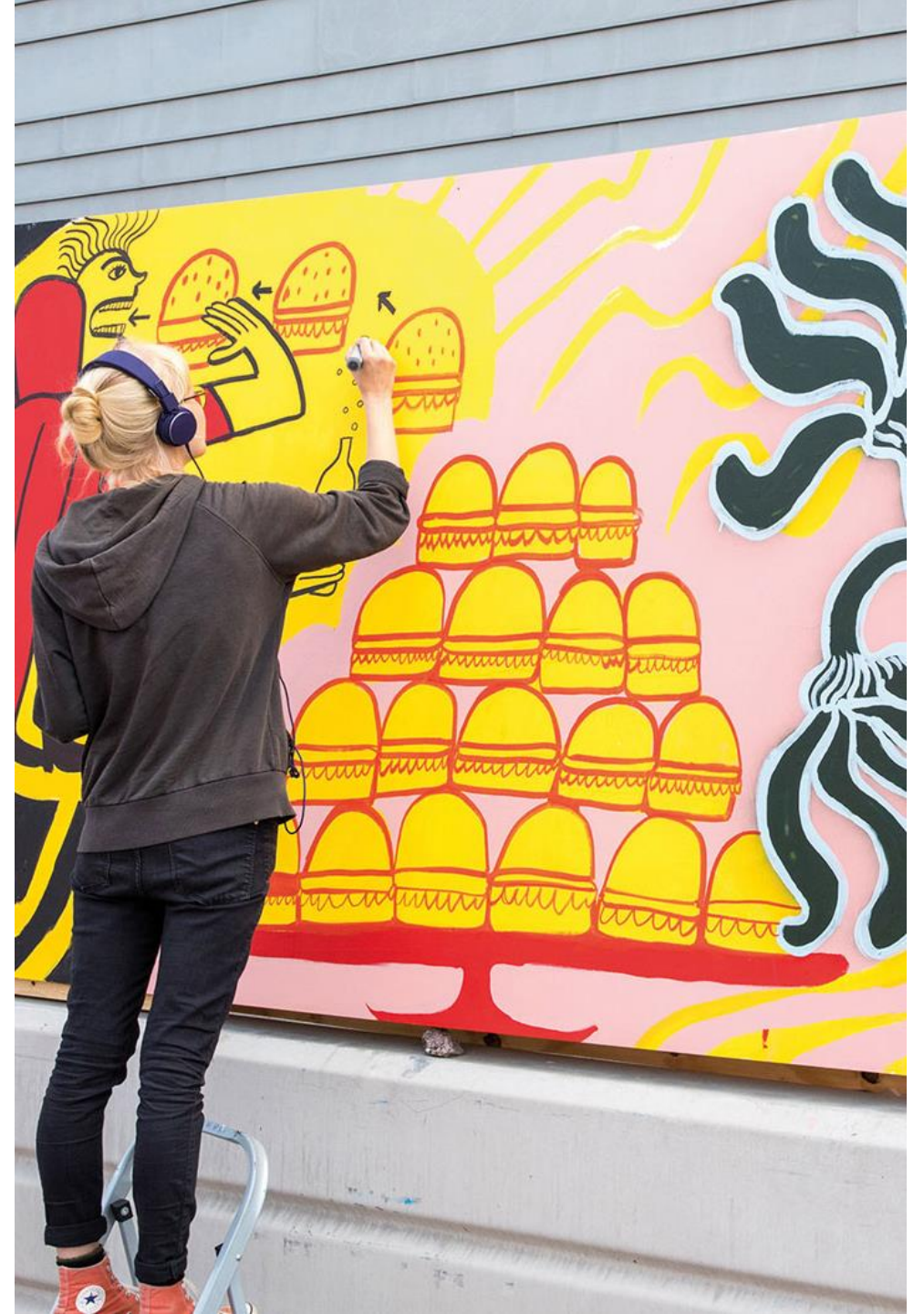
Is performance important?  
Does it matter how the performance comes about?

What drives performance?  
Performance thru competition or collaboration?

Who are the heroes?

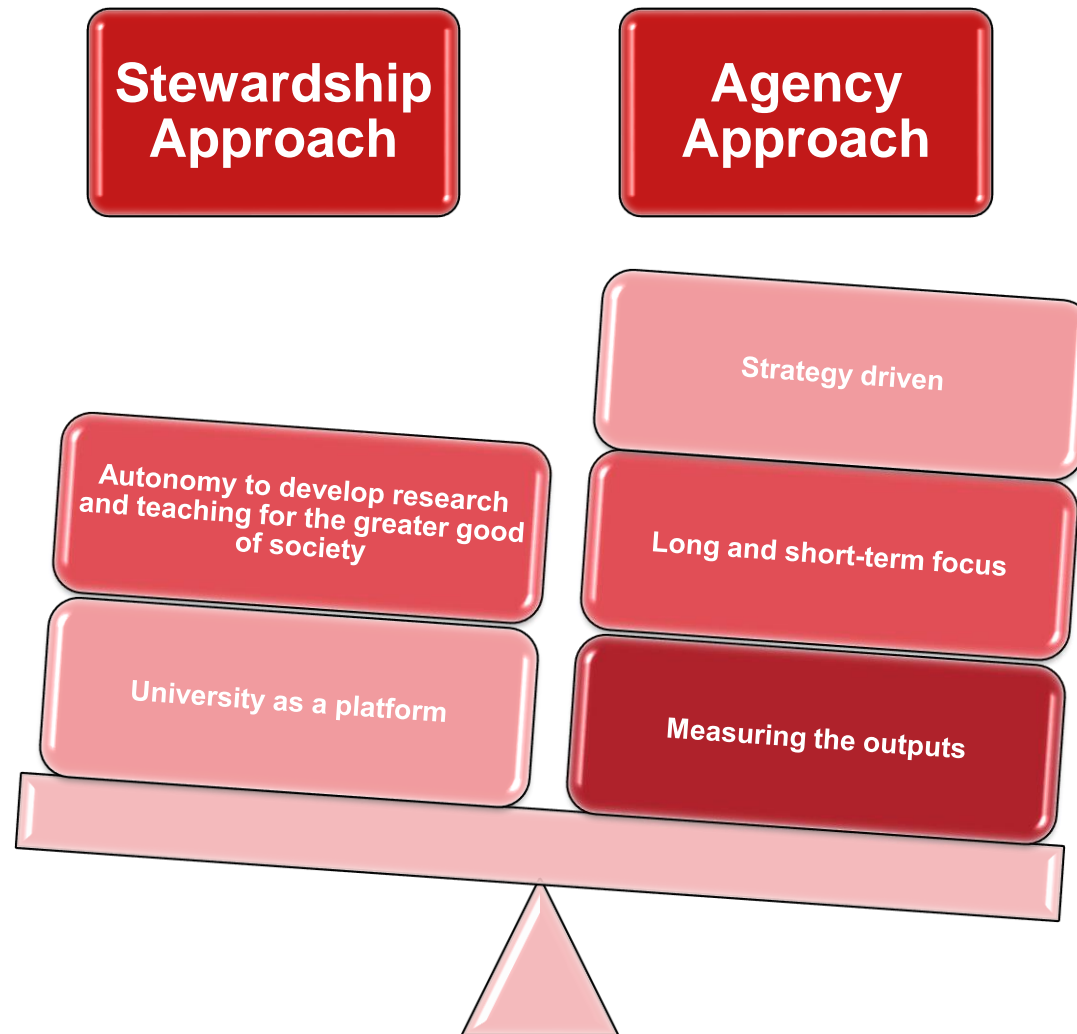
What about poor performance?

How do we define high performance?

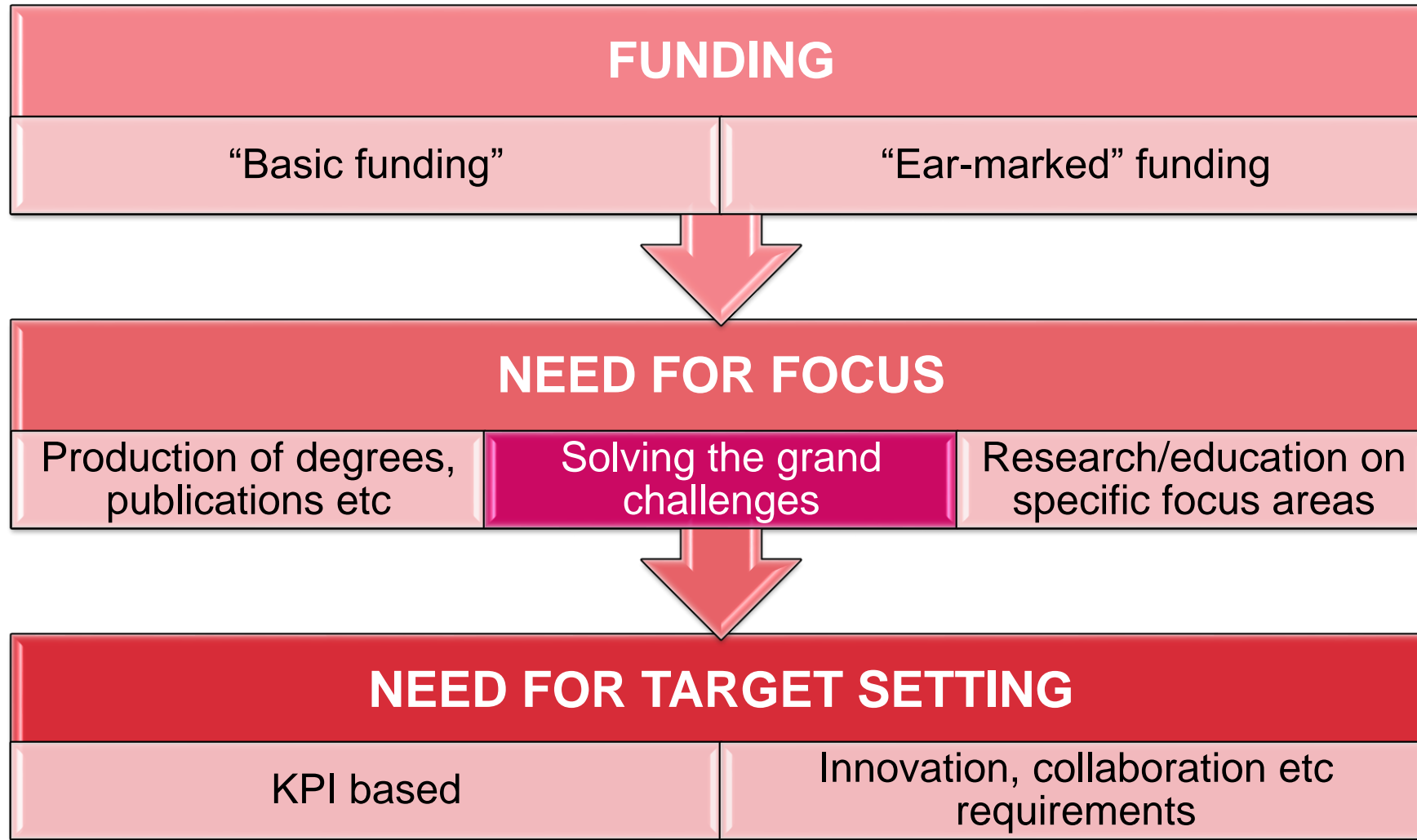




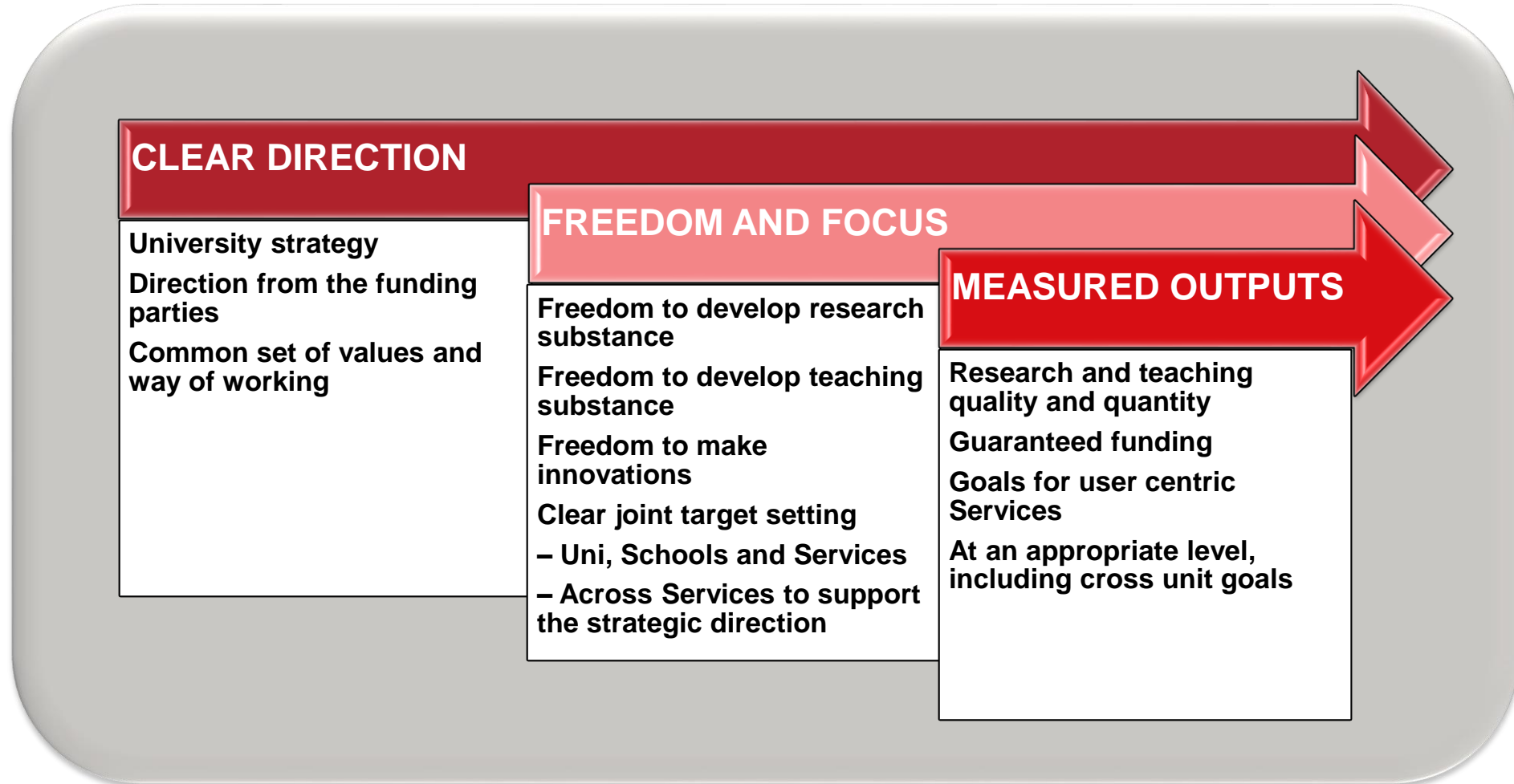
# Approach to performance



# Drivers for managing performance

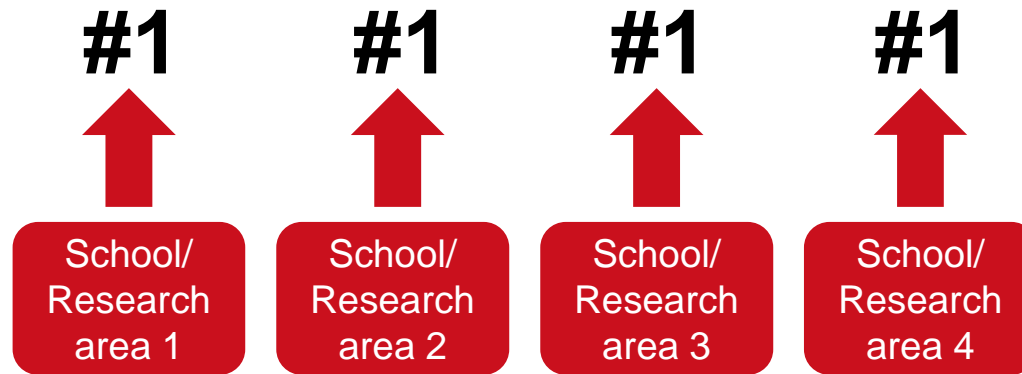


# Our choice: a hybrid model



# Our choice: Performance via collaboration

Healthy competition guarantees best results

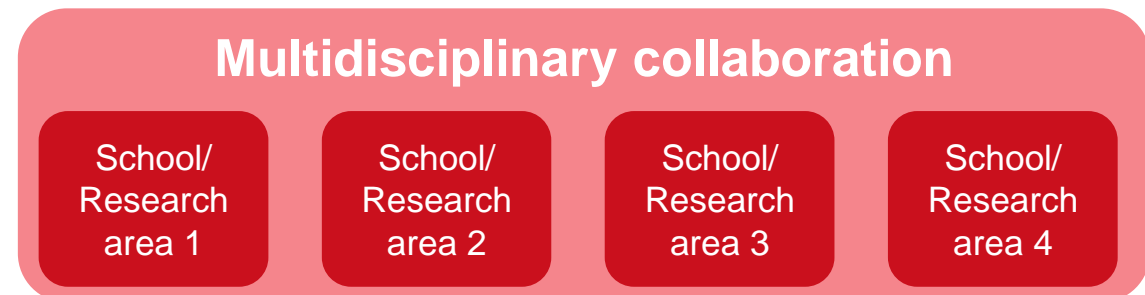


Our culture

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

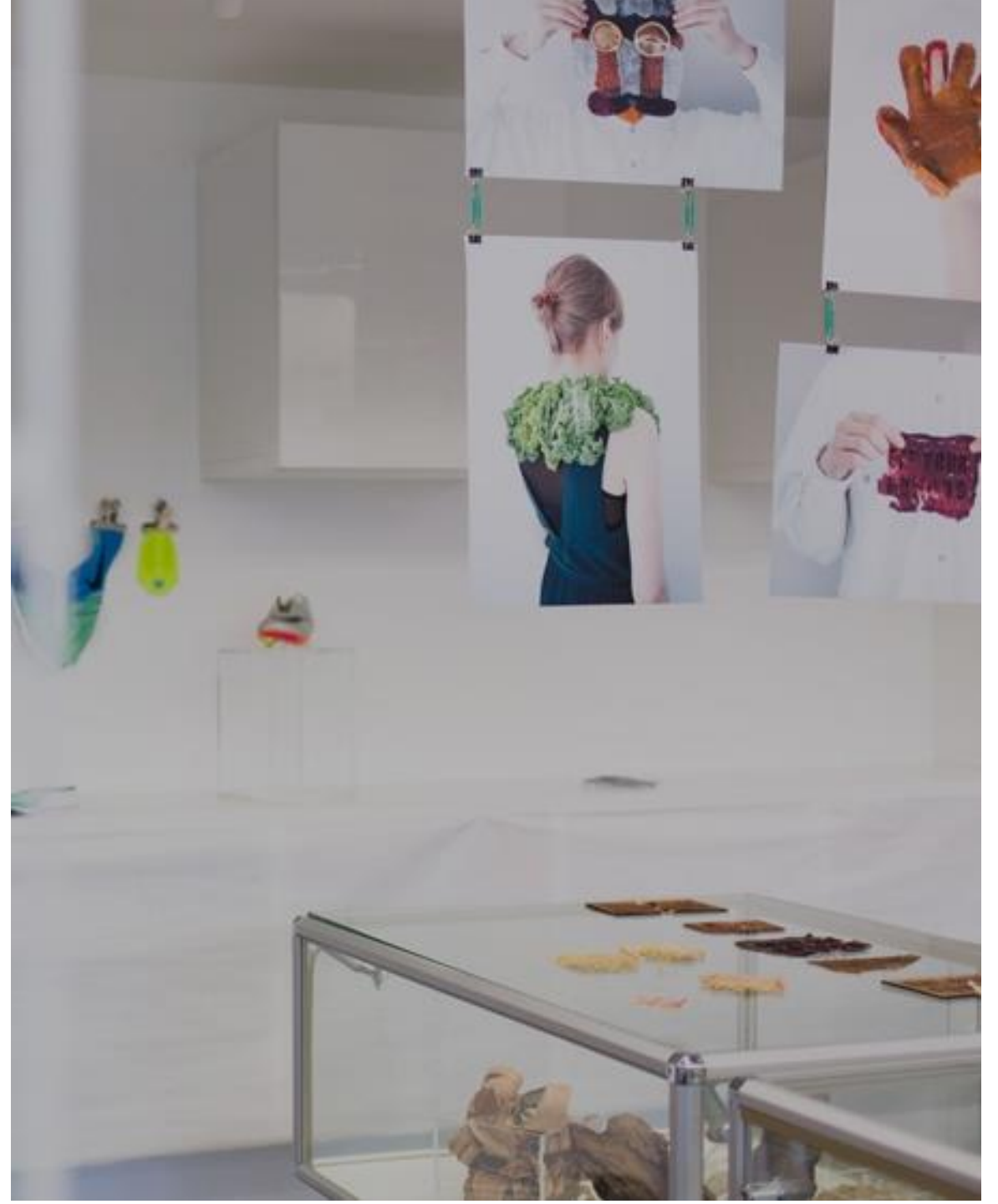
#1  
UNIVERSITY

Collaboration  
across boundaries  
guarantees best  
results

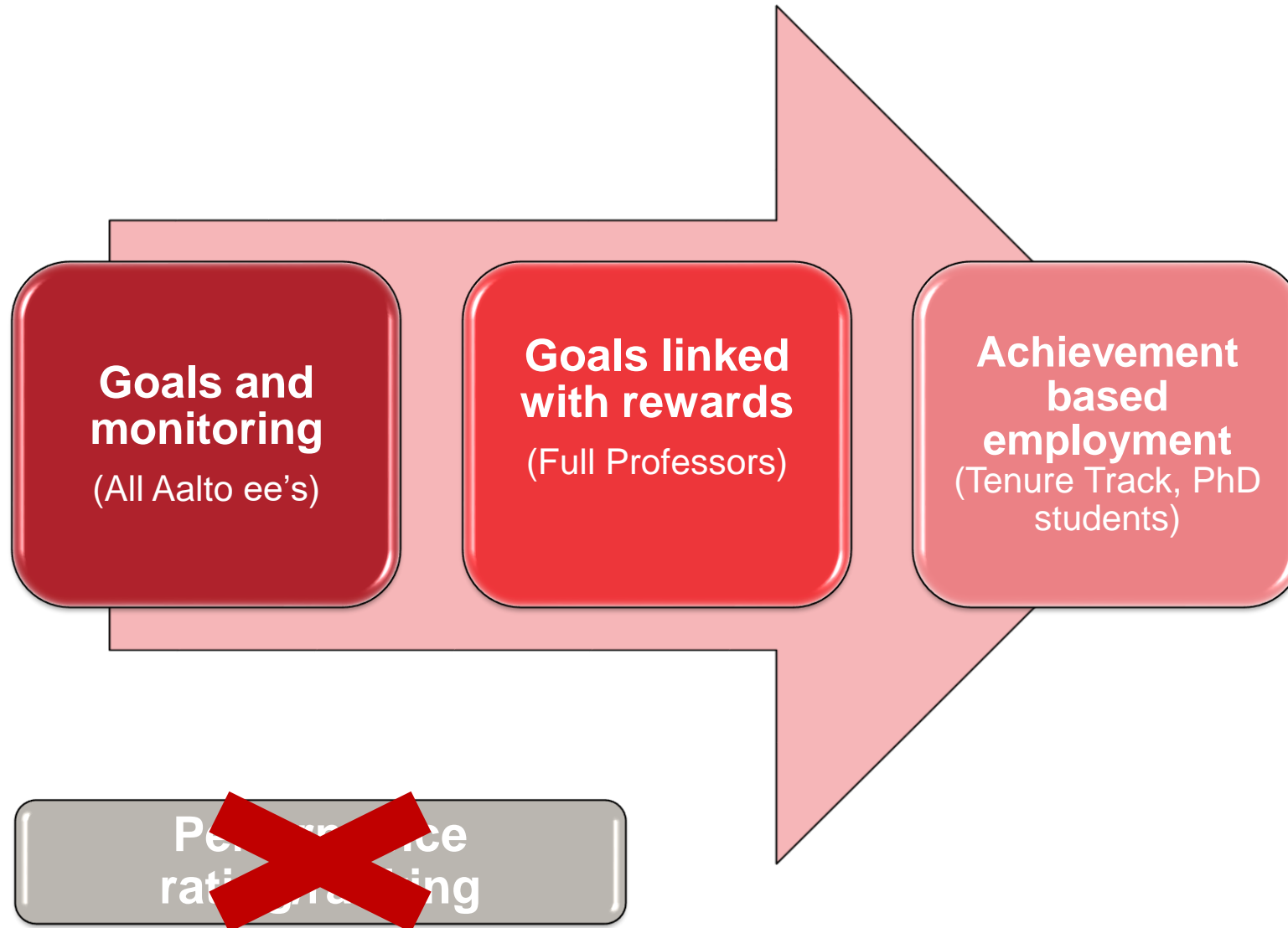


# Performance Management

**A?**



# Performance management - How?

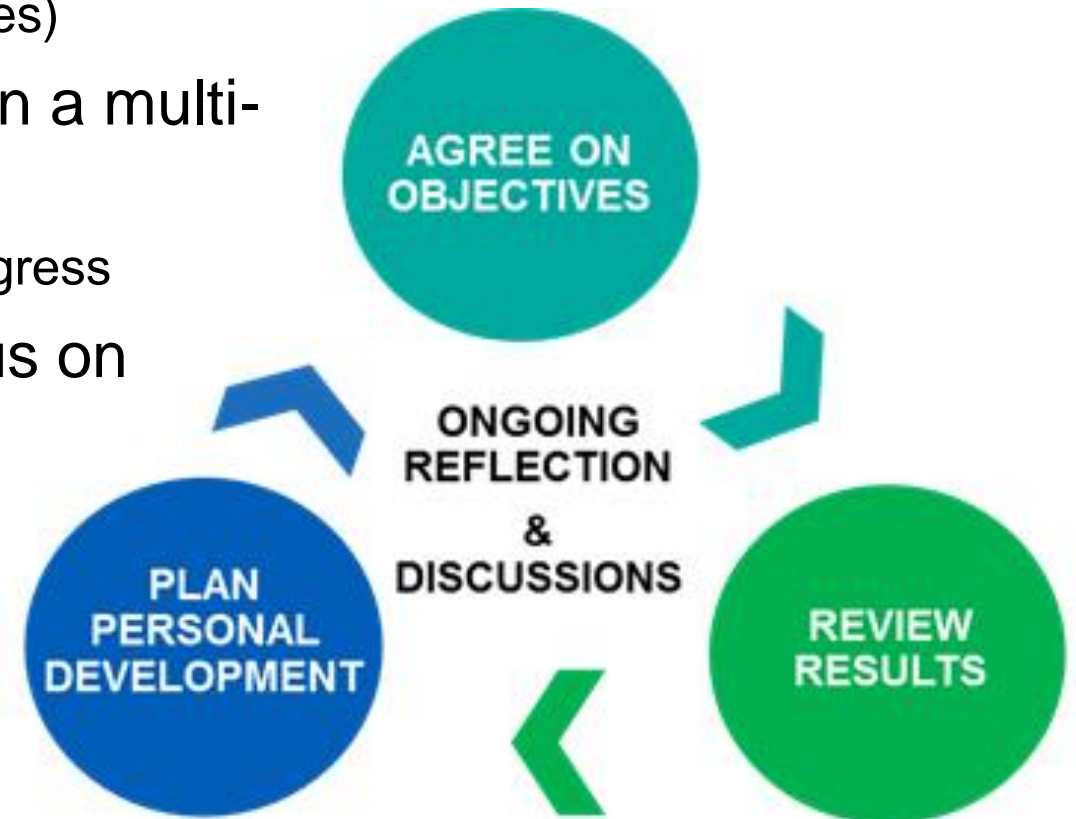




# Goals and Monitoring

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 Bi-  
Annual  
Dialogue**



**My Academic  
Career**

**My Progress**  
**My Goals & Workplan**  
**My Development**

**My Academic  
Career**

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

**In My Dialogue  
bi-annually**

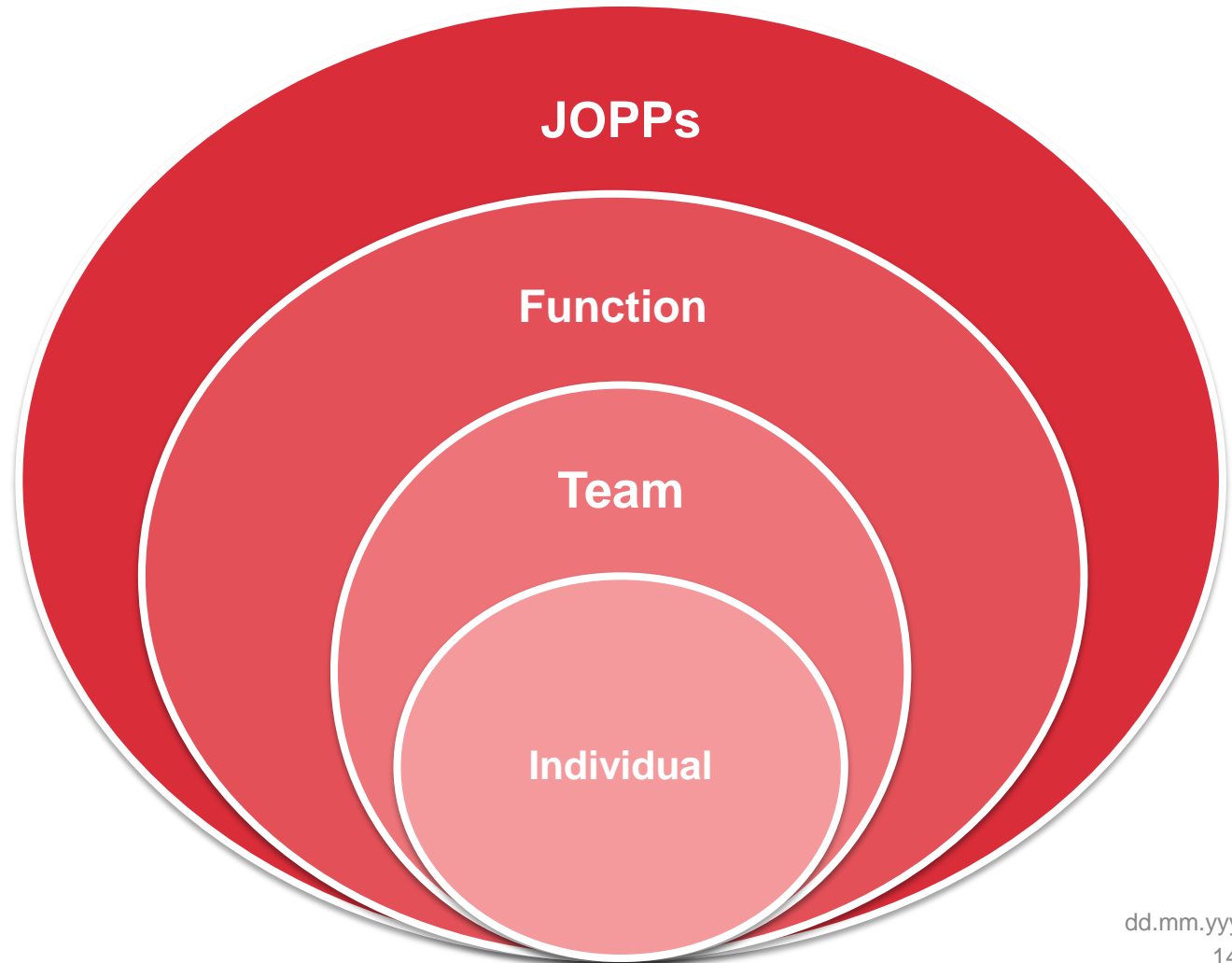
**Next career step**  
(e.g. tenure track  
advancement, PhD...)

**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?

Goals  
linked with  
rewards

- **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**

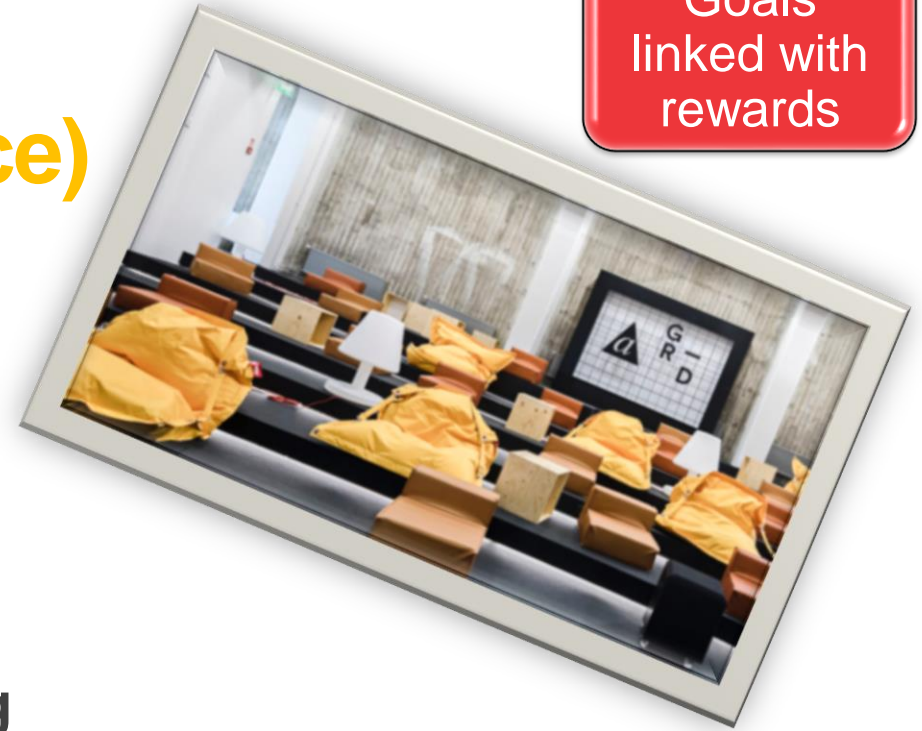




# Financial rewards: Short-term incentive program (not our choice)

Goals  
linked with  
rewards

- 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 between 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)

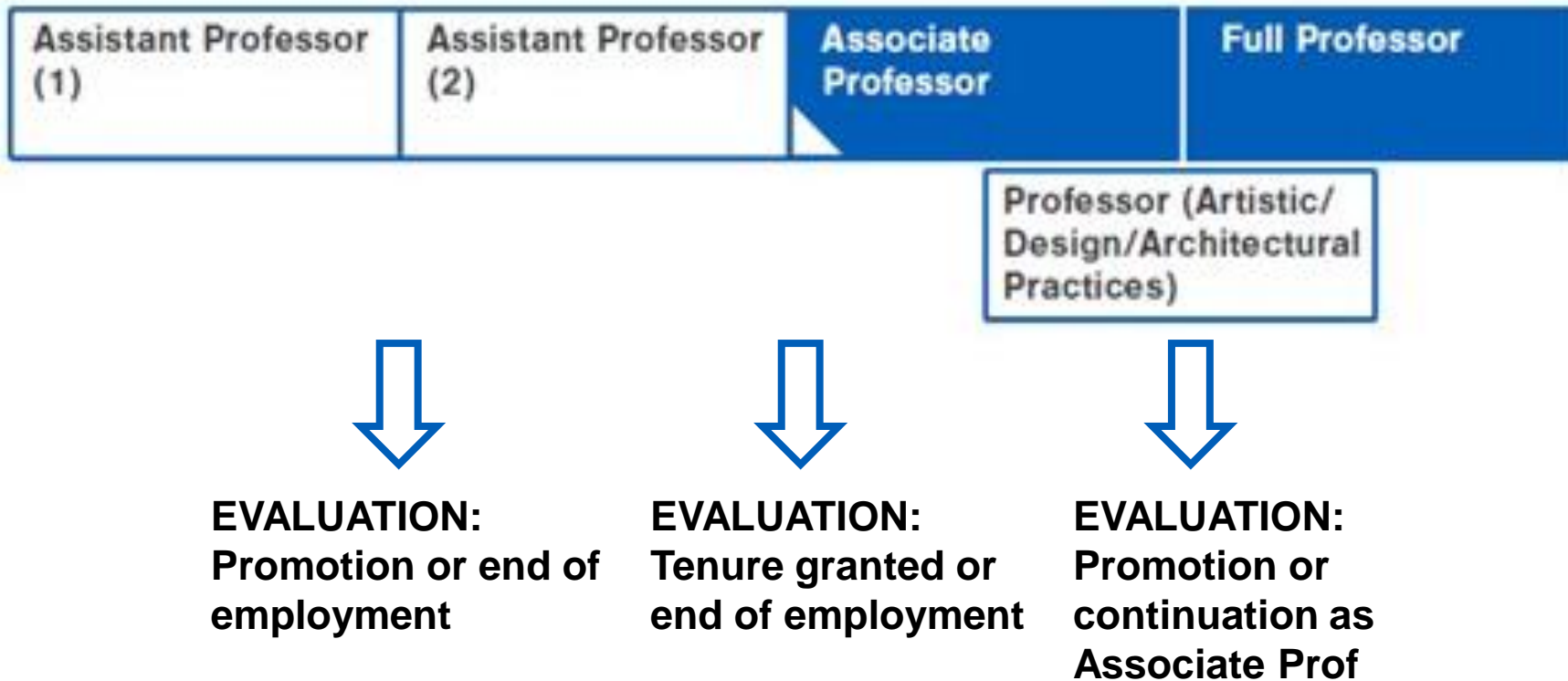
- + differentiation over time
- + longer term perspective
- permanent increase to salary mass

Goals  
linked with  
rewards

# Tenure Track: Expecting excellence

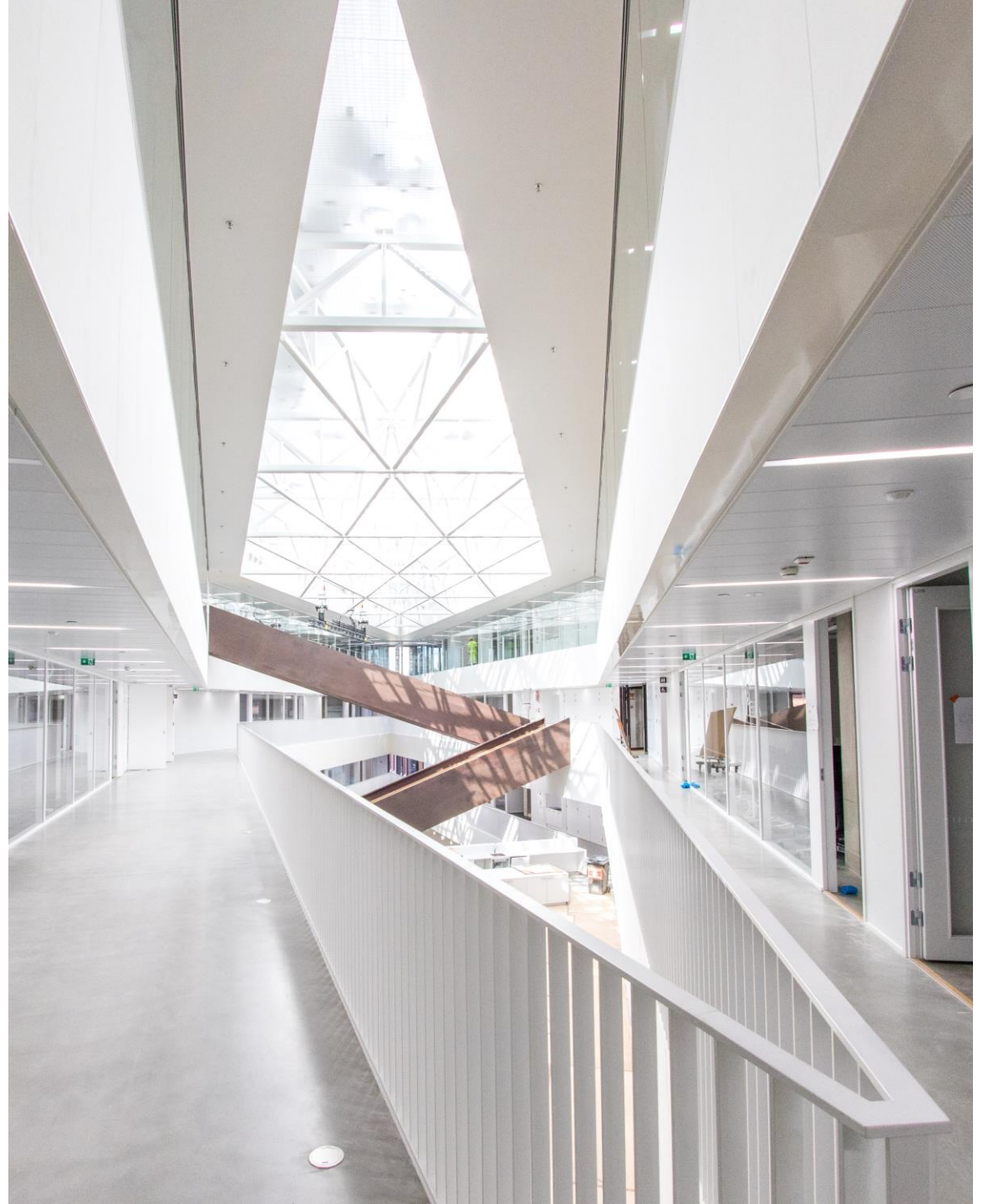
Achievement  
based  
employment

## Tenure track career system



# Developing Performance

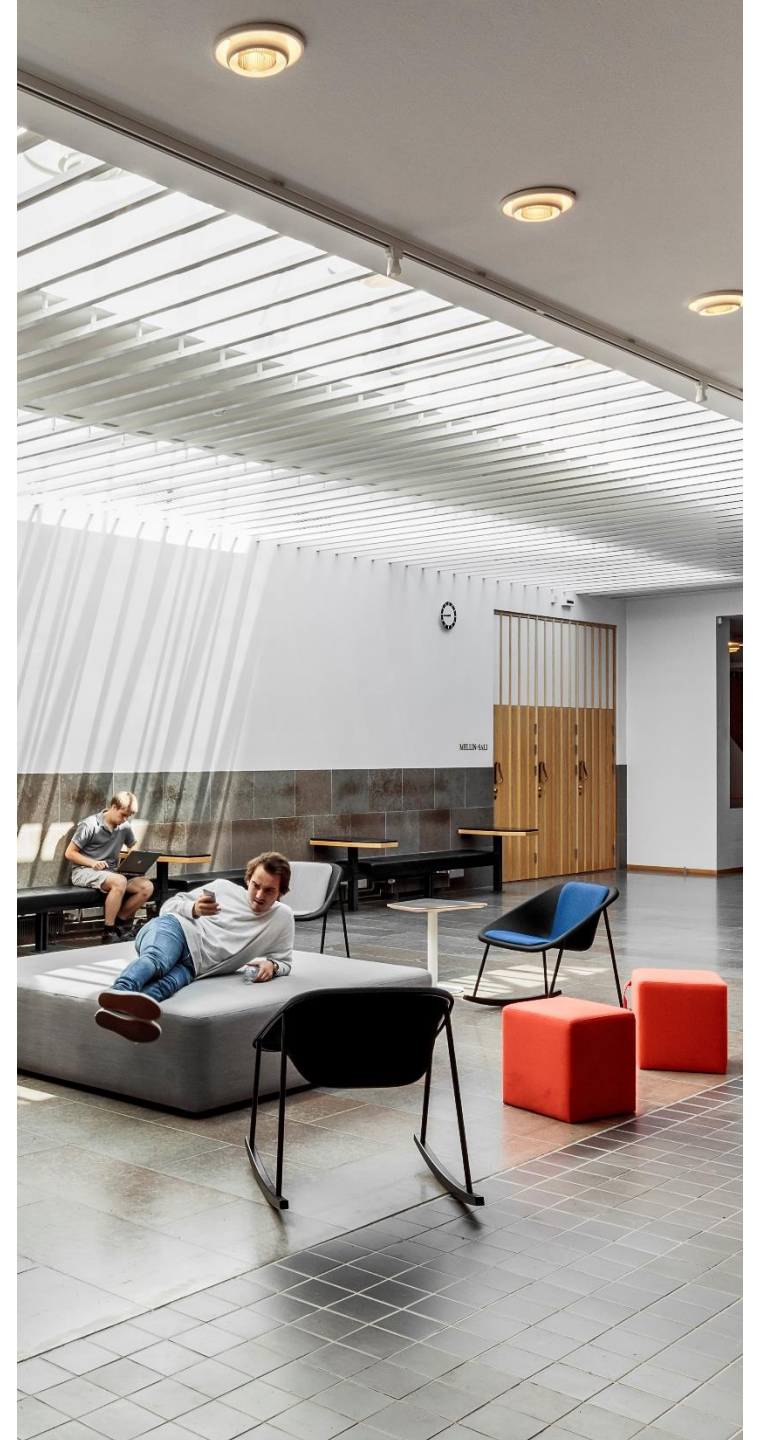
**A?**





# 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

# Towards a better world.



[aalto.fi](https://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

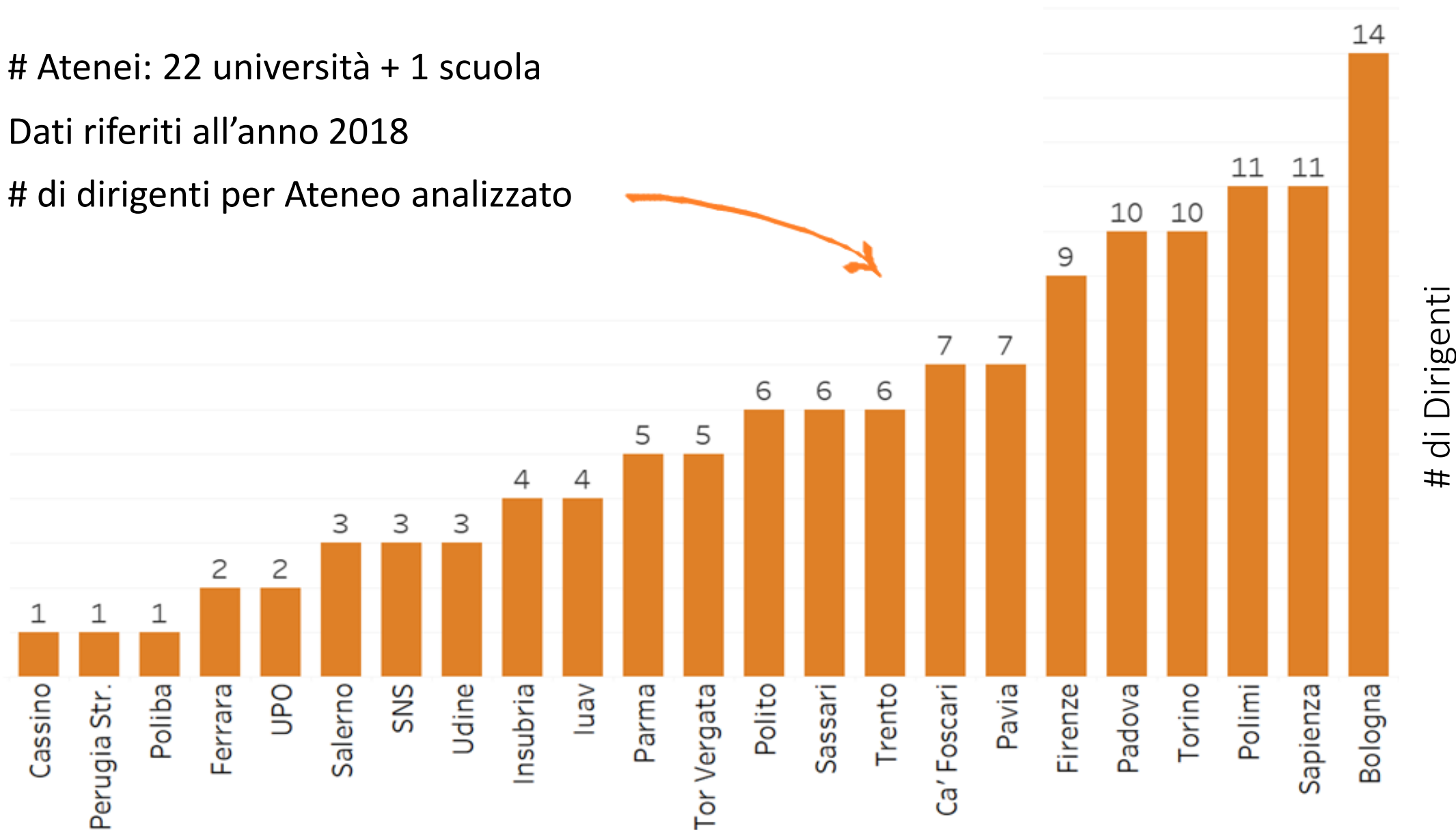
- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Piano Integrato
- Relazione sulla performance

+

**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

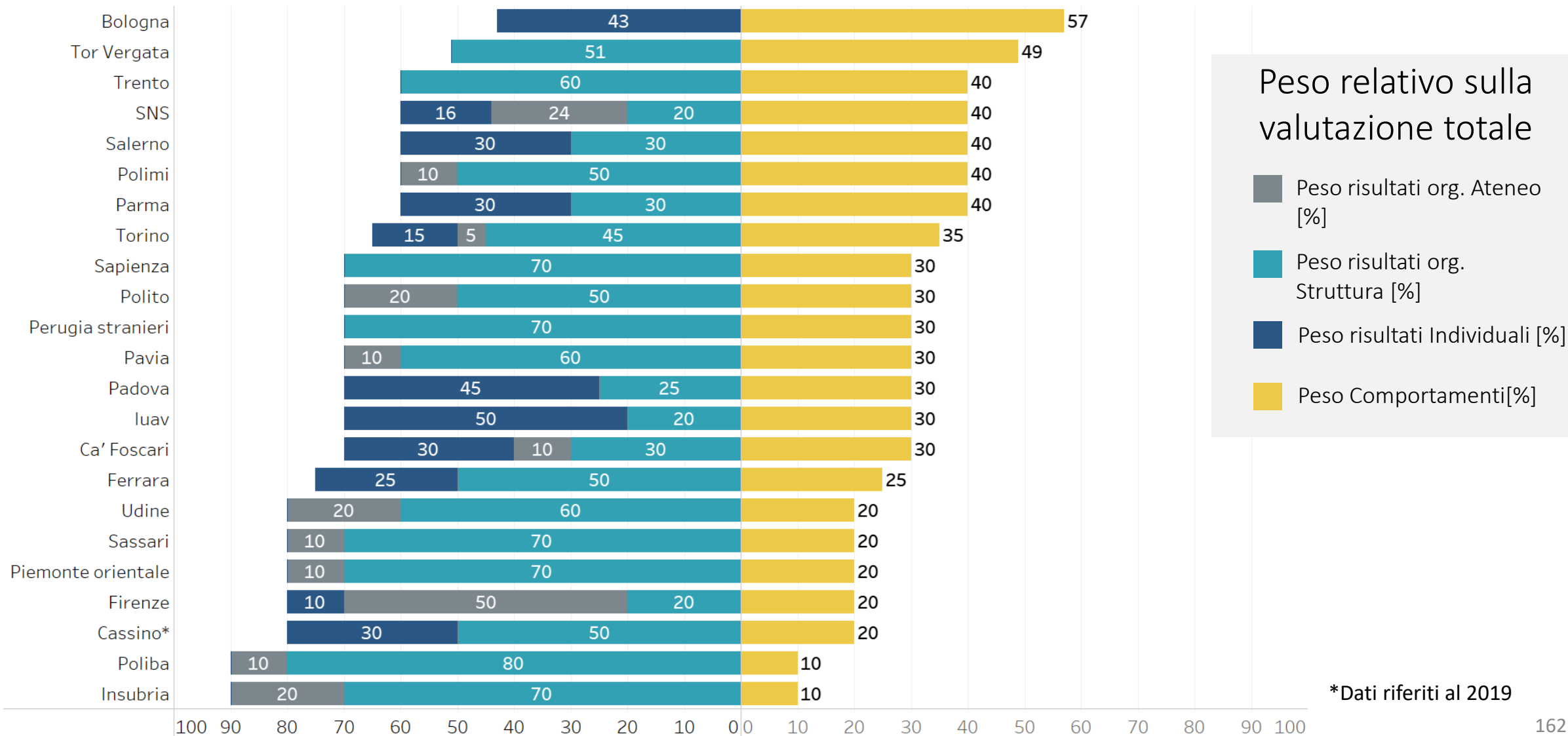


## Comportamenti

- 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)

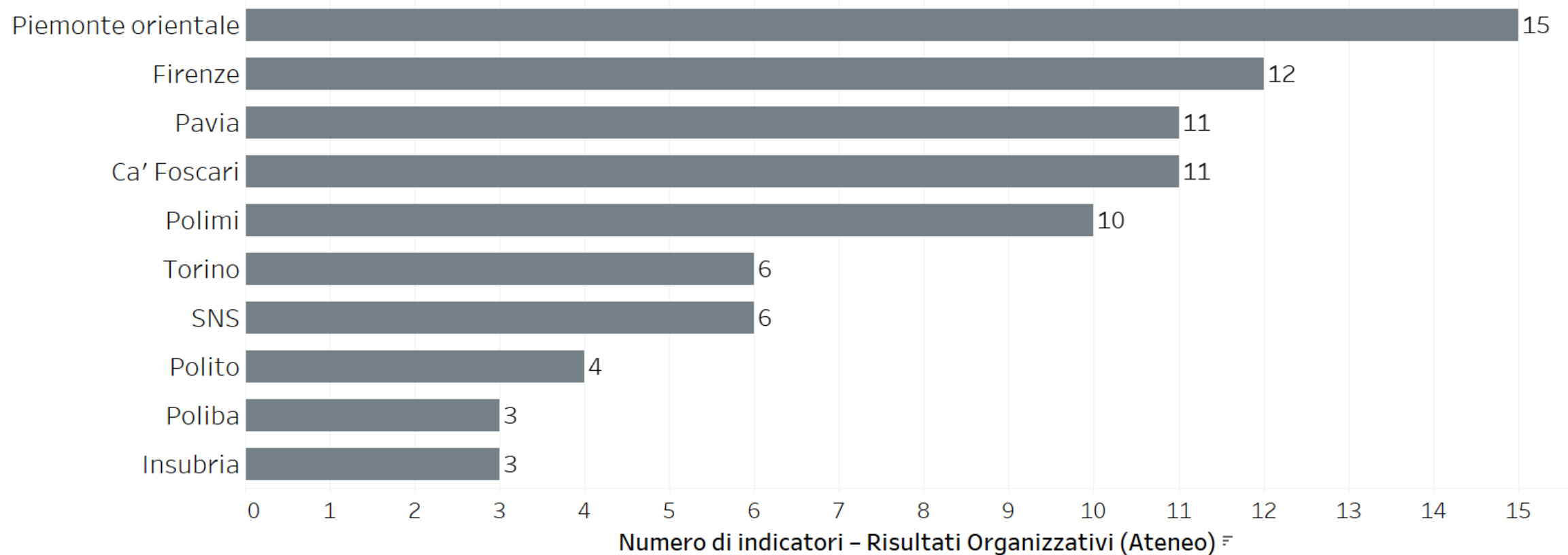
Risultati [%] ←|→ Comportamenti [%]



\*Dati riferiti al 2019

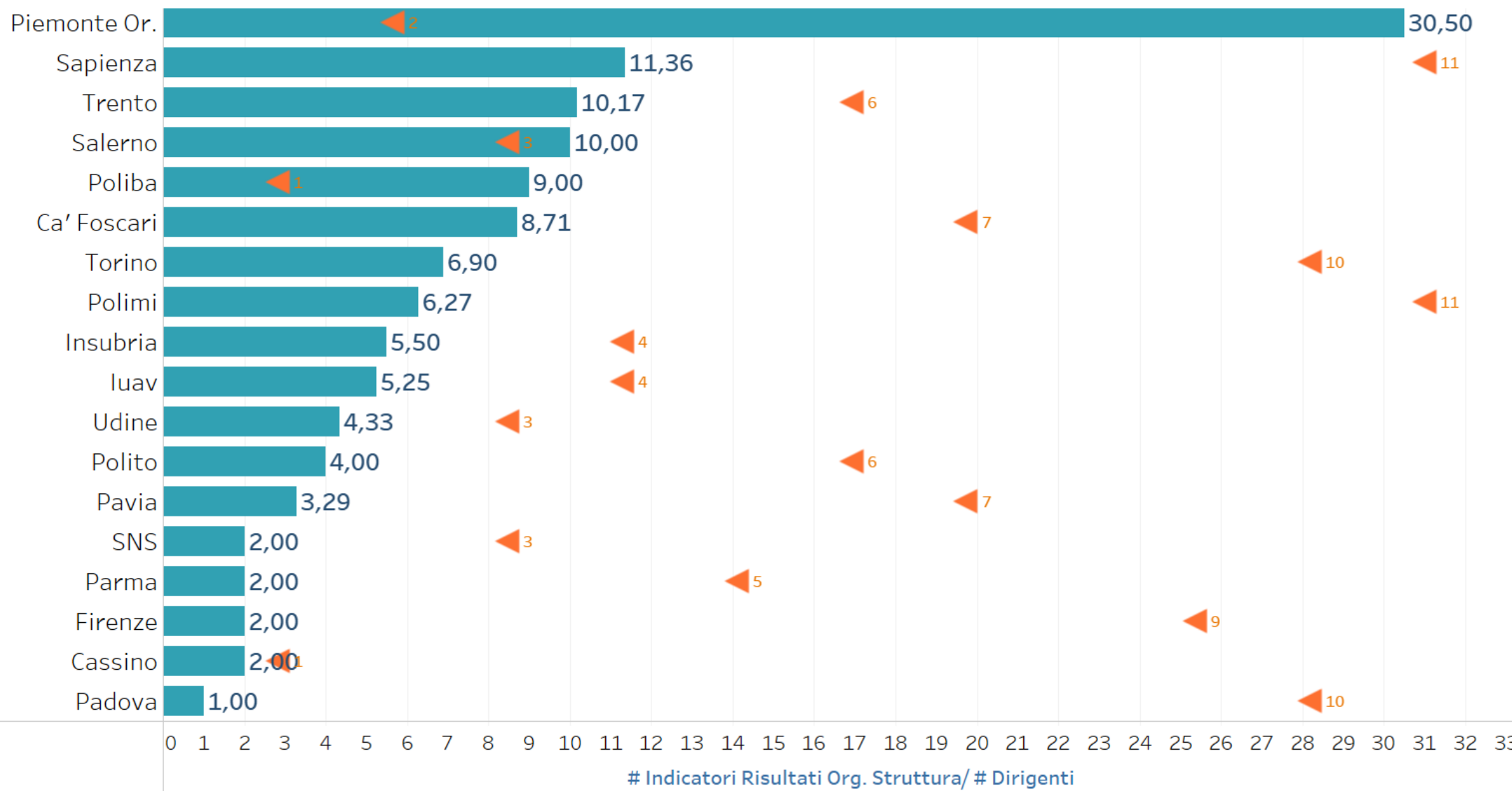
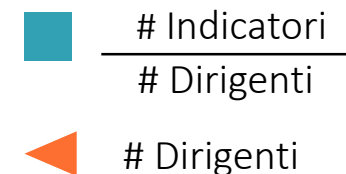
# Valutazione dei Dirigenti: Indicatori (1/2)

- # Indicatori associati ai Risultati Organizzativi di Ateneo



# Valutazione dei Dirigenti: Indicatori (2/2)

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



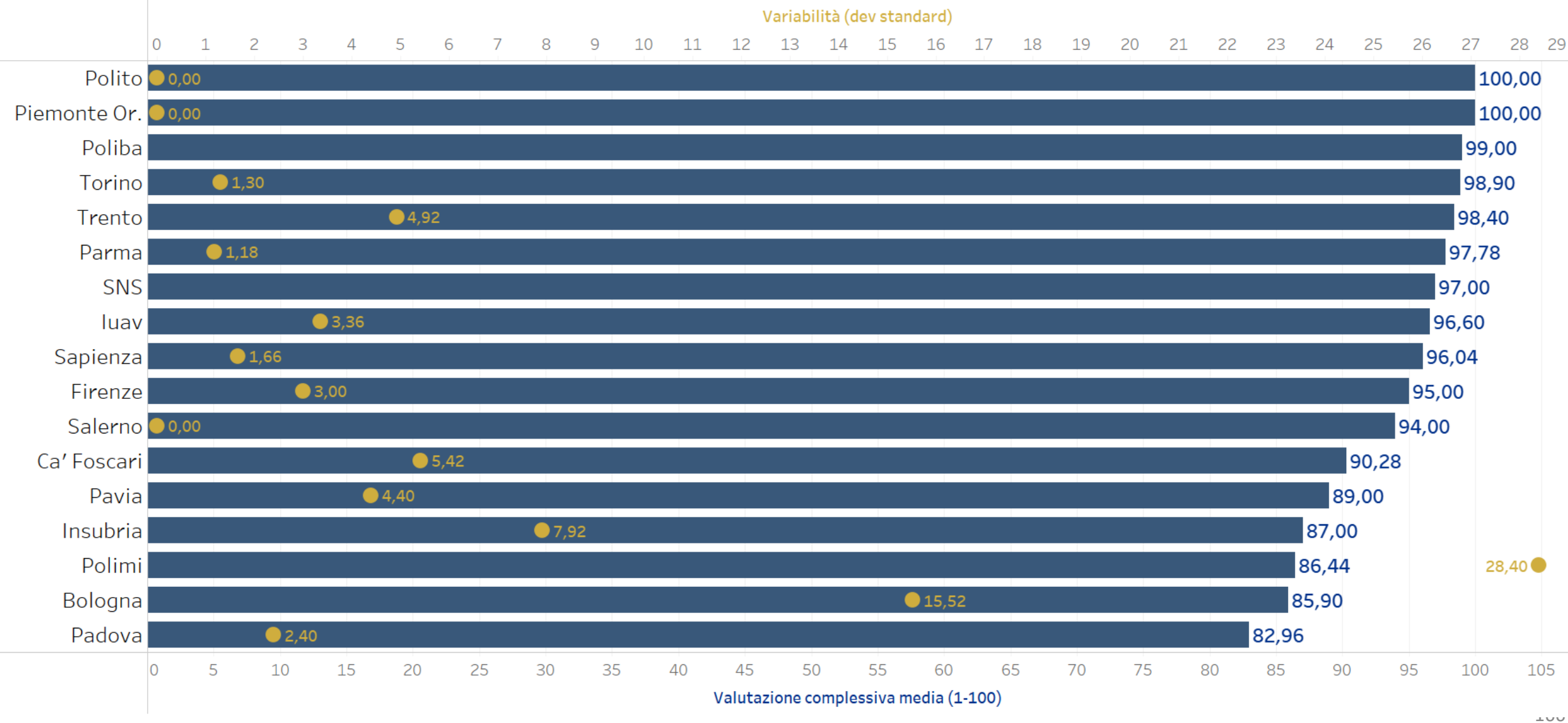
# Valutazione dei Dirigenti: Categorie di comportamento

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	3	5	

# Valutazione dei Dirigenti: I risultati della Valutazione

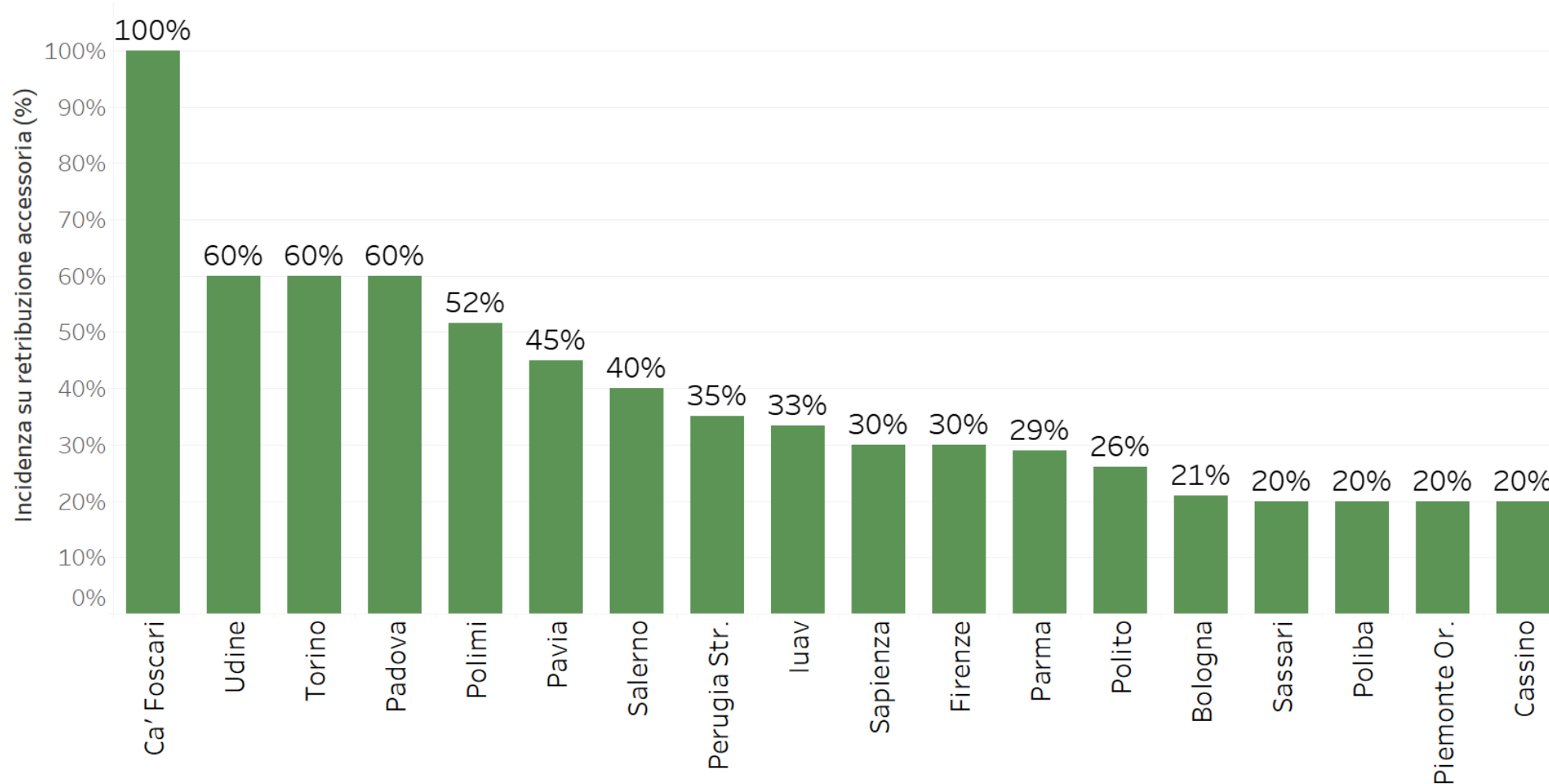
Valutazione media

Variabilità [Dev. Std.]



# Valutazione dei Dirigenti: Il legame con la retribuzione

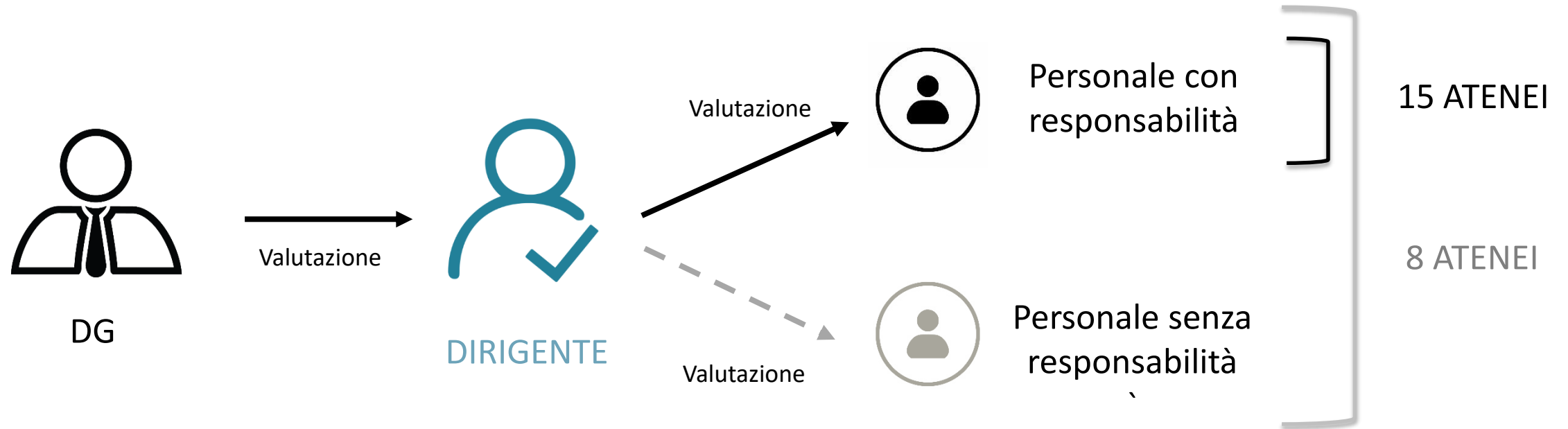
- Percentuale massima incidenza su retribuzione accessoria (in caso di raggiungimento dell'obiettivo)





# 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

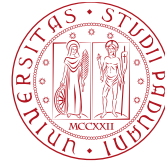
- Emergono tre principali categorie di comportamento per i dirigenti: *Pensiero analitico*, *Sviluppo delle risorse umane* e *Cooperazione*
- Importante anche la *capacità di valutare i propri collaboratori* (la valutazione come skill manageriale)



## Risultati delle valutazione

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

1222•2022  
**800**  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Progetto Good Practice 2018 «Performance Management»

Milano, 11 novembre 2019

di A. Scuttari  
Direttore Generale

# La valutazione del dirigente all'Università di Padova

1222-2022  
800  
ANNI



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 cinquantiesimi
Totale: 100/00		Valutatore – Direttore Generale			

# AMBITO 1: Organizzativa

1222 • 2022  
800  
ANNI



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

1222-2022  
8 ANNI



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) <i>Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</i>	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) <i>Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca</i>	2a) Fondi di ricerca acquisiti da bandi competitivi	Proventi per le ricerche con finanziamenti competitivi (incassi su voce corrispondente a A.13) valore pro-capite	22.392,88	12.686,13	16.500
	3) <i>Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti</i>	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

Medio

Basso

Alto

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 attirare 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.	Coefficiente di variazione Area $[X_i/X_{max} \cdot 10]$
	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 $[X'/5 \cdot 10]$
	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.	Valutazione DG
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 sistemica nella gestione dei rischi e nella valutazione delle priorità.	Valutazione DG
Assertività e autorevolezza	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.	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.	Valutazione DG
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.	Valutazione DG
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.	Valutazione DG
	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso.	Valutazione DG
	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.	Valutazione DG

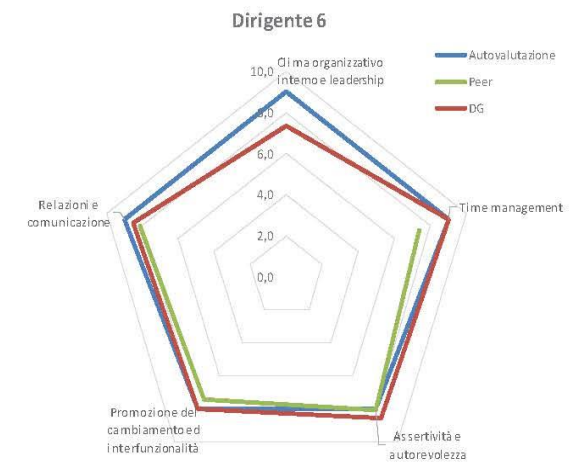
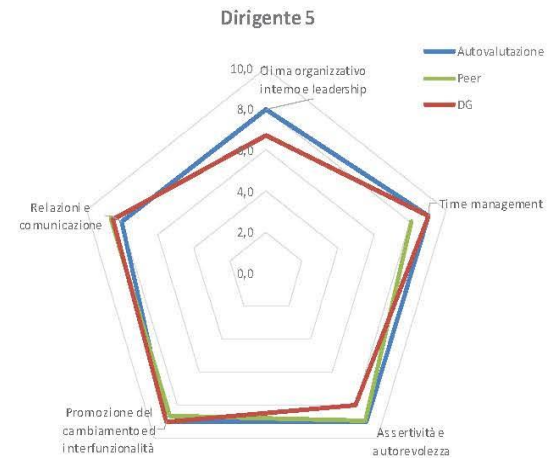
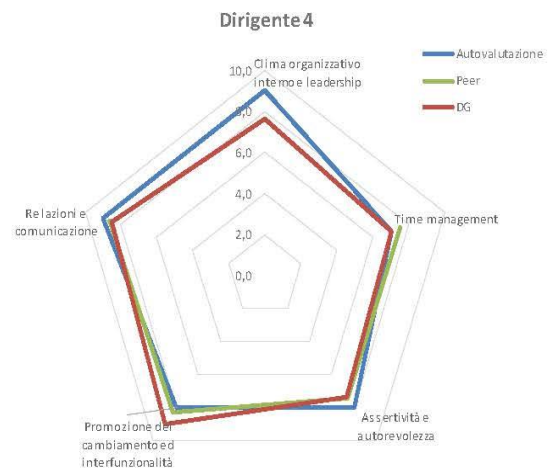
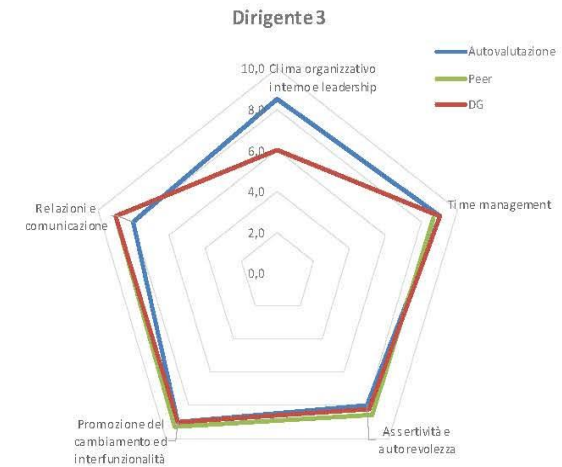
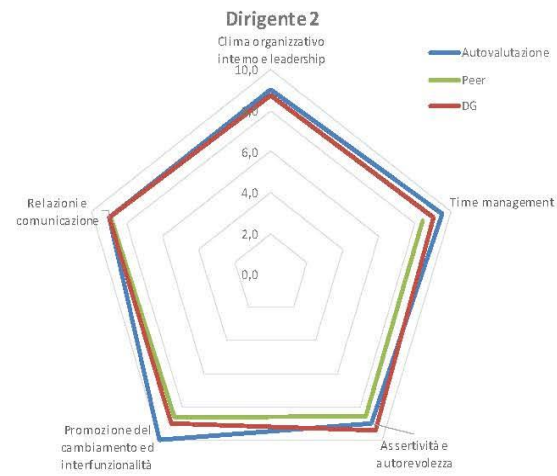
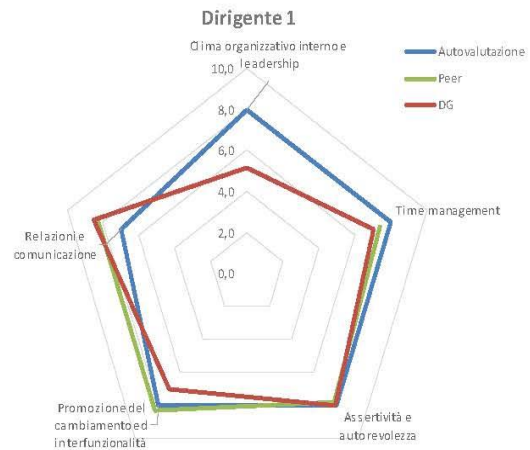


# IL FEEDBACK

1222 • 2022  
800 ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



# IL TIMING

1222 · 2022  
800  
ANNI



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
<b>MILESTONE: Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione singole strutture dell'Indice di Customer Satisfaction</b>	<b>Ufficio Controllo di Gestione</b>	<b>31 Maggio</b>
Rilevazione Indicatori di Programmazione	Ufficio Controllo di Gestione	Tempistiche MIUR

# Osservazioni Finali sulla Performance

1222 • 2022  
800  
ANNI



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

1222•2022  
800  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## I SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMUNICANO ESPLICITAMENTE 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»)



UNIVERSITÀ  
di **VERONA**

# Il benessere organizzativo

Progetto Good Practice 2018

riunione finale 11/11/19

*Giancarla Masè*

# Finalità

Ricognizione 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 psicomетria 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	-
<b>TOTALE</b>	<b>732</b>	<b>208</b>	<b>28%</b>

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



# 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 luav 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?



# 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

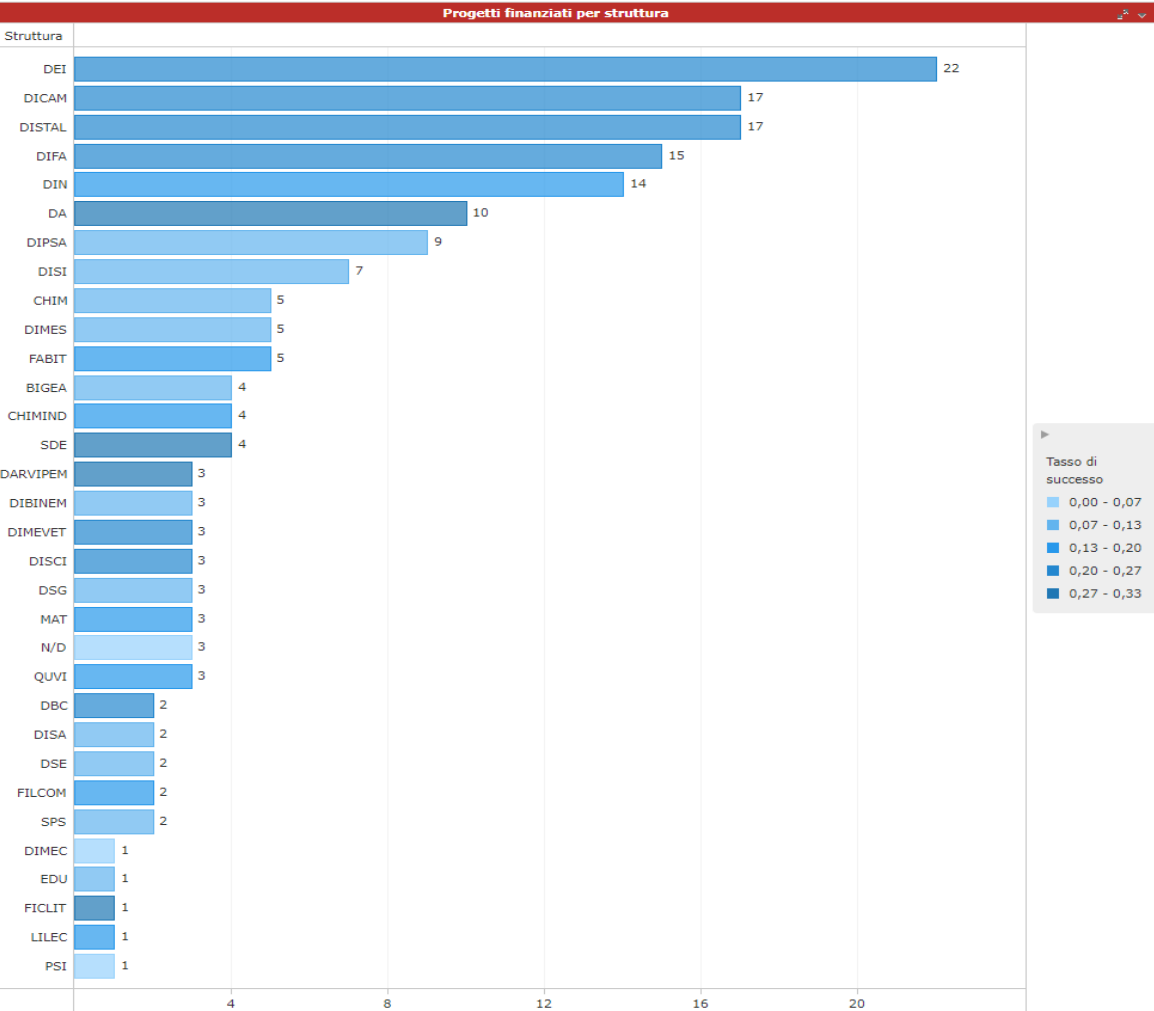


### DID - Didattica

	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

## Progetti UE



Dettaglio Progetti finanziati				
Progetto	Giorno inizio	Giorno fine	Contributo per l'Ateneo (contratto)	Contributo Tot. (contratto)
OLEUM	01-SET-2016	31-AGO-2020	886.625	4.878.861
PLOTINA	01-FEB-2016	31-GEN-2020	465.875	2.296.188
MADFORWATER	01-GIU-2016	31-MAG-2020	415.638	2.910.869
NoAW	01-OTT-2016	30-SET-2020	500.365	6.887.570
ABRACADABRA	01-MAR-2016	28-FEB-2019	217.825	1.993.169
AUTHENT-NET	01-APR-2016	31-MAR-2018	17.000	499.534
RETINA	01-MAR-2016	28-FEB-2018	320.063	949.160
MINIMA	01-MAG-2016	30-APR-2018	192.000	582.780
PreventIT	01-GEN-2016	31-DIC-2018	378.094	4.000.000
GLOBUS	01-GIU-2016	31-MAG-2020	404.750	2.498.996
PERCEIVE	01-SET-2016	31-AGO-2019	594.385	2.499.367
AUTOPACE	01-MAR-2016	28-FEB-2018	74.813	599.868
SYSTEM-RISK	01-GEN-2016	31-DIC-2019	258.061	3.884.131
PANINI	01-GEN-2016	31-DIC-2019	258.061	2.873.942
MIREL	01-GEN-2016	31-DIC-2019	198.000	1.152.000
BRIGAD	01-MAG-2016	30-APR-2020	607.187	7.739.806
CARIM	01-GEN-2016	31-DIC-2017	261.250	1.930.034
GrapheneCore1	01-APR-2016	31-MAR-2018	160.000	89.000.000
SIC	01-FEB-2016	31-GEN-2019	297.888	2.991.906
CoHERE	01-APR-2016	31-MAR-2019	160.961	2.499.652
LIFE MARINAPLAN PLUS	01-OTT-2016	31-DIC-2019	290.547	1.452.807
LIFE AGROWETLANDS II	01-SET-2016	30-GIU-2020	347.681	559.591
EUFRUIT	01-MAR-2016	28-FEB-2019	86.721	1.734.238
CROWD-FUND-PORT	01-LUG-2016	30-GIU-2019	214.230	1.995.310
iSCAPE	01-SET-2016	31-AGO-2019	495.350	5.850.829
Pro-GET-OnE	01-MAG-2017	30-APR-2021	549.537	3.752.534
CASTLE	01-LUG-2016	30-GIU-2022	595.126	9.168.169
MARKTHEPIG	01-GIU-2016	31-MAG-2018	168.277	168.277
SustUrbanFoods	01-GIU-2016	31-MAG-2018	168.277	168.277
QUMEC	01-GIU-2016	31-MAG-2018	180.277	180.277
TROPICSAFE	01-MAG-2017	30-APR-2021	577.519	3.999.964
NANOMEMC2	01-OTT-2016	30-SET-2019	653.750	4.990.815
LEGVALUE	01-GIU-2017	31-MAG-2021	270.000	5.000.000
STAR-ProBio	01-MAG-2017	30-APR-2020	309.989	4.983.872
4PRIMA	01-MAG-2016	28-FEB-2018	20.000	1.999.379
MedAID	01-MAG-2017	30-APR-2021	197.298	6.999.996
MAGIC	01-LUG-2017	30-GIU-2021	310.750	5.999.988
LEAPS	01-OTT-2016	30-SET-2021	2.362.950	2.362.950
BLINDSPOT	01-SET-2016	31-AGO-2021	237.331	2.492.033
BE-OI	01-OTT-2016	30-SET-2019	24.000	2.223.000
ROCK	01-MAG-2017	30-APR-2020	659.241	9.873.586
PRISM	01-APR-2016	31-MAR-2019	100.000	8.080.000
RES URBIS	01-GEN-2017	31-DIC-2019	89.875	2.996.689
SeaDataCloud	01-NOV-2016	31-OTT-2020	130.000	9.999.738
AgriMax	01-OTT-2016	30-SET-2020	424.819	12.484.461
Biotech-Ma	DATA NON PRESENTE	DATA NON PRESENTE	93.949	297.374
BIOWAYS	01-OTT-2016	30-SET-2018	106.000	965.750
SOCIETY	01-GIU-2016	30-NOV-2017	98.338	155.375
Europe Engage	DATA NON PRESENTE	DATA NON PRESENTE	33.039	440.115

# I cruscotti: Polimi

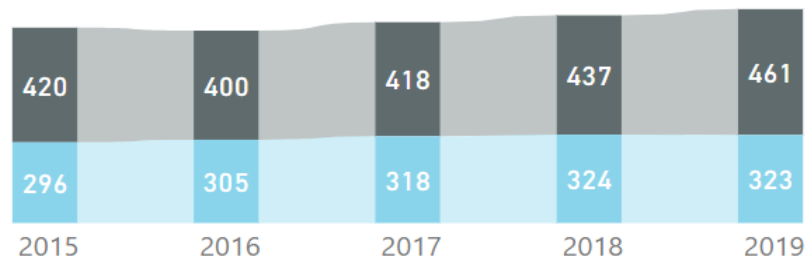


## Evoluzione Tot Personale (Doc+PTA+Assegni)



## Evoluzione Assegni di Ricerca

● Assegni di ricerca ● Assegni di ricerca Post Doc

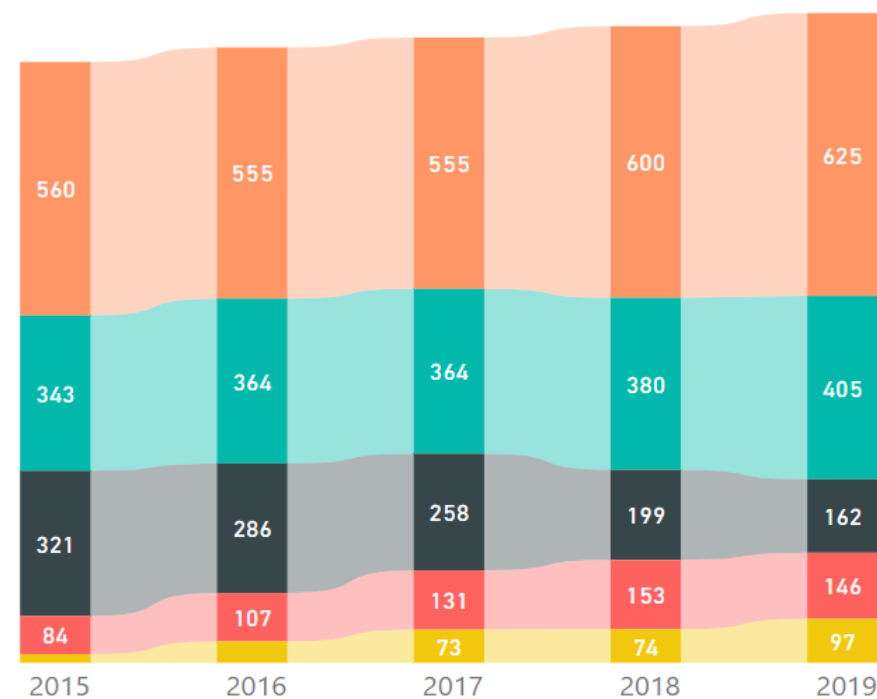


## Evoluzione Personale Tecnico Amministrativo



## Evoluzione Personale Docente

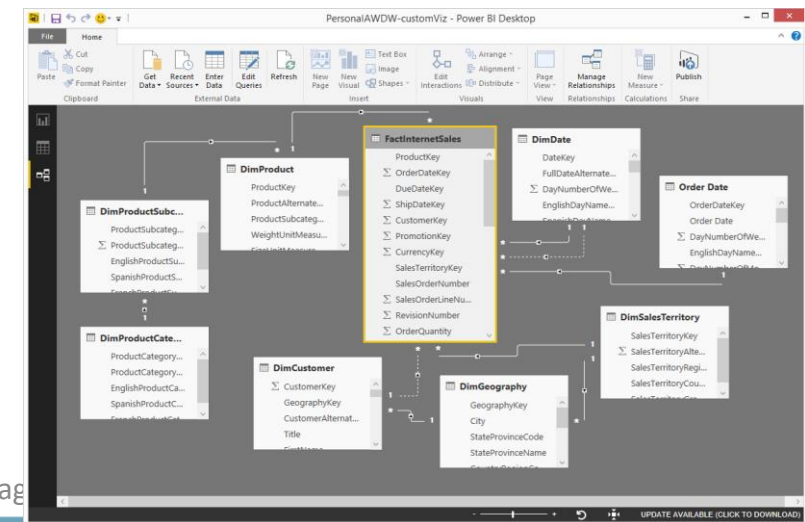
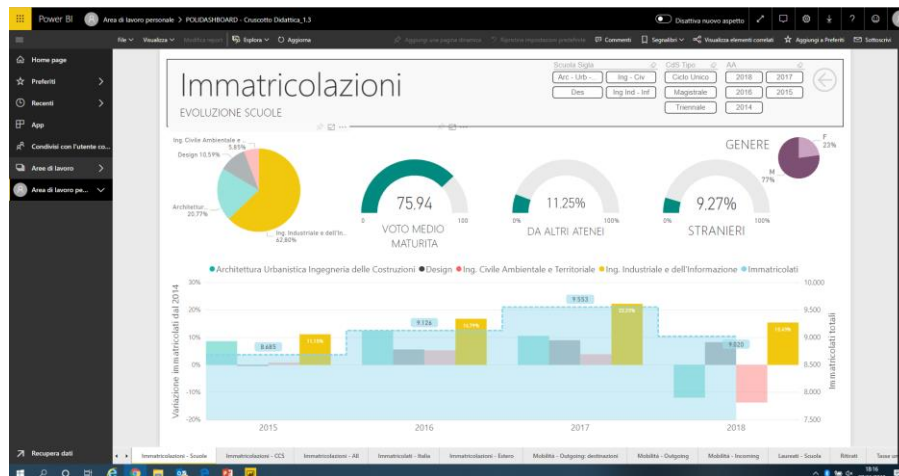
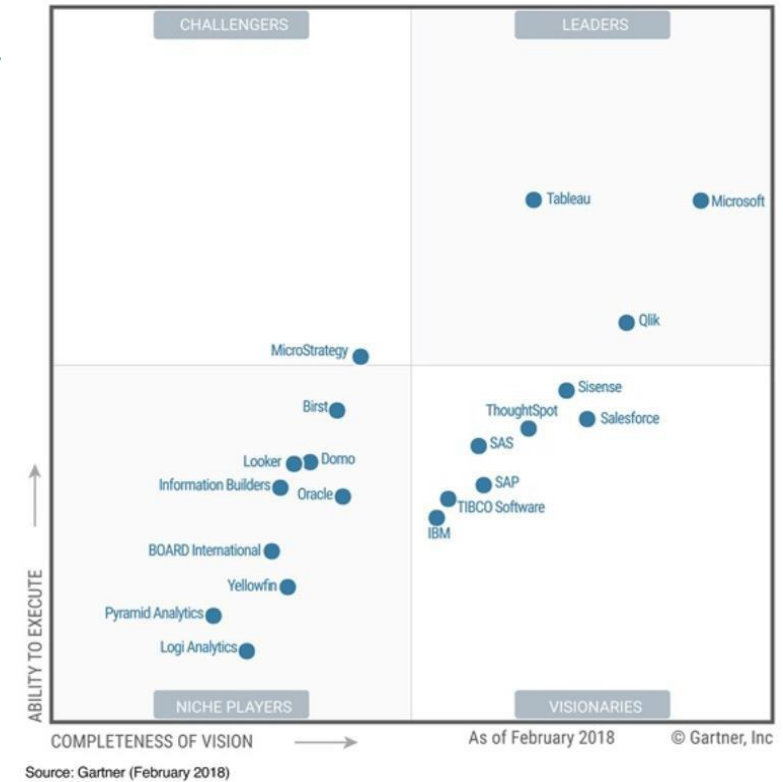
● Professori Associati ● Professori Ordinari ● Ricercatori Universitari ● RTDA ● RTDB



Ultimo aggiornamento  
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

- luav
- Politecnico di Milano

# I cruscotti

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

# Il cruscotto degli indicatori di performance luav

**Università luav di Venezia**

**DG – Servizio CDG**

# La realizzazione del cruscotto

## Premessa

**Il «Cruscotto Iuav» 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

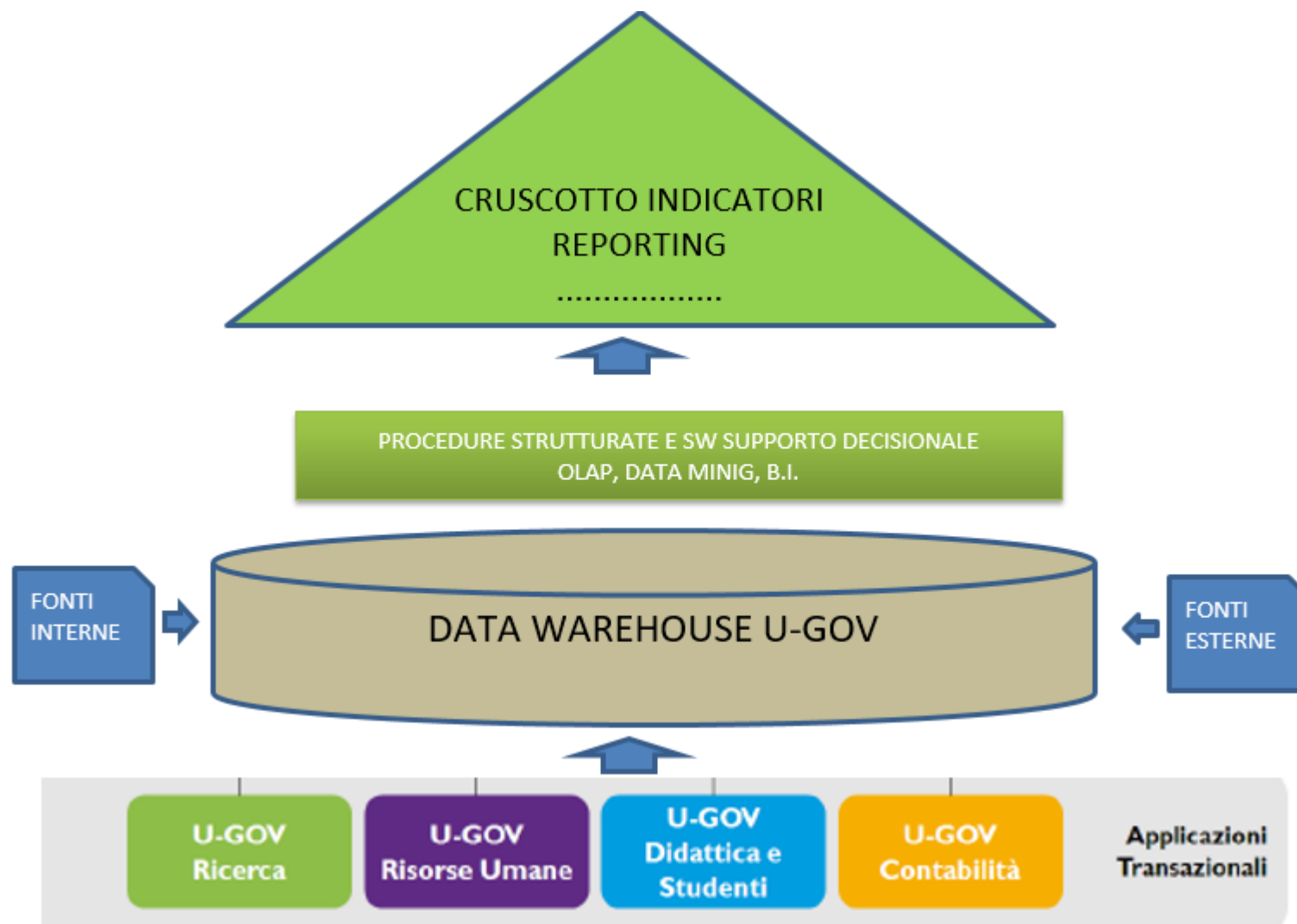
per **aprire e visualizzare** il cruscotto l'utente utilizza il link [www.iuav.u-gov.it](http://www.iuav.u-gov.it) e nella maschera dell'autenticazione centralizzata dovrà inserire il proprio login e password

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

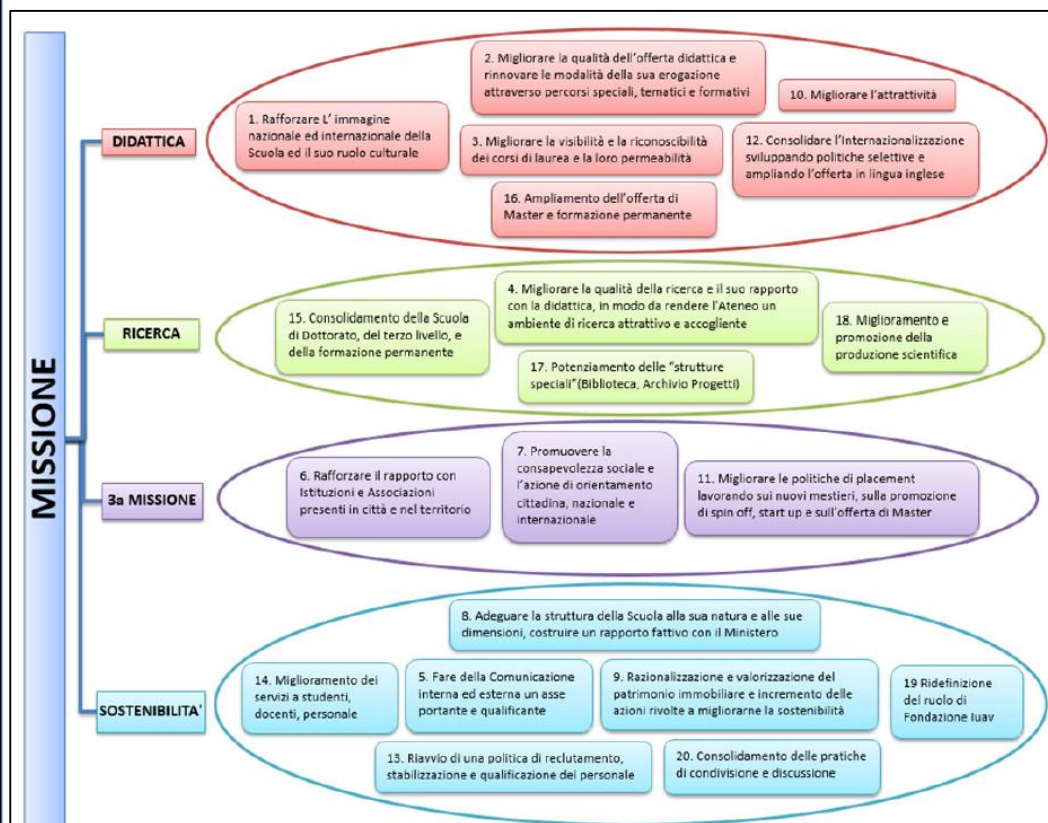




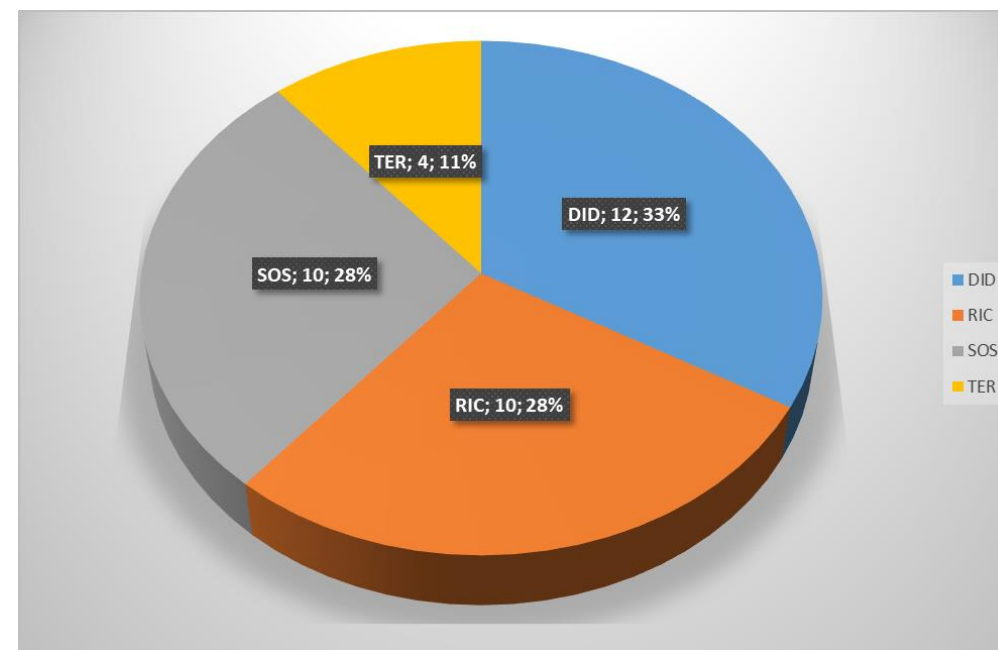
# L'articolazione del cruscotto

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

## PIANO STRATEGICO IUAV



## CRUSCOTTO INDICATORI IUAV



# Cruscotto: la maschera di accesso

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



Cruscotto Direzionale di Ateneo x

< > 1 / 1

Prospettiva: Tutti i valori (dropdown menu open showing: Tutti i valori, Didattica, Ricerca, Sostenibilità, Terza Missione)

Anno: 2018 (dropdown menu)

Nascondi NA: ☐ No ☒ Si

Output Type: HTML (Single Page) (dropdown menu)

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

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 %	
	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%	2,51%	+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	17,50%	20,00%	18,92%	-2,40% ▼	-1,32% ▼	
	D200		N iniziative Comunità 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		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	
	R160		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	
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		% posti 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 didattici, periodo 2016-18

<div>  <b>Cruscotto Direzionale di Ateneo</b> </div> <div>  </div>								
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% ▲	-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 1° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	4,11%	2,79%	2,75%	+1,32% ▲	+1,36% ▲
	D130		Percentuale di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei - iC4	38,49%	33,21%	38,27%	+5,27% ▲	+0,22% ▲
	D140		Percentuale di iscritti al 1° 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 1° 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



















<div>  <b>Cruscotto Direzionale di Ateneo</b>  </div>								
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

### 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




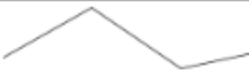





Cruscotto Direzionale di Ateneo								
								
TER - Terza Missione								
	Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
	T100		N Eventi e mostre di ateneo	95,00	60,00	NA	+58,33% ▲	NA
	T110		Soddisfazione dei tirocinanti	4,55	4,50	NA	+1,11% ▲	NA
	T120		Soddisfazione 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

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

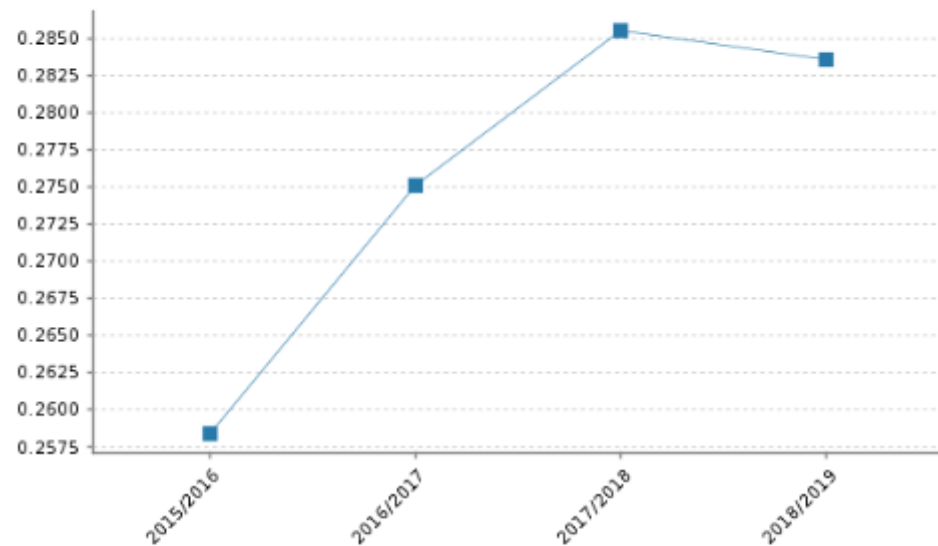
# Visualizzazione analitica

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% ▲

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

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% ▲

#### Aggiornamento Data Warehouse

DM Personale	03/07/2019
DM Contabilità finanziaria	
DM Contabilità analitica	
DM Segr. Studenti	07/07/2019

#### Scheda KPI

Codice	D110
Nome	Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni
Descrizione	Numeratore: Avvii di carriera al I anno* nell'a.a. X/X+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella dove è erogato il corso. Denominatore: Avvii di carriera al I anno* a corsi di laurea L nell'a.a. X/X+1. Fonte banca dati
Regola di calcolo	$[N^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU) provenienti da altre regioni}] / [N^{\circ} \text{ immatricolati (L e LMCU)}]$
Unità di misura	Percentuale
Tipo di calcolo	Absoluto
Stato	Attivo
Tipologia indicatore	Consuntivo
Data inizio validità	24/07/2018
Data fine validità	-
Stakeholder	-
Obiettivo	-
Fonte dati	-
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](mailto: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**

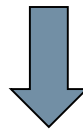
**Sostenibilità  
lungo periodo**



# 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*

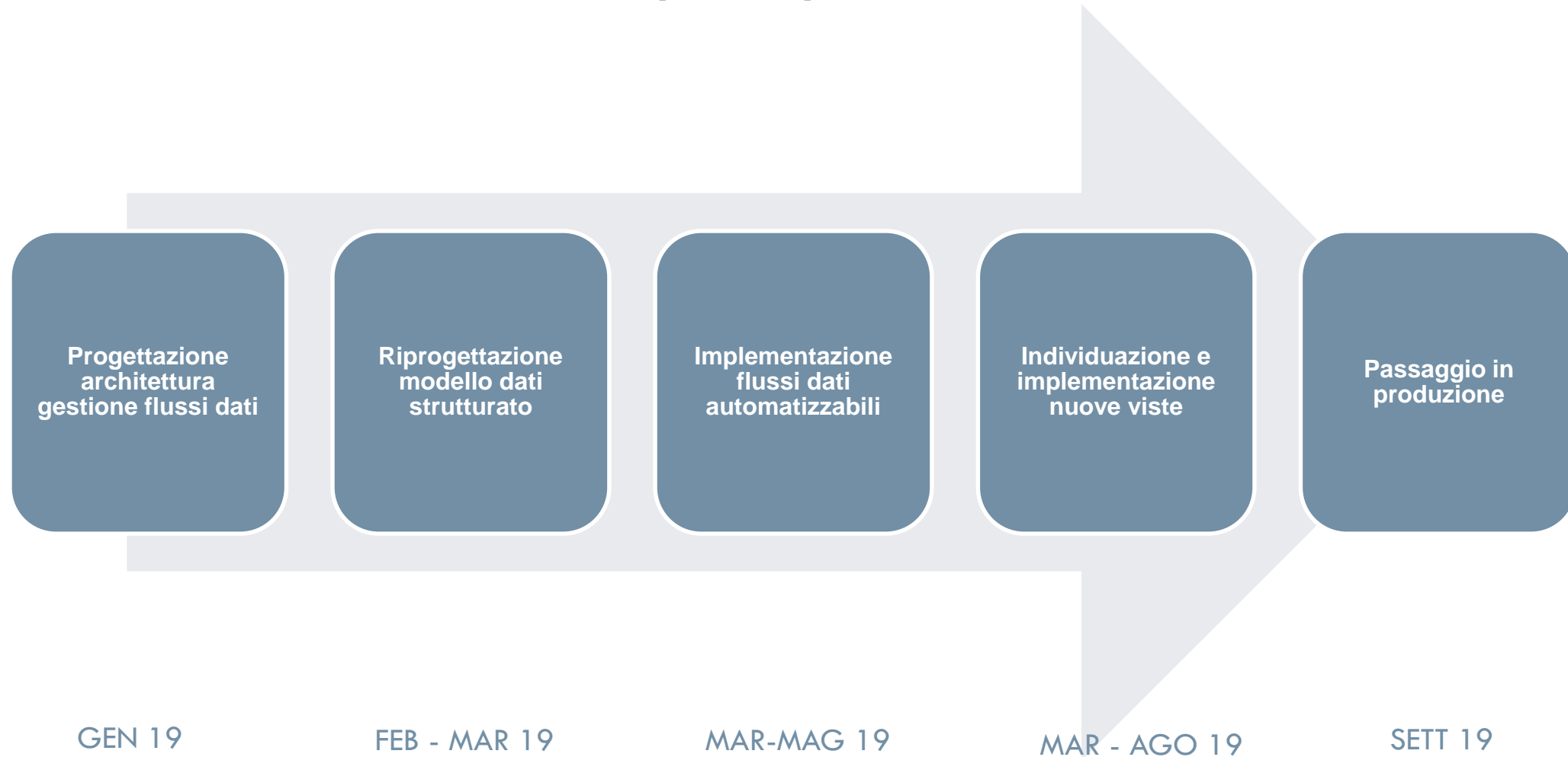
## Il Modulo Dipartimenti

### 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.



# II Modulo Dipartimenti

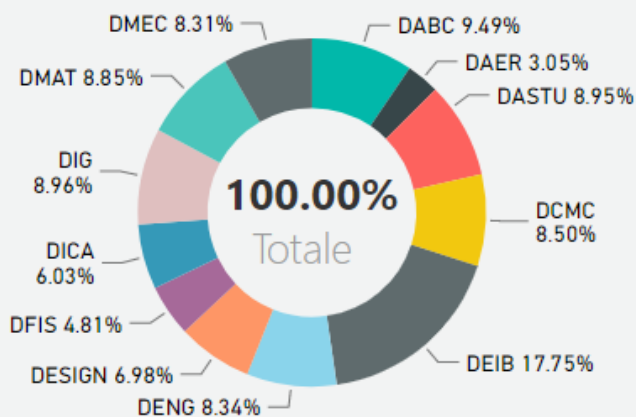
## Le aree informative

Programmazione Risorse Umane	Risorse umane	Didattica	Ricerca	Terza missione – autofinanziamento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuzione punti organico</li><li>• Stato d'utilizzo punti organico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Composizione personale</li><li>• Evoluzione nel tempo</li><li>• Nazionalità personale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione insegnamenti</li><li>• Analisi CFU per scuola/cs</li><li>• Stato compilazione registri</li><li>• Stato compilazione impegno didattico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione interna produzione scientifica</li><li>• Esito Valutazione qualità ricerca ANVUR (VQR – IRD1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autofin. Per tipologia di contratto</li><li>• Trend negli anni</li><li>• Trend pro-capite</li></ul>

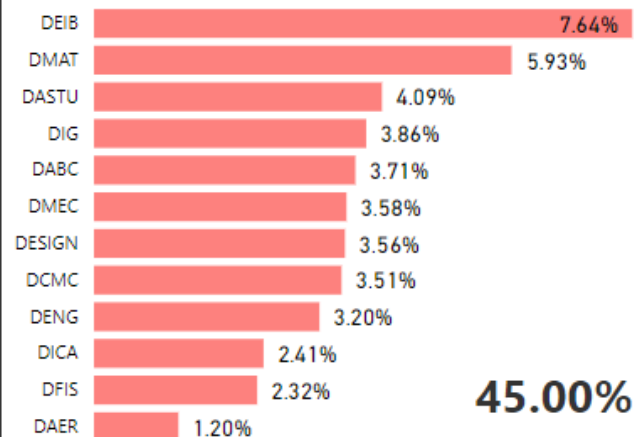


# Ripartizione SA 2020-2022 - Pesi Produttività

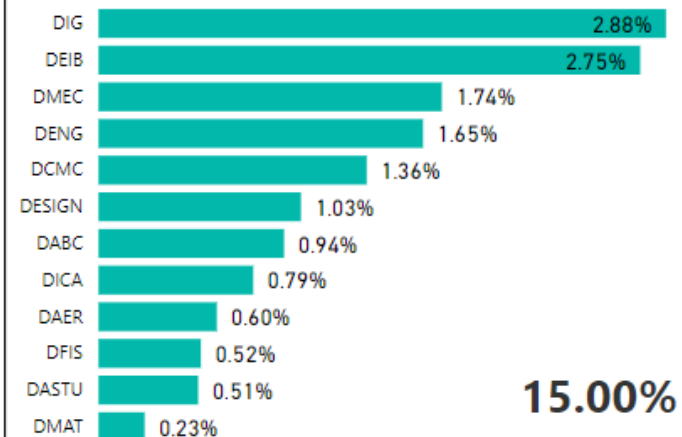
## Peso complessivo



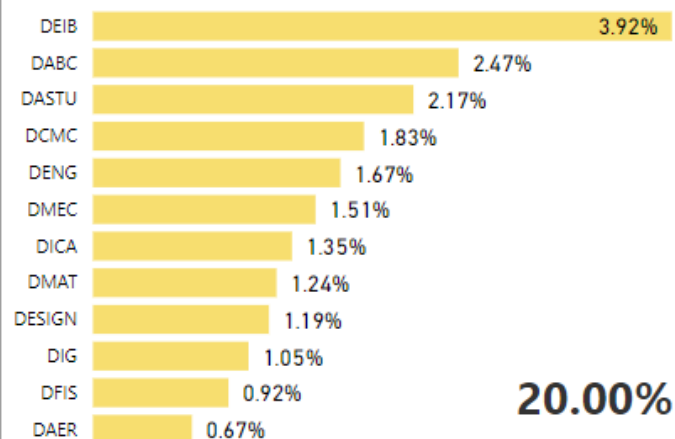
## Peso relativo alla Didattica



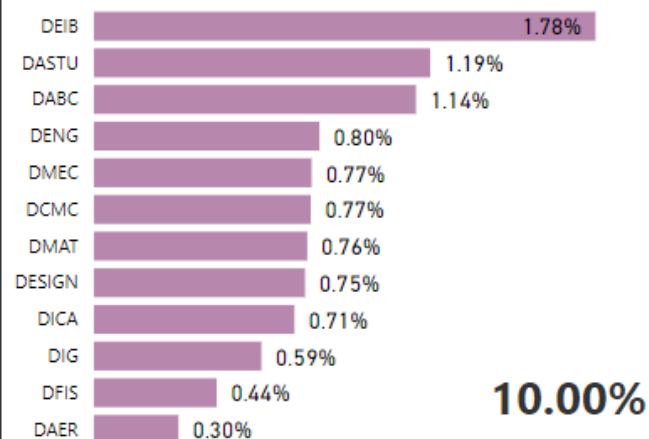
## Peso relativo all'Autofin.



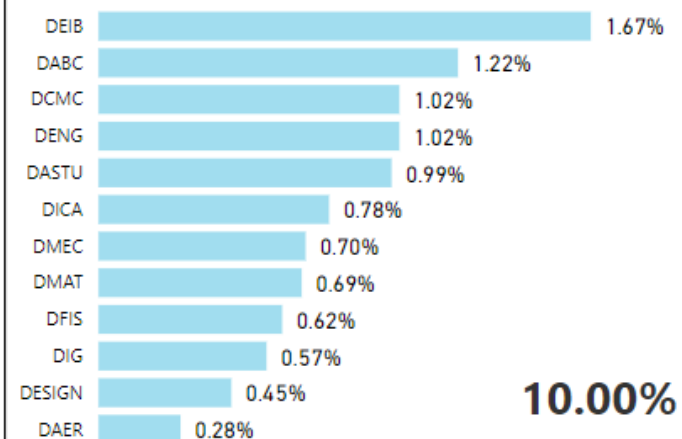
## Peso relativo alle Cred. Scient.



## Peso relativo all'IRD1



## Peso relativo alla simulaz. VQR



DABC

&gt;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

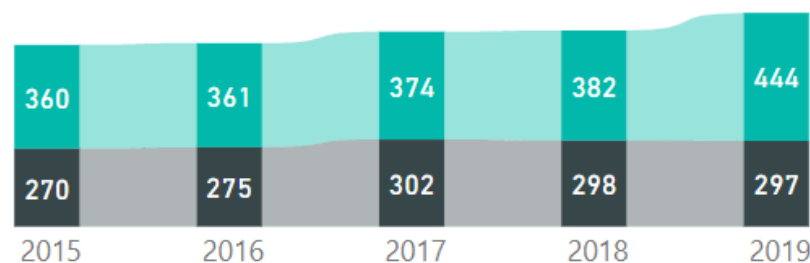
Mese

### Evoluzione Tot Personale (Doc+PTA+Assegni)



### Evoluzione Assegni di Ricerca

● Assegni di ricerca ● Assegni di ricerca Post Doc

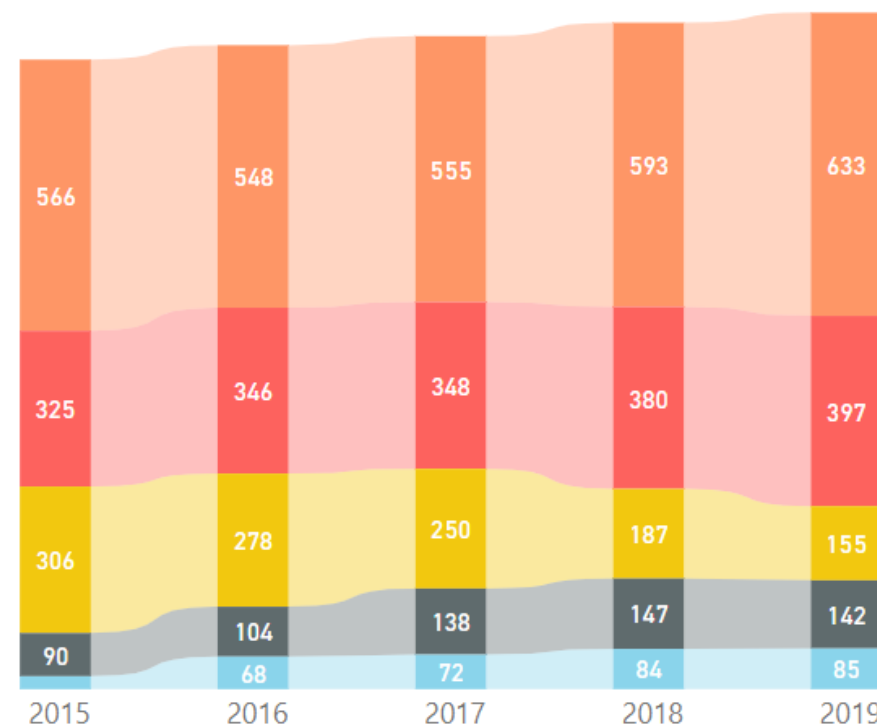


### Evoluzione Personale Tecnico Amministrativo

T.  
DeterminatoT.  
Indeterminato

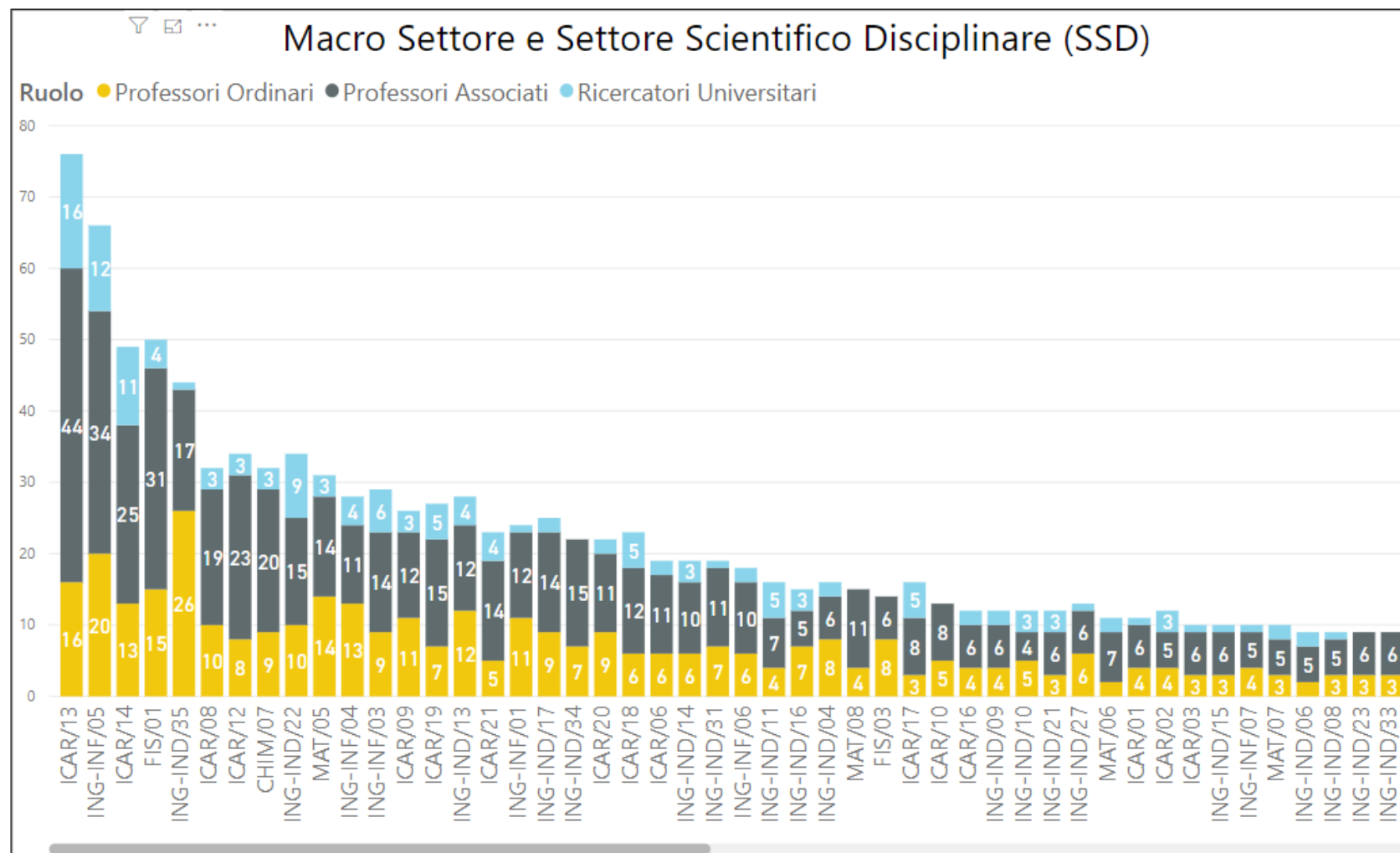
### Evoluzione Personale Docente

● 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

Semestre

1

2

CFU studente =  $\sum (CFU * \text{studenti frequentanti} * \text{coefficiente valutazione didattica})$

### Coefficiente valutazione didattica

1,2 per insegnamenti in fascia "alta";

1,0 per insegnamenti in fascia "media"

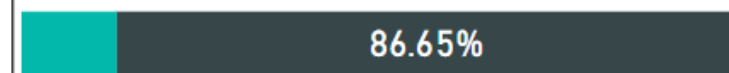
("medio-alta" per A.A.17/18)

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

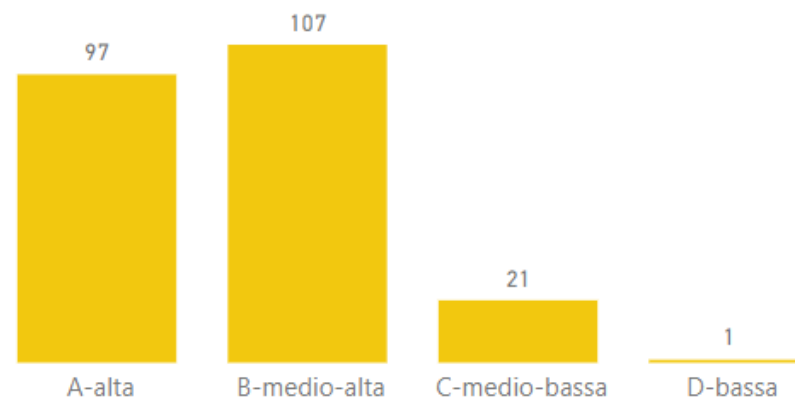
0,0 per insegnamenti in fascia "bassa" o "NR"

### CFU erogati interni/esterni

● Esterno ● Interno



## Valutazione Didattica



## Coefficiente didattica

1.03

Medio

0.97

Medio d'ateneo

1.03

Pesato per CFU

0.97

Pesato per CFU ateneo

Cerca Nominativo o Codice Persona

Search



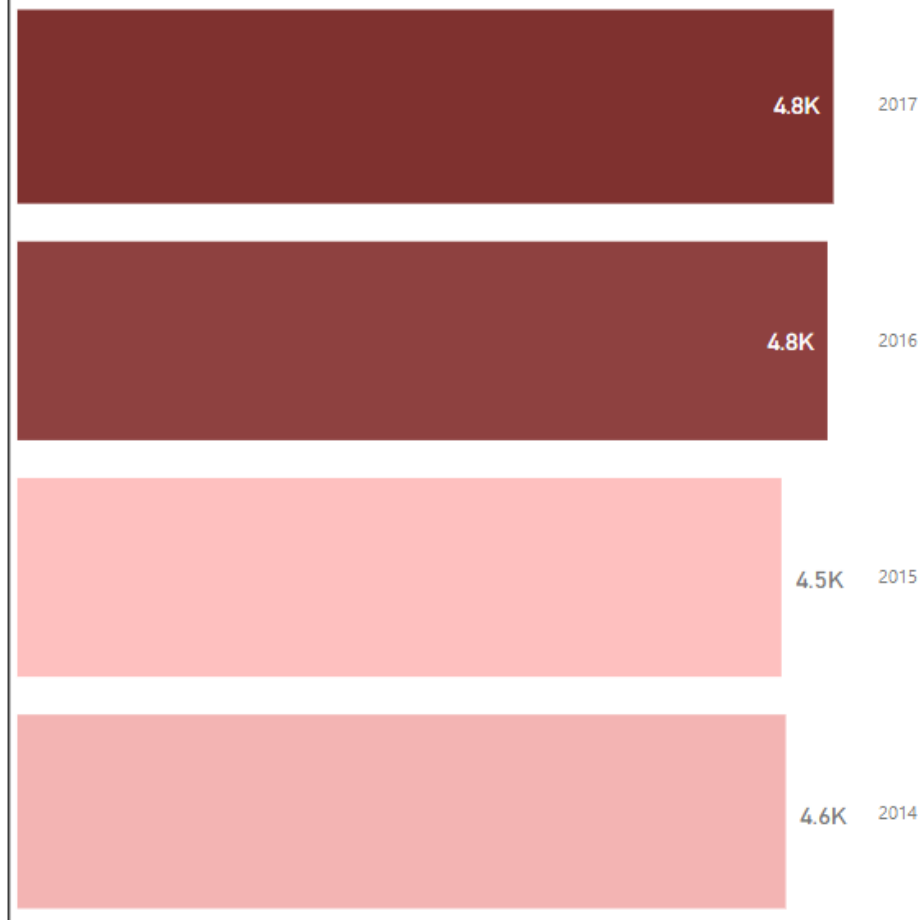
## CFU studente





## Area Ricerca

## Credenziali scientifiche\*



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

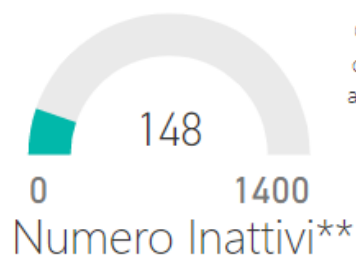
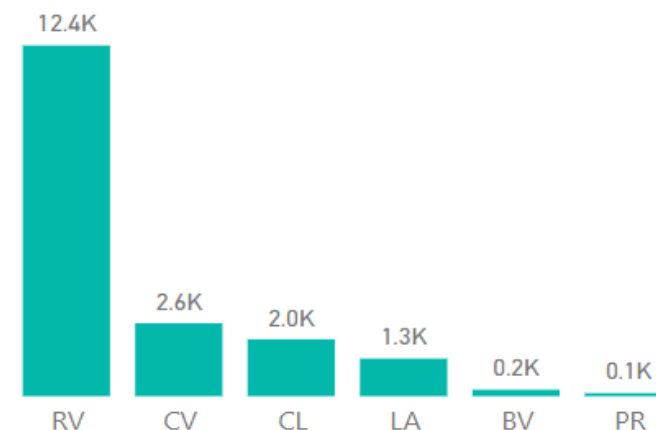
## Classificazione

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

## Anno pubblicazione

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

## Punteggio per categoria



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

Inattivo:



Inattivi: Anno Credenziali

2015

2016

2017

## Categorie di prodotti valorizzati

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

Ultimo aggiornamento  
01/03/2019

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

# 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!

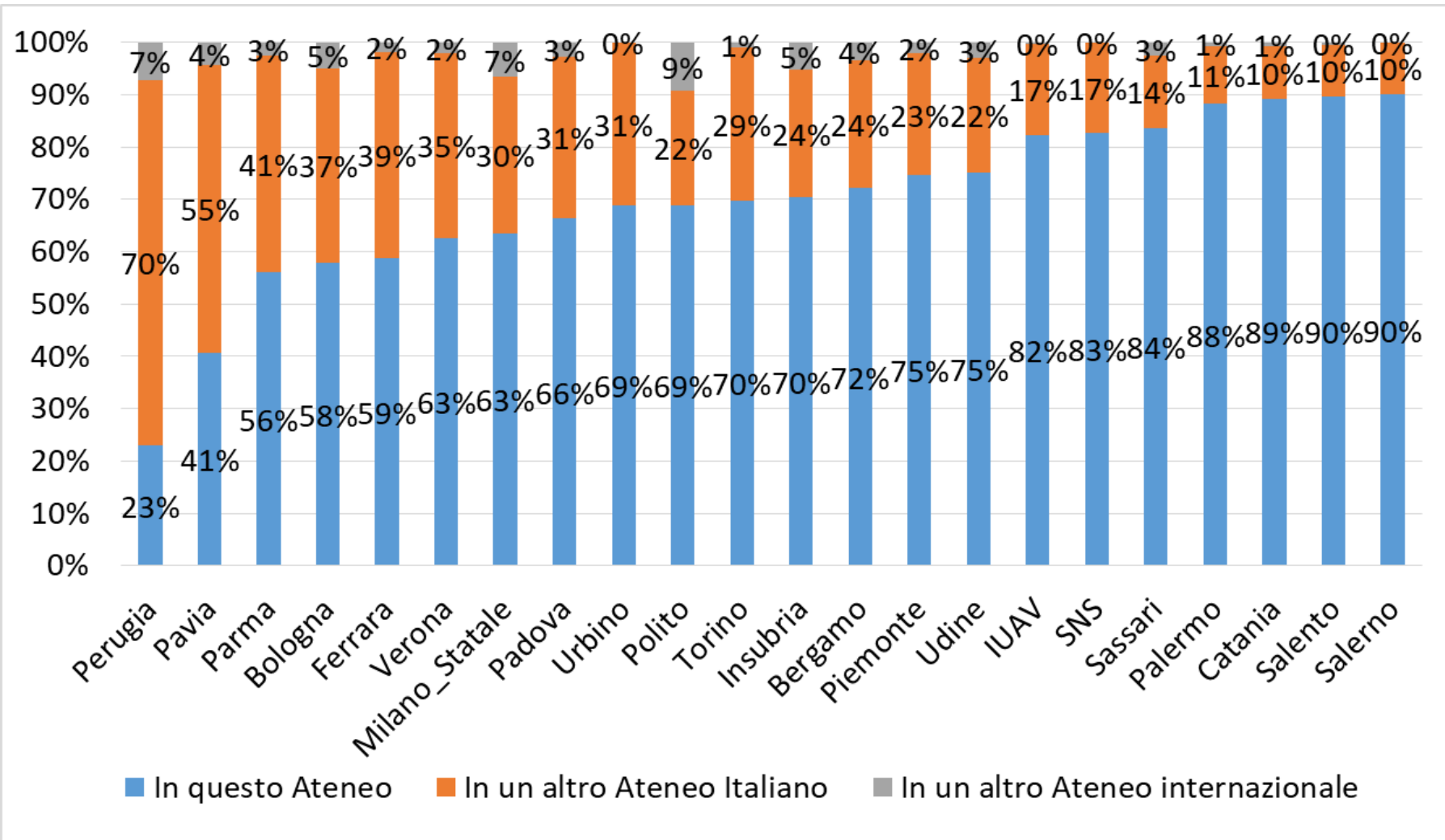
Indirizzo e-mail del Progetto GP  
[GoodPractice@mip.polimi.it](mailto:GoodPractice@mip.polimi.it)

# ALLEGATI

# 1. La competizione tra Atenei

## *Studenti lauree magistrali*

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

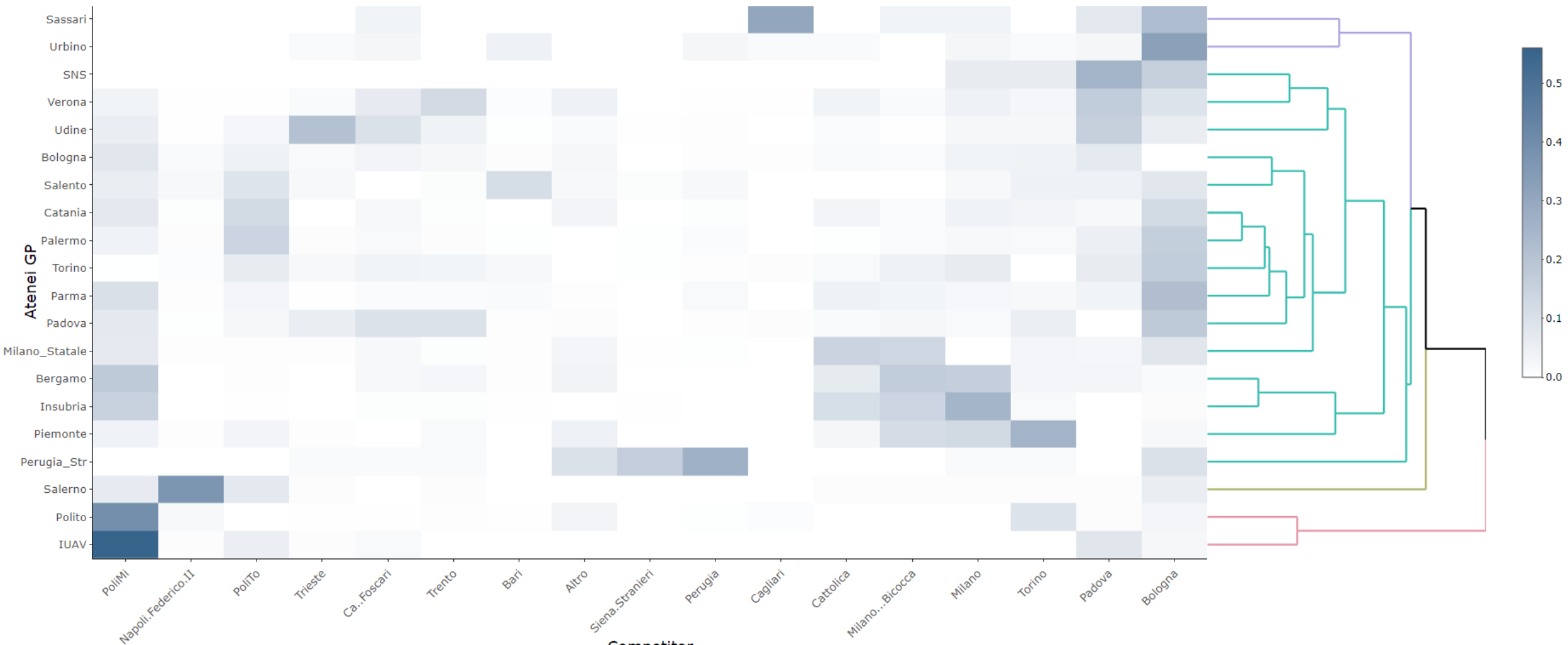


# 1. La competizione tra Atenei *Studenti lauree magistrali*

Quali sono i  
principali competitor  
di ciascun Ateneo?



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



Competitor

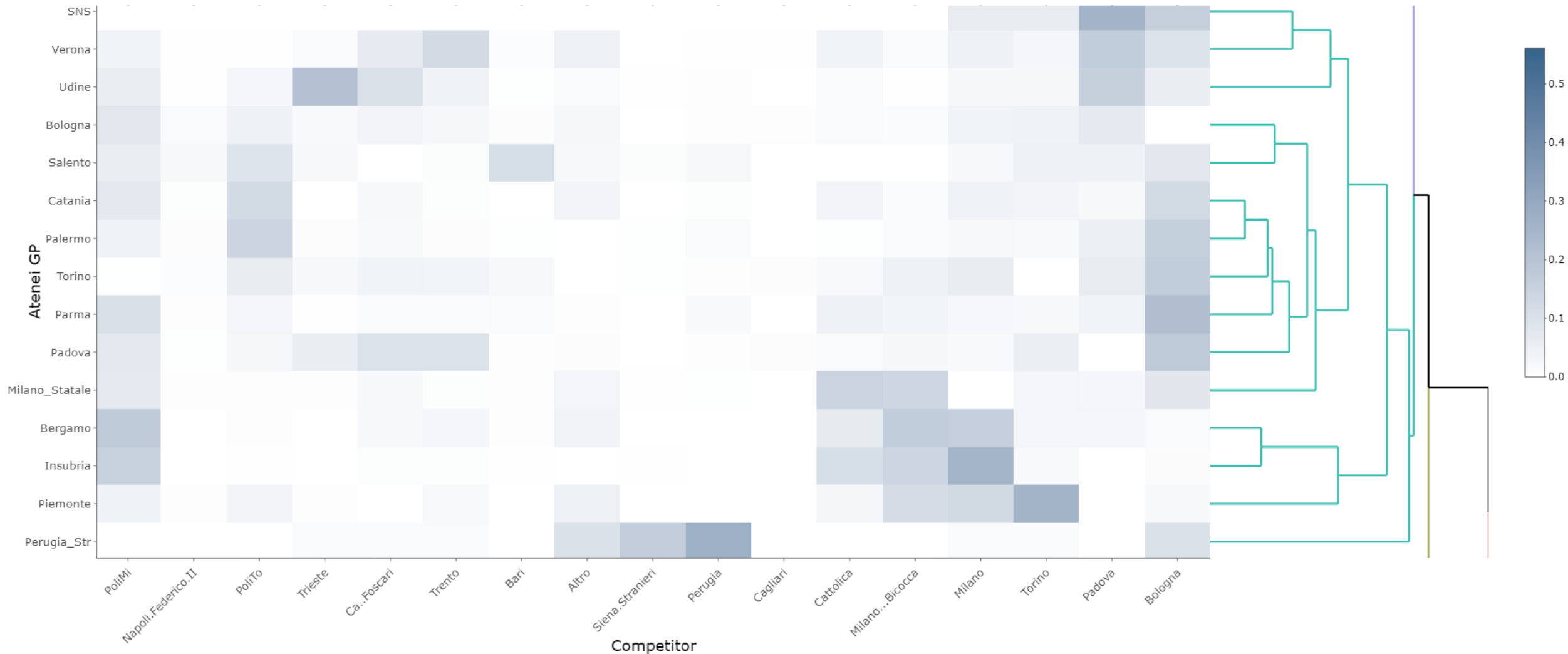
Politecnico di Milano School of Management

# 1. La competizione tra Atenei

## *Studenti lauree magistrali*

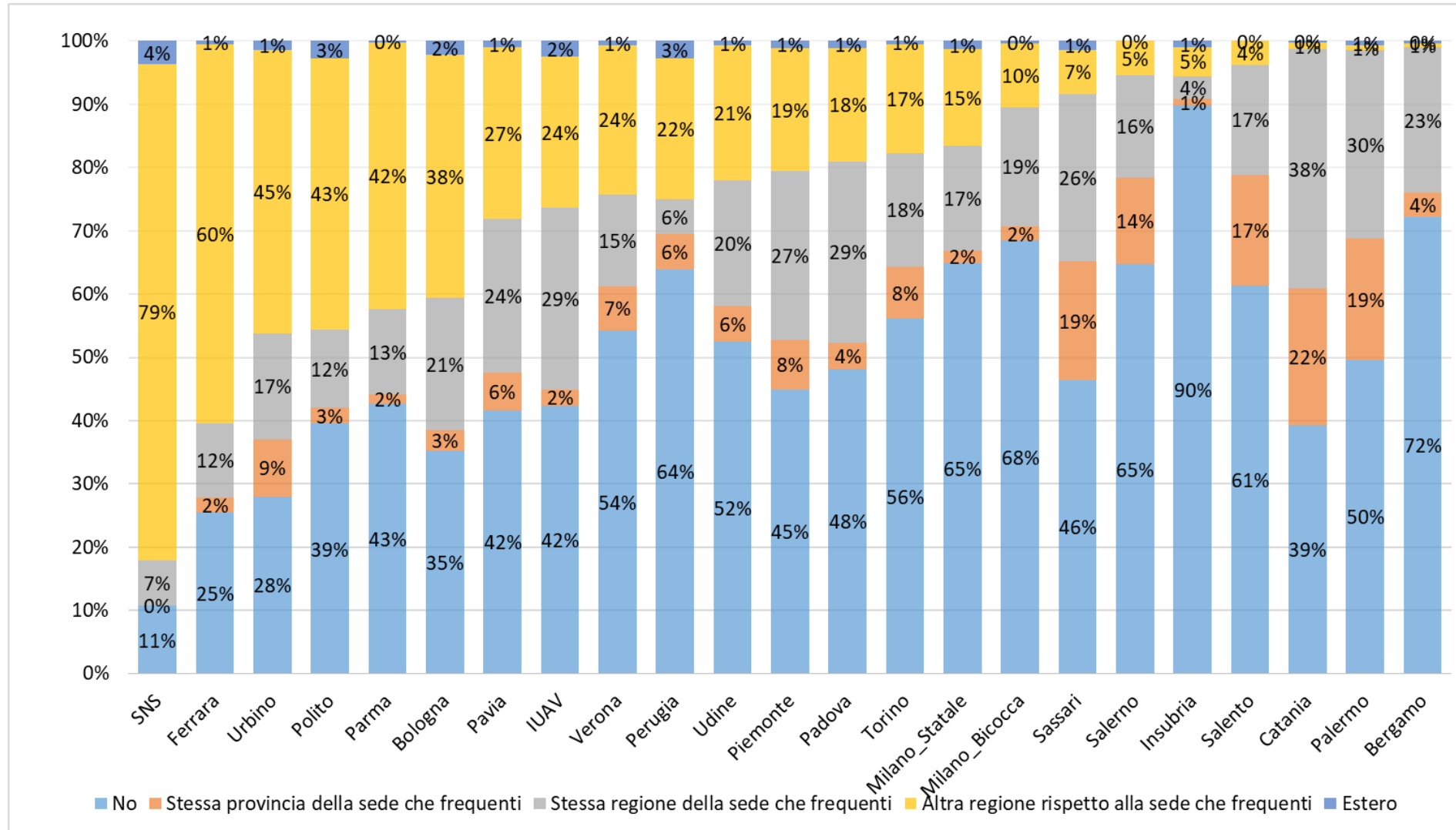
Cluster «eterogeneo» con influsso della vicinanza territoriale

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 I anno*



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



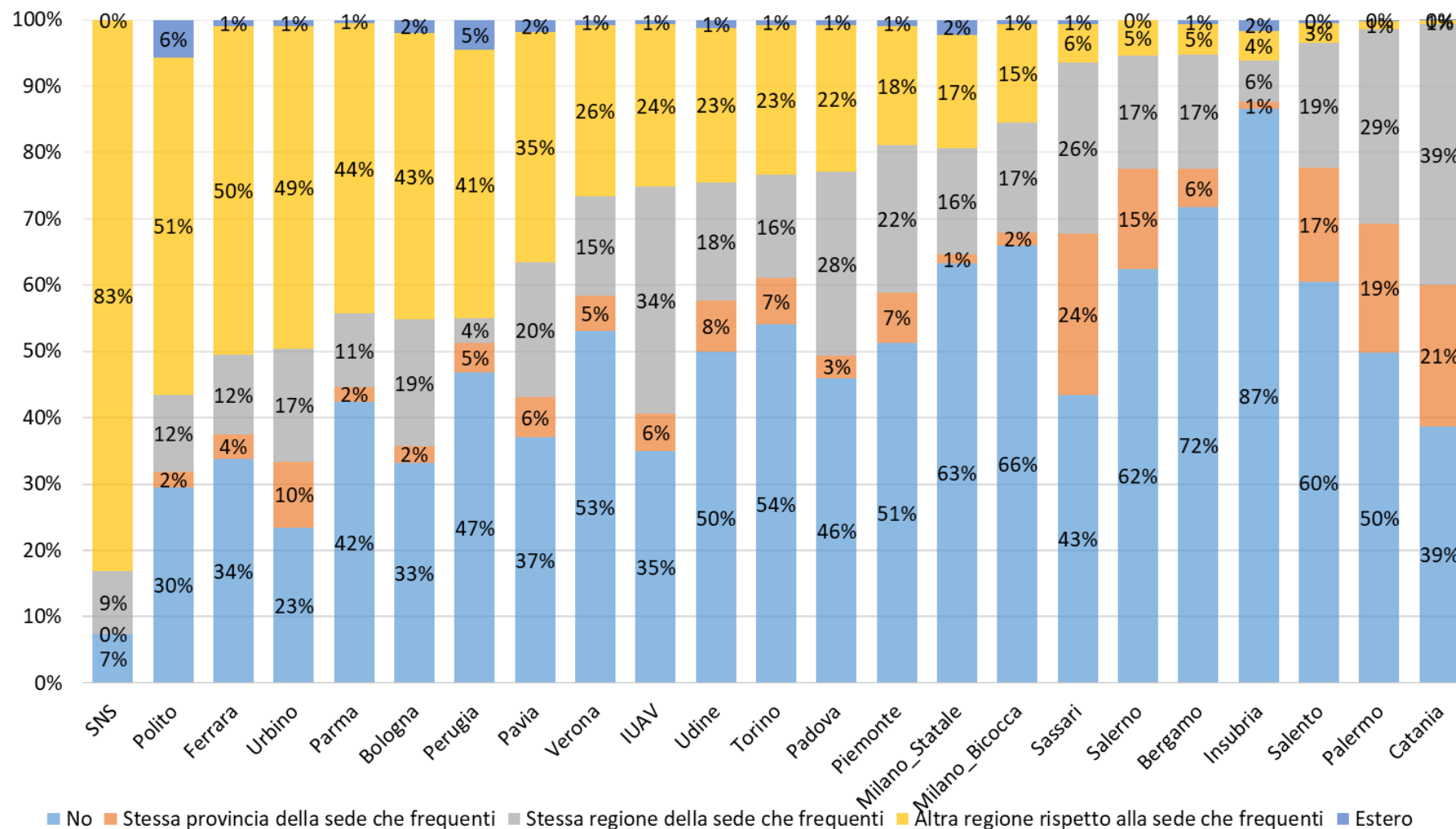
La popolazione analizzata varia tra 1-83% dei rispondenti totali I anno

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*

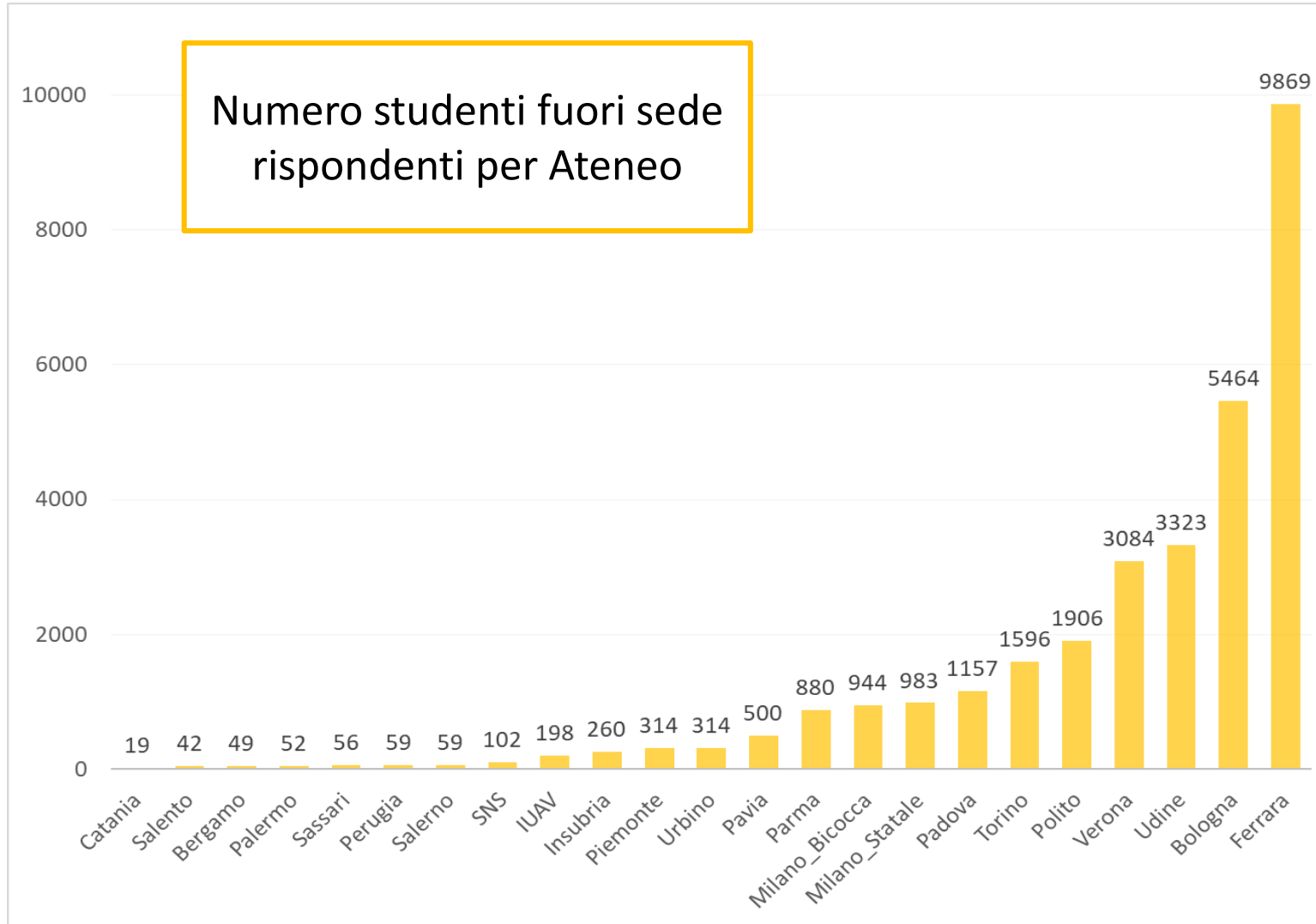


La popolazione analizzata varia tra 1-83% dei rispondenti totali degli anni successivi al primo

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			
	Rispidenti che vorrebbero lavorare nella città	Numero laureati fuori sede (MIUR, 2016/17)	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:

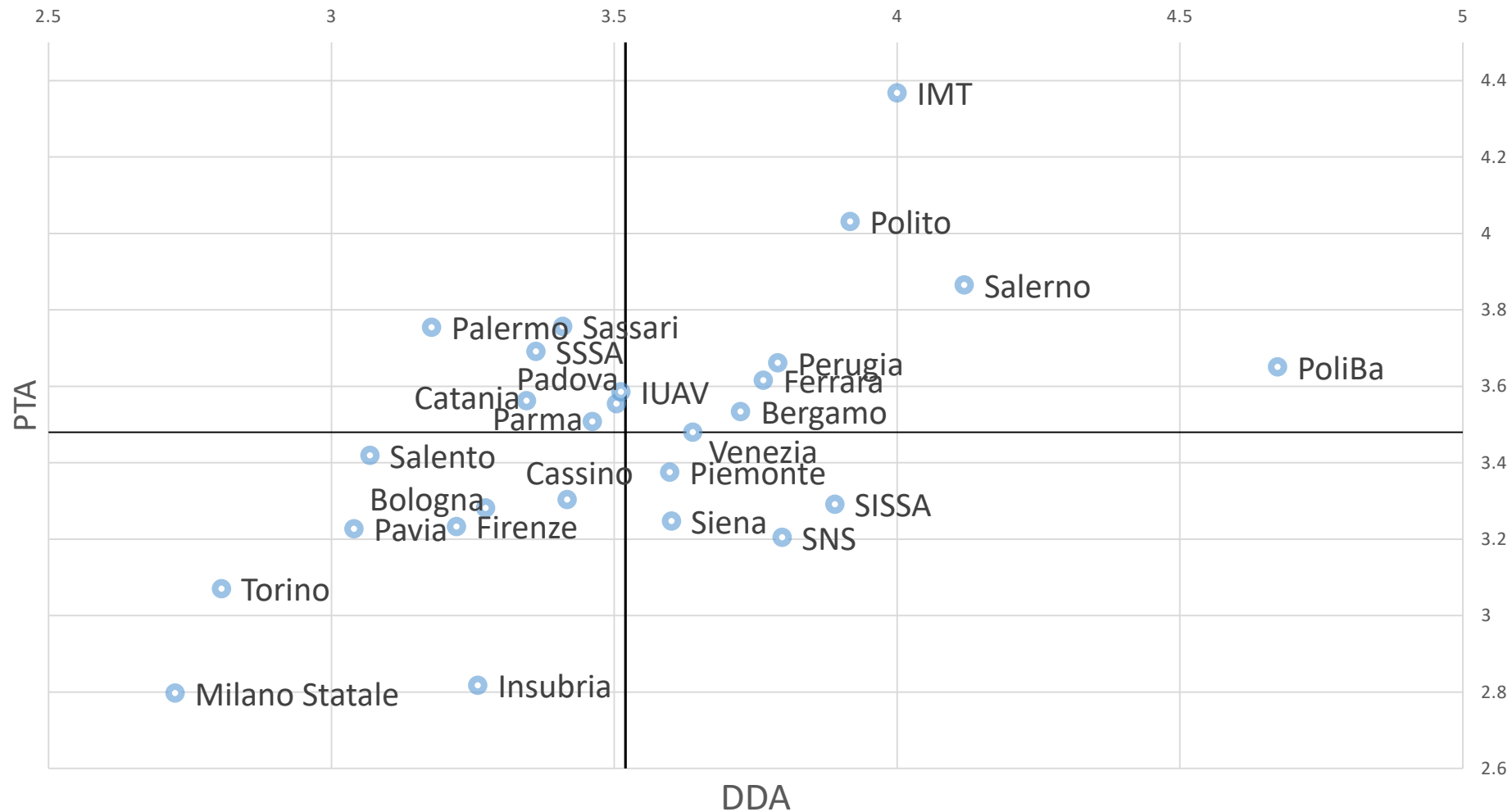
1. Identificato il numero di laureati fuori sede per anno
2. Stimato, al netto del tasso di occupazione, il valore aggiunto dato dal lavoro degli studenti fuori sede sulla base della retribuzione media annua

**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