



Università degli Studi di Verona
Pianificazione e Controllo Direzionale

Presentazione dati Good Practice 2013

Agenda

- Presentazione dei risultati del progetto Good Practice 2013
(dati al 31/12/2013)
- Presentazione del progetto di analisi dei servizi amministrativi, commissionato dal nostro Ateneo al gruppo di ricerca del PoliMI che coordina l'attività del GP a livello nazionale

Breve descrizione del progetto

- Il progetto Good Practice 2013 è giunto alla sua decima edizione
- Ha lo scopo di misurare le performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto
- L'edizione 2013 ha visto la partecipazione di 23 atenei pubblici (riportati nella tabella seguente) e 3 scuole superiori

Atenei partecipanti

1	Politecnico di Bari
2	Politecnico di Milano
3	Politecnico di Torino
4	Università Ca' Foscari
5	Università degli studi dell'Insubria
6	Università degli studi di Bologna
7	Università degli studi di Brescia
8	Università degli studi di Chieti - Pescara
9	Università degli studi di Ferrara
10	Università degli studi di Genova
11	Università degli studi di Milano-Bicocca
12	Università degli studi di Milano-Statale
13	Università degli studi di Napoli Federico II
14	Università degli studi di Padova
15	Università degli studi di Pavia
16	Università degli studi di Roma "La Sapienza"
17	Università degli studi del Piemonte Orientale
18	Università del Salento
19	Università degli studi di Sassari
20	Università degli studi di Torino
21	Università degli studi di Udine
22	Università degli studi di Verona
23	Scuola Normale Superiore di Pisa
24	Scuola Superiore Sant' Anna
25	Scuola Internazionale Superiore Studi Avanzati
26	IUAV

GP 2013: tre tipologie di rilevazioni

- Costi ed efficienza
- Customer Satisfaction (CS)
- Laboratori internazionalizzazione e sostenibilità

Costi ed efficienza

Riferiti a 25 servizi amministrativi

- Sono stati rilevati:

- costi del **personale dipendente** (compreso personale a tempo determinato)
- costi per i **collaboratori**
- costi per l'acquisizione di **servizi esterni**

Nota metodologica relativa alla rilevazione di efficienza

I dati di costo sono stati rilevati attraverso la tecnica dell'*activity based management* (per attività e FTE), cioè seguendo una **logica per attività** piuttosto che per struttura

Macro-servizi

Per giungere ad un'analisi per attività, il modello GP ha individuato 25 macro servizi:

- Pianificazione, Controllo e Statistica
- Contabilità
- Affari legali e istituzionali
- Comunicazione
- Servizi sociali e welfare
- Personale
- Edilizia Nuovi interventi edilizi
- Edilizia Interventi sul costruito
- Approvvigionamenti
- Servizi generali e logistici
- Sistemi informativi

Macro-servizi

- Orientamento in entrata
- Gestione alloggi e mense
- Gestione delle borse di studio
- Didattica in itinere per lauree di I e II livello
- Formazione post-laurea
- Orientamento in uscita
- Internazionalizzazione studenti
- Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
- Biblioteche
- Trasferimento tecnologico
- Supporto alla gestione dei progetti nazionali
- Supporto alla gestione dei progetti internazionali
- Supporto tecnico all'attività di ricerca
- Supporto alle gestione ospedaliera

Principali attività di ciascun Servizio

- Per ciascun servizio sono state mappate le **principali attività** che contraddistinguono quel servizio. Di seguito si riporta l'**esempio del servizio Contabilità**:

2. Contabilità	Gestione contabile delle entrate per tasse e contribuzioni studentesche
	Gestione altre entrate
	Gestione spese (inclusi i pagamenti al personale e la gestione contabile dei contratti passivi)
	Adempimenti fiscali
	Contabilità generale e bilancio consuntivo
	Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica
	Gestione contabile di istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa
	Gestione rapporti con strutture autonome
	Rapporti con istituto cassiere e gestione del fabbisogno
	Gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio
	Supporto per informazione, comunicazione e formazione specialistica (in termini di contenuti e eventuale docenza) agli operatori contabili
	Altre attività legate a contabilità (e.g. attività progettuale legate alla riforma Gelmini)

% Personale con logica FTE (vista per servizio)

- Il personale dell'Ateneo è stato quindi ripartito in % sui 25 macro servizi, tenendo conto dell'eventuale % di part-time del dipendente (logica FTE)
- Esempio del servizio **Sistemi informativi** con il personale FTE dislocato nelle varie strutture dell'Ateneo

11. Sistemi informativi	
BIBLIOTECA A. FRINZI	1,25
BIBLIOTECA E. MENEGHETTI	0,50
CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO	1,42
DIP.BIOTECNOLOGIE	0,10
DIP.CHIRURGIA	0,10
DIP.FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA	0,25
DIP.MEDICINA	0,55
DIP.SANITA' PUBBLICA E MEDICINA DI COMUNITA'	0,25
DIP.TEMPO, SPAZIO, IMMAGINE, SOCIETA'	0,05
DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	1,20
DIREZIONE FINANZA E CONTROLLO	0,11
DIREZIONE INFORMATICA	41,73
DIREZIONE TECNICA	0,50
RICERCA	0,05
VALUTAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	0,45
DIP.SCIENZE NEUROLOGICHE E DEL MOVIMENTO	0,05
POLO SCIENTIFICO DIDATTICO	1,00
Totale	49,55

Driver

- Per la determinazione del **costo unitario per servizio** sono stati individuati e condivisi opportuni driver (indicatori sintomatici della dimensione del servizio oggetto di analisi)
 - Driver utilizzati per calcolare i costi unitari di ciascun servizio.

SERVIZIO	Driver
1. Pianificazione, controllo e statistica	ENTR+USCITE (MGL€)
2. Contabilità	ENTR+USCITE (MGL€)
2. Contabilità	MANDATI + REVERSALI
3. Affari legali e istituzionali	PTA+DOC+RIC+CEL
4. Comunicazione	PTA+DOC+RIC
5. Servizi sociali e welfare	PTA+DOC+RIC+CEL
6. Personale	TUTTO PERSONALE
8. Edilizia: Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)
9. Approvvigionamenti	APPROVV (MGL€)
10. Servizi generali e logistici	Mq interni (inclusi corridoi)
11. Sistemi informativi	TUTTO PERSONALE
12. Orientamento in entrata	N iscritti CdL AA11/12
14. Gestione delle borse di studio	N. borse erogate
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	N iscritti CdL AA12/13
16. Formazione post-laurea	TOT DOTT E SPECIALIZZ
17. Orientamento in uscita	LAUREATI +STAG
18. Internazionalizzazione studenti	STUD STR+MOB ENTR+MOB USC
20. Biblioteche	UTENZA POTENZIALE
24. Supporto gestione progetti nazionali e internazionali	MEDIA VALORE PROGETTI NAZ, INTERNAZ, C/TERZI (MGL€) ULTIMI 3 ANNI

Customer Satisfaction (CS)

- Rilevata mediante somministrazione di questionari conformi anche a quanto richiesto dalla riforma Brunetta rivolti a:
 - studenti del I anno e di anni successivi al primo
 - personale docente
 - personale tecnico-amministrativo
- Tasso di risposta

Studenti I anno: 48% 3018/6255

Studenti anni successivi al I: 30,5% 7014/22974

Personale Tecnico Amministrativo

(compreso il personale a tempo determinato): **38%** 278/741

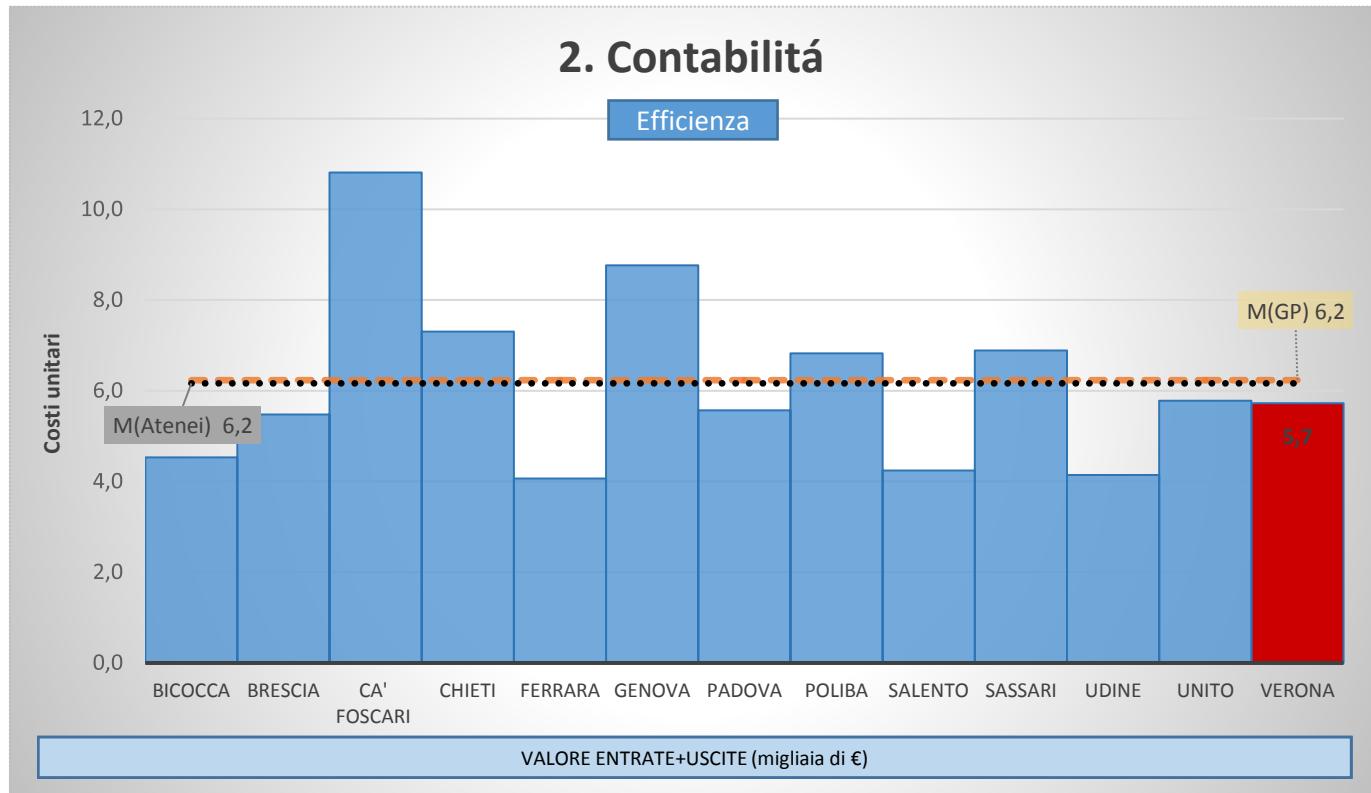
Personale Docente

(compreso il personale a tempo determinato): **18,5%** 137/740

Slide

- Di seguito si riportano le slide relative alla **comparazione dei risultati** fra gli atenei partecipanti al progetto, relativamente a:
 - **rilevazione di efficienza** di ciascun servizio preso in considerazione, ovvero valutazione del costo totale e unitario sostenuto dall'Ateneo per produrre un determinato risultato;
 - **rilevazione dell'efficacia**, data dalla soddisfazione complessiva di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo rispetto ad alcuni servizi;

Efficienza



Attività rilevate nel servizio

Adempimenti fiscali

Altre attività legate a contabilitá (e.g. attività progettuale legate alla riforma Gelmini)

Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica

Contabilità generale e bilancio consuntivo

Gestione altre entrate

Gestione contabile delle entrate per tasse e contribuzioni studentesche

Gestione contabile di istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa

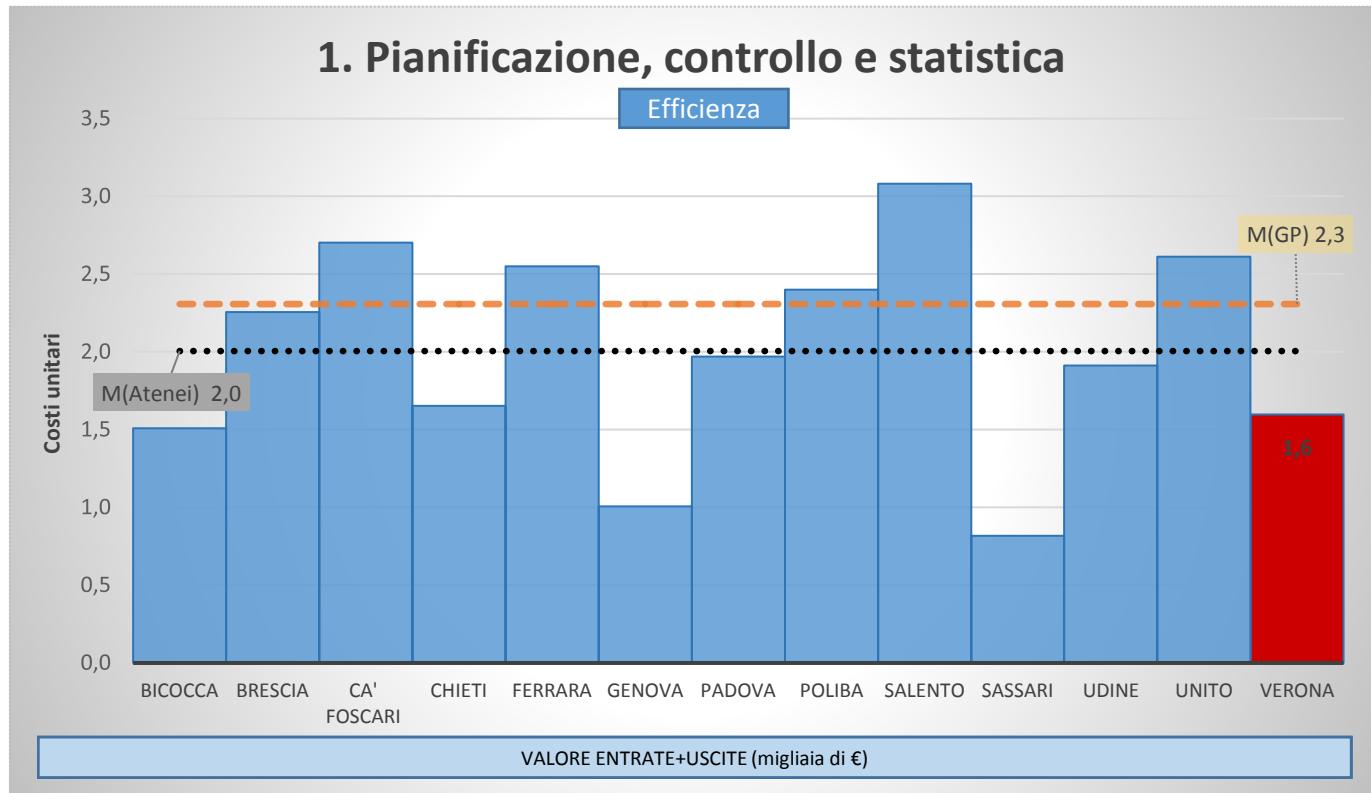
Gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio

Gestione rapporti con strutture autonome

Gestione spese (inclusi i pagamenti al personale e la gestione contabile dei contratti passivi)

Rapporti con istituto cassiere e gestione del fabbisogno

Supporto per informazione, comunicazione e formazione specialistica (in termini di contenuti e eventuale docenza) agli operatori contabili



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a pianificazione, controllo e statistica (inclusa la gestione banche dati relative alla didattica e predisposizione materiale MIUR)

Attività di supporto alla gestione del ciclo della performance

Auditing e risk management (dove presente)

Controllo di Gestione e Reporting

Pianificazione strategica (inclusi budget, bilancio di previsione, bilancio sociale e pianificazione personale docente e TA)

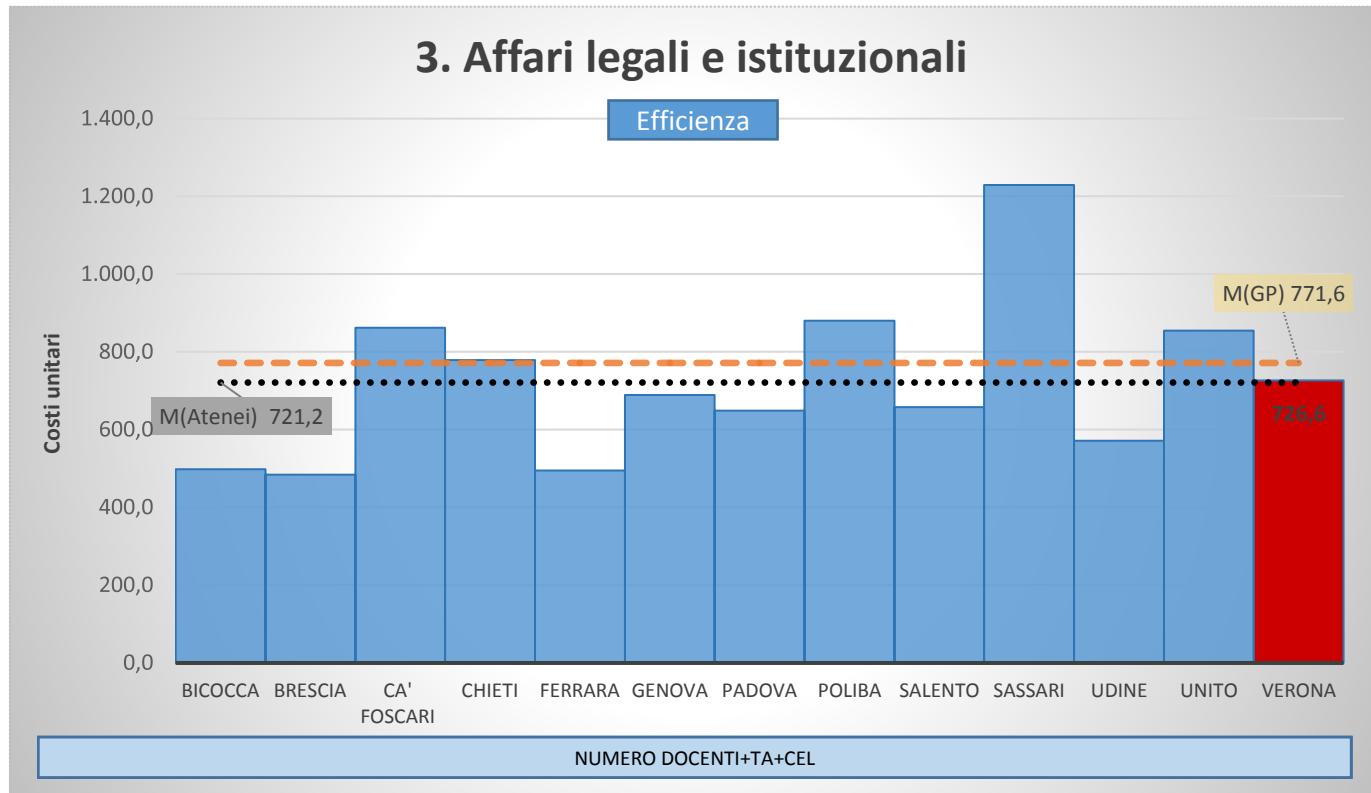
Rielaborazioni da banche dati (es. banche dati ANS, ANVUR, MIUR, Gestionali, Data Warehouse, ecc.)

Servizi statistici

Supporto alla Valutazione (Nucleo, Presidio della Qualità, Organi di Ateneo, ecc.)

Supporto alla valutazione del sistema organizzativo (monitoraggio e valutazione delle performance)

Supporto Direzione Generale e Organi Ateneo



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate ad affari istituzionali

Analisi, definizione, predisposizione di proposte e schemi contrattuali , consulenza tecnica contrattuale, istituzione e redazione di convenzioni di interesse generale relative alla didattica e alla ricerca.

Attivazione/Disattivazione e gestione consorzi e centri (incluse le attivazioni e disattivazioni di centri di ricerca convenzionati, interdipartimentali, interuniversitari)

Attività pubblica dell'ufficio rogante

Documentazione attività Organi collegiali di Ateneo (verbalizzazione sedute OOAA, delibere, lettere)

Gestione contenzioso

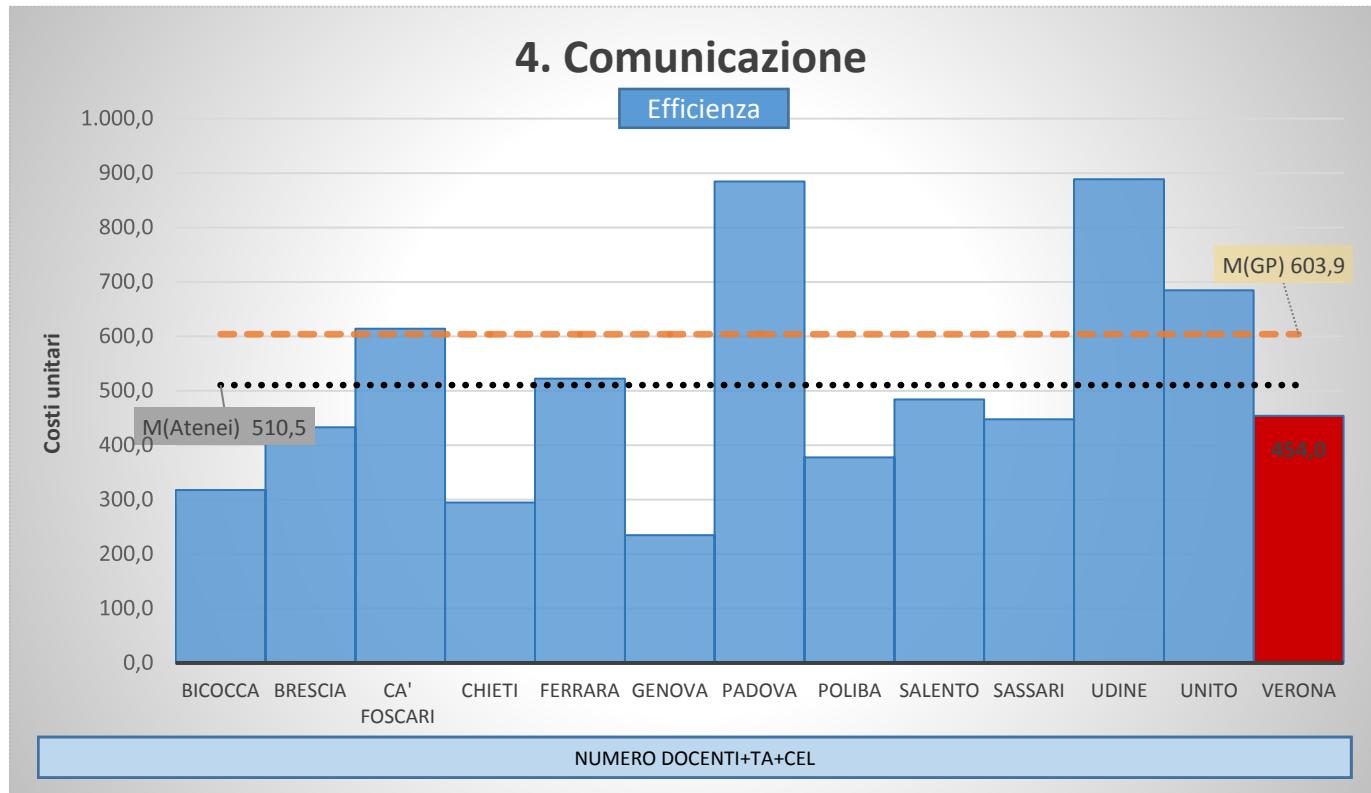
Gestione convenzioni e contratti per acquisto di beni e servizi, cessioni patrimoniali; stipula di convenzioni sanitarie e assicurazioni per dipendenti/studenti. L'attività legale si riferisce solamente ai bandi di Gara, mentre la gestione della gara e dei sinistro rientra nel servizio approvvigionamenti

Gestione della costituzione/regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio
Gestione delle elezioni di ateneo

Pareri e consulenze legali e giuridiche (inclusa la consulenza legata alla ricerca, la consulenza legata alla comunicazione, all'edilizia e ai sistemi informativi)

Segreteria attori istituzionali e organi collegiali

Supporto Organi collegiali



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a comunicazione

Comunicazione e relazione con l'esterno (presidio del marchio e dell'immagine dell'ateneo)

Comunicazione e relazione con l'interno

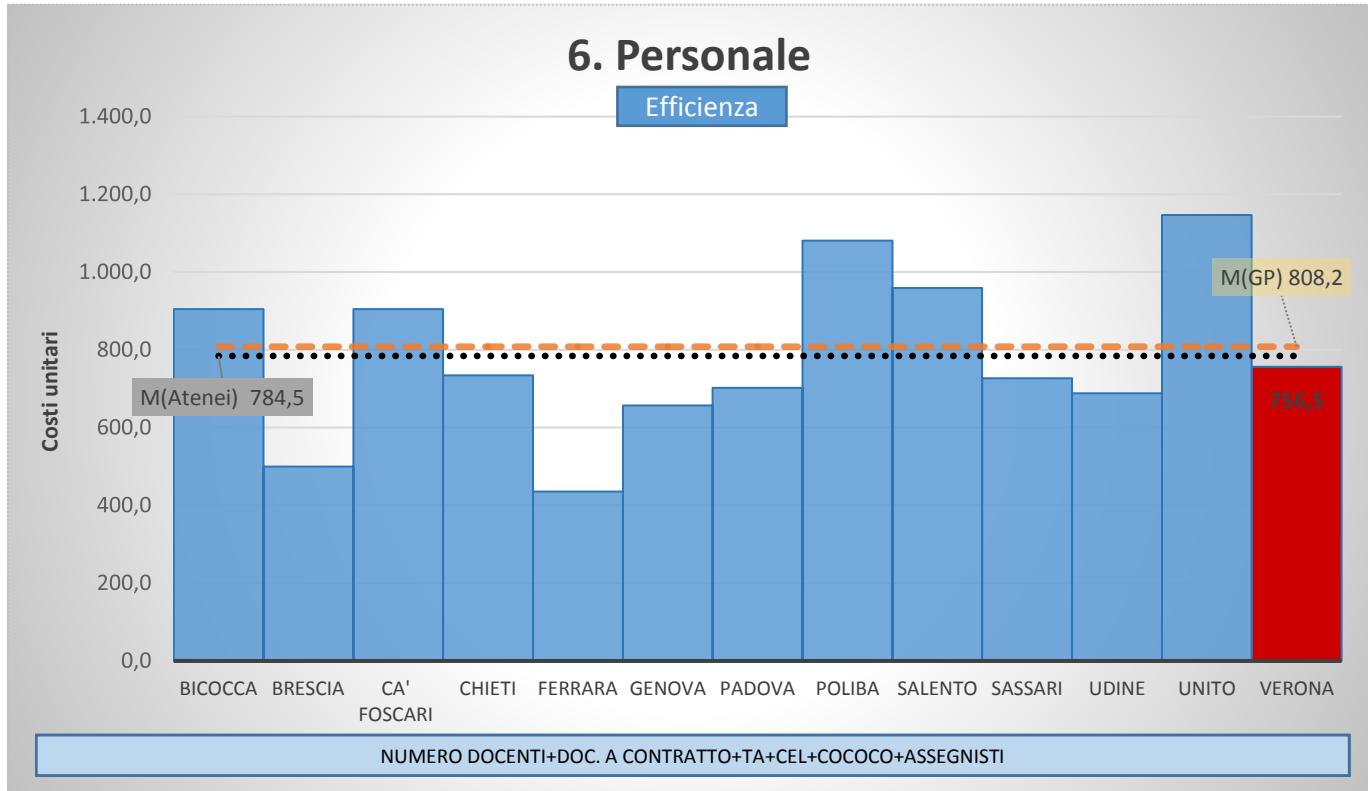
Diffusione di pubblicazioni d'Ateneo

Organizzazione eventi e supporto al ceremoniale

Ufficio Stampa e Piano di comunicazione

Verifica efficacia comunicativa

Web marketing, social media e comunicazione integrata (redazione web notizie e informazioni, aggiornamento quotidiano sito)



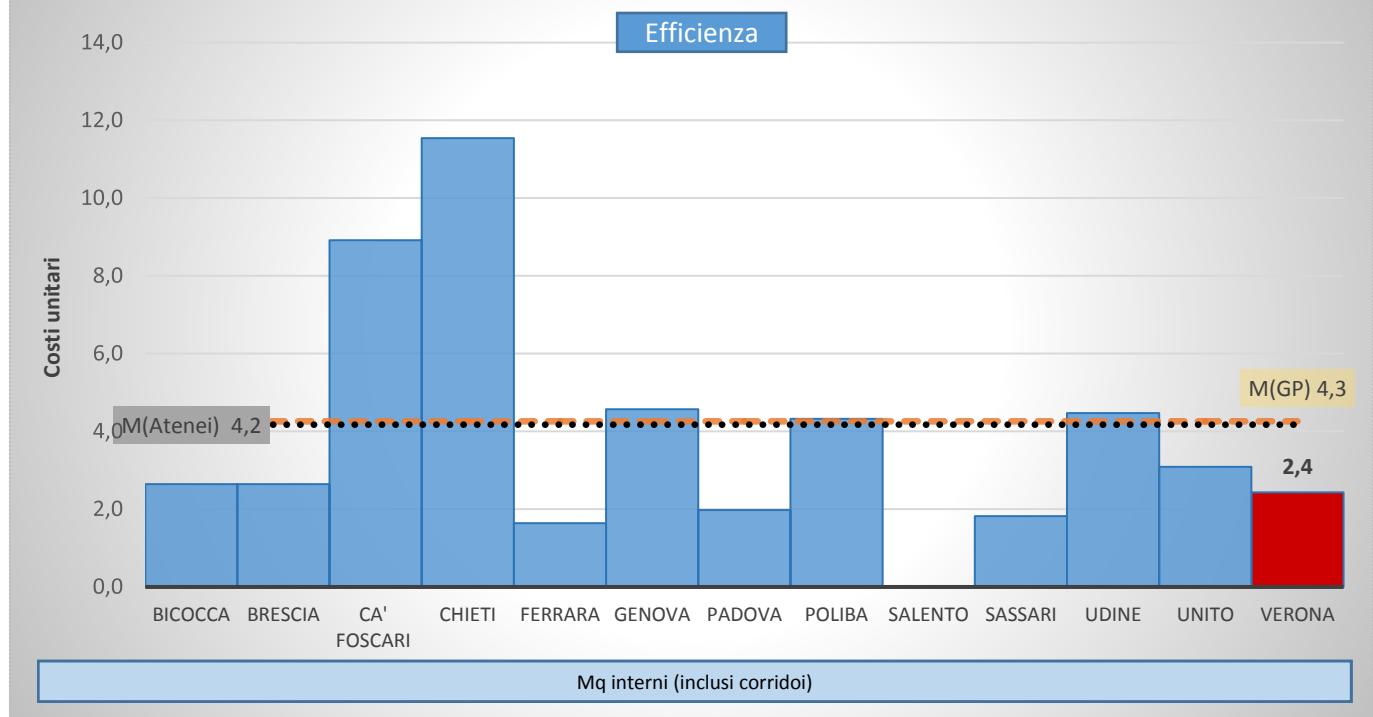
Attività rilevate nel servizio

- Altre attività legate a personale
- analisi e consulenza organizzativa
- Concorsi personale docente e tecnico amministrativo
- Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo (per la parte amministrativa)
- Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici
- Gestione amministrativa degli assegnegnisti di ricerca
- Gestione amministrativa e giuridica del personale docente (inclusa mobilità e trasferimenti interni/esterni); (sono inclusi la gestione del contenzioso e i procedimenti disciplinari solo se non coinvolgono la strada legale; altrimenti sono rilevati nel servizio 3. Affari legali e istituzionali)
- Gestione amministrativa e giuridica del personale tecnico-amministrativo (sono inclusi la gestione del contenzioso e i procedimenti disciplinari solo se non coinvolgono la strada legale; altrimenti sono rilevati nel servizio 3. Affari legali e istituzionali)
- Gestione archivio banche dati e statistiche
- Gestione compensi e missioni del personale (include gestione stipendi e relativa liquidazione, gestione missioni e certificazioni fiscali) fino alla elaborazione del cedolino stipendiale o di compenso (esclusa la fase di contabilizzazione che rientra nel servizio 2. Contabilità)
- Gestione contratti di collaboratori linguistici e relativa liquidazione
- Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione
- Gestione delle mobilità/trasferimenti interni ed esterni, gestione presenze, orario lavoro, infortuni, gestione contratti, indennità EP

- Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazione rese dai dip. pubblici

- Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante
- Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse
- Relazioni sindacali

8. Edilizia: Interventi sul costruito



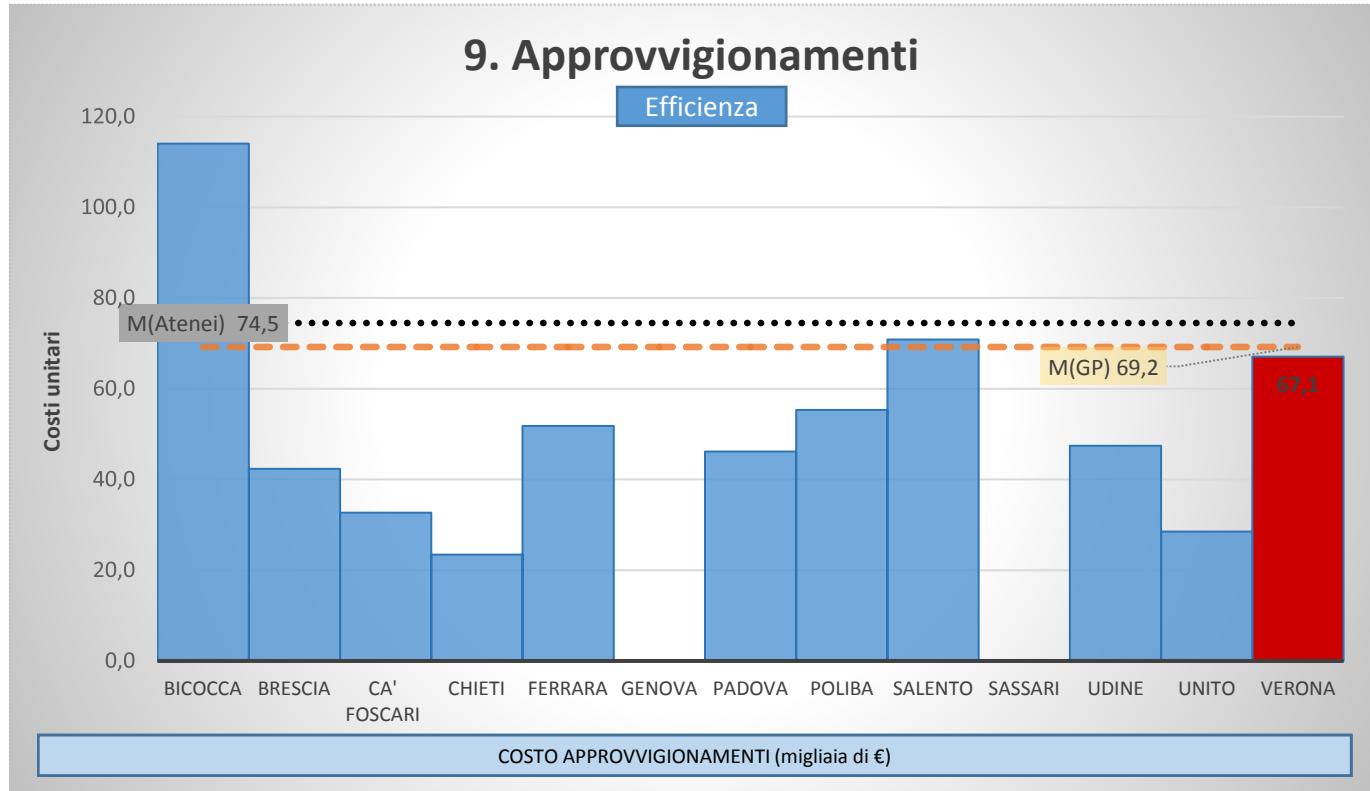
Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a interventi sul costruito

Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione legata ad interventi sul costruito

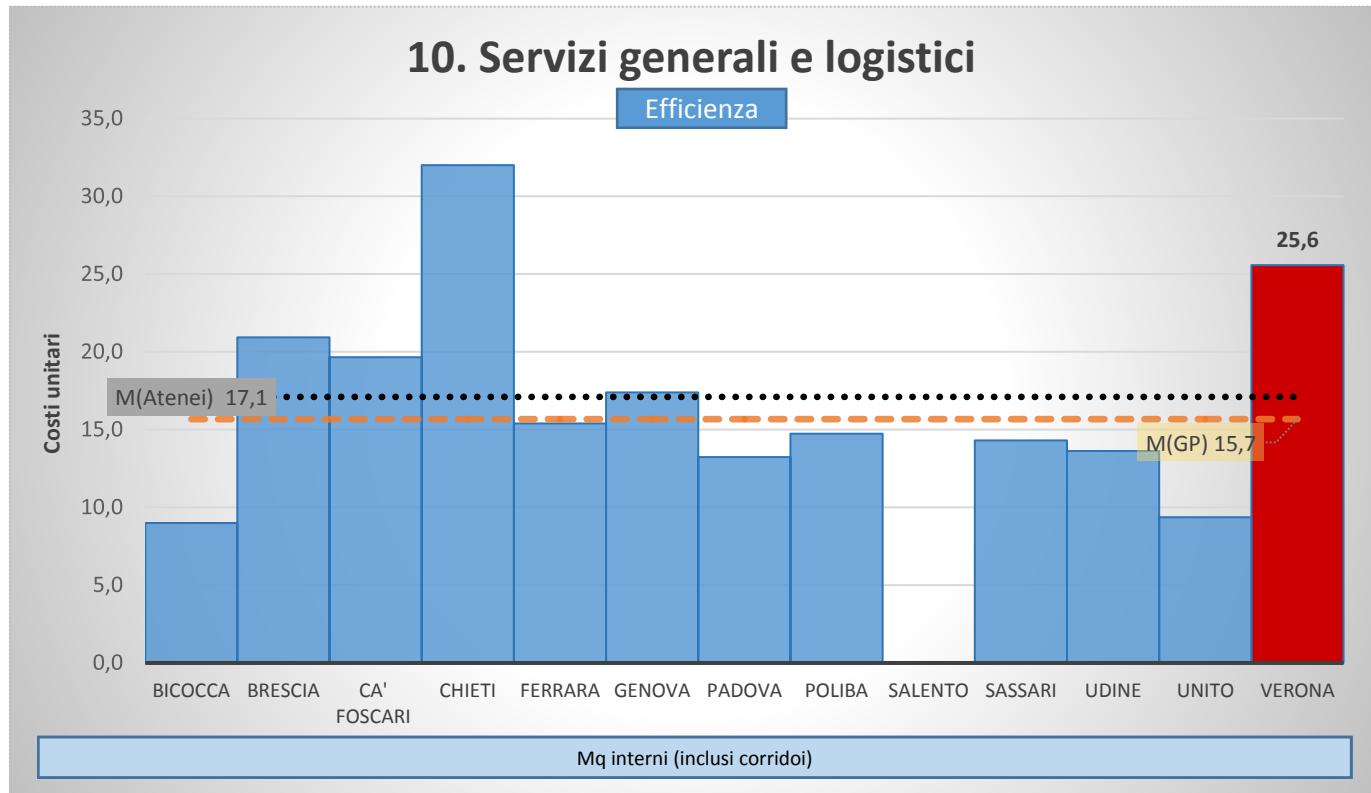
Interventi sul costruito (comprendono tutte le tipologie dalla manutenzione ordinaria e straordinaria, quali ristrutturazione, restauro, riqualificazione, recupero, restauro scientifico-conservativo, ecc.)

Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio consumi



Attività rilevate nel servizio

- Altre attività legate ad approvvigionamenti
- Definizione e pianificazione dei fabbisogni
- Gestione affidamenti diretti
- Gestione Assicurazioni
- Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)
- Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti)
- Gestione patrimoniale beni mobili
- Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte
- Gestione procedure ad evidenza pubblica ristrette
- Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip
- Servizio cassa



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a servizi generali e logistici

Arredi Uffici e aule, manutenzione

Custodia e portierato

Gestione automezzi e autisti

Gestione flussi documentali (protocollo)

Gestione rifiuti speciali e tossico-nocivi e gestione ambientale

Magazzino e servizi logistici

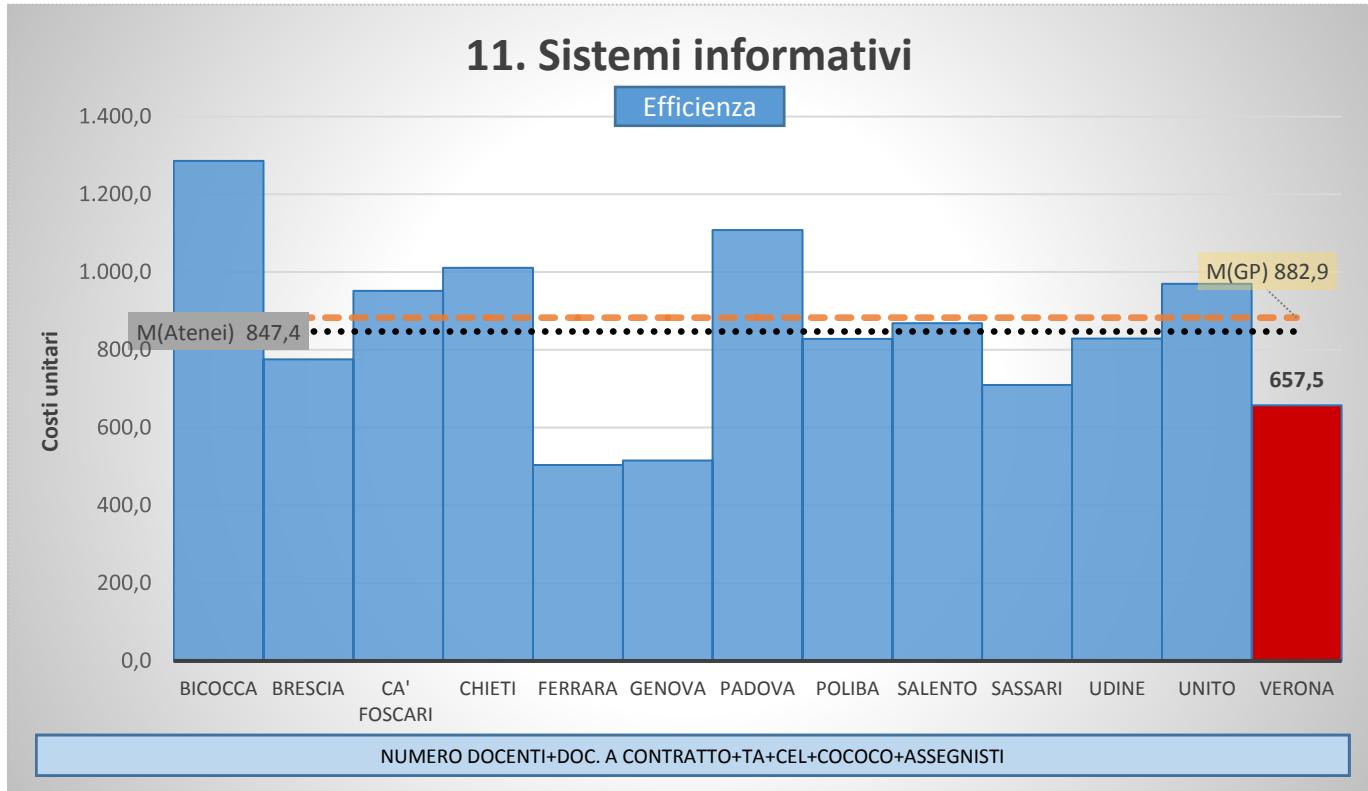
Manutenzione aree verdi

Pulizia

Servizio posta

Sicurezza: igiene e sicurezza dei posti di lavoro e di studio e formazione del personale in materia di sicurezza

Trasloco e facchinaggio



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a sistemi informativi

Attività di analisi e valutazione per lo sviluppo dei sistemi informativi di ateneo

Consulenza, manutenzione, help desk

Gestione Sicurezza informatica (dei dati e delle reti)

Progettazione architettura e gestione piattaforme tecnologiche

Progettazione e gestione applicativi (procedure e data base)

Progettazione e gestione portale dei servizi di ateneo, portale dei servizi, i portali di facoltà, il servizio di hosting

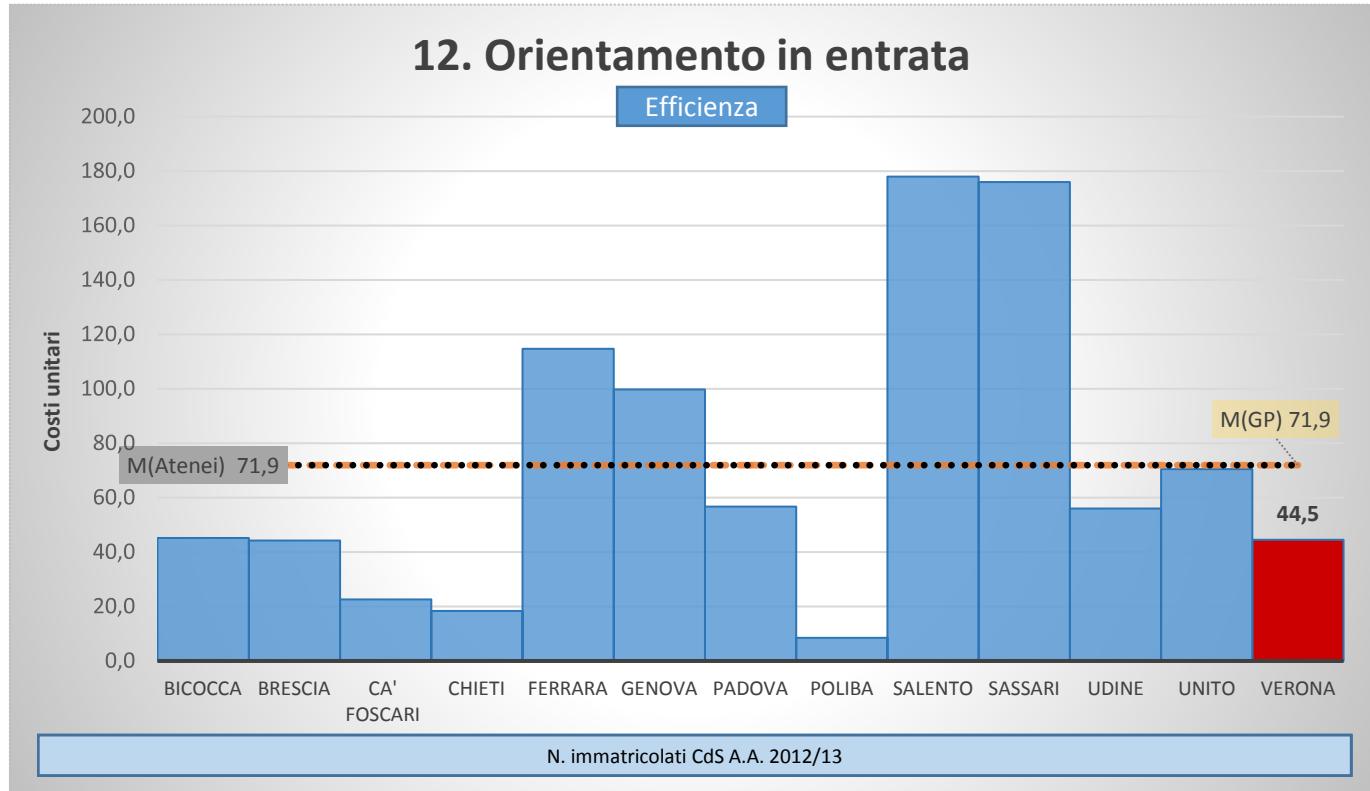
Progettazione e gestione rete

Progettazione e gestione sistemistica (dba e tuning)

Progettazione e gestione telefonia

Supporto all'organizzazione e all'erogazione di corsi di formazione per il personale che nelle strutture di ateneo si occupa di web, in termini di contenuti ed eventuale docenza

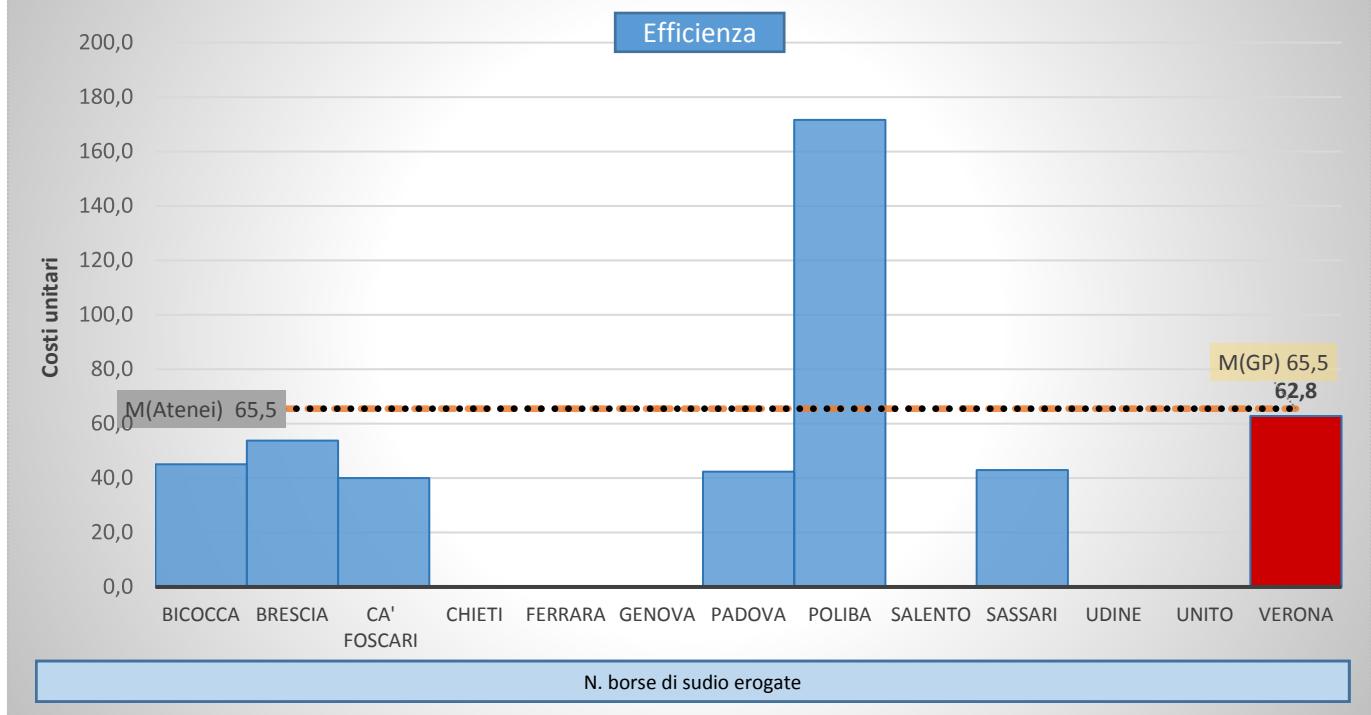
Sviluppo Sistema Informativo di Ateneo



Attività rilevate nel servizio

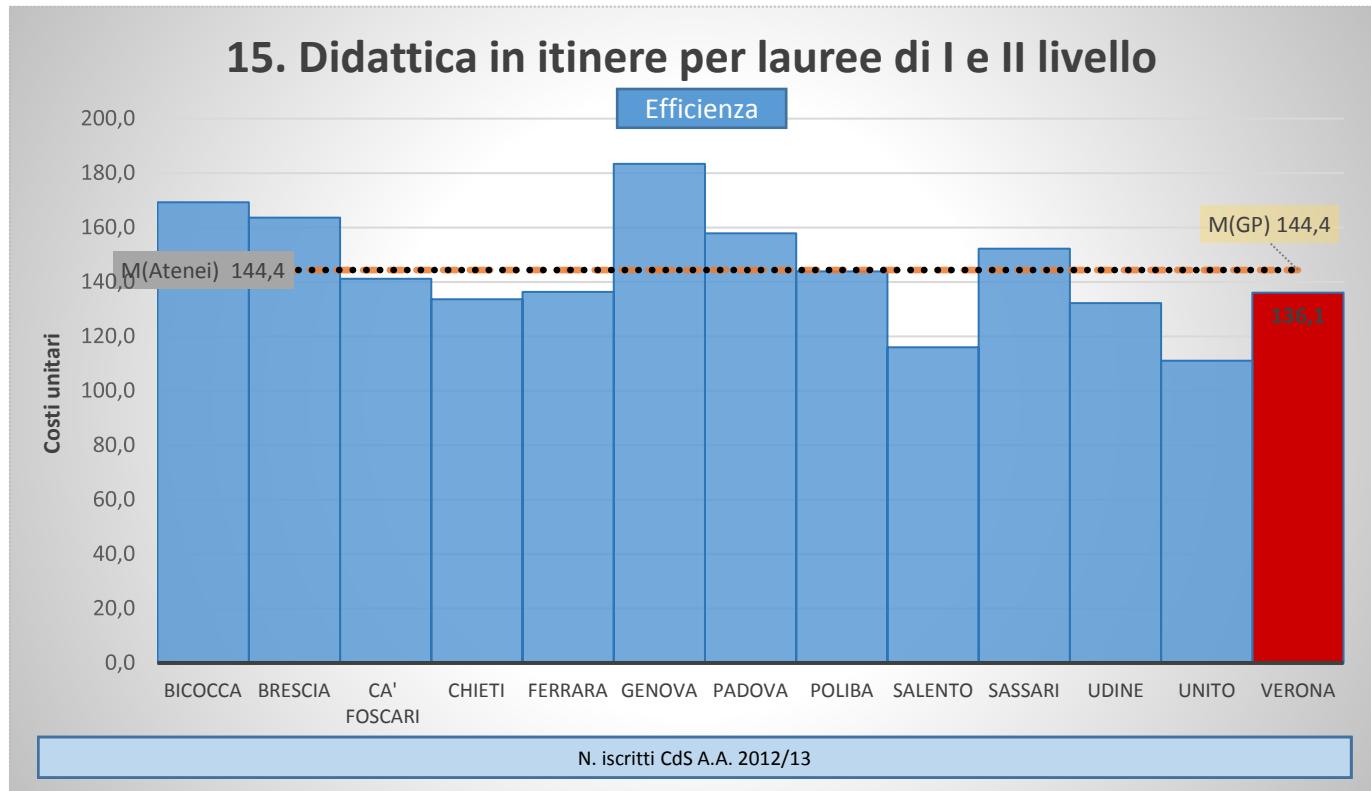
- Accordi con istituti esterni per orientamento
- Altre attività legate a orientamento in entrata
- Gestione campagna immatricolazioni su quotidiani, affissioni , ecc.
- Guida immatricolazione e orientamento
- Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento
- Prova test di orientamento on line
- Punti informativi e front office

14. Gestione delle borse di studio



Attività rilevate nel servizio

Gestione amministrativa delle borse di studio (qualunque tipologia di borsa di studio ad eccezione delle borse di dottorato)



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a didattica in itinere

Cooperazione tra amministrazione centrale e uffici periferici per la didattica

Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)

Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali

gestione del contenzioso e reclami degli studenti (quando non coinvolgono le vie legali; altrimenti rilevare al punto 3. Servizi legali e istituzionali)

Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria

Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso

Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi

Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti

Servizio di assistenza agli studenti diversamente abili

Supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance: raccolta dati per banche dati (es. distribuzione e raccolta questionari per valutazione didattica)

Supporto alla gestione degli esami di stato

Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa

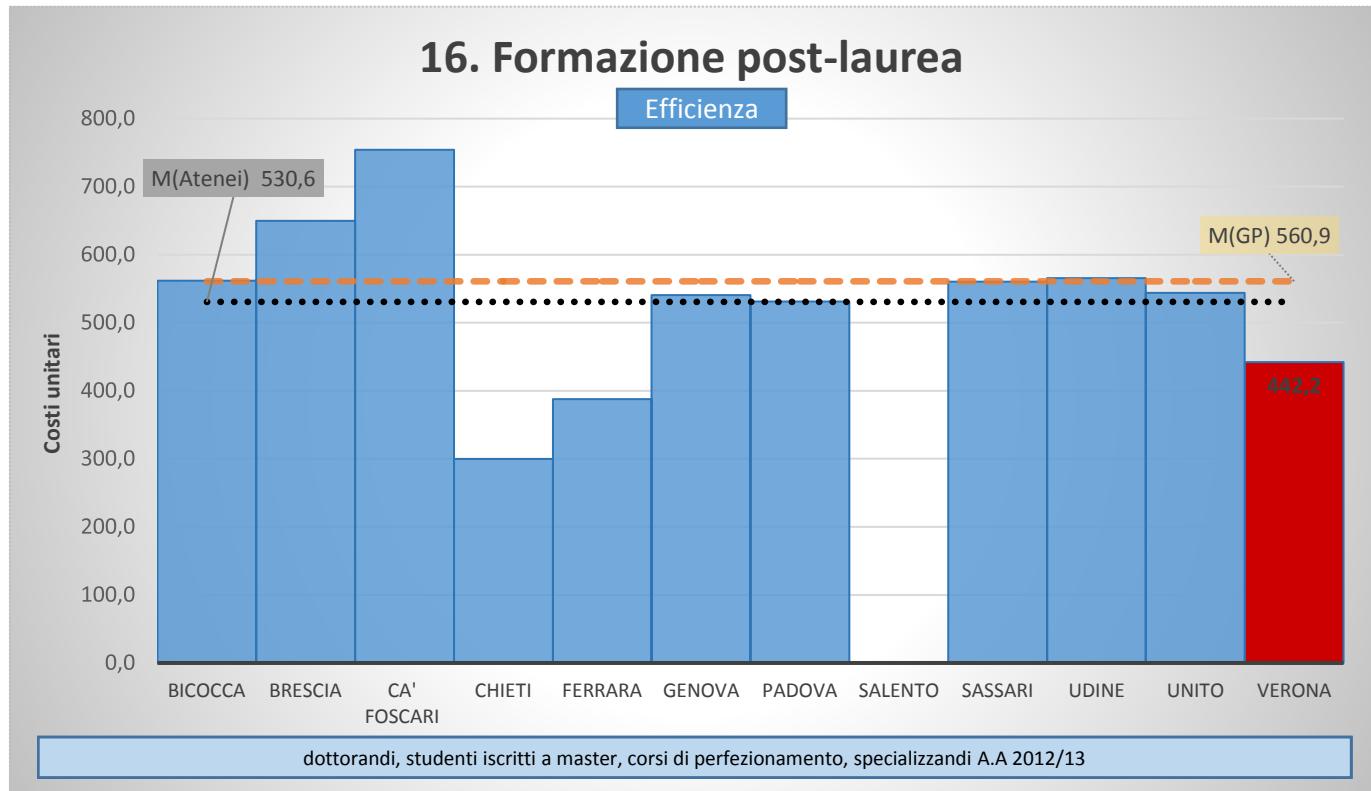
Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea

Supporto informatico della determinazione/gestione della contribuzione studentesca (gestione degli incentivi, gestione bollettini di sollecito di pagamento, gestione degli scarti di pagamento e supporto agli OOAA nella determinazione dell'importo della contribuzione annua.)

Supporto informativo agli studenti in itinere (include l'orientamento in itinere come le consulenze psicologiche e i seminari su metodo di studio)

Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica

Supporto tecnico e informatico alla gestione dei laboratori didattici e dei laboratori linguistici



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a formazione post-laurea

Cooperazione tra amministrazione centrale e uffici periferici per la didattica

Gestione borse di studio per studenti post-laurea (le borse legate al diritto allo studio entrano nel servizio 13)

Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)

Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali

gestione del contenzioso e reclami degli studenti (quando non coinvolgono le vie legali; altrimenti rilevare al

Gestione dottorandi e studenti iscritti a master e corsi di perfezionamento

Gestione specializzandi

Immatricolazioni ai corsi

Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi

Servizio di assistenza agli studenti diversamente abili

Supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance: raccolta dati per banche dati (es. distribuzione e raccolta questionari per valutazione didattica)

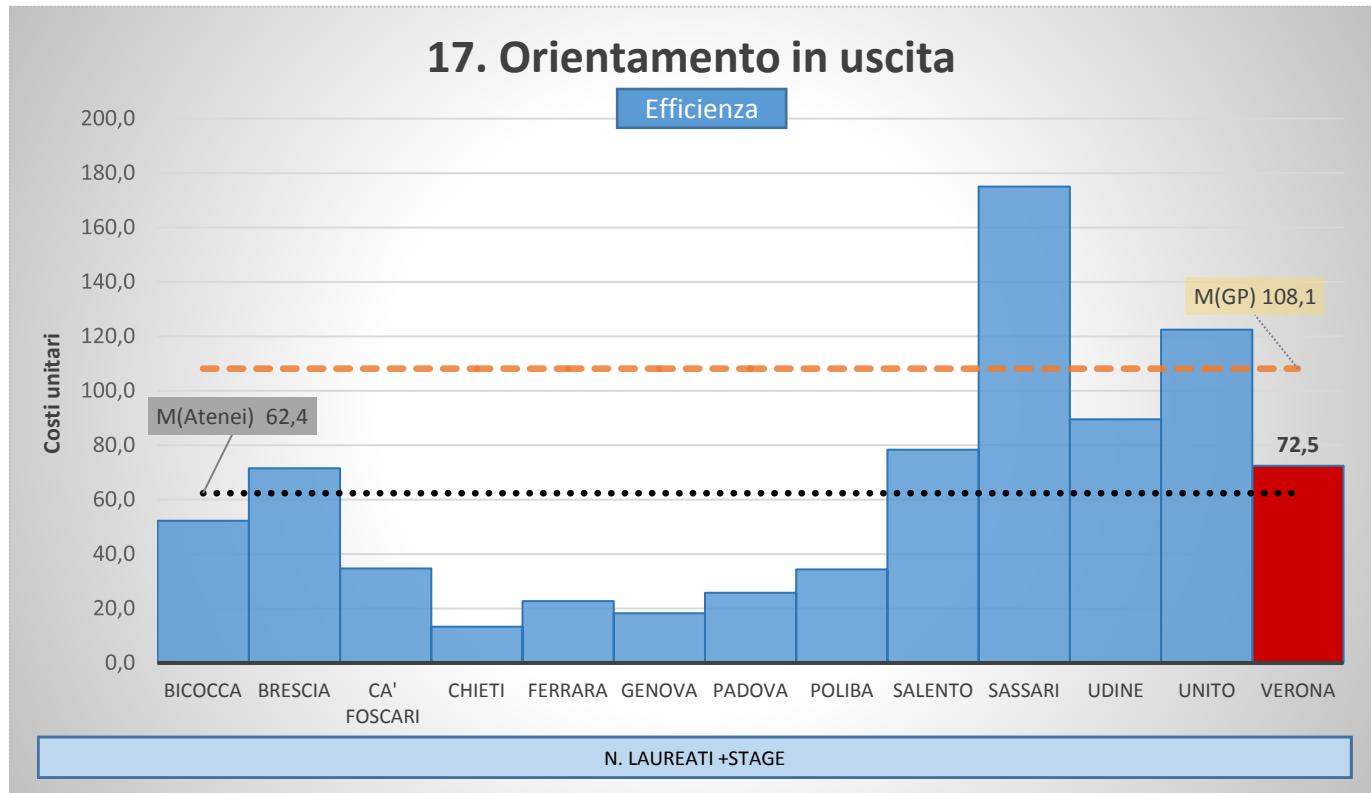
Supporto alla gestione dei laboratori didattici

Supporto alla gestione dell'offerta post-laurea

Supporto alla gestione di corsi, esami e diplomi

Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica

Valutazione corsi da parte degli studenti



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a orientamento in uscita

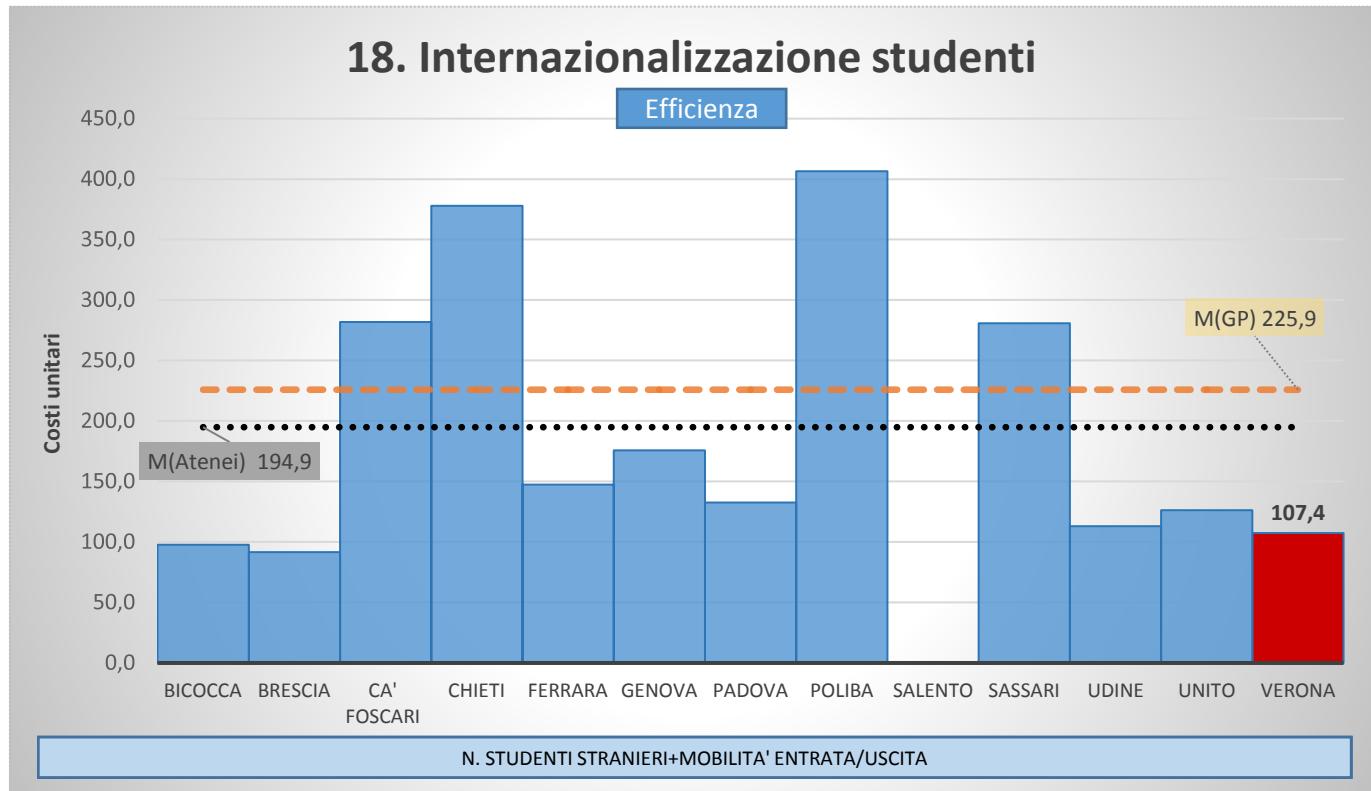
Consulenza a laureandi e laureati (anche telefonica e via e-mail)

Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio (Stage curriculari e tirocini)

Gestione progetti formativi e orientamento al lavoro

Gestione tirocini internazionali (Leonardo, Erasmus Pacement e MAE/CRUI)

Placement (gestione Vulcano, servizio on line curricula – incontro domanda e offerta di lavoro)



Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate al servizio di supporto all'internazionalizzazione studenti

Gestione di progetti internazionali e promozione indiretta

Gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)

Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)

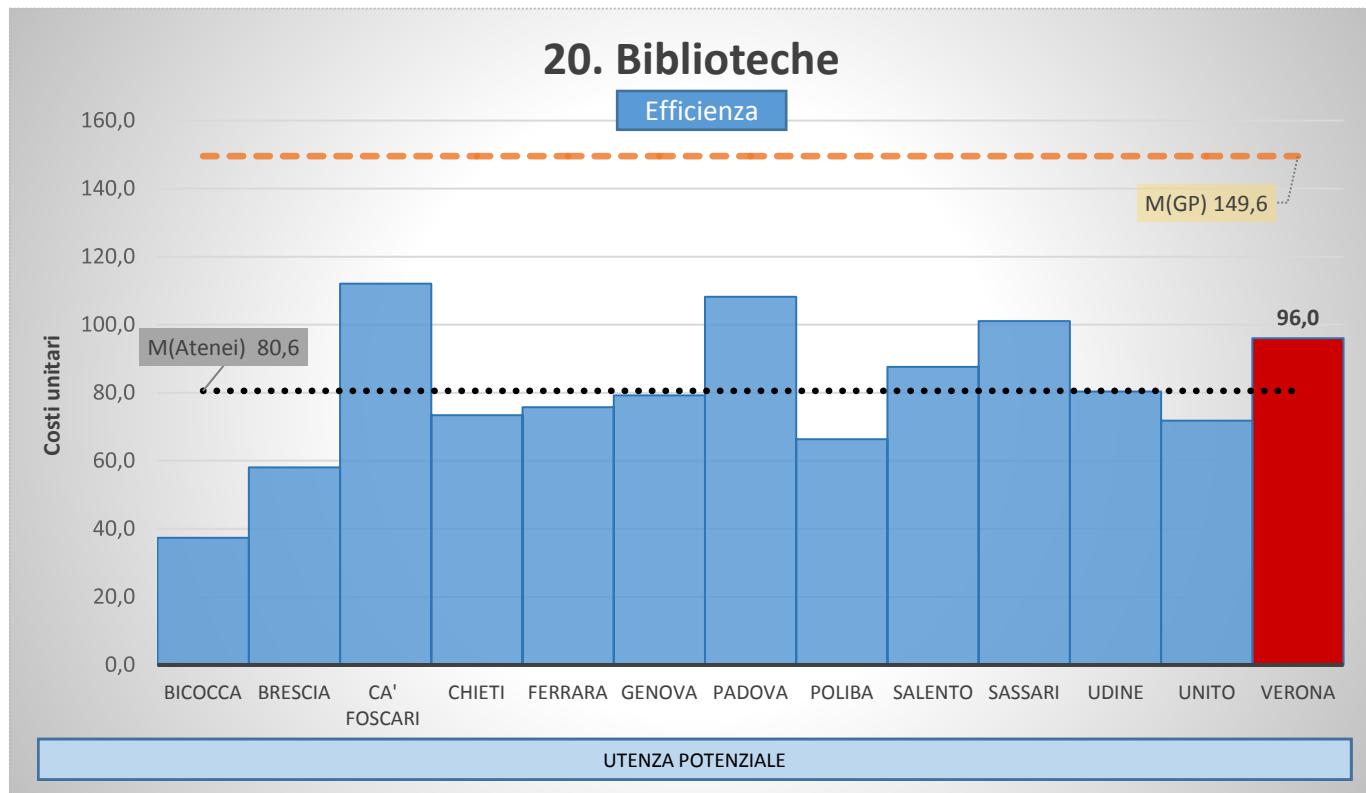
Mediazione culturale e attività ricreative

Pre-valutazione e ammissioni studenti stranieri

Relazione e creazione sinergie con uffici della questura e comune per studenti stranieri

Servizio accoglienza studenti stranieri

Supporto definizione accordi/programmi e rappresentanza internazionali per la formazione undergraduate e post



Attività rilevate nel servizio

Accoglienza, prestito utenti, presidio e gestione della sala

Altre attività legate a biblioteche (include: richieste di manutenzione locali ed attrezzature; gestione studenti 150 ore; attività connesse al sistema di gestione della qualità; rapporti con organismi tecnici e politici interni ed esterni all'ateneo e gestione atti connessi a tali rapporti)

Comunicazione esterna

Document Delivery (DD) attivo e passivo

Formazione utente

Gestione help desk sistema automazione

Gestione infrastruttura informatica e sistema automazione

Gestione patrimonio

Gestione progetti innovazione

Gestione risorse elettroniche

Inter Library Loan (ILL) attivo e passivo

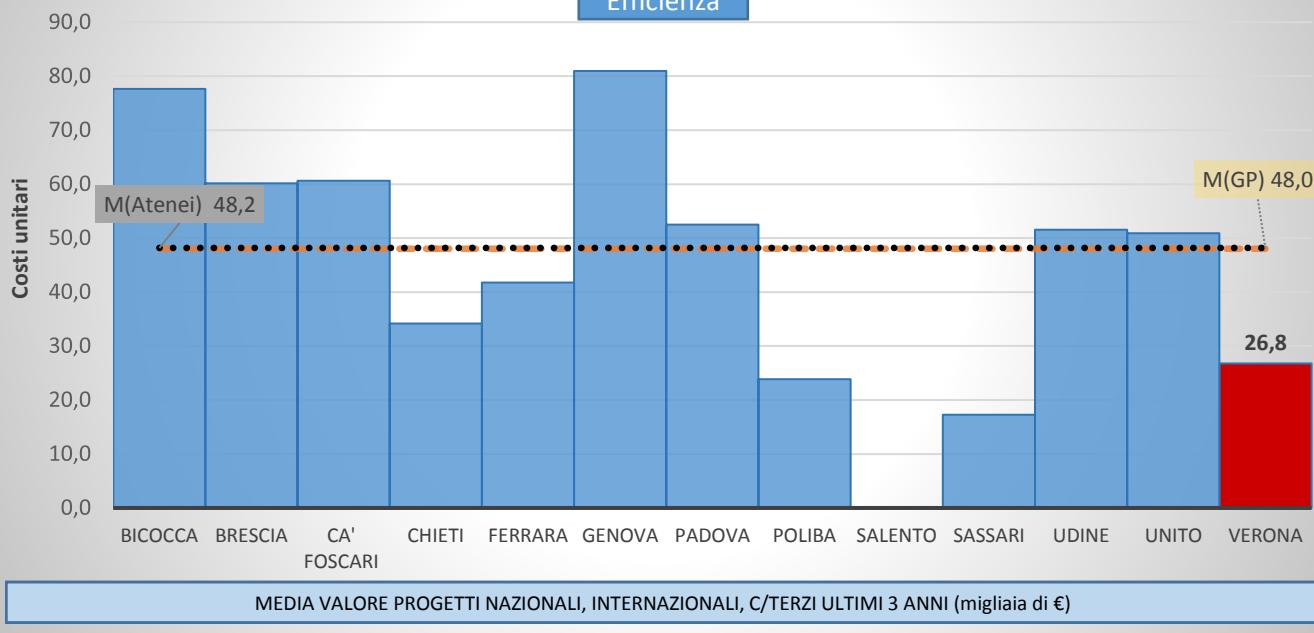
Nuove acquisizioni di monografie e altro materiale documentario su qualsiasi supporto fisico

Nuove acquisizioni periodici cartacei

Reference strutturata

24. Supporto gestione progetti nazionali e internazionali

Efficienza

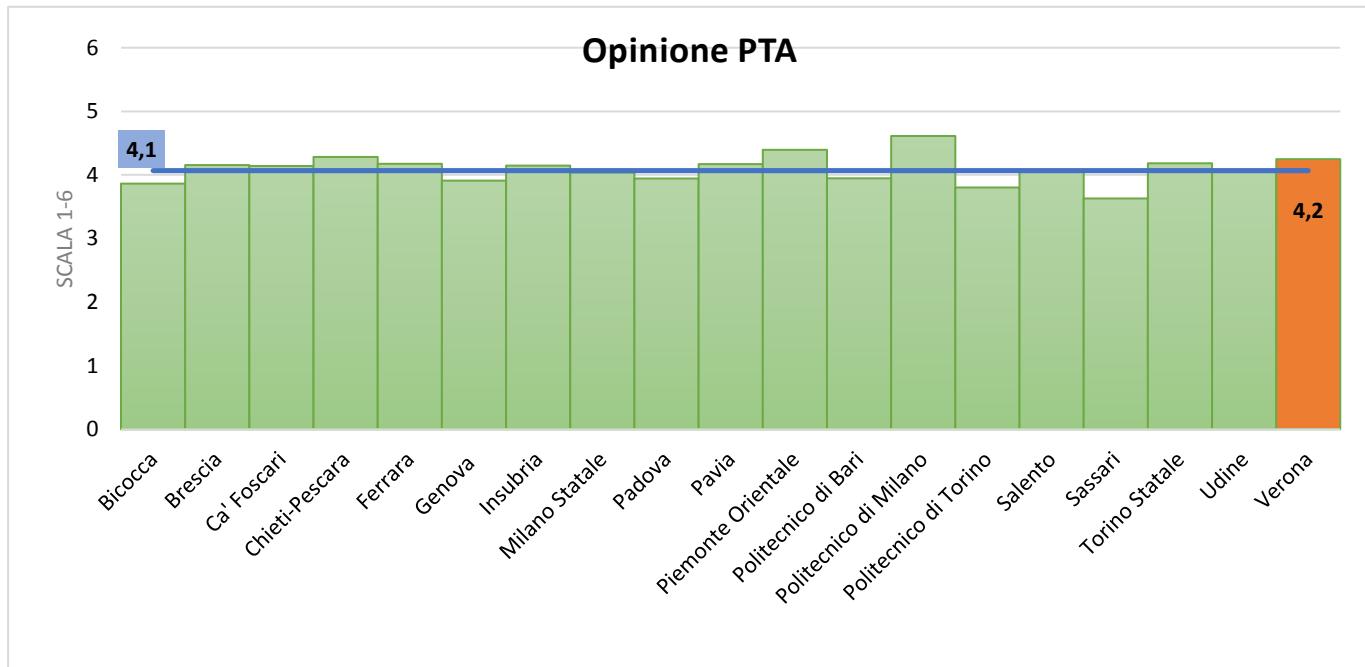


Attività rilevate nel servizio

Supporto alla gestione dei laboratori di ricerca e delle strutture dedicate alla ricerca

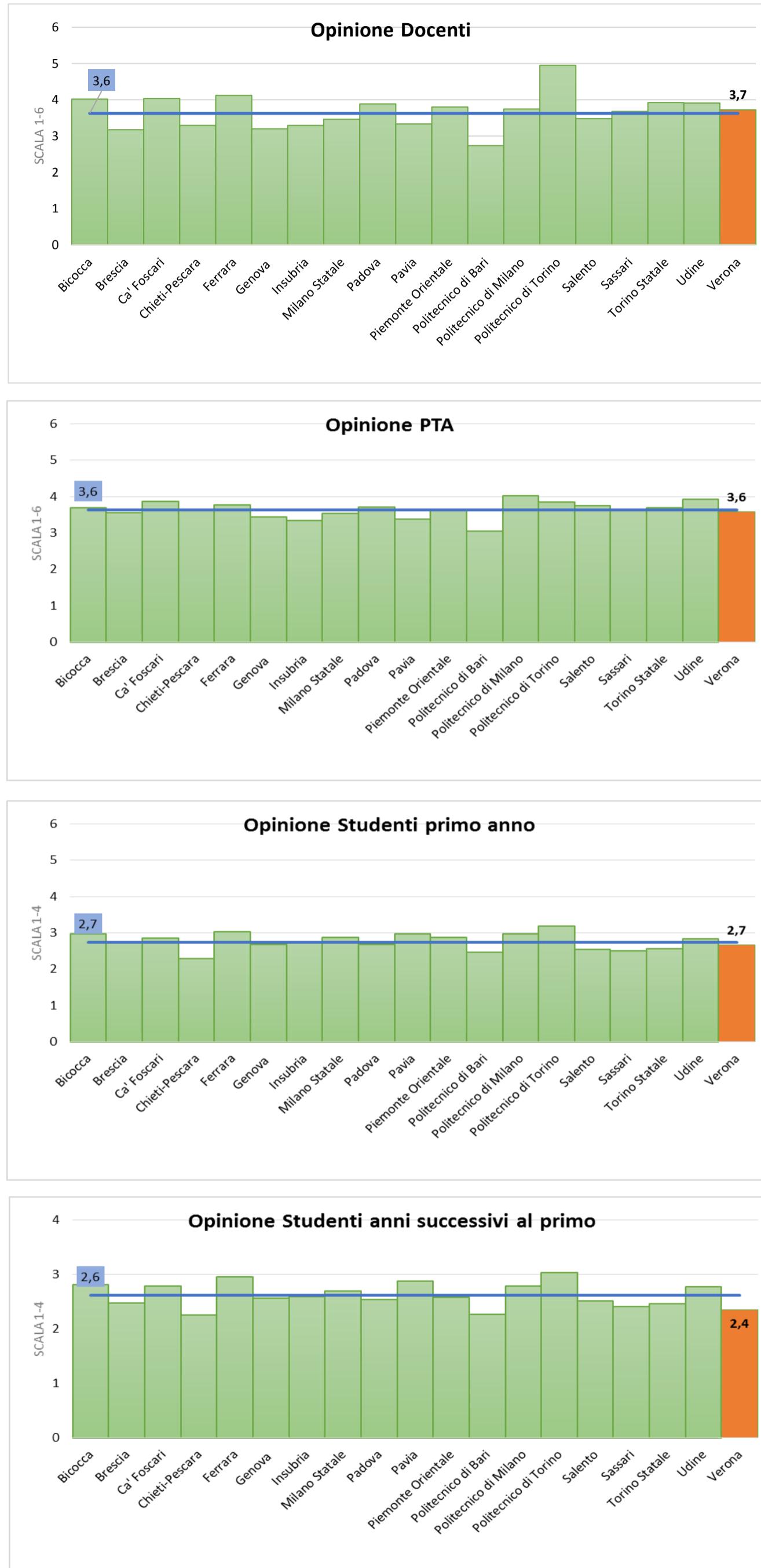
Efficacia

EFFICACIA SERVIZIO 2. Contabilitá



	PTA	
	Scala 1-6	M(GP)
2. Contabilitá		
Servizio di contabilità		
Disponibilità del personale di supporto	4,4	4,4
Esaustività delle informazioni	4,2	3,9
Tempestività delle informazioni	4,3	3,9
Gestione fiscale e normativa in tema di gestione finanziaria (IVA, vincoli normativi, DURC, CIG, limiti di spesa)		
Disponibilità del personale di supporto	4,0	4,2
Esaustività delle informazioni	3,9	3,9
Tempestività delle informazioni	3,9	3,8
Gestione stipendi		
Soddisfazione complessiva	4,5	4,5

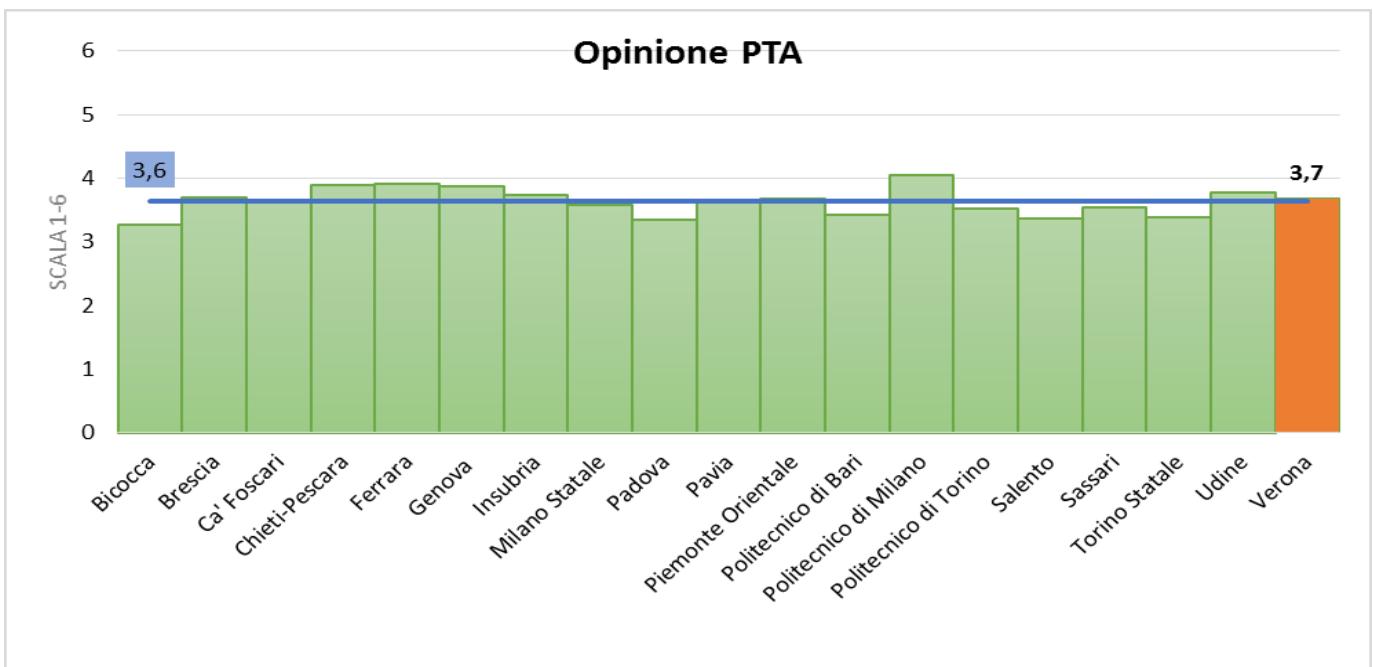
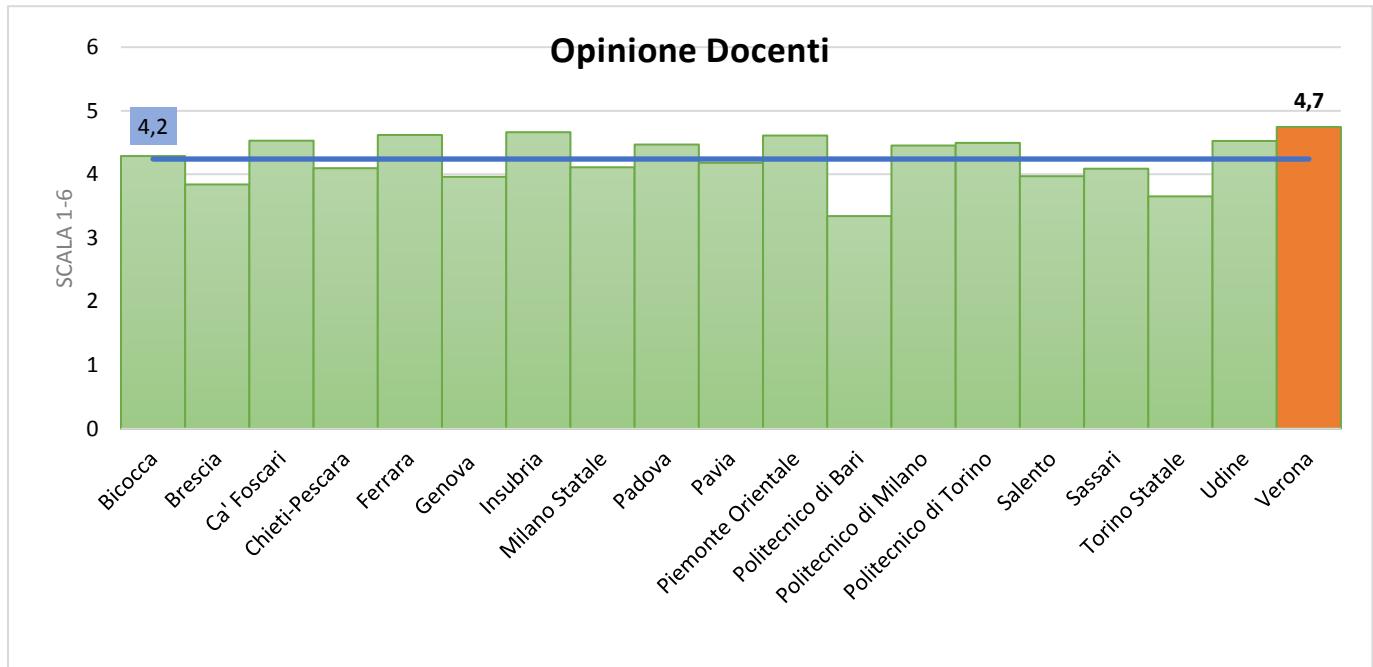
EFFICACIA SERVIZIO 4. Comunicazione



EFFICACIA SERVIZIO 4. Comunicazione

	Docenti	PTA		Studenti 1°anno		Studenti anni succ.	
		Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
4. Comunicazione							
Comunicazione interna (tra uffici, amministrazione centrale e altre strutture, ...)							
Efficacia dei canali di comunicazione interna	4,0	3,5					
Facilitazione della condivisione procedure	3,7	3,3					
Chiarezza su organizzazione ateneo, strutture e relative responsabilità	3,5	3					
Reperibilità informazioni nella intranet di ateneo	3,7	3,3					
Sito web di Ateneo							
Reperibilità informazioni che mi servono	3,4	3,3					
Reperibilità informazioni che cerco	3,4	3,2					
Utilità delle informazioni presenti	4,0	3,8	3,8	3,9			
Chiarezza informazioni pubblicate	3,9	3,7					
Tempestività di aggiornamento informazioni	3,9	3,7					
Facilità di trovare le informazioni cercate			3,1	3,4			
Chiarezza delle informazioni pubblicate			3,6	3,7			
Tempestività aggiornamento delle informazioni			3,4	3,6			
Sito web di dipartimento							
Reperibilità informazioni che mi servono	3,8	3,6					
Reperibilità informazioni che cerco	3,7	3,6					
Utilità delle informazioni presenti			3,7	3,7			
Chiarezza informazioni pubblicate	4,0	3,8					
Utilità informazioni presenti	4,1	3,8					
Tempestività aggiornamento informazioni	3,8	3,5					
Facilità di trovare le informazioni cercate			3,4	3,4			
Chiarezza delle informazioni pubblicate			3,6	3,6			
Tempestività aggiornamento delle informazioni			3,5	3,5			
Promozione esterna							
Valorizzazione immagine Ateneo	3,6	3,3					
Valorizzazione dell'immagine di ateneo			3,6	3,5			
Veicolazione immagine ateneo							
Soddisfazione rispetto alle modalità di veicolazione immagine dell'ateneo	3,3	3,2					
Organizzazione di eventi							
Efficacia del supporto fornito	4,1	4,1					
Comunicazione interna (fra uffici, amministrazione centrale e altre strutture)							
Efficacia dei canali di comunicazione interna			3,4	3,3			
Facilitazione della condivisione di procedure tramite comunicazione interna			3,6	3,6			
Chiarezza sull'organizzazione dell'ateneo, le sue strutture e le relative responsabilità			2,9	2,9			
Reperibilità delle informazioni che servono nella intranet di ateneo			3,3	3,3			
Servizi di protocollo e di posta							
Efficacia dei servizi postali			4,2	4,1			
Soddisfazione sul servizio di protocollo (rapidità, precisione, cortesia)			4,0	4,2			
4. Comunicazione							
Soddisfazione complessiva					2,7	2,7	2,3
Utilità delle informazioni reperite sul portale web di ateneo					2,9	2,9	2,9
Completezza delle informazioni reperite sul portale web di ateneo					2,8	2,8	2,9
Immagine esterna dell'Ateneo					2,9	2,9	3,0
							2,9

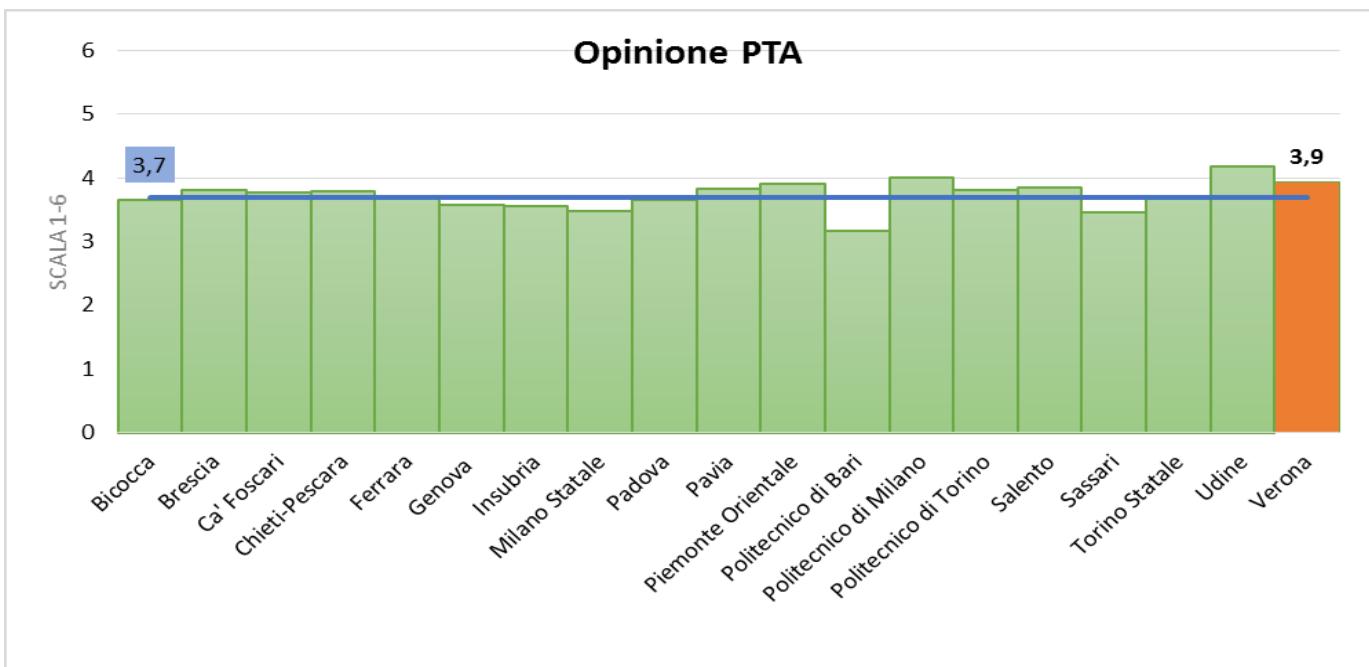
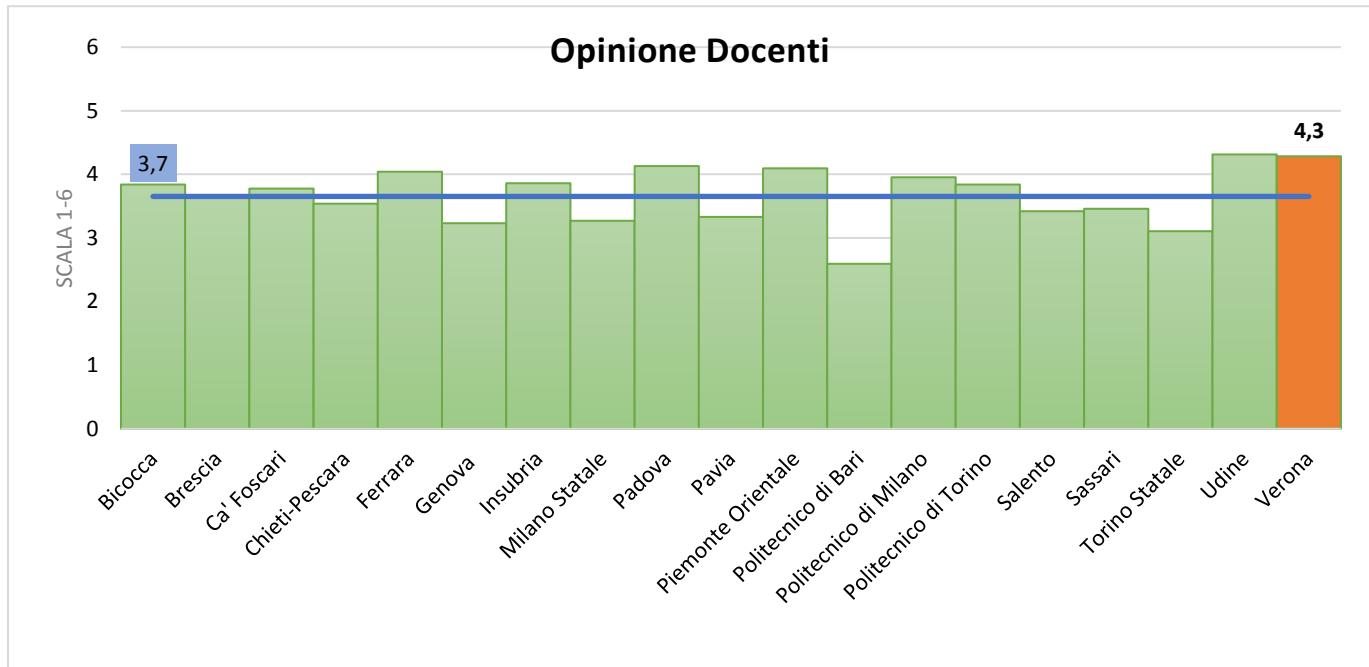
EFFICACIA SERVIZIO 6. Personale



EFFICACIA SERVIZIO 6. Personale

		Docenti		PTA	
		Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-6	M(GP)
6. Personale					
Bando, attivazione e gestione degli assegni di ricerca e dei collaboratori esterni					
Chiarezza procedure	4,8	4,3			
Disponibilità del personale di supporto	5,2	4,9			
Efficacia del supporto nella gestione delle pratiche	5,1	4,6			
Esaustività informazioni	5,1	4,5			
Tempestività informazioni	5,0	4,5			
Gestione giuridica ed amministrativa della carriera					
Chiarezza procedure	4,4	4			
Disponibilità del personale di supporto	5,4	4,8			
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche	5,2	4,4			
Esaustività delle informazioni	4,8	4,3			
Tempestività delle informazioni	5,2	4,4			
Procedure concorsuali					
Chiarezza delle procedure	3,9	3,9			
Disponibilità del personale di supporto	4,6	4,7	4,6	4,8	
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche			4,6	4,7	
Esaustività delle informazioni	4,1	4,1			
Tempestività delle informazioni	4,2	4,2			
Chiarezza delle procedure				4,6	4,5
Esausitività delle informazioni				4,5	4,5
Rimborso missioni					
Chiarezza procedure	4,8	4,5			
Disponibilità del personale di supporto	5,2	4,9	4,9	4,7	
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche	5,0	4,6			
Tempestività del rimborso	4,3	3,9	4,5	4	
Chairezza delle procedure				4,4	4,3
Pagamento compensi					
Chiarezza procedure	3,9	3,9			
Disponibilità del personale di supporto	4,6	4,4			
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche	4,4	4,2			
Tempestività del compenso	3,4	3,3			
Procedure di progressione orizzontale (PEO)					
Disponibilità del personale di supporto			4,3	4	
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche			4,5	3,9	
Esaustività delle informazioni			4,3	3,7	
Chiarezza delle procedure			4,5	3,7	
Gestione giuridica ed amministrativa della carriera (assunzioni, cessazioni, part-time, mobilità, congedi, aspettative)					
Disponibilità del personale di supporto			4,6	4,6	
Tempestività delle informazioni			4,2	4,1	
Chairezza delle procedure			4,0	3,9	
Esaistività delle informazioni			4,1	4,1	
Sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo					
Chairezza della procedura			3,4	3,3	
Chairezza nella comunicazione degli obiettivi della valutazione			3,3	3,2	
Chiarezza nella comunicazione dei risultati della valutazione			3,3	3,5	
I feedback della valutazione sono forniti in maniera continua durante l'anno			2,7	2,7	
Adequatezza dei tempi entro cui si svolge il processo di valutazione			3,3	3,1	
Attività formativa					
(Formazione interna) Adequatezza delle metodologie didattiche			4,2	4,1	
(Formazione interna) Gli interventi(docenti e contenuti) sono interessanti			4,2	4,2	
(Formazione interna) Ampiezza dell'offerta formativa proposta			3,3	3,2	
(Formazione interna) Chiarezza nella procedura di accesso alle iniziative di formazione			3,9	3,6	
(Formazione interna) Valorizzazione della formazione all'interno dell'Ateneo			2,8	3	
Attività e procedure di pagamento compensi (straordinari, indennità, centralinisti, FCA, fondo produttività, indennità di risultato, reperibilità, ...)					
Disponibilità del personale di supporto			4,3	4,3	
Efficacia del personale di supporto nella gestione delle pratiche			4,2	4,2	
Tempestività del rimborso			3,9	3,5	
Chiarezza delle procedure			3,6	3,7	

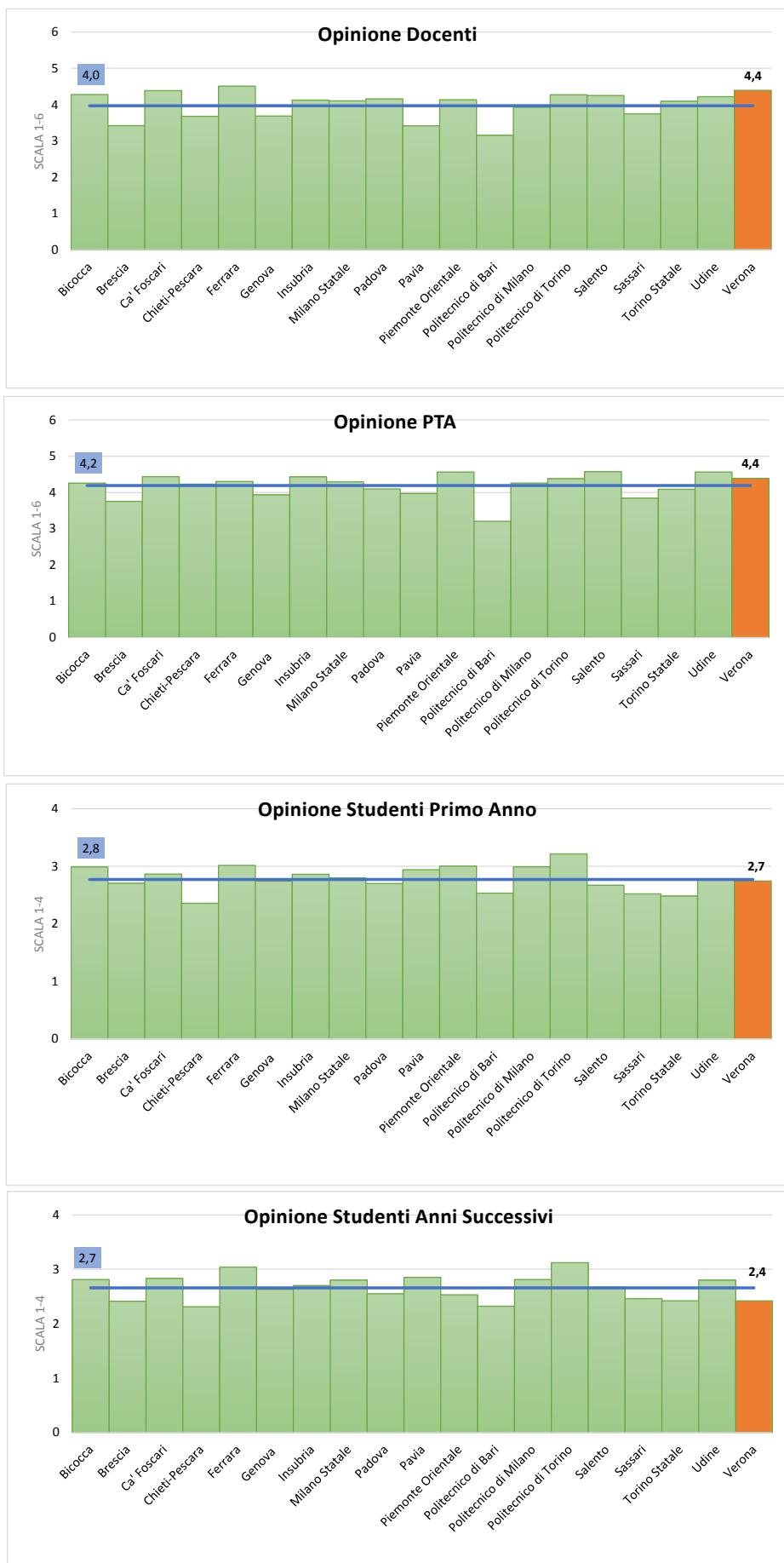
UNIVERSITA' DI VERONA
 Pianificazione e Controllo Direzionale
EFFICACIA SERVIZIO 9. Approvvigionamenti



EFFICACIA SERVIZIO 9. Approvvigionamenti

		Docenti		PTA	
		Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-6	M(GP)
9. Approvvigionamenti					
Acquisti (pc, toner, materiale elettronico, cancelleria)					
Disponibilità del personale di supporto	5,0	4,5			
Chiarezza delle procedure	4,5	3,7			
Tempi di approvvigionamento soddisfacenti	4,3	3,4			
Conformità degli approvvigionamenti rispetto alle esigenze	4,8	4,2			
Efficacia del supporto tecnico	4,7	3,9			
Acquisti che prevedono procedure di gara					
Disponibilità del personale di supporto	4,6	4,3			
Chiarezza delle procedure	3,6	3,4			
Tempi di approvvigionamento soddisfacenti	3,6	3,2			
Conformità degli approvvigionamenti rispetto alle esigenze	3,9	3,9			
Efficacia del supporto tecnico	4,1	3,7			
Servizi generali e logistica					
Pulizia degli ambienti	4,1	3,8			
Spazi interni facilmente identificabili e raggiungibili	4,3	3,7			
Riscaldamento invernale confortevole	4,3	3,8			
Raffrescamento estivo confortevole	4,0	3,4			
Sicurezza all'interno dell'ateneo (sicurezza personale e beni personali)	4,2	4			
Sicurezza degli spazi dell'ateneo	4,3	3,9			
Efficacia dei servizi postali	4,1	3,9			
Efficacia servizi di trasloco e facchinaggio	4,0	3,6			
Efficacia servizi di portierato	4,3	4,1			
Agevolezza lavoro su più sedi	3,5	3,1			
Adeguatezza aule rispetto alla numerosità degli studenti	4,4	4			
Funzionamento materiale di supporto nelle aule	4,3	4			
Presenza materiale di supporto nelle aule	4,8	4,4			
Soddisfazione del servizio di riproduzione e stampa	4,2	3,5			
Soddisfacente servizio di mensa	3,6	3			
Interventi per la manutenzione (di locali e arredi)					
Disponibilità del personale di supporto	4,6	4	4,2	4	
Chiarezza delle procedure	4,1	3,4	4,1	3,6	
Tempestività degli interventi	3,6	2,9			
Risolutezza degli interventi	4,0	3,2	3,8	3,4	
Tempestività degli interventi rispetto alla segnalazione			3,7	3,3	
Acquisti (senza gara)					
Disponibilità del personale di supporto			4,2	4,2	
Chiarezza delle procedure			3,8	3,6	
Soddisfazione sui tempi di approvvigionamento			3,7	3,4	
Conformità degli approvvigionamenti rispetto alle richieste			4,0	3,9	
Efficacia del supporto tecnico (richiesta, selezione e istruttoria)			3,8	3,7	
Acquisti con gara					
Disponibilità del personale di supporto			3,4	4	
Chiarezza delle procedure			2,9	3,4	
Soddisfazione sui tempi di approvvigionamento			3,0	3,3	
Conformità degli approvvigionamenti rispetto alle richieste			3,6	3,8	
Efficacia del supporto tecnico (richiesta, selezione e istruttoria)			3,1	3,6	
Servizi generali e logistici					
Pulizia degli ambienti			3,4	3,4	
Riscaldamento invernale confortevole			4,0	3,7	
Raffrescamento estivo confortevole			3,9	3,6	
Efficacia dei servizi postali			4,1	4	
Identificabilità e raggiungibilità degli spazi all'interno dell'ateneo			3,7	3,5	
Sicurezza personale e dei beni personali all'interno dell'ateneo			3,5	3,5	
Sicurezza edile ed impiantistica degli spazi dell'ateneo			3,7	3,5	
Efficacia dei servizi di trasloco e facchinaggio			4,2	3,9	
Efficacia dei servizi di portierato			4,2	4	
Soddisfazione riguardo al servizio mensa			3,6	2,9	

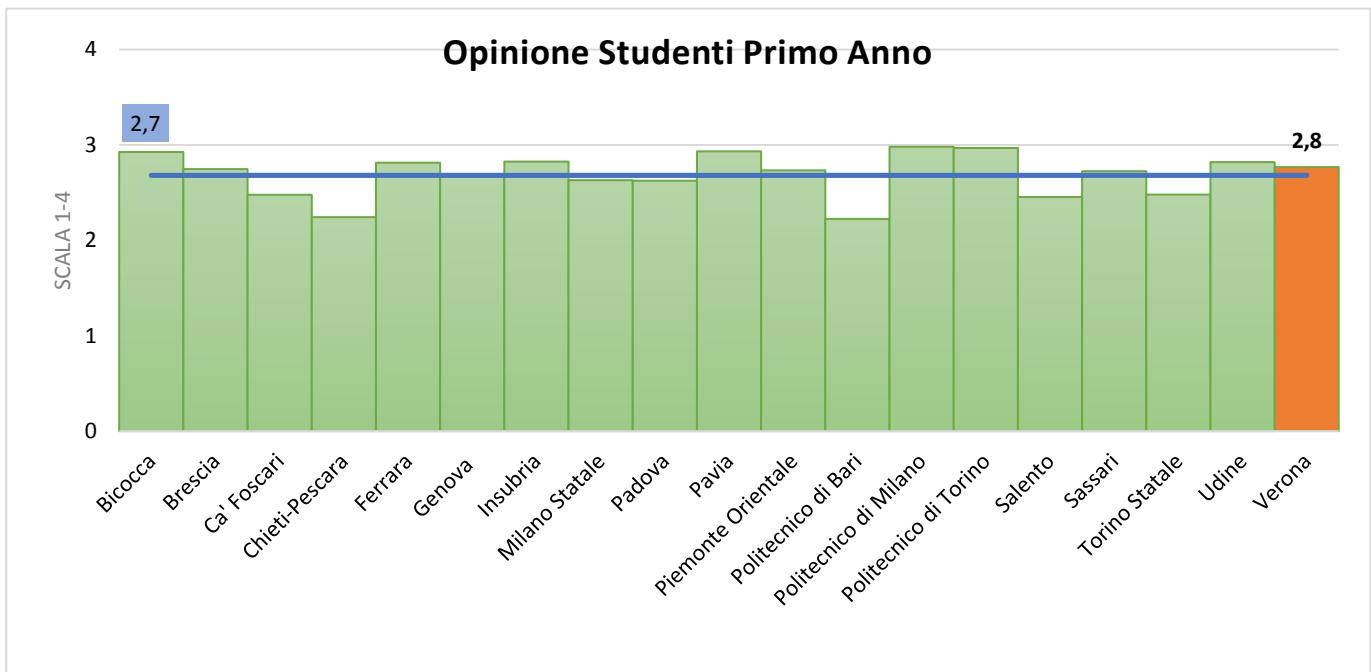
EFFICACIA SERVIZIO 11. Sistemi informativi



EFFICACIA SERVIZIO 11. Sistemi informativi

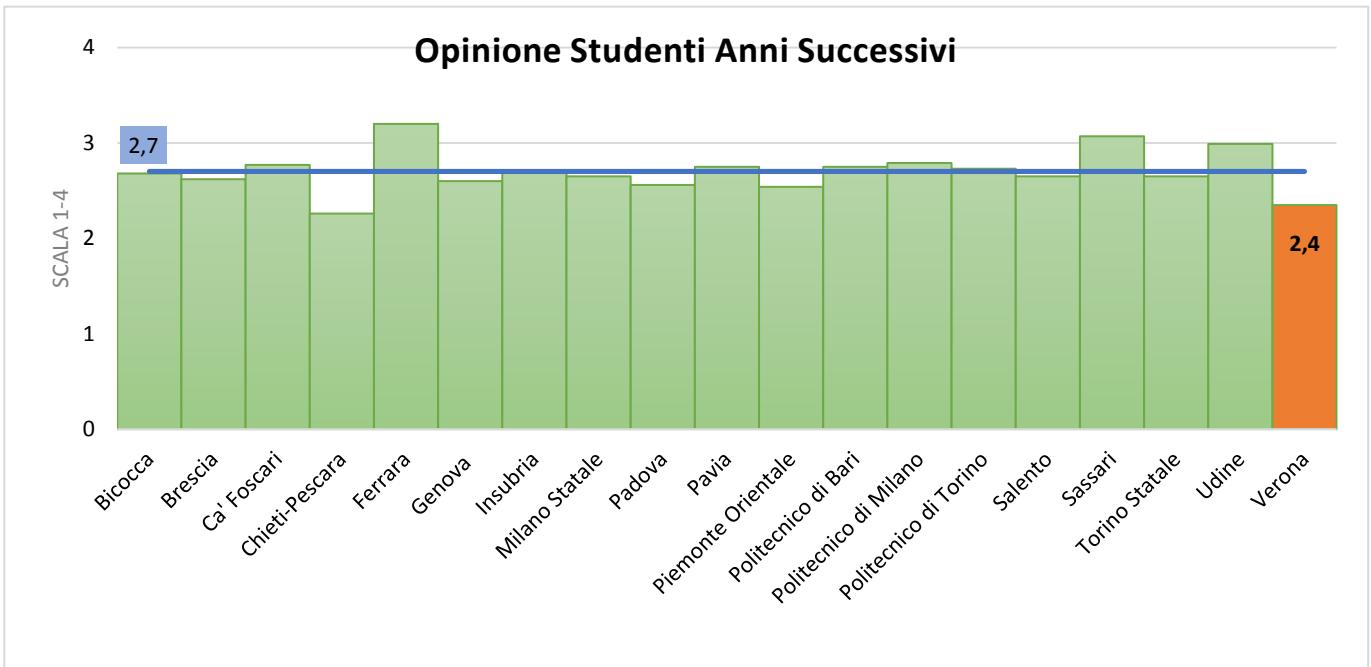
	Docenti	PTA	Studenti 1°anno		Studenti anni succ.			
			Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
11. Sistemi informativi								
Servizi di rete (via cavo)								
Disponibilità della connessione	4,6	4,5						
Velocità della connessione	4,8	4,4						
Agevolezza nell'accesso alla rete (registrazione, tempi di attesa)	4,7	4,4						
Disponibilità connessione di rete			4,4	4,4				
Soddisfazione sulla velocità della connessione			4,6	4,4				
Agevole accessibilità della rete			4,6	4,4				
Servizio di rete wifi								
N. di docenti che hanno usufruito del servizio	0,8	0,7						
Accessibilità del servizio	4,5	3,9						
Soddisfacente copertura di rete	4,1	3,5						
Soddisfacente velocità di navigazione	4,5	3,8						
Facilità di accesso al servizio			4,4	4				
Soddisfazione sulla copertura di rete			4,2	3,7				
Soddisfazione sulla velocità di navigazione			4,3	4				
Servizio mail di ateneo								
Soddisfacente dimensione della casella di posta	4,6	4,3						
Facilità di utilizzo dell'interfaccia web	4,2	4,2	4,1	4,3				
Soddisfazione sulla dimensione della casella di posta			4,6	4,4				
Sincronizzazione smartphone e tablet								
Presenza del servizio nell'ateneo	0,5	0,3						
Sincronizzazione con smartphone e tablet	4,2	4						
Servizio help desk a supporto della didattica								
Connessione agli applicativi sempre disponibile	4,3	4,1						
Soddisfacente velocità di risposta	4,3	4						
Facilità di utilizzo degli applicativi	4,2	3,9						
Funzionalità rispetto alle esigenze di utilizzo	4,1	3,8						
Efficacia del servizio help desk	4,3	4						
Disponibilità del personale	4,6	4,5						
Servizio help desk a supporto della ricerca								
Soddisfacente velocità di risposta	4,4	3,9						
Efficacia del servizio help desk	4,4	4						
Disponibilità del personale	4,8	4,5						
Disponibilità della connessione agli applicativi	4,5	4						
Facilità di utilizzo	4,3	3,8						
Funzionalità ed esigenze di utilizzo	4,3	3,8						
Sincronizzazione								
Presenza del servizio di sincronizzazione			0,6	0,4				
Soddisfazione sulla sincronizzazione con smartphone e tablet			4,1	4				
Applicativi di ateneo								
Facilità di utilizzo degli applicativi			4,0	4				
Disponibilità della connessione agli applicativi			4,2	4,1				
Soddisfacente velocità di risposta degli applicativi			4,1	4				
Soddisfacente risposta delle funzionalità degli applicativi rispetto alle esigenze di utilizzo			3,9	3,9				
Servizi di help desk sui sistemi informativi								
Disponibilità del personale di supporto			4,7	4,5				
Chiarezza delle procedure per segnalare eventuali problemi			4,4	4,3				
Tempestività degli interventi rispetto alla segnalazione			4,1	4,1				
Gli interventi risolvono il problema			4,3	4,2				
Efficacia del supporto nella gestione delle pratiche			4,4	4,3				
11. Sistemi informativi								
Soddisfazione complessiva					2,7	2,8	2,4	2,7
Completezza ed esaustività delle informazioni contenute nel portale web per i servizi personalizzati					2,7	2,8	3,0	2,8
Chiarezza delle informazioni contenute nel portale web di ateneo per i servizi personalizzati					2,7	2,8	3,0	2,7
Facilità di navigazione del portale web di ateneo					2,7	2,6	2,9	2,7
Accessibilità ed adeguatezza connettività					3,0	2,7	3,1	2,5

UNIVERSITA' DI VERONA
 Pianificazione e Controllo Direzionale
EFFICACIA SERVIZIO 12. Orientamento in entrata



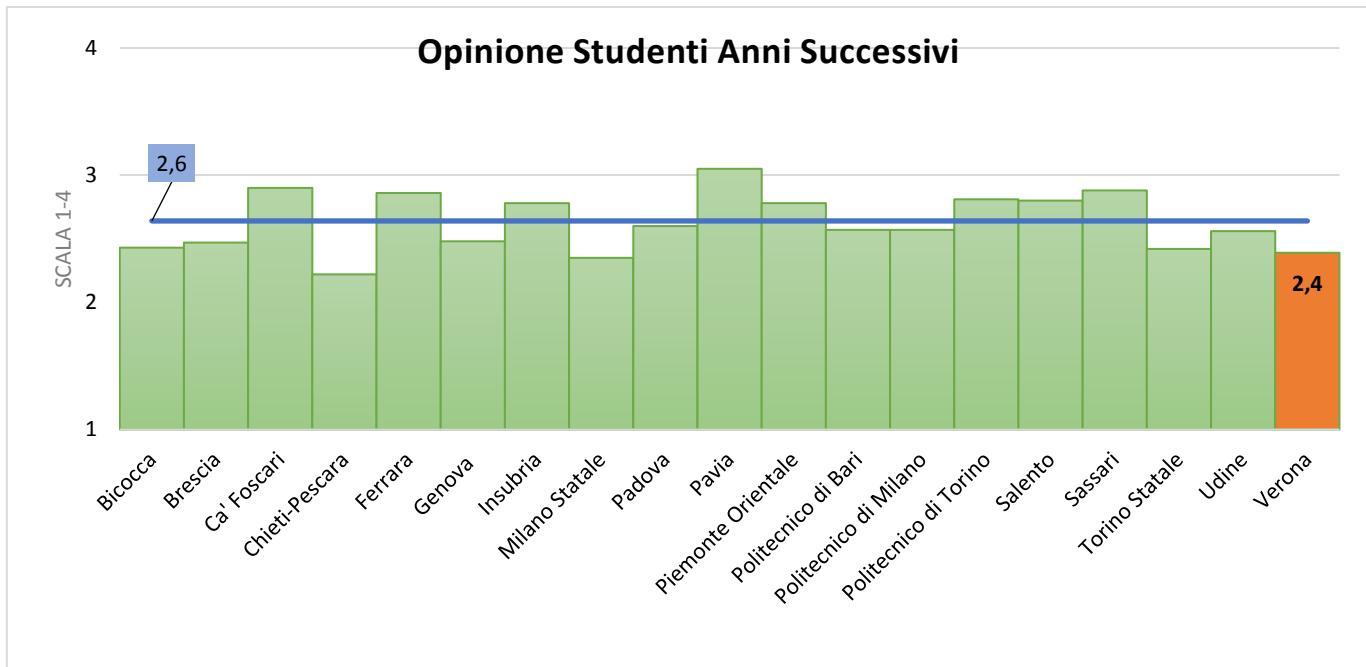
	Studenti 1°anno	
	Scala 1-4	M(GP)
12. Orientamento in entrata		
Mezzo con cui lo studente è venuto a conoscenza dell'offerta formativa		
(1) Famigliari, Amici	0,3	0,3
(2) Portale d'Ateneo	0,4	0,3
(3) Guide all'orientamento	0,2	0,1
(4) Giornate di orientamento presso gli istituti superiori	0,1	0,1
(5) Presentazioni svolte direttamente dall'ateneo	0,1	0,1
(6) Social media		
(7) Altro	0,1	0,1
L'ateneo ora frequentato ha presentato la propria offerta formativa nell'istituto superiore dello studente		
Sì	0,2	0,2
No	0,8	0,8
12. Orientamento in entrata		
Soddisfazione complessiva	2,8	2,7
Utilità di tale esperienza	2,1	2,9
Promozione dei corsi di laurea e dell'offerta formativa	3,0	2,8
Materiale informativo di orientamento	3,1	2,9
Adeguatezza del supporto fornito dal personale dell'ateneo nelle fasi di pre-iscrizione	2,9	2,8
Adeguatezza del supporto ricevuto nella fasi di iscrizione e svolgimento test di ammissione al corso di laurea	3,1	3
Presentazione di una buona immagine del tuo ateneo rispetto alle altre università	3,1	3

UNIVERSITA' DI VERONA
 Pianificazione e Controllo Direzionale
EFFICACIA SERVIZIO 17. Orientamento in uscita



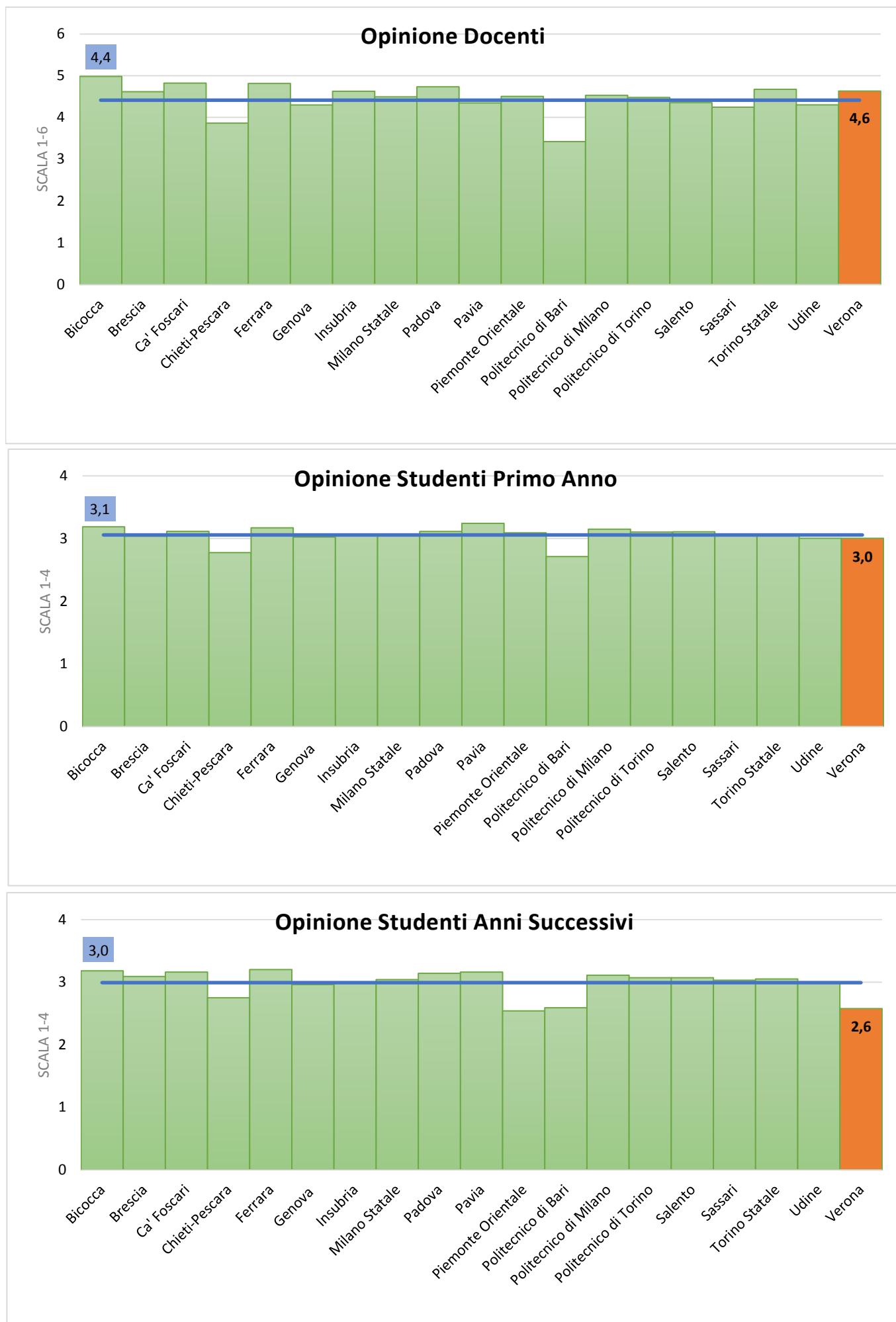
	Studenti anni succ.	
	Scala 1-4	M(GP)
17. Orientamento in uscita		
17. Orientamento in uscita		
Soddisfazione complessiva	2,3	2,7
Cortesia del personale	2,6	2,8
Uso del servizio (SI)	0,1	0,1
Uso del servizio (NO)	0,9	0,9
Chiarezza nelle risposte	2,5	2,7
Tempestività delle risposte	2,5	2,7
Comprensibilità modulistica	2,6	2,7
Utilità del servizio per ricerca tirocini curriculari	2,5	2,8
Utilità del servizio per ricerca di opportunità lavorative e tirocini extra curriculari	2,7	2,8

EFFICACIA SERVIZIO 18. Internazionalizzazione studenti



	Studenti anni succ.	
	Scala 1-4	M(GP)
18. Internazionalizzazione studenti		
18. Internazionalizzazione studenti		
Soddisfazione complessiva	2,4	2,6
Partecipazione a programmi di internazionalizzazione	1,0	1
Adeguatezza del supporto	2,3	2,5
Utilità delle informazioni sui programmi di internazionalizzazione	2,6	2,6
Completezza delle informazioni sui programmi di internazionalizzazione	2,6	2,4
Numero delle università partner	2,6	2,5

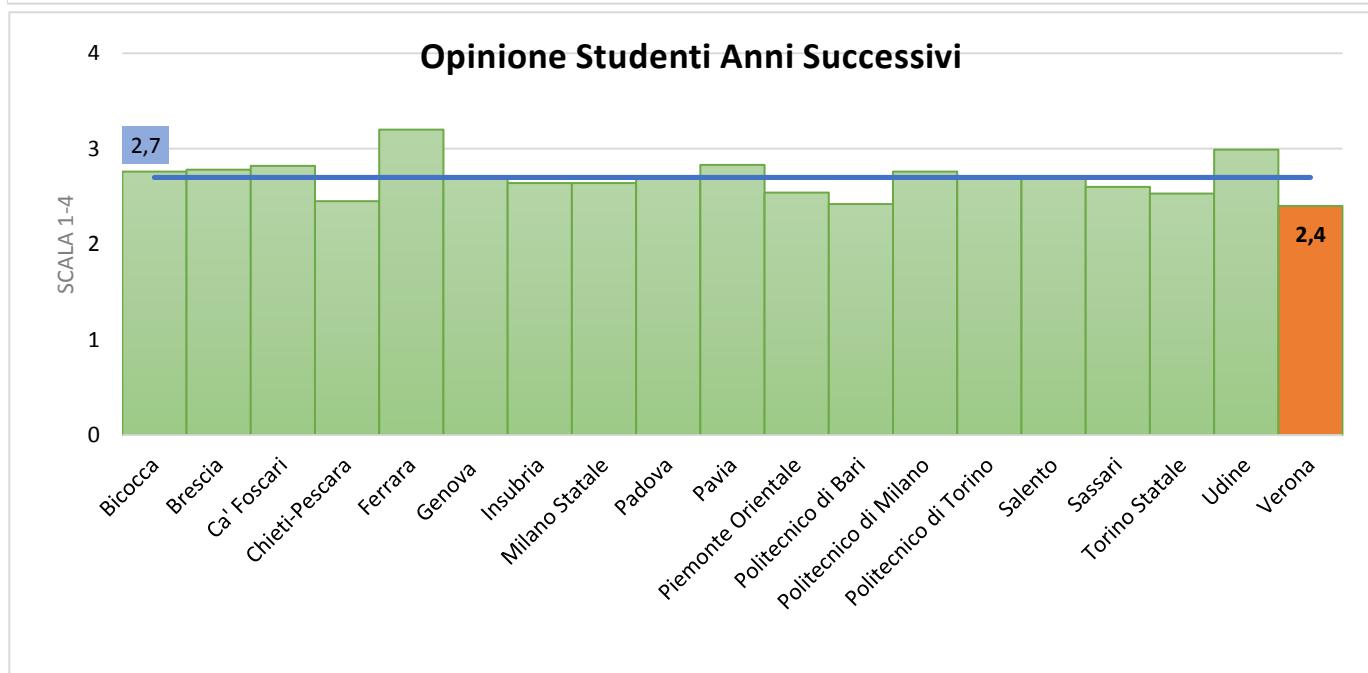
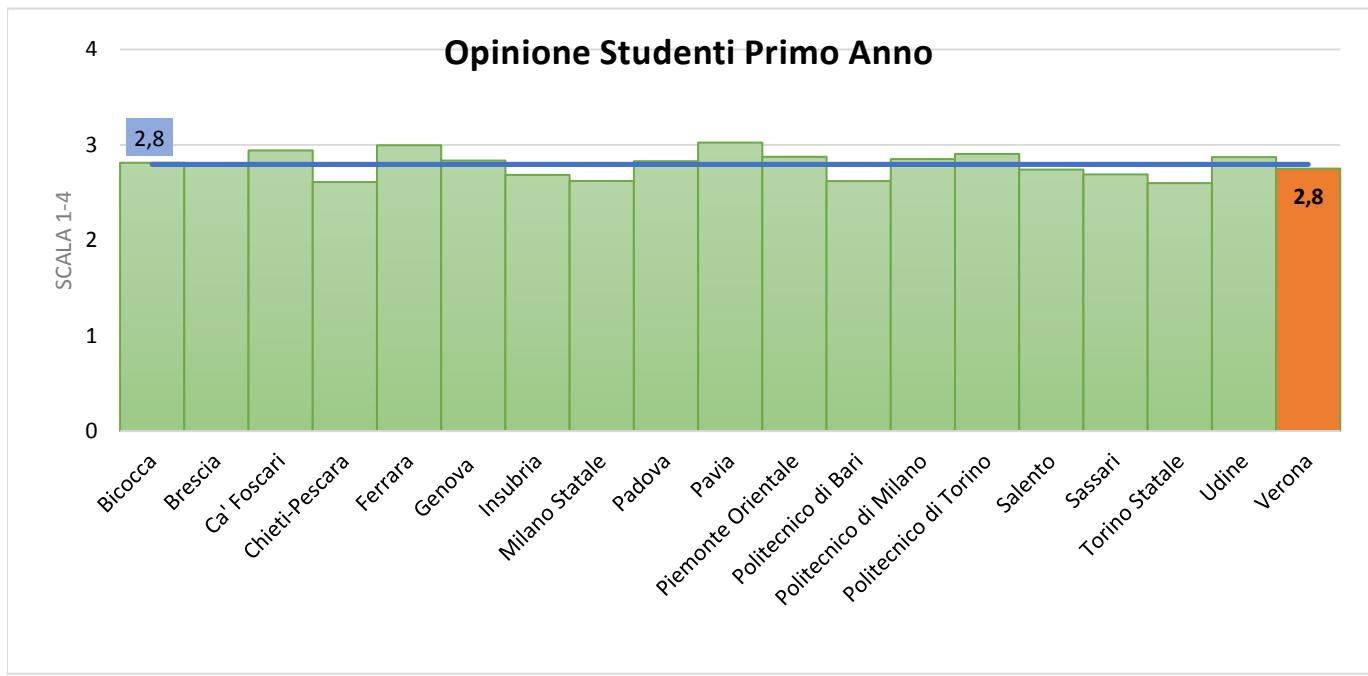
EFFICACIA SERVIZIO 20. Biblioteche



EFFICACIA SERVIZIO 20. Biblioteche

	Docenti	Studenti 1°anno		Studenti anni succ.	
		Scala 1-6	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
20. Biblioteche					
Operazioni effettuate in presenza (richiesta prestito libri e periodici, riproduzione e stampa)					
Chiarezza delle procedure	5,2	4,8			
Materiali bibliografici soddisfano esigenze di ricerca	4,5	4,2			
Accettabilità dei tempi di attesa	5,0	4,7			
Disponibilità del personale delle biblioteche	5,4	5,2			
Adeguatezza degli orari di apertura	5,1	4,5			
Operazioni effettuate on line (prestito e-book, richiesta di prestito on line, help desk)					
Chiarezza delle procedure	5,0	4,7			
Esigenze di ricerca e supporto on-line	5,1	4,7			
Semplicità della consultazione risorse elettroniche	4,9	4,6			
Esigenze di ricerca e risorse elettroniche	5,0	4,3			
Efficacia dei servizi on line per il prestito (richiesta, rinnovo, prenotazione)	5,1	4,7			
Altri servizi (servizi interbibliotecari, supporto per l'individuazione di documenti nell'area di interesse)					
Chiarezza procedure	5,3	4,8			
Accettabilità dei tempi di attesa	5,1	4,8			
Esigenza di studio e ricerca rispetto ai servizi	5,2	4,8			
Servizi a supporto della didattica (libri di testo, ...)					
Esigenze e servizi a supporto della didattica	5,0	4,2			
20. Biblioteche					
Soddisfazione complessiva			3,0	3,1	2,6
Frequenza di utilizzo			2,4	2,5	2,4
Soddisfazione biblioteca digitale			2,9	3,1	2,5
Cortesia e competenza del personale			1,8	3	2,3
Aampiezza orari di apertura			1,9	3	2,3
Disponibilità di volumi e riviste			1,9	3	2,3
Adeguatezza degli spazi			1,8	2,8	2,1
Soddisfazione rispetto a prestito libri			2,9	3,3	2,7
Soddisfazione rispetto ad assistenza ricerca bibliografica			2,7	3,1	2,7
Soddisfazione rispetto a servizi interbibliotecari			2,7	3,2	3

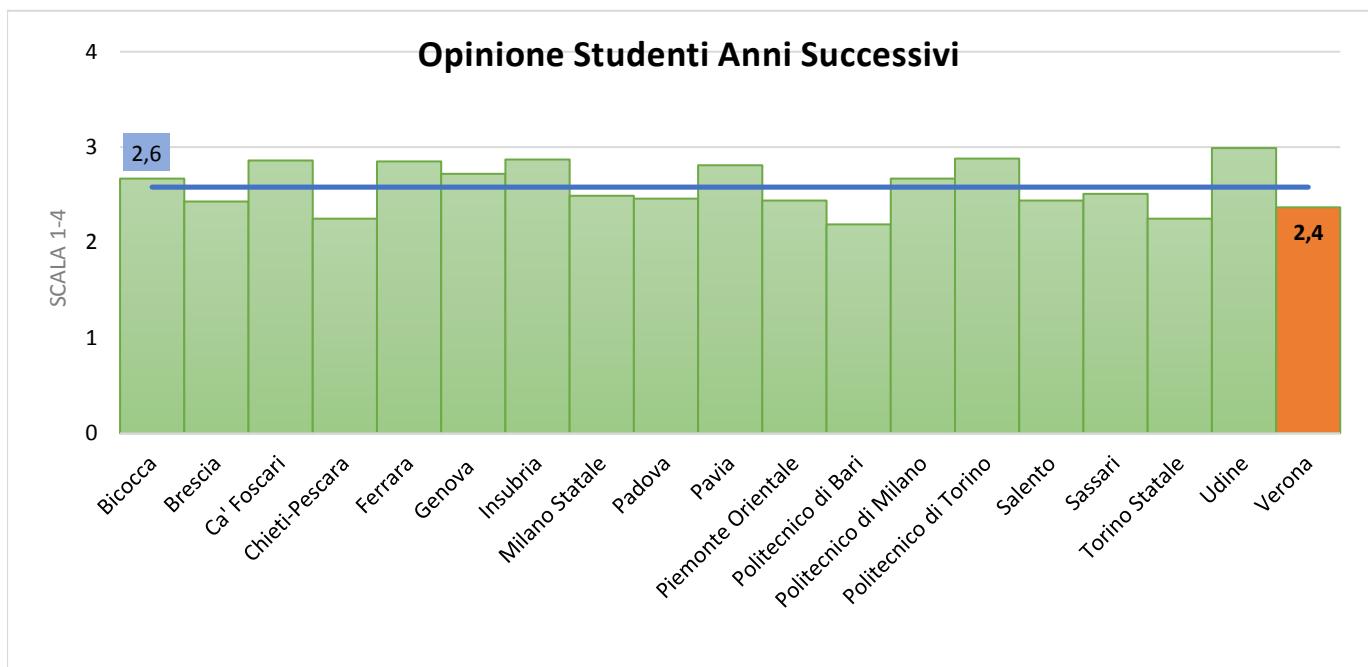
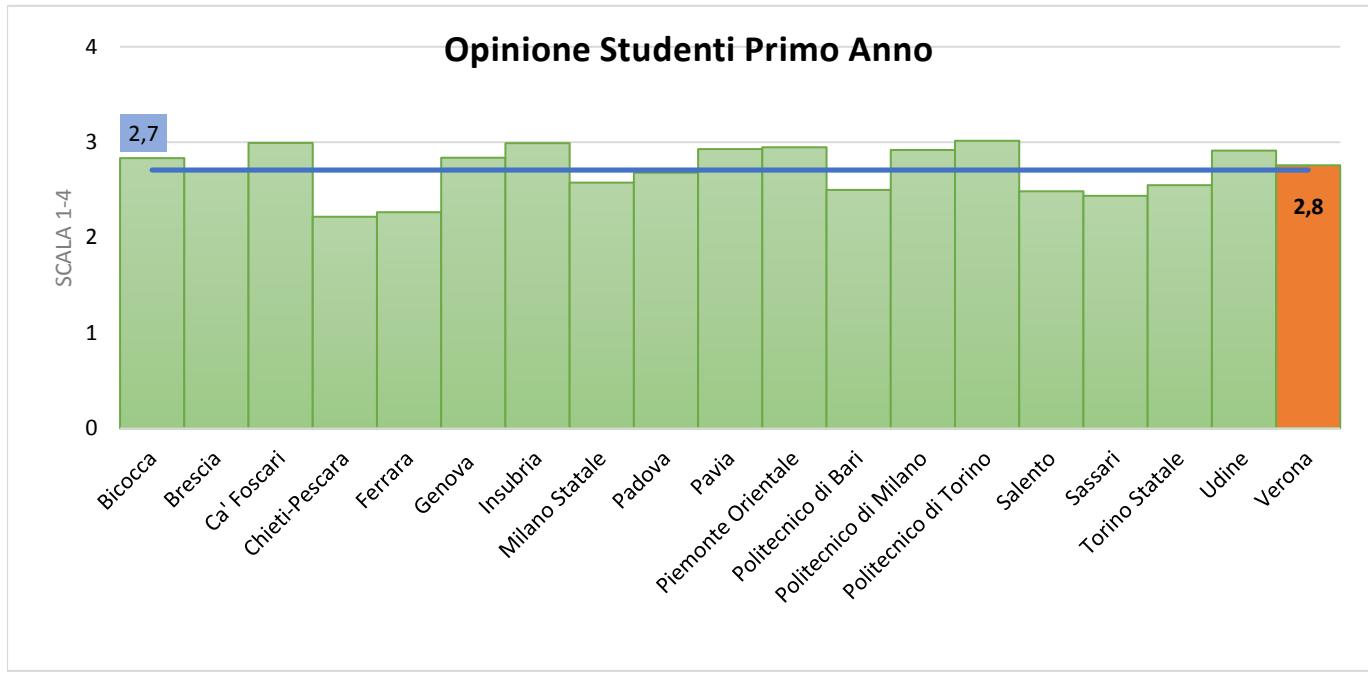
EFFICACIA SERVIZIO Diritto allo Studio



EFFICACIA SERVIZIO Diritto allo Studio

		Studenti 1°anno		Studenti anni succ.	
		Scala 1-4	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
Diritto allo Studio					
Conoscenza servizi					
(1) Sì, conosco tutti i servizi in modo completo	0,1	0,1	0,1	0,1	
(2) Sì, ma non approfonditamente	0,5	0,4	0,5	0,4	
(3) Conosco solamente alcuni servizi, ma questi in modo completo	0,3	0,2	0,2	0,2	
(4) No	0,2	0,3	0,2	0,3	
Diritto allo Studio					
Soddisfazione complessiva	2,8	2,8	2,4	2,7	
Collegi/ residenze	2,8	2,8	2,8	2,8	
Mense	2,7	2,9	2,8	2,9	
Borse di studio	2,7	2,9	2,8	2,9	
Attività collaborazione studentesche	2,8	2,9	2,7	2,9	
Attività di tutoraggio	2,7	3	2,7	2,9	
Attività culturali	2,7	3	2,8	3	
Bandi regionali e nazionali	2,8	2,9	2,8	2,8	
Chiarezza nei meccanismi di accesso, requisiti e scadenze previste	2,8	2,9	2,8	2,8	

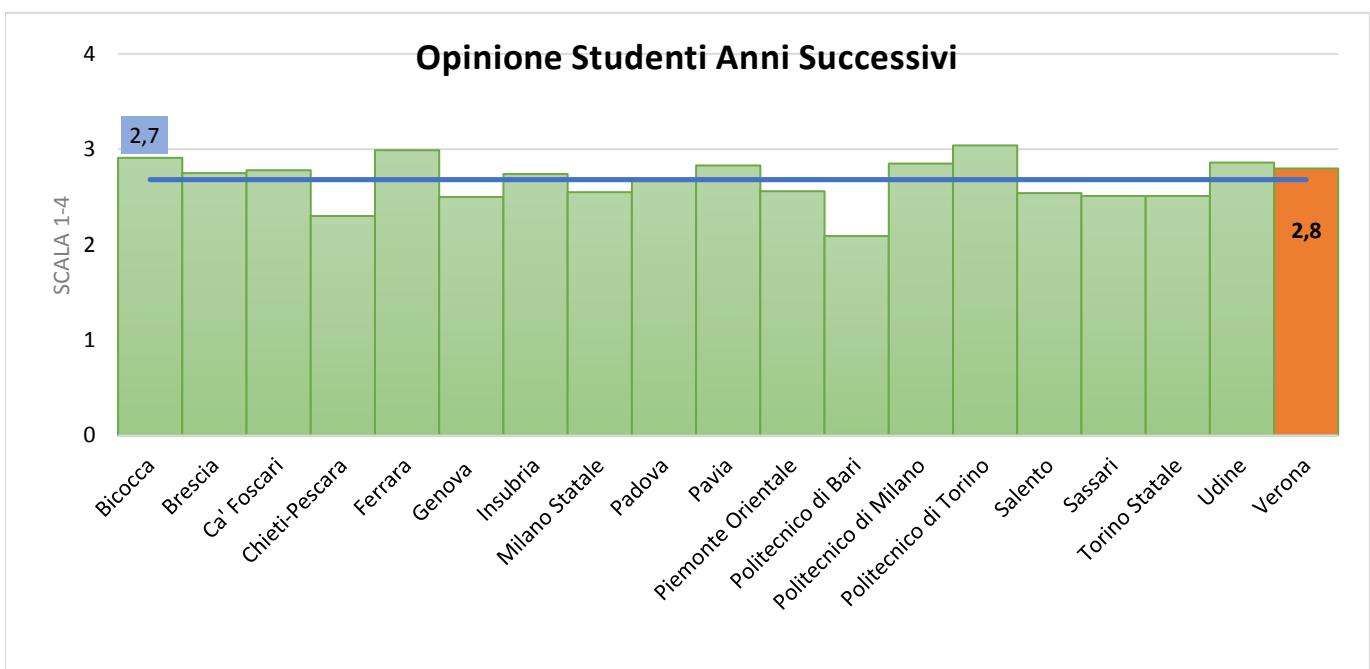
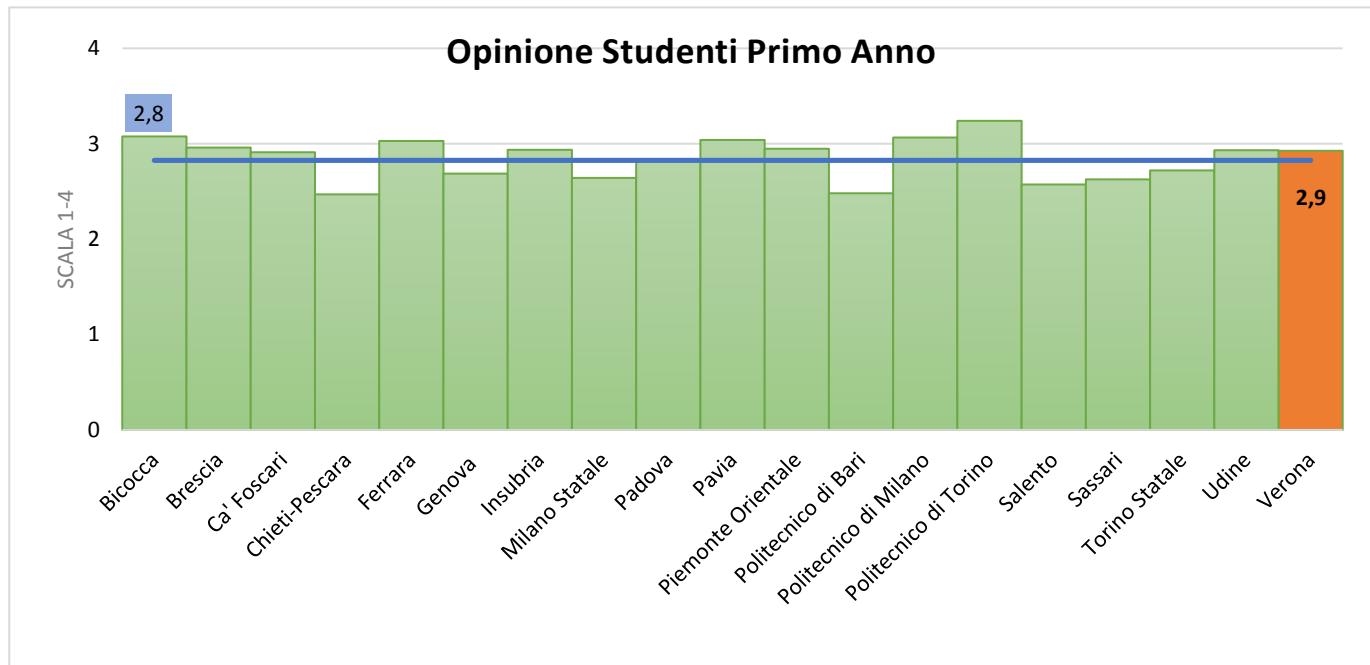
EFFICACIA SERVIZIO Segreteria



EFFICACIA SERVIZIO Segreteria

		Studenti 1°anno		Studenti anni succ.	
		Scala 1-4	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
Segreteria					
Servizi di segreteria on line					
Frequenza di utilizzo	2,5	2,7	2,8	2,8	
Completezza strumenti on line	2,2	2,8	2,3	2,7	
Semplicità di utilizzo degli strumenti on line	2,1	2,7	2,3	2,7	
Reperibilità delle informazioni on line	2,1	2,6	2,2	2,5	
Comprensibilità delle informazioni on line	2,2	2,6	2,3	2,6	
Segreteria allo sportello					
Soddisfazione complessiva	2,8	2,7	2,4	2,6	
Frequenza di utilizzo	1,8	2,2	2,5	2,6	
Cortesia del personale	2,8	2,9	2,5	2,7	
Adeguatezza orari di apertura	2,7	2,3	2,3	2,2	
Qualità delle informazioni ricevute	2,8	2,8	2,4	2,6	
Coerenza con informazioni reperite in altri luoghi dell'ateneo	2,7	2,8	2,3	2,5	
Tempi di attesa allo sportello	2,6	2,5			
Tempi richiesti per lo svolgimento delle pratiche	2,5	2,8	2,4	2,6	
Attesa allo sportello			2,5	2,5	

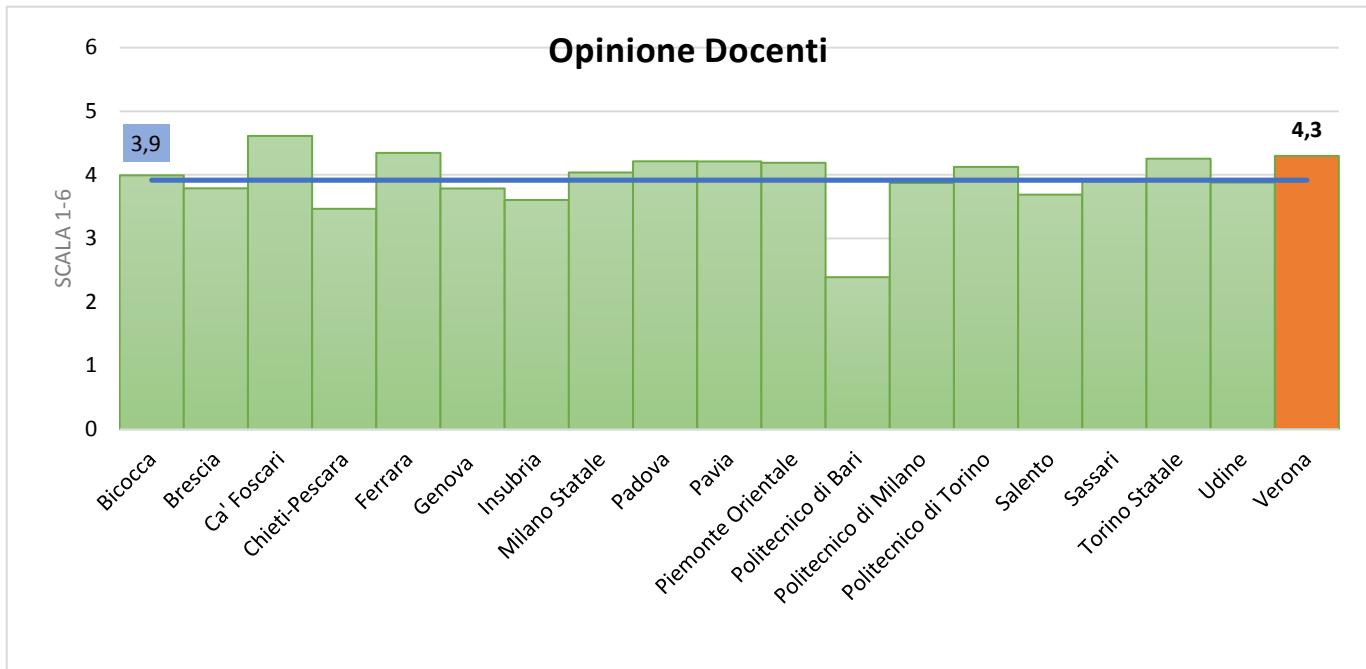
EFFICACIA SERVIZIO Servizi generali



EFFICACIA SERVIZIO Servizi generali

		Studenti 1°anno		Studenti anni succ.	
		Scala 1-4	M(GP)	Scala 1-4	M(GP)
Servizi generali					
Soddisfazione complessiva					
Soddisfazione complessiva		2,9	2,8	2,8	2,7
Aule didattiche					
Sedie, banchi e arredi didattici		2,8	2,6	2,7	2,6
Illuminazione		3,0	3	3,0	3
Pulizia		2,9	2,9	2,8	2,8
Percezione di sicurezza personale		2,9	3	3,0	2,9
Percezione di sicurezza edile		2,9	2,9	2,9	2,8
Accessibilità		3,0	3,1	3,0	3,1
Temperatura		2,7	2,7	2,6	2,5
Segnaletica d'ateneo		2,8	2,7	2,7	2,8
Laboratori					
Sedie, banchi e arredi didattici		2,1	2,8	2,2	2,7
Illuminazione		2,1	3,1	2,2	3
Pulizia		2,1	3	2,2	2,9
Percezione di sicurezza personale		2,1	3,1	2,3	3
Percezione di sicurezza edile		2,1	3	2,2	2,9
Accessibilità		2,1	3	2,2	2,9
Temperatura		2,0	2,8	2,1	2,7
Segnaletica d'ateneo		2,1	2,8	2,1	2,8
Aule e/o spazi studio					
Sedie, banchi e arredi didattici		2,8	2,8	2,6	2,6
Illuminazione		3,0	3,1	2,9	2,9
Pulizia		2,9	2,9	2,8	2,8
Percezione di sicurezza personale		2,9	2,9	2,9	2,7
Percezione di sicurezza edile		2,9	3	2,9	2,8
Accessibilità		2,9	3	2,9	2,9
Temperatura		2,7	2,8	2,6	2,6
Segnaletica d'ateneo		2,8	2,8	2,7	2,8
Postazioni					
Postazioni		2,2	2,1	2,4	2,1

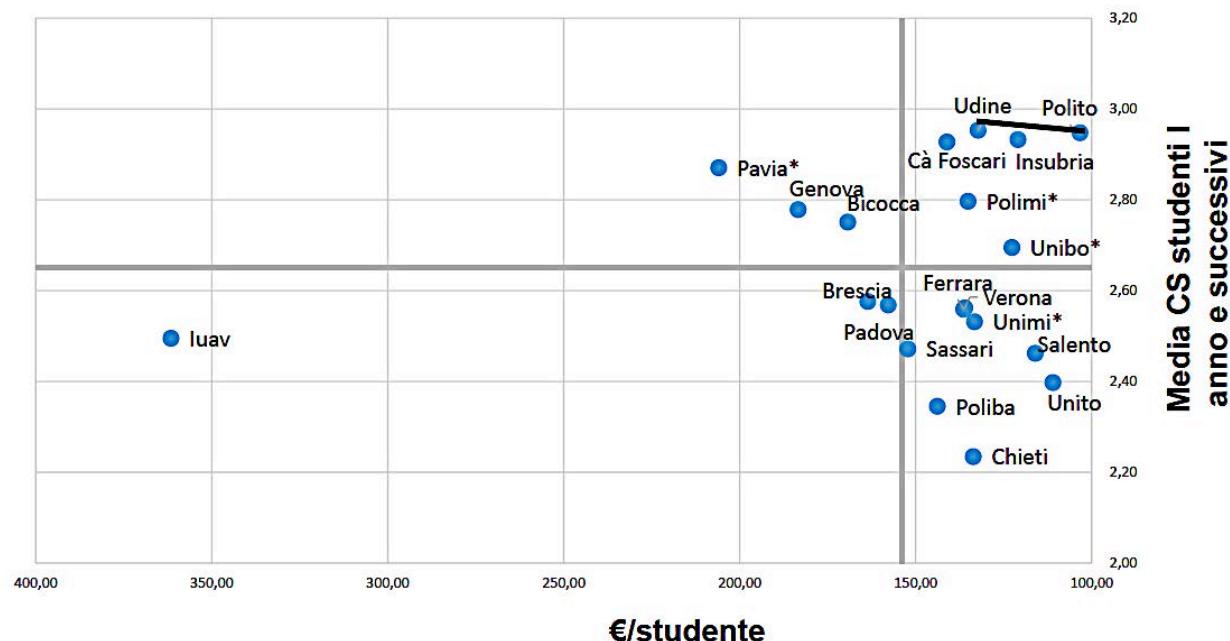
UNIVERSITA' DI VERONA
 Pianificazione e Controllo Direzionale
EFFICACIA SERVIZIO Supporto alla Ricerca



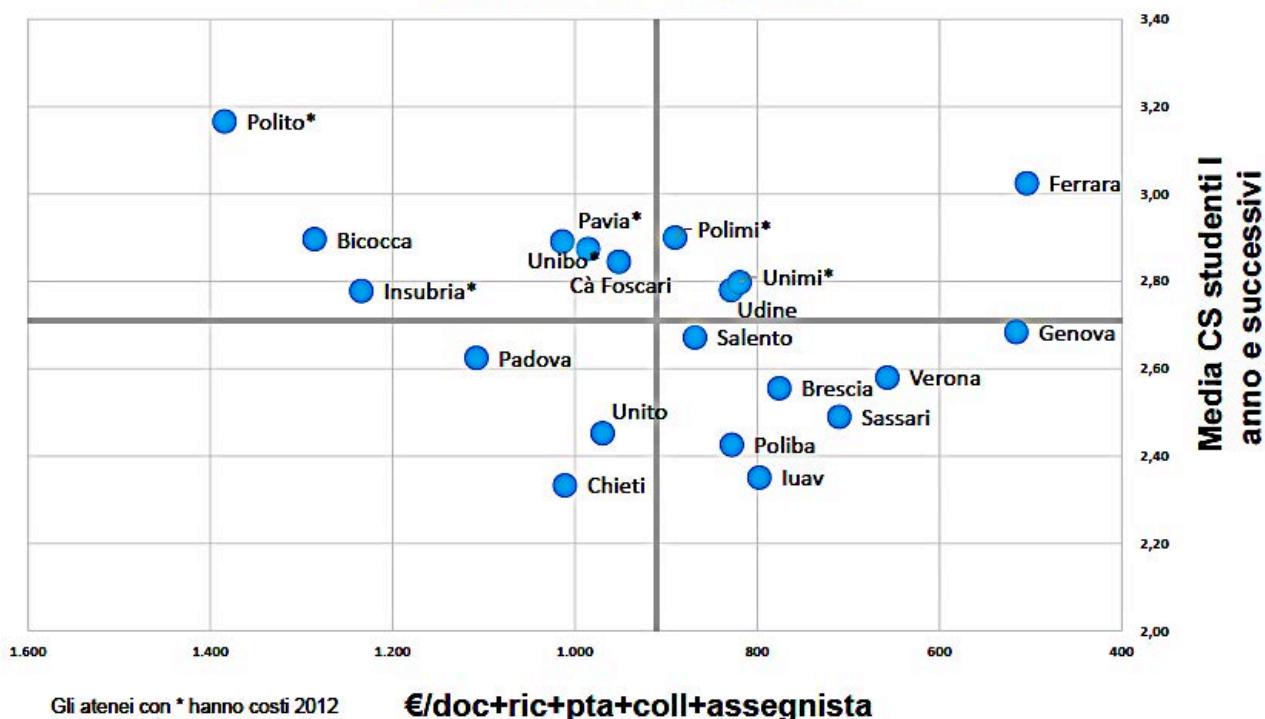
	Docenti	
	Scala 1-6	M(GP)
Supporto alla Ricerca		
Informazione e promozione su bandi ed opportunità di finanziamento		
Disponibilità del personale di supporto	5,0	4,6
Esaustività delle informazioni	4,4	3,9
Tempestività delle informazioni	4,7	4,1
Utilità delle informazioni ricevute	4,4	4,1
Supporto nella gestione dei progetti di ricerca		
Disponibilità del personale di supporto	5,0	4,5
Efficacia del supporto	4,4	4,1
Tempestività del supporto	4,6	4,1
Gestione della proprietà intellettuale (contratti, convenzioni quadro PI) e valorizzazione della ricerca (contratti di sviluppo, spin-off, brevetti)		
Disponibilità del personale di supporto	4,8	4,4
Efficacia del supporto	4,0	3,9
Tempestività del supporto	4,2	3,9
Bando ed attivazione dei corsi di dottorato		
Disponibilità del personale di supporto	4,9	5
Esaustività delle informazioni	3,7	4,2
Tempestività delle informazioni	4,1	4,3
Chiarezza delle procedure	3,6	3,8

Integrazione analisi di Efficienza ed Efficacia

1. Didattica in itinere: efficienza – efficacia



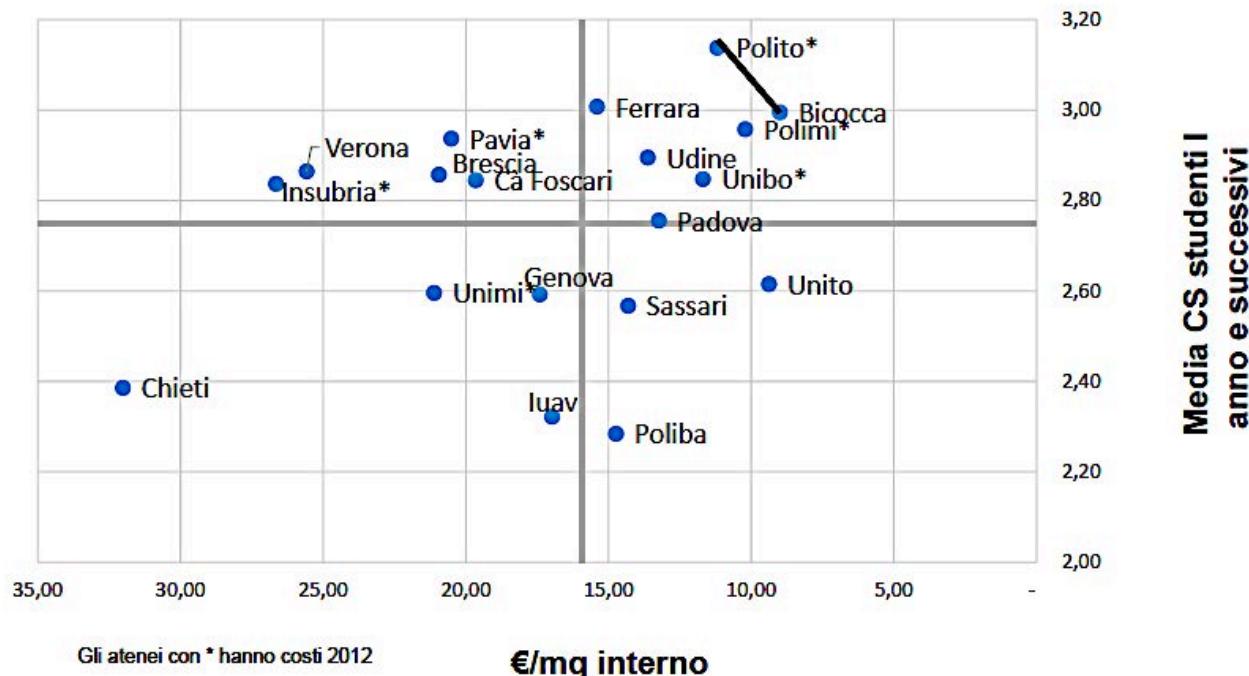
2. Sistemi informativi efficienza-efficacia



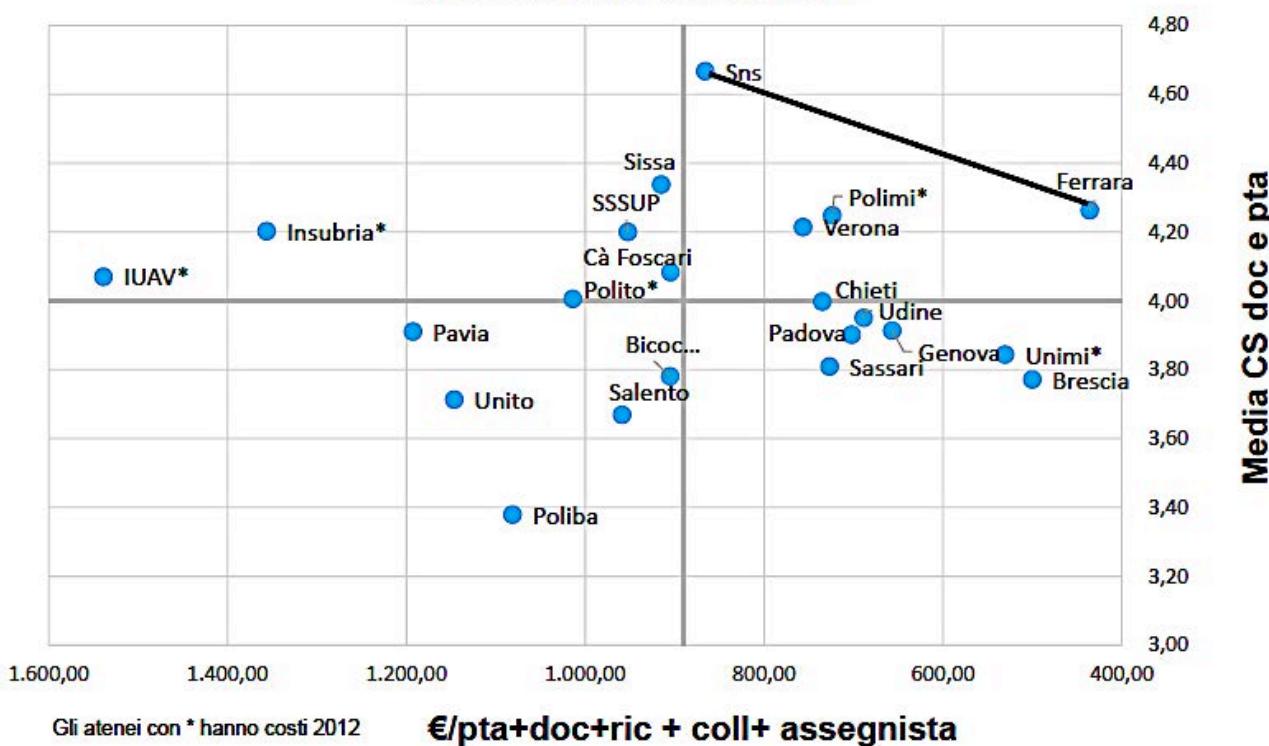
Gli atenei con * hanno costi 2012

€/doc+ric+pta+coll+assegnista

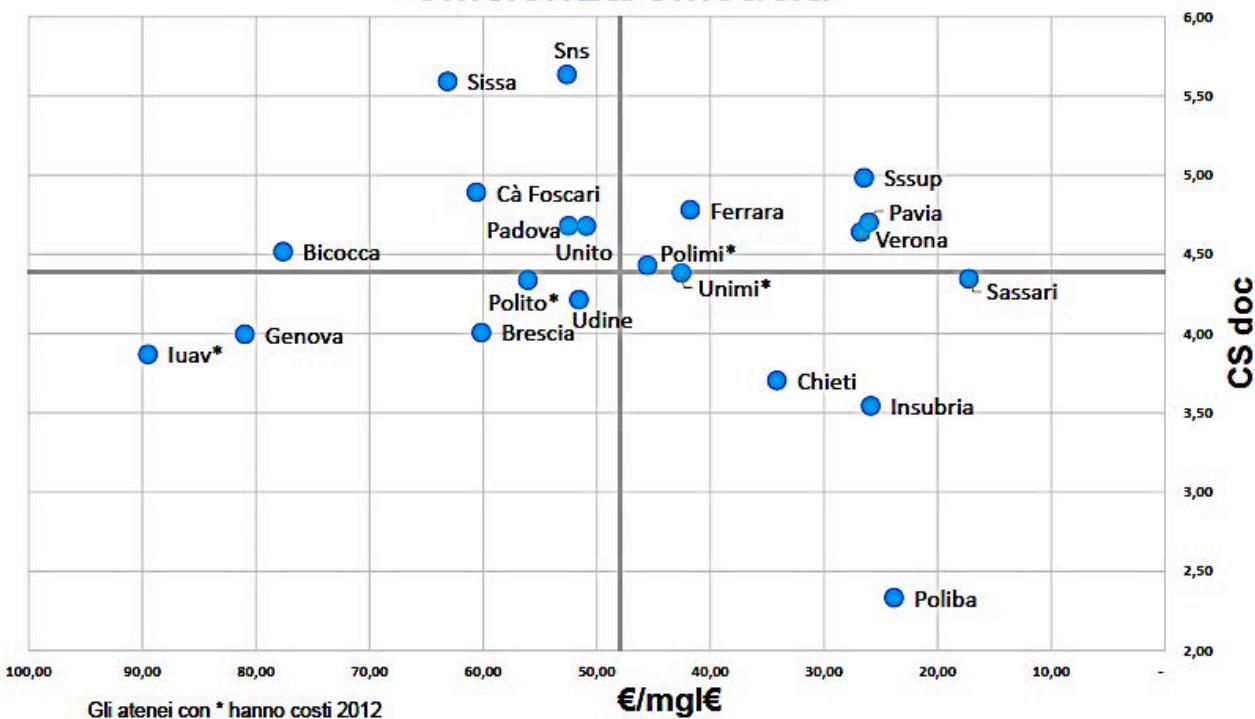
3. Servizi generali e logistici: efficienza/efficacia



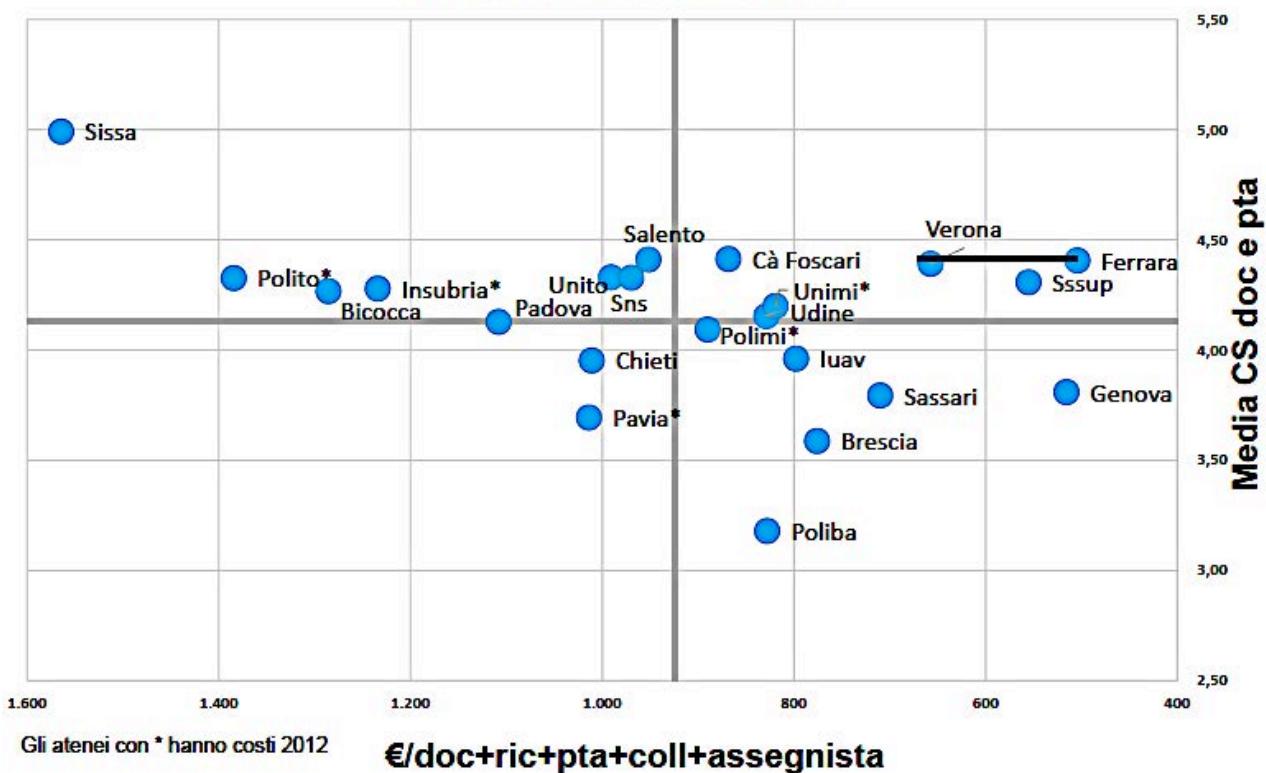
1. Personale efficienza/efficacia



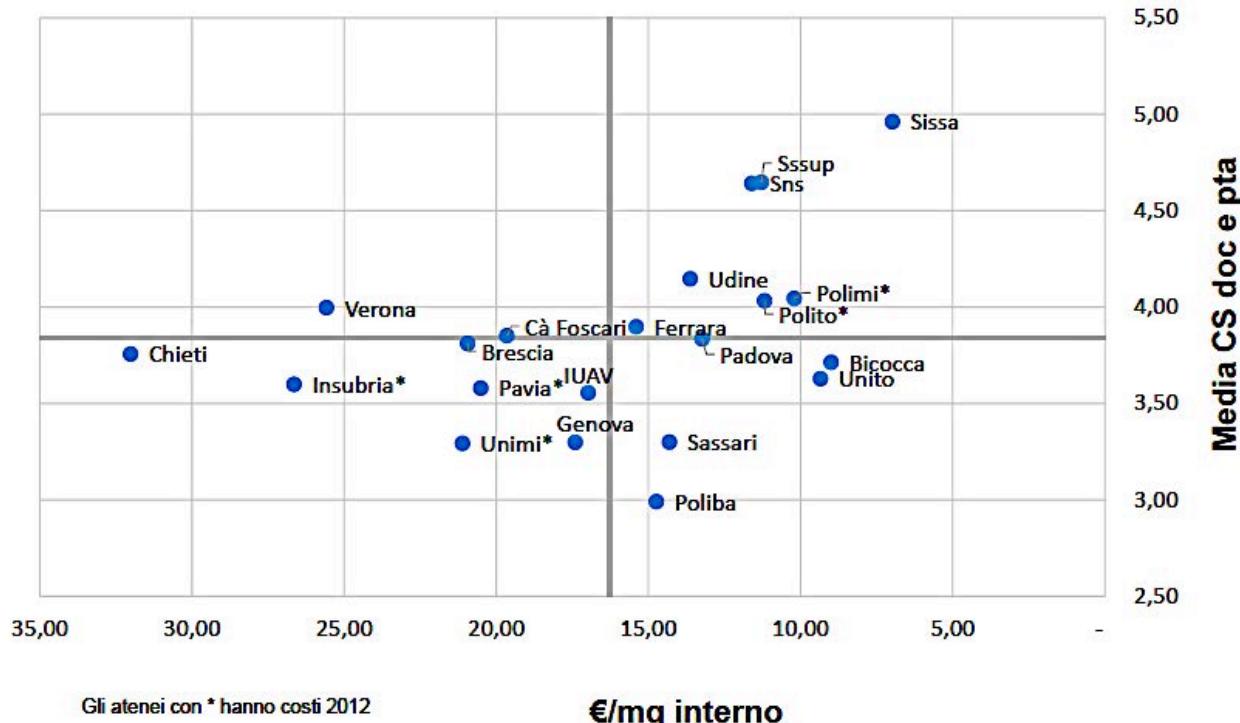
2. Progetti di ricerca efficienza/efficacia



3. Sistemi informativi efficienza/efficacia



4. Servizi generali e logistici efficienza /efficacia



5. Comunicazione efficienza/efficacia

