

# PROGETTO GOOD PRACTICE RIUNIONE FINALE 2023/24

POLITECNICO DI MILANO, AULA CARASSA DADDA

21 NOVEMBRE 2024



**AVVIO LAVORI**

**INTRODUCE:  
MICHELA ARNABOLDI**

# AGENDA

1. **AVVIO LAVORI**
2. **LABORATORIO PNRR E IMPATTO SUI SERVIZI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI**
3. **LABORATORIO ANALISI DI BILANCIO**
4. **RILEVAZIONI DI EFFICIENZA E EFFICACIA**
5. **CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE**

# GLI ATENEI PARTECIPANTI ALL'EDIZIONE 23/24



62 Atenei = 58 Atenei (di cui 7 non statali) + 4 Scuole Superiori



Università degli Studi di Bergamo  
Università degli Studi di Milano-Bicocca  
Università LUM Giuseppe De Gennaro  
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
Università degli Studi di Brescia  
Università della Calabria  
Università degli Studi di Camerino  
Università degli Studi di Cassino e del Lazio  
Meridionale  
Università degli Studi di Catania  
Università degli Studi "G. D'Annunzio"  
Chieti - Pescara  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Università degli Studi di Ferrara  
Università degli Studi di Firenze  
Scuola IMT Alti Studi Lucca  
Università degli Studi dell'Insubria  
Università IUAV di Venezia  
Università degli Studi di Macerata  
Università degli Studi di Messina  
Università degli Studi di Milano  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
Università di Napoli L'Orientale

Università degli Studi di Padova  
Università degli Studi di Palermo  
Università degli Studi di Parma  
Università degli Studi di Napoli Parthenope  
Università degli Studi di Pavia  
Università degli Studi di Perugia  
Università degli Studi del Piemonte Orientale  
"Amedeo Avogadro"  
Politecnico di Bari  
Università Politecnica delle Marche  
Politecnico di Milano  
Politecnico di Torino  
Università del Salento  
Università degli Studi di Salerno  
Università degli Studi del Sannio  
Sapienza Università di Roma  
Università degli Studi di Sassari  
Università degli Studi di Siena  
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati  
di Trieste - SISSA  
Scuola Normale Superiore di Pisa  
Scuola Superiore di Studi Universitari e  
Perfezionamento S.Anna di PISA - SSSA

Università degli Studi di Roma Tor Vergata  
Università degli Studi di Torino  
Università degli Studi di Trento  
Università degli Studi di Udine  
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Università degli Studi di Verona  
  
Università degli Studi di Trieste  
Università degli Studi Mediterranea di Reggio  
Calabria  
Università degli Studi dell'Aquila  
Università degli Studi del Molise  
Università della Basilicata  
Università Campus Bio-Medico di Roma  
Università Europea di Roma  
LIUC - Università Cattaneo  
LUMSA - Libera Università Maria Santissima  
Assunta  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Università degli Studi di Genova  
Università Telematica San Raffaele  
Università degli Studi di Cagliari  
Università di Foggia

# TAVOLA DI DISCUSSIONE

**MODERA: GIOVANNI AZZONE**

**INTERVENGONO:  
DANIELE LIVON  
ALBERTO SCUTTARI**

# AGENDA

1. AVVIO LAVORI
2. LABORATORIO PNRR E IMPATTO SUI SERVIZI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI
3. LABORATORIO ANALISI DI BILANCIO
4. RILEVAZIONI DI EFFICIENZA E EFFICACIA
5. CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE

MILANO 21 NOVEMBRE 2024

POLITECNICO DI MILANO  
GRADUATE SCHOOL OF  
MANAGEMENT

# GOOD PRACTICE 2023/24

## LABORATORIO PNRR

DEBORAH AGOSTINO

LORENZA QUERINI

# OBIETTIVI DI RICERCA DEL LAB PNRR 2023/2024

*Come i progetti PNRR contribuiscono allo sviluppo sostenibile e alla generazione di impatto?*

Gestione dei PROCESSI

*Svolgimento effettivo delle attività a seguito della mappatura dei rischi 2022/2023*

Le SCELTE ORGANIZZATIVE

*Aggiornamento posizionamento organizzativo atenei*

Le DIMENSIONI DI IMPATTO del PNRR e loro MISURAZIONE

*Mappatura delle dimensioni d'impatto derivanti da implementazione processi e scelte organizzative e delle loro modalità di misurazione*

Gli SVILUPPI FUTURI

*Sostenibilità dei risultati raggiunti nel futuro*



# APPROCCIO METODOLOGICO: ANALISI QUALITATIVA

Interviste a: Direttore  
Generale/Responsabili degli  
uffici preposti alla gestione  
delle progettualità  
&  
Raccolta materiale da fonti  
secondarie

Analisi dati: comparazione  
tra i dati raccolti

Confronto con i referenti dei  
gruppi di lavoro

# ATENEI PARTECIPANTI AL LAB PNRR 2023/2024

- Università di Bologna
- Università degli Studi di Milano-Bicocca
- Università di Napoli L'Orientale
- Scuola Normale Superiore di Pisa
- Università degli Studi di Trento
- Università della Calabria
- Università IUAV di Venezia
- Università di Torino
- Scuola IMT Alti Studi Lucca
- Università degli Studi di Brescia
- Politecnico di Torino
- Università degli Studi di Padova
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università degli Studi di Perugia
- Università degli Studi di Sassari
- Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria
- Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
- Università degli Studi di Parma
- Università degli Studi di Ferrara
- Università di Pavia
- Università degli Studi di Cagliari
- Università del Piemonte Orientale
- Università degli Studi dell'Insubria
- Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Università degli Studi di Messina
- Università degli Studi di Salerno
- Università degli Studi di Palermo
- Università degli Studi di Foggia
- Università degli Studi di Siena
- Politecnico di Milano
- Università di Camerino
- Sapienza Università di Roma
- Università del Salento
- Università degli Studi del Molise
- Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

# IL CATALOGO DEI RISCHI 2022/2023

## Sostenibilità economico-finanziaria

- Anticipazione delle spese
- Copertura degli investimenti nel lungo periodo

## Gestione operativa

- Compliance normativa
- Rendicontazione della spesa

## Gestione del personale

- Motivazione del personale TA
- Reclutamento del personale

## Gestione della rete

- Competizione tra atenei per i reclutamenti
- Coordinamento tra attori nella rete

# LE CRITICITÀ EMERSE: UN ANNO DOPO

## BANDI A CASCATA

- Modalità operative poco chiare
- Complessità di gestione a carico degli atenei (spoke per conto del Ministero) >aumento di responsabilità
- Erogazione di fondi da parte del Ministero vincolata alla spesa effettiva >esposizione finanziaria degli atenei
- Ritardo nelle procedure di verifica in capo al Ministero

## COMPLIANCE CON LA NORMATIVA

- Rendicontazione rallentata da eccesso burocratico nelle procedure ministeriali >timesheet mensili
- Procedure burocratiche complesse per gli acquisti (modifica del codice degli appalti) >limite alla collaborazione con privati non sempre disposti a rispondere a tutte le richieste informative del Ministero
- Continui cambiamenti nelle norme e procedure burocratiche >corsi di formazione specifici scarsi o poco utili
- Difficoltà di utilizzo delle piattaforme ministeriali (con problemi di funzionamento / rallentamenti nell'operatività)

# LE CRITICITÀ EMERSE: UN ANNO DOPO

## COORDINA- MENTO

- Lentezza della comunicazione direttiva da parte del governo centrale
- Mancanza di coordinamento/omogeneità delle procedure da seguire per i diversi progetti PNRR

## GESTIONE RISORSE UMANE

- Difficoltà di assegnazione borse (es. dottorati) / di inserimento di figure competenti nel PTA per competizione tra atenei e maggiore mobilità sul mercato del lavoro causata dal PNRR
- Necessità di formare personale acquisito per PNRR >grandi quantità di lavoratori non subito operativi e che richiedono formazione specifica

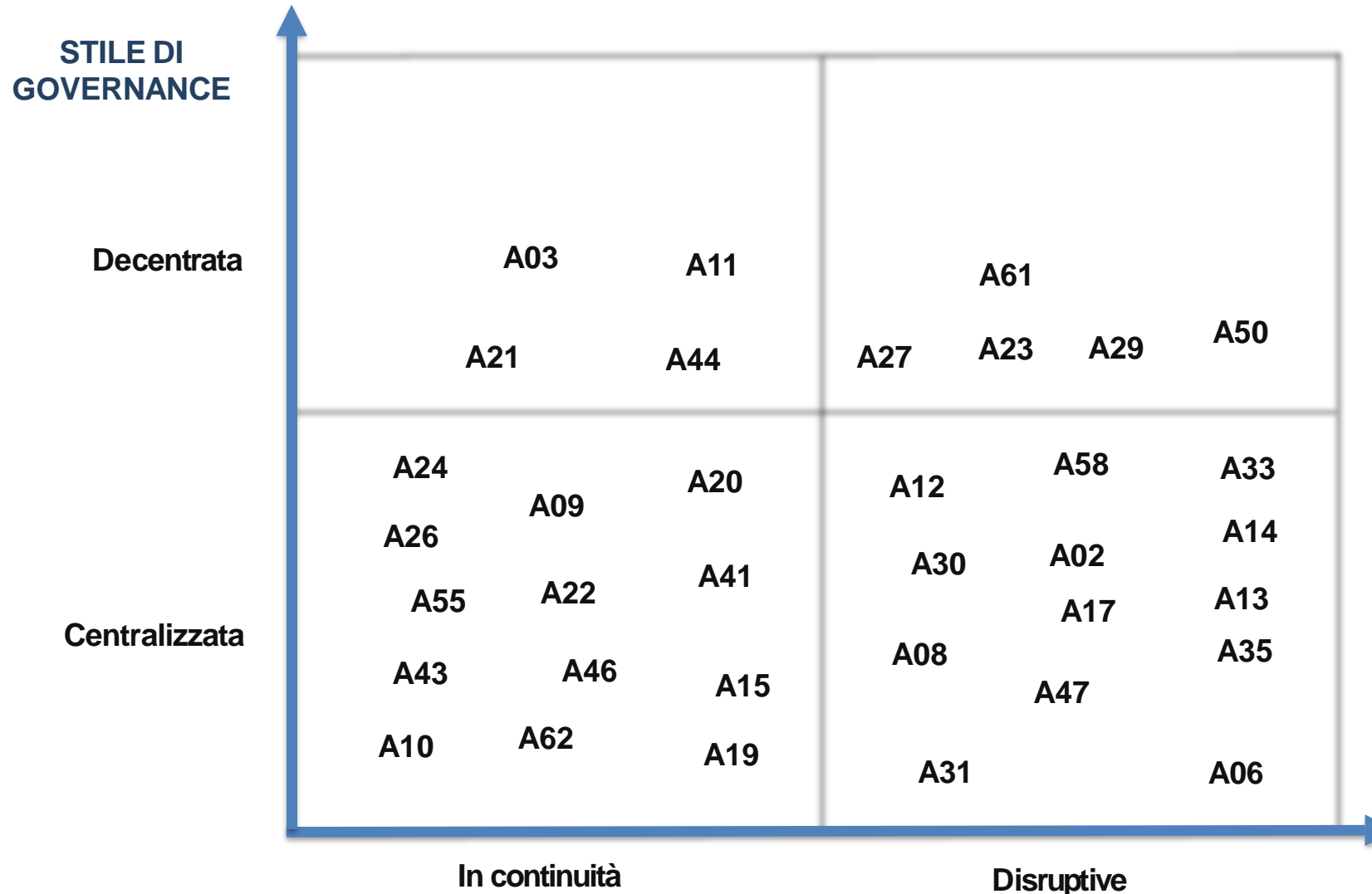
## TEMPISTICHE

- Ritardo dei finanziamenti da parte del Ministero >atenei che hanno anticipato le spese si stanno esponendo finanziariamente
- Difficoltà di spesa di grandi finanziamenti in tempi ridotti per gli atenei
- Rimodulazione delle procedure ad opera del Ministero >necessità di aggiornamento costante della documentazione
- Difficoltà di gestione delle pratiche e autorizzazioni del Comune

# LE SCELTE ORGANIZZATIVE



# IL POSIZIONAMENTO DEGLI ATENEI RISPETTO ALLE SCELTE ORGANIZZATIVE



- Alcuni atenei ci hanno segnalato di sentirsi a **ridosso** tra **organizzazione centralizzata e decentrata** (anche se chi più in una categoria e chi più nell'altra): **organizzazione strategica centralizzata con coordinamento centrale per attività come acquisti, ma responsabilità dello svolgimento dei progetti decentrata.**
- Tra modalità **DECENTRATA** vs **CENTRALIZZATA**: **maggioranza atenei con controllo centralizzato (26)**, sia in **continuità (13)** che **disruptive (13)**.
- Tra modalità **IN CONTINUITÀ** vs **DISRUPTIVE**: **maggioranza disruptive (18)**, soprattutto con modalità **centralizzata (13)**.

# TAVOLA DI DISCUSSIONE

**MODERA: DEBORAH AGOSTINO**

**INTERVENGONO:**

**ALBERTO DOMENICALI**

**ALESSIA MACCHIA**



# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Organizzativo

- **Riorganizzazione amministrativa** atta a gestire la burocrazia dei progetti PNRR: **supporto rafforzato del PTA ai dipartimenti.**
- **Nuove responsabilità** legate ai **bandi a cascata**: atenei operanti come spoke assumono un **nuovo ruolo di gestione e controllo** al posto del Ministero.
- **Incentivo al reclutamento** di PTA e personale di ricerca.
- Incentivo alla **formazione procedurale e tecnologica del PTA** per gestire al meglio le richieste burocratiche e rispondere alla necessità di una **maggiore implementazione del digitale.**
- Maggiori competenze e consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sulle attività dell'ateneo: **potenziamento dell'attività di rendicontazione** svolta non solo dal PTA ma anche dal personale di ricerca.

# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Organizzativo

- **Riorganizzazione amministrativa** atta a gestire la burocrazia dei progetti PNRR: **supporto rafforzato del PTA ai dipartimenti**.
- **Nuove responsabilità** legate ai **bandi a cascata**: atenei operanti come spoke assumono un **nuovo ruolo di gestione e controllo** al posto del Ministero.
- **Incentivo al reclutamento** di PTA e personale di ricerca.
- Incentivo alla **formazione procedurale e tecnologica del PTA** per gestire al meglio le richieste burocratiche e rispondere alla necessità di una **maggior implementazione del digitale**.
- Maggiori competenze e consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sulle attività dell'ateneo: **potenziamento dell'attività di rendicontazione** svolta non solo dal PTA ma anche dal personale di ricerca.

## Impatto Procedurale

- **Digitalizzazione delle procedure** una volta svolte in modalità analogica (es. digitalizzazione dei contratti).
- Implementazione di **nuove piattaforme per registrare, monitorare e condividere i risultati** con il Ministero in maniera più efficace e veloce.
- **Creazione di audit** negli atenei in cui non era già presente: spinta al potenziamento delle attività di **monitoraggio** di tutti gli atenei.
- **Razionalizzazione dei processi (checklist): ottimizzazione e maggiore controllo delle procedure interne**, al fine di rispondere con precisione alle richieste ministeriali relative alla reportistica delle attività connesse al PNRR.
- Sviluppo di una **maggior flessibilità amministrativa**, atta a gestire le **nuove procedure legate ai bandi a cascata** (con nuove responsabilità ma anche nuove opportunità per gli atenei).

# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Organizzativo

- **Riorganizzazione amministrativa** atta a gestire la burocrazia dei progetti PNRR: **supporto rafforzato del PTA ai dipartimenti**.
- **Nuove responsabilità** legate ai **bandi a cascata**: atenei operanti come spoke assumono un **nuovo ruolo di gestione e controllo** al posto del Ministero.
- **Incentivo al reclutamento** di PTA e personale di ricerca.
- Incentivo alla **formazione procedurale e tecnologica del PTA** per gestire al meglio le richieste burocratiche e rispondere alla necessità di una **maggiore implementazione del digitale**.
- Maggiori competenze e consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sulle attività dell'ateneo: **potenziamento dell'attività di rendicontazione** svolta non solo dal PTA ma anche dal personale di ricerca.

## Impatto Procedurale

- **Digitalizzazione delle procedure** una volta svolte in modalità analogica (es. digitalizzazione dei contratti).
- Implementazione di **nuove piattaforme per registrare, monitorare e condividere i risultati** con il Ministero in maniera più efficace e veloce.
- **Creazione di audit** negli atenei in cui non era già presente: spinta al potenziamento delle attività di **monitoraggio** di tutti gli atenei.
- **Razionalizzazione dei processi (checklist): ottimizzazione e maggiore controllo delle procedure interne**, al fine di rispondere con precisione alle richieste ministeriali relative alla reportistica delle attività connesse al PNRR.
- Sviluppo di una **maggiore flessibilità amministrativa**, atta a gestire le **nuove procedure legate ai bandi a cascata** (con nuove responsabilità ma anche nuove opportunità per gli atenei).

## Impatto Relazionale

- Sviluppo di **maggiore collaborazione** all'interno dello stesso ateneo **tra diversi uffici del PTA**.
- Sviluppo di un **rapporto di fiducia tra PTA e personale di ricerca** dello stesso ateneo: aggregazione di competenze amministrative e scientifiche.
- Sviluppo di **collaborazioni interdisciplinari tra diversi dipartimenti / aree di ricerca** dello stesso ateneo.
- Crescita del **rapporto degli atenei con i soggetti privati**: maggiori possibilità di collaborare in futuro con il settore privato.
- Crescita della **collaborazione degli atenei con altre università / enti di ricerca**.
- **Supporto da parte del governo locale** nei confronti delle iniziative di innovazione degli atenei: **maggiore credibilità degli atenei sul territorio**.

# IMPATTI RICONTRATI

## Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggiore consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggior consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

## Impatto sulla Ricerca

- Rinnovamento e/o acquisizione di **infrastrutture e strumentazione tecnologica innovativa** per sostenere la ricerca.
- Possibilità di **reclutamento di nuovi ricercatori** (professori, assegnisti, dottorandi).
- Aumento di **brevetti e pubblicazioni**: spinta allo sviluppo della ricerca dell'ateneo.
- **Modalità innovative e flessibili di gestione dei dottorati** (es. dottorati nazionali e mobilità degli studenti tra i diversi atenei).

# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggior consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

## Impatto sulla Ricerca

- Rinnovamento e/o acquisizione di **infrastrutture e strumentazione tecnologica innovativa** per sostenere la ricerca.
- Possibilità di **reclutamento di nuovi ricercatori** (professori, assegnisti, dottorandi).
- Aumento di **brevetti e pubblicazioni**: spinta allo sviluppo della ricerca dell'ateneo.
- **Modalità innovative e flessibili di gestione dei dottorati** (es. dottorati nazionali e mobilità degli studenti tra i diversi atenei).

## Impatto sul Territorio

- Sviluppo di **infrastrutture aperte e inclusive**, pensate per supportare attivamente la collettività locale e favorire la **condivisione di risorse e servizi**.
- **Valorizzazione e manutenzione del patrimonio culturale** del territorio, per preservarlo e promuoverne la fruizione.
- Supporto allo **sviluppo dell'economia locale**.
- Possibilità di potenziamento della **residenzialità studentesca**.
- **Trasferimento tecnologico (Terza missione)**: condivisione e applicazione pratica dei risultati della ricerca.

# IMPATTI RISCONTRATI

## Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggior consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

## Impatto sulla Ricerca

- Rinnovamento e/o acquisizione di **infrastrutture e strumentazione tecnologica innovativa** per sostenere la ricerca.
- Possibilità di **reclutamento di nuovi ricercatori** (professori, assegnisti, dottorandi).
- Aumento di **brevetti e pubblicazioni**: spinta allo sviluppo della ricerca dell'ateneo.
- **Modalità innovative e flessibili di gestione dei dottorati** (es. dottorati nazionali e mobilità degli studenti tra i diversi atenei).

## Impatto sul Territorio

- Sviluppo di **infrastrutture aperte e inclusive**, pensate per supportare attivamente la collettività locale e favorire la **condivisione di risorse e servizi**.
- **Valorizzazione e manutenzione del patrimonio culturale** del territorio, per preservarlo e promuoverne la fruizione.
- Supporto allo **sviluppo dell'economia locale**.
- Possibilità di potenziamento della **residenzialità studentesca**.
- **Trasferimento tecnologico (Terza missione)**: condivisione e applicazione pratica dei risultati della ricerca.

## Impatto Strategico

- Promozione di un **senso di appartenenza all'ateneo** attraverso una collaborazione interna più stretta e sinergica.
- Incentivo per docenti/ricercatori a **candidare nuovi progetti ambiziosi** per ulteriori finanziamenti dopo il PNRR.
- Sviluppo di **strumenti operativi per il PTA** per supportare progetti futuri e stimolare l'iniziativa di docenti/ricercatori.
- **Nuovo posizionamento su scala nazionale e locale** degli atenei più piccoli: maggiore **visibilità** grazie ai risultati dei progetti e alle collaborazioni innescate dal PNRR.
- Sforzo di **razionalizzazione dei servizi offerti dall'ateneo** per applicare a PNRR: maggiore competitività degli atenei nelle future richieste di finanziamento.

# MISURAZIONE DEGLI IMPATTI

In generale, poche procedure di misurazione sistematica attivate.

- Nella maggior parte dei casi: **consapevolezza degli atenei circa quali dimensioni di impatto hanno sperimentato, ma mancanza di strumenti di misurazione specifici per queste dimensioni.**
- Spinta a uno studio più approfondito.

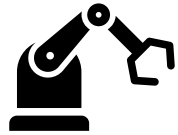
Alcuni casi virtuosi di strumenti in corso di sviluppo:

- Implementazione di diverse tipologie di **monitoraggio quotidiano, sia organizzativo che scientifico.**
- Misurazione d'impatto dei progetti dal punto di vista **qualitativo** e definizione di **dimensioni di sostenibilità** da inserire nel **piano strategico** dell'ateneo.
- Creazione di un **cruscotto di monitoraggio** interno dei progetti PNRR.
- Istituzione di **gruppi di lavoro dedicati** per sviluppare strumenti ad hoc per la misurazione degli impatti.
- Sviluppo di strumenti per la valutazione di impatto dei **dipartimenti di eccellenza.**
- Sviluppo di un **Bilancio Sociale/di Sostenibilità** con sperimentazioni di **Intelligenza Artificiale.**





# SFIDE PER IL FUTURO



## Cura dell'investimento

Mantenere infrastrutture costruite, strumenti tecnologici acquisiti e società partecipate istituite con il PNRR nel futuro.



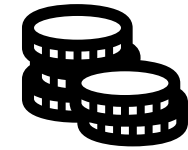
## Assorbimento risorse umane

Inserire a lungo termine PTA e personale di ricerca nell'ateneo.



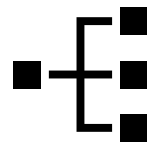
## Valore pubblico

Misurare, monitorare e comunicare l'impatto dei progetti al governo centrale e alla cittadinanza: nuova cultura organizzativa orientata verso la rendicontazione non solo finanziaria ma anche sociale.



## Nuovi finanziamenti

Impiegare le capacità organizzative e operative sviluppate per i progetti PNRR al fine di candidare nuovi progetti ad altri finanziamenti.



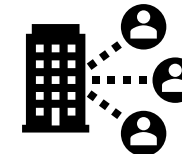
## Nuovi progetti su base risultati raggiunti

Sviluppare nuovi progetti partendo dai risultati raggiunti grazie ai progetti PNRR.



## Internazionalizzazione dei risultati

Applicare a bandi europei / internazionali per portare avanti la ricerca iniziata con il PNRR.



## Future collaborazioni

Valorizzare i rapporti tra atenei / centri di ricerca e con le imprese per future collaborazioni.

# TAVOLA DI DISCUSSIONE

**MODERA: DEBORAH AGOSTINO**

**INTERVENGONO:**

**ALBERTO DOMENICALI**

**ALESSIA MACCHIA**

# GRAZIE!

Per info e richieste:  
[deborah.agostino@polimi.it](mailto:deborah.agostino@polimi.it)  
[lorenza.querini@polimi.it](mailto:lorenza.querini@polimi.it)  
[GoodPractice@gsom.polimi.it](mailto:GoodPractice@gsom.polimi.it)

# AGENDA

1. AVVIO LAVORI
2. LABORATORIO PNRR E IMPATTO SUI SERVIZI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI
3. LABORATORIO ANALISI DI BILANCIO
4. RILEVAZIONI DI EFFICIENZA E EFFICACIA
5. CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE

MILANO 21 NOVEMBRE 2024

POLITECNICO DI MILANO  
GRADUATE SCHOOL OF  
MANAGEMENT

# GOOD PRACTICE 2023/24

## LABORATORIO BILANCIO 2024: ANALISI DI BILANCIO 2017-2023

TOMMASO AGASISTI

GAETANO FRANCESCO COPPETA

# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)
  - Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici
  - Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)
  - Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)
- Risultati – studi di caso
- Dashboard

# OBIETTIVI DEL LABORATORIO

## Analisi comparata dei bilanci degli atenei (2017-2023)

- ▶ Analizzare la performance complessiva economica, patrimoniale e finanziaria
- ▶ Evoluzione dei bilanci:
  - i. Fonti di finanziamento e dinamica dei proventi
  - ii. Tipologie e andamento dei costi
  - iii. Andamento della situazione patrimoniale
  - iv. Analisi di bilancio con calcolo degli indici
- ▶ Unità di analisi: ateneo  
(non sono state svolte analisi per articolazioni interne, es. contabilità analitica)

# ADESIONI AL LABORATORIO BILANCIO

## Istituzioni coinvolte



Atenei non Statali: 1  
Atenei Statali: 39  
Scuole superiori: 4

## Dimensione:



Mega atenei: 6  
Grandi atenei: 13  
Medi: 15  
Piccoli: 6

## Area geografica:



Nord Est: 8  
Nord Ovest: 9  
Centro: 11  
Sud: 12  
Isole: 4

- Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
- Libera Università Maria Santissima Assunta - LUMSA
- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Sapienza Università di Roma
- Scuola IMT Alti Studi Lucca
- Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste - SISSA
- Scuola Normale Superiore di Pisa
- Scuola Superiore S. Anna di PISA - SSSA
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università degli Studi "G. D'Annunzio" Chieti - Pescara
- Università degli Studi del Molise
- Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"
- Università degli Studi del Sannio
- Università degli Studi dell'Aquila
- Università degli Studi dell'Insubria
- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi di Brescia
- Università degli Studi di Cagliari
- Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università degli Studi di Firenze
- Università degli Studi di Genova
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi di Messina
- Università degli Studi di Milano-Bicocca
- Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Università degli Studi di Padova
- Università degli Studi di Palermo
- Università degli Studi di Parma
- Università degli Studi di Pavia
- Università degli Studi di Perugia
- Università degli Studi di Salerno
- Università degli Studi di Sassari
- Università degli Studi di Siena
- Università degli Studi di Trento
- Università degli Studi di Trieste
- Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
- Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria
- Università del Salento
- Università della Calabria
- Università di Foggia
- Università di Napoli L'Orientale
- Università IUAV di Venezia
- Università Politecnica delle Marche



# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)

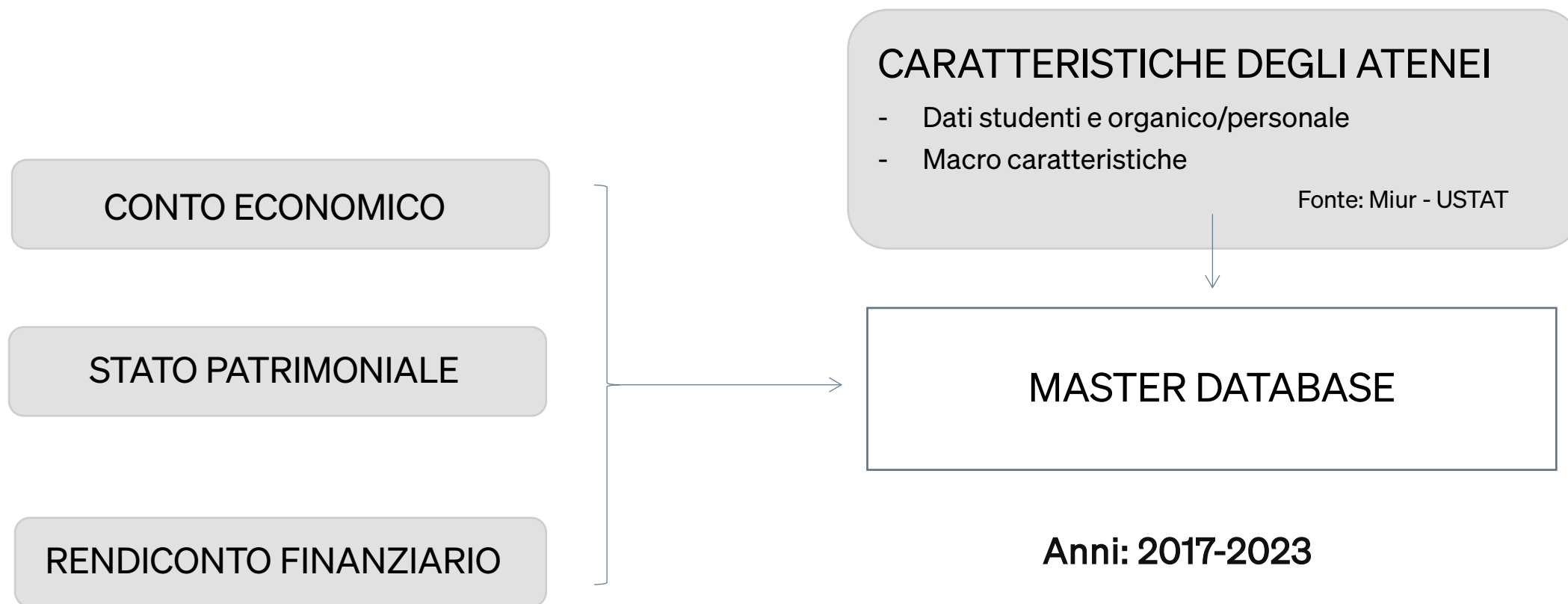
Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici

Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)

Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)

- Risultati – studi di caso
- Dashboard

# ALCUNI ASPETTI METODOLOGICI: COSTRUZIONE DEL DATASET



# ALCUNI ASPETTI METODOLOGICI: LE RICLASSIFICAZIONI

- Con l'obiettivo di garantire la massima omogeneità possibile nei dati di bilancio e di evidenziare diversi risultati intermedi significativi, sono state proposte alcune riclassificazioni del Conto Economico (CE) e dello Stato Patrimoniale (SP) (Sostero and Coran, 2020; Coran et al., 2023; Donna, 2024)

**Conto economico:** Riclassificazione ispirata al modello «*valore della produzione e valore aggiunto*»

- ▶ Valore aggiunto (VA);
- ▶ Margine Operativo Lordo (MOL);
- ▶ Risultato di Esercizio (operativo e ordinario)

**Stato patrimoniale:** Riclassificazione di «*tipo funzionale*»

- ▶ Capitale investito netto
- ▶ Posizione finanziaria netta
- ▶ Impieghi e patrimonio netto

**Indici e indicatori:** Le riclassificazioni hanno permesso il calcolo di specifici indici e indicatori di performance.

- Donna (2024), L'università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani.
- Coran, Donna, Sostero (2023) Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano
- Sostero and Coran (2020) Il bilancio degli atenei: schemi di analisi, *Management Control*: 3, 2020 pp. 113–141.

**Nota metodologica**

# ALCUNI ASPETTI METODOLOGICI: LE RICLASSIFICAZIONI

**Tabella 1:** Prospetto di Conto Economico Riclassificato

---

Proventi Propri
Contributi
Altri proventi e ricavi diversi
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI</b>
Costi della gestione corrente
Costo del Personale non dipendente
Oneri diversi di gestione
<b>VALORE AGGIUNTO (VA)</b>
Costo del personale dipendente
IRAP sul costo del personale ed altre imposte
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>
Ammortamenti e svalutazioni
Accantonamenti per rischi e oneri
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>
Proventi e oneri finanziari
Rettifiche di valore di attività finanziarie
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO ORDINARIO</b>
Proventi e oneri straordinari
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>

---

**Tabella 2:** Prospetto di Stato Patrimoniale Riclassificato

---

Totale immobilizzazioni
(Contributi agli investimenti)
Crediti Rimanenze
Ratei e Risconti attivi
Ratei attivi per progetti e ricerche in corso
(Fondi per Rischi e Oneri)
(Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato)
(Debiti operativi)
<b>Capitale investito netto al lordo dei ratei e risconti passivi</b>
(Ratei e Risconti passivi)
(Risconti passivi per progetti e ricerche in corso)
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO NETTO (A)</b>
Disponibilità liquide
Attività finanziarie iscritte nell'attivo circolante
(Debiti finanziari)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (B)</b>
<b>TOTALE IMPIEGHI (C = A + B)</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>

---

# ASPETTI METODOLOGICI: INDICI DI BILANCIO E INDICATORI DI PERFORMANCE

## INDICATORI (Alcuni esempi)

### INDICATORI DI EQUILIBRIO ECONOMICO:

Indice di Equilibrio economico generale (IEE)

Risultato % dell'attività operativa

Proventi Operativi per Dipendente (€)

Valore aggiunto per Dipendente (€)

### INDICATORI DI EQUILIBRIO PATRIMONIALE:

Indebitamento finanziario

Indice di struttura

### INDICATORI DI EQUILIBRIO FINANZIARIO

Tasso di variazione delle disponibilità liquide

Capacità di autofinanziamento lordo

Ritorno monetario dei proventi

## MISURA

Risultato esercizio ordinario / Patrimonio Netto

Risultato operativo/ Totale proventi operativi

Proventi Operativi/ N. dipendenti

Valore aggiunto/N. dipendenti

Mutui e Debiti verso Banche / Patrimonio Netto

Patrimonio Netto / (Totale Immobilizzazioni-Contributi agli Investimenti)

Variazione disponibilità liquide/ Disponibilità liquide iniziali

MOL /Totale Proventi operativi

Flusso di cassa (cash flow) operativo/ Totale proventi operativi

# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)

Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici

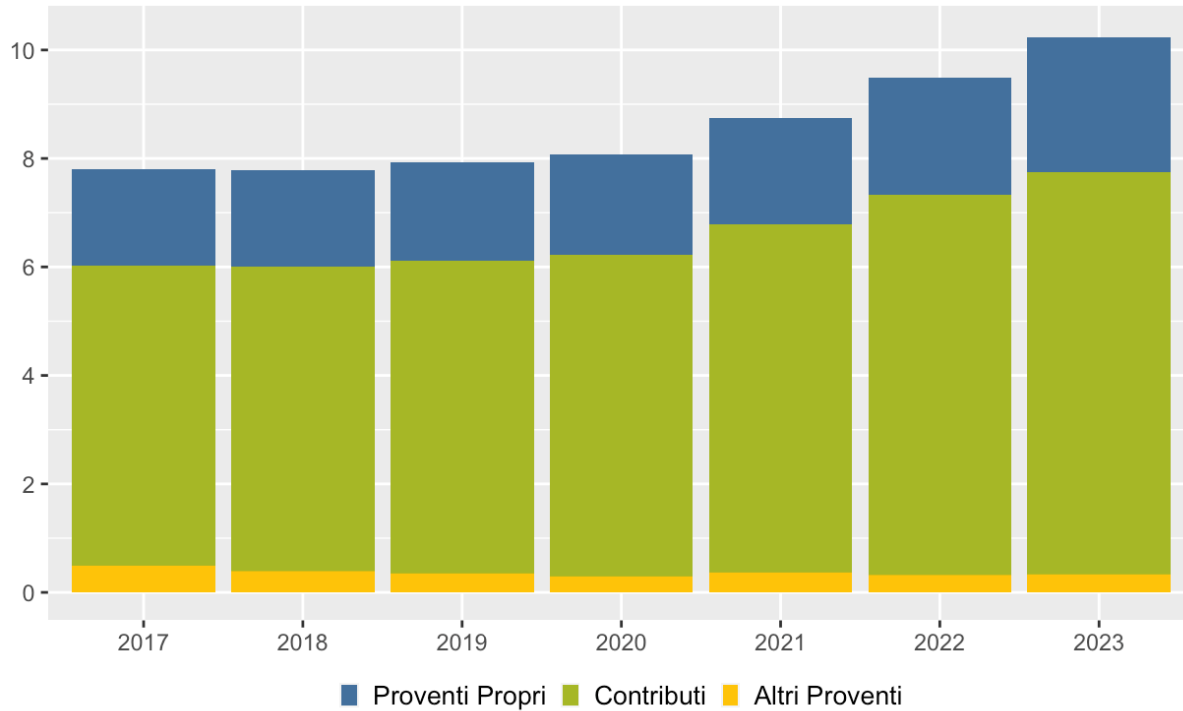
Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)

Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)

- Risultati – studi di caso
- Dashboard

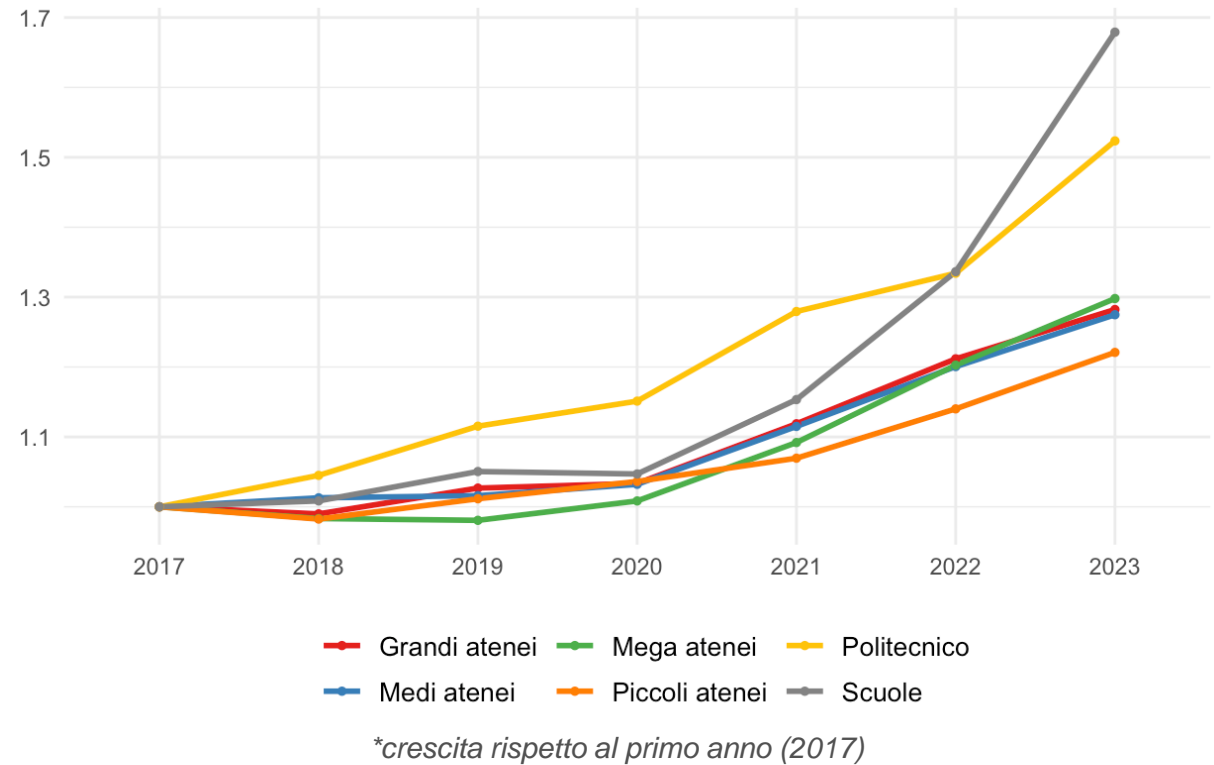
# ANALISI DEI PROVENTI OPERATIVI

Andamento e composizione proventi operativi per anno



\*valori in miliardi di euro

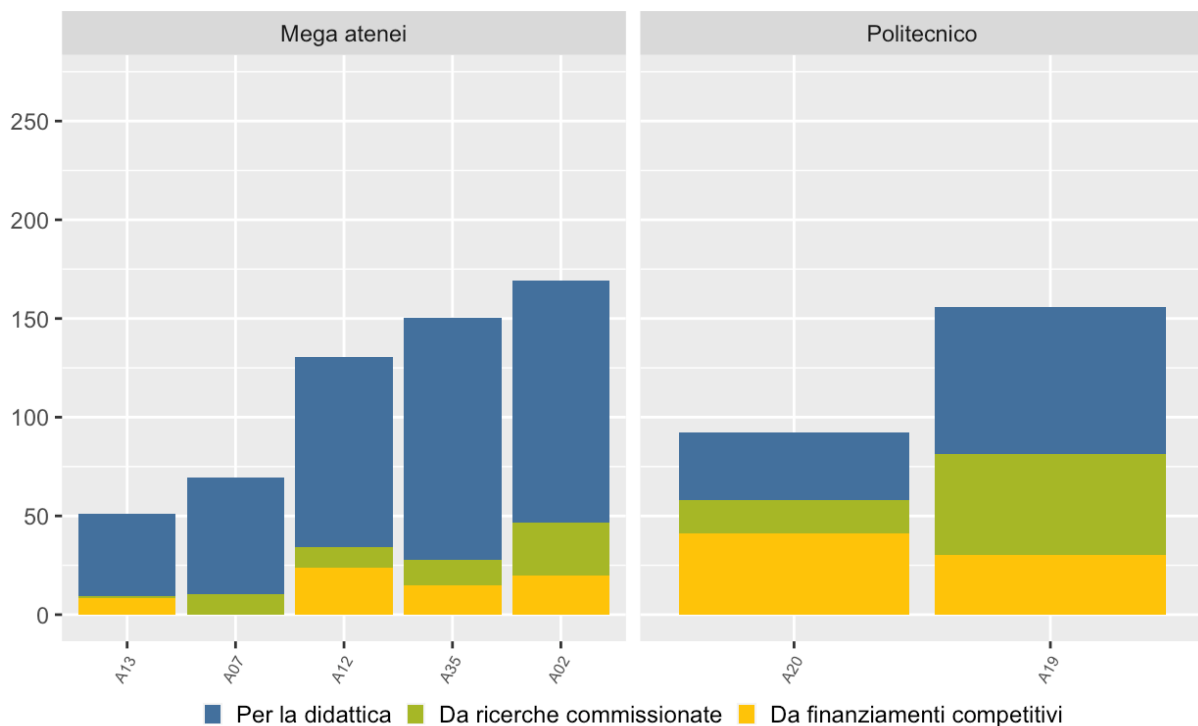
Crescita dei proventi operativi per tipologia e dimensione



\*crescita rispetto al primo anno (2017)

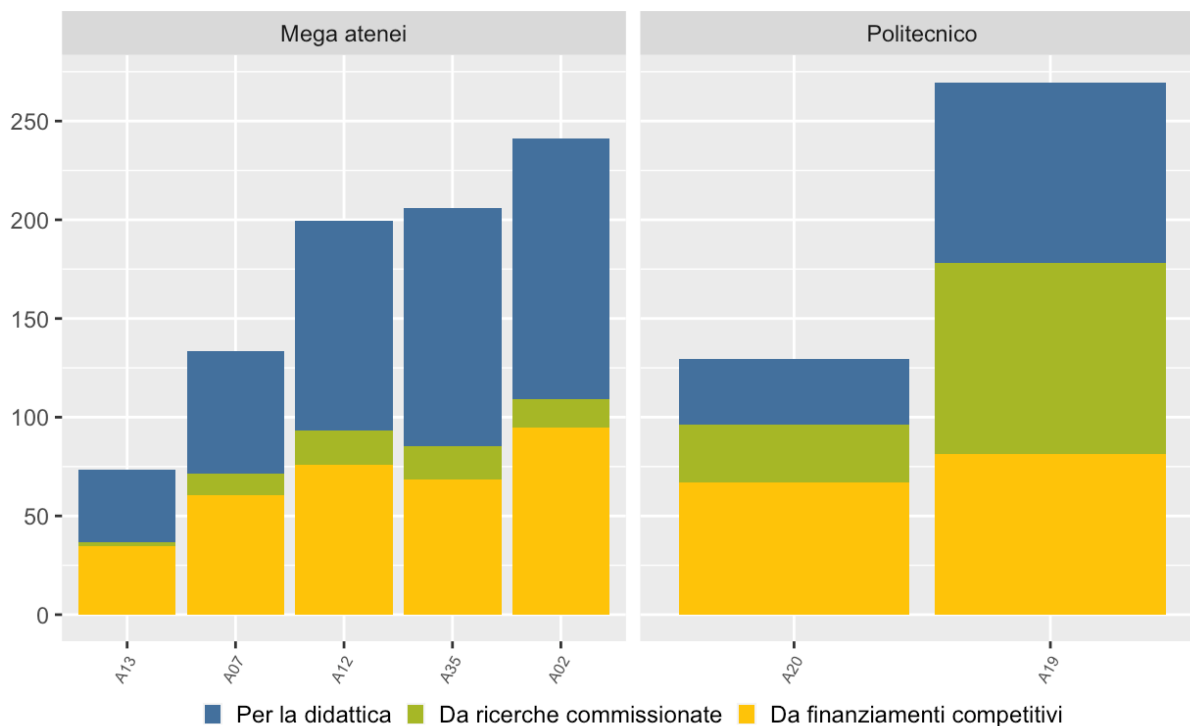
# ANALISI DEI PROVENTI PROPRI – MEGA ATENEI E POLITECNICI

Proventi propri (2017) Mega atenei e Politecnici



\*valori in milioni di euro

Proventi propri (2023) Mega atenei e Politecnici

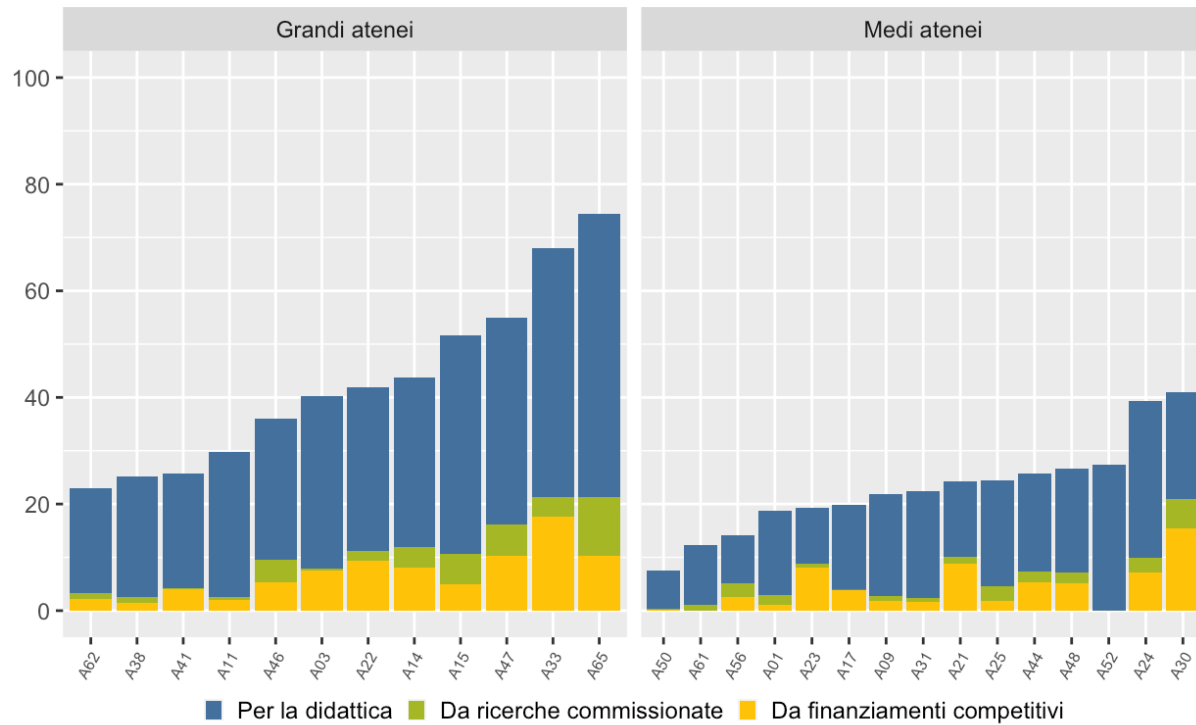


\*valori in milioni di euro



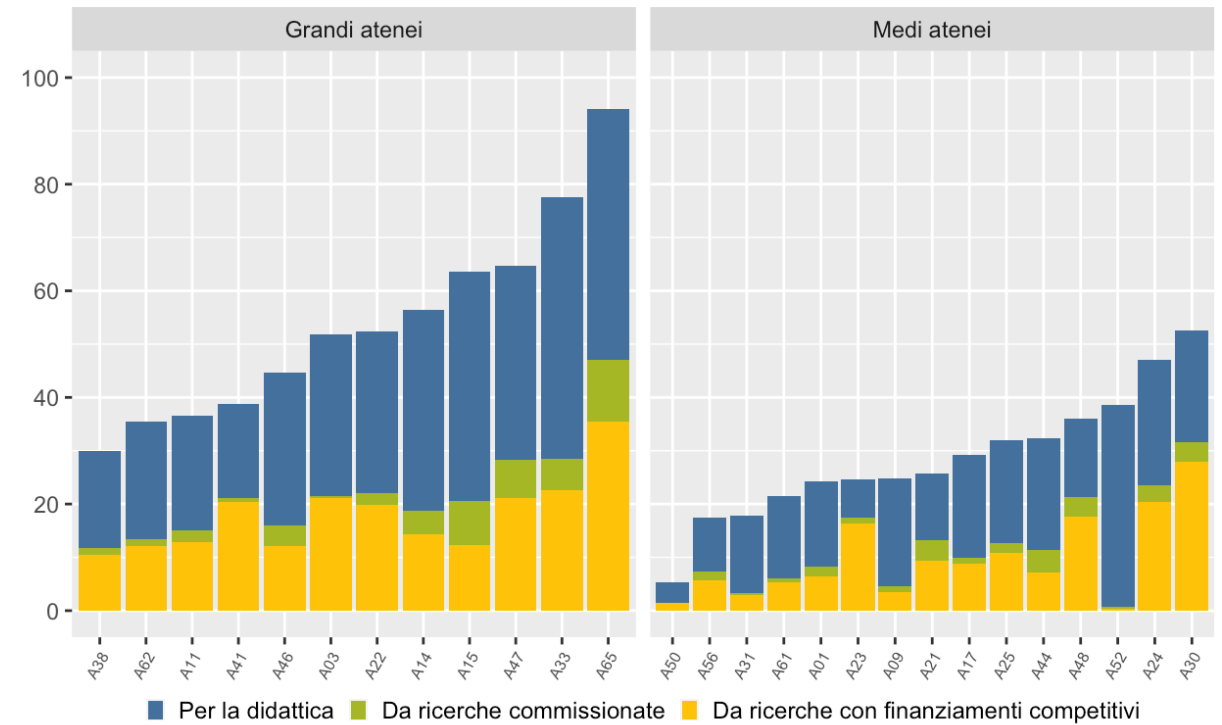
# ANALISI DEI PROVENTI PROPRI – GRANDI E MEDI ATENEI

Proventi propri (2017) Grandi e Medi atenei



\*valori in milioni di euro

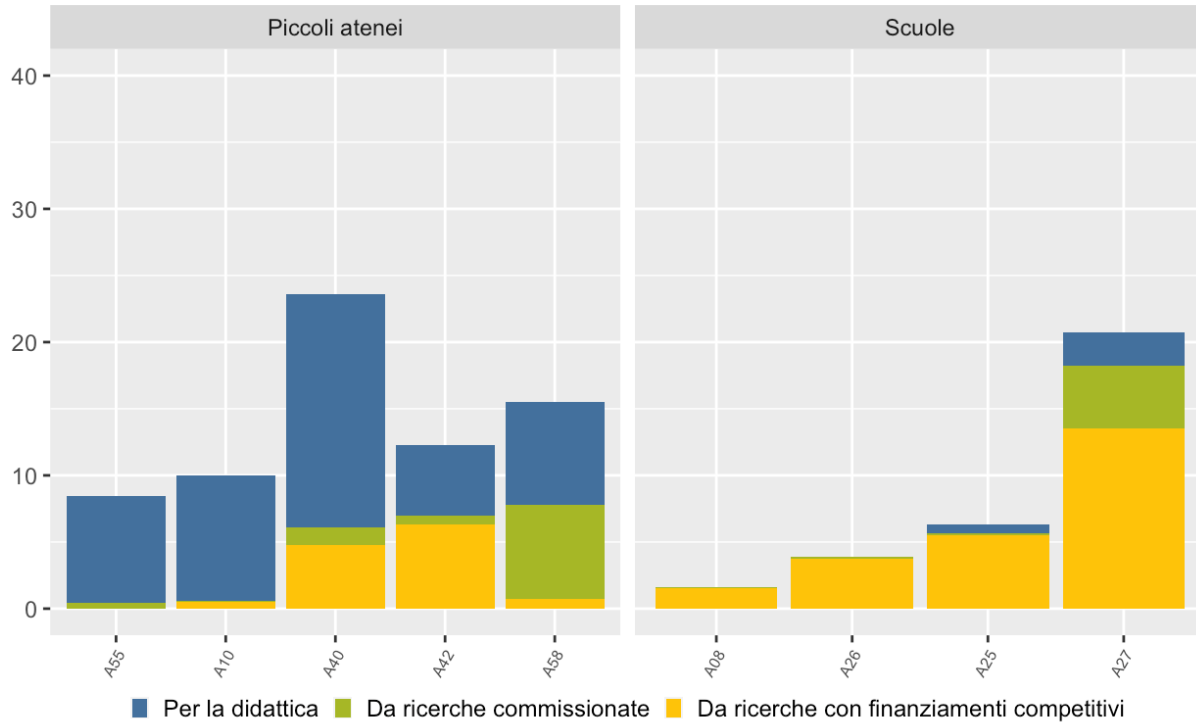
Proventi propri (2023) Grandi e Medi atenei



\*valori in milioni di euro

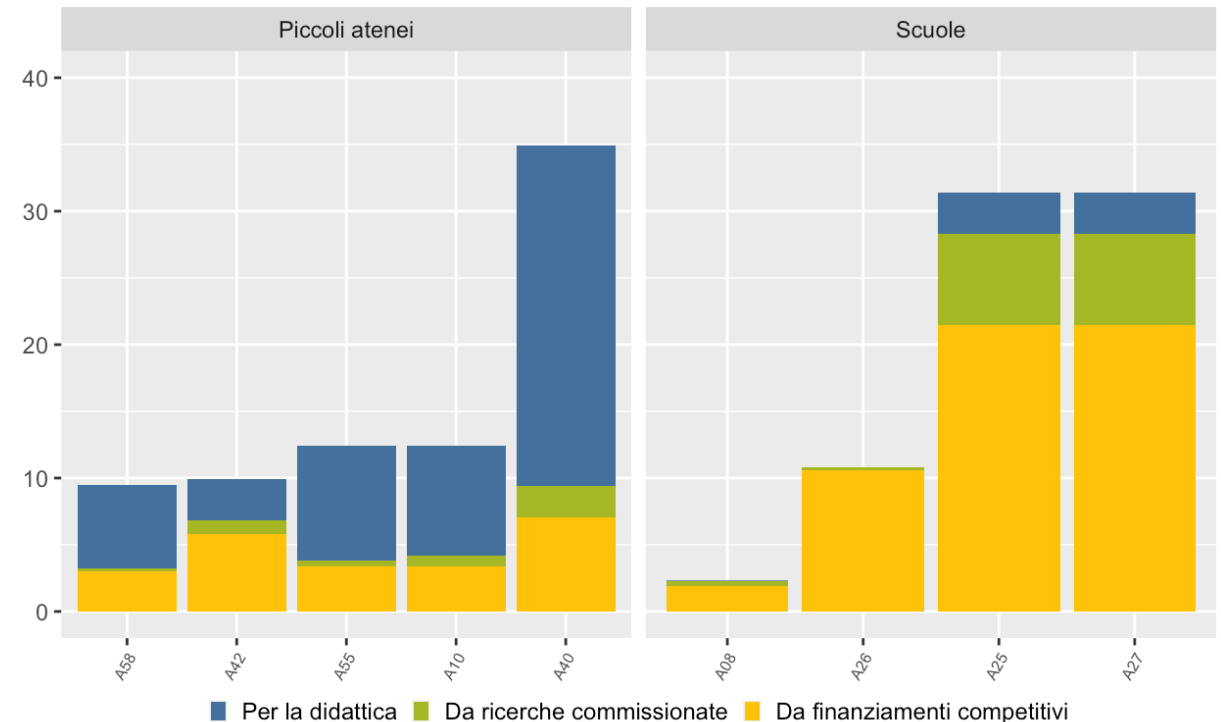
# ANALISI DEI PROVENTI PROPRI - PICCOLI ATENEI E SCUOLE

Proventi propri (2017) Piccoli atenei e Scuole



\*valori in milioni di euro

Proventi propri (2023) Piccoli atenei e Scuole



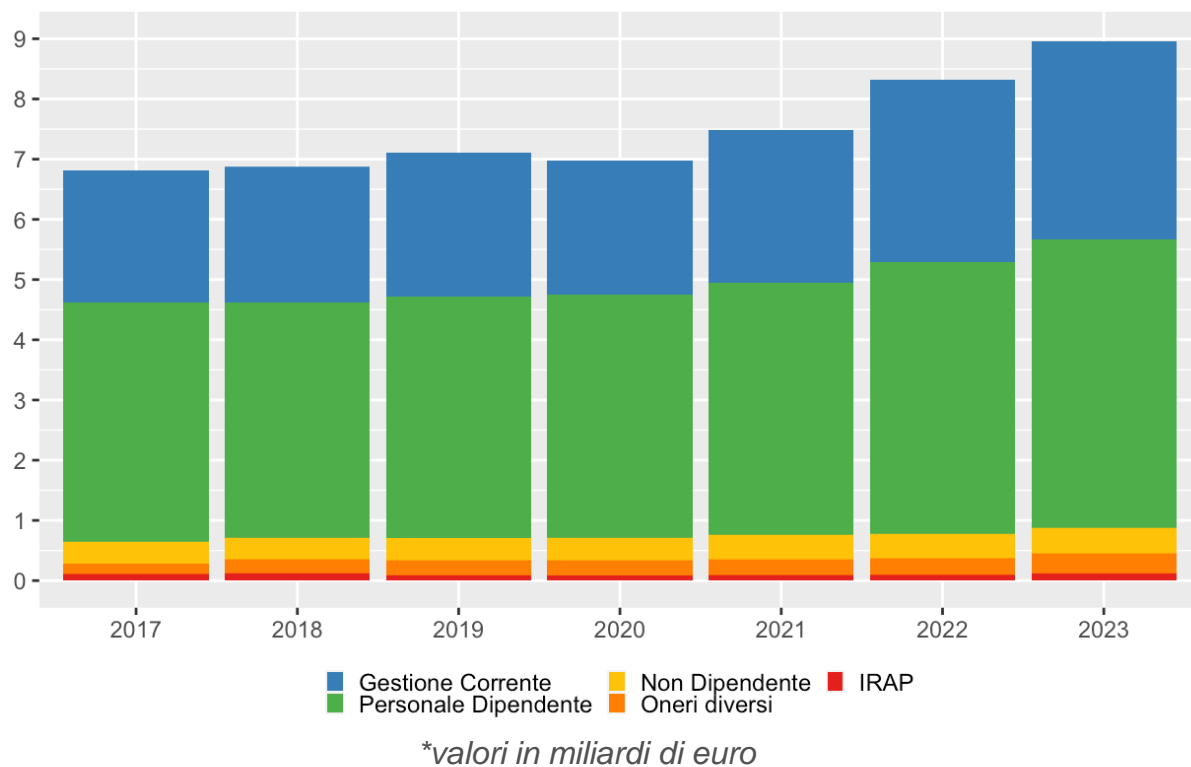
\*valori in milioni di euro

# ANALISI DEI PROVENTI

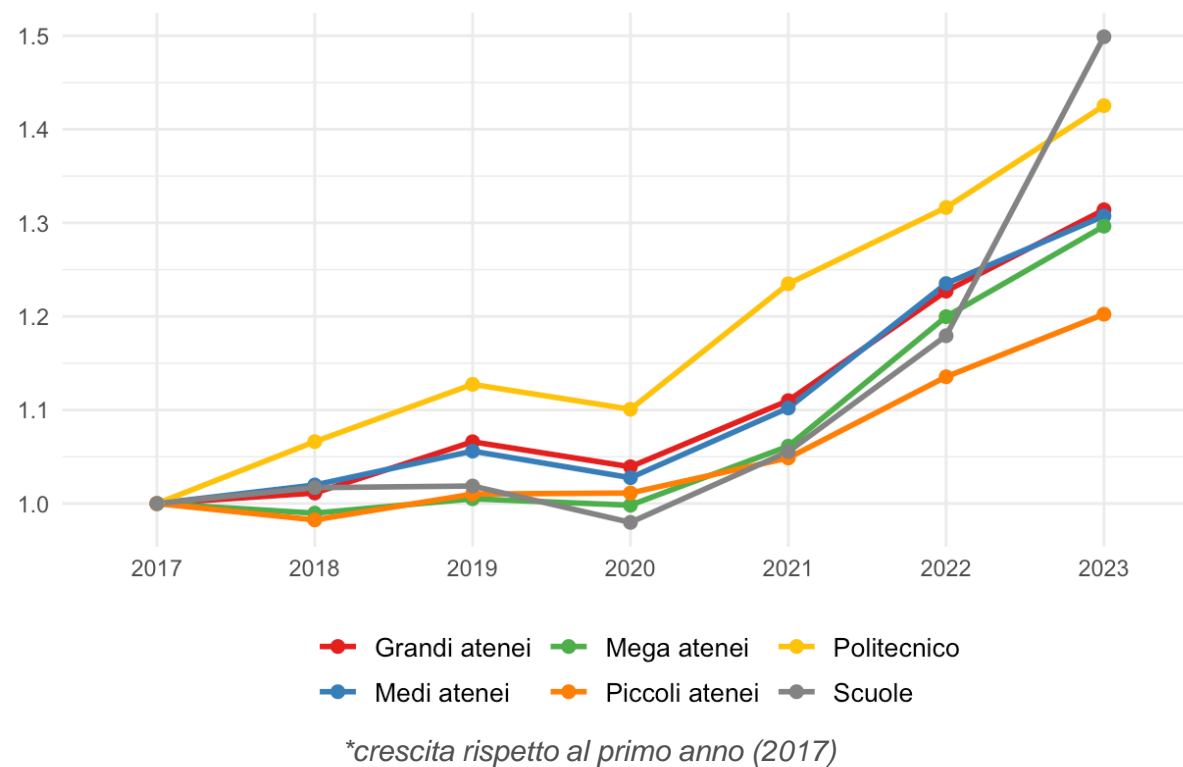
- ▶ I **proventi operativi** sono aumentati da 7,8 a 10,2 miliardi di euro (aggregato GP). Oltre il 70% di questi proventi deriva dai **contributi**, mentre circa il 22% proviene da **proventi propri** legati alla didattica e alla ricerca.
- ▶ Tutte le istituzioni considerate hanno registrato un aumento nei proventi operativi. La crescita è trainata dall'aumento dei *contributi* per tutte le istituzioni.
- ▶ Per alcuni atenei la crescita dei proventi è inoltre favorita dall'aumento significativo dei *proventi propri*, in particolare grazie alla maggiore attrattiva di proventi da ricerche con **finanziamenti competitivi**, e da **ricerche commissionate** e **trasferimento tecnologico**.

# ANALISI DEI COSTI

Andamento e composizione dei costi per anno



Crescita dei costi per tipologia e dimensione

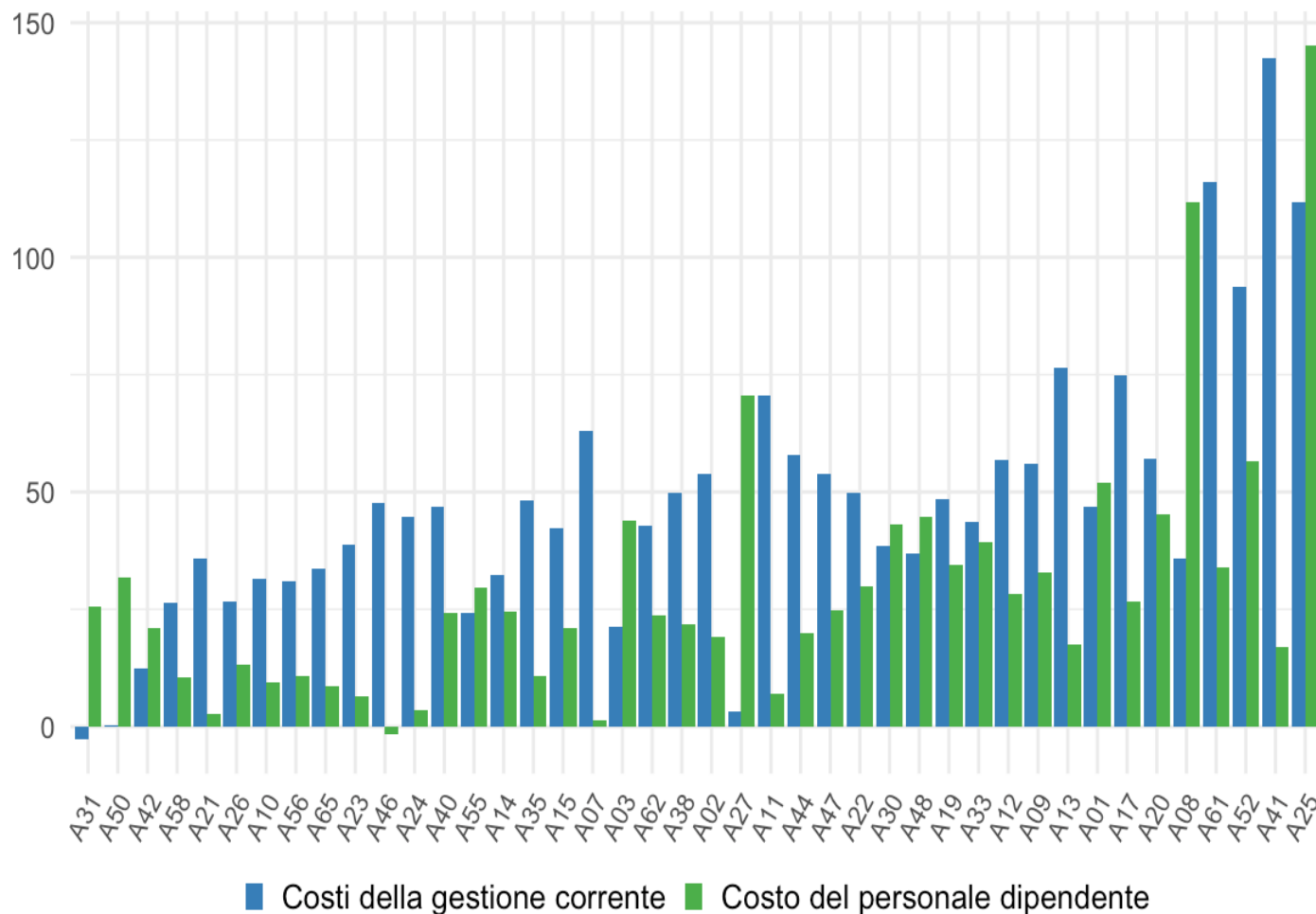


# ANALISI DEI COSTI

- ▶ L'aumento dei proventi è accompagnato da una crescita dei costi registrati nel conto economico, che passano da 6,8 miliardi a 9 miliardi tra il 2017 e il 2023 (aggregato GP).
- ▶ Tra i costi, quello del **personale dipendente** rappresenta la voce di costo predominante raggiungendo circa il 50% dei proventi operativi. I **costi di gestione corrente** incidono per quasi il 30%, il **personale non dipendente** per poco meno del 5% e gli **ammortamenti e accantonamenti** per il 7%.
- ▶ I costi relativi alla gestione corrente sono quelli che crescono a un tasso maggiore medio annuo del 7% dal 2017 al 2023 con un incremento totale del 50%, soprattutto a partire dal 2020 (effetto COVID-19).
- ▶ Anche i costi per il personale dipendente registrano un aumento nel periodo analizzato, pari al 18.50%

# ANALISI DEI COSTI

Tasso di crescita (%) dei costi dal 2017 al 2023

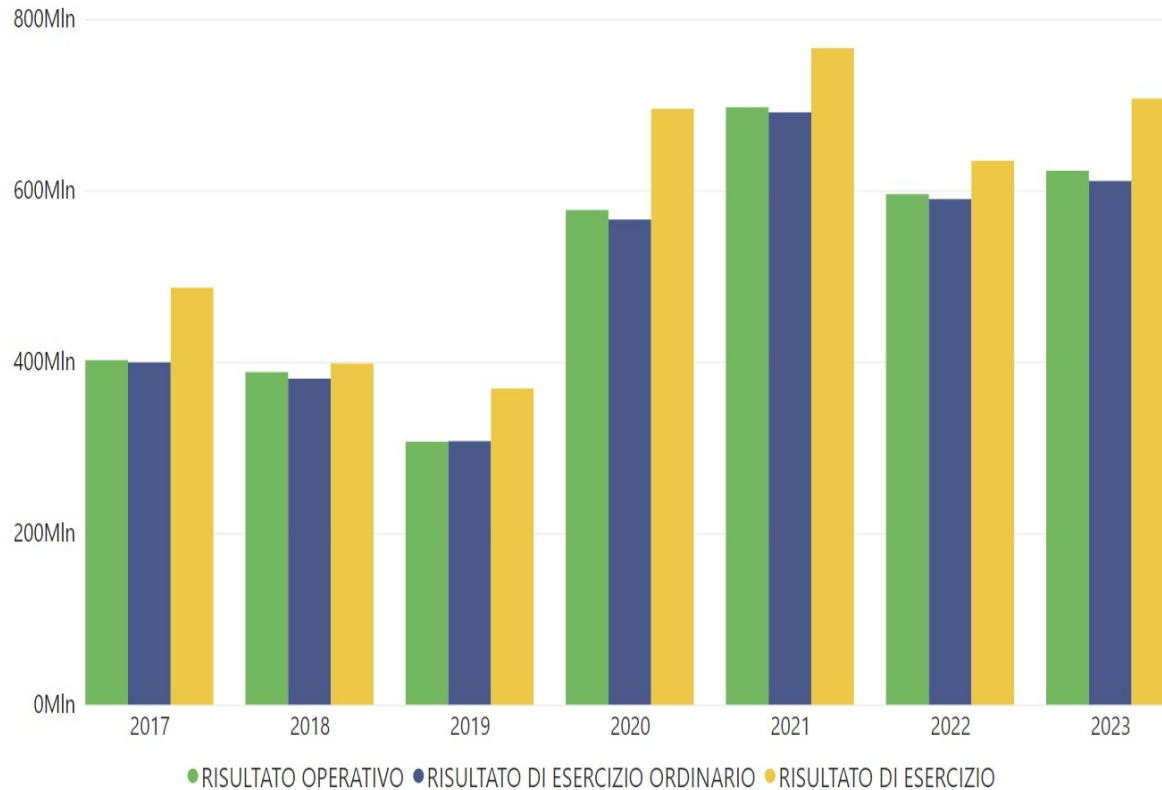


La dinamica di crescita dei costi è molto diversa tra gli atenei:

- ▶ La maggior parte degli istituti ha registrato un aumento principalmente nei costi per la gestione corrente.
- ▶ Tuttavia, in molti atenei, anche la crescita dei costi del personale risulta molto significativa

# RISULTATO DI ESERCIZIO

Risultato di esercizio per anno (aggregato GP)



- ▶ Il risultato di esercizio mostra una crescita costante negli anni osservati, mantenendosi sempre positivo
- ▶ I proventi e gli oneri finanziari hanno un impatto limitato sul risultato complessivo
- ▶ Gli oneri straordinari offrono un contributo positivo al risultato, migliorando il saldo complessivo in modo costante negli anni

- **Risultato operativo:** Al netto dei proventi e oneri finanziari; rettifiche di valore di attività finanziarie.
- **Risultato di servizio ordinario:** Al netto dei proventi e oneri straordinari.

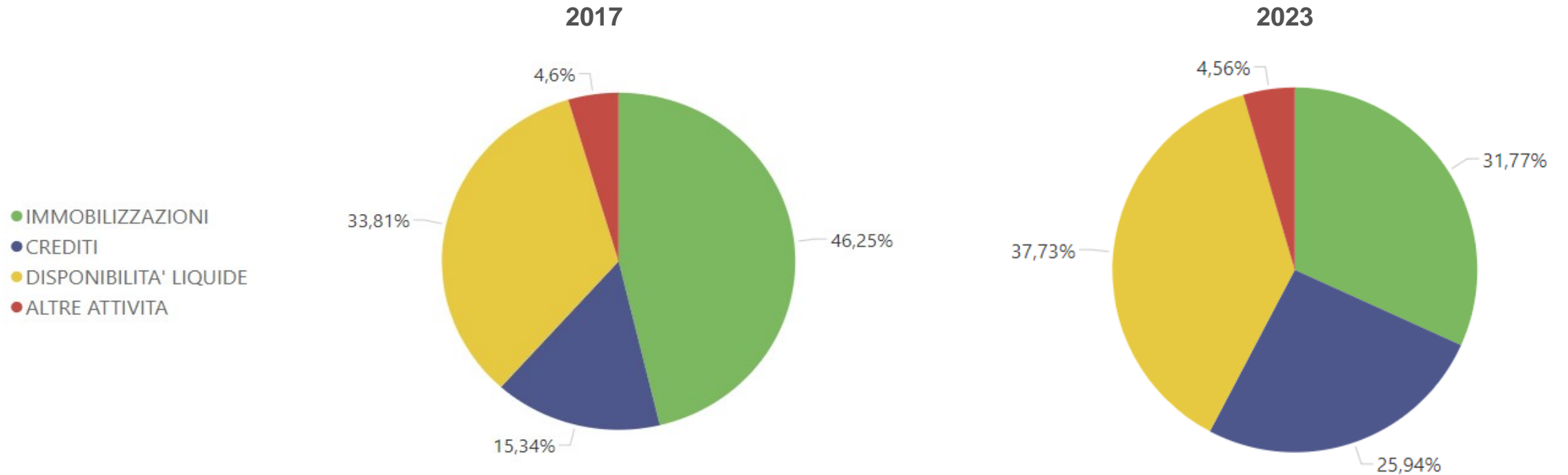
# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)
  - Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici
  - Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)
  - Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)
- Risultati – studi di caso
- Dashboard



# COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO

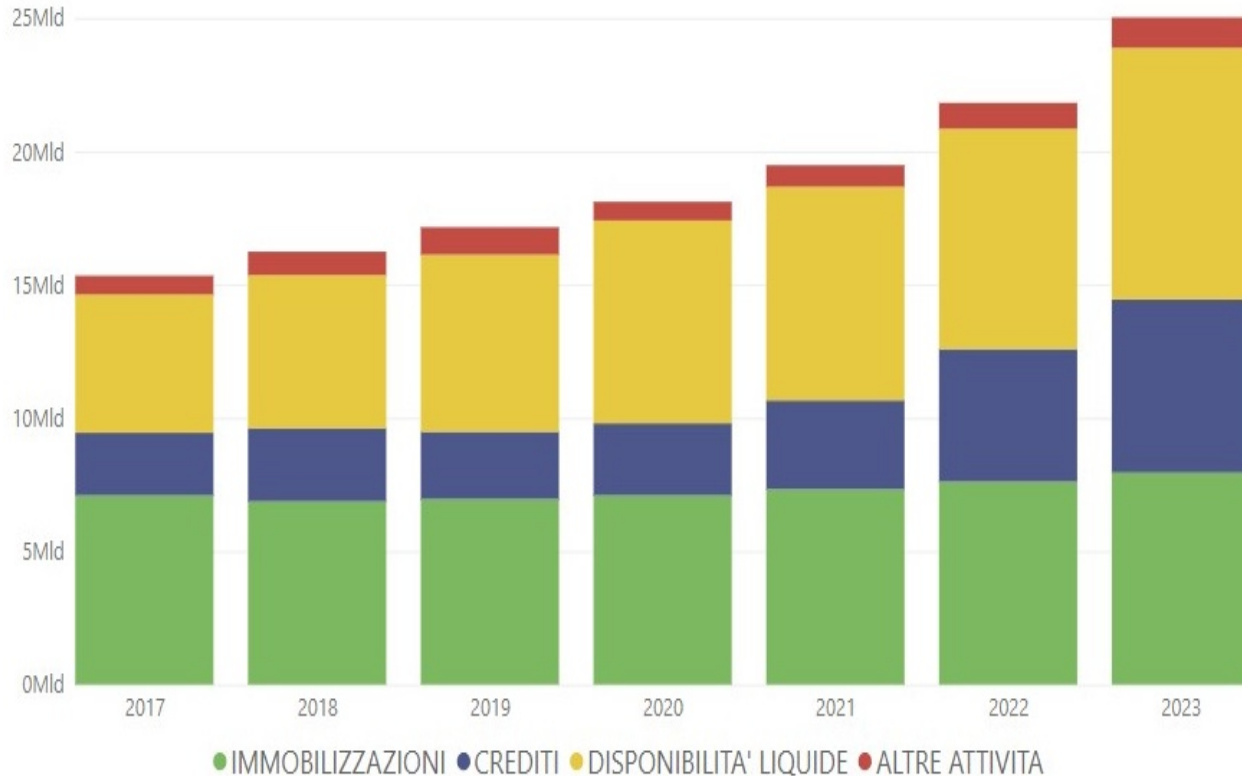
Composizione dell' Attivo (aggregato GP):



► La **composizione dell'attivo** è cambiata dal 2017 al 2023, con un aumento dei crediti e delle disponibilità liquide, che passano rispettivamente dal 15% al 26% e dal 33% al 37%.

# COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO

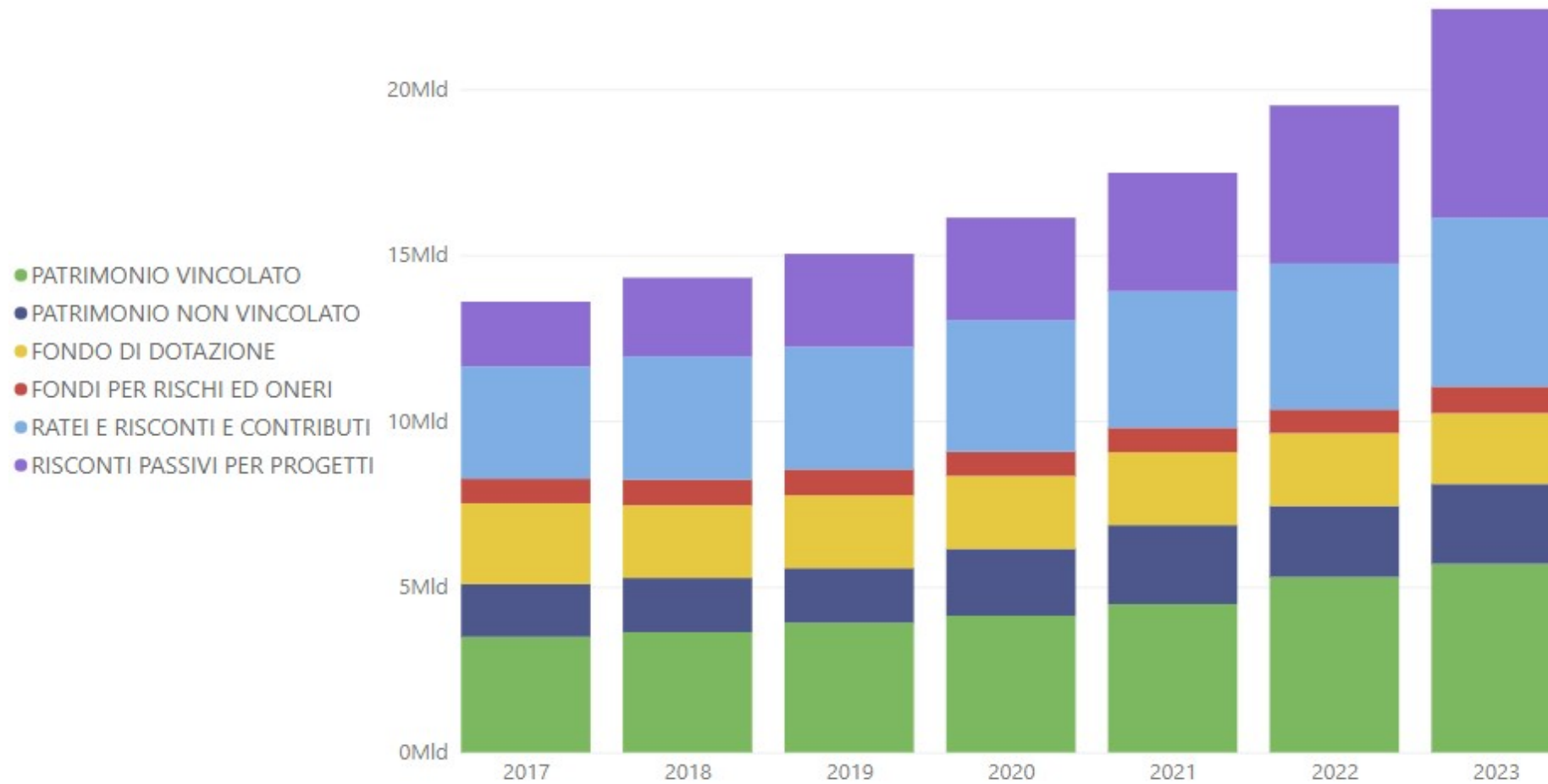
Andamento e composizione dell'attivo per anno (aggregato GP)



- ▶ Il **totale dell'attivo**, passa da 15 miliardi di euro nel 2017 a 25 miliardi di euro nel 2023.
- ▶ L'incremento complessivo è trainato principalmente dalle **disponibilità liquide** e dai **crediti**, mentre le **immobilizzazioni** restano sostanzialmente costanti nel periodo osservato.
- ▶ La variazione nella composizione dell'attivo riflette una maggiore liquidità e un ammontare maggiore di crediti.

# COMPOSIZIONE DEL PASSIVO

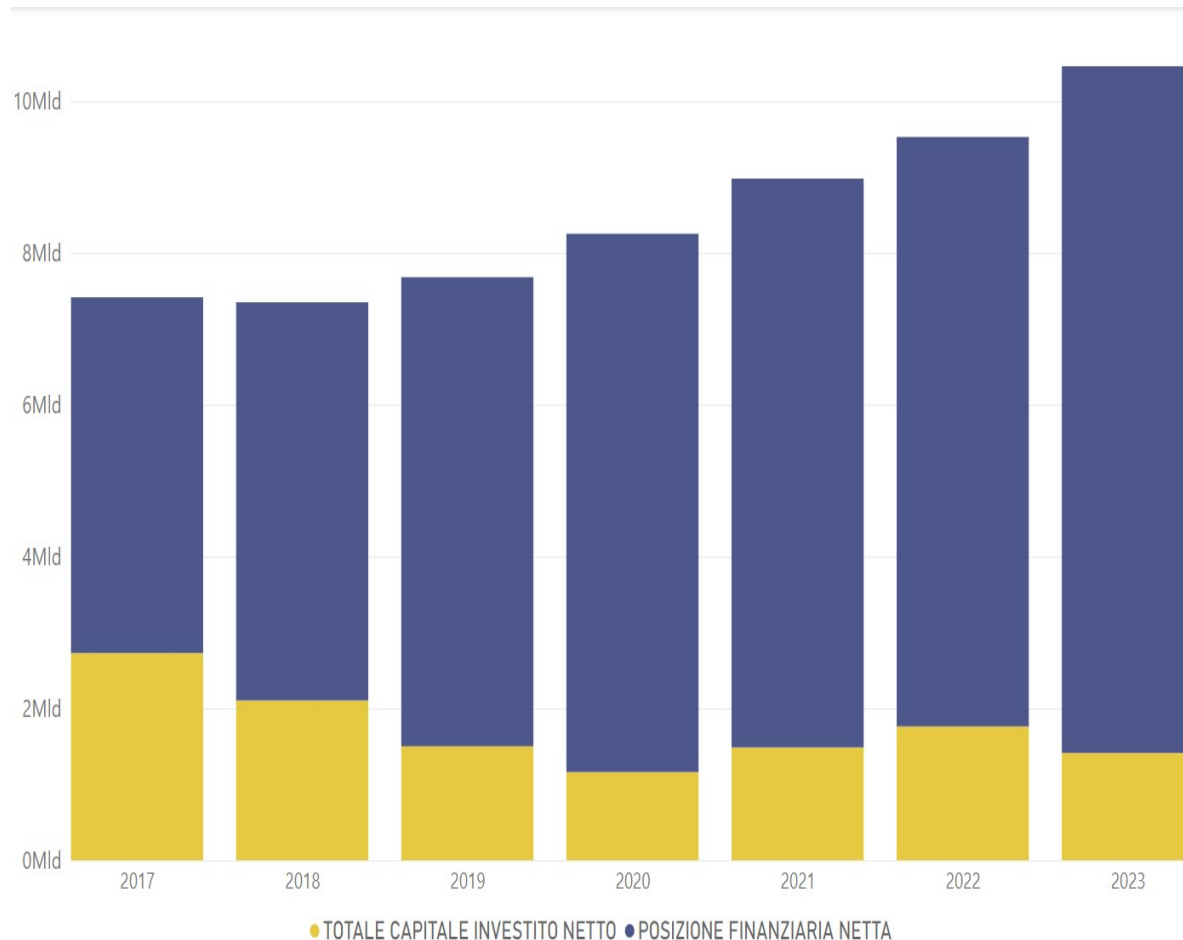
Andamento e composizione del passivo per anno (aggregato GP)



# COMPOSIZIONE DEL PASSIVO

- ▶ Dal 2017 al 2023, il **passivo totale** cresce in modo significativo, passando da circa di 15 miliardi a oltre 20 miliardi di euro
- ▶ I risconti passivi per progetti e ricerche in corso aumentano il loro peso sul totale passando dal 14,3% al 28%
- ▶ Il peso relativo delle componenti principali (come il patrimonio vincolato e non vincolato, i fondi per rischi ed oneri e il fondo di dotazione) resta relativamente costante
- ▶ Fatta eccezione per il **Fondo di dotazione dell'ateneo**, tutte le componenti tuttavia aumentano in valore assoluto, contribuendo alla crescita complessiva del passivo

# PATRIMONIO NETTO E IMPIEGHI

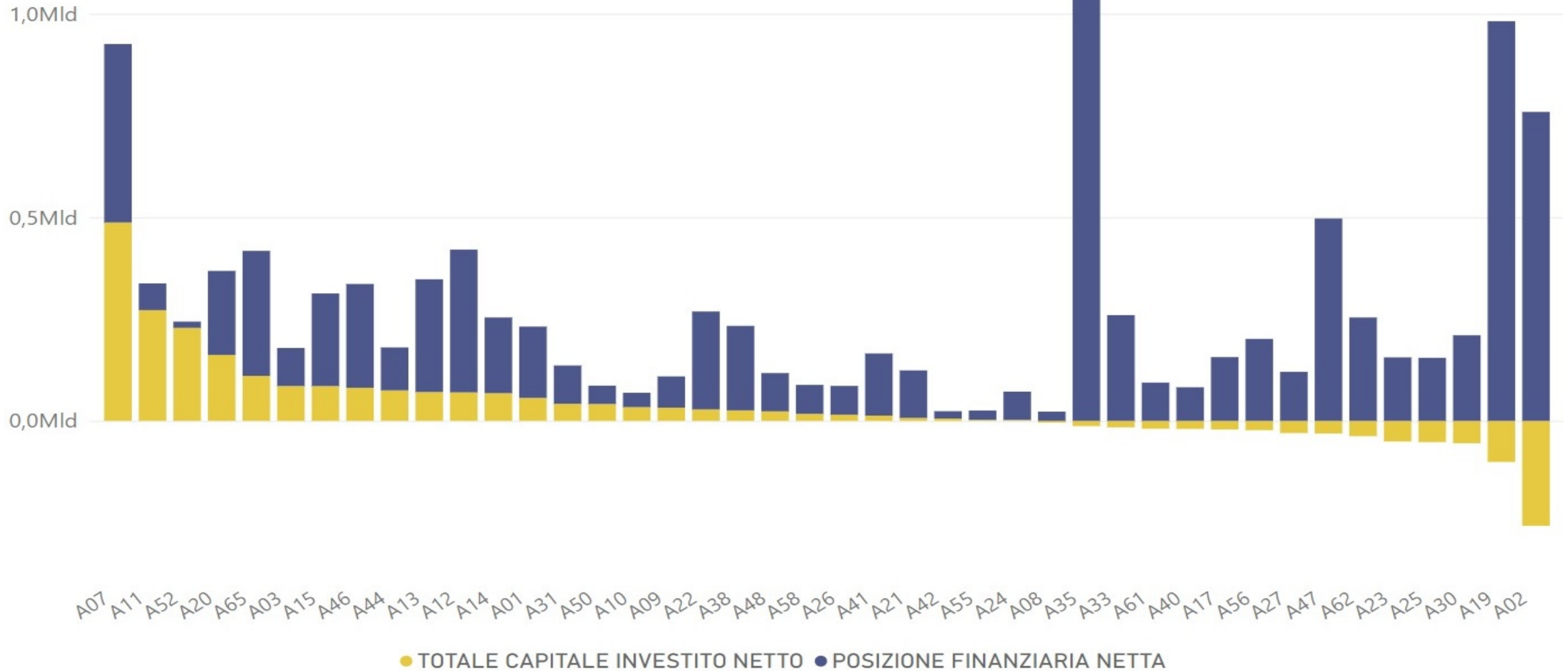


- ▶ La riclassificazione dello SP proposta permette di evidenziare il **capitale investito netto** (calcolato deducendo dalle attività le passività non onerose) e la **posizione finanziaria netta** (differenza tra le disponibilità liquide, aumentate delle attività finanziarie, e i debiti onerosi)
- ▶ il capitale investito netto appare positivo ma di ammontare modesto; decresce da 2,4 miliardi di euro del 2017 a 1,6 miliardi nel 2023
- ▶ la posizione finanziaria netta risulta positiva e di importo rilevante; passa da da 7,6 miliardi nel 2017 a 10,4 nel 2023.

# PATRIMONIO NETTO E IMPIEGHI

- ▶ L'importo totale degli **impieghi** (la somma delle due misure) coincide con il **Patrimonio netto**. Pertanto, si registra un aumento del totale degli impieghi che è accompagnato da un incremento del Patrimonio netto grazie ai risultati economici del periodo.
- ▶ Il capitale investito netto appare positivo ma di ammontare modesto; decresce da 2,4 miliardi di euro del 2017 a 1,6 miliardi nel 2023
- ▶ La posizione finanziaria netta risulta positiva e di importo rilevante; passa da da 7,6 miliardi nel 2017 a 10,4 nel 2023.
- ▶ Patrimonio Netto risulta **sostenere una posizione finanziaria** attiva e in misura molto più modesta il capitale investito nell'attività operativa degli atenei.

# PATRIMONIO NETTO E IMPIEGHI



# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)
  - Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici
  - Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)
  - Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)
- Risultati – studi di caso
- Dashboard



# STUDI DI CASO: CASO A<sub>1</sub>

Il Caso A offre un esempio di come gli schemi di bilancio possano favorire l'individuazione di possibili situazioni critiche nel futuro, permettano di attuare strategie per garantire un andamento economico stabile.

- ▶ Nel 2022 l'Ateneo ha registrato per la prima volta **un risultato d'esercizio negativo**.

*«Il bilancio 2022 inizia a riflettere la grande crescita che ha interessato l'università negli ultimi anni grazie anche al riconoscimento nazionale nel bando dipartimenti di eccellenza e ai progetti approvati nell'ambito del PNRR.»*

- ▶ L'Ateneo ha intrapreso un percorso di espansione significativo per rispondere a nuove esigenze didattiche e di ricerca, reso possibile anche dai finanziamenti del PNRR e dal riconoscimento nazionale in iniziative di eccellenza.
- ▶ L'espansione ha portato ad un aumento del personale docente e ricercatore, e l'apertura di nuove posizioni di dottorato, che hanno comportato un incremento dei **costi per il personale**.
- ▶ Le nuove esigenze strutturali e il mantenimento degli edifici e l'incremento significativo dei costi energetici hanno comportato spese rilevanti risultando in un aumento dei **costi per la gestione corrente**
- ▶ L'ateneo ha sperimentato di uno scompenso negli stanziamenti necessari a compensare questi costi, creando uno squilibrio temporaneo nei conti.

# STUDI DI CASO: CASO A<sub>1/2</sub>

## Azioni di emergenza adottate

- ▶ Una prima risosta alla situazione di scompenso per l'anno successivo è stata l'utilizzo di **riserve patrimoniali** accumulate negli anni precedenti. È stato impiegato il **fondo accantonato per studenti meritevoli**, che non è più utilizzato, per sostenere la liquidità dell'anno.

## Azioni strategiche nel medio lungo termine:

- ▶ L'ateneo ha adottato un'attenzione generale al **contenimento dei costi**, mirata a garantire la sostenibilità economica e a ridurre le spese complessive → congelamento delle risorse.
- ▶ È stato introdotto un **sistema di monitoraggio** interno e **preconsuntivo** per analizzare preventivamente il bilancio.
- ▶ Attivati dialoghi con le istituzioni che hanno portato accordi specifici per ottenere un supporto volto a compensare eventuali squilibri economiche e garantire l'equilibrio a lungo termine.

# STUDI DI CASO: CASO B<sub>/1</sub>

Il Caso B affronta il tema dell'utilizzo della contabilità all'interno dei processi decisionali e della necessità di effettuare delle analisi di bilancio in senso proprio.

- ▶ L'Università B ha avviato degli esercizi di riclassificazione dei bilanci interni utili per una puntuale analisi di bilancio. L'idea è quella di ottenere :
  - Un più chiaro **quadro d'insieme** del bilancio, evidenziando la relazione tra risorse e necessità operative.
  - Indicatori** chiave per mostrare come le risorse siano allocate tra professori, personale tecnico-amministrativo e studenti, tenendo conto delle attuali limitazioni di finanziamento.
- ▶ L'iniziativa ha ricevuto il forte sostegno del Direttore Generale e del Vice Rettore per la Pianificazione e le Risorse.
- ▶ L'attività di analisi di bilancio e di riclassificazione è iniziata nel 2023, in risposta alla crescente complessità della gestione finanziaria e alle limitazioni delle fonti di finanziamento.
- ➔ La fase iniziale non ha ancora fornito evidenze sull'effettiva risposta degli organi di governo rispetto alle nuove e più precise informazioni prodotte.

# STUDI DI CASO: CASO B<sub>1/2</sub>

L'Ateneo ha proposto le riclassificazioni seguendo la letteratura di riferimento. In particolare, il lavoro: «Il bilancio degli atenei: schemi di analisi»

- Riclassificazione del **Conto economico**:
  - modello «*valore della produzione e valore aggiunto*»
  - Dettaglio con attività **Istituzionale** a attività **commerciale**
  - Calcolo degli **indici di bilancio** (es., Capacità di autofinanziamento, IEE (indice equilibrio economico))
- Riclassificazione dello **Stato patrimoniale**:
  - Sia in **forma funzionale** che in **forma finanziaria**

# STUDI DI CASO: CASO C

Il Caso C affronta il tema dell'utilizzo della contabilità all'interno dei processi decisionali. Focus sui strategie di attrazione dei proventi:

- ▶ L'Università C ha avviato degli esercizi di approfondimento della dinamica dei costi e dei proventi su diversi livelli di analisi. Il focus è spesso cambiato in coerenza con gli obiettivi fissati dal rettore e dal direttore generale.

Un in una prima fase l'ateneo ha avviato degli **esercizi di ribaltamento dei costi diretti e indetti** volti a individuare il costo dei singoli dipartimenti.

*« In un contesto generalista alcuni dipartimenti seppur in perdita sono necessari al fornire quella specifica offerta didattica e di ricerca. Inoltre, il continuo interscambio tra i dipartimenti in termini di risorse non riesce ad essere catturato dall'analisi (es. strutturati afferenti al dipartimento di matematica che insegnano in altri dipartimenti)»*

- Dopo un tentativo di ribaltamento a livello di corsi di studio il focus si è spostato su un **analisi puntuale e dettagliata del FFO**.
- ▶ L'ateneo rappresenta un ulteriore esempio in cui vengono organizzati dei momenti intermedi di monitoraggio attraverso la stesura di preconsuntivi.

# STUDI DI CASO: DOMANDE APERTE E TEMI DI DISCUSSIONE

- ▶ Copertura del futuro ammortamento con fondi di patrimonio netto vincolato.

*«Vorremmo capire come si comportano gli atenei in caso in cui venga destinata la copertura dei futuri ammortamenti con fondi di patrimonio netto vincolato? Ad esempio se per l'acquisto di un edificio, viene vincolata fin da subito tutta la investita, sapendo che solo il 3% annuo è necessario e che, quindi, si potrebbe sbloccare progressivamente. Oppure si procede in modo diverso»*

- ▶ Raccordo tra contabilità economico patrimoniale e contabilità analitica.

*« Da quanto sono stati introdotti i limiti di spesa all'acquisto di beni e servizio (2020) siamo costretti a fare delle analisi che toccano la contabilità analitica. Cerchiamo di mettere in piedi un sistema di quadrature tra COGE e COAN per avere dati allineati. Ci sono casi in cui quanto viene rappresentato in contabilità generale passa per certe voci (ad esempio sopravvenienze) mentre in contabilità analitica si usa un altro conto. Quindi per i limiti di spesa, ad esempio, abbiamo dei file extra contabili in cui riportiamo le registrazioni che emergono in contabilità generale che poi adeguiamo su dei file Excel. Sarebbe interessante capire se gli altri atenei non hanno situazioni di disallineamento simili.» → CASO B.*

*«Sarebbe interessante capire gli altri come hanno impostato la contabilità analitica. Noi abbiamo cercato di impostarla in modo che il risultato coincida con il risultato di bilancio a fine anno. Così da poter usare i dati di contabilità analitica per avere informazioni aggiuntive. C'è la necessità che sia allineata. Capire come hanno impostato gli altri atenei il raccordo sarebbe molto importante, soprattutto per i progetti e per i limiti di spesa. nei progetto il raccordo.» → CASO C*

# AGENDA

- Premessa - Obiettivi del laboratorio e adesioni
- Risultati: analisi di bilancio degli atenei (2017 - 2023)
  - Alcuni aspetti metodologici – Riclassificazioni e indici
  - Risultati: Analisi di bilancio – CE (proventi, costi e risultato d'esercizio)
  - Risultati: Analisi di bilancio – SP (attivo, passivo, Impieghi e patrimonio netto)
  - Risultati: Analisi di bilancio – Indici di bilancio e Indicatori di performance
- Risultati – studi di caso
- Dashboard

# TAVOLA DI DISCUSSIONE

**MODERA: TOMMASO AGASISTI**

**INTERVENGONO:  
SILVIA AMADEI  
PAOLA MIRAGLIO**



# GRAZIE!

**Per info e richieste:**

**[tommaso.agasisti@polimi.it](mailto:tommaso.agasisti@polimi.it)**

**[gaetanofrancesco.coppeta@polimi.it](mailto:gaetanofrancesco.coppeta@polimi.it)**

**[GoodPractice@gsom.polimi.it](mailto:GoodPractice@gsom.polimi.it)**

# PROGETTO GOOD PRACTICE RIUNIONE FINALE 2023/24

PRANZO BUFFET



# AGENDA

1. AVVIO LAVORI
2. LABORATORIO PNRR E IMPATTO SUI SERVIZI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI
3. LABORATORIO ANALISI DI BILANCIO
4. RILEVAZIONI DI EFFICIENZA E EFFICACIA
5. CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE

MILANO 21 NOVEMBRE 2024

POLITECNICO DI MILANO  
GRADUATE SCHOOL OF  
MANAGEMENT

# GOOD PRACTICE 2023/24

## RISULTATI DALLA RILEVAZIONE DI EFFICIENZA

DEBORAH AGOSTINO

ROMAIN LEROUGE

# AGENDA

## 1. L'analisi di efficienza

Il costo unitario per studente

La relazione efficienza/efficacia

## 2. Il quadro delle risorse

L'incidenza dell'outsourcing nella gestione dei servizi amministrativi

Il rapporto PTA/personale docente

Supporto alla didattica: distribuzione delle risorse per tipologia di utente

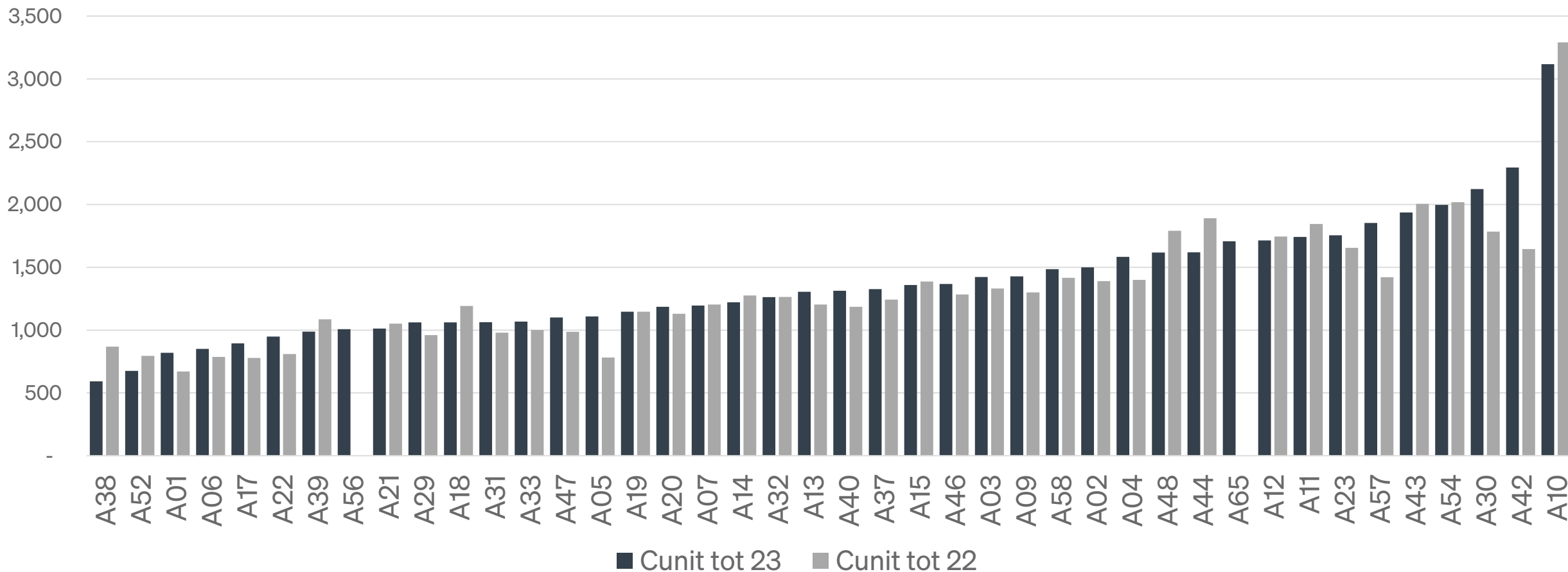
## 3. Evoluzione del supporto alla ricerca con il PNRR

## 4. Prossima implementazione: Terza Missione

# COSTO UNITARIO PER STUDENTE

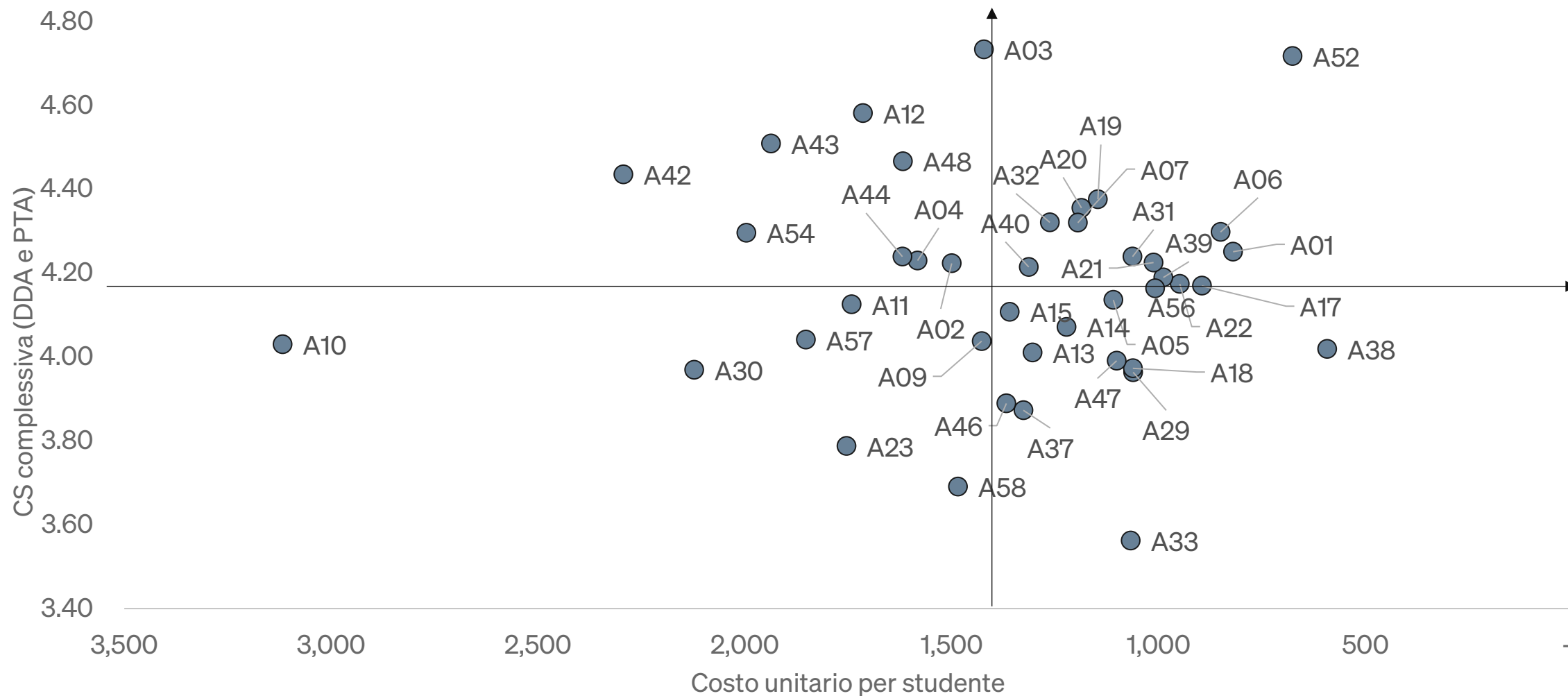
Calcolo: 
$$\frac{\text{Costo totale (PD + COLL + SER)}}{N \text{ iscritti I e II livello}}$$

Il seguente dato riporta il costo per studente dei servizi dell'amministrazione di ogni Ateneo, considerando sia il personale dipendente che i collaboratori ed esterni



# RELAZIONE EFFICIENZA / EFFICACIA DEI SERVIZI

Il seguente grafico a dispersione riporta il confronto tra efficacia ed efficienza complessiva per ciascun ateneo relative all'edizione Good Practice 2023



# VARIAZIONE EFFICIENZA / EFFICACIA DEI SERVIZI

Il seguente grafico a dispersione riporta la variazione di efficacia ed efficienza complessiva rispetto all'edizione Good Practice 2022





# AGENDA

## 1. L'analisi di efficienza

Il costo unitario per studente

La relazione efficienza/efficacia

## 2. Il quadro delle risorse

L'incidenza dell'outsourcing nella gestione dei servizi amministrativi

Il rapporto PTA/personale docente

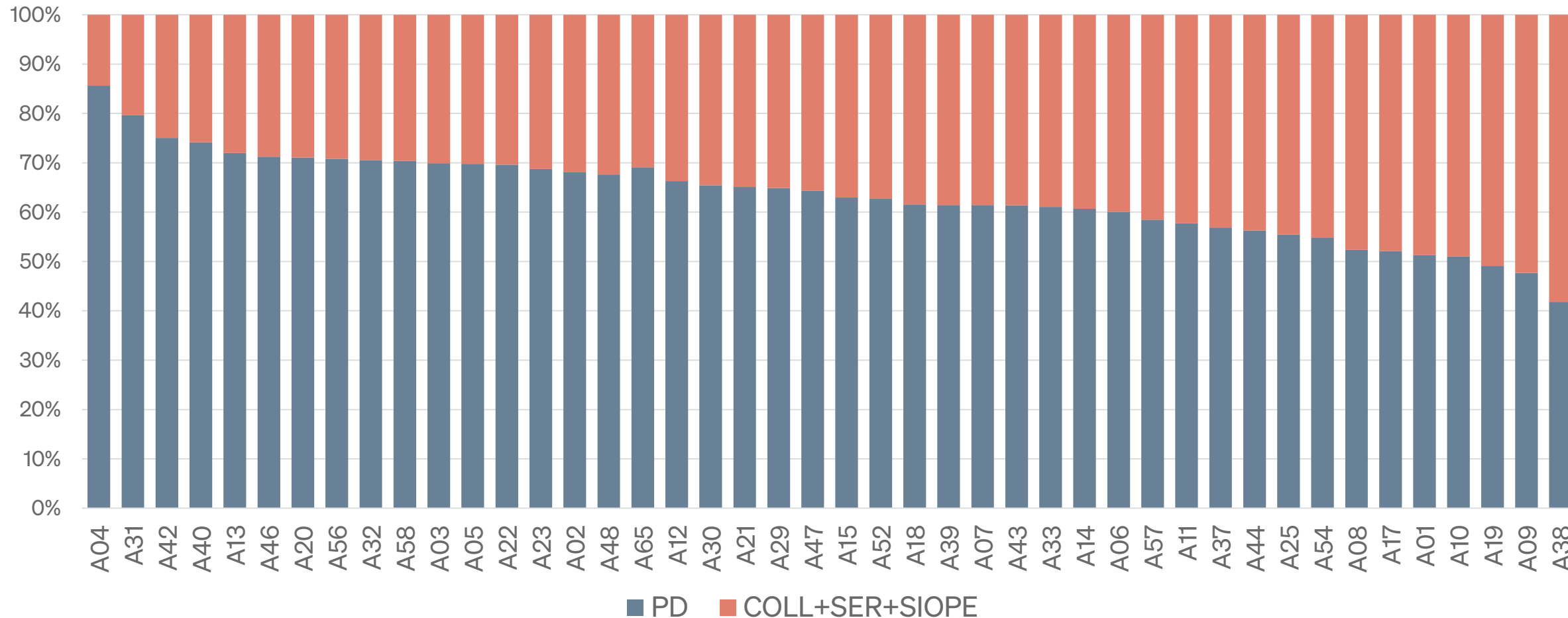
Supporto alla didattica: distribuzione delle risorse per tipologia di utente

## 3. Evoluzione del supporto alla ricerca con il PNRR

## 4. Prossima implementazione: Terza Missione

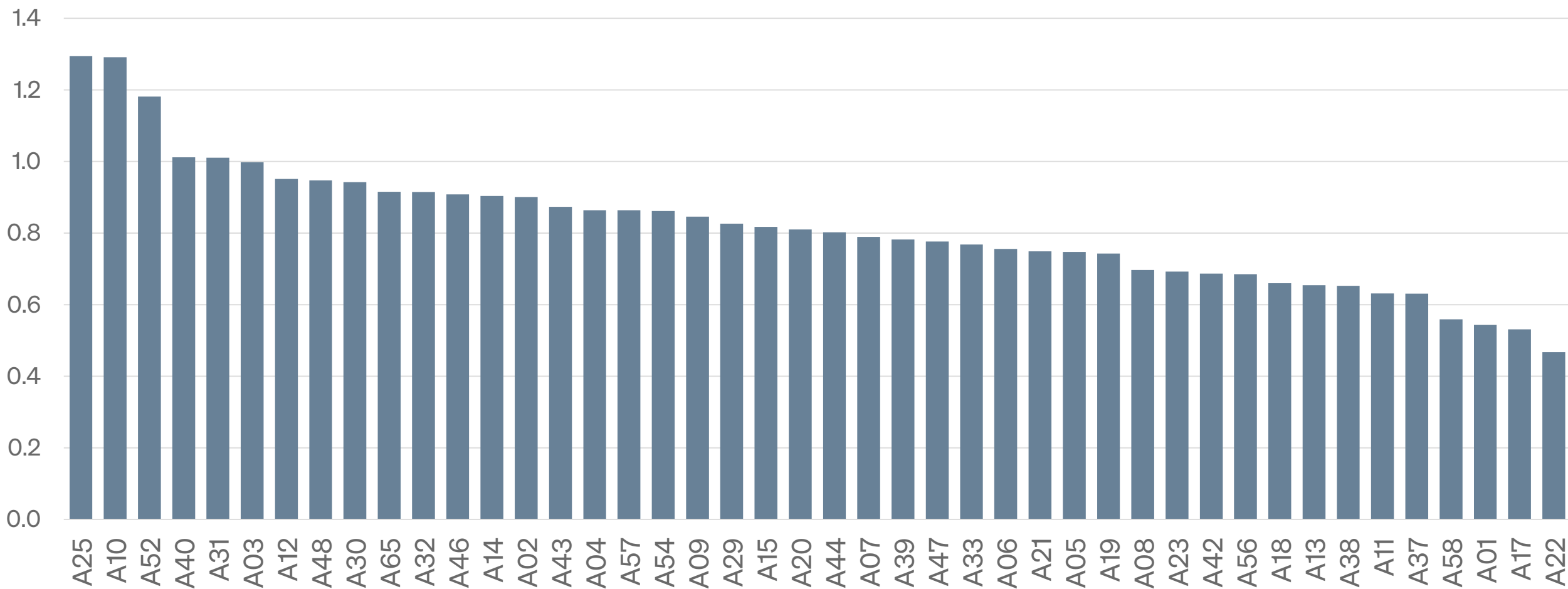
# L'INCIDENZA DELL'OUTSOURCING NELLA GESTIONE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI

Il seguente grafico mostra la ripartizione dei costi degli atenei tra Personale Dipendente e risorse in outsourcing (COLL, SER e SIOPE).



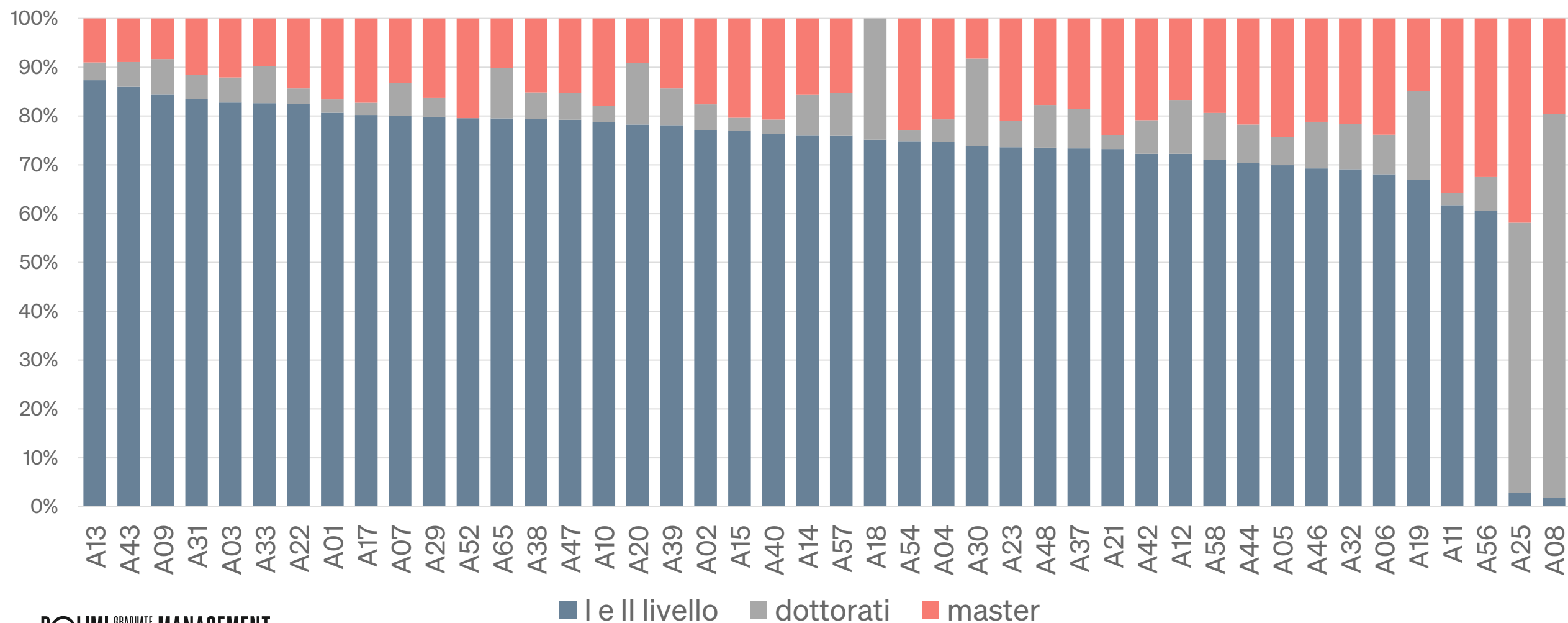
# IL RAPPORTO PTA/PERSONALE DOCENTE

Il seguente istogramma riporta il rapporto tra FTE del Personale Tecnico Amministrativo Dipendente e numero di Docenti, Dottorandi e Ricercatori attivi nell'Ateneo.



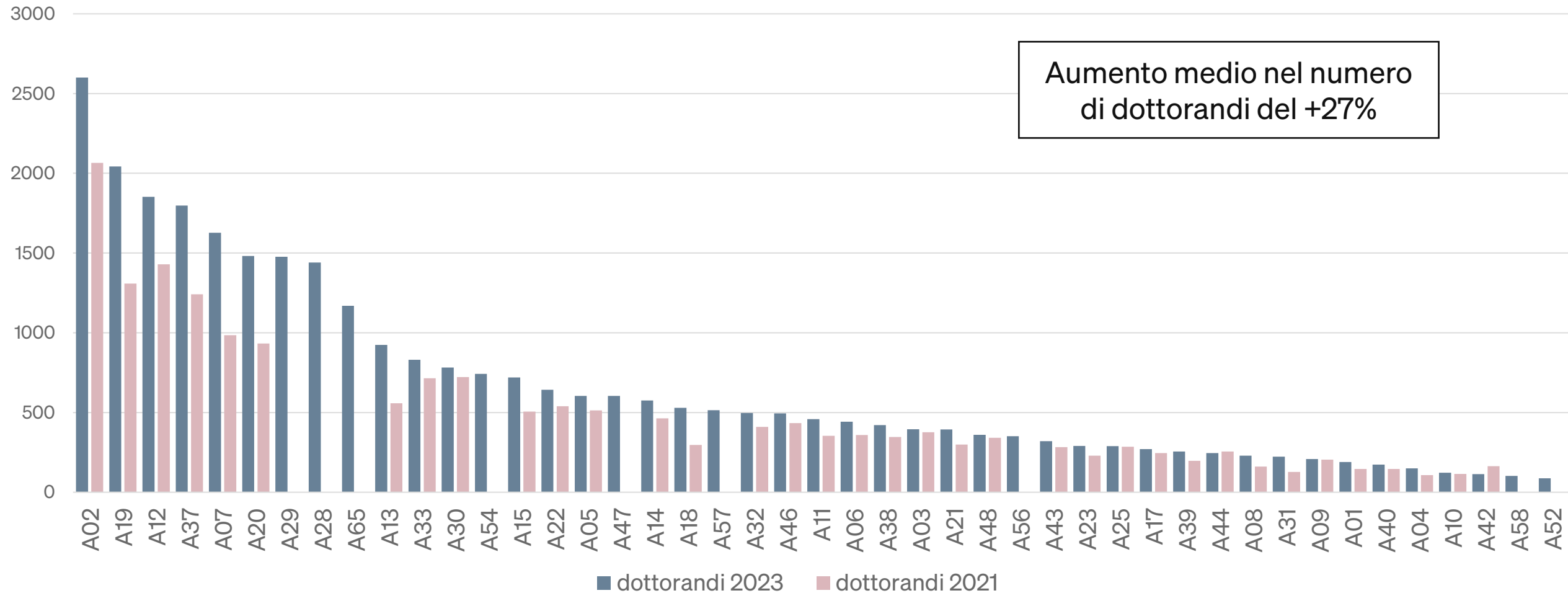
# FTE SUPPORTO ALLA DIDATTICA PER TIPOLOGIA DI STUDENTI

Il seguente istogramma riporta la distribuzione degli FTE per il supporto alla Didattica allocati per le tre tipologie di studenti in ogni ateneo.



# PNRR E DIDATTICA: IL CRESCENTE PESO DEI DOTTORANDI

Il seguente istogramma riporta la distribuzione degli FTE per il supporto alla Didattica allocati per le tre tipologie di studenti in ogni ateneo.



# AGENDA

## 1. L'analisi di efficienza

Il costo unitario per studente

La relazione efficienza/efficacia

## 2. Il quadro delle risorse

L'incidenza dell'outsourcing nella gestione dei servizi amministrativi

Il rapporto PTA/personale docente

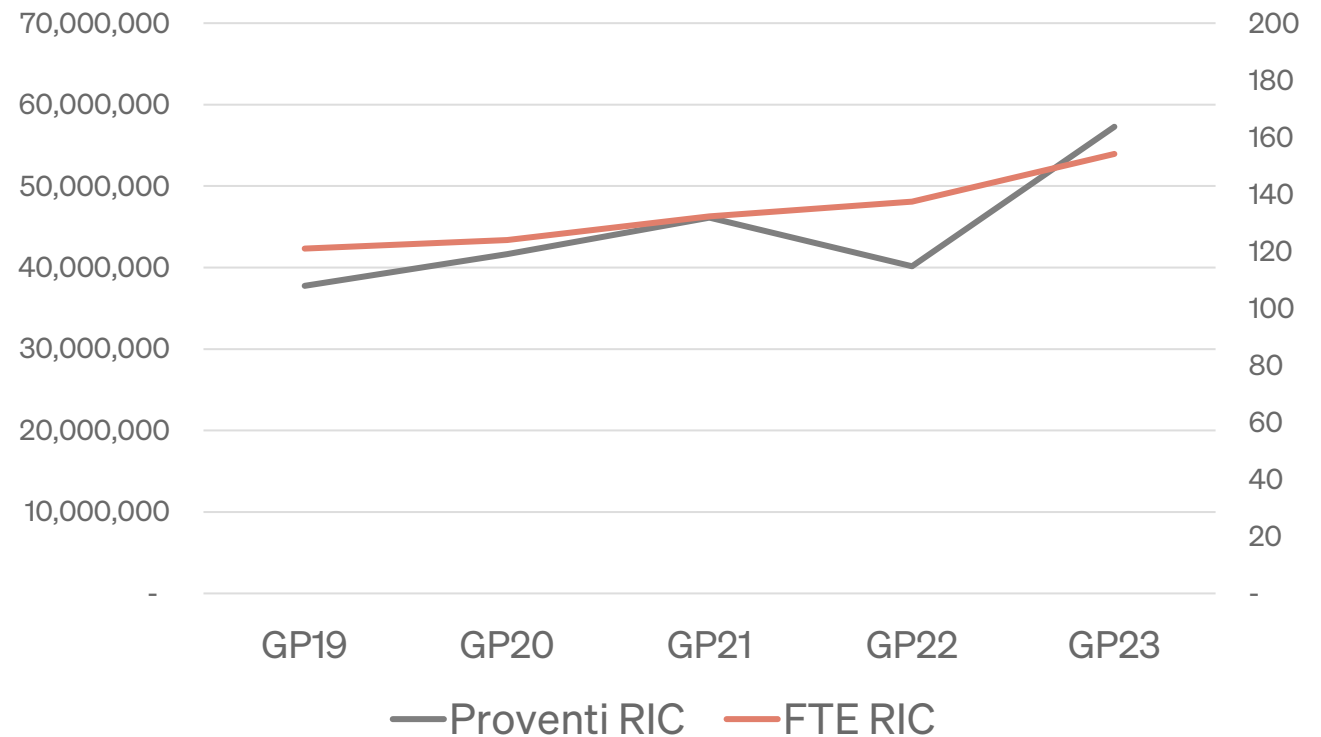
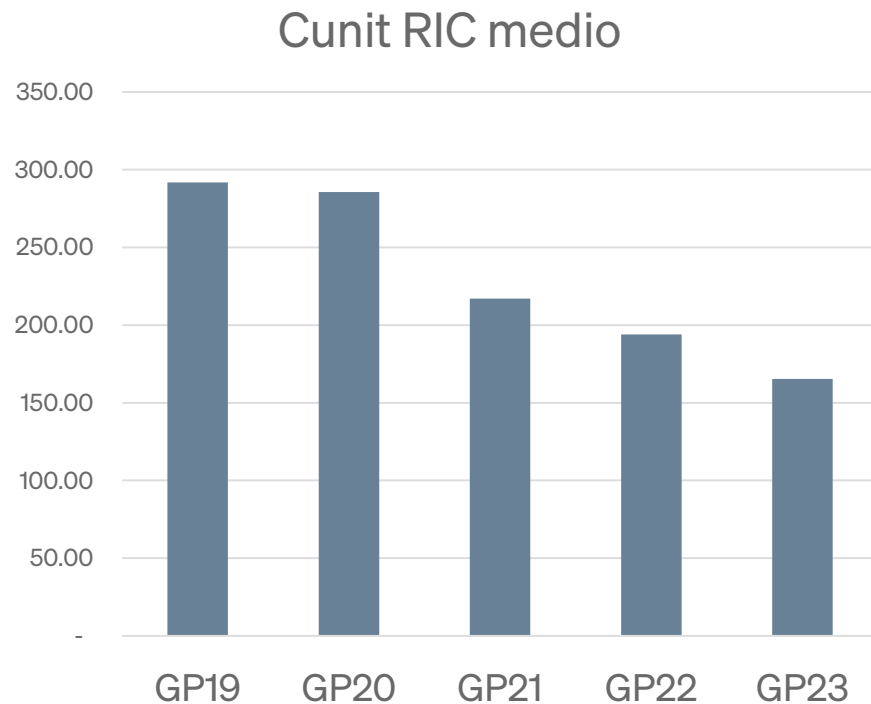
Supporto alla didattica: distribuzione delle risorse per tipologia di utente

## 3. Evoluzione del supporto alla ricerca con il PNRR

## 4. Prossima implementazione: Terza Missione

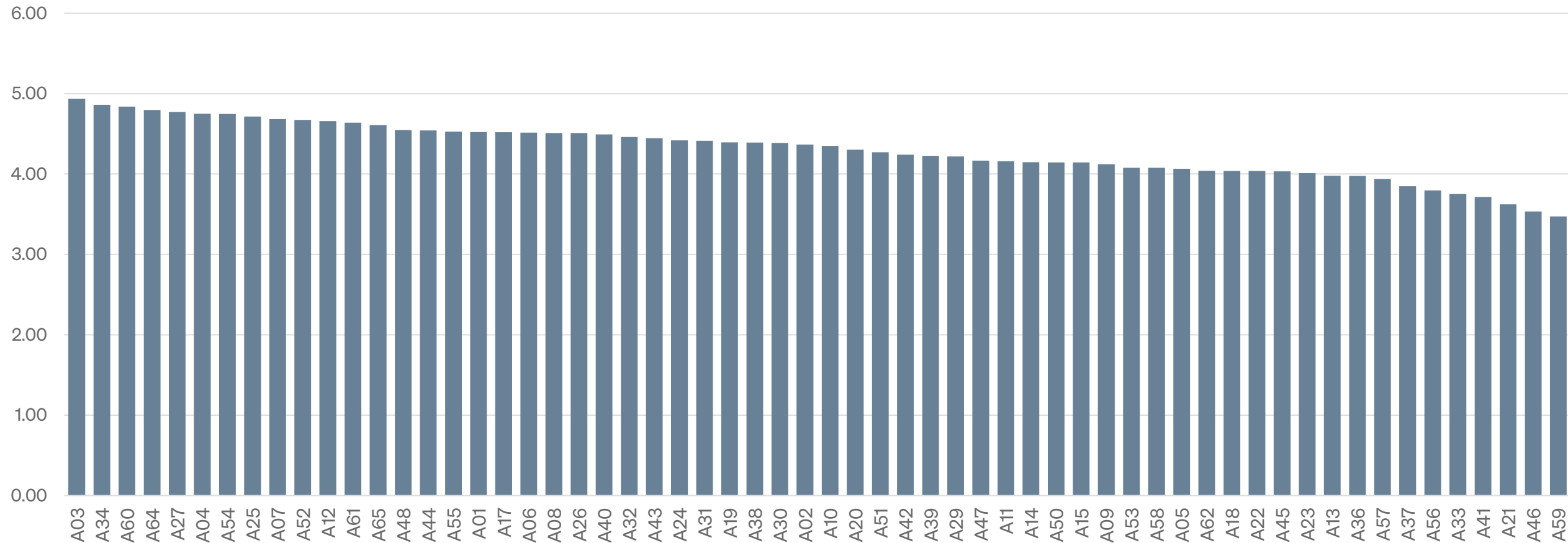
# SUPPORTO ALLA RICERCA: LO SCENARIO CON IL PNRR

Il primo grafico presenta l'andamento del costo unitario RIC, il secondo confronta l'aumento dei proventi dovuto in parte al PNRR con la variazione degli FTE medi allocati al servizio di supporto alla ricerca per ateneo.



# LA SODDISFAZIONE SUL SUPPORTO ALLA RICERCA

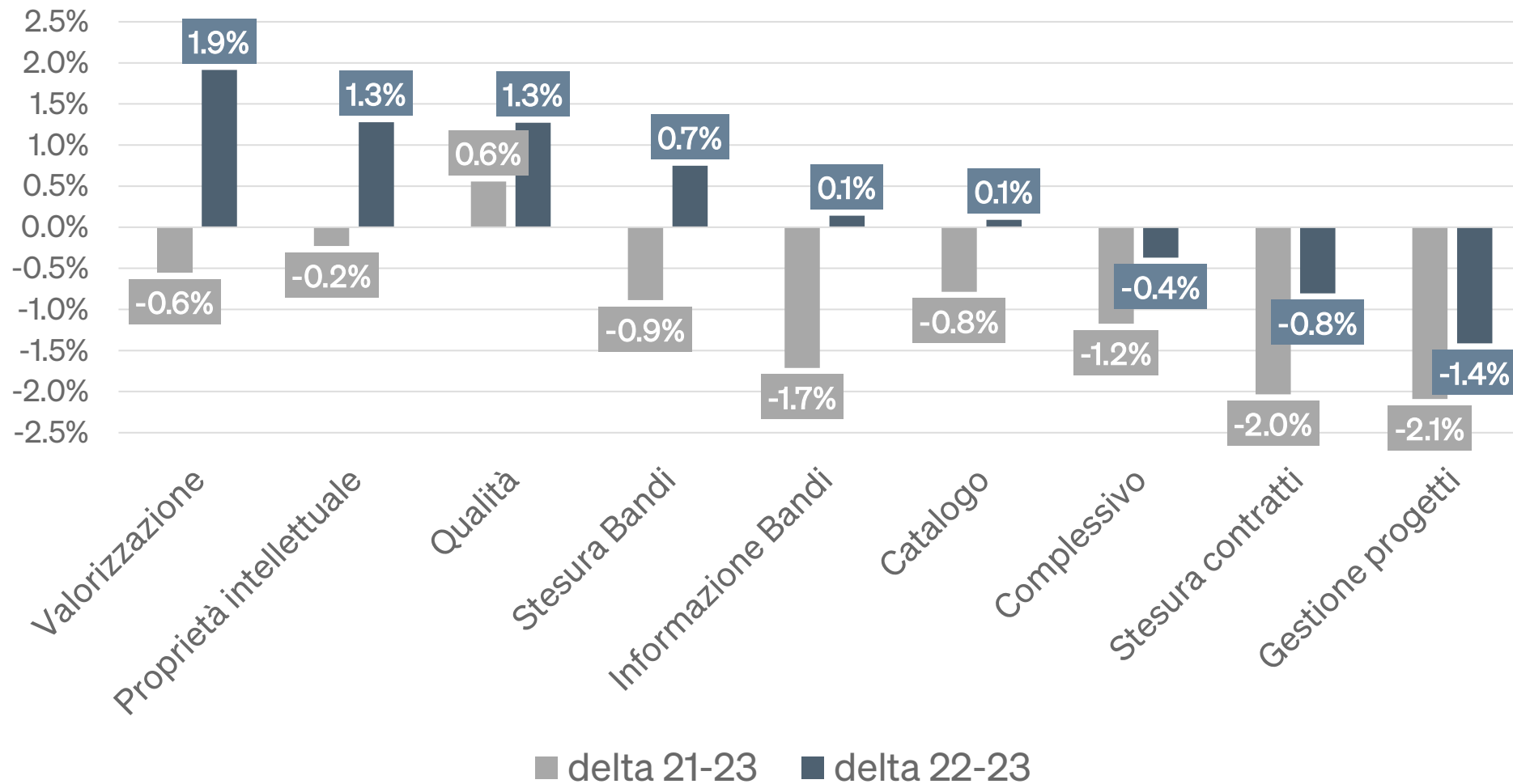
Il seguente istogramma presenta una panoramica della CS per il supporto alla Ricerca in ciascun ateneo nel 2023





# EVOLUZIONE SODDISFAZIONE SUL SUPPORTO ALLA RICERCA

Il seguente istogramma mette in relazione la variazione della CS nelle diverse dimensioni del supporto alla ricerca rispetto al 2021 e rispetto al 2022



Delta 21-23:

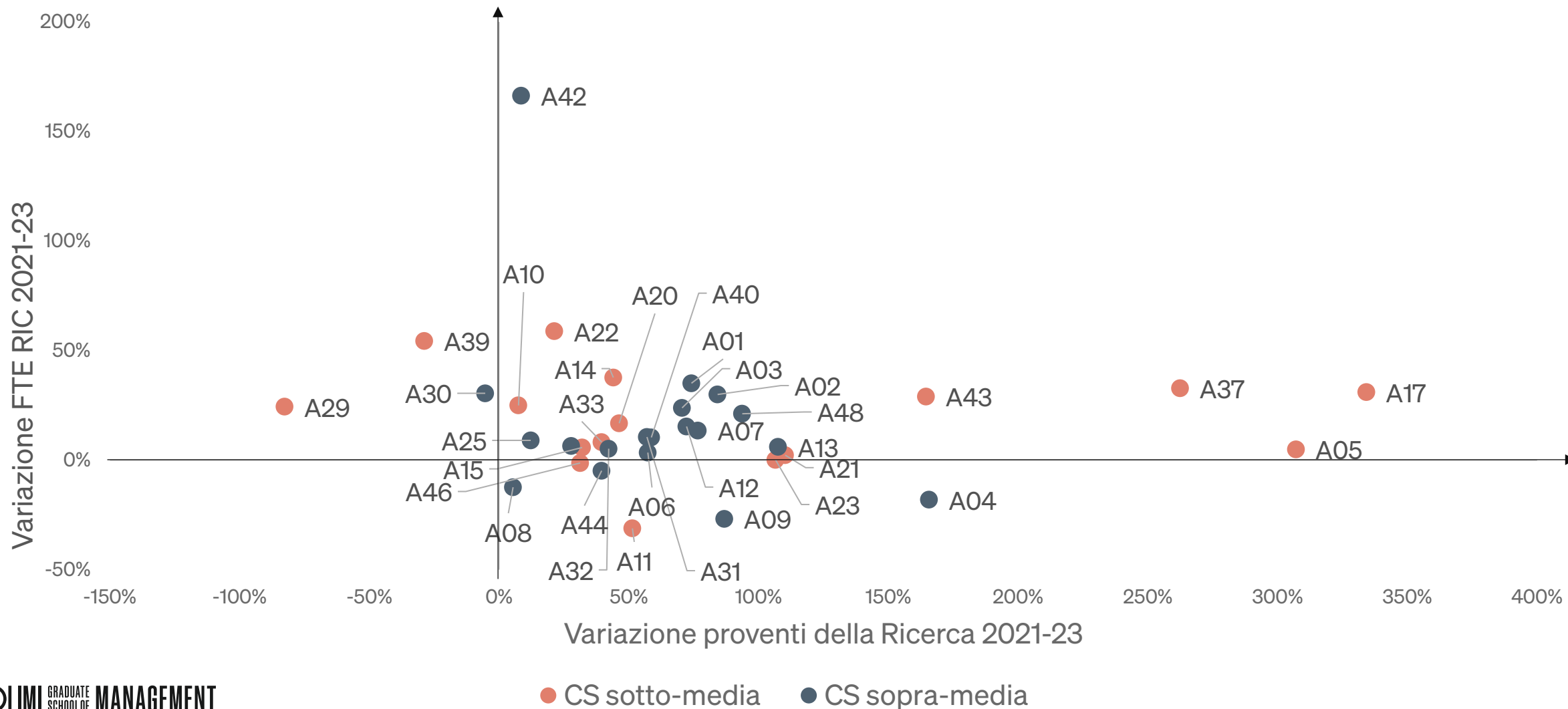
$$\frac{CS_{2023} - CS_{2021}}{CS_{2021}}$$

Delta 22-23:

$$\frac{CS_{2023} - CS_{2022}}{CS_{2022}}$$

# RISORSE DEDICATE A FONDI RICERCA

Il seguente istogramma confronta per ciascun ateneo la variazione dei proventi della ricerca con la variazione dei FTE dedicati al supporto alla Ricerca tra il 2021 e il 2023, mettendole in relazione con la CS sulla Ricerca di ciascun ateneo.



# AGENDA

## 1. L'analisi di efficienza

Il costo unitario per studente

La relazione efficienza/efficacia

## 2. Il quadro delle risorse

L'incidenza dell'outsourcing nella gestione dei servizi amministrativi

Il rapporto PTA/personale docente

Supporto alla didattica: distribuzione delle risorse per tipologia di utente

## 3. Evoluzione del supporto alla ricerca con il PNRR

## 4. Prossima implementazione: Terza Missione

# NUOVO PROTOCOLLO GP24: AGGIUNTA DELLA TERZA MISSIONE

	Codifica	Descrizione Servizio
<b>Terza Missione</b>	RIC-04.01	Trasferimento tecnologico
	RIC 04.04	Gestione ricerca conto terzi
	SBMA 05.05	Gestione di beni e attività culturali, museali e/o archivistiche
	TM-06.01	Public Engagement e Formazione Continua gratuita
	TM-06.02	Gestione di beni pubblici e attività ESG
	TM-06.03	Gestione attività per la salute pubblica

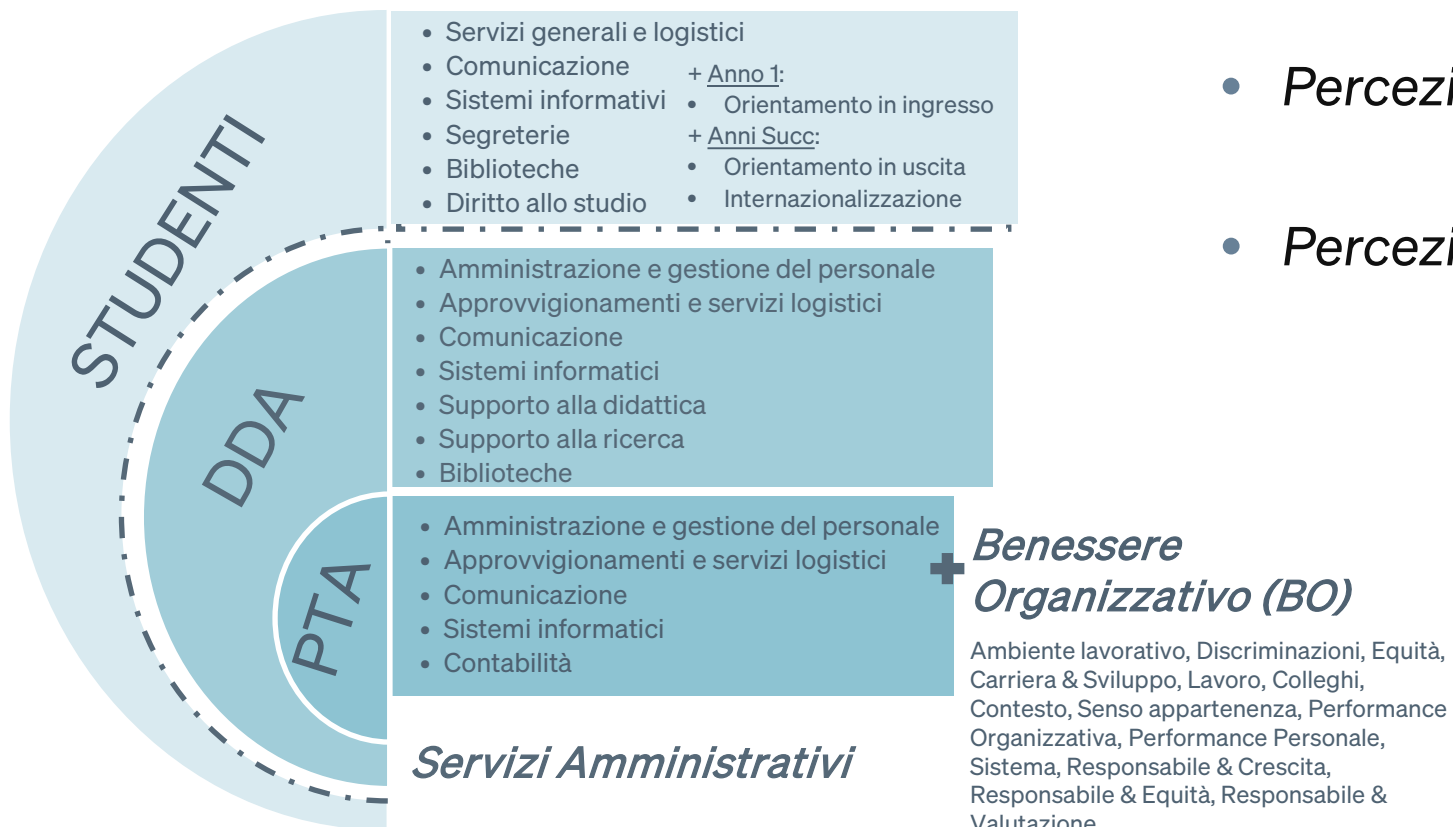
# GOOD PRACTICE 2023/24

## RISULTATI DALLE RILEVAZIONI DI EFFICACIA PERCEPITA

PAOLA RIVA

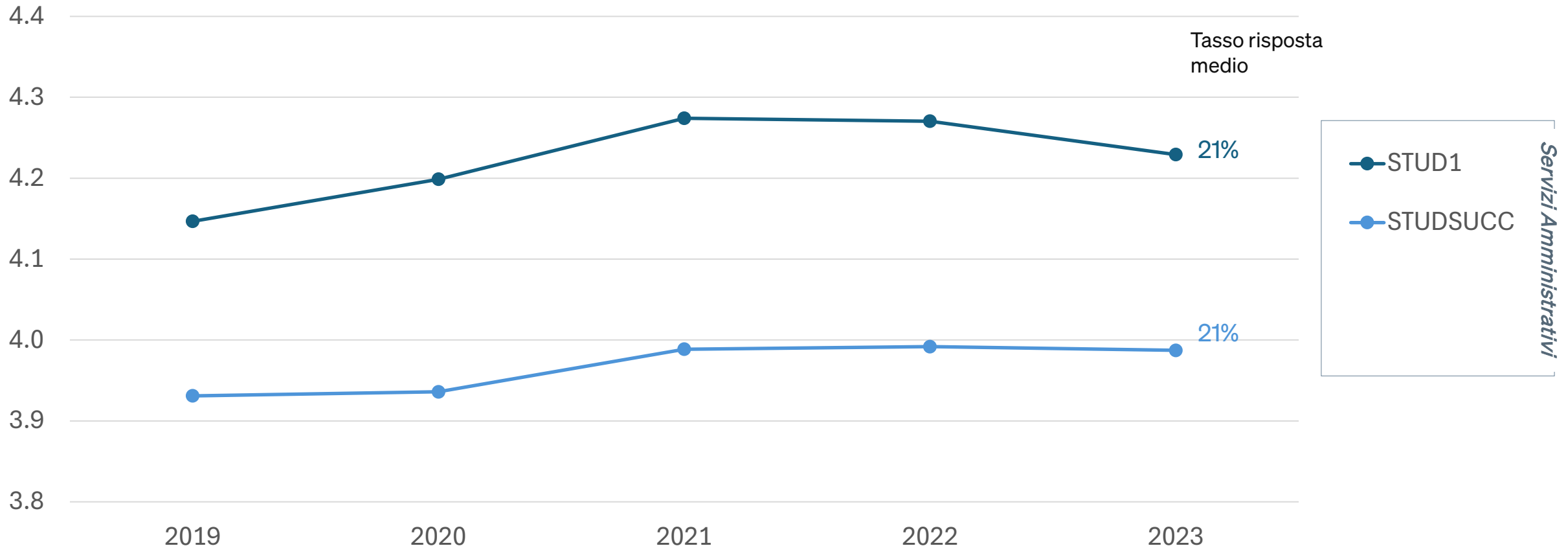
ALESSANDRO FRANCESCO SINATRA

MARA SONCIN



- *Trend della soddisfazione degli stakeholder*
- *Percezione dei Servizi per studenti (fuori sede)*
- *Percezione del Benessere Organizzativo per PTA*

# COME EVOLVE LA SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEGLI STAKEHOLDER?

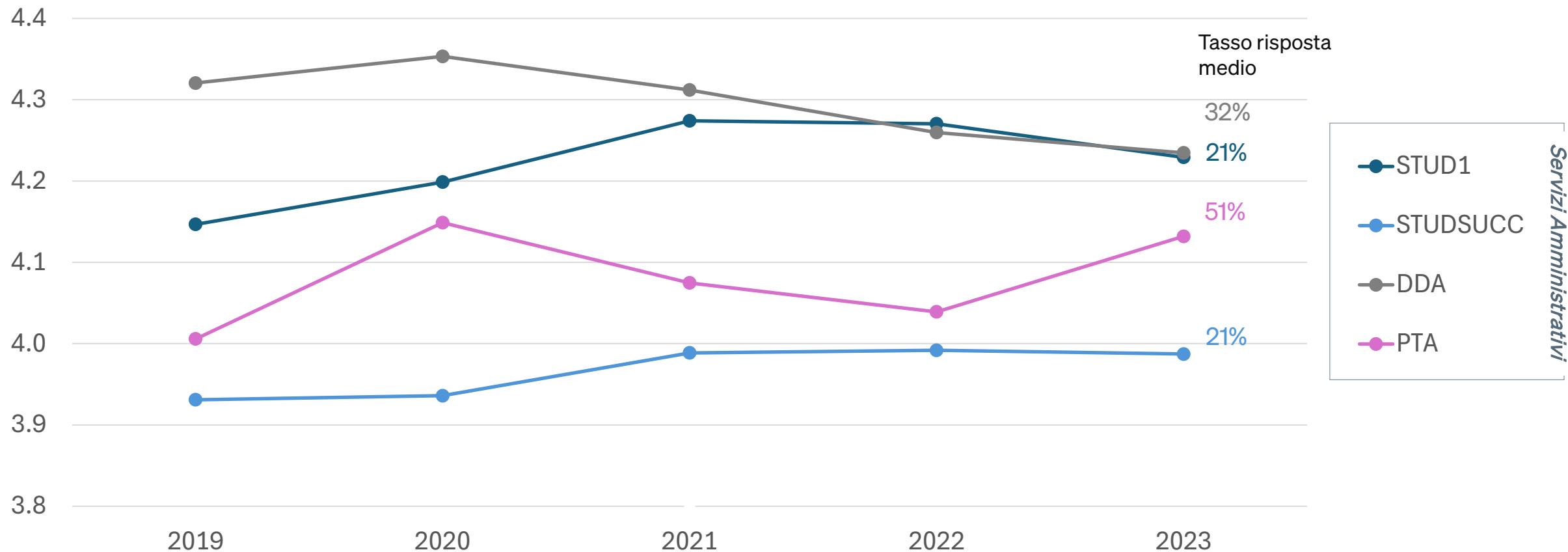


DDA e PTA: media di 'Relativamente al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]'

STUDENTI: media della soddisfazione totale per ciascuna delle aree di servizio (7 aree per Anno 1, 8 aree per Anni Succ)

BO: media della percezione per ciascuna delle risposte [Scala 1-6: 1 = per nulla soddisfatto/a; 6 = molto soddisfatto/a]

# COME EVOLVE LA SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEGLI STAKEHOLDER?



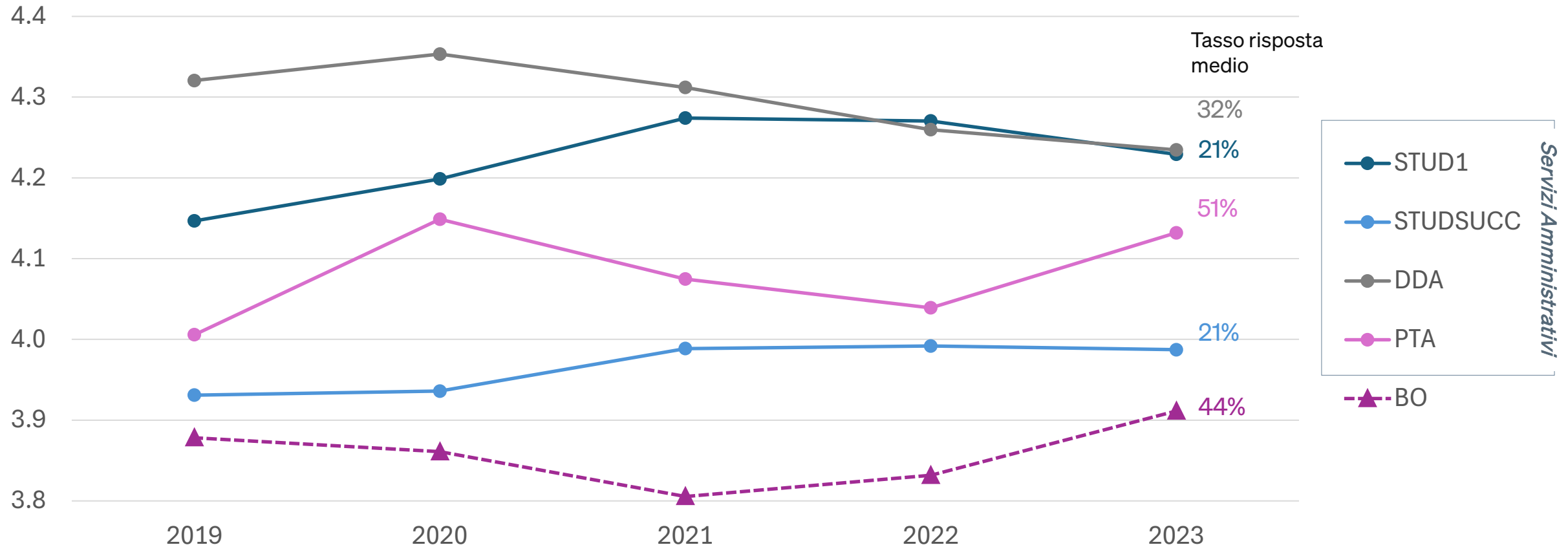
DDA e PTA: media di 'Relativamente al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]'

STUDENTI: media della soddisfazione totale per ciascuna delle aree di servizio (7 aree per Anno 1, 8 aree per Anni Succ)

BO: media della percezione per ciascuna delle risposte  
 [Scala 1-6: 1 = per nulla soddisfatto/a; 6 = molto soddisfatto/a]



# COME EVOLVE LA SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEGLI STAKEHOLDER?

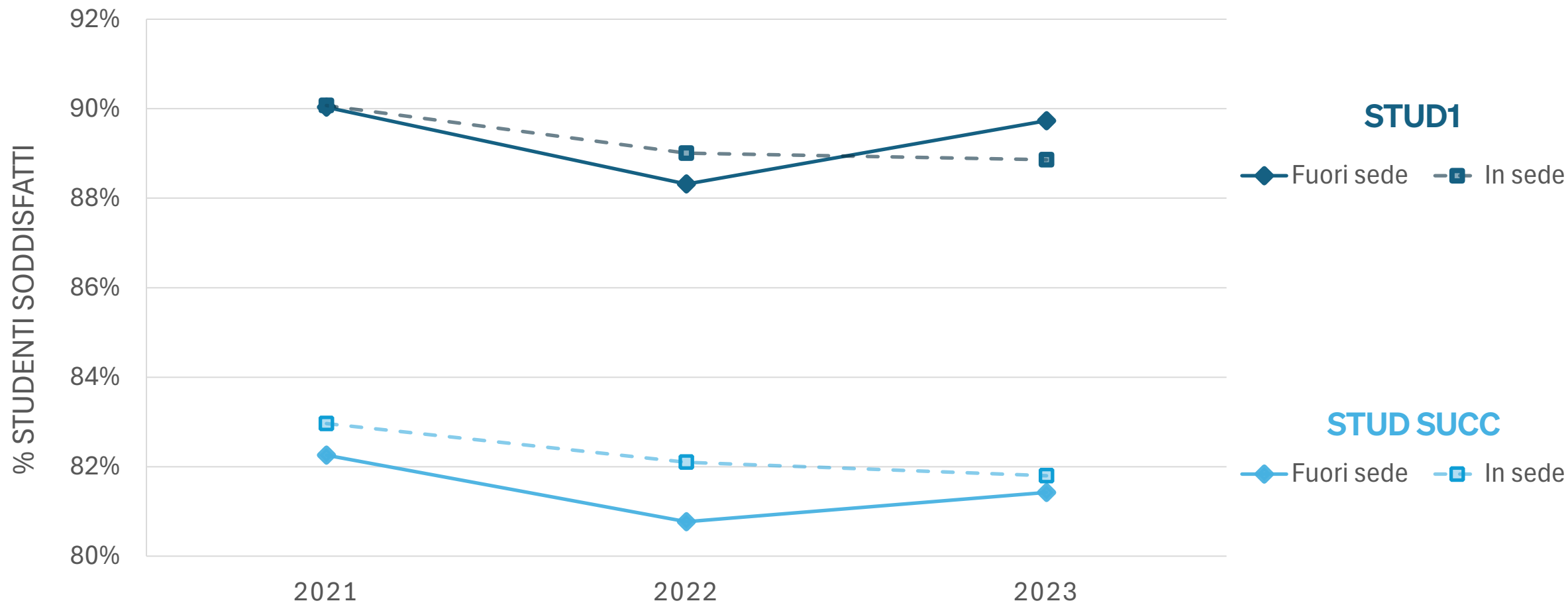


DDA e PTA: media di 'Relativamente al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]'  
 STUDENTI: media della soddisfazione totale per ciascuna delle aree di servizio (7 aree per Anno 1, 8 aree per Anni Succ)  
 BO: media della percezione per ciascuna delle risposte [Scala 1-6: 1 = per nulla soddisfatto/a; 6 = molto soddisfatto/a]



- Trend della soddisfazione degli stakeholder
- **Percezione dei Servizi per studenti (fuori sede)**
- Percezione del Benessere Organizzativo per PTA

# C'È EVOLUZIONE TEMPORALE NELLA SODDISFAZIONE DEGLI STUDENTI FUORI SEDE E NON?



Soddisfatti: rispondenti 'Sì' alla domanda 'Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?'

Fuori sede: rispondenti 'Sì' alla domanda 'Sei uno studente fuorisede?'

Tasso di risposta domanda [Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?]: 94,4% degli atenei sia per studenti del primo anno che per studenti degli anni successivi nell'edizione corrente a.a. 2023/2024

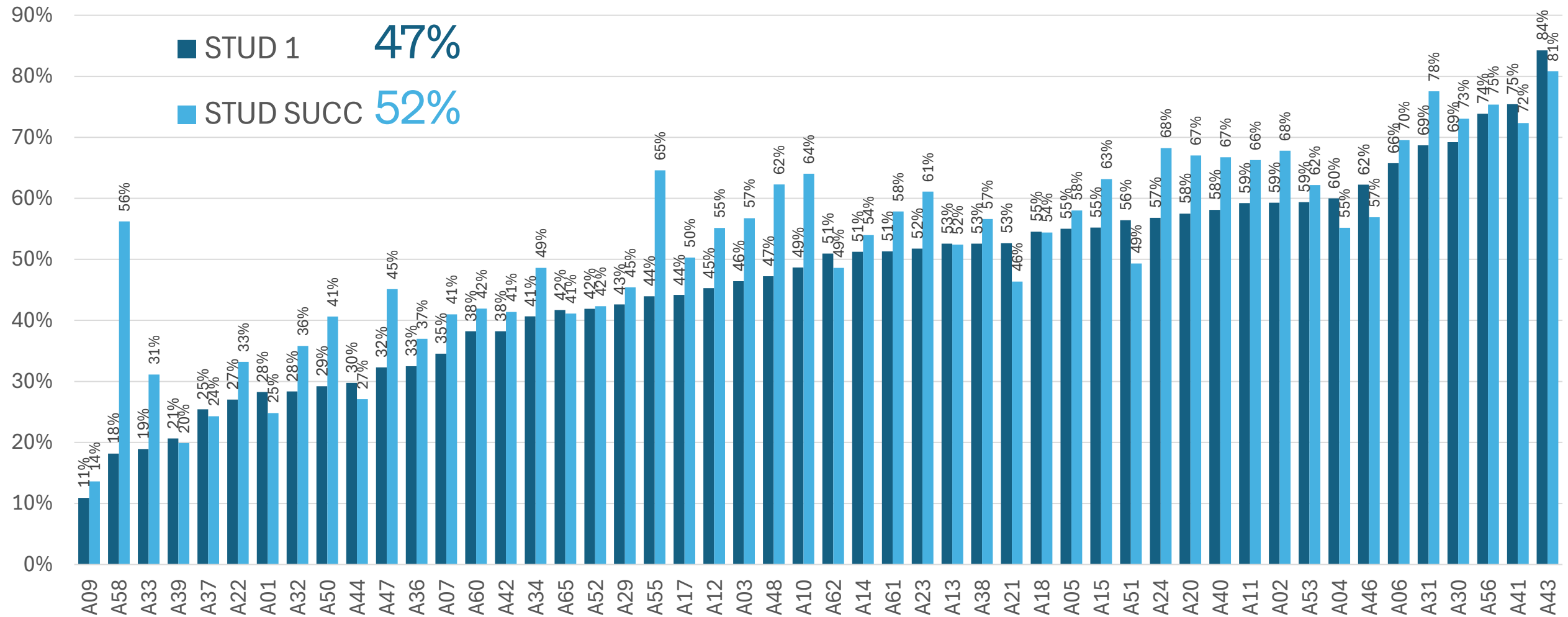
# GLI STUDENTI FUORI SEDE SONO UNA MINORANZA?

Media

% Rispondenti fuori sede

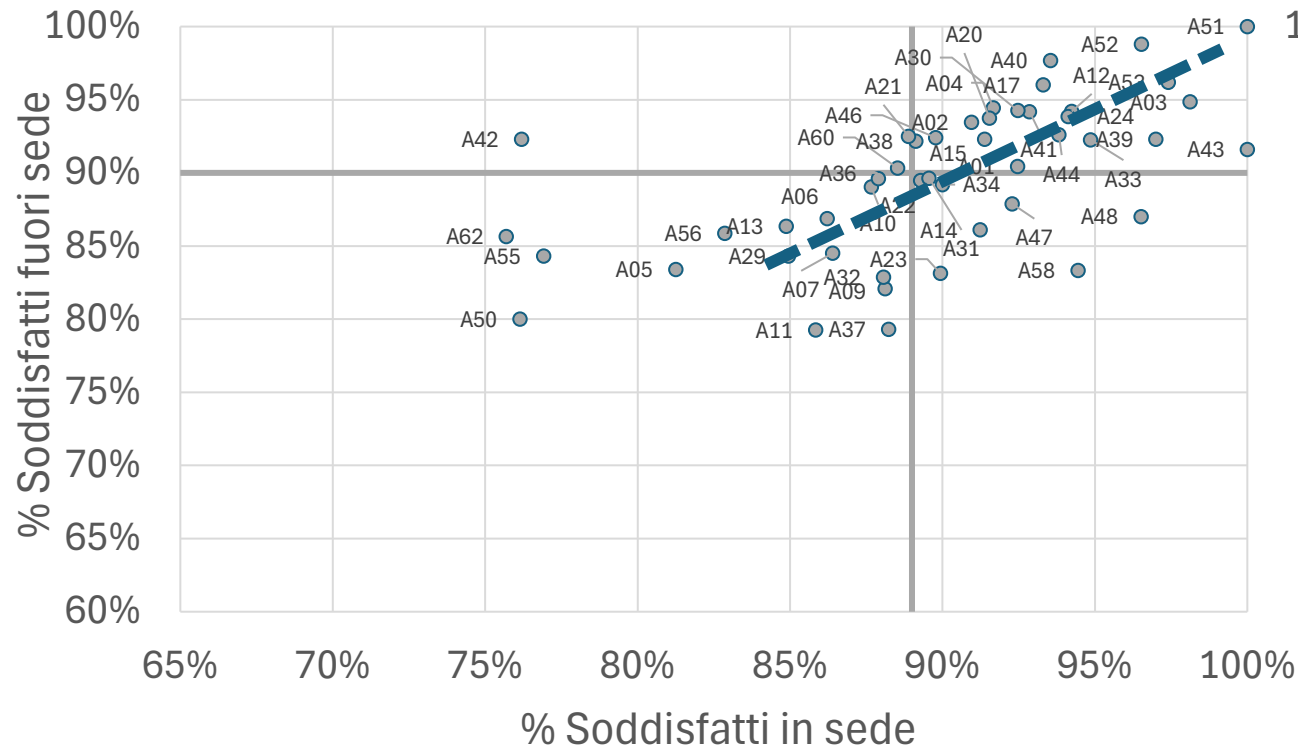
STUD 1 47%

STUD SUCC 52%

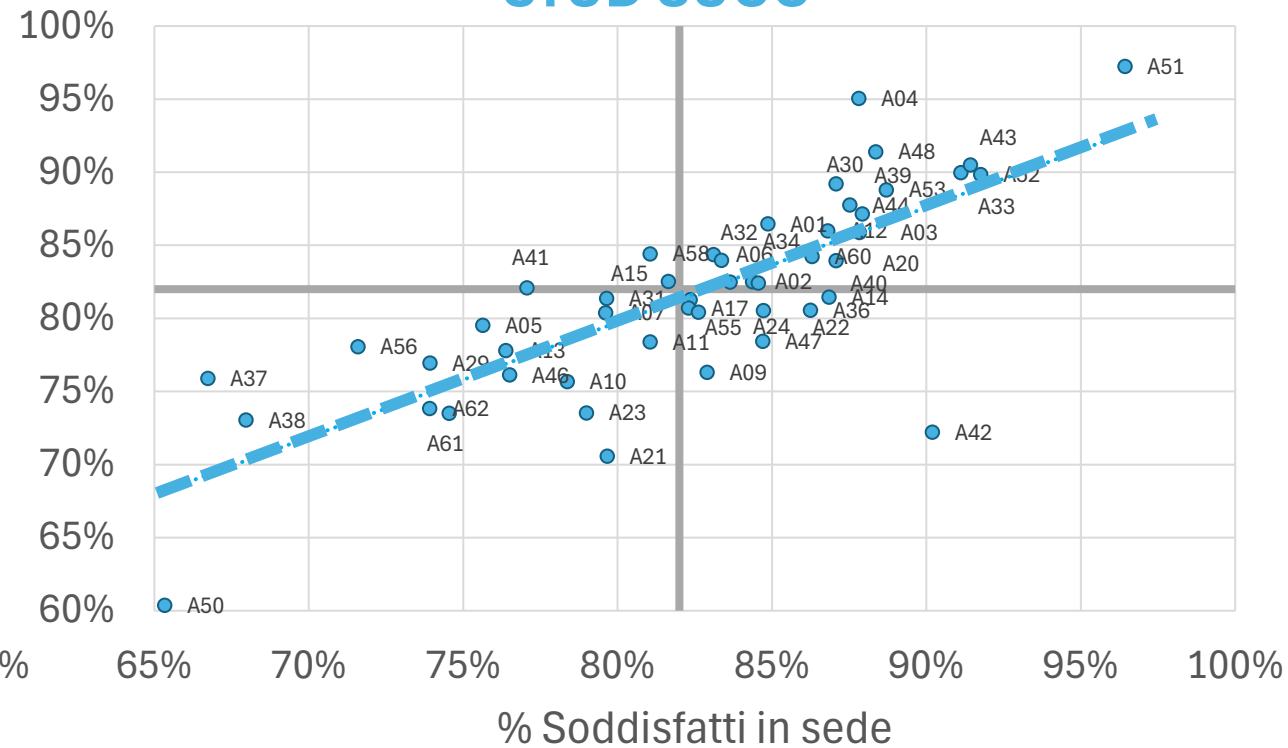


# C'È UNA RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE DEGLI STUDENTI FUORI SEDE E IN SEDE?

## STUD 1



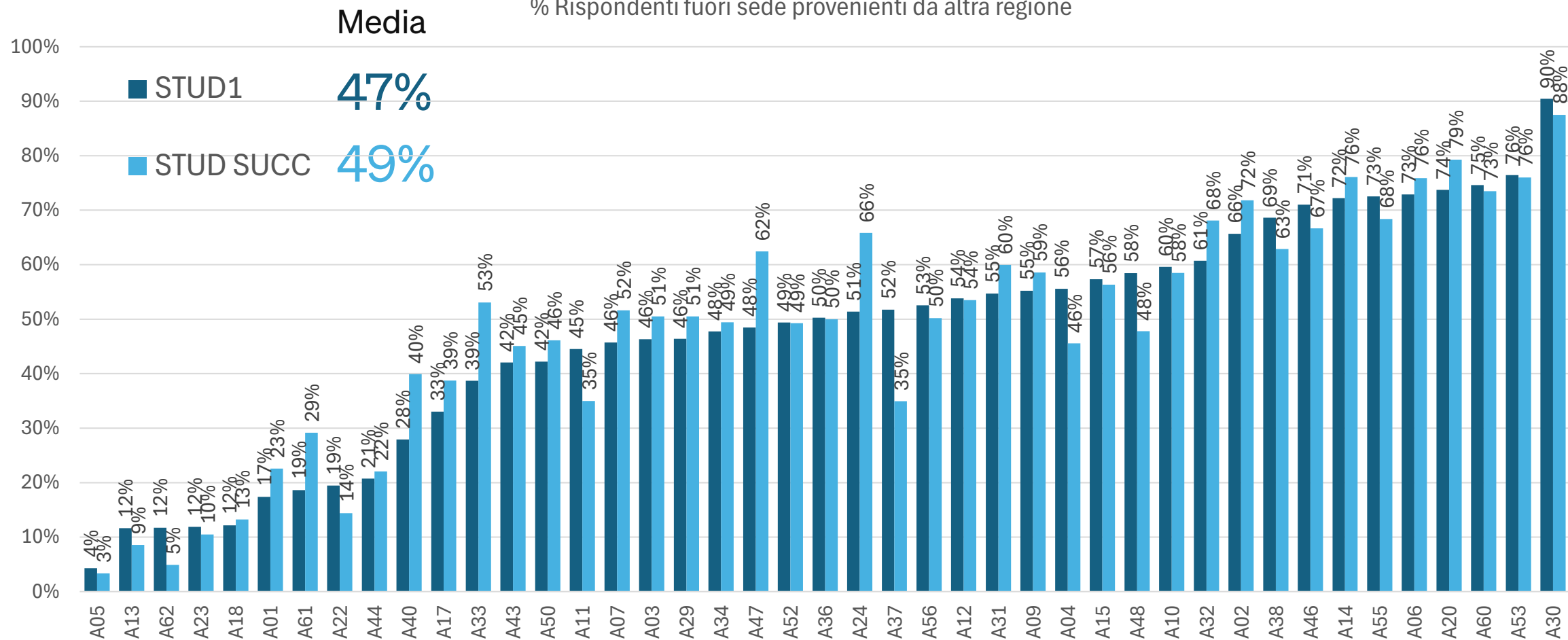
## STUD SUCC



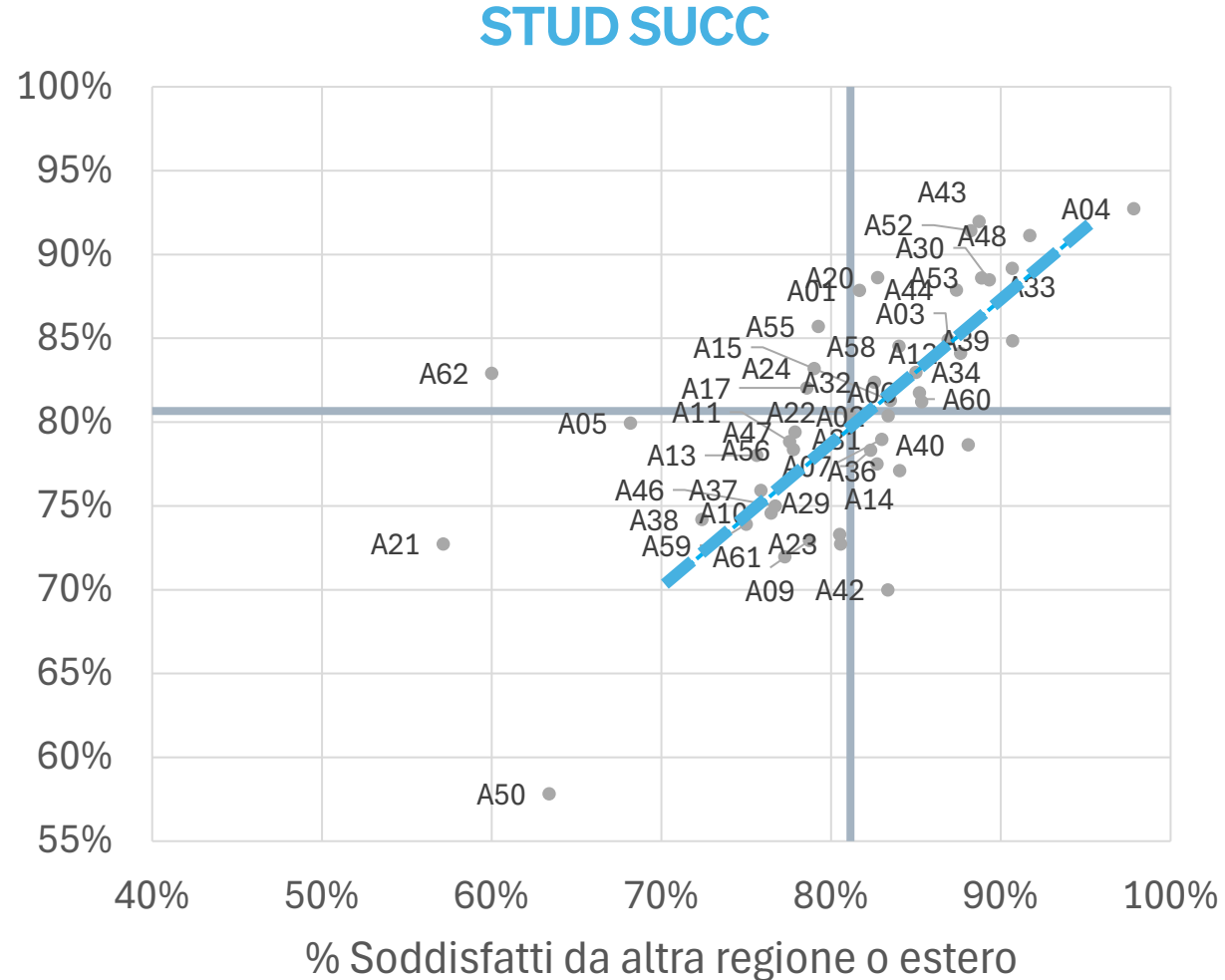
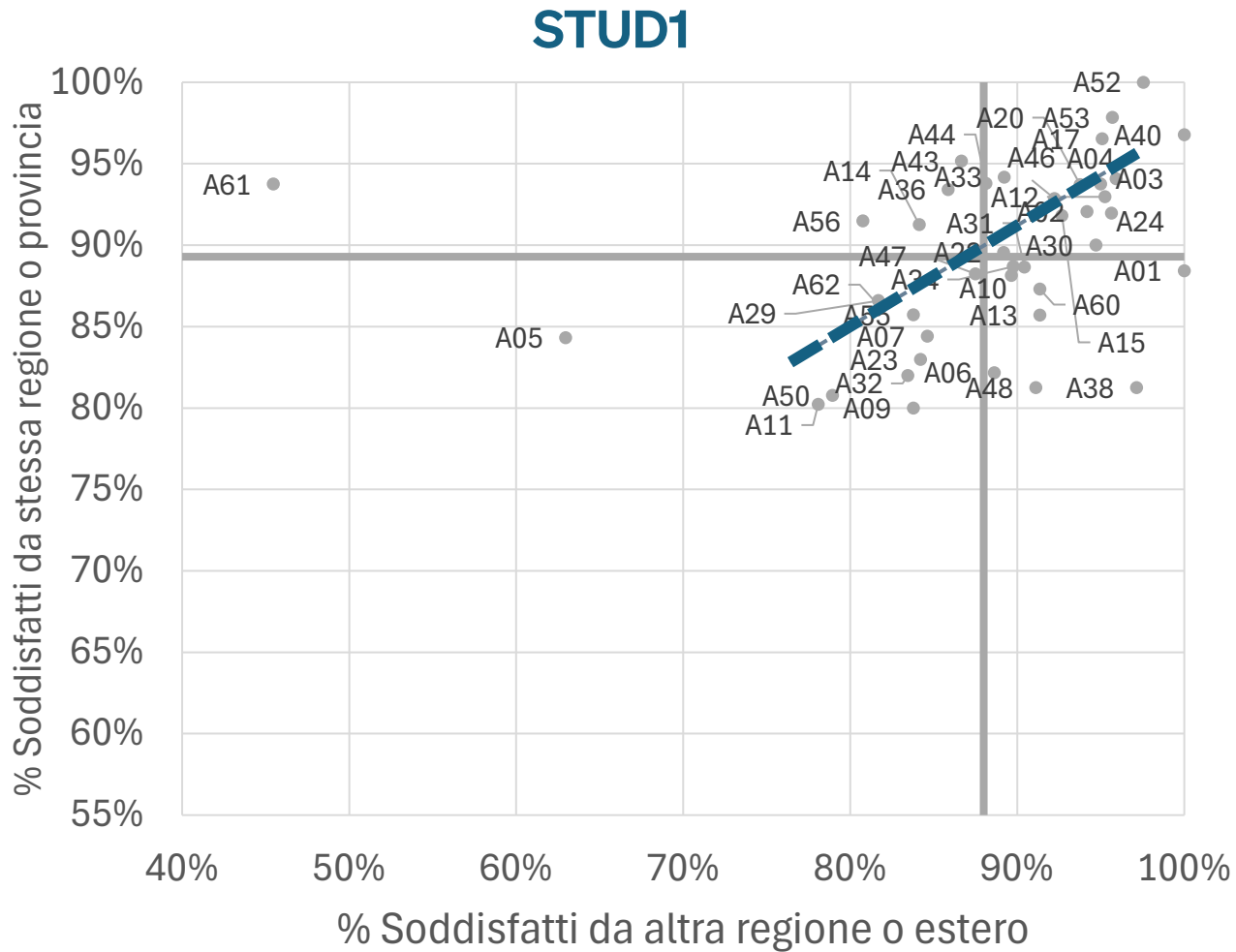
Valori relativi all'edizione corrente a.a. 2023/2024

# GLI STUDENTI FUORI SEDE PROVENGONO DA LONTANO?

% Rispondenti fuori sede provenienti da altra regione



# C'È UNA RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE DEGLI STUDENTI IN BASE ALLA DISTANZA?



Valori relativi all'edizione corrente a.a. 2023/2024

# QUANTO SONO COINVOLTI GLI STAKEHOLDER NELLE RILEVAZIONI DI EFFICACIA?

## TASSI DI RISPOSTA

BO



38 partecipanti

MEDIA COMPLESSIVA	44,0%
MEDIA PICCOLI	38,5%
MEDIA MEDI	49,8%
MEDIA GRANDI	36,2%
MEDIA MEGA	35,9%
MEDIA SCUOLE	71,2%

Studenti (primo anno)



54 partecipanti

MEDIA COMPLESSIVA	21,8%
MEDIA PICCOLI	28,9%
MEDIA MEDI	21,3%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	16,2%
MEDIA SCUOLE	28,3%

Studenti (anni successivi)



55 partecipanti

MEDIA COMPLESSIVA	19,4%
MEDIA PICCOLI	25,2%
MEDIA MEDI	21,8%
MEDIA GRANDI	16,8%
MEDIA MEGA	26,7%
MEDIA SCUOLE	27,7%

PTA



59 partecipanti

MEDIA COMPLESSIVA	51,2%
MEDIA PICCOLI	55,3%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	44,9%
MEDIA MEGA	48,6%
MEDIA SCUOLE	73,5%

DDA



60 partecipanti

MEDIA COMPLESSIVA	33,3%
MEDIA PICCOLI	41,0%
MEDIA MEDI	31,3%
MEDIA GRANDI	25,2%
MEDIA MEGA	26,5%
MEDIA SCUOLE	34,8%

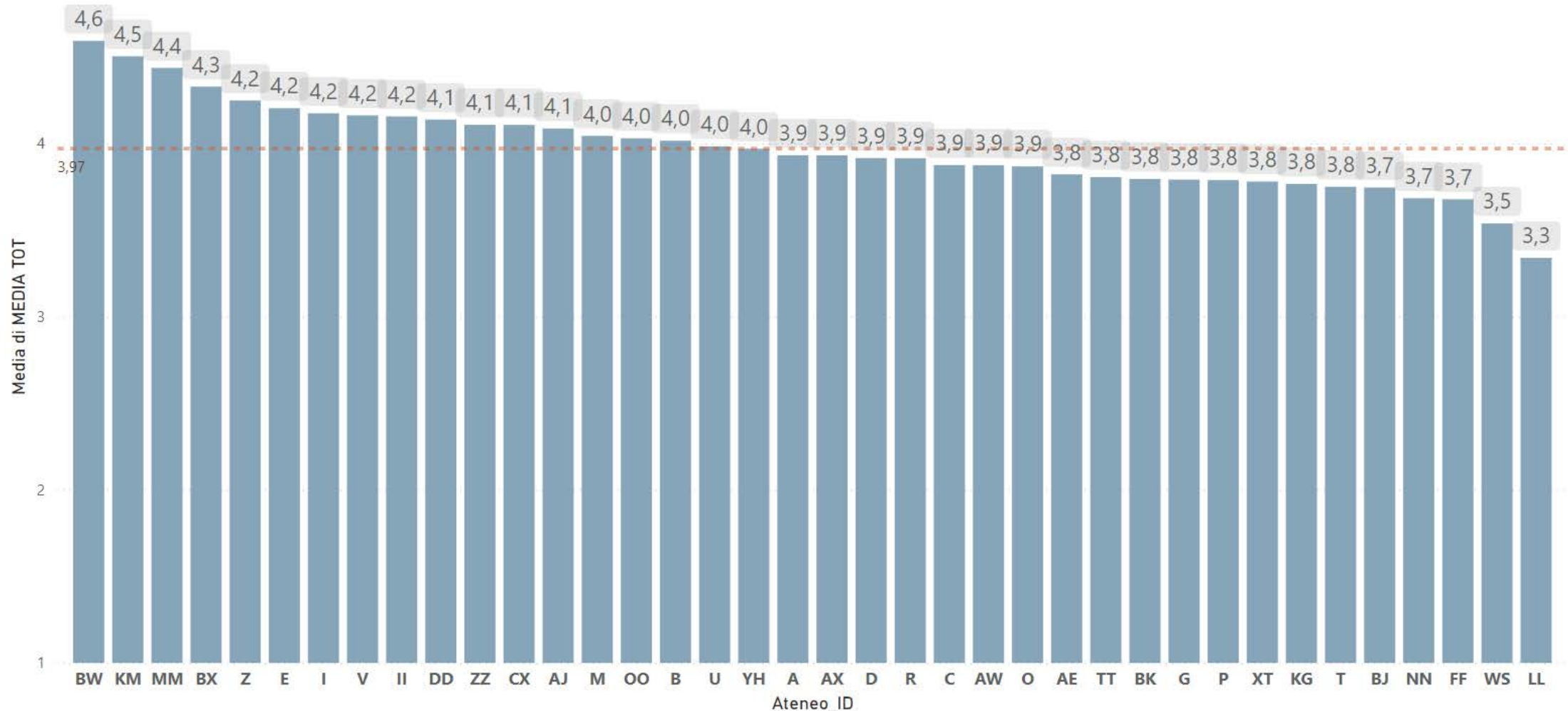




- *Trend della soddisfazione degli stakeholder*
- *Percezione dei Servizi per studenti (fuori sede)*
- **Percezione del Benessere Organizzativo per PTA**

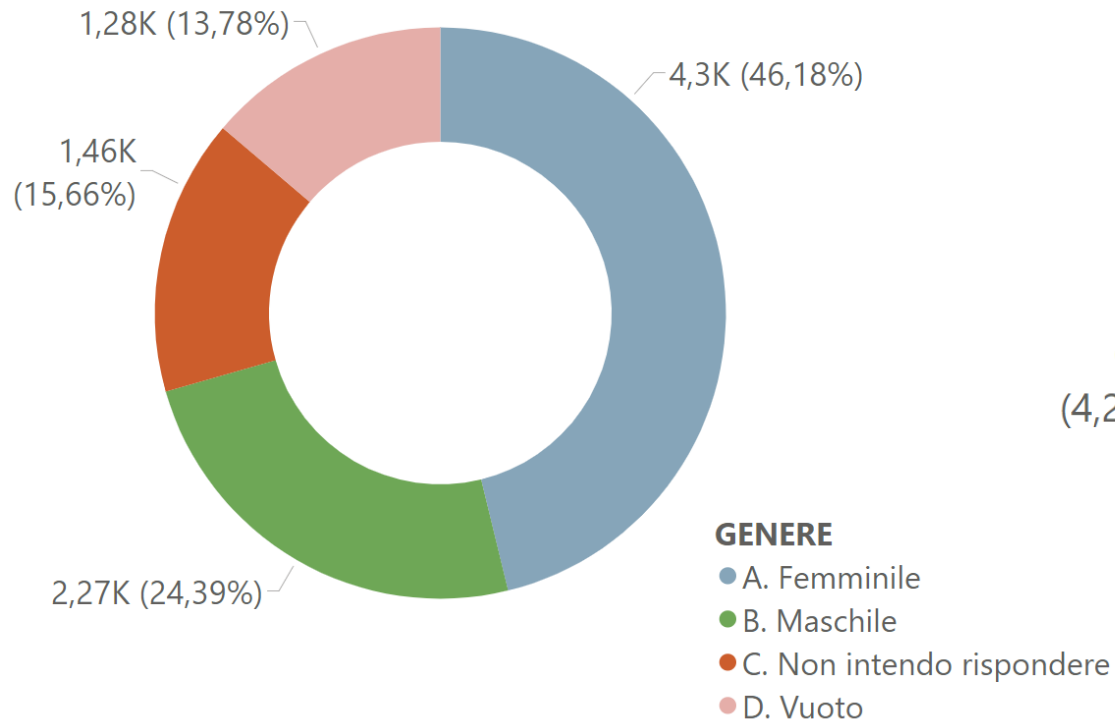
# QUAL È IL LIVELLO DI BENESSERE MEDIO NEGLI ATENEI?

Una misura sintetica di benessere organizzativo: quadro generale per Ateneo

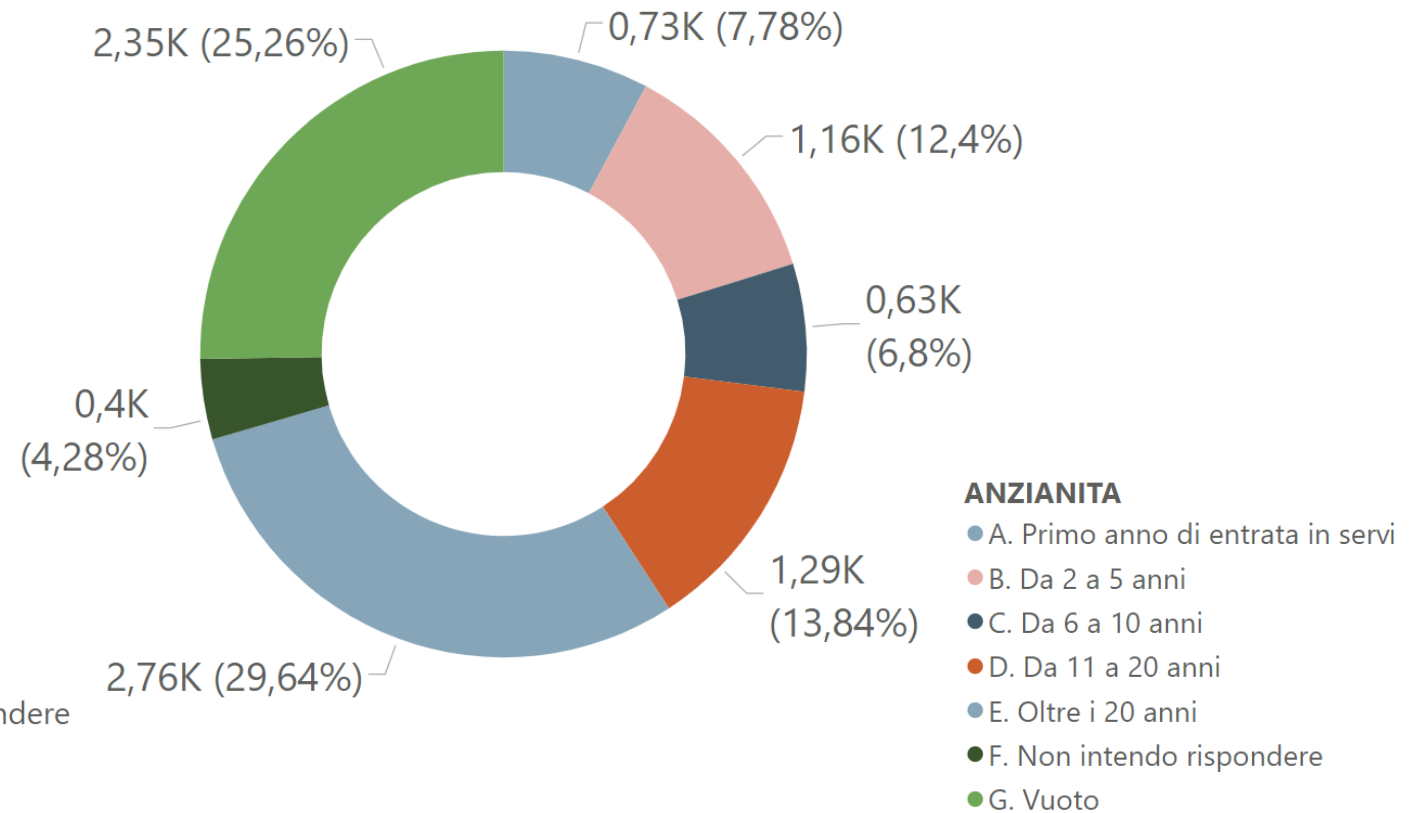


# COME SI DISTRIBUISCONO LE RISPOSTE DEL BO PER GENERE E ANZIANITÀ DI SERVIZIO?

## Distribuzione dei rispondenti per genere

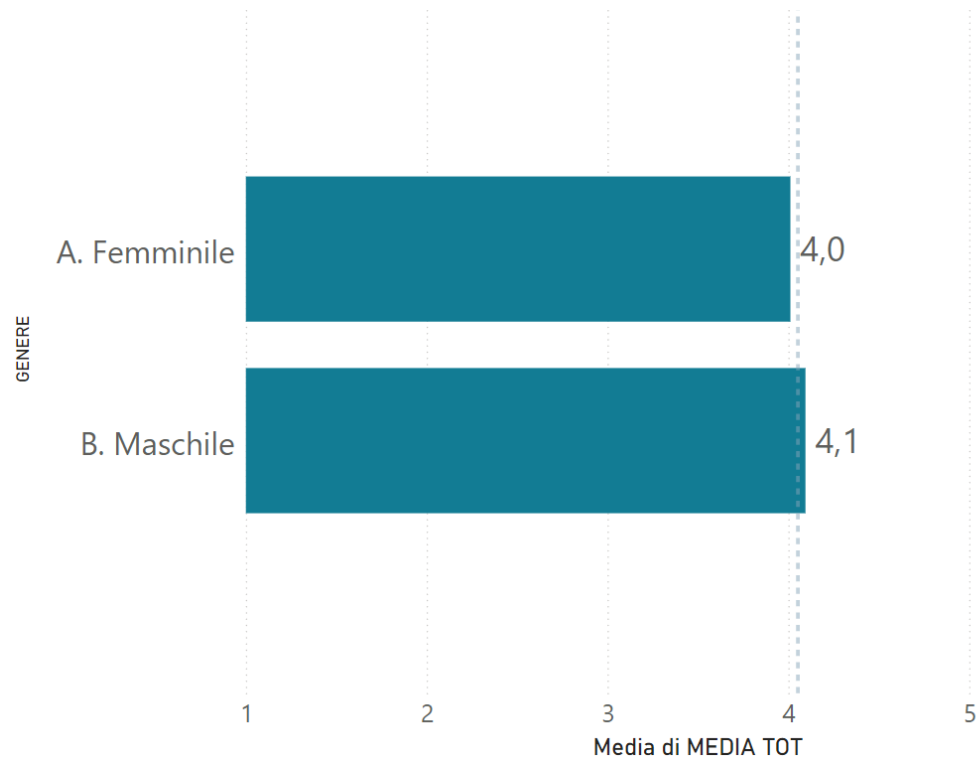


## Distribuzione dei rispondenti per anzianità di servizio

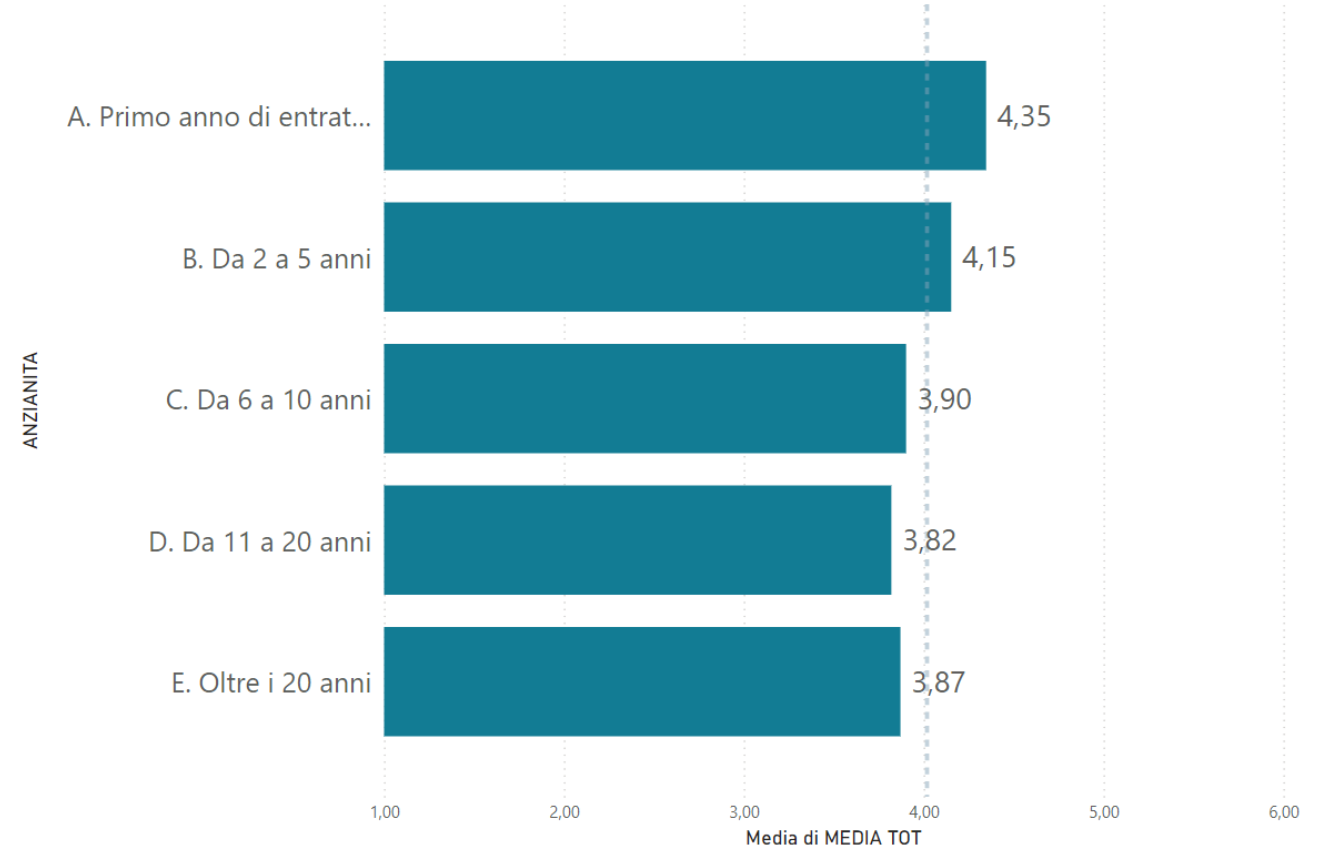


# COME VARIA LA PERCEZIONE DI BENESSERE PER GENERE E ANZIANITÀ DI SERVIZIO?

## Benessere organizzativo per genere

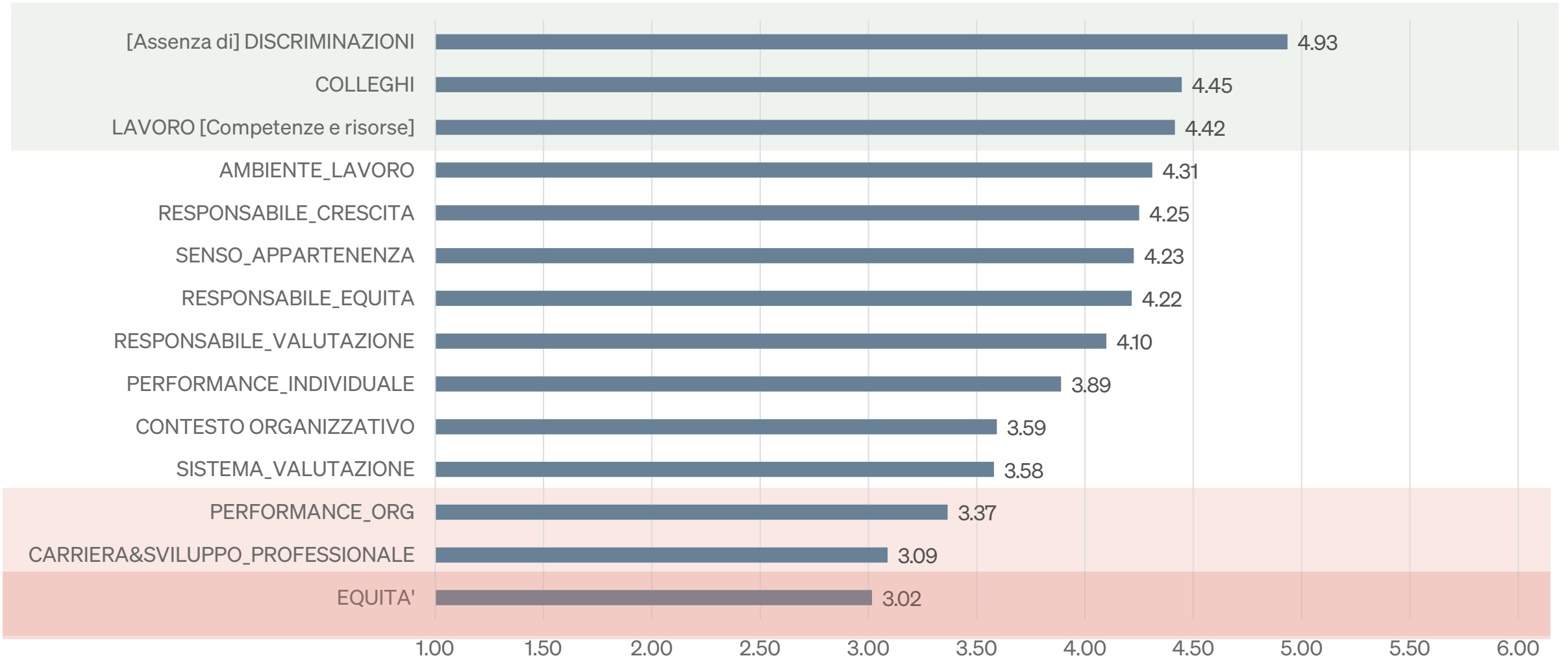


## Benessere organizzativo per anzianità di servizio



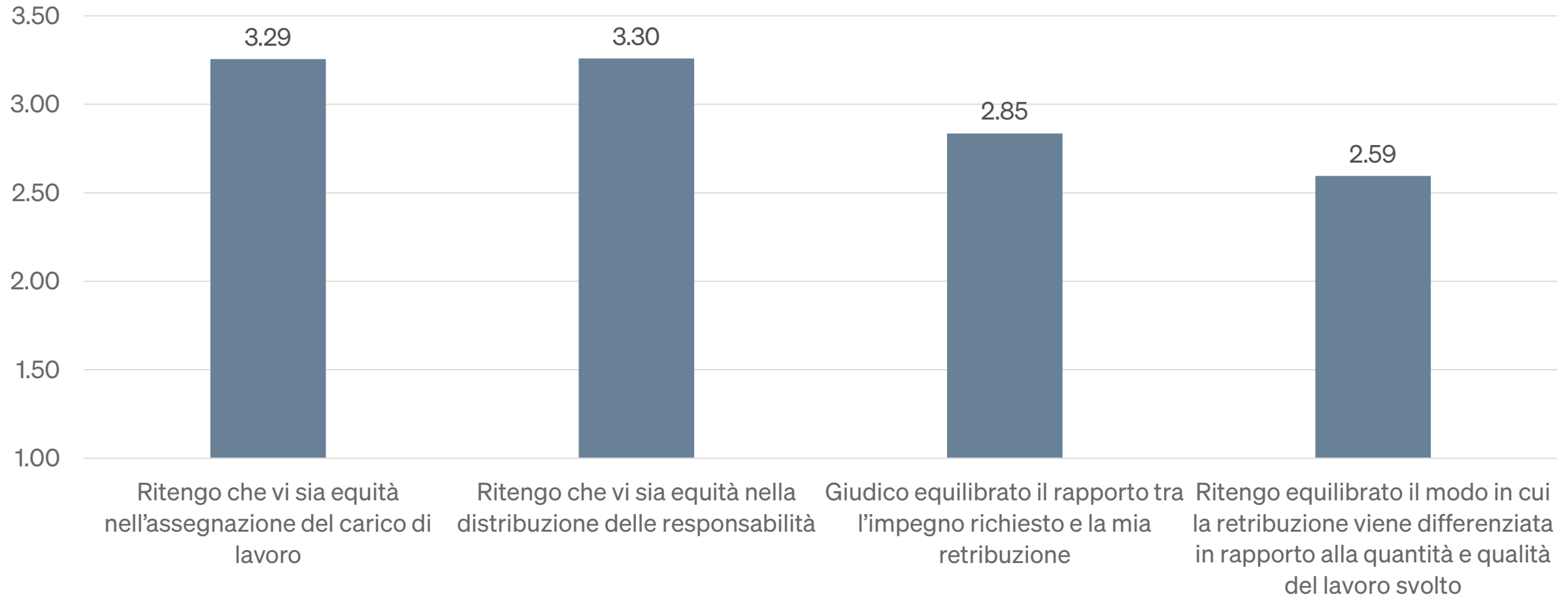
# QUAL È LA PERCEZIONE DI BENESSERE IN CIASCUNO DEGLI AMBITI INDAGATI?

Media per sezione del questionario BO



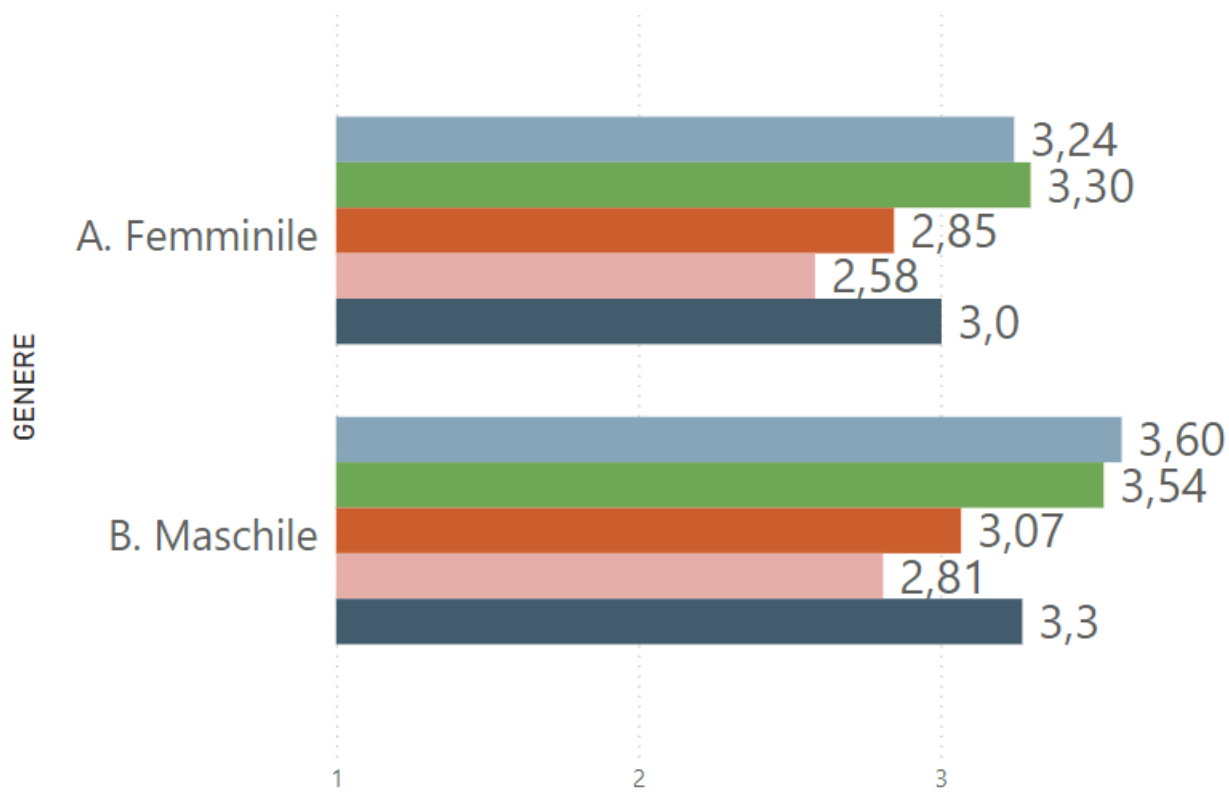
# QUAL È LA PERCEZIONE MEDIA SUGLI ASPETTI RELATIVI ALL'EQUITÀ?

Dettaglio domande sezione equità



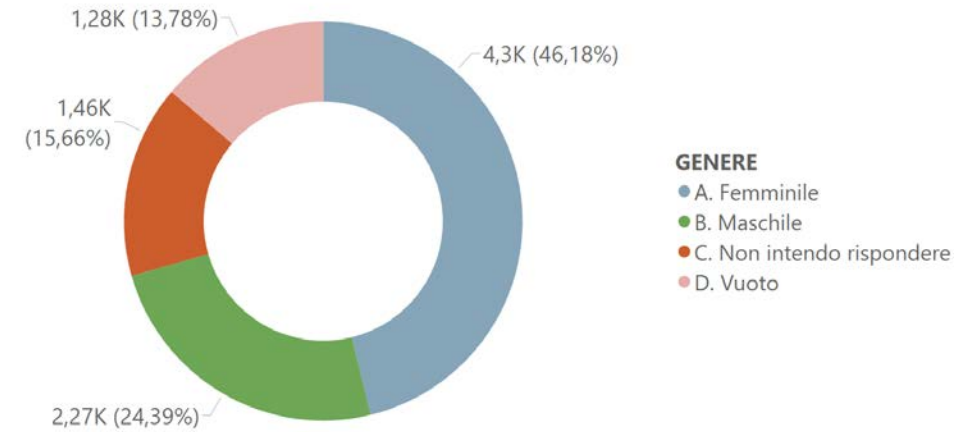
# COME VARIA LA PERCEZIONE DI EQUITÀ PER GENERE?

Dettaglio domande sezione equità per genere



Media di EQUI01, Media di EQUI02, Media di EQUI03, Media di EQUI04 e Media di EQUITA

Distribuzione dei rispondenti per genere



Equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro

Equità nell'assegnazione delle responsabilità

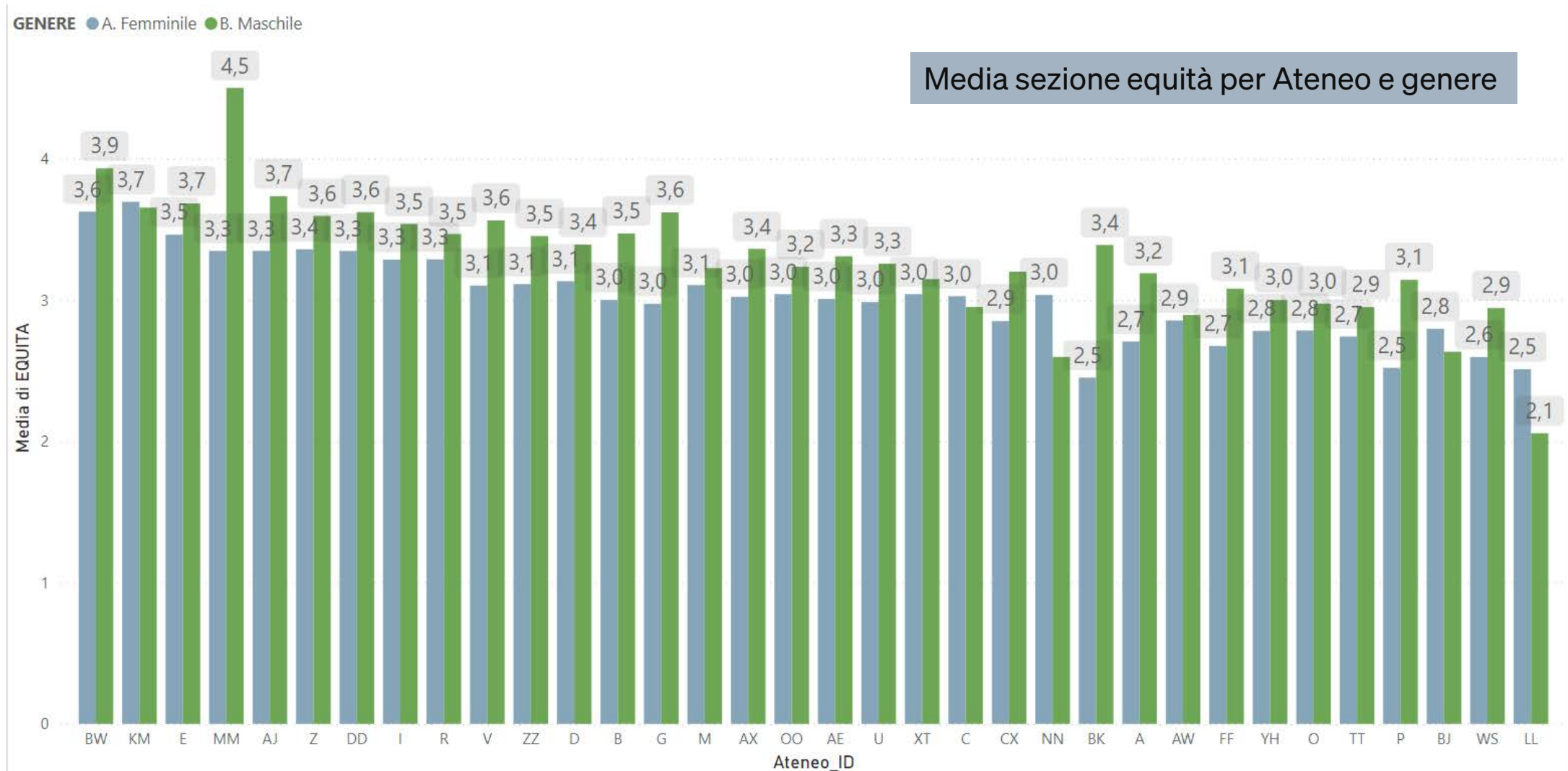
Equità impegno/retribuzione

Equità nella differenziazione della retribuzione

Media sezione equità

Media sezione equità calcolata come media delle 4 domande precedenti  
 Analisi svolta sui microdati (singolo rispondente)  
 [Scala 1-6]

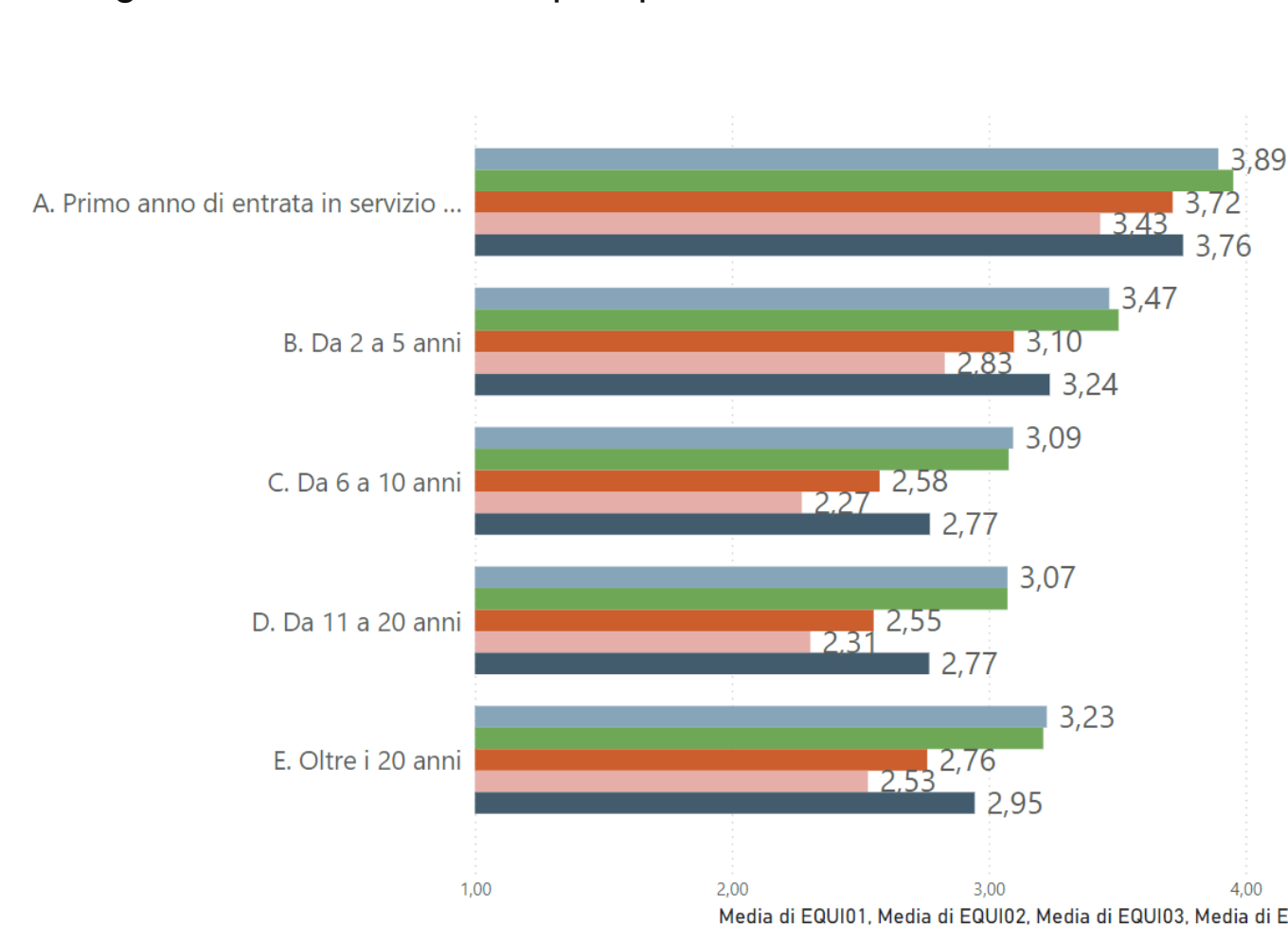
# COME VARIA LA PERCEZIONE DI EQUITÀ PER GENERE E PER ATENEIO?



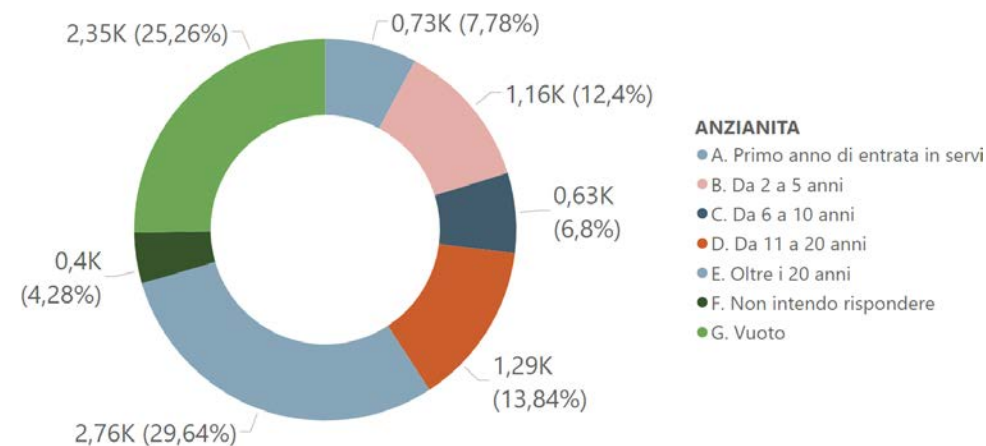


# COME VARIA LA PERCEZIONE DI EQUITÀ PER ANZIANITÀ DI SERVIZIO?

## Dettaglio domande sezione equità per anzianità di servizio



## Distribuzione dei rispondenti per anzianità di servizio



Equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro

Equità nell'assegnazione delle responsabilità

Equità impegno/retribuzione

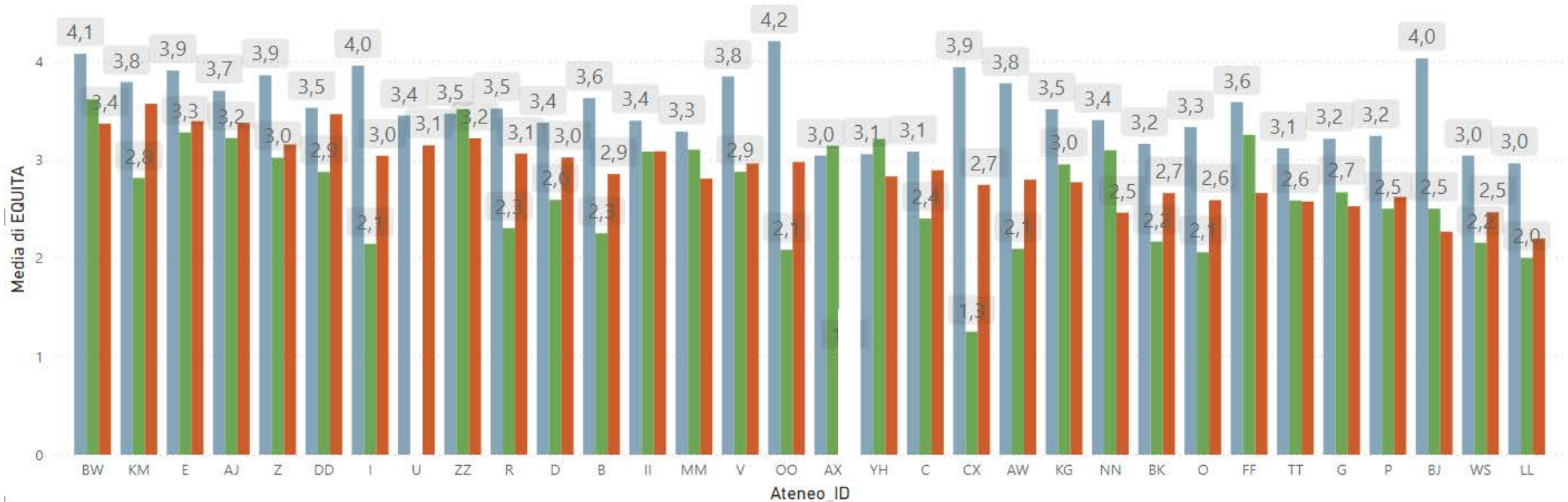
Equità nella differenziazione della retribuzione

Media sezione equità

# COME VARIA LA PERCEZIONE DI EQUITÀ PER ANZIANITÀ DI SERVIZIO E PER ATENEEO?

Media sezione equità per Ateneo e anzianità di servizio

ANZIANITA2 ● A. Meno di 5 anni ● B. Da 6 a 10 anni ● C. Più di 10 anni



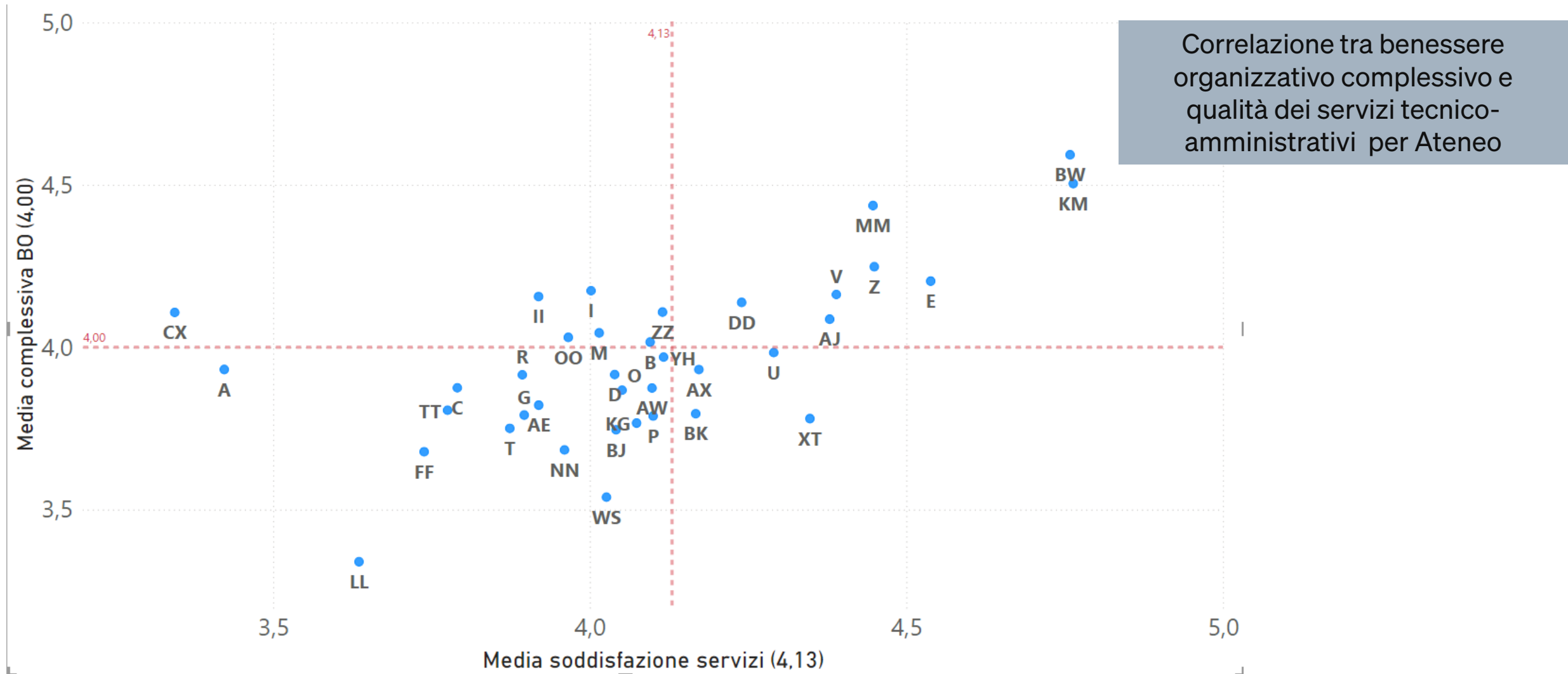
Media sezione equità calcolata come media delle 4 domande relative all'equità  
 Analisi svolta sui microdati (singolo rispondente)  
 [Scala 1-6]

# LA PERCEZIONE DI EQUITÀ È CORRELATA ALLA PERCEZIONE COMPLESSIVA DI BENESSERE?



Valori rappresentati: valore sintetico di BO calcolato come media di tutte le domande (invertendo quelle con scala negativa);  
valore equità: media delle domande della sezione equità  
Analisi svolta sui microdati (singolo rispondente)  
[Scala 1-6]

# LA PERCEZIONE COMPLESSIVA DI BENESSERE È CORRELATA ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI?



# KEY FACTS – EFFICACIA PERCEPITA

- Studenti Anno 1 e DDA categorie stabilmente più soddisfatte dei servizi amministrativi
- Particolare attenzione al BO anche se in leggero miglioramento
- Stakeholder esterni: studenti in sede vs fuori sede
  - Gli studenti fuori sede sono una quota significativa dei rispondenti, specialmente per gli anni successivi
  - Gli studenti fuori sede sono mediamente più soddisfatti degli studenti in sede per il primo anno ma non per gli anni successivi
  - Gli studenti fuori sede che vivono più vicino sono mediamente più soddisfatti degli studenti che vivono lontano, sia per gli anni successivi che per quelli del primo anno
- Benessere organizzativo del personale TA
  - Nel complesso, percezione positiva del benessere degli Atenei con poca variabilità per genere e anzianità (sebbene il benessere sia maggiore nei primi anni di servizio)
  - Equità nell'organizzazione elemento di maggiore criticità, soprattutto per genere femminile e personale nella fascia intermedia di anzianità (6-10 anni)
  - Correlazione positiva tra benessere e qualità percepita dei servizi per il PTA – dove si sta si lavora meglio o si percepisce maggiore qualità?

# TAVOLA DI DISCUSSIONE

**MODERA: MARA SONCIN**

**INTERVENGONO:  
SABRINA LUCCARINI  
MARCO PORZIONATO**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

# GP efficacia ed efficienza

L'utilizzo dei dati  
all'interno dell'Ateneo:  
l'esperienza dell'Università  
di Bologna

**POLIMI** GRADUATE  
SCHOOL OF **MANAGEMENT**

Riunione finale di progetto  
Milano, 21 novembre 2024

# Agenda

## 1. Premessa

- UNIBO in cifre
- Il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo in ateneo

## 2. Efficienza

- I dati di efficienza per il calcolo dei costi dei servizi erogati agli utenti

## 3. Efficacia

- L'utilizzo dei dati di efficacia nel ciclo di pianificazione, programmazione e controllo
  - I dati di *Customer Satisfaction* per la misurazione degli obiettivi nell'ambito della Pianificazione strategica
  - I dati di *Customer Satisfaction* per la misurazione degli standard di qualità dei servizi erogati
  - I dati di *Customer Satisfaction* per la misurazione della performance organizzativa delle strutture
  - I dati di *Customer Satisfaction* a supporto delle decisioni





# Premessa<sup>(1)</sup> Unibo in cifre

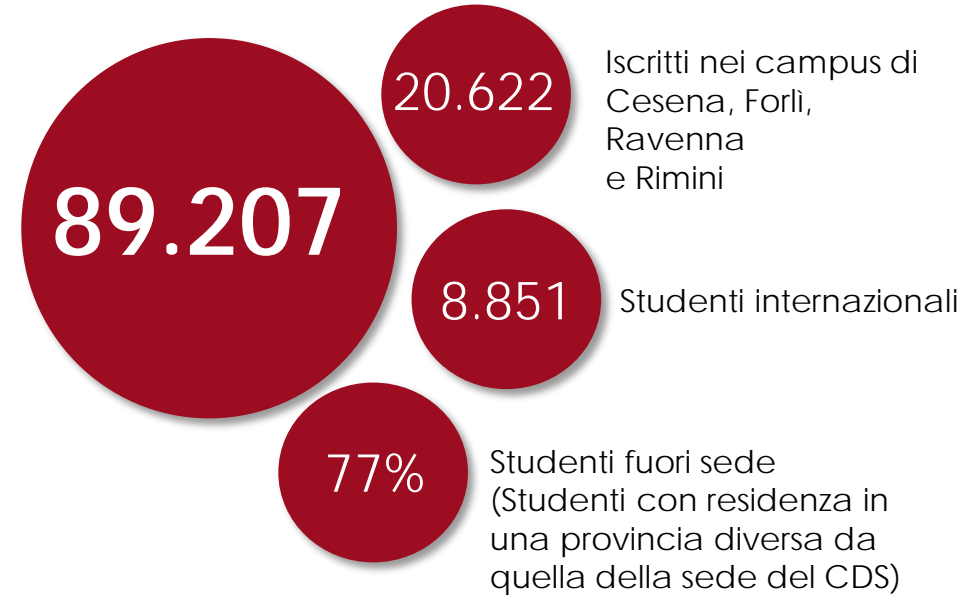
## 5 Campus



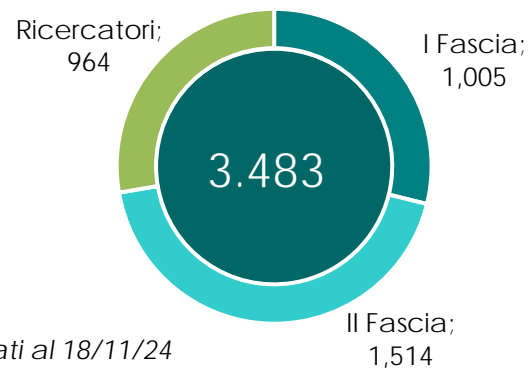
## 31 Dipartimenti

## 260 Corsi di studio (107 internazionali)

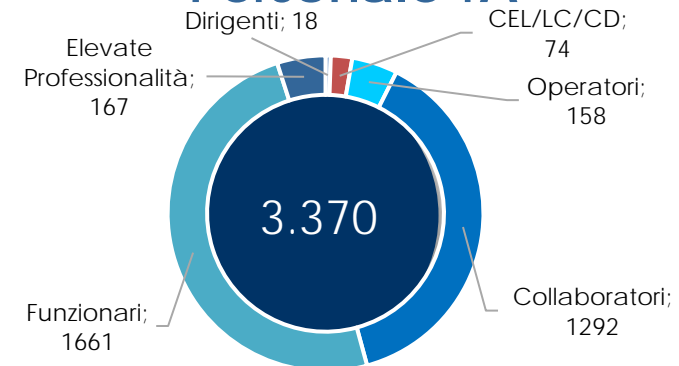
## Studentesse e studenti\*



## Docenti e ricercatori\*\*



## Personale TA\*\*



\*Dati aggiornati al 18/11/24

\*\*Dati aggiornati al 31/10/24



## Premessa<sup>(II)</sup>

### Il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo in ateneo



## Efficienza

L'utilizzo dei dati di **efficienza** nella **trasparenza** – nel calcolo dei **costi dei servizi erogati**

I costi associati a tutto il personale TA risultanti dalle rilevazioni di efficienza costituiscono la **base informativa dei costi dei servizi erogati dall'ateneo** da pubblicare in *Amministrazione Trasparente*.

Tali costi sono suddivisi per **Ambito di interesse** della **Carta dei Servizi di Ateneo** e a loro volta raggruppati per **Area di servizio** (ovvero, i servizi oggetto di rilevazione del protocollo di efficienza GP).



# Efficienza

## L'utilizzo dei dati di efficienza nella trasparenza – nel calcolo dei costi dei servizi erogati

Ambito di interesse	Area di servizio Good Practice	2021	2022	2023
Servizi alla comunità studentesca	Supporto alla didattica per il I, II e III ciclo e per il post-laurea (orientamento in entrata e uscita, supporto didattico in itinere, gestione borse di studio e sostegni economici, formazione post-lauream)	19.220.572	21.297.782	20.522.577
	Gestione della "Student life" e mense	83.364	79.661	516.478
	Internazionalizzazione studenti e dottorandi	2.629.945	2.632.808	2.606.222
Ricerca e innovazione	Gestione trasferimento tecnologico	816.010	949.512	1.069.755
	Supporto alla gestione dei progetti nazionali ed internazionali	5.000.301	5.394.212	6.649.911
	Supporto alla gestione dei contratti conto terzi	1.175.217	1.385.438	1.930.761
Identità, Comunicazione, Informazione	Supporto tecnico all'attività di ricerca	9.348.008	10.170.273	11.367.132
	Comunicazione, eventi e cerimonie	4.367.705	4.331.177	5.130.848
Risorse umane	Gestione amministrativa del personale	8.678.486	9.582.788	11.024.729
	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e personale TA	677.094	744.433	847.208
Facility e Logistica	Edilizia Nuovi interventi edilizi	842.086	922.712	733.330
	Edilizia Interventi sul costruito*	4.675.002	4.685.135	5.114.821
	Approvvigionamenti, supporto alla pianificazione e gestione delle procedure	5.218.487	5.521.421	6.087.844
	Gestione e programmazione spazi, flussi documentali e servizio posta*	28.542.951	27.261.700	27.583.509
Gestione e amministrazione	Pianificazione e controllo di gestione (compresa la pianificazione delle risorse umane)	4.069.258	4.324.850	4.276.699
	Gestione contabile	9.221.689	9.807.045	9.871.899
	Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	1.524.204	1.709.602	2.028.050
	Affari legali e istituzionali	4.480.346	4.936.124	5.410.740
Sistemi informativi	Sistemi informativi	9.404.610	9.954.142	10.193.144
Biblioteche e Musei	Gestione biblioteche, museale e/o archivistica	10.435.063	11.501.422	13.610.692
Supporto alla gestione ospedaliera (**)	Supporto alla gestione ospedaliera	2.578.595	2.377.446	2.088.832
<b>Costo totale</b>		<b>132.988.994</b>	<b>139.569.684</b>	<b>148.665.182</b>

(\*) costi del personale + SIOPE

(\*\*) Il personale in convenzione con il S.S.N. è stato rilevato esclusivamente per la quota di tempo che svolge in attività di supporto amministrativo; non è stato rilevato il tempo dedicato all'attività assistenziale.



# Efficacia

## L'utilizzo dei dati di **efficacia** nel **ciclo di pianificazione, programmazione e controllo**

A supporto del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo, sono stati sviluppati e vengono utilizzati i dati di efficacia, in particolare:

1. nella misurazione degli obiettivi strategici;

2. nella verifica del rispetto degli standard di qualità dei servizi erogati (carta dei servizi);

3. nella misurazione della performance organizzativa delle strutture (Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti e relative articolazioni)

4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di ateneo, **cruscotti direzionali per struttura** (Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti) e **analisi focus** (controllo interno)



## 1. nella misurazione degli obiettivi strategici;

### PRINCIPIO

P1

### RESPONSABILITÀ

#### POLITICA

Delegato per le Studentesse e gli Studenti  
 Prorettrice per alla Trasformazione Digitale  
 Delegato per la Sostenibilità  
 Delegata per il Bilancio e alla Programmazione

### AMBITO

DIDATTICA E COMUNITÀ STUDENTESCA



#### GESTIONALE

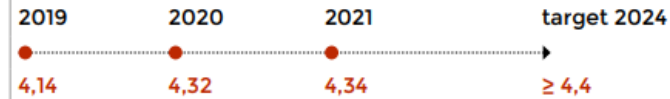
Area Biblioteche e Servizi allo Studio  
 Area Sistemi e Servizi Informatici  
 Area Servizi Bologna  
 Area Rapporti Imprese, Terza Missione e Comunicazione Web  
 Staff Rettore e Direttore Generale  
 Area Edilizia e Sostenibilità  
 Area del Patrimonio  
 Area Finanza e Partecipate  
 Campus

### AZIONI

- Potenziare i servizi di assistenza psicologica e medica, anche per studentesse e studenti internazionali
- Favorire una sempre maggiore fruizione in modalità digitale dei servizi per le studentesse e gli studenti in tutti gli ambiti, fra cui orientamento, gestione delle carriere, diritto allo studio, accesso alla mobilità internazionale
- Rafforzare il ruolo del Garante delle studentesse e degli studenti per assicurare un continuo miglioramento dei servizi
- Promuovere misure di contrasto alle discriminazioni e alle molestie tramite il rafforzamento del ruolo della Consigliera di fiducia e tramite l'avvio di nuovi servizi specifici per studentesse e studenti
- Incrementare le agevolazioni per il trasporto pubblico, anche a tutela delle fasce economicamente più deboli della popolazione studentesca
- Incrementare le agevolazioni per l'accesso alle attività culturali e sportive, anche tramite convenzioni con realtà pubbliche e private del territorio
- Incrementare le convenzioni per l'acquisto agevolato o gratuito di software
- Adottare nuove strategie comunicative volte a diffondere la conoscenza dei servizi e a favorirne il miglioramento

### INDICATORI

#### ID.03 SODDISFAZIONE DI STUDENTESSE E STUDENTI SUI SERVIZI



**METRICA** Media dei giudizi dei studentesse e studenti (1 anno e successivi) sui servizi tecnico amministrativi di Ateneo in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6.

Fonte: Questionario Good Practice PoliMI

I **dati** di *Customer Satisfaction*, misurano la percezione della qualità del servizio erogato rispetto alle aspettative dell'utente finale. In questo caso, in **modo indiretto misurano l'efficacia delle azioni strategiche** poste in essere nel tempo.

SDGs



PNRR



## Efficacia

2. nella verifica del rispetto degli standard di qualità dei servizi erogati (carta dei servizi);

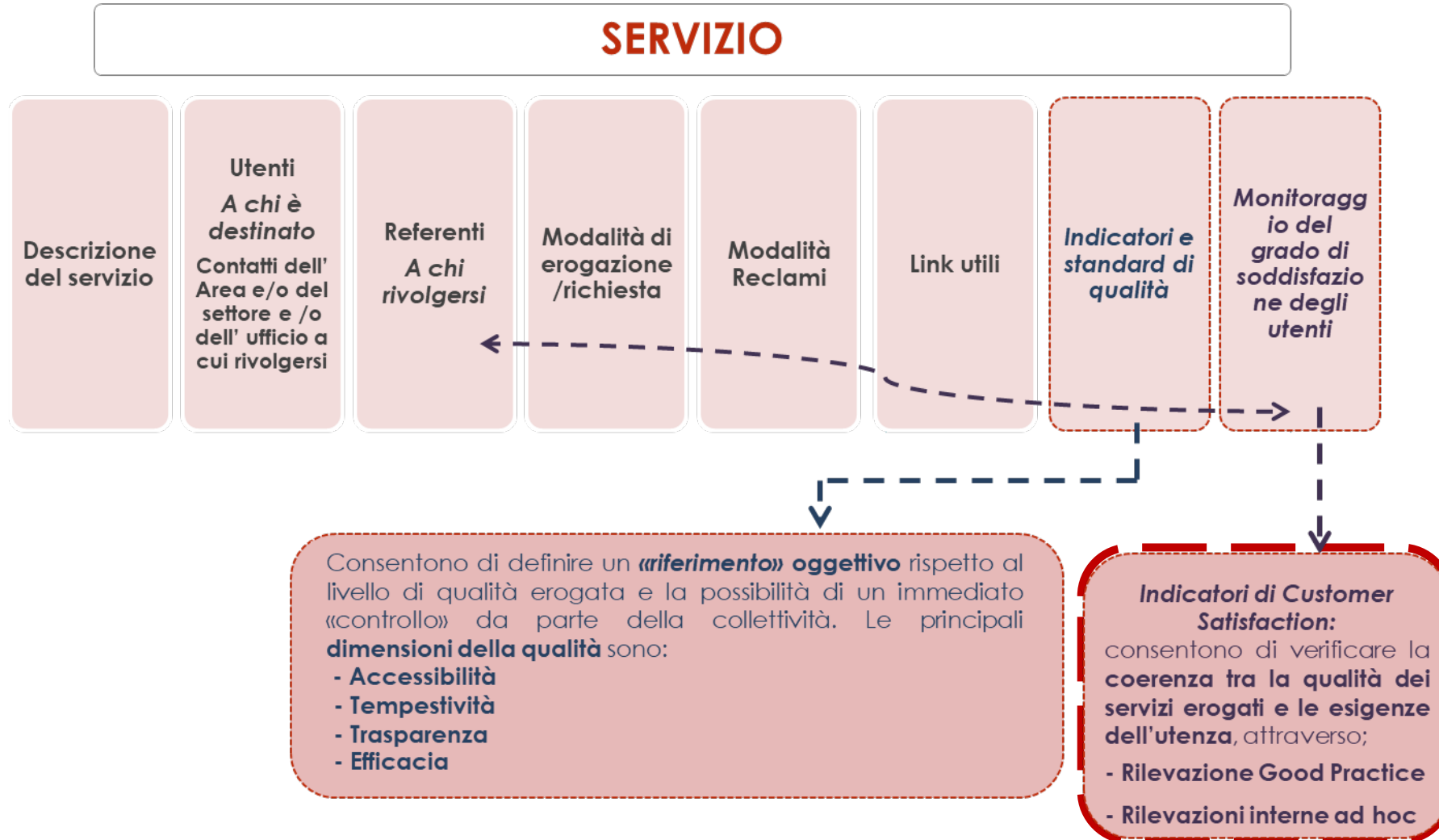


All'interno della **Carta dei Servizi** di Ateneo – suddivisa internamente in (macro)ambiti, (macro)aree di servizio e singoli servizi – per ciascun servizio erogato dalle Aree dell'Amministrazione Generale è prevista la **sezione dedicata al monitoraggio del grado di soddisfazione degli utenti** per consentire all'utente di verificare la coerenza tra la qualità dei servizi erogati e le aspettative dell'utenza



# Efficacia

2. nella verifica del rispetto degli standard di qualità dei servizi erogati (carta dei servizi);





3. nella **misurazione della performance organizzativa delle strutture** (Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti e relative articolazioni)

1. L'aggiornamento del **SMVP 2025** intende affinare la misurazione e valutazione della **performance organizzativa** per tutti i livelli organizzativi dell'ateneo arrivando – nel 2026 – ad una **piena integrazione della performance organizzativa di Struttura nella valutazione individuale di tutto il personale TA**.
2. La **finalità** di questo processo è duplice:
  - **Orientare** le persone rispetto alle priorità e gli obiettivi collettivi, del gruppo.
  - Ottenere **feedback** e riscontro sul proprio contributo rispetto ai risultati organizzativi anche attraverso la riflessione sulle competenze possedute.



# Efficacia

3. nella misurazione della performance organizzativa delle strutture (Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti e relative articolazioni)

## ELEMENTI che MISURANO LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

A. **OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI A TUTTE LE STRUTTURE** si tratta di obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento, individuati a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo.

B. **CUSTOMER SATISFACTION Progetto GOOD PRACTICE e/o da RILEVAZIONI INTERNE:** viene calcolato un **indice medio di qualità percepita** delle Unità Organizzative di I livello, e laddove possibile di II e III livello. L'indice considera la media delle domande di CS attribuite ad una struttura, ponderata con il numero di rispondenti per ciascuna domanda.

C. **CUSTOMER SATISFACTION sui DIRETTORI DI Dipartimento (rilevazione interna ad hoc, solo per le Aree dell'amministrazione generale):** si tratta di un **indice medio di qualità percepita** dei servizi erogati complessivamente da ciascuna area amministrativa (UO I livello), che tiene conto della numerosità dei rispondenti (direttori di Dipartimento).

D. **Indicatori e standard di qualità (SLA, da Carta dei Servizi di Ateneo)** – al momento solo per le aree, in corso di sviluppo anche per i dipartimenti: si tratta del monitoraggio del rispetto degli standard di qualità dichiarati nella carta dei servizi (dato qualitativo).



# Efficacia

4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di ateneo, **cruscotti direzionali per struttura** (Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti) e **analisi focus** (controllo interno)

**A LIVELLO MACRO** - i dati sono elaborati con riferimento **ATENEO NEL SUO COMPLESSO**; visione generale sul macro servizio.

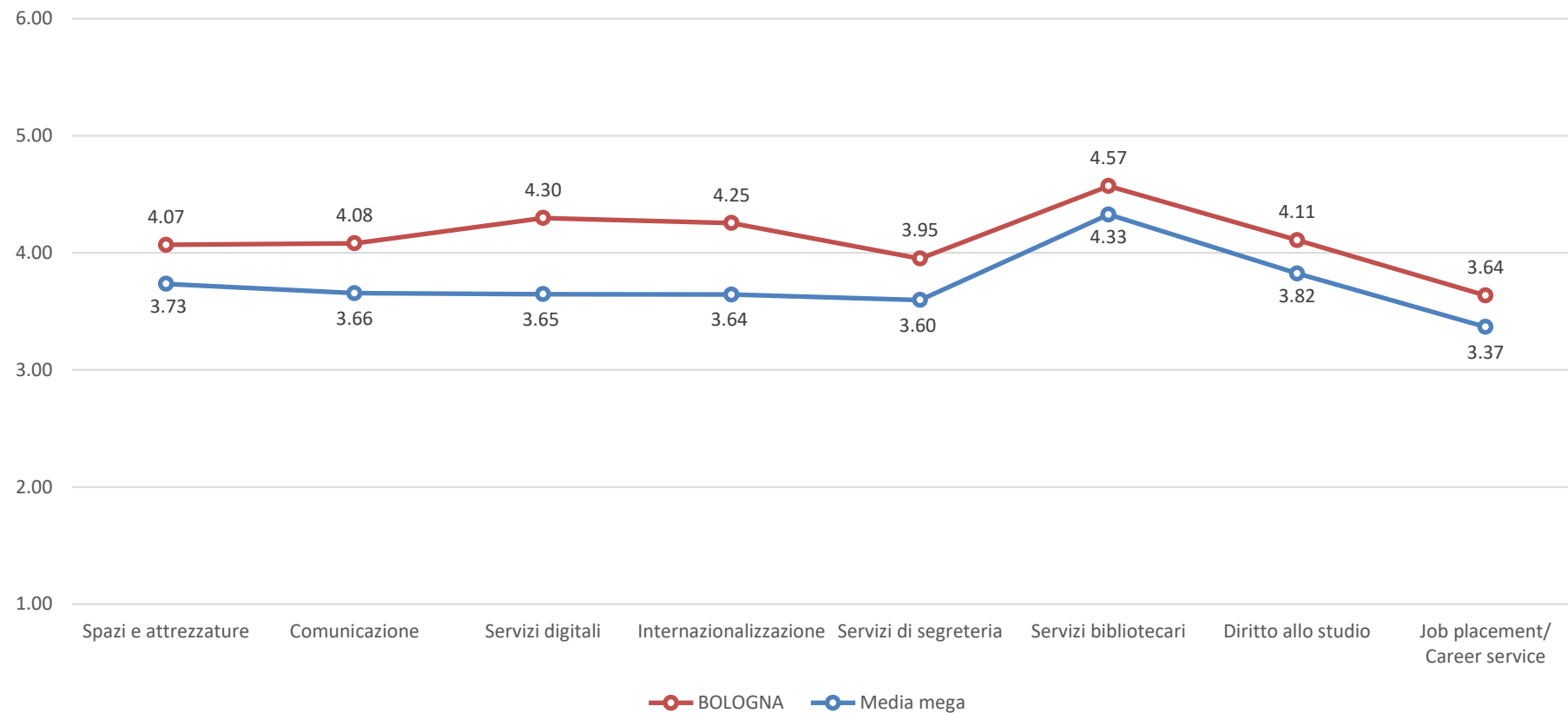
**A LIVELLO DI STRUTTURA** - i dati sono elaborati con riferimento alla struttura (Aree dell'amministrazione generale e Dipartimenti); a ciascuna struttura è fornito l'accesso ad un **cruscotto direzionale interattivo** direttamente sul Data Warehouse di Ateneo (analisi di trend e di benchmark);  
**base informativa di supporto ad eventuali azioni di miglioramento del servizio.**

**ANALISI FOCUS** - su richiesta, i dati sono elaborati a livello di dettaglio, per indagare eventuali punti di attenzione emersi dalla rilevazione.



## 4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di MACRO - ATENEO

Analisi dei risultati di *Customer Satisfaction*, **Studenti anni successivi**, anno 2023/2024  
Domanda di soddisfazione complessiva: confronto con i mega atenei



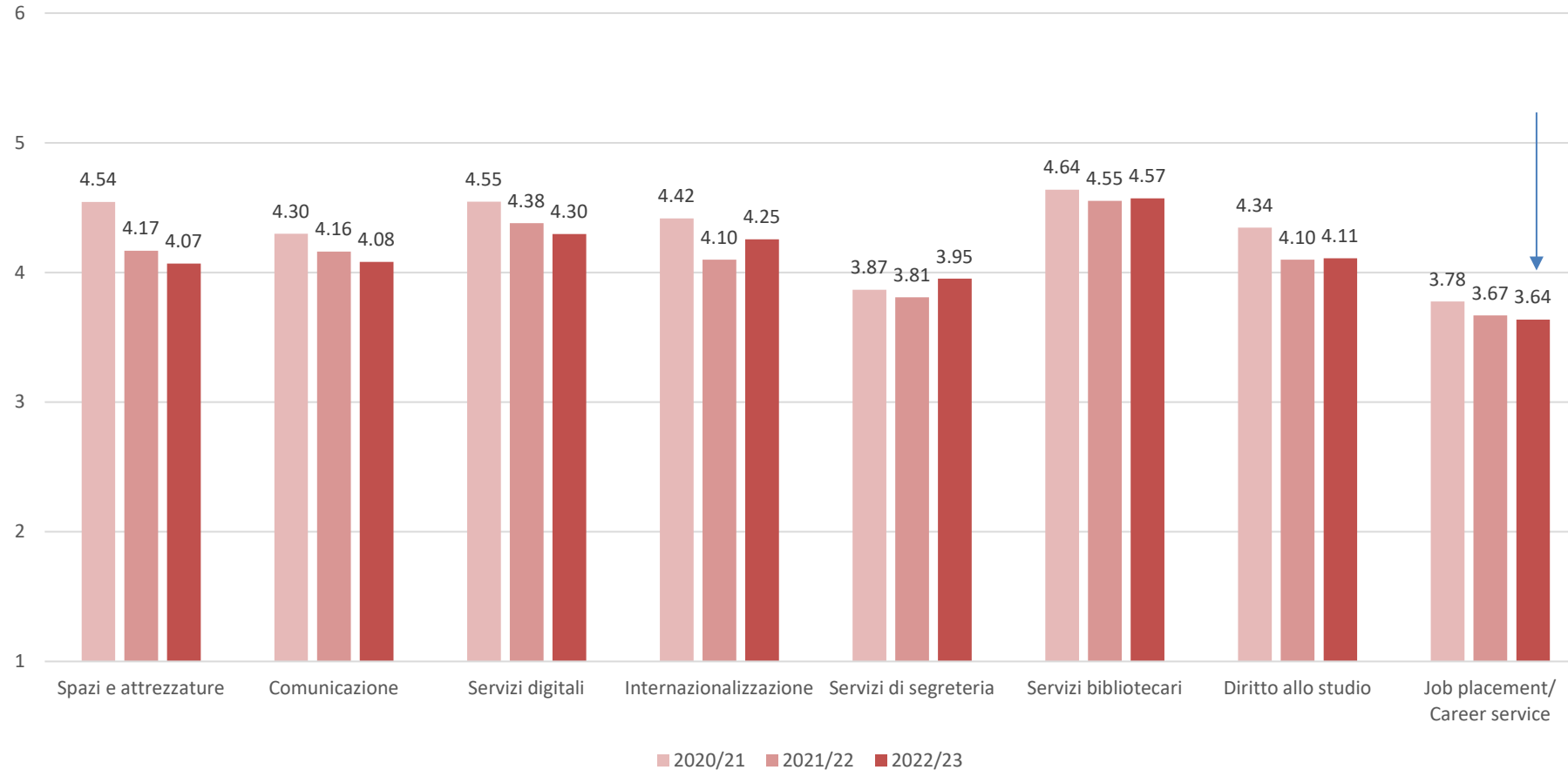
Fonte dati: rilevazione *Customer Satisfaction* (CS) 2022/23



# Efficacia

## 4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di MACRO - ATENEO

Analisi dei risultati di *Customer Satisfaction*, **Studenti anni successivi**, anno 2023/2024  
Domanda di soddisfazione complessiva: trend 2020/21 - 2023/2024



Fonte dati: rilevazione *Customer Satisfaction* (CS) 2022/23



## Efficacia

4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di STRUTTURA -  
AREE AMMINISTRAZIONE GENERALE

A ciascun dirigente dell'Area dell'Amministrazione Generale viene dato l'accesso ad una sezione specifica del DWH di Ateneo contenente un cruscotto direzionale interattivo con **analisi di trend e di benchmark** che riguardano i risultati di efficacia percepita.

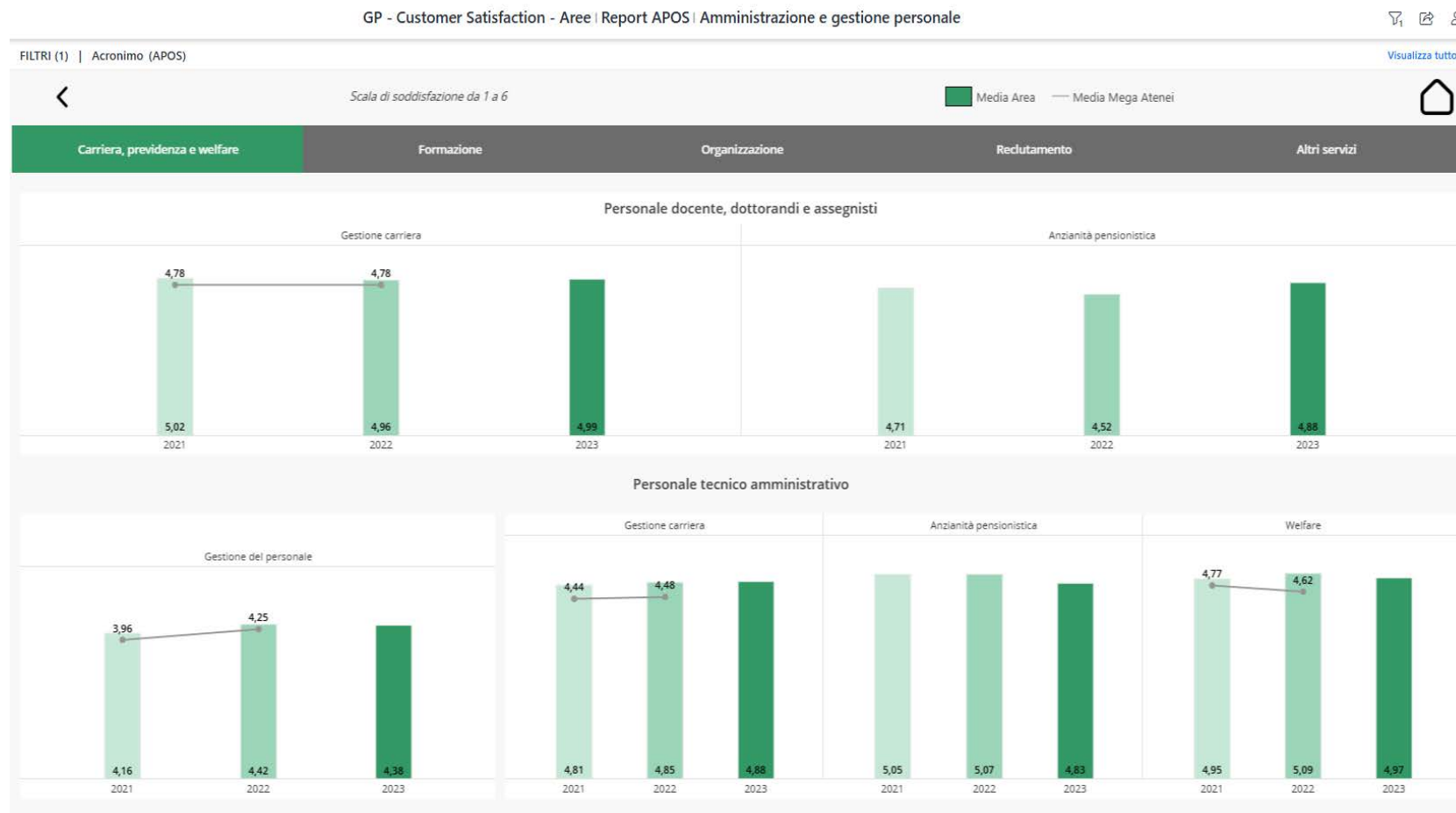
Sulla base dei processi gestiti, a ciascuna Area sono assegnate le domande di *Customer Satisfaction* presenti nei diversi questionari erogati ai principali *stakeholder*.

Costituisce una **base informativa di riferimento per la programmazione operativa dell'anno n+1** (a supporto di obiettivi/azioni di miglioramento).



## 4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di STRUTTURA – AREE AMMINISTRAZIONE GENERALE

**Cruscotto direzionale** Area del Personale (APOS) - sezione Amministrazione e gestione personale  
- sotto-sezione Carriera, previdenza e welfare



### 4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di STRUTTURA - DIPARTIMENTI

A ciascun Direttore e Responsabile Amministrativo-Gestionale di Dipartimento viene dato l'accesso ad una sezione specifica del DWH di Ateneo contenente un **cruscotto direzionale interattivo** con analisi di trend e di benchmark che riguardano i risultati di efficacia percepita.

Sulla base dei processi gestiti, a ciascun Dipartimento sono assegnate le domande di *Customer Satisfaction* presenti nei diversi questionari erogati ai principali *stakeholder*.

Costituisce una base informativa di riferimento per la programmazione operativa dell'anno n+1 (a supporto di obiettivi/azioni di miglioramento).

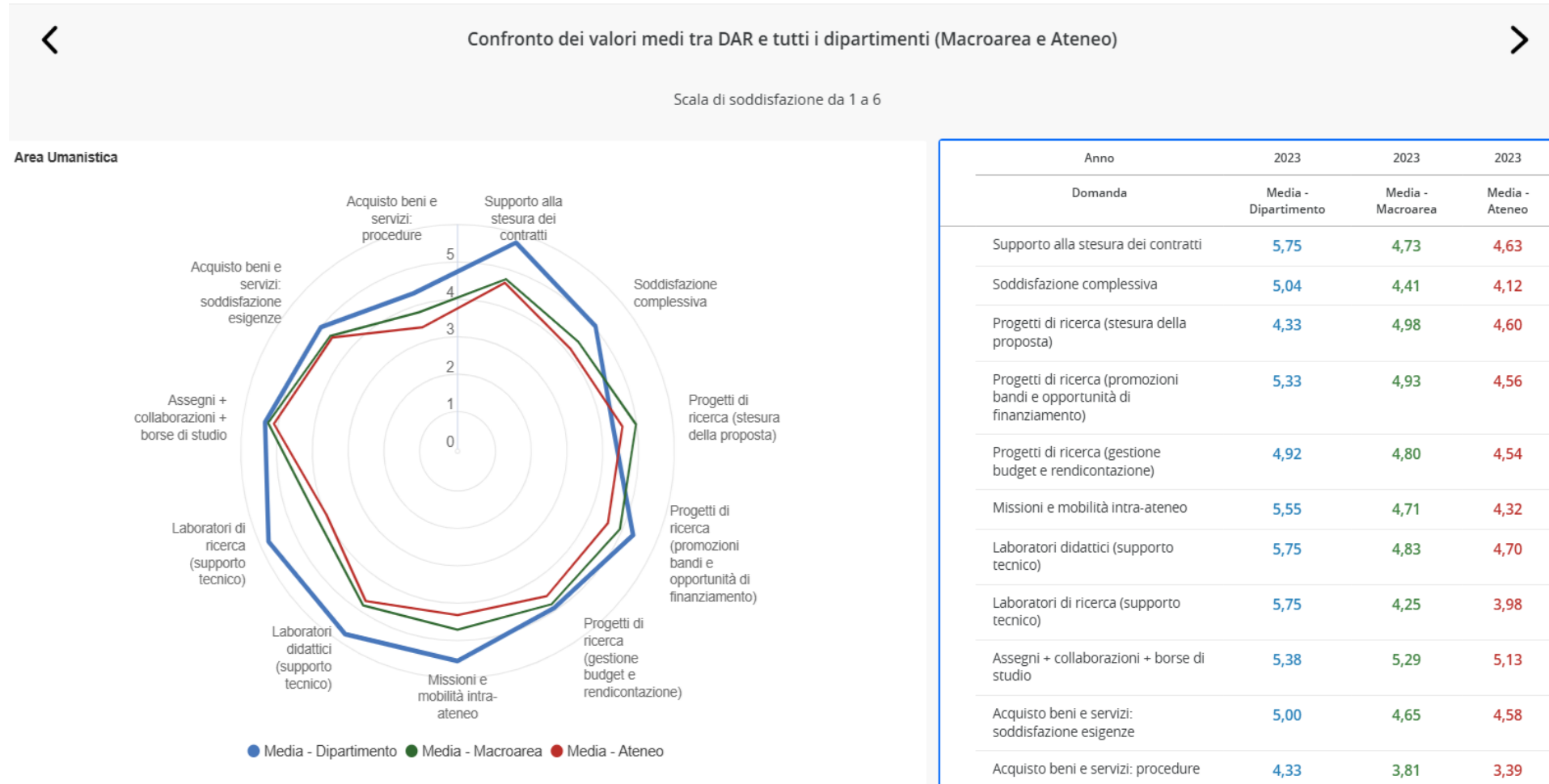




# Efficacia

## 4. a supporto delle decisioni: analisi a livello di STRUTTURA - DIPARTIMENTI

Sezione del cruscotto direzionale del Dipartimento delle Arti (DAR)



## 5. a supporto delle decisioni: ANALISI FOCUS

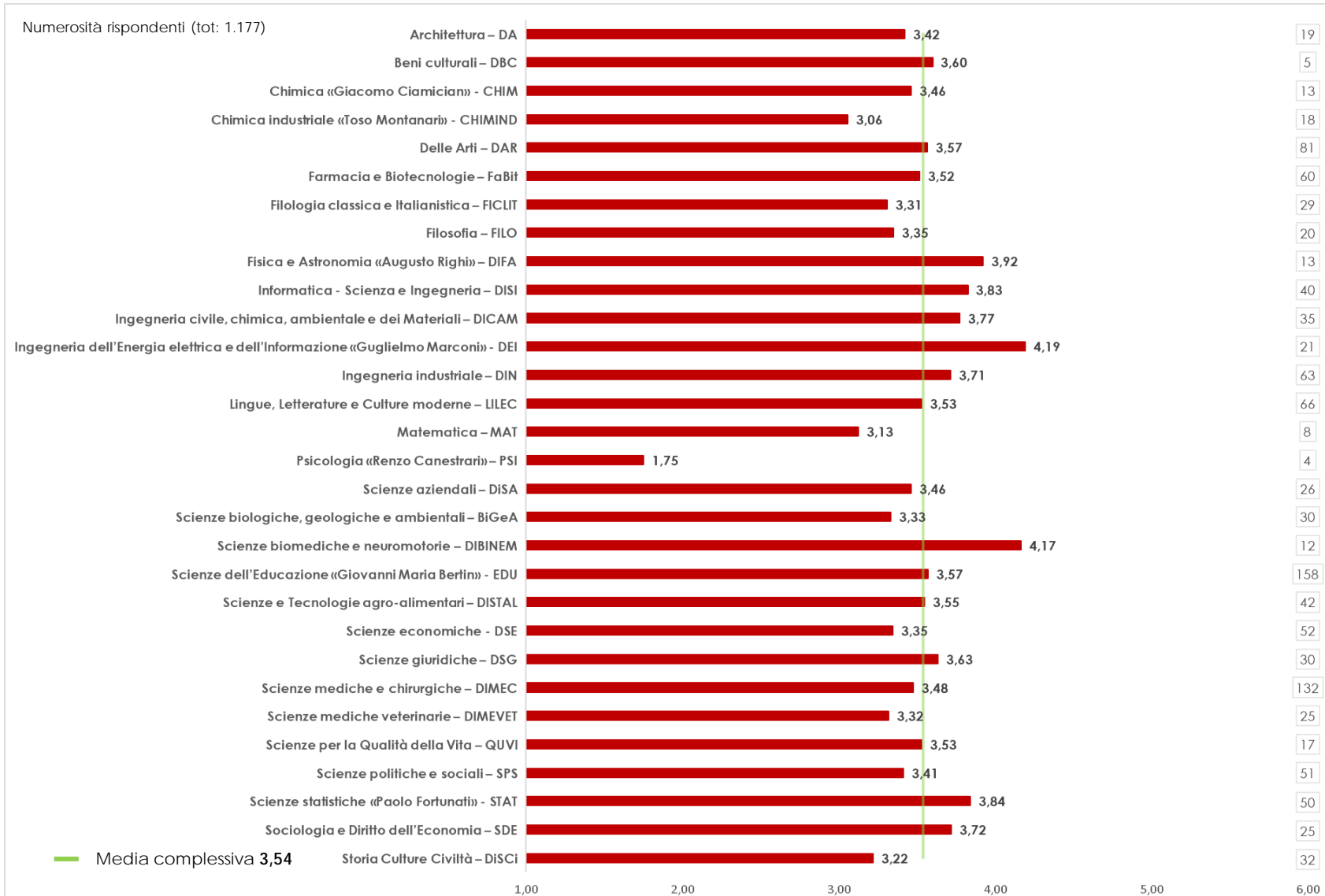
Su richiesta, i dati di Customer Satisfaction sono rielaborati con riferimento alla **popolazione dei rispondenti** e/o alle **singole domande poste agli stakeholder**.

Un esempio – **JOB PLACEMENT/CAREER SERVICE**: a partire da valori di CS in calo rispetto all'anno precedente e tendenzialmente bassi, è stata svolta un'analisi di dettaglio dei risultati per dipartimento.



## 5. a supporto delle decisioni: ANALISI FOCUS

Quanto ti soddisfa complessivamente la qualità dei servizi di Job Placement/Career Service?  
 Analisi risultati per Dipartimento e dettaglio numero rispondenti





ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**Grazie per la vostra attenzione.**

Sabrina Luccarini

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

[dg@unibo.it](mailto:dg@unibo.it)

Area Pianificazione, programmazione, comunicazione - Settore performance organizzativa

PROGETTO GOOD PRACTICE (GP) 2023/24

Benessere Organizzativo

alcune riflessioni

Cenni sull'equità

## Ruolo dell'Equità/Giustizia e benessere lavorativo

- Equità/giustizia procedurale: Processi decisionali equi e condivisi** aumentano la fiducia dei dipendenti, contribuendo alla soddisfazione lavorativa. Non solo la possibilità di “avere voce in capitolo” ma anche la possibilità di partecipare e contribuire ai processi decisionali.
- Equità/giustizia distributiva: L'equa distribuzione dei premi** (ad es. retribuzione, promozioni) aumenta la sensazione di apprezzamento e riduce l'insoddisfazione. Se la ricompensa ottenuta è proporzionale al contributo, la situazione è considerata giusta; in caso contrario, è considerata ingiusta. Il giudizio di equità può essere comparativo, con un'altra persona o con la stessa persona in passato o può essere fatto in termini assoluti.
- Equità/giustizia interazionale: Una comunicazione rispettosa ed empatica** da parte di supervisor e colleghi favorisce il senso di appartenenza e la soddisfazione sul lavoro, così come il modo in cui il management spiega le proprie decisioni utilizzando informazioni condivise e chiare.

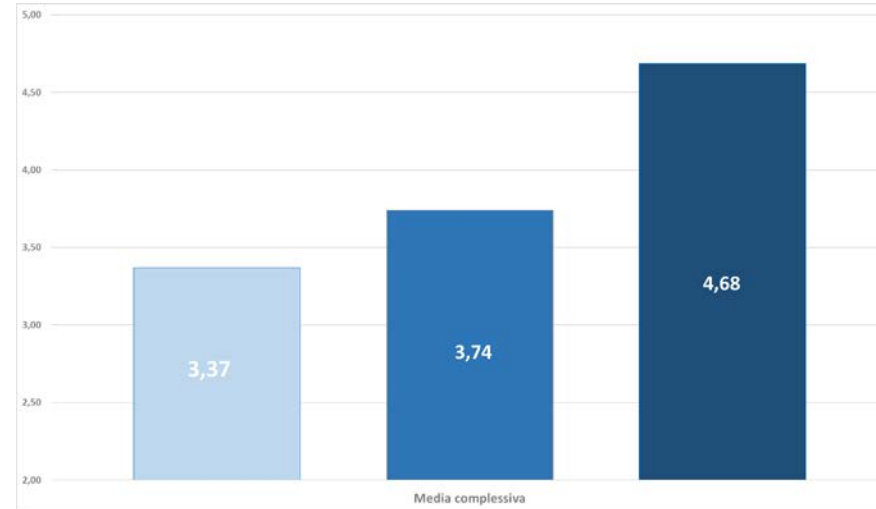
### Per approfondire:

- Adams, J.S. (1965), “Inequity in social exchange”, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, NY, pp. 267-299.
- de Boer, E.M., Bakker, A.B., Syroit, J.E. and Schaufeli, W.B. (2002), “Unfairness at work as a predictor of absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 2, pp. 181-197.
- Greenberg, J. (2004), “Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33 No. 4, pp. 352-365.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324 –351

## Equità Procedurale

**Bassa  
Equità procedurale**

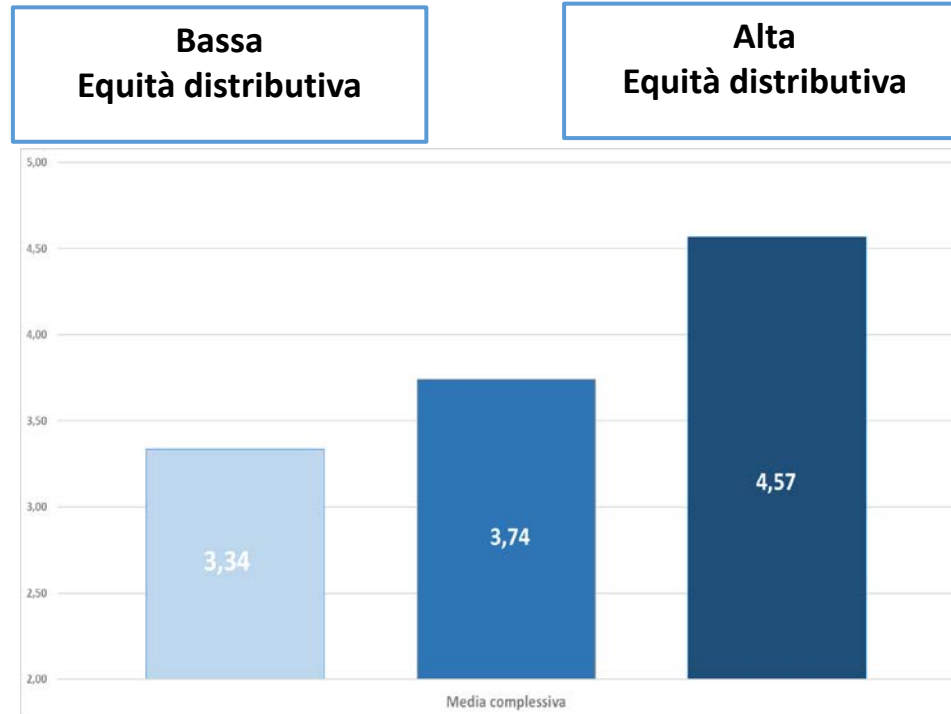
**Alta  
Equità procedurale**



**Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro**



## Equità Distributiva

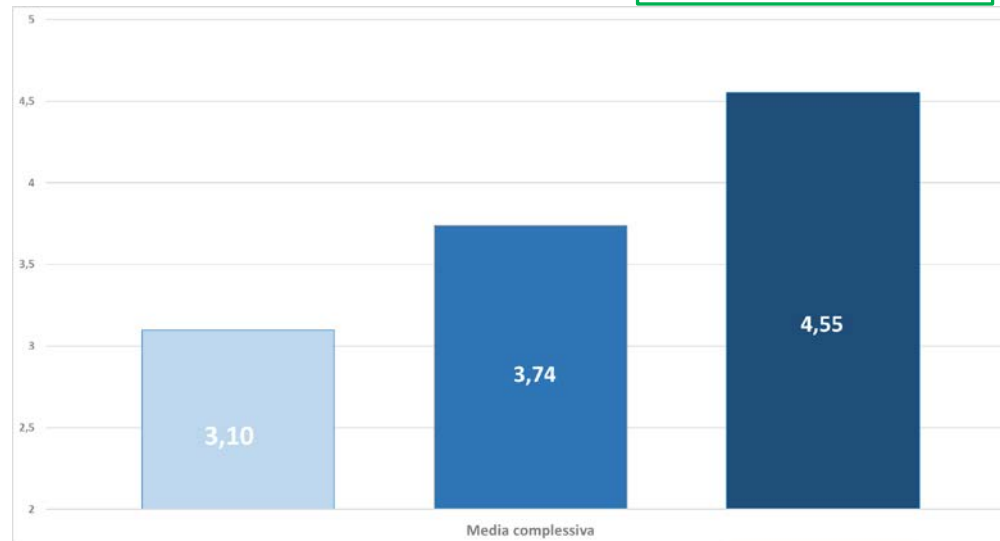


**Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito**

## Equità Interazionale

**Bassa  
Equità interazionale**

**Alta  
Equità interazionale**



**Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro**

(alcune) Determinanti del Benessere organizzativo

**Una chiave di lettura:** Benessere Organizzativo quale risultante della combinazione di





**Uno sbilanciamento tra Risorse messe a disposizione e Richieste lavorative porta al peggioramento del clima/benessere organizzativo**

**Risorse e Richieste sono difficili da bilanciare anche perché sono antecedenti al benessere individuale e organizzativo (fortemente intercorrelati)**

Sebbene sia le Risorse (organizzative e individuali) che le Richieste abbiano (tutte) un impatto sulla soddisfazione lavorativa, la letteratura suggerisce come alcune di esse siano particolarmente rilevanti.

In particolare:

**Carico di lavoro (richiesta)**: inteso come la **capacità e la possibilità per il lavoratore di gestire correttamente le richieste** derivanti dallo svolgimento delle proprie mansioni in termini di fatica fisica, mentale ed emotiva. Rientrano in questa definizione la possibilità di prendere sufficienti pause e la gestione della pressione temporale.

**Autonomia (risorsa)**: intesa come la **capacità e la possibilità di programmare e gestire**, con un certo livello di discrezionalità, **la propria attività lavorativa**. Fattori importanti per l'autonomia sono l'aver o meno gli strumenti, sia materiali che formativi, per svolgere correttamente la propria attività e la conoscenza di cosa ci si aspetta dallo svolgimento del proprio lavoro.

**Supporto del superiore (risorsa)**: intesa come la **qualità della relazione superiore-collaboratore** e del grado in cui il superiore sia percepito come figura di aiuto e guida per lo svolgimento delle proprie mansioni. Il supporto del superiore misura la percezione del lavoratore del riconoscimento della qualità lavoro svolto, del tenere in considerazione i propri contributi e le proposte avanzate, nonché di preoccuparsi del benessere complessivo nel luogo di lavoro.

### **Carico di lavoro:**

A.02 Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro

A.03 Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili

### **Autonomia:**

E.01 So quello che ci si aspetta dal mio lavoro

E.02 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro

E.03 Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro

E.04 Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro

### **Supporto del superiore:**

O.01 Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi

O.02 Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro

O.03 Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro

O.04 Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali

O.05 Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

P.01 Il mio responsabile agisce con equità

P.02 Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti

P.04 Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti

P.05 Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni

P.06 Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro

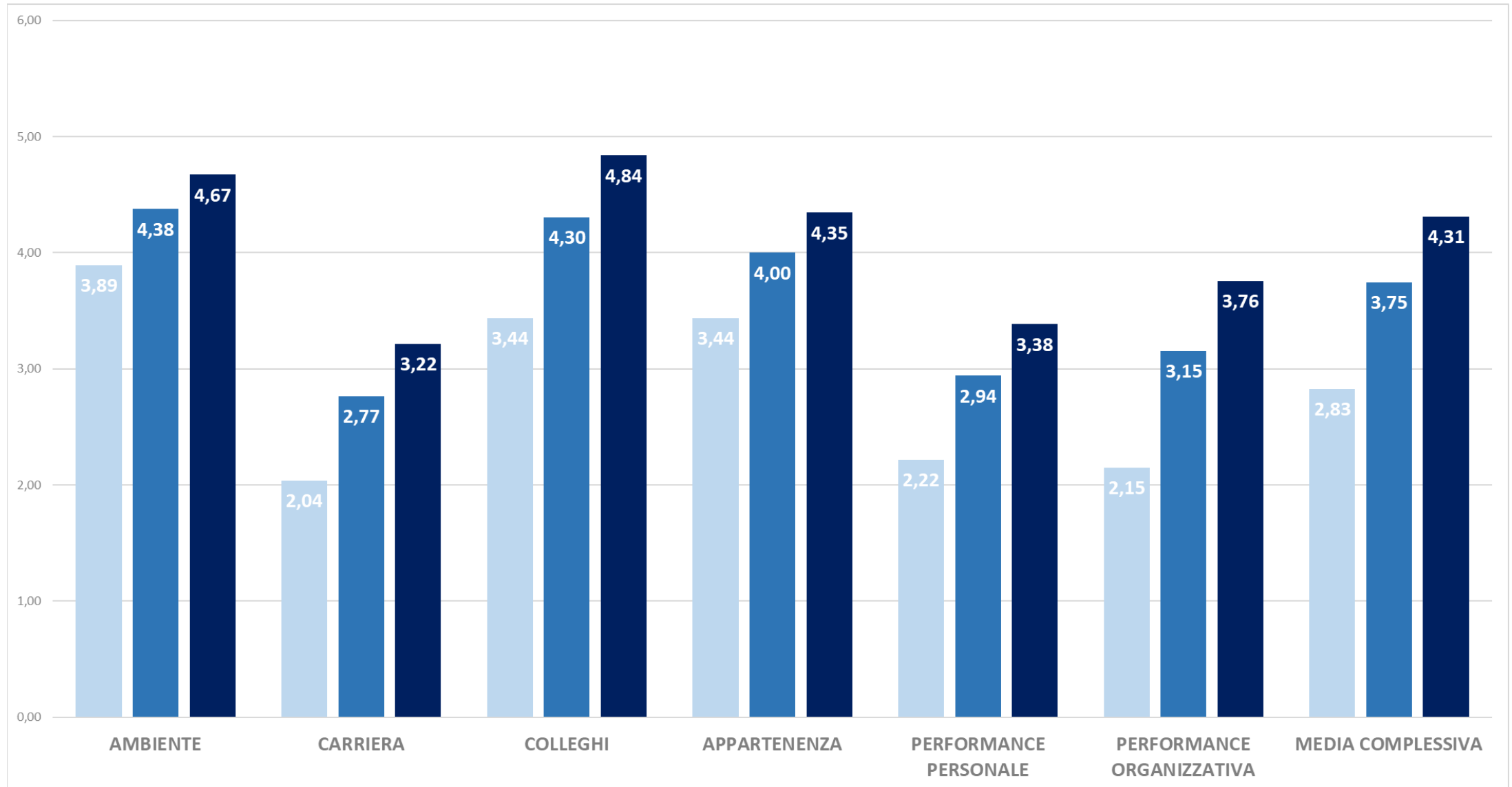
P.07 il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo

# Effetti del superiore gerarchico sul Benessere lavorativo

BASSO SUPPORTO DEL  
SUPERIORE GERARCHICO

VALORI MEDI

ALTO SUPPORTO DEL  
SUPERIORE GERARCHICO



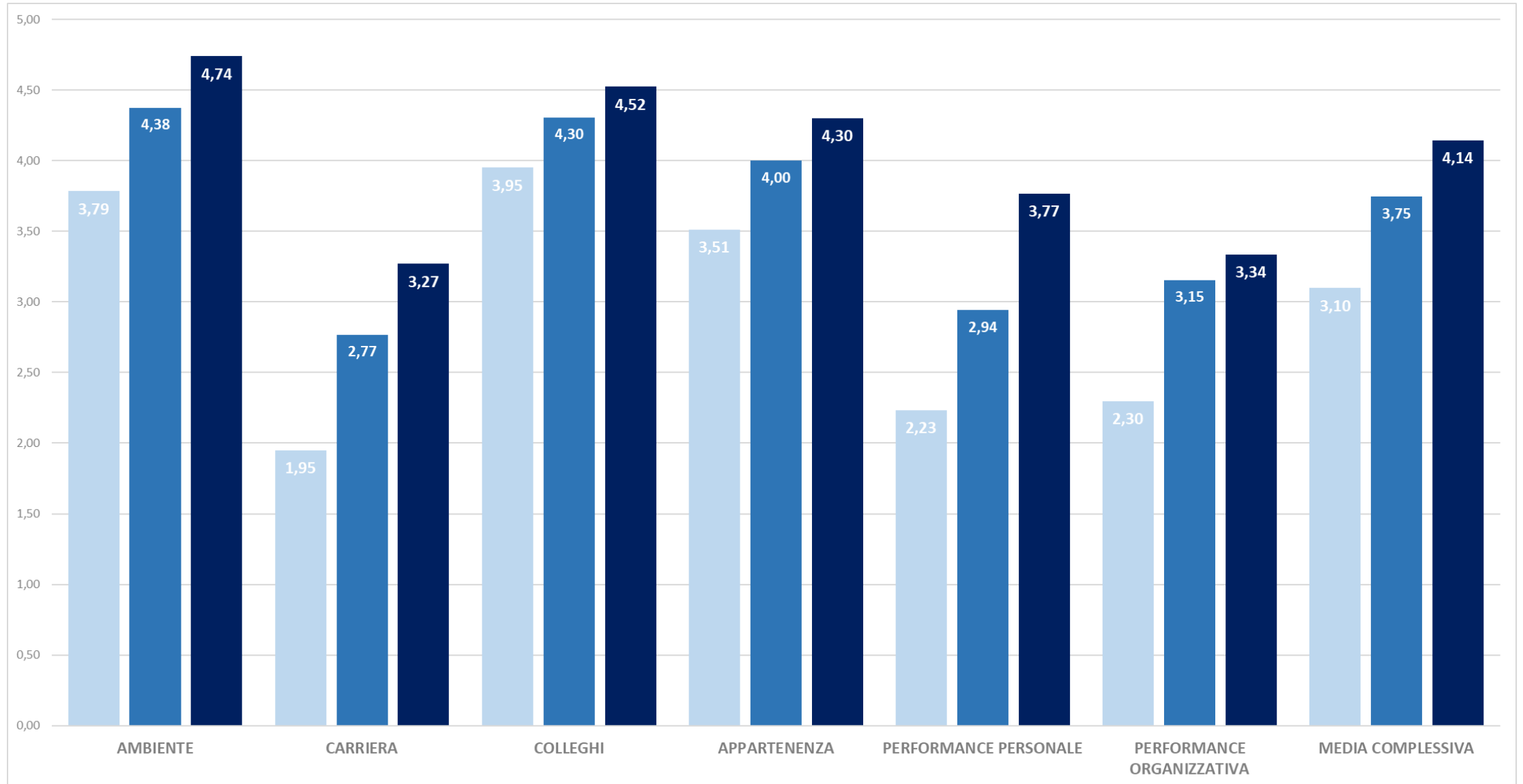


# Effetti del **Carico di lavoro** sul Benessere lavorativo

CARICO DI LAVORO  
NON ADEGUATO

VALORI MEDI

CARICO DI LAVORO  
ADEGUATO

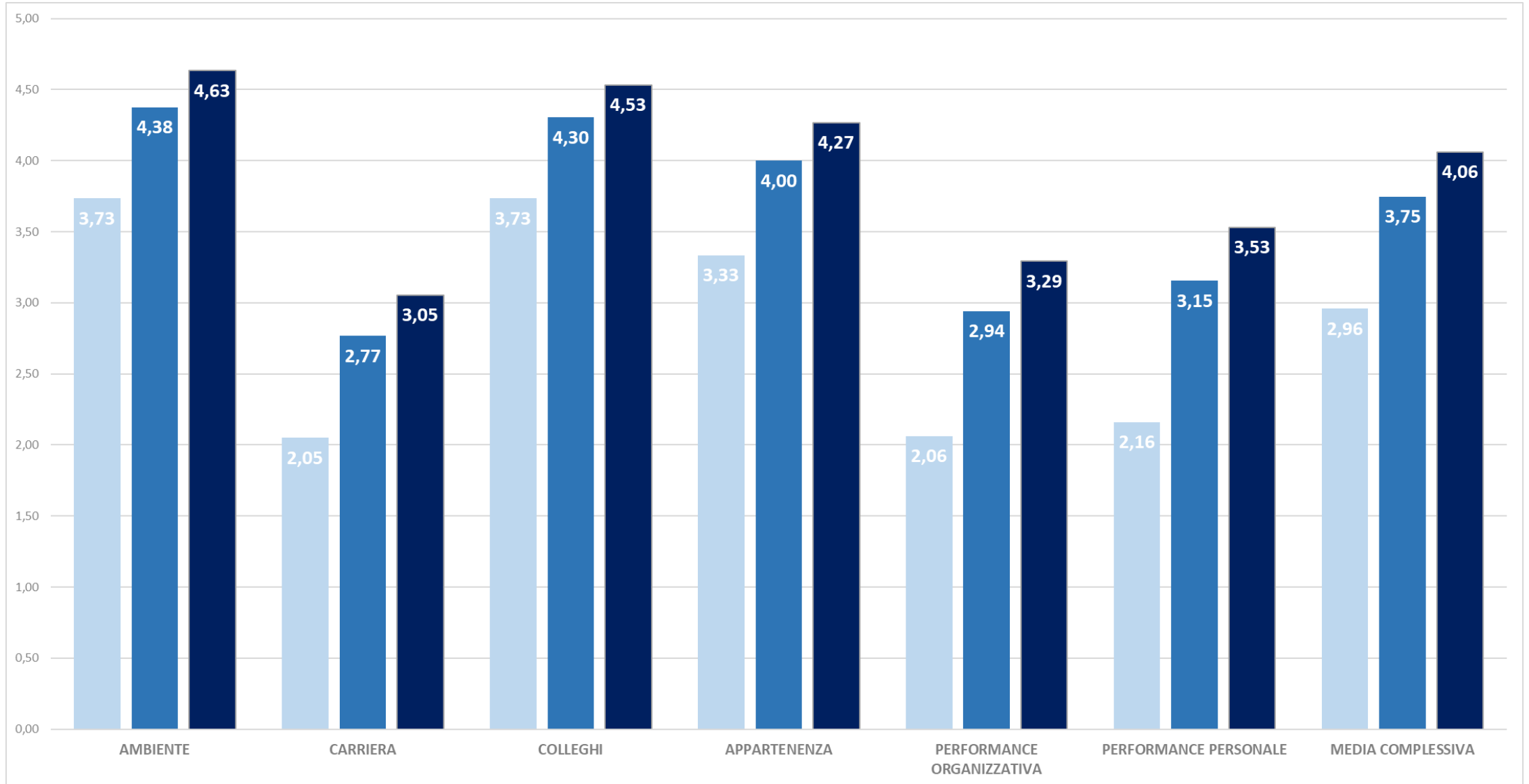


# Effetti dell'Autonomia sul Benessere lavorativo

BASSA AUTONOMIA

VALORI MEDI

ALTA AUTONOMIA



# Autonomia e Ritmi di lavoro

ITEM H.03

Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso

Work Engagement

4.86

4.76

4.65

4.51

ITEM E.05

Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale

Realizzazione personale

4.10

4.04

3.90

3.57

A.05 NON mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (ansia, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)

Strain psicofisico

3.87

3.69

3.48

3.28

0.00

1.00

2.00

3.00

4.00

5.00

6.00

Alta Autonomia e Ritmi sostenibili

Bassa Autonomia e Ritmi sostenibili

Alta Autonomia e Ritmi non sostenibili

Bassa Autonomia e Ritmi non sostenibili

E poi?

Valutare l'impatto del Lavoro agile sul benessere organizzativo in termini di:

- Autonomia
- Supporto
- Ritmi lavorativi

Grazie per l'attenzione

# GRAZIE!

Per info e richieste:  
[GoodPractice@gsom.polimi.it](mailto:GoodPractice@gsom.polimi.it)

# AGENDA

1. AVVIO LAVORI
2. LABORATORIO PNRR E IMPATTO SUI SERVIZI AMMINISTRATIVO-GESTIONALI
3. LABORATORIO ANALISI DI BILANCIO
4. RILEVAZIONI DI EFFICIENZA E EFFICACIA
5. CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE



# CONCLUSIONI E SFIDE FUTURE

**MODERA: MICHELA ARNABOLDI**

**INTERVENGONO:**

**ROBERTO FILIERI**

**FABRIZIO PEDRANZINI**

**ALBERTO SCUTTARI**



POLITECNICO  
MILANO 1863

Politecnico di Milano

# Good Practice 2025: proposta di laboratorio

21.11.2024 | Fabrizio Pedranzini

## Laboratorio

### *"Piano triennale per la trasformazione digitale: implicazioni strategiche ed organizzative"*

Le tecnologie ICT hanno ovviamente un ruolo fondamentale poiché :

- costituiscono un fattore abilitante necessario per l'implementazione delle scelte strategiche dell'Ateneo
- possono offrire proattivamente opportunità per una trasformazione dei processi e la realizzazione di nuovi servizi .

E' quindi indispensabile garantire un raccordo tra il Piano strategico generale dell'Ateneo e la pianificazione pluriennale che individua le linee evolutive dei servizi ICT, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche (e soprattutto) con riferimento all'impostazione strategica della trasformazione digitale ed alle sue implicazioni organizzative.

Tale riferimento è già contenuto nel PIAO, ma è con la redazione del "Piano Triennale per la trasformazione digitale" che si ha l'occasione di focalizzare l'attenzione su un orizzonte di medio periodo strutturando opportunamente una riflessione su questi temi.

# Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione - AgID

Il "Piano triennale per la trasformazione digitale" deve essere redatto tenendo conto delle indicazioni contenute nel "Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione" redatto da AgID e giunto all'edizione 2024- 2026.

Tale Piano copre:

- aspetti organizzativi e di gestione del cambiamento
- tematiche legate al procurement
- componenti tecnologiche articolate in:
  - servizi
  - piattaforme
  - dati e Intelligenza Artificiale
  - infrastrutture
  - sicurezza informatica



# Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione: Linee d'azione

Per ciascuno di tali ambiti il "Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione" individua specifiche **linee d'azione** che devono essere messe in atto a livello centrale (es. da AgID) e/o da parte delle singole Amministrazioni.

Per ciascuna linea d'azione il Piano specifica la tempistica di massima prevista per la realizzazione.

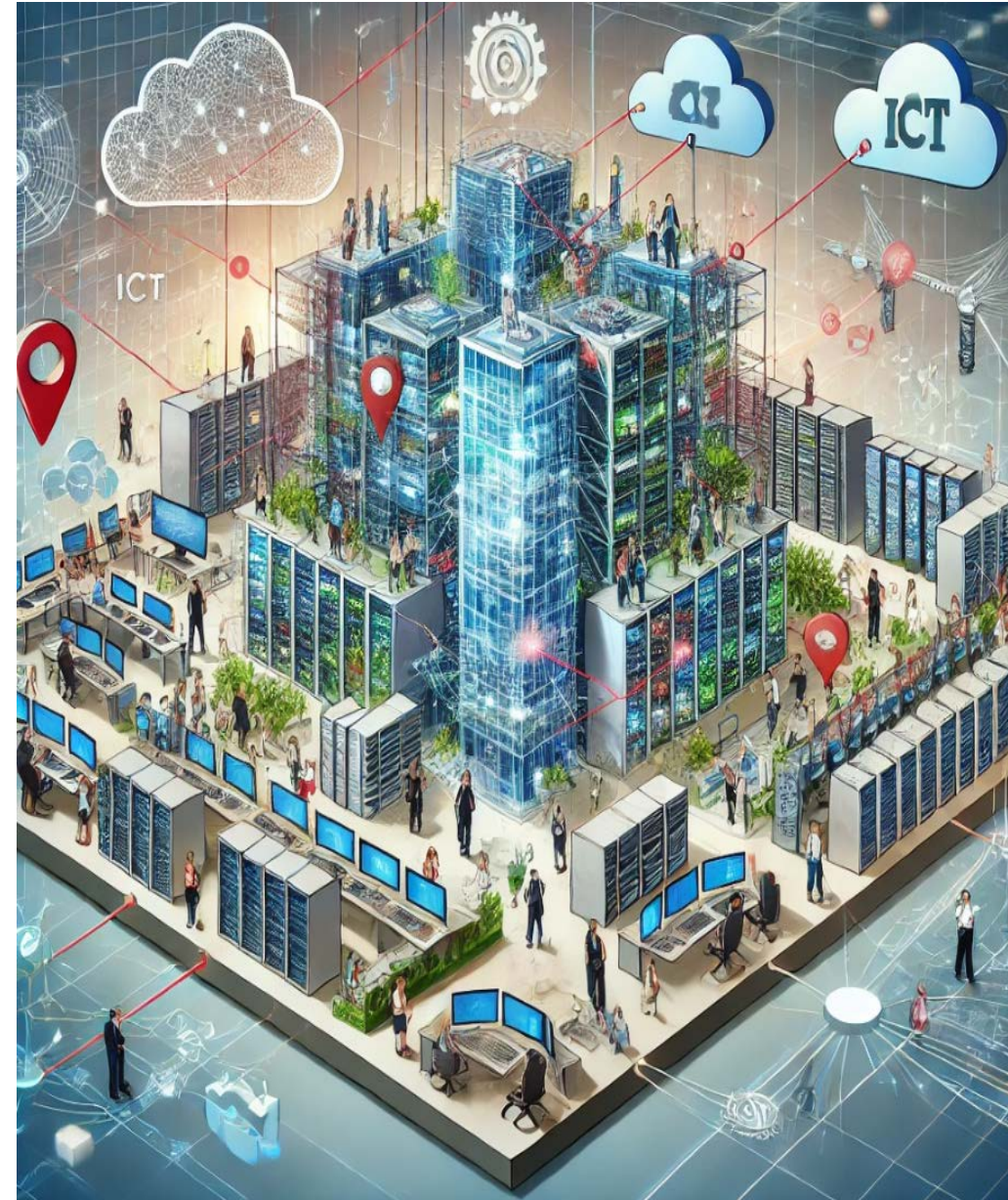
Per la PA sono state individuate 102 linee di azione, delle quali circa il 20% non risulta applicabile agli Atenei.



# Piano triennale per la trasformazione digitale dell'Ateneo: articolazione

Ciascuna PA deve predisporre un proprio Piano triennale che deve recepire le indicazioni generali del Piano Triennale AgID e per il quale viene suggerita la seguente articolazione:

1. Inquadramento nell'ambito del Piano strategico de l'Amministrazione
2. Descrizione del ruolo del Responsabile per la Transizione Digitale e del suo team
3. Descrizione della strategia di trasformazione digitale e individuazione degli obiettivi generali, contestualizzati per la realtà in esame
4. Descrizione, per ciascuna "componente" indicata nel Piano Triennale AgID:
  - degli obiettivi di dettaglio e dei relativi indicatori
  - del piano di realizzazione delle linee di azione



## Piano triennale per la trasformazione digitale dell'Ateneo: esempi di obiettivi generali

- supportare la didattica e l'apprendimento
- supportare la ricerca e la terza missione
- migliorare l'esperienza digitale dello studente
- supportare le decisioni attraverso un sistema di cruscotti
- supportare la trasformazione digitale e l'efficientamento dei processi interni
- riorganizzare ed integrare i servizi di supporto e di assistenza agli utenti
- attivare un coordinamento centrale delle infrastrutture e delle risorse ICT
- predisporre un adeguato assetto organizzativo a supporto della trasformazione digitale
- migliorare gli SLA di continuità dei servizi
- garantire la sostenibilità del percorso di trasformazione digitale

## Considerazioni sul Piano triennale per la trasformazione digitale

- il Piano Triennale per la trasformazione digitale **non deve essere visto come un'incombenza ma come l'opportunità di predisporre uno strumento utile** che consenta di impostare l'evoluzione nel medio periodo avendo una visione d'insieme sia del supporto alla strategia dell'Ateneo che della realizzazione degli interventi previsti a livello governativo, a loro volta abilitanti sia per progetti interni che in ottica di sistema complessivo
- è opportuno che **le indicazioni del Piano triennale AgID vengano contestualizzate** con riferimento al comparto universitario declinando il piano triennale di un Ateneo verso i suoi processi primari e utilizzando un linguaggio comprensibile ai diversi stakeholder
- i **Piani triennali** sino ad ora predisposti dagli Atenei sono **molto eterogenei**, sia per impostazione che per riferimenti (es. PT AgID 2022- 2024 vs 2024- 2026)
- è opportuno individuare un'**impostazione comune**, pur salvaguardando le specificità dei singoli Atenei, integrando le fasi di budget e consuntivo e individuando le linee guida di configurazione dei sistemi contabili
- è opportuna una riflessione comune sugli **impatti** (ad esempio organizzativi, di reperimento delle risorse umane e finanziarie, ...) **della strategia di trasformazione digitale**



## Proposta di articolazione del laboratorio

- **Workshop istruttorio** per un confronto sulla tematica, l'individuazione delle priorità del Piano triennale, la condivisione della sua articolazione, la definizione di una proposta di template e di un eventuale strumento di supporto
- Campagna di **survey**
- **Workshop di analisi** delle schede raccolte, condivisione di osservazioni e spunti, sintesi
- **Presentazione** dei risultati





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## CONTACTS

[fabrizio.pedranzini@polimi.it](mailto:fabrizio.pedranzini@polimi.it)



SCAN AND GO TO THE WEBSITE

# IL TEAM DI LAVORO



**Giovanni Azzone**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**  
Referente Lab. Bilancio  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**  
Referente efficienza e Lab. PNRR  
Professore Associato



**Mara Soncin**  
Referente CS  
Ricercatrice Senior



**Gaetano Francesco Coppeta**  
Collaboratore Lab. Bilancio  
Post-doc



**Lorenza Querini**  
Collaboratrice PNRR  
Dottoranda



**Paola Riva**  
Collaboratrice CS  
Ricercatrice Junior



**Romain Lerouge**  
Referente efficienza  
Dottorando



**Alessandro Sinatra**  
Collaboratore CS  
Dottorando

# GRAZIE DI AVER PARTECIPATO!

Per info e richieste:  
[GoodPractice@gsom.polimi.it](mailto:GoodPractice@gsom.polimi.it)