



Report per Università degli Studi di Verona

Introduzione.....	3
GP tradizionale: efficienza ed efficacia percepita.....	7
Efficacia percepita.....	9
Efficienza e costi	17
Cruscotto integrato di efficienza ed efficacia.....	20
GP sperimentale: i laboratori.....	21
PNRR 2023/24.....	22
Bilancio.....	29
Appendici.....	40

Il **progetto Good Practice (GP)**, nato nel 1999, si pone l'obiettivo di **misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto** delle università. Il progetto è giunto con l'**edizione corrente (GP2023-24)** alla sua **20^a edizione**, coinvolgendo su base volontaria 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola rispetto a **quattro dimensioni di indagine**, divise tra analisi «tradizionali» e approfondimenti «verticali».

Le **analisi** definite «**tradizionali**» prevedono la misurazione delle **due dimensioni** di prestazione:

- **Efficacia percepita**, ovvero Customer Satisfaction (CS)
- **Efficienza e costi**

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono annualmente le analisi di **due dimensioni** ulteriori che corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** affrontati nei cosiddetti **laboratori sperimentali**.

Nello specifico, per l'edizione corrente GP2023-24, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**»
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**».

Il **presente report** specifica il **posizionamento dell'Ateneo** alla luce dei principali risultati relativi alle **quattro dimensioni di indagine del progetto**, brevemente descritte nel seguito.

Efficacia percepita

Anche detta **Customer Satisfaction (CS)**, questa dimensione di indagine è volta a misurare attraverso appositi questionari la soddisfazione rispetto ai **servizi amministrativi e di supporto** delle università da parte delle **tre principali categorie di stakeholder** dell'ateneo:

- **Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA)**, ai quali è somministrato il questionario DDA
- **Personale Tecnico-Amministrativo (PTA)**, al quale è somministrato il questionario PTA
- **Studenti**, ai quali è somministrato il questionario STUD, volto a rilevare la soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi amministrativi. Il questionario STUD è a sua volta distinto in due, per includere domande ad hoc per:
 - **studenti del I anno (STUD I)**, intesi come studenti iscritti al primo anno di laurea triennale e laurea a ciclo unico*, ai quali è somministrato il questionario STUD I, che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di orientamento in entrata**
 - **studenti degli anni successivi (STUD II)**, ai quali è somministrato il questionario STUD II che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di job placement e di internazionalizzazione**.

In aggiunta alle rilevazioni della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, all'interno della rilevazione dell'efficacia percepita è stata effettuata anche una rilevazione del **benessere organizzativo (BO)**, detto questionario BO, rivolto al personale interno all'ateneo, quale personale tecnico amministrativo.

*Si noti che non sono inclusi in questa rilevazione gli studenti del primo anno di laurea magistrale, ai quali è somministrato il questionario per studenti degli anni successivi, detto «questionario STUD II».

Efficienza e costi

Questa dimensione di indagine è volta alla **misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi** in termini di **costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE)**. L'analisi viene condotta in **modo gerarchico** misurando dapprima le **risorse complessive** per l'ateneo, poi le risorse associate a **ciascun servizio amministrativo** (da questa edizione, complessivamente 46 servizi), a loro volta costituiti da un **set di attività**. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali **personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER)**.

Laboratori sperimentali

Queste dimensioni d'indagine corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** definiti di anno in anno sulla base dell'**individuazione di temi rilevanti** per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due **laboratori sperimentali**:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**», che si è posto l'obiettivo di analizzare gli impatti del **PNRR sui servizi amministrativo-gestionali**, mappando le **scelte organizzative, opportunità e rischi associati alla gestione delle progettualità legate al PNRR**.
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**», che si è posto l'obiettivo di analizzare anche attraverso indici le principali fonti di finanziamento (proventi) e di utilizzo delle risorse (costi) per attivare una riflessione critica ed un confronto tra gli atenei ed evidenziare possibili margini di miglioramento della performance economico-finanziaria degli atenei.

Si veda la sezione conclusiva «Appendici» per ulteriori informazioni sulle metodologie utilizzate in ciascuna dimensione di indagine del progetto GP.

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

EFFICACIA PERCEPITA E EFFICIENZA

In entrambe le rilevazioni tradizionali, ovvero efficacia percepita ed efficienza, vengono rilevate le **cinque macro-categorie** di servizi mostrate in questa tabella, ovvero **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**.

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

Nelle slide successive sono riportate:

- le **analisi di efficacia percepita**, che includono le **percezioni dei vari stakeholder** per i servizi associati alle macro-categorie;
- le **analisi di efficienza**, riferite ai **costi** relativi alle macro-categorie;
- il **cruscotto integrato** delle analisi di **efficacia percepita** e di **efficienza**.

Nella **seconda colonna** è riportato il dettaglio delle **3 categorie di stakeholder** per cui è rilevata l'efficacia percepita, ovvero Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) e studenti, sia del primo anno (STUD I) che degli anni successivi (STUD II). Tra le parentesi si indica il nome del servizio così come presentato nelle slide di dettaglio dell'efficacia percepita che seguono.

La **terza colonna** riporta la **metrica del costo unitario** della macro-categoria, calcolato dividendo i costi complessivi dei servizi (PD+COLL+SER+SIOPE) riferiti a ciascuna macro-categoria (il cui dettaglio è descritto nelle note metodologiche) per il relativo driver.

Codice Ateneo ▾

A32 ▾

Dimensione ▾

Grandi ▾

A32

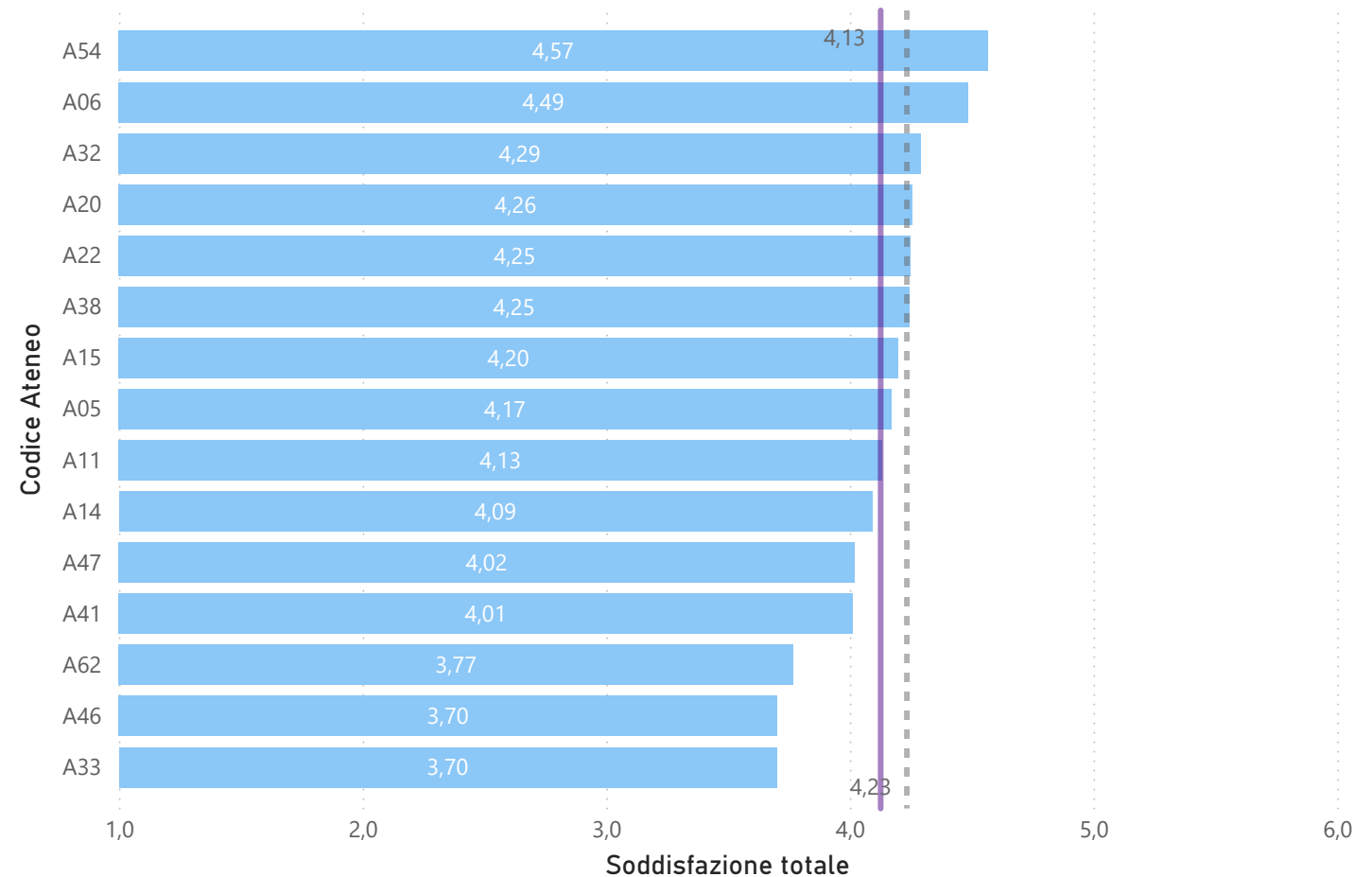
Codice Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

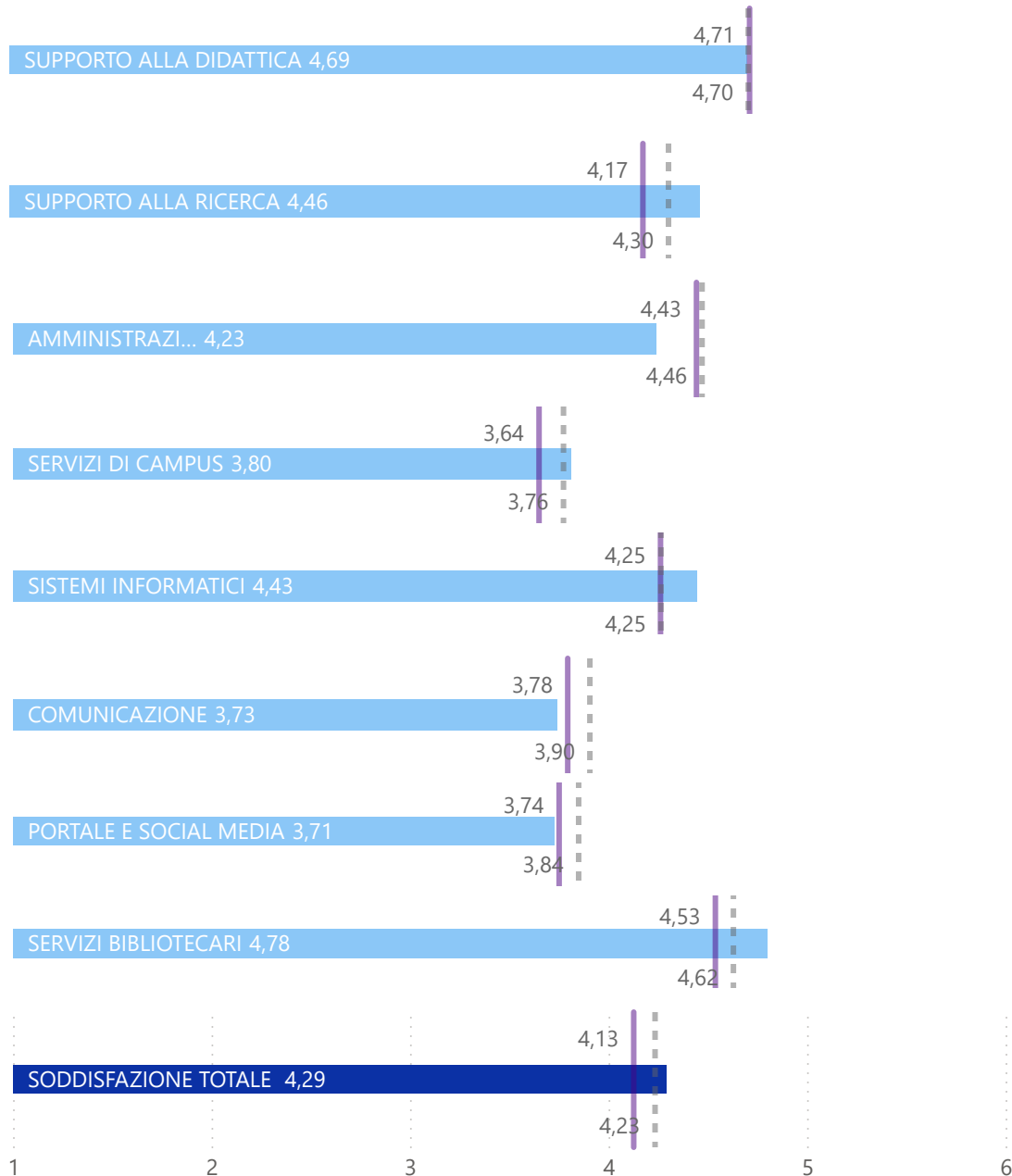
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

Codice Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene complessivamente soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

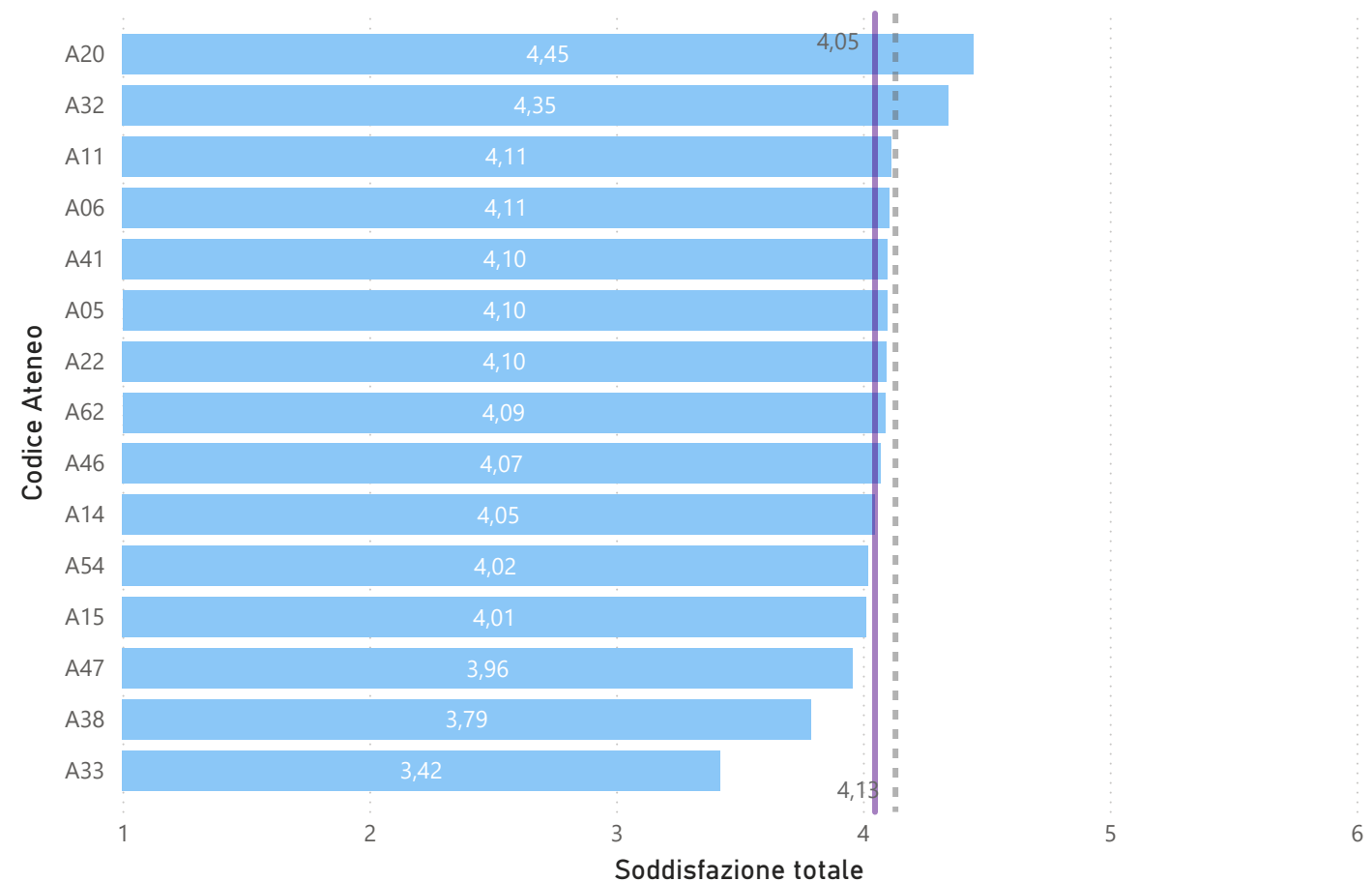
Codine Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

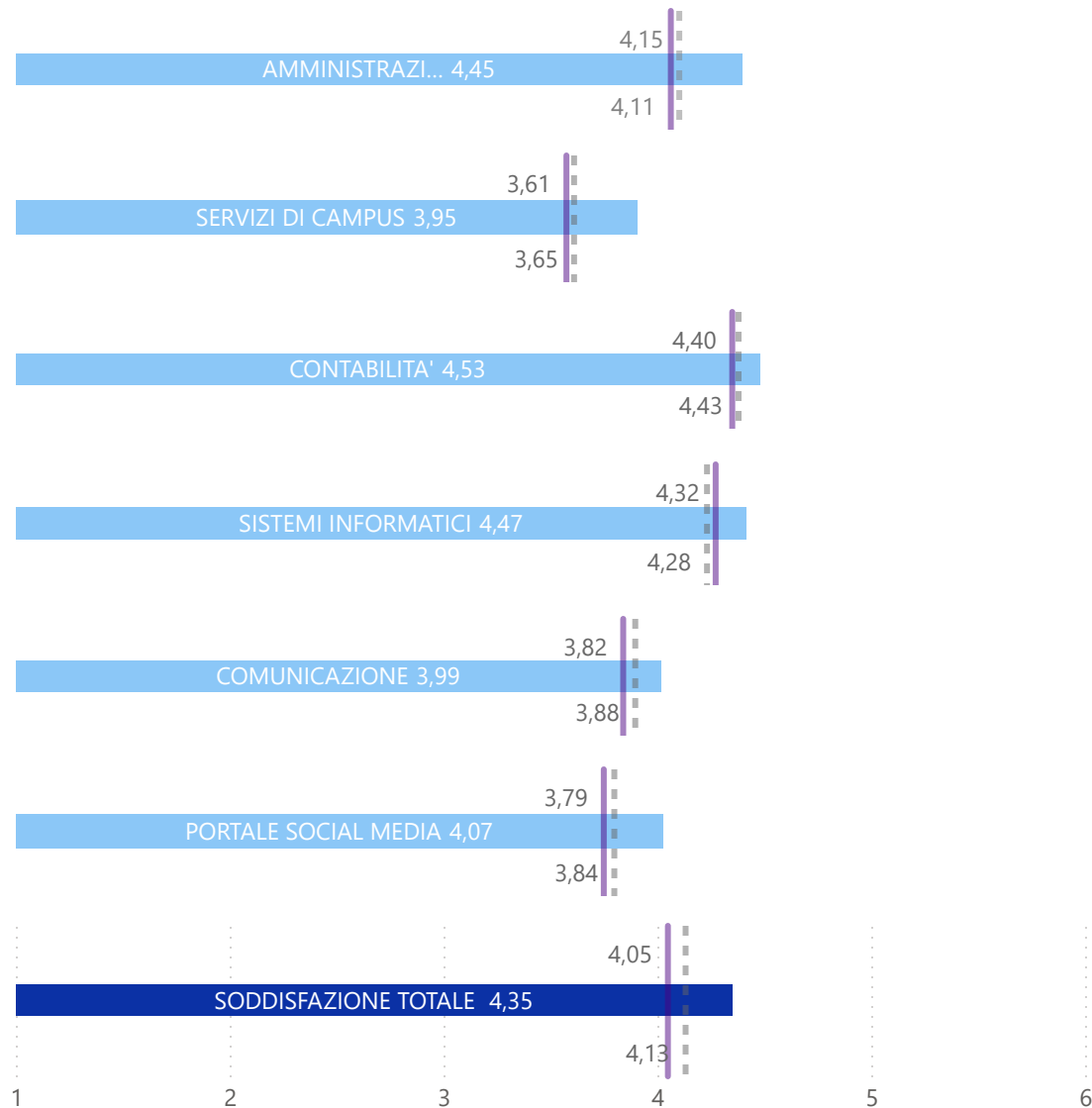
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

Codice Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate, il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice ateneo ▾

A32 ▾

Dimensione ▾

Grandi ▾

A32

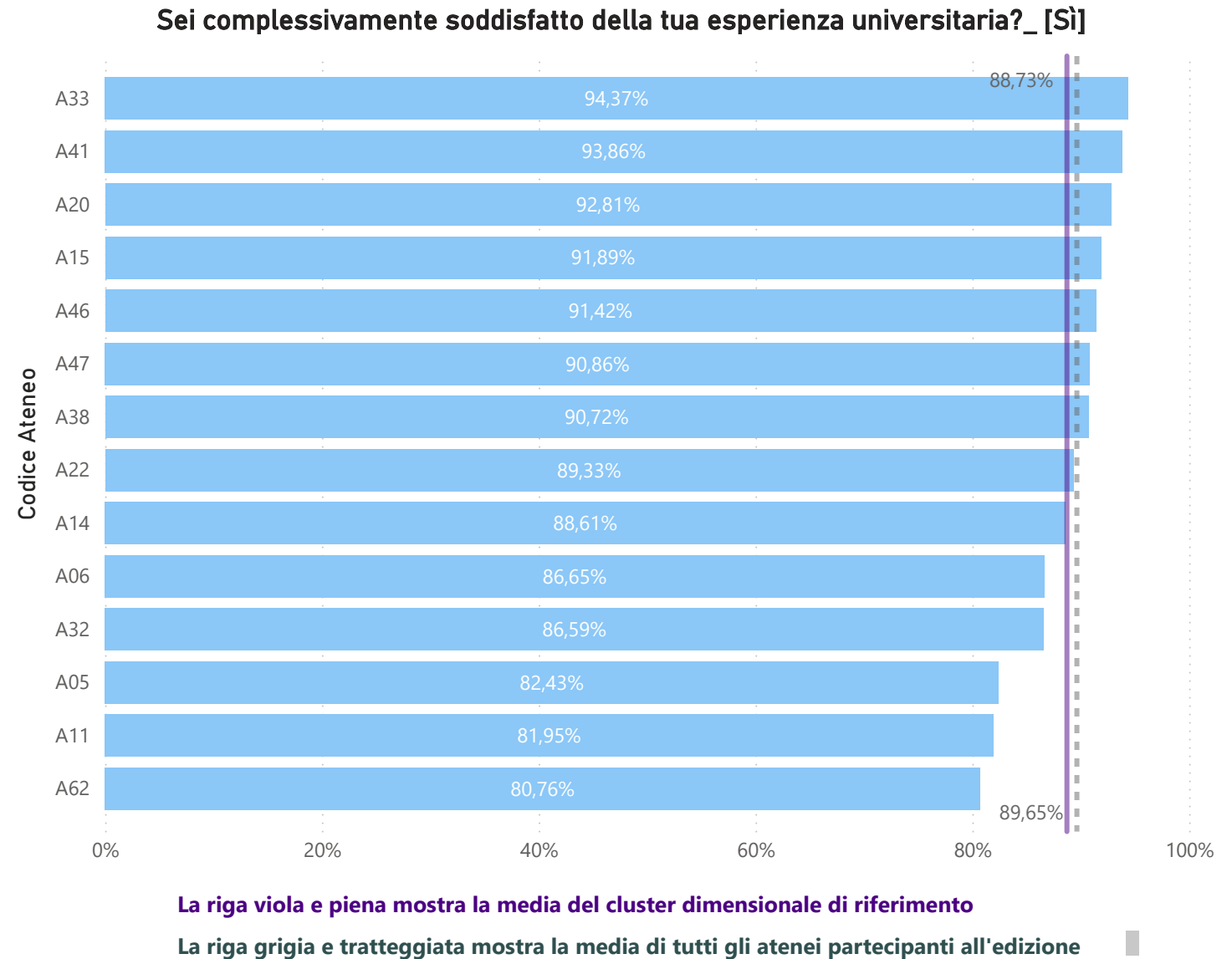
Codice Ateneo

Grandi

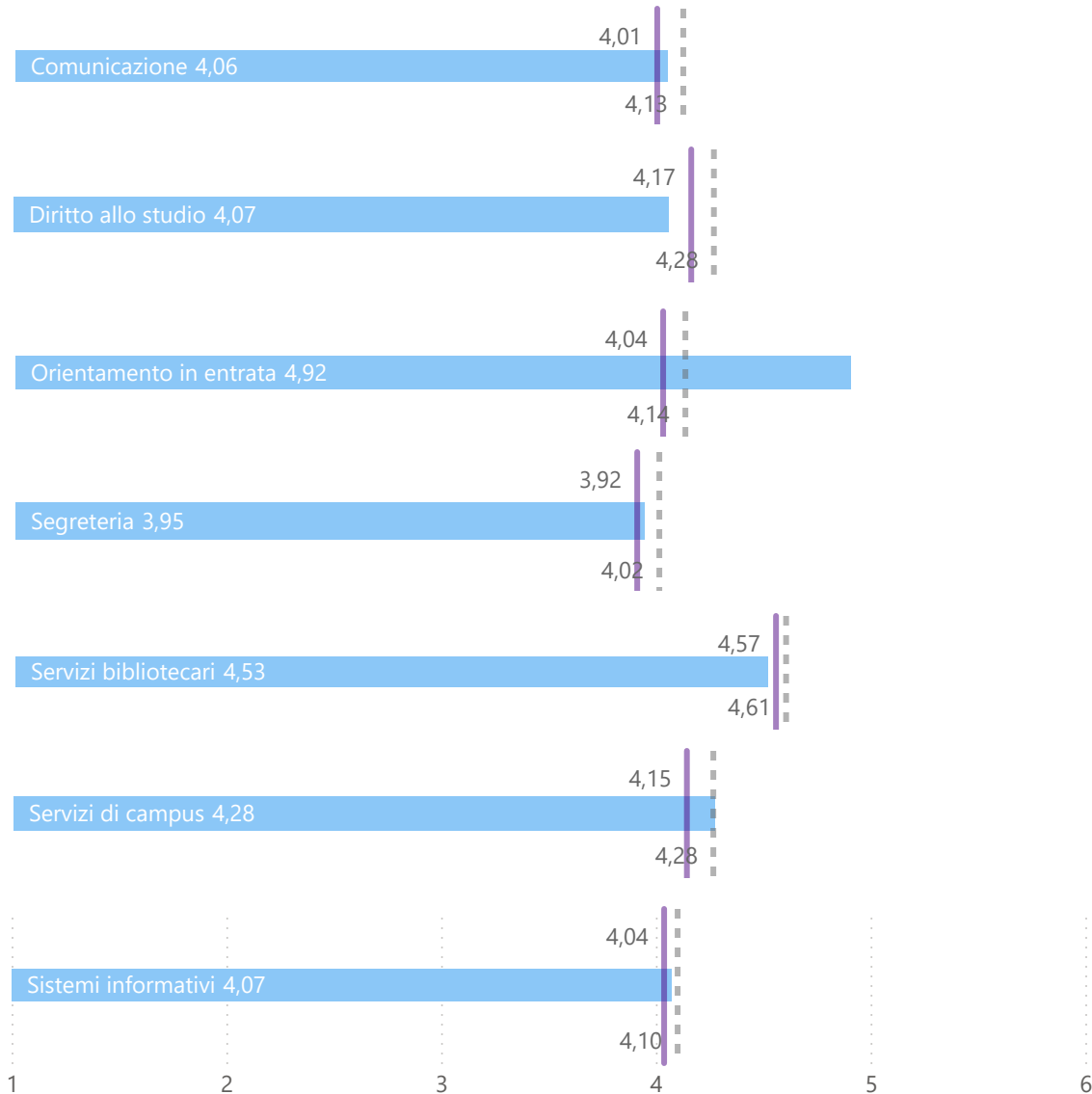
Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD I: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Si].



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento
 La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

Codice Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla **soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi** (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti nell'anno** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello **stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD I: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

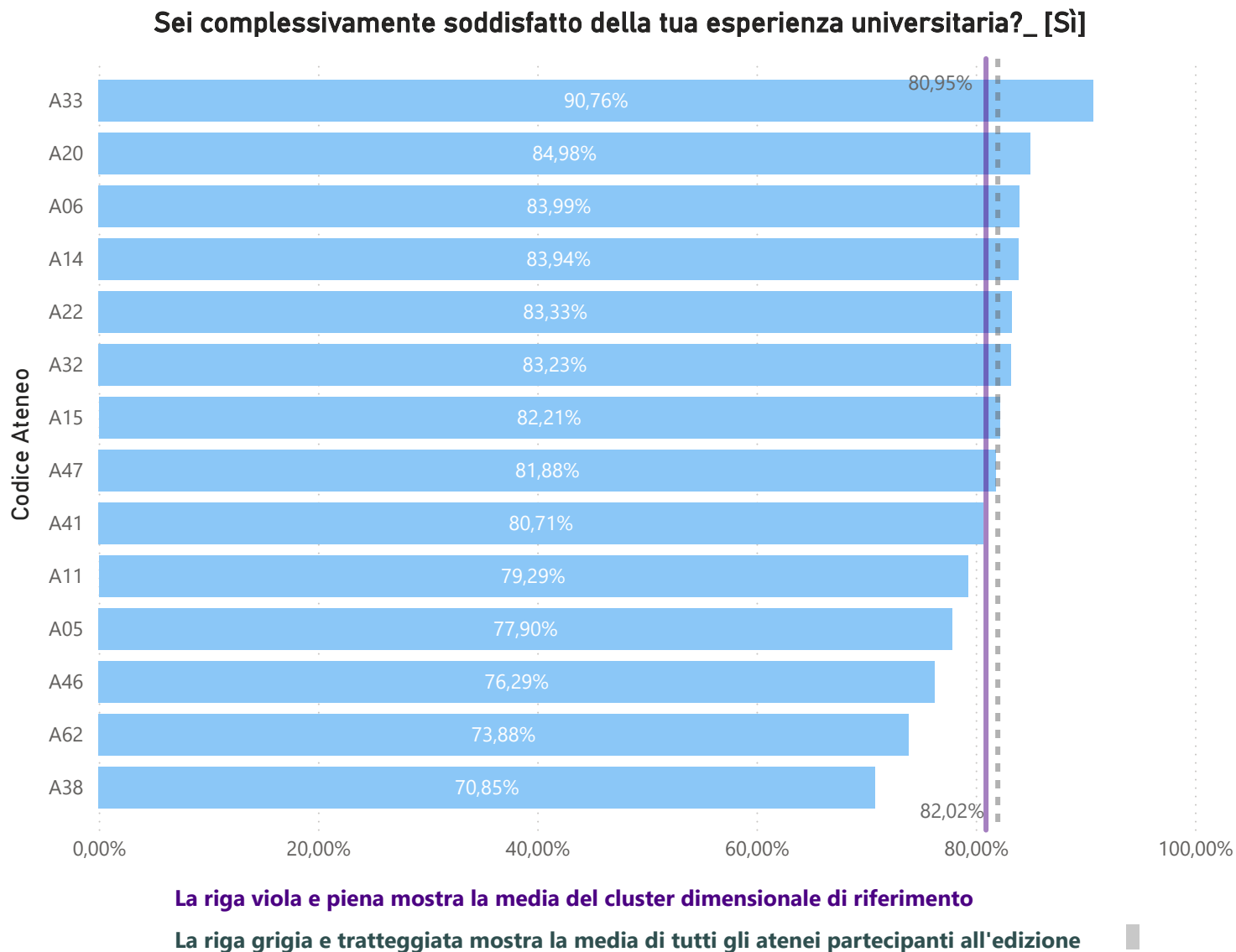
Codice Ateneo

Grandi

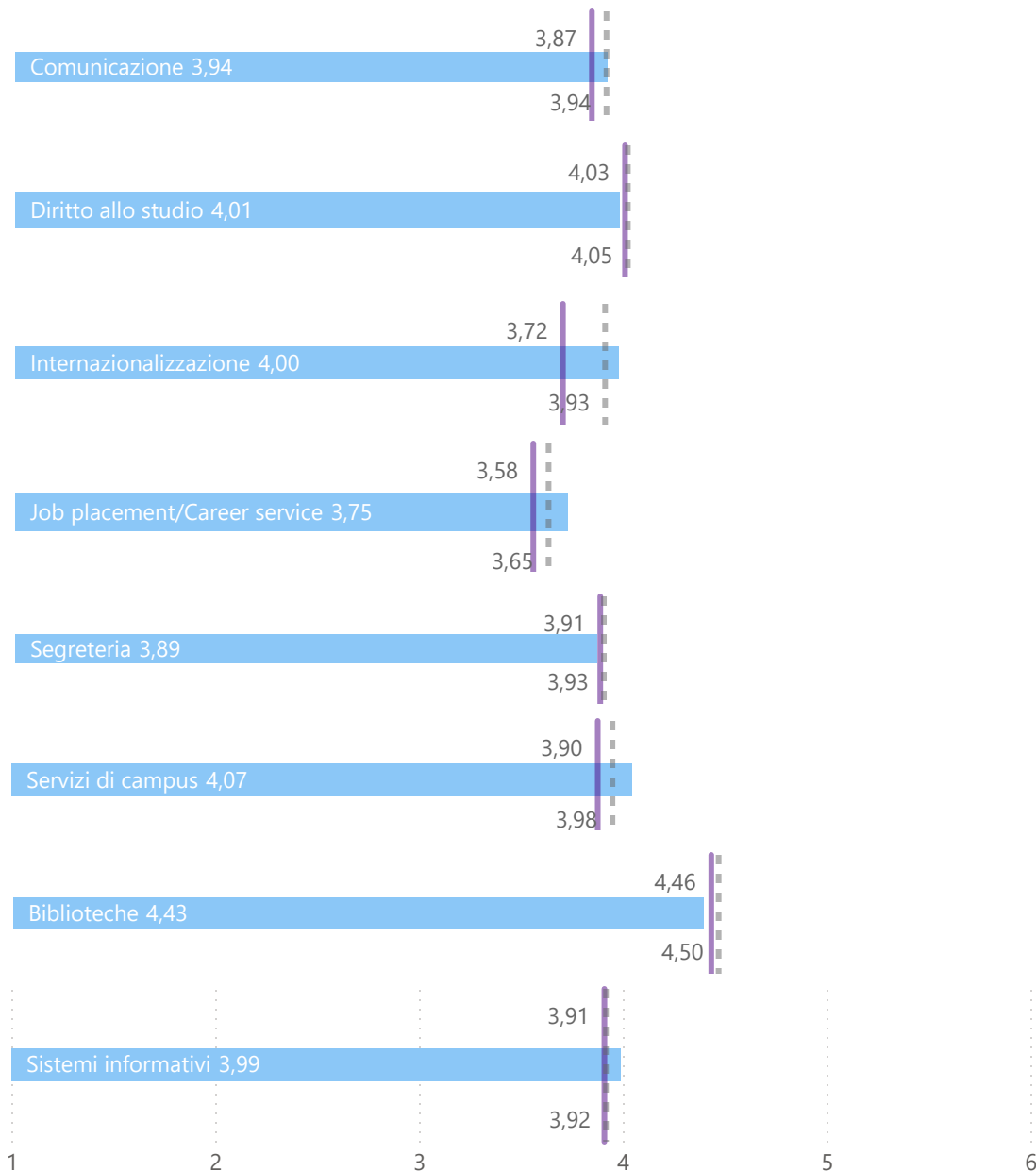
Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II anno**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD II: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Sì].



Codice Ateneo

A32

Dimensione

Grandi

A32

Codice Ateneo

Grandi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia piena) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola tratteggiata).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD II: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

ID

A32

Dimensione

grandi

La figura a destra riporta in azzurro il valore del **costo unitario** complessivo dell'ateneo (calcolato come rapporto tra costo complessivo PD+COLL+SER e il numero di iscritti al I e II livello) in questa edizione ed in quella precedente. La **variazione percentuale del costo unitario** rispetto all'anno scorso è poi espressa numericamente a destra dello stesso grafico. In blu scuro, invece, è fornito il dato medio per cluster di atenei di simili dimensioni.

Sotto a questa didascalia, invece, sono riportati rispettivamente l'**incidenza dei costi** del personale strutturato (PD) rispetto al totale dei costi mappati nella rilevazione di efficienza (PD, COLL, SER e SIOPE), e il livello di accentramento dell'ateneo.

Incidenza costi PD [%]

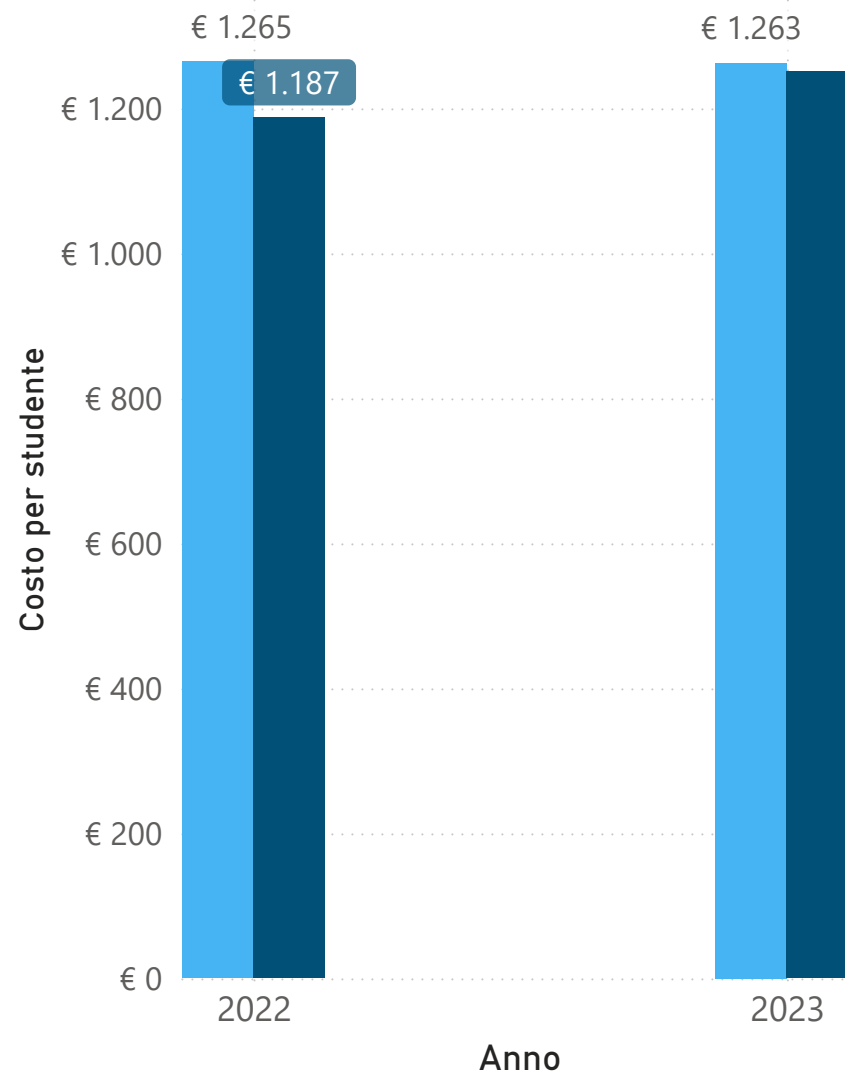
67,9%

Accentramento [%]

72,7%

Costo unitario totale

● Ateneo ● Media cluster dimensionale



A32

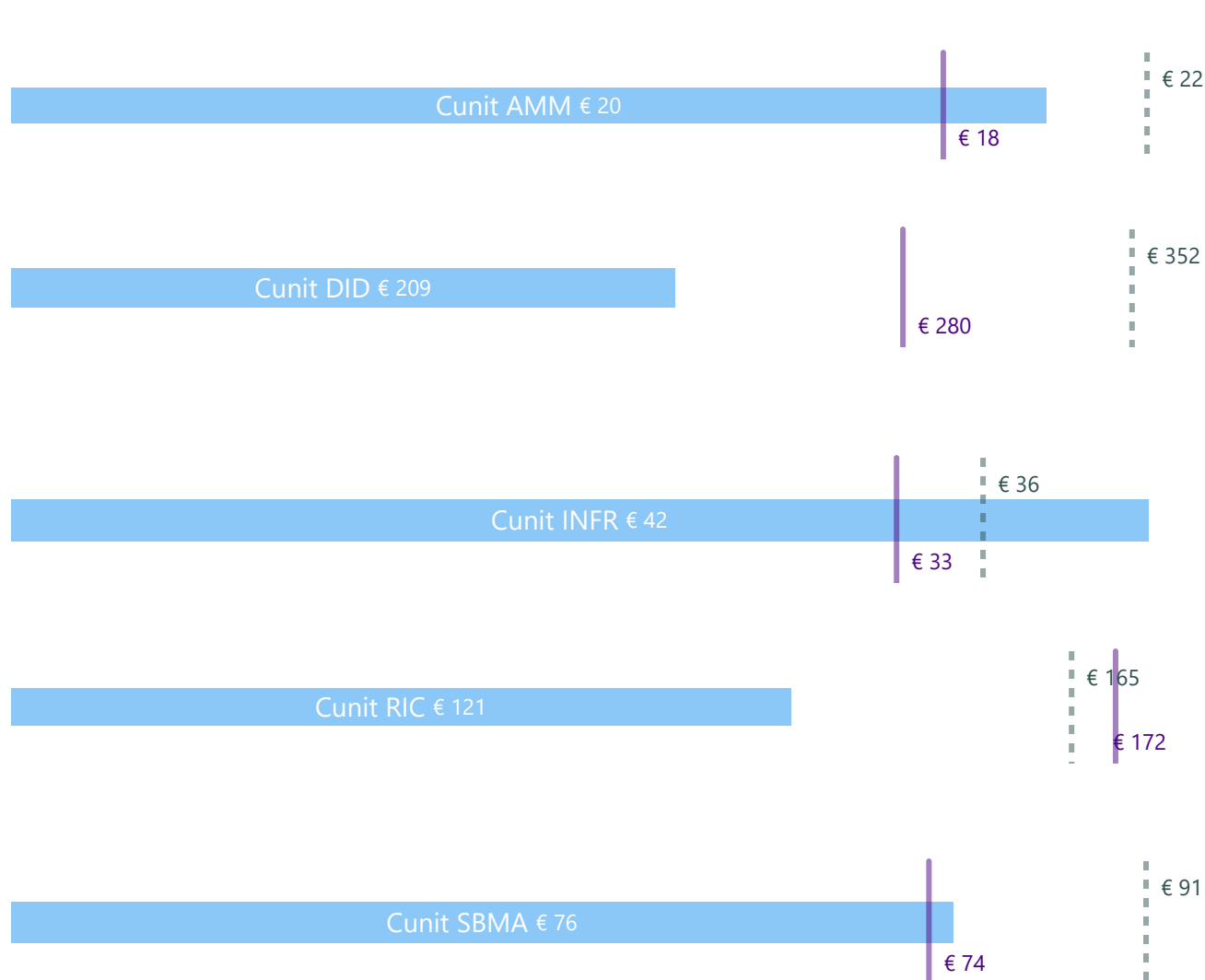
Codice Ateneo

grandi

Cluster Dimensionale

Variazione Cunit tot

-0,16%



Anno

2023

ID

A32

Dimensione

grandi

A32

Codice Ateneo

grandi

Cluster Dimensionale

Le barre azzurre riportano per l'Ateneo i valori dei **costi unitari** relativi alle cinque macro-aree principali rilevate nel protocollo di efficienza. Tale dato si può confrontare con il **costo unitario medio** degli Atenei con dimensioni simili (linea viola piena) ed il costo unitario medio del totale degli Atenei (linea grigia tratteggiata).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Incidenza costi delle macro-aree

● Media complessiva atenei ● Media cluster ● Incidenza Ateneo

Anno

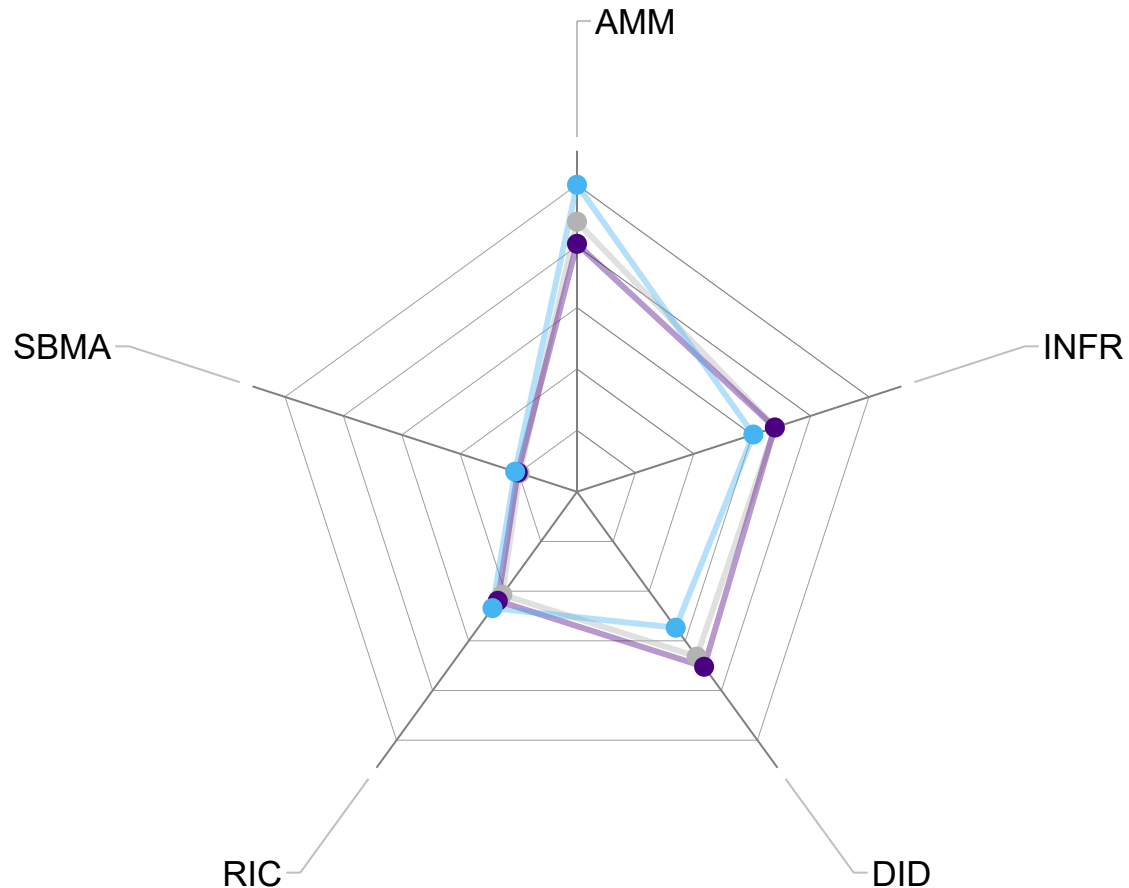
2023

ID

A32

Dimensione

grandi



A32

Codice Ateneo

grandi

Cluster Dimensionale

La figura riporta in azzurro per l'Ateneo l'**incidenza percentuale** di ciascuna macro-area rispetto al totale dei costi (PD+COLL+SER). Tale dato si può confrontare con l'incidenza media degli atenei nello stesso cluster dimensionale (linea viola) e l'incidenza media del totale degli atenei (linea grigia).

La riga viola mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione corrente.

ID	A32				
macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	Benchmark totale	Scostamento % (totale)
Amministrazione					
Costi unitari	20,30	18,29	11,01%	22,29	-8,90%
CS DDA	4,23	4,43	-4,62%	4,46	-5,15%
CS PTA	4,45	4,11	8,22%	4,15	7,12%
Didattica					
Costi unitari	208,80	280,42	-25,54%	352,46	-40,76%
CS DDA	4,69	4,71	-0,32%	4,69	-0,02%
CS STUD1	3,95	3,92	0,82%	4,02	-1,79%
CS STUDSUCC	3,89	3,91	-0,46%	3,93	-0,92%
Infrastrutture e servizi di campus					
Costi unitari	42,44	33,06	28,38%	36,29	16,96%
CS DDA	3,80	3,64	4,39%	3,76	1,05%
CS PTA	3,95	3,61	9,27%	3,65	8,07%
CS STUD1	4,28	4,15	3,11%	4,28	0,13%
CS STUDSUCC	4,07	3,90	4,34%	3,98	2,43%
Ricerca					
Costi unitari	121,47	172,10	-29,42%	165,24	-26,49%
CS DDA	4,46	4,17	6,85%	4,31	3,55%
Servizi bibliotecari e museali					
Costi unitari	75,69	73,76	2,62%	91,21	-17,01%
CS DDA	4,78	4,53	5,72%	4,62	3,58%
CS STUD1	4,53	4,57	-0,82%	4,61	-1,84%
CS STUDSUCC	4,43	4,46	-0,85%	4,50	-1,65%

ID
A32Dimensione
grandi

A32

Codice Ateneo

grandi

Cluster dimensionale

Il cruscotto integrato riunisce, per ciascuna delle 5 macro-aree, il dato di **efficienza (costo unitario)** e quello di **efficacia percepita (CS)**, per ciascuno degli stakeholder per cui la macro-area è rilevata.

Il valore dell'Ateneo/Scuola è messo a confronto con due dati di benchmark:

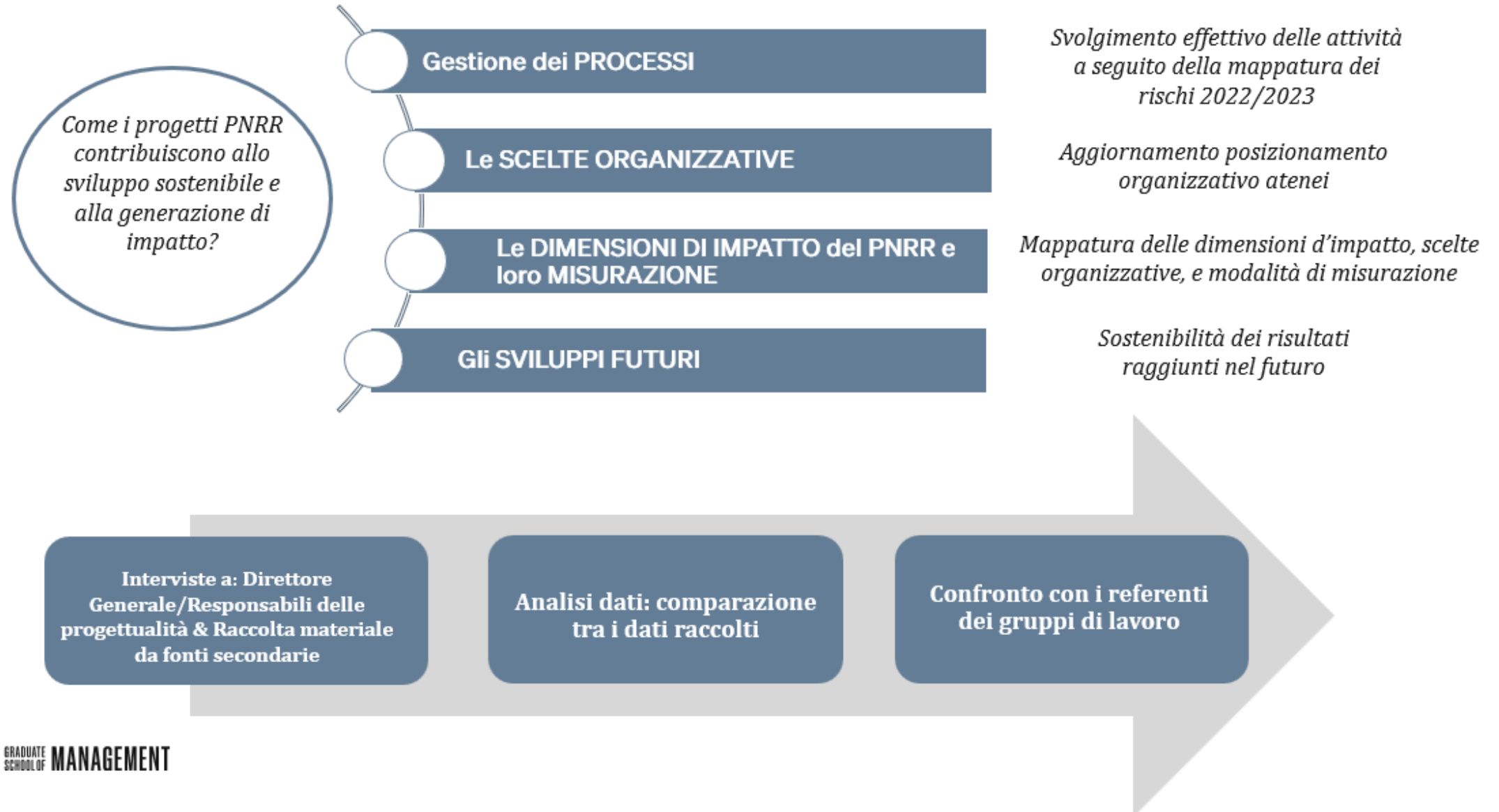
- la media del cluster dimensionale di riferimento (Benchmark cluster)
- la media di tutti i partecipanti (Benchmark totale)

Accanto a ciascuna colonna di benchmark è riportato lo scostamento percentuale tra l'Ateneo/Scuola e il valore di benchmark corrispondente, evidenziando in rosso le prestazioni sotto-media (costo superiore o CS inferiore) ed in verde le prestazioni superiori (costo inferiore o CS superiore).

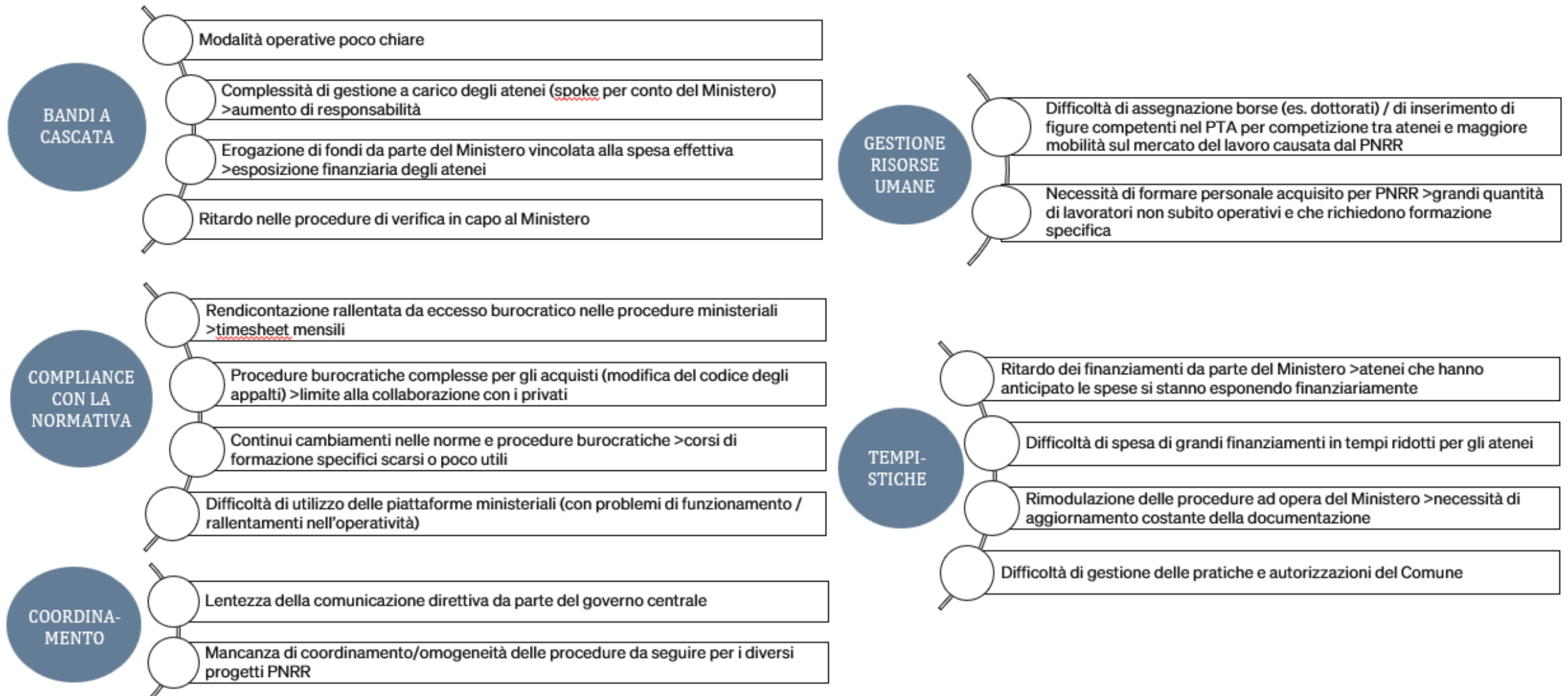
**LABORATORIO PNRR 2023/24
&
LABORATORIO BILANCIO**

LABORATORIO PNRR 2023/24

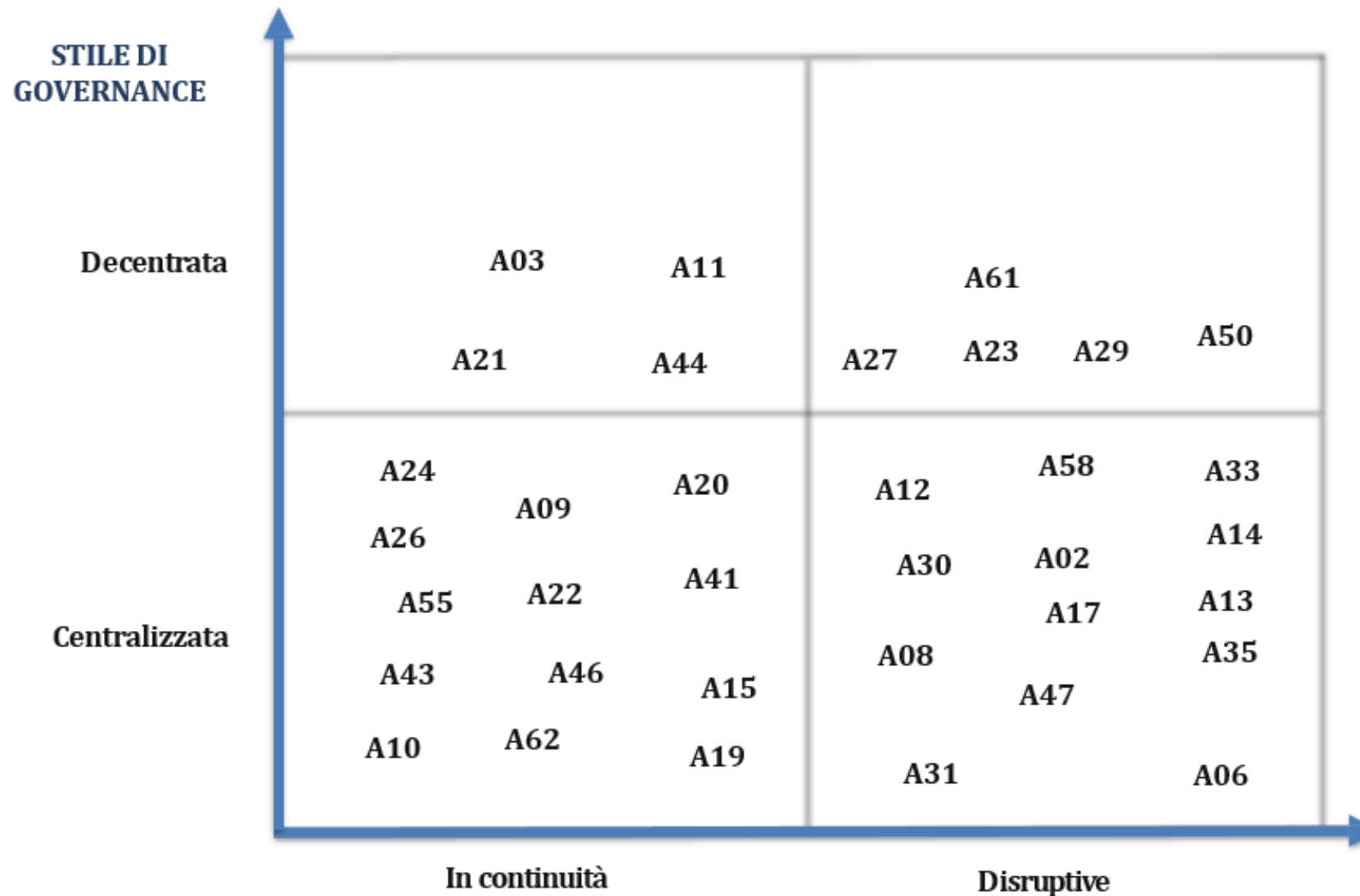
OBIETTIVI DI RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO



LE CRITICITA' EMERSE: UN ANNO DOPO



IL POSIZIONAMENTO DEGLI ATENEI



- 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).

IMPATTI RISCONTRATI & MISURAZIONE

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 RISCONTRATI & MISURAZIONE

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.

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.

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.

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**

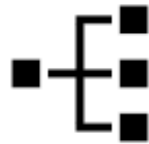
Inserire a lungo termine PTA e personale di ricerca nell'ateneo.

**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.

LABORATORIO BILANCIO

ASPETTI METODOLOGICI: DATASET E 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)

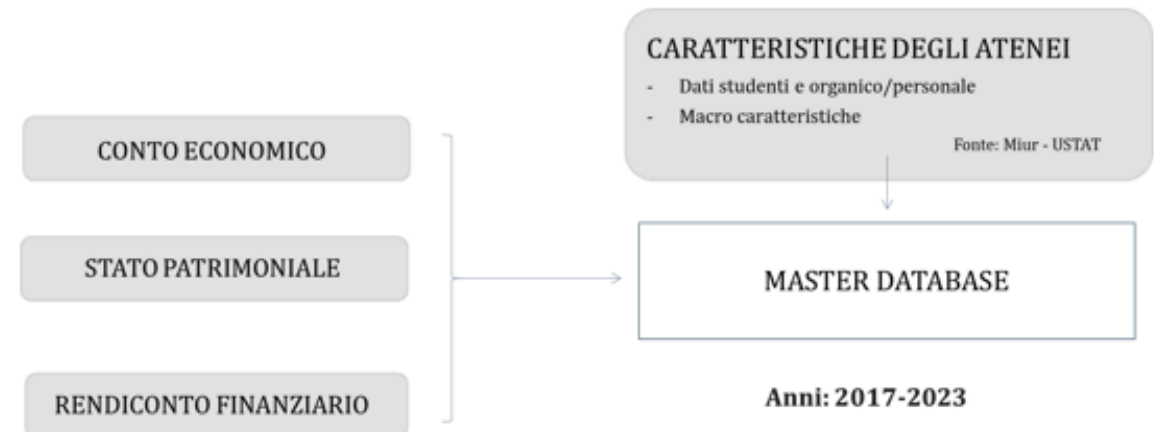
Conto economico: Riclassificazione ispirata al modello «*valore della produzione e valore aggiunto*»

- ▶ Valore Aggiunto (VA);
- ▶ Margine Operativo Lordo (MOL);
- ▶ Risultato (Operativo e Straordinario) e Risultato di Esercizio,

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.



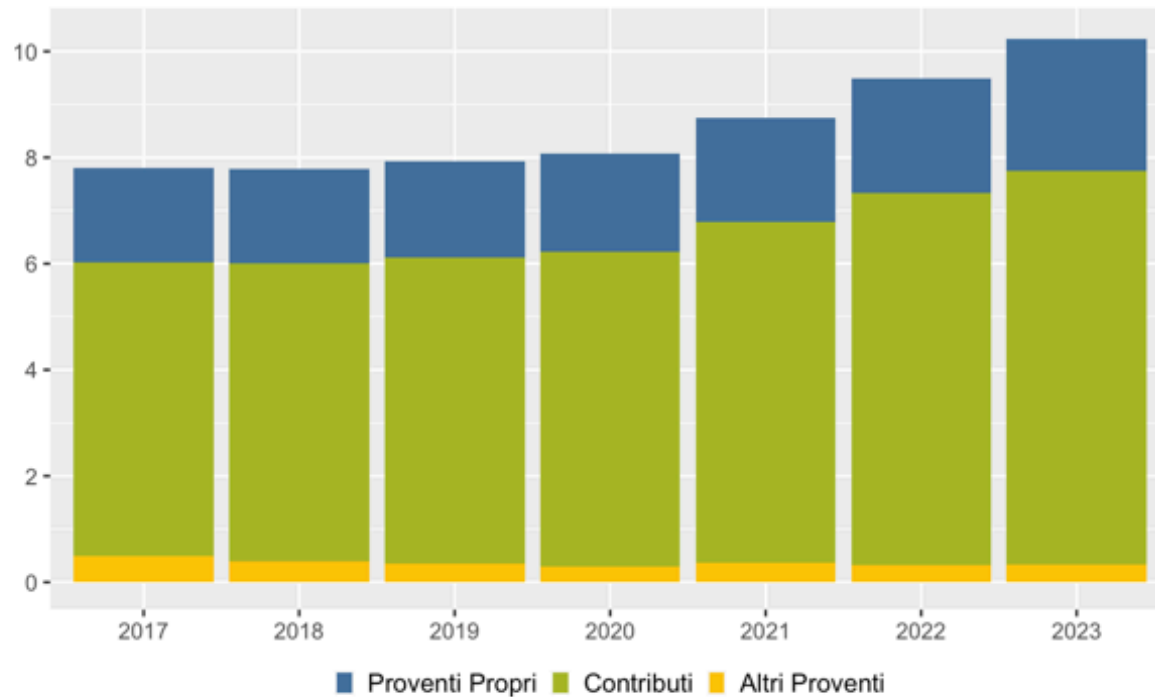
- Donna (2024), L'università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani.
- Coran, Donna, Sostero (2023) Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano
- Sostero and Coran (2020) Il bilancio degli atenei: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

ANALISI DEI PROVENTI

La figura a sinistra mostra l'evoluzione dei proventi operativi, suddivisi per categorie dal 2017 al 2023. Ogni barra rappresenta un anno, con segmenti colorati che indicano la composizione delle diverse tipologie di proventi.

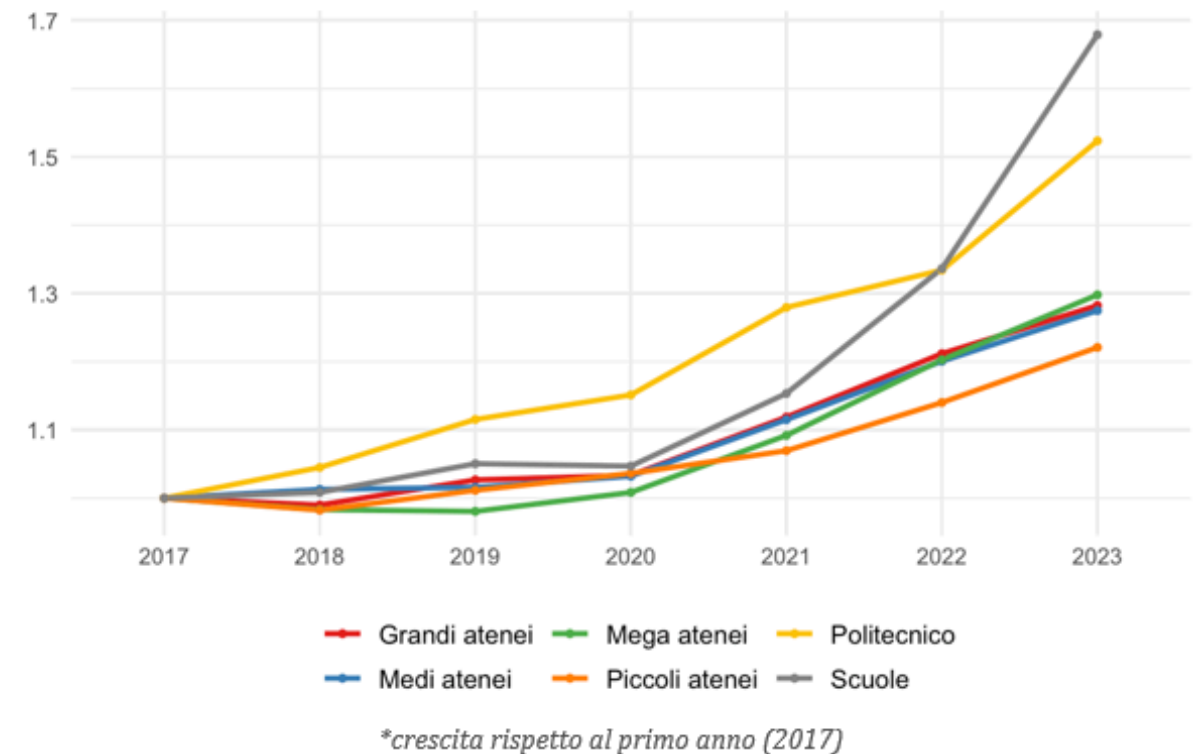
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei proventi rispetto al 2017, distinguendo per le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione proventi operativi per anno



*valori in miliardi di euro

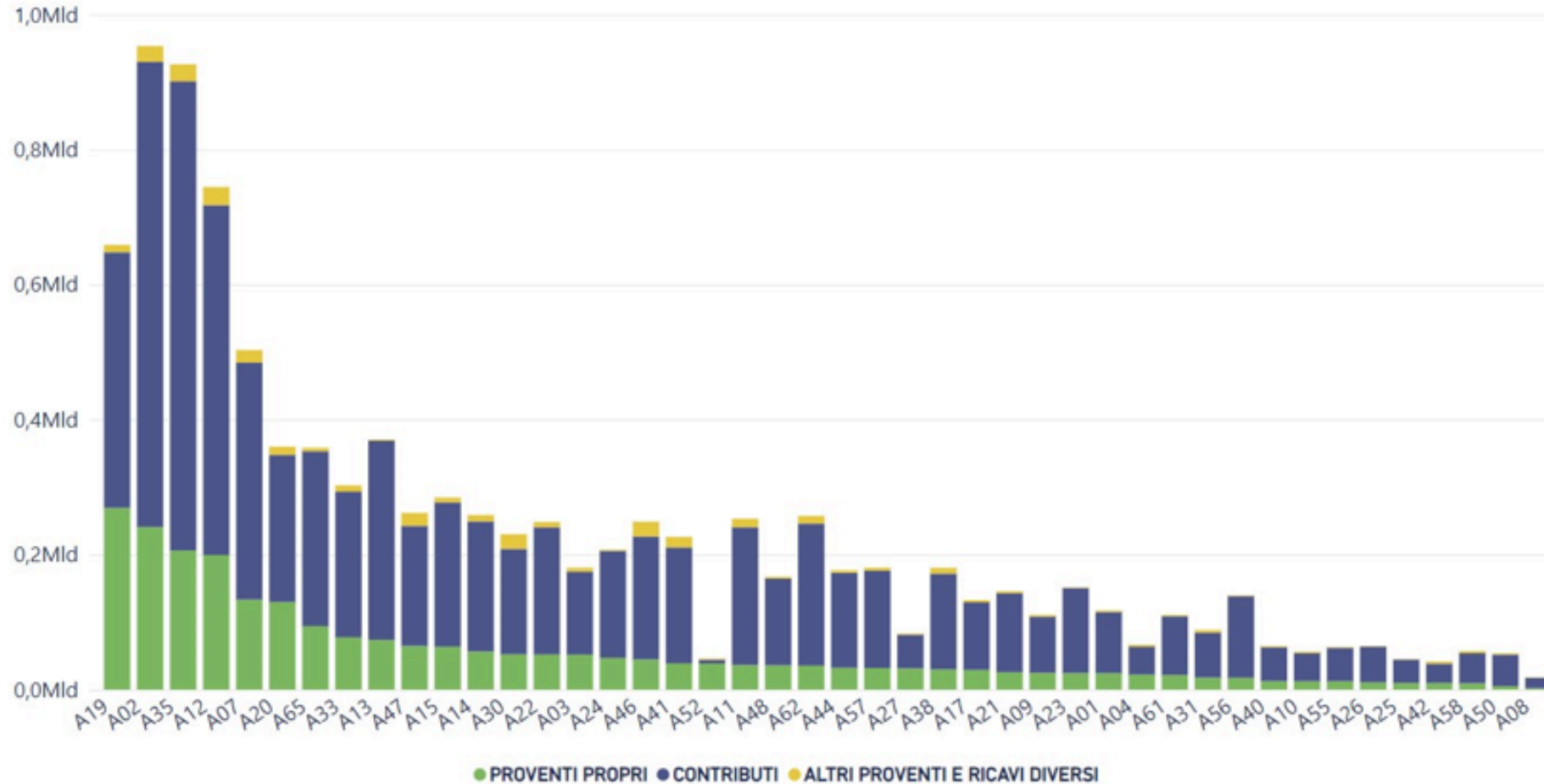
Crescita dei proventi operativi per tipologia e dimensione



*crescita rispetto al primo anno (2017)

ANALISI DEI PROVENTI - COMPOSIZIONE PROVENTI 2023

Composizione dei proventi per ateneo (2023)

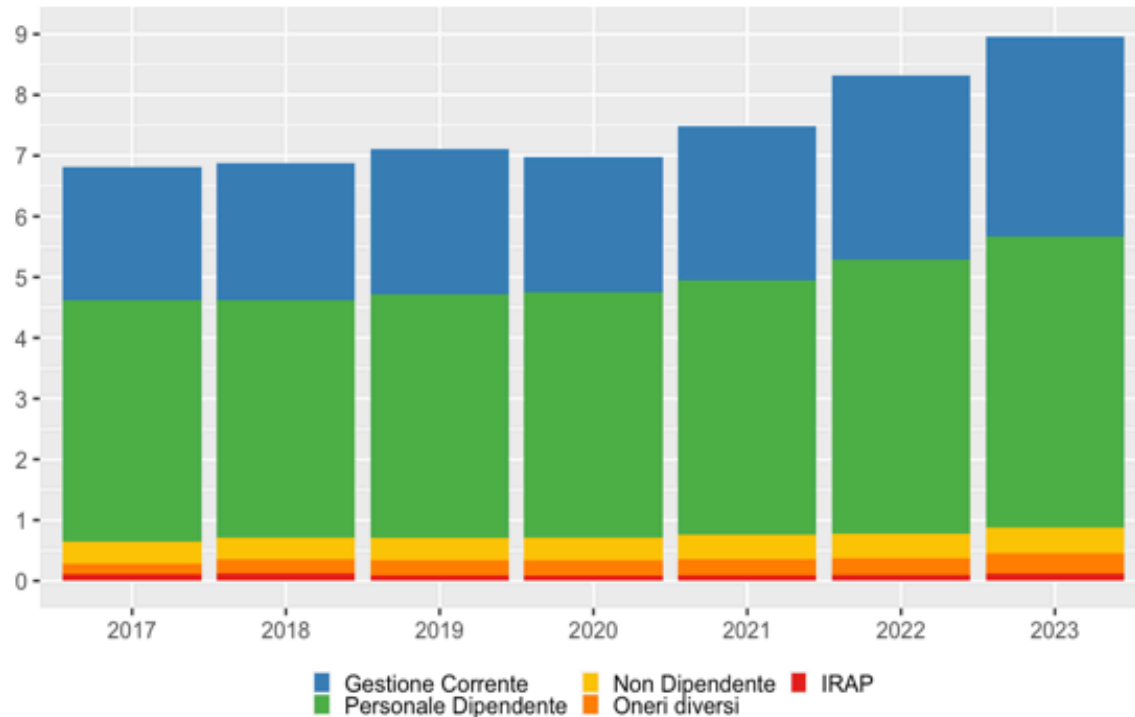


ANALISI DEI COSTI

Il grafico a sinistra mostra l'andamento complessivo dei costi, suddivisi per tipologia dal 2017 al 2023. Le barre colorate rappresentano i costi di ciascuna categoria.

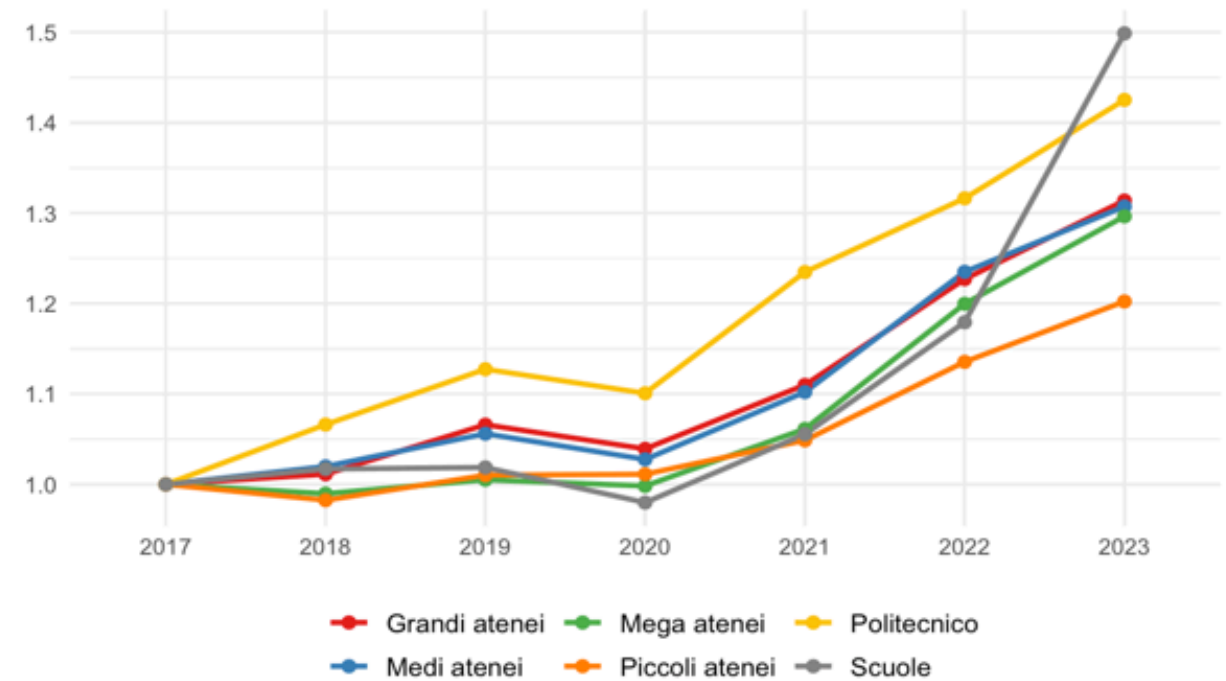
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei costi rispetto al 2017, distinguendo le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione dei costi per anno



**valori in miliardi di euro*

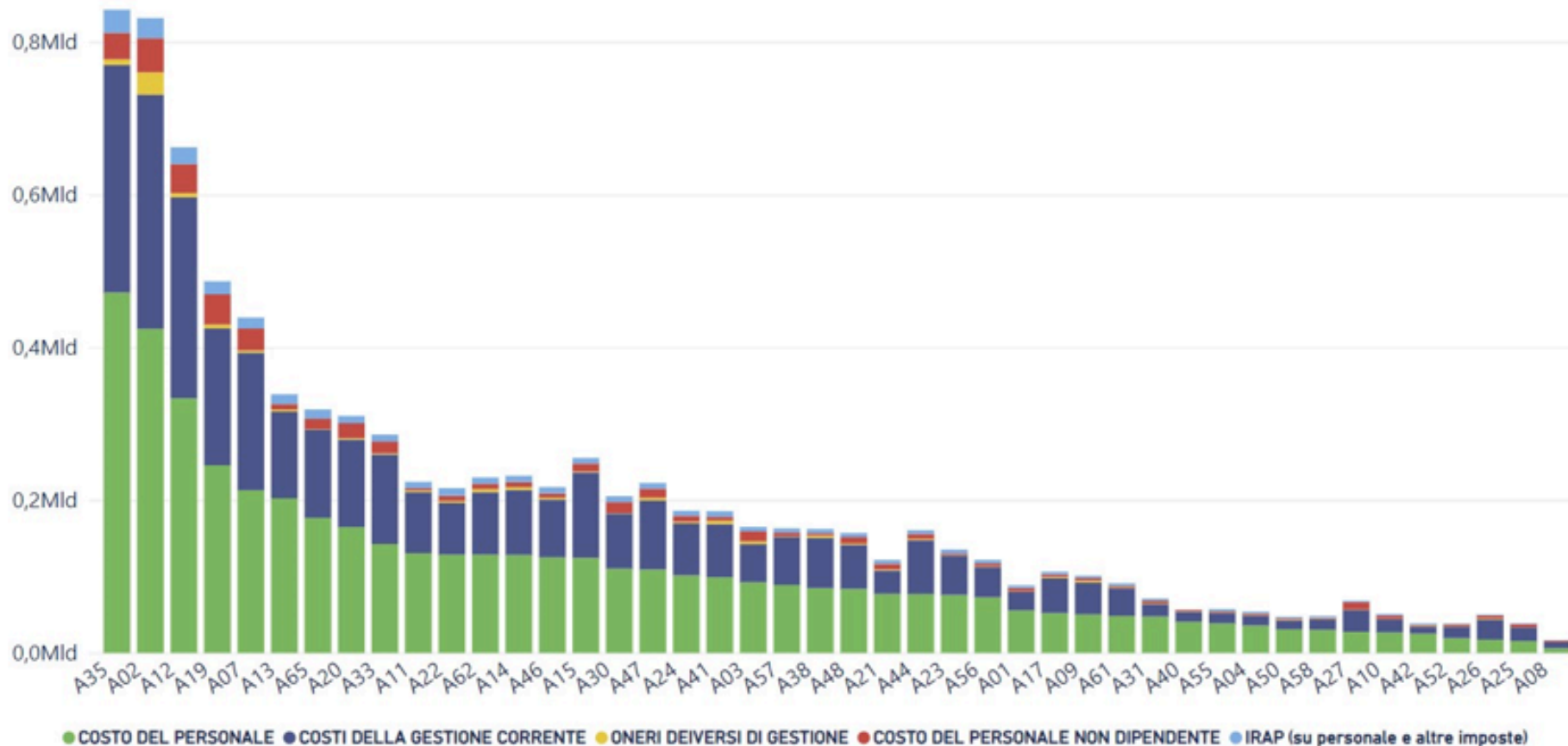
Crescita dei costi per tipologia e dimensione



**crescita rispetto al primo anno (2017)*

ANALISI DEI COSTI - COMPOSIZIONE COSTI 2023

Composizione dei costi per ateneo (2023)

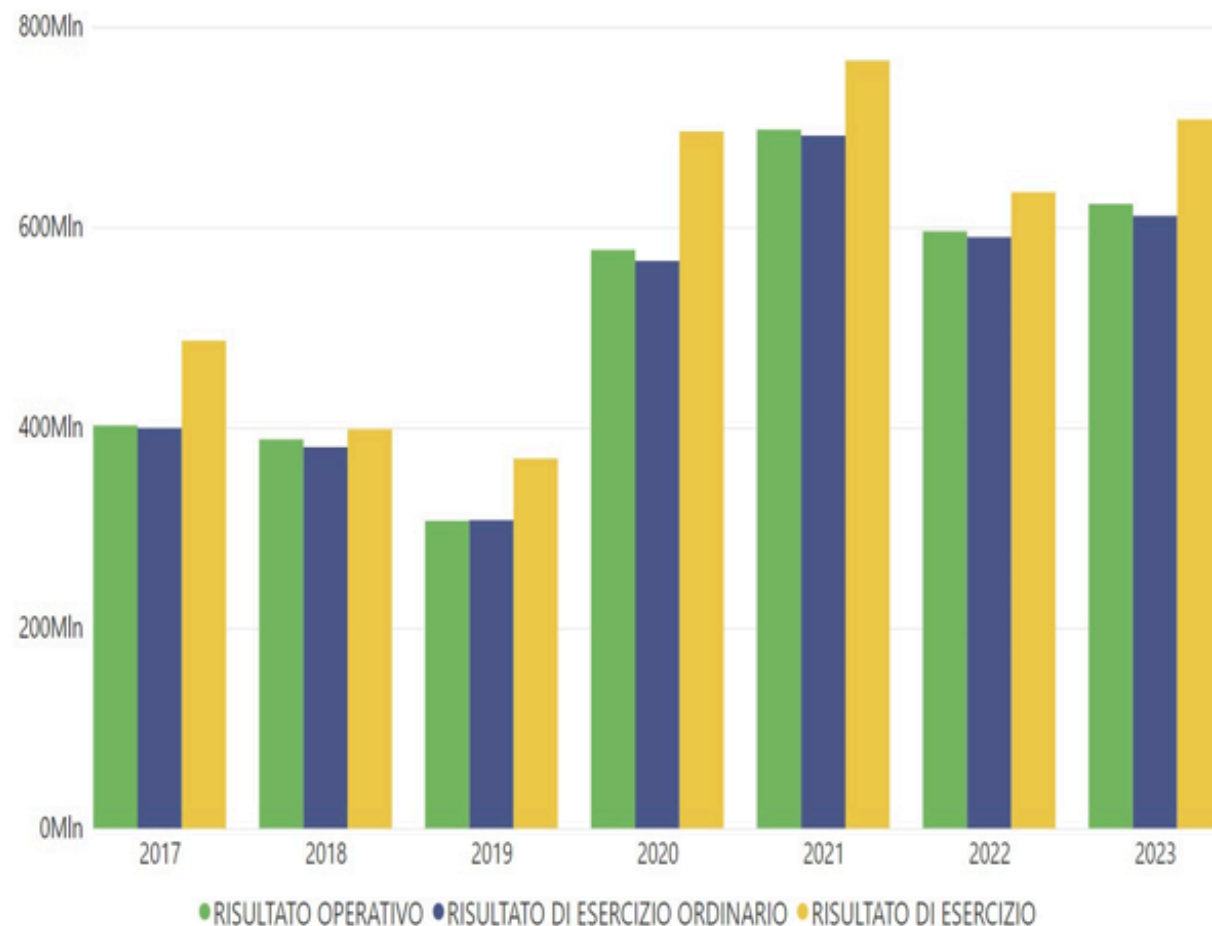


La figura mostra la ripartizione dei costi del 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto.

Ogni barra rappresenta un ateneo e distingue tra le principali voci di spesa: costo del personale dipendente, costi della gestione corrente, oneri diversi di gestione, costo del personale non dipendente e IRAP.

RISULTATO DI ESERCIZIO

Risultato di esercizio per anno (aggregato GP)

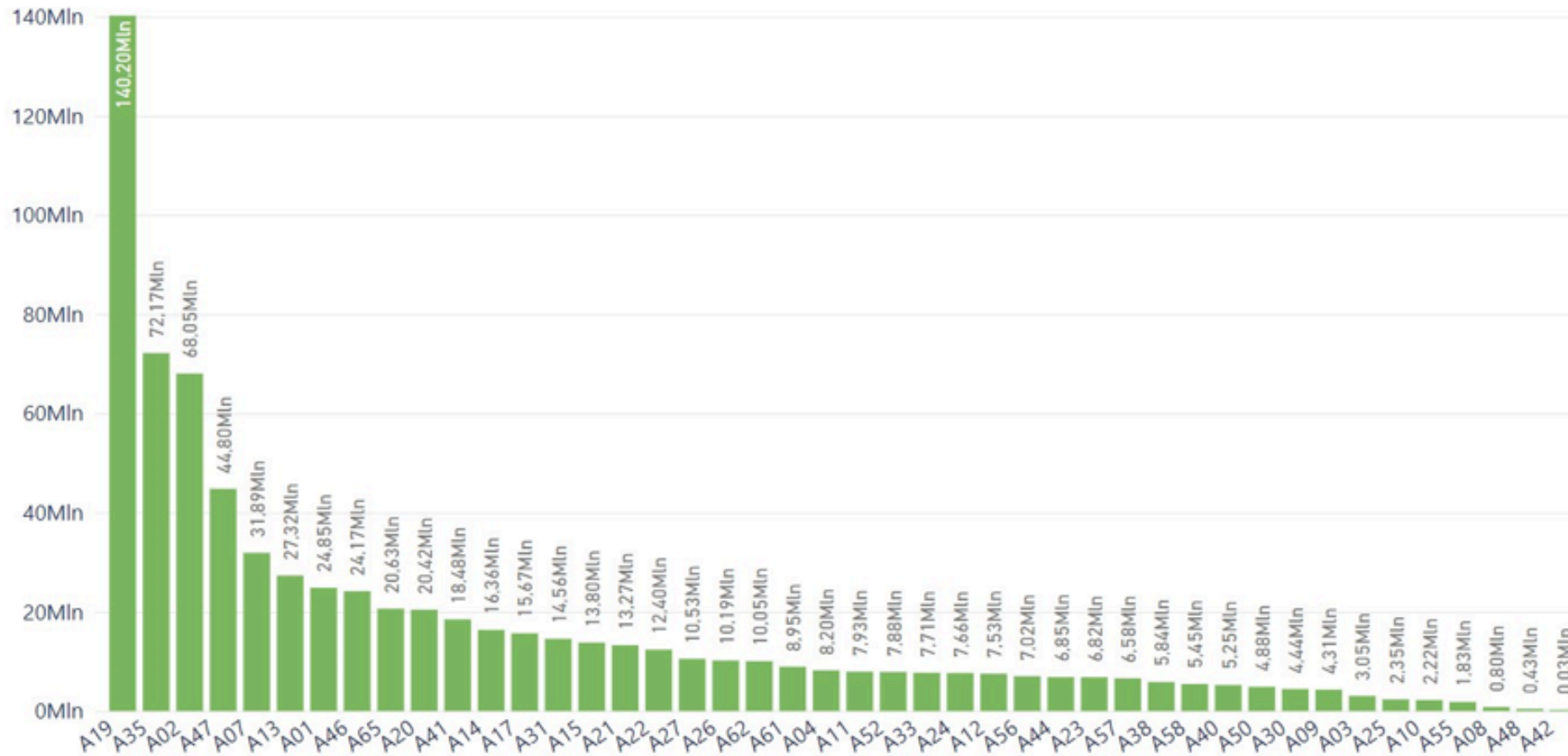


La figura illustra l'andamento del risultato di esercizio annuale aggregato dal 2017 al 2023. Vengono inoltre riportati:

- **Risultato operativo:** calcolato al netto dei proventi e oneri finanziari, e delle rettifiche di valore delle attività finanziarie.
- **Risultato di esercizio ordinario:** al netto dei proventi e oneri straordinari.

RISULTATO DI ESERCIZIO 2023

Risultato di Esercizio (2023)

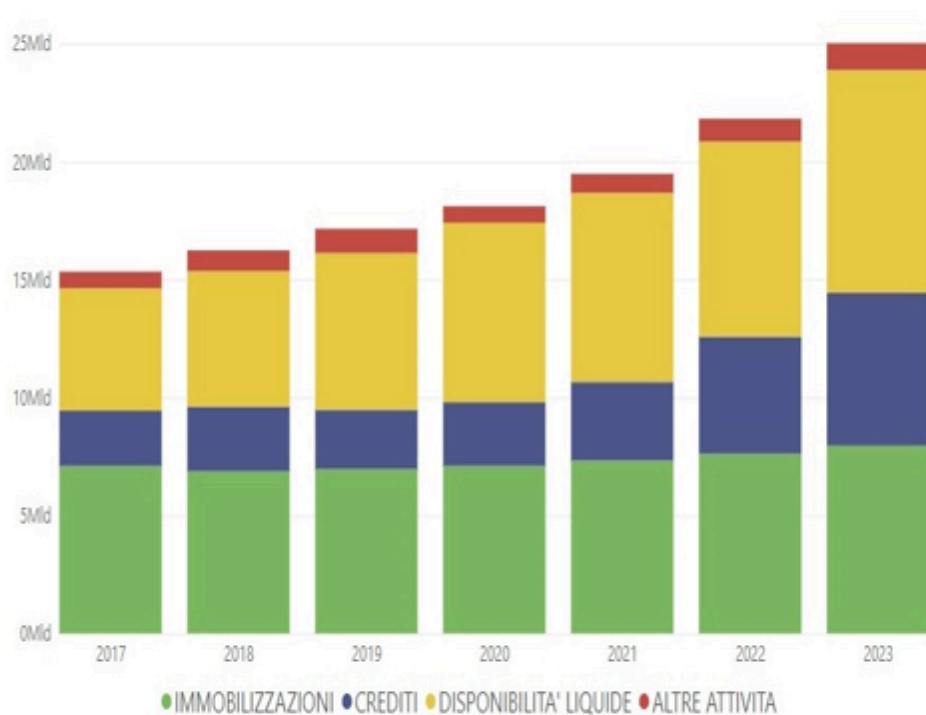


La figura mostra il risultato di esercizio per l'anno 2023 di ciascun ateneo partecipante al progetto.

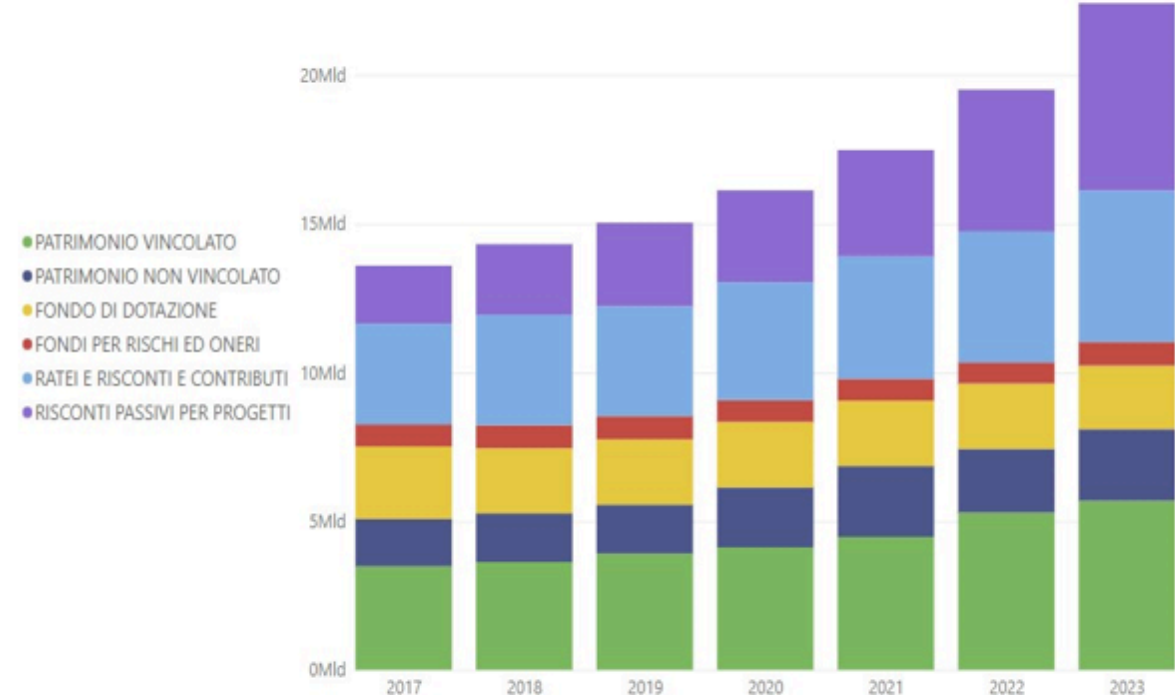
COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO E DEL PASSIVO

La figura riporta la suddivisione totale dell'Attivo (a sinistra) e del Passivo (a destra) dal 2017 al 2023 in aggregato, mostrando le principali componenti **Attivo:** Immobilizzazioni, Crediti, Disponibilità liquide, Altre attività. **Passivo:** Patrimonio vincolato, Patrimonio non vincolato, Fondo di dotazione. Fondi rischi e oneri, Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti, Risconti passivi per progetti e ricerche in corso.

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

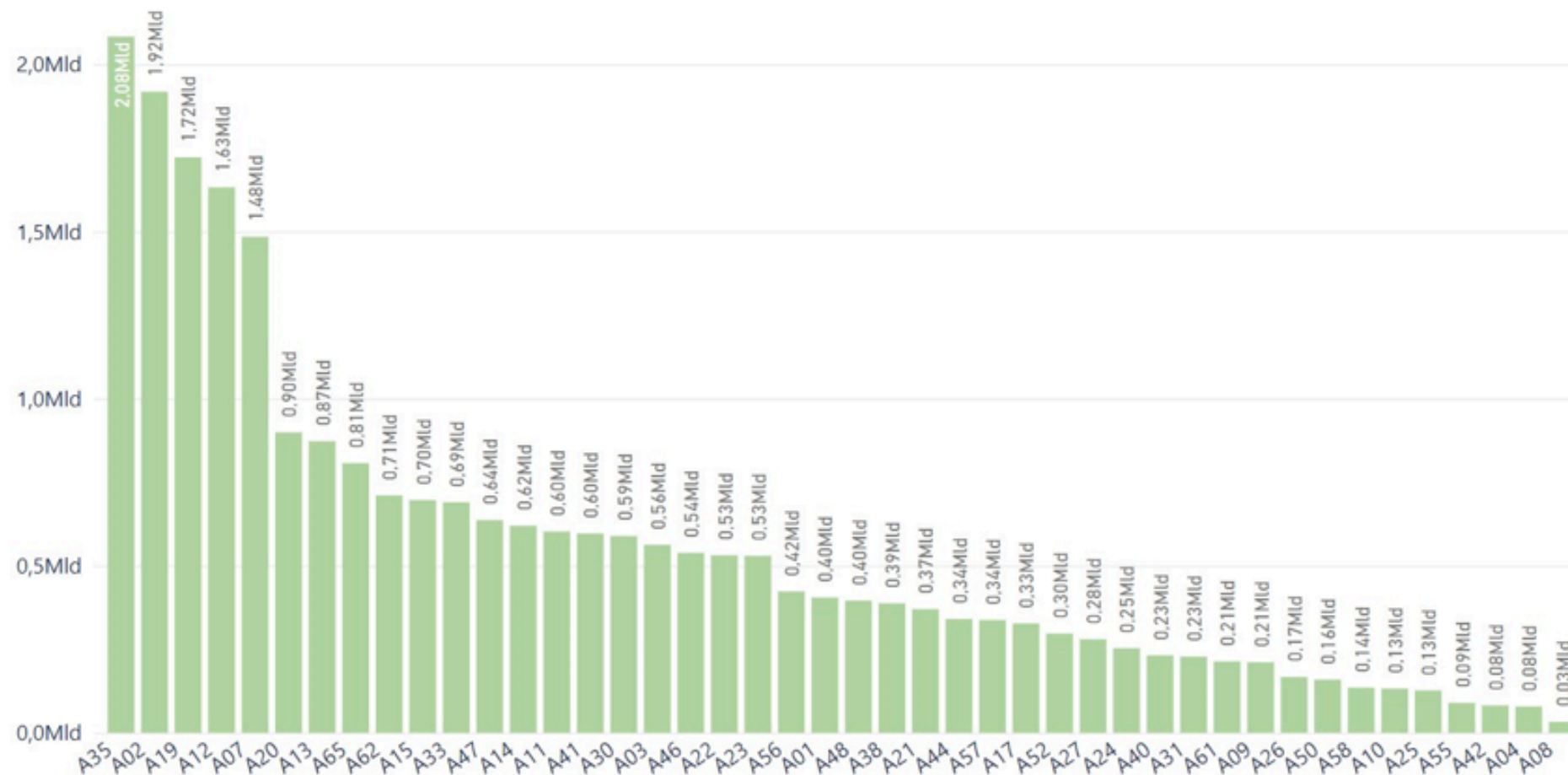


Andamento e composizione del passivo per anno (aggregato GP)



COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO 2023

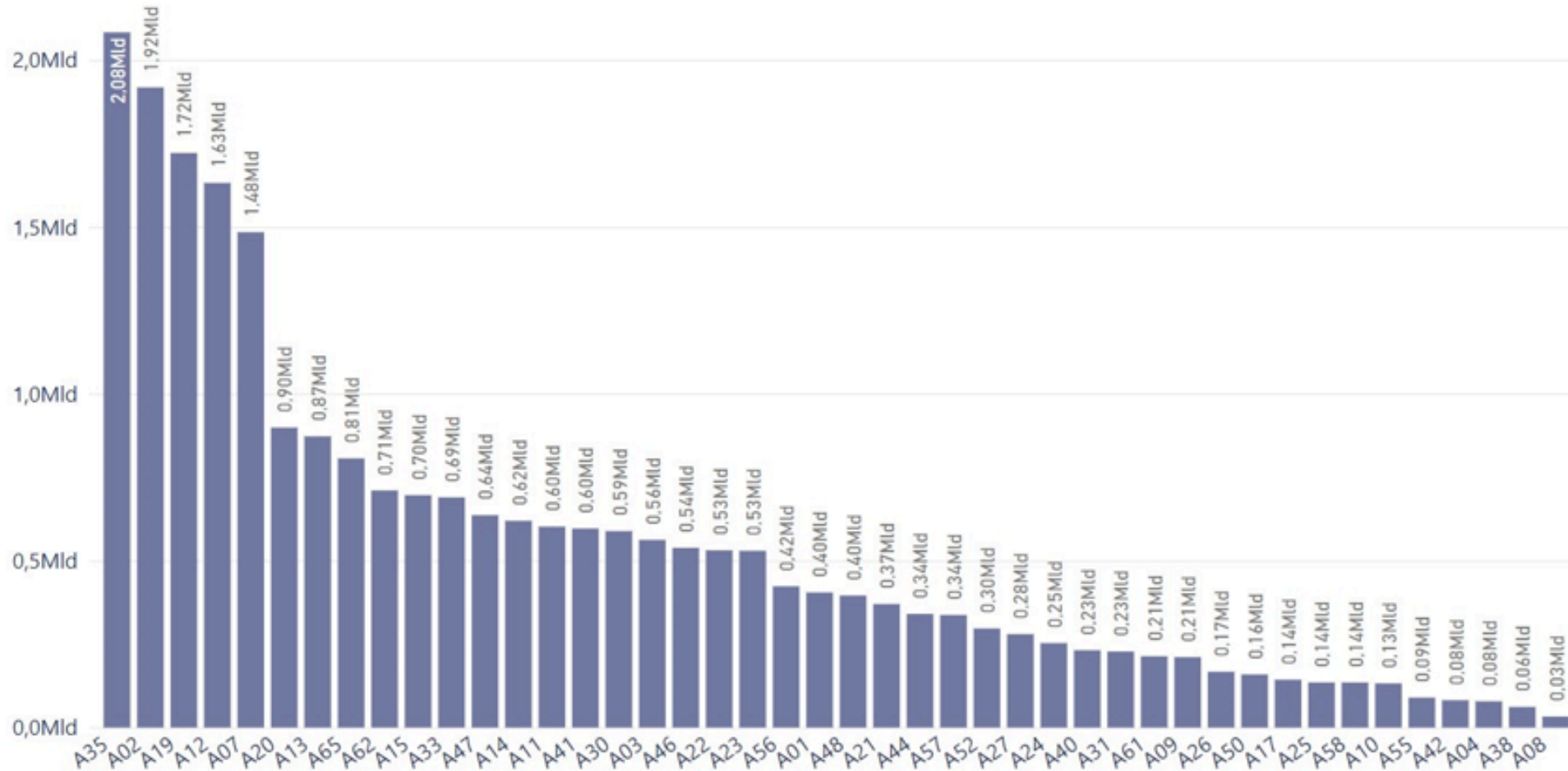
Totale Attivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale dell'Attivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto.

COMPOSIZIONE DEL PASSIVO 2023

Totale Passivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale del Passivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto

APPENDICE METODOLOGICA

Il progetto GP ha raccolto questo anno l'adesione su base volontaria dei seguenti 62 Atenei,
di cui: 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 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

Servizi AMM	AMM-01.1	Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	Servizi DID	DID-03.01	Supporto alla didattica per il I e II ciclo	
	AMM-01.2	Pianificazione delle risorse umane		DID-03.02	Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	
	AMM-01.3	Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR		DID-03.03	Supporto alla didattica per il post-laurea	
	AMM-01.4	Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità		DID-03.04	Gestione della "Student life"	
	AMM-01.5	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)		DID-03.05	Gestione mense	
	AMM-01.6	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)		DID-03.06	Internazionalizzazione studenti e dottorandi	
	AMM-01.7	Affari istituzionali e supporto organi collegiali		DID-03.07	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	
	AMM-01.8	Affari legali		DID-03.08	Supporto alla gestione ospedaliera	
	AMM-01.9	Comunicazione esterna e relazioni coi media		DID-03.09	Supporto alla gestione veterinaria	
	AMM-01.10	Merchandising, sponsorship, fundraising e Alumni		DID-03.10	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica	
	AMM-01.11	Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale		Servizi RIC	RIC-04.01	Gestione trasferimento tecnologico
	AMM-01.12	Servizi sociali e welfare			RIC-04.02	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati
	AMM-01.13	Gestione amministrativa personale non strutturato			RIC-04.03	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati
	AMM-01.14	Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente			RIC-04.04	Gestione conto terzi
	AMM-01.15	Gestione amministrativa personale strutturato			RIC-04.05	Supporto tecnico all'attività di ricerca
	AMM-01.16	Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni		Servizi SBMA	SBMA-05.01	SBA_Gestione risorse online e digitali
Servizi INFR	INFR-02.1	Edilizia_Nuovi interventi edilizi	SBMA-05.02		SBA_Gestione patrimonio cartaceo	
	INFR-02.2	Edilizia_Interventi sul costruito	SBMA-05.03		SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	
	INFR-02.3	Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	SBMA-05.04		SBA_Gestione front-office biblioteche	
	INFR-02.4	Gestione speso sotto soglia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	SBMA-05.05		Gestione museale e/o archivistica	
	INFR-02.5	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	SBMA-05.06		Gestione editoriale	
	INFR-02.6	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta				
	INFR-02.7	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi				
	INFR-02.8	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa				
	INFR-02.9	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi				
	INFR-02.10	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza				

TASSI DI
RISPOSTA

BO



35 rispondenti

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)



53 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	21,3%
MEDIA PICCOLI	26,9%
MEDIA MEDI	21,3%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	16,2%
MEDIA SCUOLE	28,3%

Studenti (anni successivi)



54 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	19,4%
MEDIA PICCOLI	23,5%
MEDIA MEDI	21,8%
MEDIA GRANDI	16,8%
MEDIA MEGA	26,7%
MEDIA SCUOLE	27,7%

PTA



57 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	51,1%
MEDIA PICCOLI	54,4%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	44,9%
MEDIA MEGA	48,6%
MEDIA SCUOLE	73,5%

DDA



58 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	33,4%
MEDIA PICCOLI	43,3%
MEDIA MEDI	31,3%
MEDIA GRANDI	28,8%
MEDIA MEGA	26,5%
MEDIA SCUOLE	34,8%

