



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PALERMO

# REPORT PROGETTO GOOD PRACTICE



2020

## **Indice**

<b>Introduzione al progetto</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>CS Studenti I anno</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>CS Studenti anni successivi</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)</b>	<b>Pag. 6</b>
<b>CS PTA</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>Il cruscotto di efficienza dei servizi</b>	<b>Pag. 8</b>
<b>Laboratorio Terza Missione</b>	<b>Pag. 10</b>
<b>Laboratorio Digital Transformation</b>	<b>Pag. 12</b>

## Introduzione al progetto

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università rispetto a due dimensioni di prestazione:

- Customer Satisfaction (CS) – efficacia percepita;
- Costi ed efficienza.

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono i cosiddetti:

- Laboratori sperimentali, che offrono annualmente due temi «verticali» di approfondimento.

Il presente report specifica il posizionamento dell'Ateneo rispetto a efficacia percepita (data rilevazione 2020) ed efficienza (dati relativi al 2019), riassumendo inoltre i risultati principali relativi ai laboratori. Di seguito è riportata una breve descrizione delle tre aree di indagine del progetto.

**Customer Satisfaction (CS).** La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder dell'ateneo:

- il personale docente, i ricercatori, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA);
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA);
- gli studenti (questionario STUD), distinta tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.

Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo.

**Costi ed efficienza.** Questa area è finalizzata 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, a loro volta costituiti da un set di attività.

Il protocollo di rilevazione dell'efficienza dei servizi in questa ultima edizione 2020 è stato modificato, riportando una nuova classificazione dei Servizi passati da 27 (2019) a 53 (2020), raggruppati in 5 macro-aree.

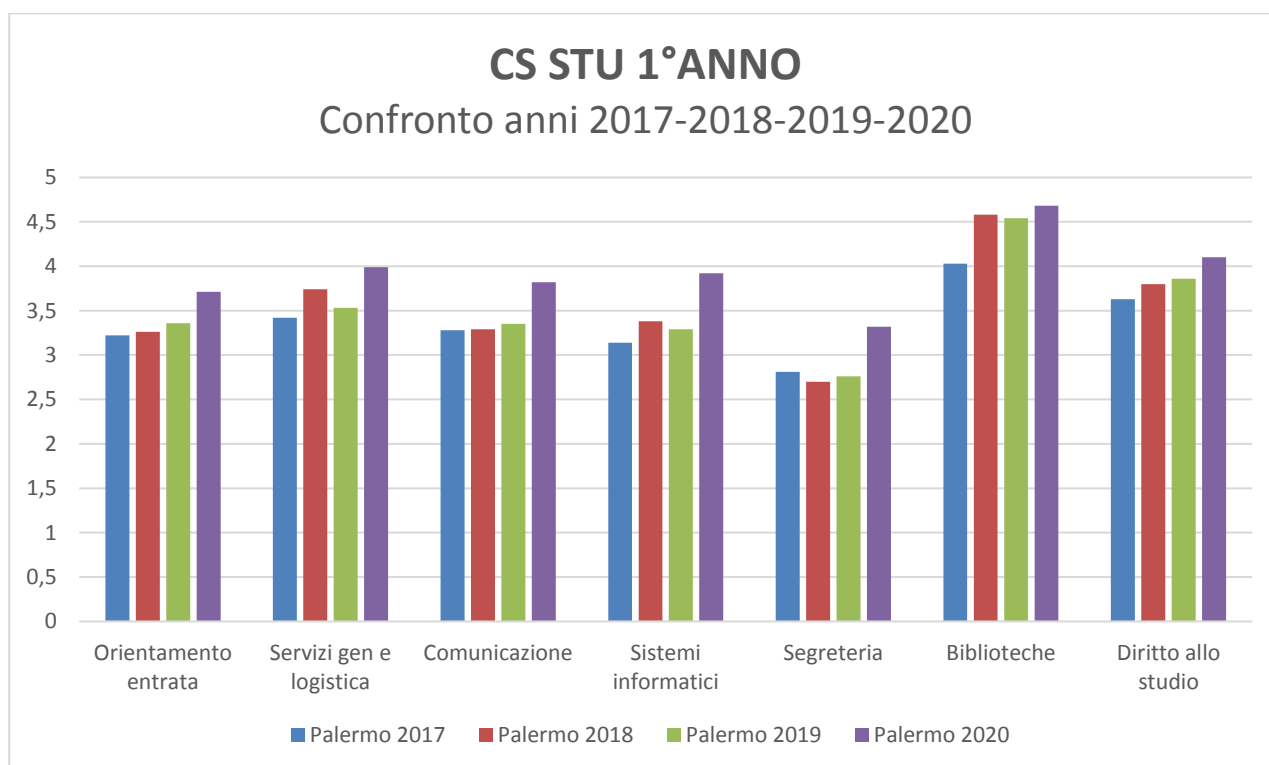
Per ogni Servizio vengono rilevate le risorse impegnate (FTE), con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

## CS Studenti I° anno

La somministrazione del Questionario ha raccolto un numero di risposte pari a 954 su un totale di 11.337 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 8%.

La tabella riporta il livello di soddisfazione, riferito alla domanda di soddisfazione finale del servizio, per gli studenti del primo anno. Il valore di benchmark è rappresentato dai valori registrati negli anni precedenti. L'Ateneo di Palermo, in generale, riporta livelli di soddisfazione tendenzialmente crescenti per tutti i servizi. Il valore più basso (3,32) è stato rilevato relativamente ai servizi di Segreteria Studenti; il valore più alto (4,68) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Orientamento entrata	Servizi gen e logistica	Comunicazione	Sistemi informativi	Segreteria Studenti	Biblioteche	Diritto allo studio
Palermo 2017	3,22	3,42	3,28	3,14	2,81	4,03	3,63
Palermo 2018	3,26	3,74	3,29	3,38	2,70	4,58	3,80
Palermo 2019	3,36	3,53	3,35	3,29	2,76	4,54	3,86
<b>Palermo 2020</b>	<b>3,71</b>	<b>3,99</b>	<b>3,82</b>	<b>3,92</b>	<b>3,32</b>	<b>4,68</b>	<b>4,10</b>



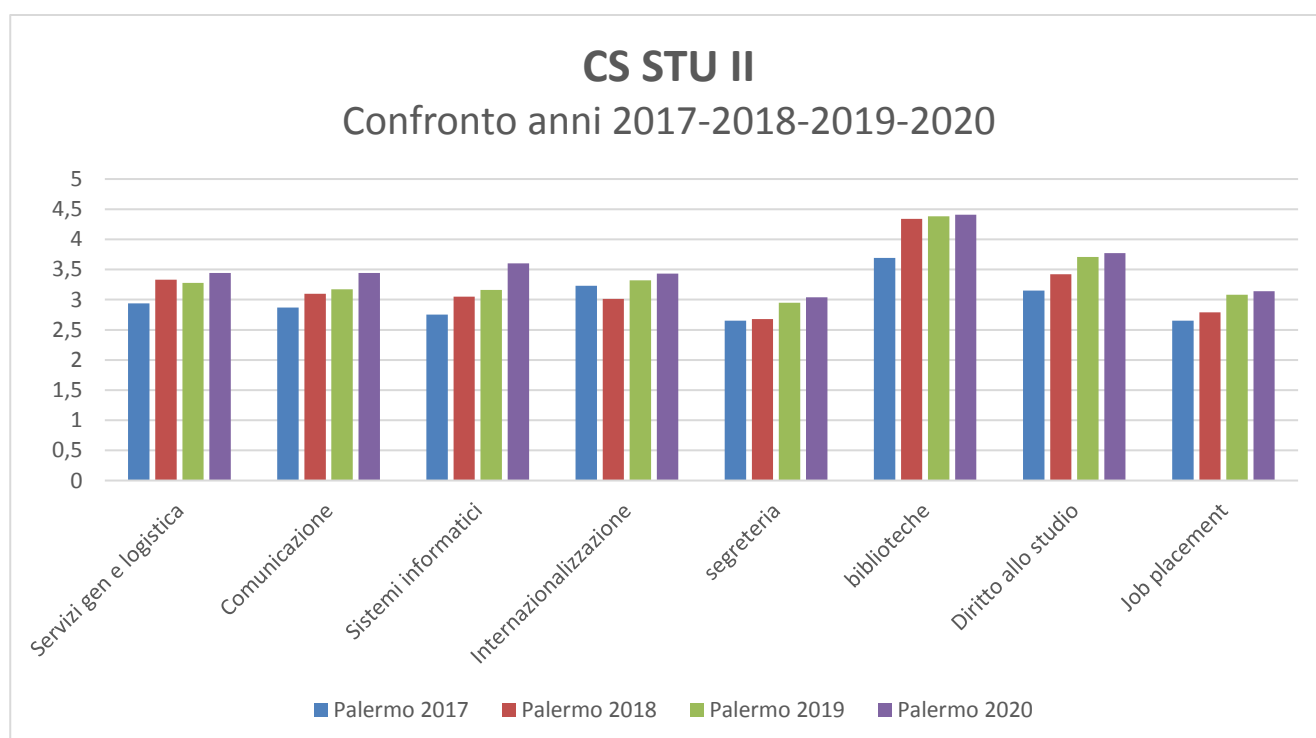
## CS Studenti anni successivi

La somministrazione del Questionario ha raccolto un numero di risposte pari a 2.542 su un totale di 29.076 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 9%.

La tabella riporta il livello di soddisfazione nella domanda di soddisfazione finale del servizio per gli studenti degli anni successivi. Il valore di benchmark è rappresentato dai valori registrati negli anni precedenti.

L'Ateneo di Palermo riporta livelli di soddisfazione tendenzialmente crescenti. Il valore più basso (3,04) è stato registrato relativamente ai servizi erogati dalle Segreterie Studenti; il valore più alto (4,41) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Servizi gen e logistica	Comunicazione	Sistemi informativi	Internazionalizzazione	Segreterie Studenti	Biblioteche	Diritto allo studio	Job placement
Palermo 2017	2,94	2,87	2,75	3,23	2,65	3,69	3,15	2,65
Palermo 2018	3,33	3,10	3,05	3,01	2,68	4,34	3,42	2,79
Palermo 2019	3,28	3,17	3,16	3,32	2,95	4,38	3,71	3,08
<b>Palermo 2020</b>	<b>3,44</b>	<b>3,44</b>	<b>3,60</b>	<b>3,43</b>	<b>3,04</b>	<b>4,41</b>	<b>3,77</b>	<b>3,14</b>



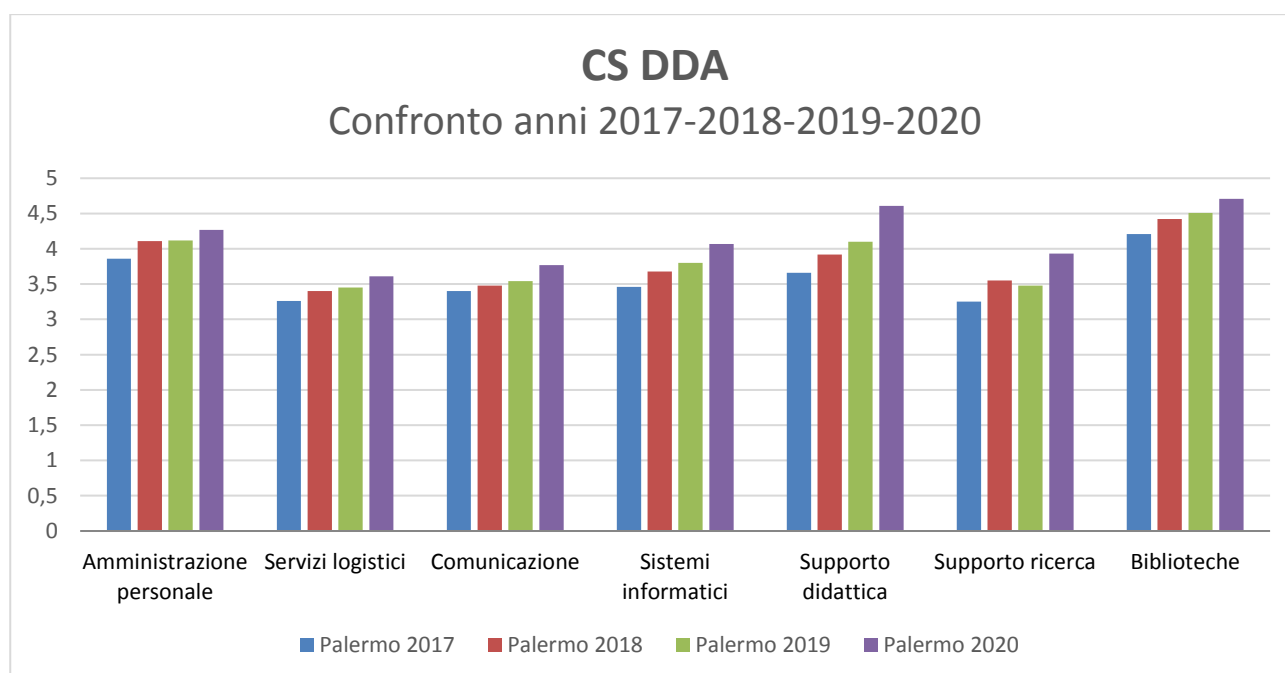
## CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

La somministrazione del Questionario ha raccolto un numero di risposte pari a 310 su un totale di 2.352 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 13%.

La tabella riporta il livello di soddisfazione del personale docente (professori, ricercatori, dottorandi, assegnisti) sui vari servizi. Il valore di benchmark è rappresentato dai valori registrati negli anni precedenti.

L'Ateneo di Palermo riporta livelli di soddisfazione tendenzialmente crescenti su tutti i servizi. Il valore più basso (3,61) è stato registrato relativamente ai Servizi Logistici; il valore più alto (4,71) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Amministrazione personale	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informatici	Supporto didattico	Supporto ricerca	Biblioteche
Palermo 2017	3,86	3,26	3,40	3,46	3,66	3,25	4,21
Palermo 2018	4,11	3,40	3,48	3,68	3,92	3,55	4,42
Palermo 2019	4,12	3,45	3,54	3,80	4,10	3,48	4,51
<b>Palermo 2020</b>	<b>4,27</b>	<b>3,61</b>	<b>3,77</b>	<b>4,07</b>	<b>4,61</b>	<b>3,93</b>	<b>4,71</b>



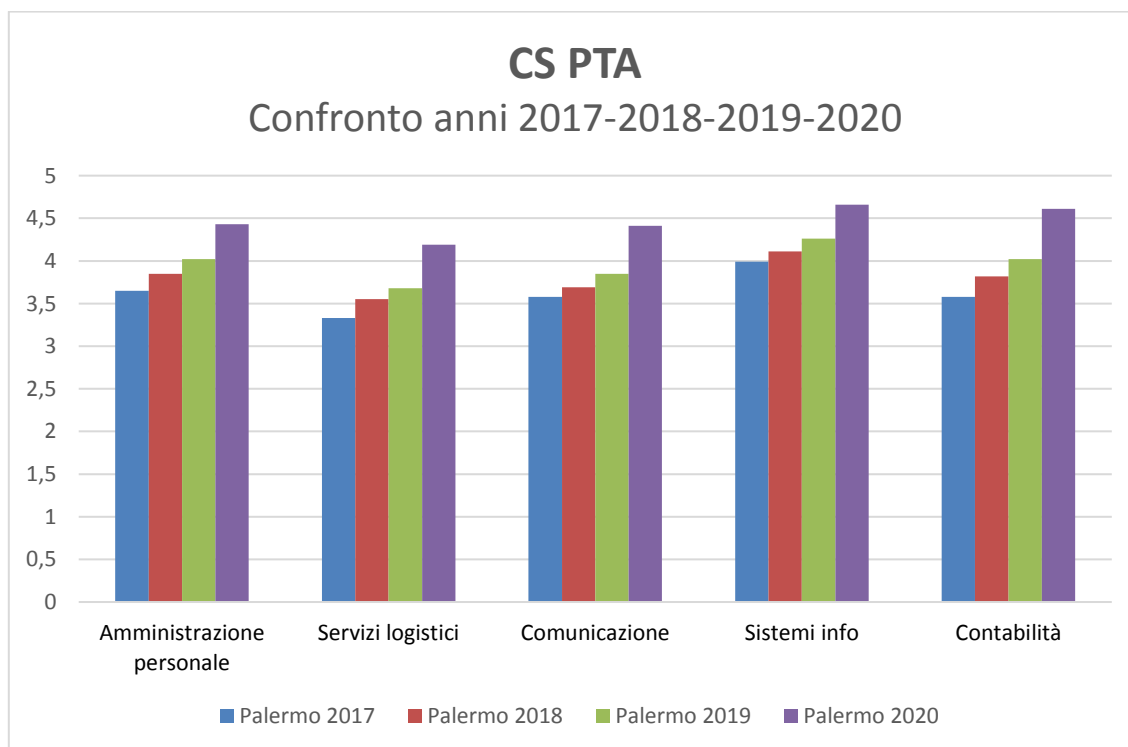
## CS PTA

La somministrazione del Questionario ha raccolto un numero di risposte pari a 919 su un totale di 1.556 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 59%.

La tabella riporta il livello di soddisfazione nella domanda di soddisfazione finale del servizio per il personale Tecnico-Amministrativo. Il valore di benchmark è rappresentato dai valori registrati negli anni precedenti.

L'Ateneo di Palermo riporta livelli di soddisfazione tendenzialmente crescenti su tutti i servizi. Il valore più basso (4,19) è stato registrato relativamente ai Servizi Logistici; il valore più alto (4,66) dai servizi relativi ai Sistemi Informativi.

Ateneo	Amministrazione Personale	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Contabilità
Palermo 2017	3,65	3,33	3,58	3,99	3,58
Palermo 2018	3,85	3,55	3,69	4,11	3,82
Palermo 2019	4,02	3,68	3,85	4,26	4,02
<b>Palermo 2020</b>	<b>4,43</b>	<b>4,19</b>	<b>4,41</b>	<b>4,66</b>	<b>4,61</b>



## Il cruscotto di efficienza dei servizi

Il protocollo di rilevazione dell'efficienza dei servizi in questa ultima edizione 2020 riporta una nuova classificazione dei Servizi, che sono passati da 27 (nella rilevazione 2019) a 53 raggruppati in 5 macro-aree.

AMMINISTRAZIONE	INFRASTRUTTURE	DIDATTICA	RICERCA	SBA/SMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione</li> <li>Pianificazione delle risorse umane</li> <li>Assicurazione qualità, Accredimento, Valutazione e Gestione ANAC &amp; ANVUR</li> <li>Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità</li> <li>Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)</li> <li>Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)</li> <li>Affari istituzionali e supporto organi collegiali</li> <li>Affari legali</li> <li>Comunicazione esterna e relazioni coi media</li> <li>Merchandising, sponsorship e fundraising</li> <li>Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale</li> <li>Servizi sociali e welfare</li> <li>Gestione amministrativa personale non strutturato</li> <li>Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente</li> <li>Gestione amministrativa personale strutturato</li> <li>Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edilizia_Nuovi interventi edilizi</li> <li>Edilizia_Interventi sul costruito</li> <li>Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto</li> <li>Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto</li> <li>Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto</li> <li>Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta</li> <li>Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi</li> <li>ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa</li> <li>ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi</li> <li>Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento in entrata</li> <li>Gestione alloggi (vita collegiale)</li> <li>Gestione mense</li> <li>Gestione borse di studio</li> <li>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti</li> <li>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa</li> <li>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica</li> <li>Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning</li> <li>Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea</li> <li>Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea</li> <li>Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea</li> <li>Orientamento in uscita</li> <li>Internazionalizzazione studenti</li> <li>Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA</li> <li>Supporto alle gestione ospedaliera</li> <li>Supporto alle gestione veterinaria</li> <li>Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione trasferimento tecnologico</li> <li>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati</li> <li>Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati</li> <li>Supporto alla gestione del conto terzi</li> <li>Supporto tecnico all'attività di ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione risorse online e digitali</li> <li>Gestione patrimonio cartaceo</li> <li>Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office</li> <li>Gestione front-office biblioteche</li> <li>Gestione museale e/o archivistica</li> </ul>

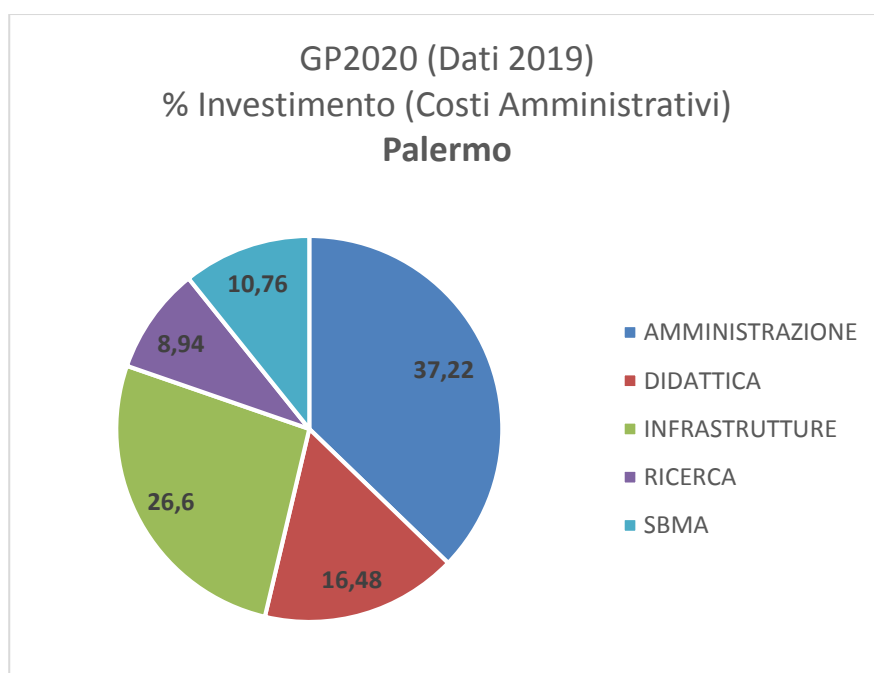


La tabella seguente riporta le prestazioni dei vari Servizi dell'Ateneo di Palermo in termini di:

- **% di investimento** (costi amministrativi);
- **% di Accentramento** (FTE allocati all'Amministrazione Centrale);
- **costi unitari** del Servizio (relativi ai driver individuati).

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Driver [unità misura costo unitario]
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	37,22%	-
	% Accentramento	79%	-
	Costo unitario	33,97 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mg €]
DIDATTICA	% Investimento	16,48%	-
	% Accentramento	60%	-
	Costo unitario	211,03 €	N iscritti I e II liv [€/studente]
INFRASTRUTTURE	% Investimento	26,60%	-
	% Accentramento	75%	-
	Costo unitario	60,02 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]
RICERCA	% Investimento	8,94%	-
	% Accentramento	54%	-
	Costo unitario	491,58 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mg €]
SBMA	% Investimento	10,76%	-
	% Accentramento	99%	-
	Costo unitario	126,10 €	Utenti potenziali [€/utente]

Si riporta di seguito il risultato della rilevazione dei costi amministrativi suddivisi per le macro-categorie dei Servizi, in termini di incidenza percentuale (%):



## Laboratorio Terza Missione

La edizione 2020 del Progetto Good Practice ha previsto anche due Laboratori esperienziali:

1. Laboratorio *Terza Missione*
2. Laboratorio *Digital Transformation*

Il laboratorio *Terza Missione* si è posto l'obiettivo di analizzare il contributo del patrimonio culturale (SBA e SMA) alla terza missione.

A tal fine, abbiamo seguito tre fasi principali:

1. Analisi Input: unità di personale FTE dedicati alle attività relative a SMA (Gestione museale/archivistica) e SBA (Gestione delle risorse online e digitali, gestione del patrimonio cartaceo, gestione supporto alle attività della biblioteca e back office, gestione del front office);
2. Analisi dei servizi offerti: attraverso interviste dei referenti SBA e SMA degli atenei aderenti al laboratorio; analisi documentale, svolta nei siti di ateneo.
3. Analisi Output: l'ultimo step consiste nel capire quanto vengano usati i servizi forniti da SBA e SMA e quale sia la percezione dell'impatto di tali servizi, sia sul territorio che sull'ateneo.

I servizi e gli eventi sul territorio offerti dagli atenei ritenuti più virtuosi sono:

- Servizi di educazione alla lettura e alla ricerca bibliografica (es. *Palermo, Sapienza*)
- Servizio di prestito e consultazione gratuito o a pagamento, anche con spedizione a domicilio in emergenza COVID (es. *Pavia, Padova*)
- Mostre virtuali archivi storici delle biblioteche (es. *Padova*)
- Eventi divulgativi su tematiche di rilevanza socio-culturale (es. *Firenze, PoliMi*)
- Eventi di intrattenimento quali concerti commemorativi, proiezioni di film storici (es. *Firenze*)
- Eventi organizzati da enti locali
- Collaborazioni/Partnership: Partnership con comune, enti locali, rete museale dei musei scientifici, ICOM, associazioni artistiche culturali...
- Visite guidate in loco o virtuali (*Padova*)
- Laboratori didattici standardizzati e/o personalizzati per scuole (*Pavia*)
- Attività in collaborazione con I centri estivi (*Bologna*)
- Eventi "*Maggio Museale*" (*Sapienza*)
  - Mostre con artisti locali
  - Concerti
  - Rappresentazioni teatrali
  - Convegni

In generale, gli eventi e le attività organizzate da SBA e SMA sono poco conosciute da DDA, Studenti e PTA, in media gli eventi e le attività organizzate dallo SBA sono più conosciute di quelle organizzate dallo SMA.

Le percentuali di utenti dell'Ateneo di Palermo che non hanno mai usato il SMA risultano: 43% DDA, 30% PTA, 47% STU I, 37% STU II.

Le percentuali di utenti dell'Ateneo di Palermo che non hanno mai usato il SBA risultano: 6% DDA, 46% PTA, 71% STU I, 59% STU II.

*Osservazioni sugli esiti della rilevazione*

- Livelli di investimento % di risorse su SBA e SMA eterogenei tra atenei;
- Ampiezza servizi offerti da SBA e SMA per il territorio:
  - Gratuiti vs a pagamento;
  - Dal singolo ateneo vs in partnership con enti sul territorio;
- Medio-bassa conoscenza degli eventi organizzati, nonostante la molteplicità dei canali di comunicazione utilizzati;
- Uso dei servizi di SBA e SMA ancora contenuto da parte degli studenti;
- Percezione elevata del contributo di SBA e SMA all'attività dell'ateneo e alla vita cittadina.

*Sviluppi futuri*

- Incentivare l'utilizzo del SMA da parte degli utenti interni, organizzando eventi che siano di loro interesse e facendo leva su adeguati strumenti di comunicazione (*webinar* su temi di attualità);
- Promuovere l'utilizzo delle risorse bibliotecarie sensibilizzando i nuovi studenti al loro uso e alla loro importanza.

## Laboratorio Digital Transformation

Il laboratorio *Digital Transformation* si è posto l'obiettivo di analizzare il posizionamento degli Atenei sui temi della trasformazione digitale e la risposta all'emergenza sanitaria nel corso del 2020.

Il laboratorio ha seguito tre fasi principali:

1. Definizione e condivisione del protocollo di indagine al fine di individuare le dimensioni chiave da approfondire;
2. Interviste con gli attori chiave del processo di digitalizzazione e di gestione dell'emergenza: (Direttori Generali, Dirigenti, RTD, Collaboratori); Le interviste si sono svolte nel periodo maggio settembre, cogliendo quindi a pieno le tematiche emerse nella gestione dell'emergenza;
3. Analisi dati e triangolazione delle informazioni raccolte nelle interviste con i dati secondari forniti dagli Atenei o reperiti sul web.

Nel complesso, tre dimensioni si sono rilevate fondamentali nella gestione della transizione digitale durante l'emergenza: Organizzazione, Tecnologia e Comunicazione.

I risultati del laboratorio possono essere interpretati mediante una doppia logica quella degli elementi comuni, emersi per tutti gli Atenei, e quella degli elementi di eterogeneità, che invece hanno distinto maggiormente un Ateneo dall'altro.

Nel grafico sotto riportato vengono mostrati gli elementi comuni cioè i risultati che sono emersi come rilevanti per tutti gli Atenei, descritti per ciascuna delle dimensioni di analisi.



Al contrario, la tabella seguente mostra gli elementi di eterogeneità tra gli Atenei.

In diversi casi, infatti, si è scelto di gestire l'emergenza mediante una cabina di regia formalizzata, in altri casi sono stati creati/rafforzati dei gruppi di lavoro multipli, in altri casi ancora si è scelto di non formalizzare la cabina di regia, intensificando invece le interazioni preesistenti.

Un secondo asse di eterogeneità è rappresentato dalla scelta più o meno univoca della piattaforma digitale tramite la quale erogare la didattica (dal momento che tutti gli Atenei hanno invece utilizzato piattaforme multiple per la gestione degli esami online). In alcuni casi è stata lasciata

maggior flessibilità (ai docenti) nella scelta dello strumento, in altri casi la scelta è stata presa e calata in maniera univoca.



### Implicazioni e sviluppi futuri

Dal laboratorio sono emersi numerosi e importanti spunti per il futuro della trasformazione digitale negli Atenei, che possono essere riassunti secondo le seguenti dimensioni:

- stabilità delle risorse umane e finanziarie dell'IT, a fronte di nuovi servizi attivati durante l'emergenza, che richiederanno un ripensamento delle risorse necessarie alla loro gestione;
- creazione di procedure per lo smart working (che necessariamente sarà diverso dall'home working sperimentato in fase di emergenza);
- pensare agli sviluppi della didattica online e blended, più orientate alla inclusione;
- revisione del ruolo della terza missione d'ateneo: ripensare ad una interazione più diretta tra Ateneo e comunità in ottica di interazione più diretta tramite l'utilizzo dei canali digitali.