PROGETTO GOOD PRACTICE 2016

Report per l'Università degli Studi di Firenze

Sommario

Introduzione 3
Metodologia 5
Efficienza 5
Efficacia percepita (Customer Satisfaction) 7
Posizionamento dell'ateneo di Firenze 11
Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficienza 11
Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficacia percepita 14
Posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze 17
I cruscotti di sintesi 19
Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti 20
Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA 21
Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti 21
Laboratorio Digital Learning 22
Corsi di Studio prevalentemente o integralmente online 22
Massive Online Open Courses (MOOCs) 25
Laboratorio Piano Integrato della Performance 28
Manuale Operativo per il Piano della Performance 28
Confronto sulla performance individuale 31

Introduzione

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il progetto, giunto quest'anno alla sua 12° edizione (GP2016), coinvolge 31 Atenei pubblici e 7 Scuole Superiori che su base volontaria hanno aderito al confronto (elencati in Tabella 1).

Scuole	I.U.S.S. - Istituto Universitario di Studi Superiori - PAVIA	Università degli Studi di MILANO	Atenei
	Gran Sasso Science Institute (GSSI)	Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	
	Scuola IMT Alti Studi - LUCCA	Università degli Studi di PADOVA	
	SISSA - Trieste	Università degli Studi di PALERMO	
	Scuola Normale Superiore di PISA	Università degli Studi di PARMA	
	Scuola Superiore SANT'ANNA di PISA	Università degli Studi di PAVIA	
Atenei	Istituto di Architettura di VENEZIA (IUAV)	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	
	Politecnico di BARI	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	
	Politecnico di MILANO	Università degli Studi del SALENTO	
	Politecnico di TORINO	Università degli Studi di SASSARI	
	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	Università degli Studi di SIENA	
	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE	Università degli Studi di TERAMO	
	Università degli Studi di BOLOGNA	Università degli Studi di TORINO	
	Università degli Studi di BRESCIA	Università degli Studi di TRENTO	
	Università degli Studi di CASSINO	Università degli Studi di UDINE	
	Università "G. D'Annunzio" di CHIETI-PESCARA	Università degli Studi di URBINO	
	Università degli Studi di FERRARA	Università degli Studi di VERONA	
	Università degli Studi di FIRENZE	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	
	Università degli Studi di MESSINA	Università per Stranieri di PERUGIA	

Tabella 1: Elenco degli Atenei e delle Scuole partecipanti a Good Practice 2016

Nota: L'Università di Roma "Tor Vergata" ha aderito senza però partecipare ad alcuna rilevazione.

L'edizione GP 2016 è stata caratterizzata da tre aree di analisi:

1. *Costi ed efficienza*. Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto 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 dedicate a ciascuna macro-area (nel dettaglio, Servizi di supporto al personale, Servizi di supporto agli studenti, Servizi di supporto alla ricerca, Infrastrutture e Servizi bibliotecari), e infine le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse dedicate alle

macro-aree, servizi ed attività vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

2. *Customer Satisfaction* (CS). La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:
    - il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
    - il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
    - gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto 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.
3. *Laboratori sperimentali.* In continuità con la precedente edizione del progetto, i Laboratori di GP2016 hanno riguardato il Piano della Performance ed il Digital Learning. L'obiettivo del laboratorio sul Piano della Performance è stato quello di fornire un supporto nella stesura del Piano attraverso la condivisione di esperienze tra gli atenei partecipanti, mentre il laboratorio Digital Learning si è focalizzato sulla caratterizzazione delle principali esperienze in termini di corsi online e Massive Online Open Courses (MOOCs).

Di seguito sono illustrate le aree di analisi a cui ciascun Ateneo e ciascuna Scuola ha partecipato:

Ateneo	Efficacia percepita	Efficienza	Benessere Organizzativo	Lab. Piano Integrato	Lab. Digital Learning
BOLOGNA	✓	✓		✓	✓
BRESCIA	✓	✓	✓	✓	✓
CASSINO	✓ (DDA)	✓	✓	✓	
CHIETI-PESCARA	✓ (DDA-PTA)	✓	✓		
FERRARA	✓	✓		✓	✓
FIRENZE	✓	✓	✓	✓	✓
GSSI			✓		
IMT LUCCA	✓ (DDA-PTA)	✓	✓	✓	
INSUBRIA	✓	✓	✓	✓	✓
IUAV	✓	✓	✓	✓	
IUSS PAVIA	✓(DDA-PTA)	✓		✓	
MESSINA	✓	✓	✓	✓	✓
MILANO BICOCCA	✓	✓	✓	✓	✓
MILANO STATALE		✓ (SBA)		✓	✓
PADOVA	✓	✓		✓	✓
PALERMO	✓	✓		✓	
PARMA	✓	✓		✓	✓
PAVIA	✓	✓	✓	✓	✓
PERUGIA STRANIERI	✓	✓	✓	✓	✓
PIEMONTE ORIENTALE	✓	✓	✓	✓	
POLIBA	✓	✓	✓	✓	✓
POLIMI	✓	✓	✓	✓	✓
POLITO	✓	✓	✓	✓	✓
ROMA SAPIENZA	✓	✓		✓	
SALENTO	✓	✓		✓	✓
SANT'ANNA	✓(DDA-PTA)	✓	✓	✓	✓
SASSARI	✓	✓		✓	✓
SIENA	✓	✓	✓	✓	✓
SISSA	✓(DDA-PTA)	✓	✓	✓	
SNS	✓	✓	✓	✓	
TERAMO	✓	✓		✓	✓
TORINO	✓	✓		✓	✓
TRENTO	✓(DDA-PTA)	✓		✓	✓
UDINE	✓(STUD)		✓		
URBINO	✓	✓		✓	
VENEZIA	✓	✓		✓	✓
VERONA	✓	✓	✓	✓	✓

Tabella 2: Tipologia di rilevazione svolta da ciascun ateneo

Il presente report riporta nella prima parte i risultati di GP tradizionale, identificando il posizionamento dell'ateneo rispetto a costi ed efficacia percepita dei servizi amministrativi di supporto e, nella seconda parte fornisce un quadro generale rispetto ai risultati dei due laboratori oggetto di analisi. Nello specifico, la struttura del report è la seguente: a seguito della nota metodologica sulla modalità di raccolta e analisi dei dati, è riportato il posizionamento sintetico dell'ateneo sui servizi amministrativi rispetto ad efficienza ed efficacia. Sono poi riportati i cruscotti sintetici per ciascun stakeholder (DDA, PTA e studenti). Infine, viene fornita una breve nota sui principali risultati del laboratorio Digital Learning e Piano della Performance.

Metodologia

In questa sezione viene presentata la metodologia di analisi utilizzata per le rilevazioni di efficienza e di efficacia.

Efficienza

L'analisi di efficienza si propone di valutare il costo totale ed unitario di ciascun servizio con riferimento a tutte le strutture amministrative presenti nell'ateneo, utilizzando una logica di tipo

Activity Based. Per questa tipologia di rilevazione ci si è avvalsi della collaborazione con Cineca, che ha prestato supporto a tre diversi livelli:

- nella fase di raccolta dei dati di costo sul personale interno, estraendo i costi stipendiali per il personale dipendente dell'ateneo dalla banca dati Dalia;
- nella fase di rilevazione delle percentuali di tempo dedicate a ciascuna attività e di raccolta dati relativi agli indicatori, attraverso la piattaforma Abcweb.
- nella fase di generazione della reportistica su efficienza mettendo a disposizione a ciascun ateneo (tramite la piattaforma Abcweb) i propri report di efficienza in termini di costi (per servizio, per attività e per struttura) e FTE (per servizio, per attività e per struttura).

I 27 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree (Figura 1) quali: Servizi di supporto al Personale (in cui, rispetto alle precedenti edizioni, il servizio "1b. Assicurazione qualità, accreditamento, valutazione" è stato scorporato dal servizio pianificazione, controllo e statistica, data la crescente rilevanza di questa attività all'interno degli atenei), Servizi di supporto agli Studenti, Servizi di supporto alla Ricerca, Infrastrutture e Servizi Bibliotecari (in cui, il servizio di "gestione museale" è stato rinominato per includere al suo interno anche la gestione archivistica).

Figura 1: Elenco dei servizi mappati e relativa macro-area

Inoltre, è importante ribadire alcuni aspetti metodologici relativi alle analisi di efficienza:

- Il benchmarking degli indicatori di efficienza (costi unitari ed FTE) è stato condotto al netto del costo degli studenti 150 ore, anche nel caso in cui questa categoria sia stata mappata dagli atenei in fase di rilevazione. Questa scelta è stata dettata dalla bassa incidenza del costo di questa categoria di personale rispetto ai costi totali.
- In modo analogo a quanto fatto nella rilevazione 2015, i driver contabili (i.e. valore entrate, valore uscite, valore approvvigionamenti, valore progetti di ricerca), sono stati rilevati in ottica economico-patrimoniale.
- Per rilevare il valore del personale esterno dedicato a "Sistemi informativi" (servizio 11) si è fatto riferimento ai seguenti codici Siope:

- 2227 (assistenza informatica e manutenzione software)
- 7325 (spese per l'acquisto delle licenze per l'utilizzo dei software)
- 2540 (acquisizione o realizzazione software)

Il valore di questi codici è stato sommato al costo del personale interno dedicato al servizio per calcolare il costo complessivo. I codici Siope sostituiscono la raccolta dati che avveniva nelle edizioni precedenti con un file ad hoc e che richiedeva le seguenti informazioni: servizi di gestione cloud e server farm, servizi di sviluppo applicativi esternalizzati (es. Cineca, Microsoft, Google, etc.) e attività di costruzione e gestione delle infrastrutture IT. La scelta di utilizzare i codici Siope, concordata con i partecipanti, è stata dettata dal fatto che questa opzione garantiva una maggiore facilità nel reperire i dati e una minore discrezionalità sulle voci da considerare. Da questa scelta deriva però l'impossibilità di confronto tra i costi (al lordo dei contratti) del servizio 11. Sistemi informativi tra le edizioni 2016 e 2015. Tale confronto è stato pertanto effettuato considerando il costo al netto dei contratti.

Efficacia percepita (Customer Satisfaction)

L'analisi di Customer Satisfaction (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti: gli studenti ed il personale interno all'ateneo (personale accademico – DDA – e personale tecnico-aministrativo – PTA).

Il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione rispetto a 7 servizi, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari. Il questionario sottoposto al personale TA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi, in aggiunta alla domanda di soddisfazione complessiva: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici e contabilità. La rilevazione studenti ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, vale a dire gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo, a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere la soddisfazione in merito a servizi focalizzati quali l'orientamento in entrata (STUD I) ed il servizio di job placement e internazionalizzazione (STUD II). I servizi comuni ai due questionari sono invece: servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio.

Di seguito la tabella con il numero di questionari completi per ciascun ateneo e la percentuale di risposta (calcolata come "N. risposte al questionario del primo anno/studenti del primo anno" e "N. risposte al questionario per gli anni successivi al primo/studenti anni successivi al primo"). I dati relativi al numero di studenti per il calcolo dei tassi di risposta sono stati forniti dagli atenei.

ATENEO	NUMERO RISPOSTE STUDENTI I ANNO	TASSO DI RISPOSTA STUDENTI I ANNO	NUMERO RISPOSTE STUDENTI ANNI SUCC	TASSO DI RISPOSTA STUDENTI ANNI SUCC
BOLOGNA	2482	13.4%	7202	11.7%
BRESCIA	1533	53.5%	4059	42.0%
FERRARA	2448	55.3%	6925	60.5%
FIRENZE	336	3.7%	1767	4.0%
INSUBRIA	1814	64.3%	3662	58.6%
IUAV	245	32.6%	638	19.3%
MESSINA	67	1.3%	382	2.2%
MILANO BICOCCA	1435	18.7%	3833	14.8%
PADOVA	1191	11.3%	4033	8.5%
PALERMO	980	15.8%	3008	8.9%
PARMA	340	7.2%	832	4.2%
PAVIA	655	18.7%	959	5.3%
PERUGIA STRANIERI	20	13.9%	85	11.3%
PIEMONTE OR.	349	9.4%	770	9.7%
POLIMI	/	/	10522	94.5%
POLITO	1028	21.1%	4397	17.7%
ROMA SAPIENZA	1395	7.6%	/	/
SALENTO	191	5.3%	439	2.6%
SASSARI	157	5.3%	623	5.0%
SIENA	417	14.7%	1475	11.8%
SNS	26	43.3%	94	40.5%
TERAMO	27	1.8%	75	1.7%
TORINO	1183	9.3%	3642	6.4%
UDINE	3287	85.7%	10601	91.2%
URBINO	407	10.9%	838	7.6%
VENEZIA	694	16.0%	1144	7.0%
VERONA	5492	69.5%	12634	79.9%

Tabella 3: Tassi risposta questionario studenti

Di seguito la tabella con il numero di questionari ricevuti per ciascun ateneo e la relativa percentuale di risposta per i questionari DDA e PTA (calcolata come “N. questionari ricevuti PTA/Totale PTA” e “N. questionari ricevuti DOC/Totale docenti, ricercatori a tempo determinato e indeterminato, dottorandi ed assegnisti”). I dati per il calcolo dei tassi risposta sono stati forniti dagli atenei.

ATENEO	NUMERO RISPOSTE DDA	TASSO DI RISPOSTA DDA	NUMERO RISPOSTE PTA	TASSO DI RISPOSTA PTA
BOLOGNA	1529	27%	1093	37%
BRESCIA	185	17%	206	39%
CASSINO	135	31%	/	/
CHIETI-PESCARA	154	16%	122	37%
FERRARA	305	23%	291	51%
FIRENZE	610	19%	527	35%
IMT LUCCA	39	22%	23	82%
INSUBRIA	133	22%	169	52%
IUAV	123	27%	142	51%
IUSS PAVIA	45	49%	15	88%
MESSINA	180	20%	229	32%
MILANO BICOCCA	571	33%	298	39%
PADOVA	1324	31%	1067	48%
PALERMO	210	9%	244	15%
PARMA	313	21%	195	22%
PAVIA	336	21%	366	43%
PERUGIA STRANIERI	43	44%	82	55%
PIEMONTE ORIENTALE	223	38%	215	70%
POLIBA	194	43%	105	38%
POLIMI	1354	37%	757	63%
POLITO	681	33%	496	57%
ROMA SAPIENZA	977	21%	809	19%
SALENTO	98	14%	101	20%
SANT'ANNA	245	34%	138	75%
SASSARI	60	5%	104	13%
SIENA	450	38%	661	67%
SISSA	193	20%	94	82%
SNS	266	79%	121	52%
TERAMO	115	32%	61	29%
TORINO	785	41%	947	52%
TRENTO	459	26%	348	49%
URBINO	149	29%	195	54%
VENEZIA	335	35%	277	47%
VERONA	47	3%	179	24%

Tabella 4: Tassi di risposta questionari docenti e pta

La trasversalità di alcuni dei servizi rispetto alla categorie di stakeholder è evidenziata in Figura 2, dove sono riportati anche i servizi specificamente rivolti ad alcune categorie.

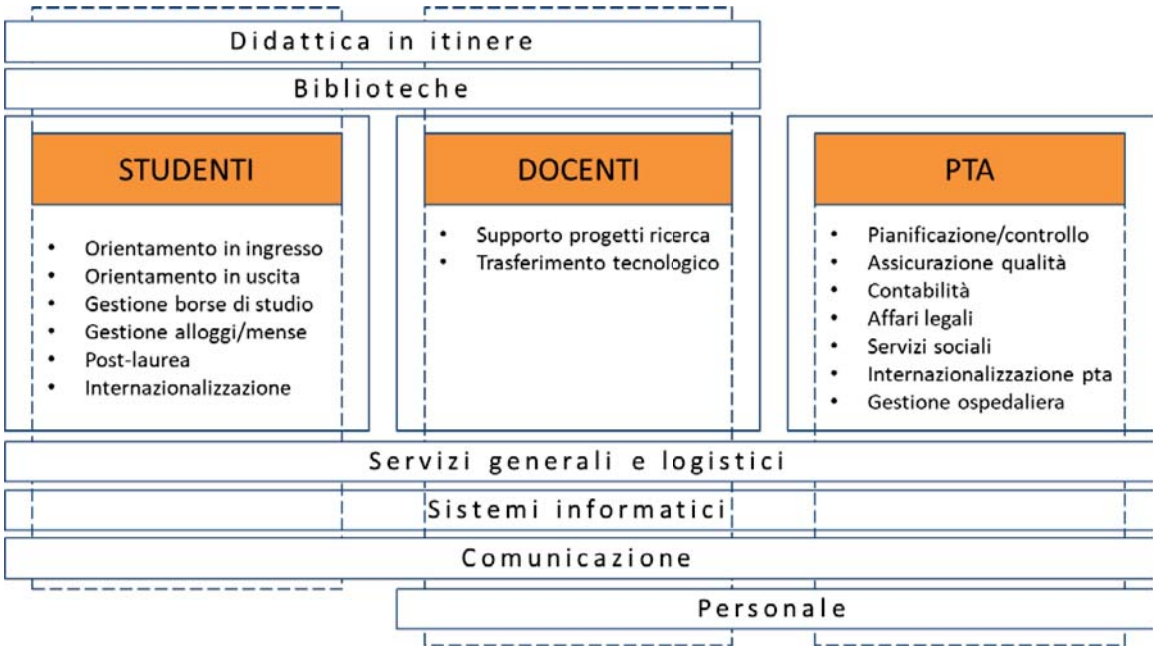

Figura 2: Trasversalità dei servizi rispetto agli stakeholder

Posizionamento dell'ateneo di Firenze

La presente sezione descrive il posizionamento dell'ateneo di Firenze analizzando i costi e la Customer Satisfaction associati ai vari servizi. Sono mostrati dapprima singolarmente i risultati di efficienza ed efficacia che, considerati poi congiuntamente, definiscono il posizionamento complessivo dell'ateneo.

Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficienza

Per analizzare il posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto all'efficienza sono stati comparati i costi dell'ateneo suddivisi per macro area con quelli degli altri atenei partecipanti a GP2016.
Le macro aree su cui si basa l'analisi sono denominate come segue: Personale, Infrastrutture, Studenti, SBA, Ricerca e Supporto tecnico alla ricerca. La suddivisione dei servizi nelle macro aree è esplicitata in Tabella 5.

Macro area	PERSONALE	INFRASTRUTTURE	STUDENTI	SBA	RICERCA	SUPPORTO TECNICO RICERCA
Servizi	• Pianificazione, controllo e statistica • Assicurazione qualita', Accreditamento, Valutazione • Contabilità • Affari legali e istituzionali • Comunicazione • Servizi sociali e welfare • Personale • Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA • Supporto alle gestione ospedaliera	• Edilizia_Nuovi interventi edilizi • Edilizia_Interventi sul costruito • Approvvigionamenti • Servizi generali e logistici • Sistemi informativi	• Orientamento in entrata • Gestione alloggi e mense Gestione vita collegiale • Gestione delle borse di studio • Didattica in itinere • Formazione post-laurea • Orientamento in uscita • Internazionalizzazione studenti	• Biblioteche • Gestione museale e/o archivistica	• Trasferimento tecnologico • Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	• Supporto tecnico all'attivita' di ricerca

Tabella 5: Dettaglio dei servizi oggetto dell'analisi di efficienza

La macro area che assorbe mediamente più risorse, sia per gli atenei che per le scuole è quella del personale, seguita da quella relativa alle infrastrutture. Nella Tabella 6 è riportata l'incidenza delle varie macro aree per i partecipanti GP2016, calcolata come il rapporto tra il costo del personale associato ad ogni macro area e il costo totale sostenuto dall'ateneo/scuola. I dati relativi all'ateneo di Firenze sono evidenziati in rosso.

Ateneo/Scuola	Personale	Infrastrutture	Didattica	SBA	Ricerca	Supporto tecnico all'attivita' di ricerca	Totale
A	27%	24%	27%	5%	6%	10%	100%
RR	30%	28%	18%	10%	5%	10%	100%
CC	26%	34%	18%	6%	3%	12%	100%
D	35%	23%	20%	11%	6%	5%	100%
SS	28%	31%	20%	8%	7%	6%	100%
DD	33%	24%	23%	12%	2%	5%	100%
MM	34%	25%	20%	8%	3%	10%	100%
AE	31%	20%	15%	13%	5%	16%	100%
G	44%	31%	13%	4%	8%	0%	100%
PP	34%	24%	18%	7%	5%	11%	100%
H	37%	16%	23%	13%	5%	5%	100%
UU	44%	21%	31%	0%	4%	0%	100%
VV	52%	16%	18%	5%	1%	7%	100%
L	31%	25%	17%	9%	5%	14%	100%
M	36%	27%	16%	13%	4%	4%	100%
N	30%	22%	20%	9%	3%	17%	100%
O	29%	22%	20%	12%	3%	13%	100%
HH	37%	31%	25%	6%	2%	0%	100%
QQ	34%	26%	26%	6%	4%	4%	100%
AG	30%	26%	20%	7%	6%	11%	100%
ZZ	30%	26%	19%	6%	5%	15%	100%
AB	30%	32%	16%	5%	8%	8%	100%
OO	28%	28%	18%	9%	6%	11%	100%
T	52%	18%	14%	8%	3%	6%	100%
U	36%	18%	16%	8%	6%	16%	100%
AC	34%	16%	15%	9%	4%	22%	100%
AF	45%	29%	4%	5%	7%	9%	100%
II	28%	28%	22%	10%	5%	9%	100%
BB	36%	20%	20%	3%	5%	15%	100%
B	41%	17%	18%	6%	4%	13%	100%
FF	31%	22%	17%	8%	4%	19%	100%
EE	29%	24%	21%	8%	5%	13%	100%
NN	26%	29%	23%	9%	2%	11%	100%
AD	31%	24%	19%	8%	3%	15%	100%
Media	**34%**	**24%**	**19%**	**8%**	**5%**	**10%**	**100%**
Media Atenei	**34%**	**25%**	**19%**	**8%**	**5%**	**10%**	**100%**
Media Scuole	**36%**	**23%**	**18%**	**8%**	**4%**	**11%**	**100%**

Tabella 6: Incidenza dei costi delle varie macro aree per i partecipanti a GP2016

La Tabella 7 mostra invece i costi unitari per macro area di atenei e scuole. La riga relativa all'ateneo di Firenze è evidenziata in rosso. Il costo unitario di ciascuna macro area è stato calcolato dividendo il costo totale dei servizi facenti parte della macro area per il driver selezionato per quella macro area. I driver utilizzati si possono trovare nella seconda riga della medesima tabella.

MACRO AREA	Personale	Infrastrutture	Studenti	SBA	Ricerca	Supporto tecnico all'attivita' di ricerca
DRIVER	numero tot. unità di personale	Mq interni (inclusi corridoi)	N iscritti CdL (*)	UTENZA POTENZIALE	TOTALE PROGETT MGL €	DOC + RIC
A	3.105 €	25,29 €	225,05 €	41,12 €	98,56 €	3.188 €
RR	3.920 €	31,09 €	245,53 €	109,91 €	78,83 €	3.848 €
B	2.467 €	39,29 €	235,55 €	62,96 €	84,50 €	4.042 €
CC	4.271 €	49,93 €	213,12 €	108,16 €	158,19 €	1.803 €
FF	3.836 €	50,64 €	279,92 €	101,28 €	124,35 €	2.369 €
D	2.432 €	19,63 €	120,00 €	57,08 €	91,16 €	933 €
SS	3.319 €	31,48 €	263,42 €	93,16 €	80,83 €	3.252 €
DD	3.687 €	23,23 €	181,68 €	129,19 €	77,97 €	5.500 €
MM	4.483 €	43,42 €	1.315,43 €	209,33 €	63,88 €	0 €
AE	4.314 €	39,04 €	227,87 €	79,93 €	141,91 €	3.706 €
G	5.654 €	40,70 €	592,37 €	272,73 €	202,01 €	3.379 €
PP	4.057 €	114,71 €	681,09 €	0,00 €	40,08 €	0 €
H	10.537 €	17,86 €	347,12 €	91,16 €	32,16 €	2.788 €
UU	3.669 €	38,41 €	246,98 €	110,50 €	84,77 €	5.457 €
VV	4.251 €	52,21 €	201,27 €	148,43 €	77,28 €	1.314 €
L	3.851 €	30,85 €	289,69 €	109,77 €	63,91 €	5.991 €
M	3.024 €	34,73 €	299,00 €	141,80 €	42,25 €	4.539 €
N	5.958 €	64,43 €	443,91 €	81,49 €	441,56 €	0 €
O	3.285 €	35,84 €	265,78 €	55,28 €	32,18 €	1.032 €
HH	3.620 €	31,91 €	222,77 €	73,32 €	52,13 €	4.011 €
QQ	3.058 €	30,18 €	202,59 €	57,38 €	34,21 €	4.882 €
EE	3.111 €	35,84 €	159,55 €	44,32 €	51,60 €	2.232 €
AG	3.093 €	43,69 €	231,96 €	94,36 €	17,83 €	2.476 €
ZZ	6.227 €	41,57 €	192,12 €	90,42 €	52,14 €	1.558 €
AB	5.158 €	26,73 €	283,77 €	118,85 €	306,45 €	6.213 €
OO	2.111 €	163,25 €	362,96 €	167,21 €	130,84 €	11.307 €
T	4.287 €	28,29 €	369,28 €	254,64 €	52,90 €	4.235 €
U	3.774 €	37,47 €	2.794,80 €	771,54 €	77,94 €	8.052 €
NN	3.646 €	42,65 €	2.204,05 €	176,53 €	15,23 €	8.842 €
AC	4.540 €	17,59 €	241,29 €	66,19 €	96,15 €	4.552 €
AF	3.302 €	102,79 €	178,91 €	71,93 €	86,22 €	6.967 €
II	2.294 €	23,88 €	350,62 €	101,68 €	51,45 €	5.381 €
AD	2.796 €	52,06 €	118,25 €	43,45 €	66,04 €	4.555 €
BB	4.169 €	47,33 €	245,21 €	84,22 €	48,26 €	5.800 €
MEDIA	**3.980 €**	**44,35 €**	**436,26 €**	**124,10 €**	**92,82 €**	**3.947 €**
MEDIA ATENEI	**3.967 €**	**42,81 €**	**257,53 €**	**96,80 €**	**100,20 €**	**4.038 €**
MEDIA SCUOLE	**4.049 €**	**53,31 €**	**1.472,93 €**	**353,01 €**	**50,01 €**	**7.043 €**

Tabella 7: Dettaglio dei costi unitari per macro area

(*) per le scuole è stata utilizzata come driver per la macro area didattica la somma delle seguenti voci: iscritti CdL, allievi ordinari, perfezionandi, dottorandi, iscritti a master e specializzandi.

Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficacia percepita

Le tabelle seguenti mostrano, per ciascuno dei servizi investigati, il livello medio di soddisfazione nella domanda di soddisfazione complessiva per ciascuna categoria di stakeholder. Nel caso della rilevazione DDA (Tabella 8) i servizi logistici risultano essere quelli rispetto ai quale il grado di soddisfazione degli utenti interni è più limitato (3.45) e inferiore rispetto alla media degli atenei (pari a 3.65). Biblioteche, in linea con la media degli atenei, riceve invece il punteggio maggiore (4.60).

Ateneo	PERSONALE	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	DIDATTICA	RICERCA	BIBLIOTECHE	GENERALE
B	4.11	3.71	3.54	3.92	4.27	4.02	4.82	3.97
RR	4.25	3.82	4.09	4.42	4.30	4.04	4.78	4.15
FF	4.20	3.27	3.65	4.01	4.09	3.68	4.42	3.84
D	3.69	3.28	2.78	3.58	4.00	3.12	3.84	3.72
SS	4.47	3.90	3.74	4.50	4.43	4.29	4.90	4.47
MM	4.81	4.69	4.72	5.03	5.06	4.73	5.09	4.79
AE	4.56	3.92	3.54	4.22	4.25	3.98	4.66	4.33
G	4.40	3.53	3.42	3.87	3.80	3.73	4.68	4.01
PP	2.67	4.24	3.80	4.00	4.13	3.43		3.95
H	3.99	2.78	3.56	3.99	3.67	3.29	3.79	3.88
UU	4.38	4.01	3.94	4.12	4.46	4.22	4.84	4.39
VV	3.86	3.26	3.40	3.46	3.66	3.25	4.21	3.72
L	4.06	3.56	3.73	3.78	4.11	3.31	4.63	3.97
M	4.18	3.45	3.43	3.95	4.14	3.63	4.41	3.83
N	4.91	4.53	4.33	4.07	4.53	4.15	4.35	4.44
O	4.69	4.09	3.51	4.39	4.42	4.29	4.75	4.53
HH	3.83	3.23	3.68	3.76	3.67	3.37	3.80	3.65
QQ								4.31
EE	4.38	3.80	4.00	4.03	4.29	4.04	4.52	4.15
AG	4.20	3.35	3.13	4.04	3.99	3.30	4.43	3.87
ZZ	4.05	3.27	3.71	4.09	3.88	3.49	4.49	4.00
AB	4.26	3.42	3.68	3.95	3.48	4.24	4.28	4.49
NN	4.14	4.04	4.09	4.15	4.14	4.17	4.73	4.34
T	4.72	4.56	4.27	4.44	4.62	4.49	5.21	4.77
U	5.12	4.75	4.45	4.86	5.37	5.32	4.98	4.81
OO	4.10	3.79	3.78	3.94	4.27	3.58	4.72	4.14
A	3.32	3.21	3.57	3.87	3.77	3.60	4.71	3.47
AC	4.15	4.08	3.96	3.75	4.57	3.71	4.30	4.21
AF	4.04	3.57	3.55	3.91	4.22	3.86	4.65	4.09
II	4.98	4.22	4.13	4.83	4.79	4.76	4.85	4.74
BB	3.80	4.00	3.72	4.23	4.30	3.91	4.91	4.30
CC	4.46	4.01	4.24	4.50	4.47	4.36	4.61	4.60
AD	4.23	3.57	3.65	4.05	4.30	3.30	4.65	4.19
DD	4.33	3.45	3.66	3.77	3.95	3.86	4.60	4.10
Media Atenei	**4.21**	**3.65**	**3.68**	**4.04**	**4.15**	**3.80**	**4.52**	**4.12**
Media Scuole	**4.29**	**4.46**	**4.27**	**4.50**	**4.66**	**4.43**	**5.00**	**4.54**

Tabella 8: CS complessiva Docenti, Dottorandi, Assegnisti

Per quanto riguarda la rilevazione del personale tecnico-organizzativo (PTA), la Tabella 9 riporta i livelli di soddisfazione complessiva rispetto ai servizi. Tra questi servizi logistici, già sotto media per DDA, e sistemi informativi riportano un livello di soddisfazione inferiore a quello medio degli atenei. Il punteggio migliore è assegnato invece al servizio di contabilità (4.29).

Ateneo	PERSONALE	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	CONTABILITA'	GENERALE
B	3.47	3.38	3.44	3.54	3.50	3.67
RR	4.04	3.69	3.96	4.48	4.28	4.26
D	2.61	2.99	2.54	3.57	3.08	3.23
SS	3.58	3.55	3.24	4.33	3.90	3.92
MM	4.23	3.96	3.83	4.83	4.39	4.35
AE	3.67	3.54	3.12	4.11	3.88	3.93
G	3.91	3.58	3.39	4.35	4.04	4.11
PP	4.31	3.92	3.54		4.67	4.58
H	3.15	2.78	3.49	3.97	4.24	3.72
UU	3.53	3.55	3.52	3.86	3.89	3.88
VV	3.65	3.33	3.58	3.99	3.58	4.01
L	3.22	3.30	3.36	3.73	3.75	3.71
M	3.68	3.56	3.29	3.95	3.76	3.83
N	3.84	3.80	3.93	4.26	4.21	4.29
O	3.61	3.69	3.52	4.27	4.05	4.00
HH	3.44	3.11	3.29	3.26	2.69	3.44
QQ						4.20
EE	3.88	3.81	3.80	4.31	4.05	4.15
AG	3.64	3.50	3.50	4.07	4.28	3.93
ZZ	3.75	3.25	3.65	4.14	3.90	3.91
AB	3.47	3.27	3.30	4.17	3.97	3.90
NN	3.78	3.91	3.91	4.59	4.01	4.12
T	3.99	4.14	3.65	4.52	4.27	4.51
U	4.10	4.06	4.10	4.51	4.49	4.29
OO	3.29	3.67	3.53	3.81	3.76	3.79
A	3.54	3.32	3.60	4.06	3.70	3.67
AC	3.36	3.87	3.93	4.20	4.33	4.14
AF	3.60	3.59	3.74	4.28	3.90	4.18
II	4.09	3.66	3.73	4.20	4.30	4.29
BB	3.50	3.77	3.68	4.16	3.62	4.11
CC	3.52	3.36	3.62	4.12	3.93	3.90
AD	3.88	3.59	3.55	4.24	4.25	4.22
DD	3.96	3.41	3.58	3.95	4.29	3.97
Media Atenei	**3.59**	**3.48**	**3.51**	**4.05**	**3.89**	**3.94**
Media Scuole	**4.08**	**4.00**	**3.81**	**4.61**	**4.37**	**4.37**

Tabella 9: CS complessiva PTA

L'ultima categoria di stakeholder sottoposta a rilevazione è rappresentata dagli studenti. La Tabella 10 riporta il livello di CS per gli studenti del primo anno, mentre la Tabella 11 fa riferimento agli studenti degli anni successivi al primo. L'ateneo di Firenze riporta per queste categorie i punteggi inferiori. In particolare tutti i punteggi di CS dei servizi dedicati agli studenti del primo anno risultano inferiori alla media degli atenei (come nota tecnica, una sola Scuola ha aderito alla rilevazione studenti e la sua media è stata esclusa dal calcolo della media atenei riportata nell'ultima riga delle tabelle). La stessa cosa vale anche per i servizi dedicati agli studenti di anni successivi al primo tra i quali job placement riporta il punteggio inferiore (3.10).

Ateneo	ORIENTAMENTO	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO
A	4.11	4.36	3.98	3.97	3.83	4.59	4.04
RR	4.12	4.33	4.03	4.34	3.92	4.61	4.25
B	4.19	4.46	3.92	4.05	3.81	4.61	4.21
SS	4.10	4.34	4.10	4.14	4.04	4.34	4.24
DD	3.48	3.75	3.48	3.44	3.55	4.33	3.93
AE	4.02	4.23	3.84	3.78	3.98	4.19	4.07
G	3.74	3.90	3.81	3.57	3.80	4.66	4.04
H	3.03	3.32	3.11	3.25	3.67	3.70	3.94
UU	3.81	4.18	3.85	3.93	3.95	4.46	4.11
VV	3.22	3.42	3.28	3.14	2.81	4.03	3.63
L	4.06	4.21	3.82	3.89	3.84	4.35	4.14
M	3.86	4.14	3.91	3.83	3.81	4.38	4.25
N	3.55	4.35	4.00	3.65	3.45	3.69	3.73
O	4.04	4.40	4.09	4.15	3.70	4.43	4.39
EE	4.25	4.70	4.35	4.75	4.34	4.39	4.36
ZZ	3.41	3.62	3.38	3.23	3.34	3.87	3.77
AG	3.64	3.48	3.46	3.21	2.75	4.19	3.93
AB	3.38	3.82	3.44	3.48	3.22	4.26	3.75
OO	4.04	4.39	4.07	4.14	3.98	4.71	4.26
U		5.00	4.65	5.00	5.14	5.33	
AC	4.08	4.33	4.22	4.59	4.22	4.32	4.45
AF	3.51	3.84	3.47	3.56	3.47	4.34	3.93
V	4.12	4.35	3.98	4.02	4.01	4.42	4.08
AD	3.86	3.94	3.71	3.76	3.55	3.98	4.03
CC	3.93	4.11	3.94	3.84	3.78	4.59	4.16
BB	3.93	4.29	3.84	3.83	3.76	4.42	4.05
Media Atenei	**3.82**	**4.09**	**3.80**	**3.82**	**3.70**	**4.31**	**4.07**

Tabella 10: CS complessiva Studenti I anno

Ateneo	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIO-NE	SISTEMI INFORMATICI	INTERNAZIONA-LIZZAZIONE	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO	JOB PLACEMENT
A	4.06	3.86	3.76	3.60	3.54	4.57	3.91	3.45
RR	4.22	4.01	4.26	4.42	3.74	4.59	4.14	3.67
B	4.31	3.94	3.80	3.94	3.52	4.55	4.09	3.77
SS	4.18	4.03	4.05	4.13	3.99	4.34	4.12	3.72
DD	3.33	3.16	3.20	3.19	3.15	4.06	3.51	3.10
AE	4.02	3.61	3.56	4.06	3.84	4.19	3.94	3.97
G					3.84	4.62	3.67	
H	2.91	2.95	2.88	4.12	3.38	3.12	3.32	2.93
UU	3.97	3.69	3.72	4.09	3.68	4.25	3.88	3.41
VV	2.94	2.87	2.75	3.23	2.65	3.69	3.15	2.65
L	3.75	3. 40	3.41	3.27	3.46	4.02	3.63	2.98
M	3.81	3.75	3.67	4.14	3.75	4.11	3.95	3.37
N	4.74	4.20	3.99	4.09	4.18	4.14	4.17	3.61
O	4.25	3.97	3.92	3.74	3.67	4.19	4.20	3.68
QQ	3.87	3.91	3.64		3.59	4.48		
EE	4.42	4.18	4.33	3.95	4.01	4.40	4.10	3.81
AG	3.26	3.18	3.09	3.17	2.63	4.04	3.62	3.12
AB	3.74	3.41	3.42	4.10	3.29	4.16	3.67	3.16
OO	4.04	3.76	3.81	4.08	3.73	4.32	4.01	3.52
U	4.70	4.29	4.99	3.91	5.13	4.97		4.17
AC	4.32	4.19	4.05	4.56	3.62	3.86	3.97	3.31
AF	3.68	3.35	3.44	3.51	3.27	4.33	3.78	3.78
V	4.20	3.91	3.95	4.19	4.02	4.46	3.86	4.08
AD	3.55	3.42	3.41	3.52	3.19	3.80	3.62	3.02
CC	3.90	3.89	3.72	4.02	3.71	4.38	3.89	3.56
BB	4.09	3.78	3.75	3.97	3.67	4.15	3.87	3.61
Media Atenei	**3.90**	**3.68**	**3.65**	**3.87**	**3.56**	**4.19**	**3.84**	**3.45**

Tabella 11: CS complessiva Studenti anni successivi

Posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze

La matrice in Figura 3 riporta il posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze nei confronti degli atenei partecipanti a GP2016 rispetto alle due dimensioni di prestazione analizzate per i servizi amministrativi: efficienza ed efficacia.

La matrice è costituita da due assi:

- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
- Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA, (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'ateneo.
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza;
- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza.

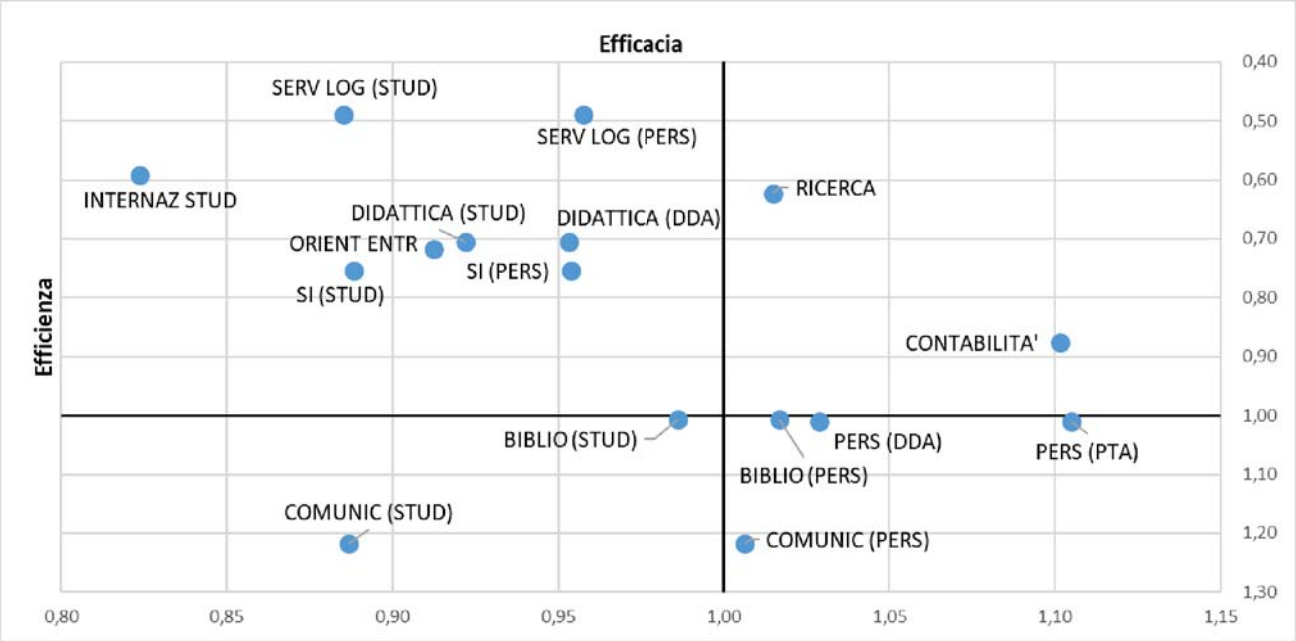

Figura 3: Matrice di posizionamento dell'ateneo di Firenze

Relativamente all'ateneo di Firenze, il grafico mostra due servizi critici caratterizzati da costi unitari superiori alla media e soddisfazione studenti inferiore alla media: Comunicazione e Biblioteche. Se si considerano i punteggi di CS assegnati dal personale, questi due servizi cadono nel quadrante in basso a destra assieme a Personale. In questo quadrante troviamo i servizi con costi e CS superiore alla media degli atenei. I servizi virtuosi, caratterizzati da costi unitari inferiori alla media e CS superiore alla media, si trovano invece nel quadrante in alto a destra e sono: Ricerca e Contabilità
Infine, la restante parte dei servizi presenta punteggi di CS e costi sotto media sono invece e si trova nel quadrante in alto a sinistra.

I cruscotti di sintesi

In questa sezione del report sono riportati tre cruscotti direzionali che vogliono sintetizzare il posizionamento di Firenze con riferimento a stakeholder differenti:

- il cruscotto dei servizi rivolti a tutti gli stakeholder, quali docenti pta e studenti. Tali servizi comprendono comunicazione, sistemi informativi, approvvigionamenti e servizi generali e biblioteche;
- il cruscotto dei servizi rivolti al personale docente e pta, che comprende il servizio di supporto al personale, la contabilità e il supporto alla ricerca;
- il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti che comprende i seguenti servizi: didattica, internazionalizzazione, diritto allo studio, orientamento e job placement.

Per ciascuno di questi servizi è riportata la dimensione di prestazione di riferimento (CS complessiva o costo unitario), il valore dell'indicatore per l'ateneo di Firenze ed il valore di benchmark. Il benchmark è stato definito per cluster dimensionali di atenei, suddivisi in piccoli, medi, grandi e mega, e le scuole superiori (Tabella 12).

Cluster	Atenei
Atenei piccoli (< 10mila stud.)	Cassino
	Insubria
	IUAV
	Perugia
	Poliba
	Teramo
Atenei medi (> 10mila stud. e < 20mila stud.)	Brescia
	Ca' Foscari
	Ferrara
	Piemonte Orientale
	Salento
	Sassari
	Siena
	Trento
	Udine
	Urbino
Atenei grandi (> 20mila stud. e < 40mila stud.)	Bicocca
	Chieti
	Messina
	Parma
	Pavia
	Polito
	Verona
Atenei mega (> 40mila stud.)	Bologna
	Firenze
	Padova
	Palermo
	Polimi
	Sapienza
	Torino
Scuole	IMT Lucca
	IUSS Pavia
	SISSA
	SNS
	Sant'Anna

Tabella 12: Cluster di atenei per gruppo dimensionale

L'ateneo di Firenze per numero di studenti rientra nel cluster "mega".
Le sue performance sono pertanto confrontate sia con quelle medie degli atenei sia con quelle medie degli atenei appartenenti al medesimo cluster: Bologna, Padova, Palermo, Politecnico di Milano, Sapienza e Torino.
Nei cruscotti successivi è inoltre presentato l'andamento temporale delle performance di efficienza ed efficacia durante le ultime tre edizioni di Good Practice.

Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Comunicazione	*CS DDA*	(1-6)	3,66	3,65	3,48	5,05%	3,72	3,68
	CS pta	(1-6)	3,58	3,83	3,54	1,26%	3,67	3,51
	CS stud I anno	(1-6)	3,48	3,58	3,95	-11,97%	3,58	3,80
	CS stud succ	(1-6)	3,16	3,24	3,70	-14,52%	3,50	3,68
	Costo unitario	€/persona	545,54	607,29	812,64	-32,87%	450,77	448,30
Sistemi informativi	*CS DDA*	(1-6)	3,77	3,84	3,84	-1,90%	3,96	4,04
	CS pta	(1-6)	3,95	4,16	3,98	-0,83%	4,12	4,05
	CS stud I anno	(1-6)	3,44	3,68	4,04	-14,81%	3,61	3,82
	CS stud succ	(1-6)	3,20	3,29	4,02	-20,47%	3,50	3,65
	Costo unitario	€/persona	604,23	691,08	646,86	-6,59%	812,52	800,35
Serv generali e logistici	*CS DDA*	(1-6)	3,45	3,47	3,07	12,35%	3,56	3,65
	CS pta	(1-6)	3,41	3,58	3,26	4,54%	3,64	3,52
	CS stud I anno	(1-6)	3,75	3,76	3,97	-5,51%	3,85	4,09
	CS stud succ	(1-6)	3,33	3,29	3,72	-10,47%	3,67	3,90
	Costo unitario	€/mq	9,00	9,78	9,06	-0,67%	19,18	18,41
Biblioteche	*CS DDA*	(1-6)	4,60	4,68	4,68	-1,75%	4,59	4,52
	CS stud I anno	(1-6)	4,33	4,38	4,77	-9,18%	4,27	4,31
	CS stud succ	(1-6)	4,06	4,20	4,75	-14,52%	4,23	4,19
	Costo unitario	€/utente potenziale	87,48	89,51	105,92	-17,41%	87,24	86,87

Tabella 13: Cruscotto per i servizi comuni a tutti gli stakeholder

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi comuni a tutti gli stakeholder. Come in tutte le tabelle riportate in questa sezione, le celle a fondo **verde** si identificano i punteggi di CS superiori alla media e i costi unitari inferiori alla media. A fondo **rosso** sono invece le celle con prestazioni sotto-media (CS sotto media e costi unitari sopra media). La comparazione è stata fatta con la media generale degli atenei (escluse le scuole) nell'anno di riferimento (rispettivamente 2014, 2015 e 2016) e non con quella del solo cluster poiché non sono state trovate correlazioni tra le performance e la taglia degli atenei. In tabella sono comunque riportati i valori di benchmark del GP2016 relativamente al cluster di riferimento e alla media degli atenei. Infine è riportato l'incremento o il decremento percentuale rispetto all'edizione GP2014.
Relativamente a Firenze, si evidenzia un trend decrescente rispetto ai costi unitari. Tra questi risultano ancora superiori alla media quelli di Comunicazione e Biblioteche. Per quanto riguarda l'efficacia percepita, i servizi in Tabella 13 riportano punteggi inferiori alla media.

Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Personale	*CS DDA*	(1-6)	4,33	4,13	3,62	19,65%	4,15	4,21
	CS pta	(1-6)	3,96	3,99	3,74	5,99%	3,76	3,59
	Costo unitario	€/persona	872,18	994,75	875,38	-0,37%	877,15	862,61
Contabilità	*CS pta*	(1-6)	4,29	4,46	3,75	14,37%	3,97	3,89
	Costo unitario	€/mgl€	5,84	6,28	5,10	14,50%	5,85	6,67
Ricerca	*CS DDA*	(1-6)	3,86	3,85	3,50	10,20%	3,79	3,80
	Costo unitario	€/mgl€	56,41	64,41	22,74	148,01%	57,57	90,57

Tabella 14: Cruscotto dei servizi rivolti a docenti e pta

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi rivolti a docenti e pta. Questi servizi risultano i migliori sia in termini di efficienza (solo il servizio Personale ha un costo unitario leggermente sopra media), che di efficacia percepita. Per quanto riguarda l'andamento temporale, evidenziamo un trend positivo dei punteggi di CS ma anche dei costi (fatta eccezione per il costo unitario del servizio Personale).

Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Didattica	*CS DDA*	(1-6)	3,95	3,91	3,69	7,09%	4,08	4,15
	CS stud I anno	(1-6)	3,55	3,51	4,03	-11,95%	3,51	3,70
	CS stud succ	(1-6)	3,15	3,20	3,72	-15,19%	3,35	3,56
	Costo unitario	€/studente	104,47	104,51	107,97	-3,24%	116,49	148,19
Internazionalizzazione	*CS stud succ*	(1-6)	3,19	3,20	3,67	-13,09%	3,69	3,87
	Costo unitario	€/studente	137,35	113,61	72,09	90,53%	173,47	231,61
Diritto studio	*CS stud I anno*	(1-6)	3,93	3,79	4,31	-8,84%	3,94	4,07
	CS stud succ	(1-6)	3,51	3,50	4,05	-13,38%	3,69	3,84
Orientamento	*CS stud I anno*	(1-6)	3,48	3,41	3,86	-9,61%	3,59	3,82
	Costo unitario	€/immatricolato	43,86	48,20	50,14	-12,53%	56,13	61,17
Job placement	*CS stud succ*	(1-6)	3,10	4,06	4,43	-30,02%	3,32	3,45

Tabella 15: Cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno ed anni successivi. La criticità di questi servizi è senz'altro legata all'efficacia percepita. Gli studenti hanno infatti assegnato a ciascun servizio in Tabella 15 punteggi di CS inferiori alla media. Dall'analisi temporale emerge inoltre un trend decrescente dei punteggi nel triennio 2014-2016.
Questo è particolarmente evidente per il servizio Job placement (-30%) che nel 2015 e nel 2014 presentava una soddisfazione studenti superiore alla media.
I costi unitari di questi servizi risultano invece sotto media.

Laboratorio Digital Learning

A partire dai risultati del Laboratorio GP2015, che ha permesso di definire le principali dimensioni di analisi per le iniziative di digital learning, il Laboratorio Digital Learning svolto all'interno di GP2016 si è posto l'obiettivo di analizzare e classificare tali iniziative al fine di far emergere i principali *trend* di sviluppo. L'attenzione è stata rivolta più specificatamente a due strumenti caratterizzati da un elevato contenuto tecnologico, e quindi con possibili risvolti a livello pedagogico ed organizzativo particolarmente interessanti: i corsi prevalentemente o integralmente online ed i Massive Online Open Courses (MOOCs).
Nella prima parte del report sono riportati l'approccio metodologico ed i risultati relativamente ai corsi di studio prevalentemente o integralmente online. Nel la seconda parte del report sono invece riportati i risultati qualitativi relativi alle interviste sui Massive Online Open Courses.

Corsi di Studio prevalentemente o integralmente online

Metodologia

Come definizioni generali, per corsi prevalentemente/integralmente online si intendono qui interi programmi svolti con modalità prevalentemente digitali, siano essi Corsi di Laurea triennale, magistrale o master di primo o secondo livello. La definizione di corsi prevalentemente/integralmente a distanza si rifà al DM 635/2016, che definisce corsi prevalentemente a distanza quelli erogati prevalentemente con modalità telematiche, in misura superiore ai due terzi delle attività formative; i corsi integralmente a distanza sono invece corsi in cui le attività formative sono svolte nella loro totalità con modalità telematiche; rimane fermo lo svolgimento in presenza delle prove di esame di profitto e di discussione delle prove finali. Nove atenei hanno comunicato i dati relativi a 17 Corsi di Studio (Tabella 16).
In merito alla modalità di raccolta dati, è stato sottoposto un questionario agli atenei; gli atenei partecipanti sono stati invitati a verificare la presenza di tale tipologia di corsi, ed in tal caso ad effettuare una compilazione per ogni corso erogato, che quindi rappresenta l'unità di analisi investigata.
Nel questionario sottoposto agli atenei, cinque dimensioni di analisi sono state investigate:

- *Anagrafica del corso* relativamente al numero di studenti, docenti e tutor coinvolti nel corso e all'area disciplinare del corso stesso.
- *Design del corso* rispetto alle principali dimensioni quali esistenza di un equivalente corso in presenza, modalità di progettazione, modalità produzione e fruizione dei contenuti, richiesta di frequenza in presenza per parte del corso e modalità didattiche utilizzate.
- *Struttura e attività di supporto tecnico e didattico* in termini di progettazione e fruizione dei contenuti, sia dal punto di vista tecnologico che didattico, e sia per i docenti che per gli studenti del corso.
- *Valutazione del corso,* in termini di esistenza di un approccio sistematico e *ad hoc* alla valutazione della soddisfazione, ed eventuale comparazione dei risultati degli studenti rispetto a corsi simili erogati in presenza.

Ateneo	Corso di Laurea	Livello di corso
Politecnico di Milano	Ingegneria Informatica	Triennale
Scuola Superiore Sant'Anna	Master in Electoral Policy and Administration	Master
Università degli Studi dell'Insubria	Scienze della Comunicazione	Triennale
	Giurisprudenza	Magistrale
	Scienze dell'Ambiente e della Natura	Triennale
	Matematica	Triennale
	Laurea Magistrale in Scienze Ambientali	Magistrale
	Master FILIS (Formatori Interculturali di Lingua Italiana per Stranieri)	Master
Università degli Studi di Milano	Sicurezza dei Sistemi e delle Reti Informatiche	Triennale
Università di Padova	Scienze Tecniche Psicologiche	Triennale
Università di Parma	Matematica	Magistrale
	Lettere	Triennale
	Beni Artistici e dello Spettacolo	Triennale
Università degli Studi di Pavia	Master in Medicina Estetica e del Benessere	Master
Università degli Studi di Siena	Scienze Economiche e Bancarie	Triennale
Università degli Studi di Torino	Amministrazione Aziendale	Triennale
	Scienze dell'Amministrazione	Triennale

Tabella 16: Atenei partecipanti – corsi prevalentemente/integralmente online

Risultati

I principali risultati sono riportati seguendo le dimensioni di analisi sopra citate.

Caratteristiche Anagrafiche

In base alle caratteristiche anagrafiche dei corsi sono stati individuati tre cluster di "utenti target", coincidenti con i livelli di corso erogati. Il primo cluster è costituito da Corsi di Laurea di Primo Livello rivolti ad un target di utenti simile ai corsi tradizionali (i.e. ne esiste un corrispondente corso in presenza – N=11). Il secondo cluster è formato da Corsi di Laurea Magistrale rivolti ad un target di utenti variabile che già possiede competenze sulla specifica disciplina (N=3). Infine, il terzo cluster è costituito da Corsi di specializzazione (master) rivolti ad utenti diversi rispetto a quelli tradizionali (i.e. non ne esiste un'equivalente versione in presenza – N=3). La distribuzione dei corsi rispetto al livello e all'esistenza di un corrispondente corso in presenza è riportata in Figura 4.

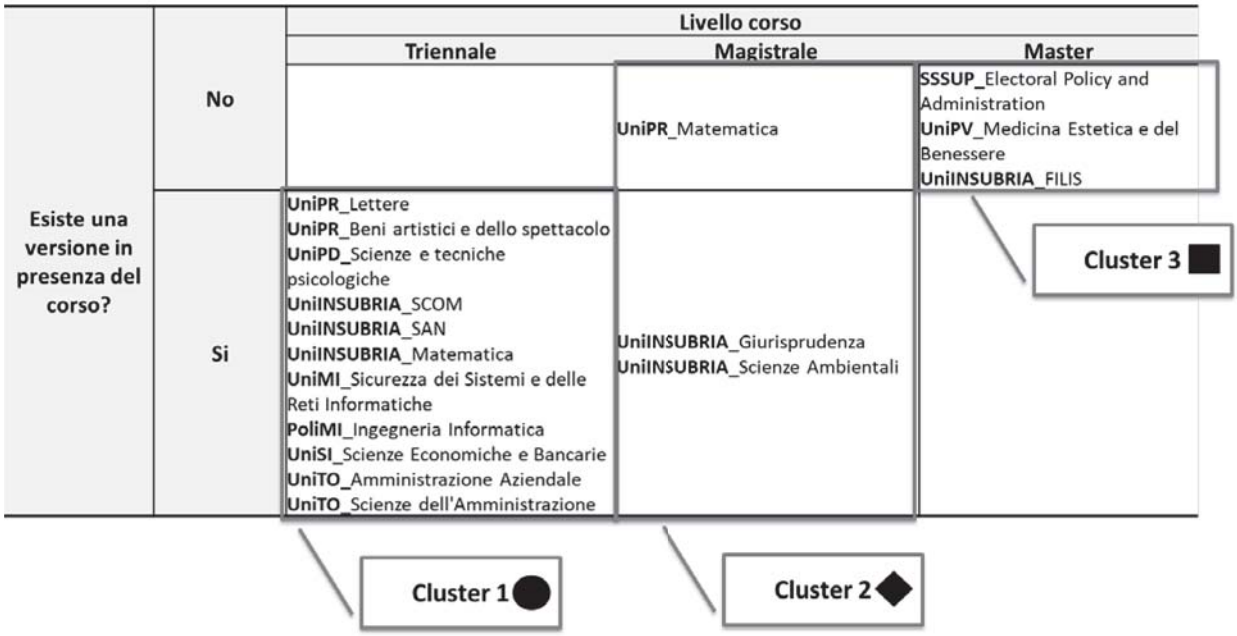

Figura 4: Definizione dei cluster

Design del corso

In termini di design e metodologia didattica, nessuno dei corsi analizzati si spinge decisamente verso un apprendimento di tipo collaborativo tra gli studenti, non esplorando quindi a pieno uno dei principali strumenti didattici che la tecnologia digitale offre in questo campo; gli atenei prediligono invece (i) un apprendimento individuale o misto con (ii) frequenza in presenza non prevista o solo consigliata (Figura 5). In merito ai contenuti, la quasi totalità dei corsi è composta da un mix equilibrato di testo e video (non si registra alcuna scelta radicale verso l'utilizzo di video).

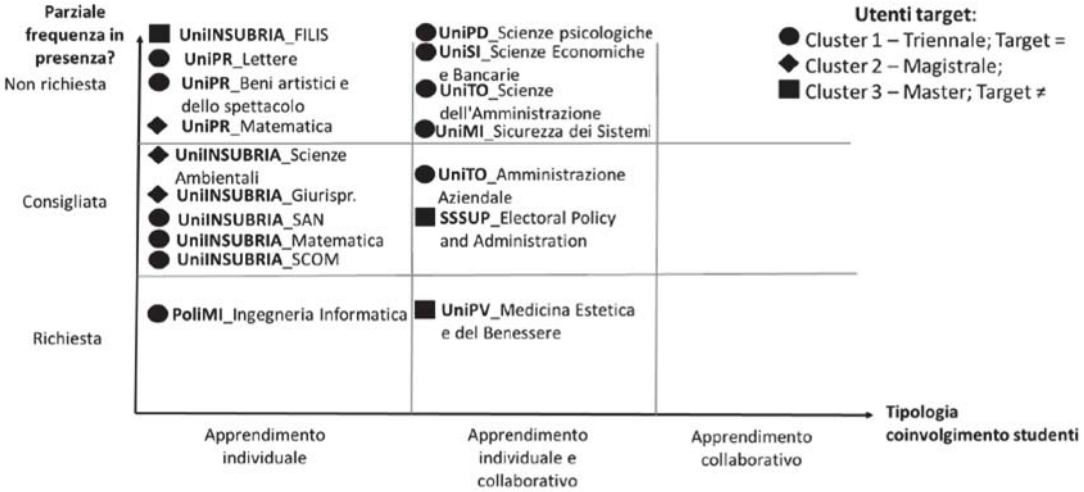

Figura 5: Design e metodologia didattica utilizzata nei corsi

Struttura e attività di supporto tecnico e didattico

In termini di supporto didattico ai docenti ed agli studenti, si osserva una correlazione positiva tra le due dimensioni: gli atenei che offrono supporto ai docenti nella progettazione didattica, tendono ad offrire anche supporto didattico agli studenti durante il corso. Inoltre, tali atenei sono più attenti alla protezione dei contenuti progettati, tramite l'utilizzo di copyright.

Valutazione del corso

Infine, in termini di monitoraggio e valutazione del corso, si nota come in tutti i casi sia presente il monitoraggio della soddisfazione degli studenti, ma come in un numero limitato di atenei questo sia basato su uno strumento sviluppato *ad hoc* per la versione online del corso. Nella maggioranza dei casi viene invece utilizzato lo stesso sistema di valutazione in uso nei corsi tradizionali. Inoltre, risulta limitata la valutazione dei corsi mediante comparazione dei risultati degli studenti rispetto ad equivalenti corsi in presenza (Figura 6). Ciò suggerisce possibili margini di miglioramento nel monitoraggio e nella valutazione di questa tipologia di iniziative.

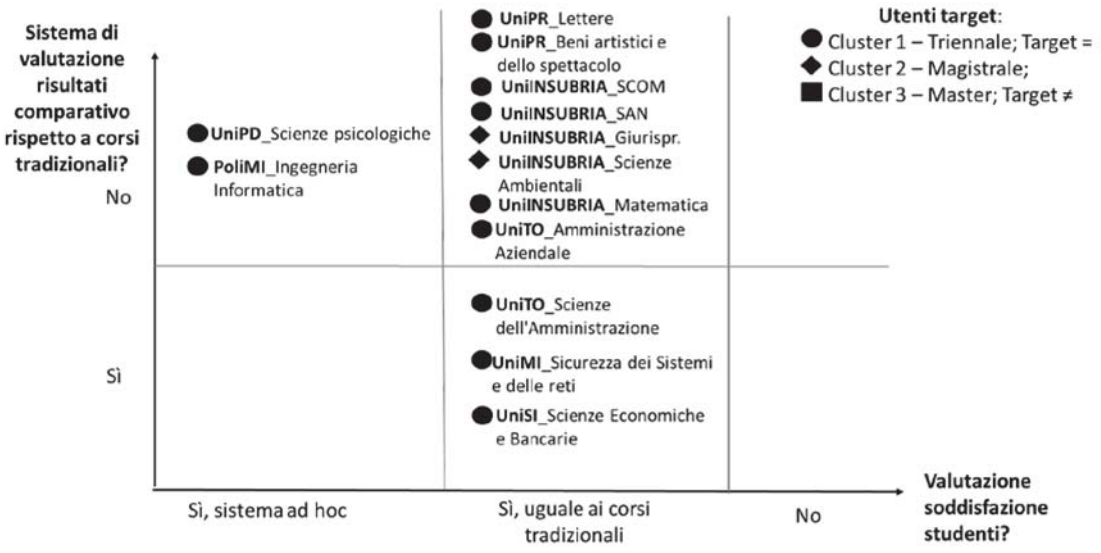

Figura 6: Monitoraggio e valutazione dei corsi
Nota: Sono rappresentati solo i Corsi di esiste un'equivalente versione tradizionale.

Massive Online Open Courses (MOOCs)

Metodologia

Questa tipologia di corsi hanno la caratteristica di essere costituiti da moduli completamente online, rilasciati gratuitamente a qualunque tipo di utente (anche non iscritto all'ateneo) e caratterizzati da un numero di utenti (e quindi da una scalabilità) potenzialmente molto elevati. Sei atenei hanno aderito a questa parte del Laboratorio; l'elenco ed il numero di MOOCs per ateneo è riportato in Tabella 17.

In merito alla modalità di raccolta dati, essendo l'approccio degli atenei al tema maggiormente sperimentale più recente, sono state effettuate dal gruppo di ricerca delle interviste in loco con domande semi-aperte al Delegato al Digital learning e/o al responsabile dell'ufficio Digital Learning. Le interviste svolte con i rappresentanti degli atenei sui corsi MOOC hanno riguardato tre principali dimensioni di analisi:

- *Obiettivi* di sviluppo dell'iniziativa, in termini di approccio strategico di breve e lungo termine e di posizionamento dell'iniziativa all'interno della strategia di ateneo.
- *Design* dei corsi, in termini di progettazione didattica e gestione del progetto-corso, di scelta della piattaforma tecnologia di erogazione, di metodologie didattiche adottate e di relazione rispetto all'offerta tradizionale di ateneo.
- *Performance* osservate, in termini di raccolta sistematica dei dati, tipologia di indicatori monitorati e valutazione della coerenza dei risultati rispetto agli obiettivi iniziali.

Ateneo	Numero MOOCs
Università Ca' Foscari Venezia	37
Politecnico di Milano	22
Università degli Studi di Bologna	6
Università degli Studi di Pavia	3
Università degli Studi di Parma	2
Università degli Studi di Padova	1

Tabella 17: Atenei partecipanti – Massive Online Open Courses

Risultati

L'approccio strategico allo sviluppo dei MOOC mostra tratti comuni tra atenei. Tutti, con tendenza più o meno accentuata, offrono i corsi per dare la possibilità agli utenti di colmare lacune di apprendimento e per fare innovazione didattica, oppure per dare visibilità nazionale o internazionale all'ateneo (ritorno d'immagine dall'erogare corsi disponibili ad un pubblico potenzialmente molto ampio). Il solo ateneo di Bologna ha in aggiunta l'obiettivo di utilizzare i MOOC a parziale sostituzione delle lezioni frontali, con riconoscimento di crediti formativi per il superamento del corso.
In termini di progettazione, sono presenti elementi di omogeneità nel design dei corsi, quali la presenza di *project manager* interni all'ateneo che seguono lo sviluppo del progetto, la progettazione didattica effettuata internamente dal docente responsabile supportato dallo staff dell'ufficio *digital learning*, il rilascio graduale del moduli del corso di settimana in settimana, legato alla presenza di tutor per ciascun modulo (corsi cadenzati, o *paced*), l'utilizzo di metodologie didattiche di apprendimento individuale (e non collaborativo) e la produzione e lavorazione autonoma (cioè interna all'ateneo) dei video. Vi sono tuttavia esempi di scelte di design differenti, come nel caso di UniPv e UniPd, dove il project manager interno è supportato da un manager fornito dalla piattaforma MOOC (rispettivamente Iversity e FutureLearn); vi è poi l'utilizzo di MOOC progettatati e sviluppati esternamente, come nel caso di UniBo, che offre sulla propria piattaforma MOOC prodotti da PoliMi; o ancora l'erogazione di corsi con moduli auto-cadenzati o *self-paced*, come nel caso di UniPv. Per quanto riguarda l'integrazione dei MOOC con l'offerta tradizionale, UniBo rappresenta l'unico esempio di spinta decisa verso la sostituzione dei contenuti in presenza con quelli online. Per gli altri atenei, i MOOC rappresentano uno strumento a supporto ed integrazione dell'offerta tradizionale (ma non a sostituzione). Un ruolo importante è svolto dai vertici politici nella comunicazione interna degli obiettivi e dell'approccio dell'ateneo ai MOOC, al fine di abbattere possibili resistenze organizzative nei confronti di tali iniziative. In tutte le interviste la resistenza al cambiamento è stata citata come un fattore che può giocare un ruolo fondamentale nel limitare l'espansione di questo tipo di attività.
Infine, nessun ateneo ha mostrato un approccio sistematico alla raccolta e valutazione delle informazioni raccolte dalle piattaforme MOOC. Ancora una volta, il tema relativo alla valutazione e misurazione dei risultati delle iniziative di digital learning mostra ampi potenziali margini di miglioramento.
Come elemento ulteriore di paragone, il gruppo di ricerca ha svolto interviste presso un'università tecnica europea che ha mostrato un forte orientamento strategico verso il digital learning: Delft University of Technology. L'ateneo offre infatti circa 60 MOOCs sulla piattaforma EdX, con 1.2 milioni di utenti registrati.

L'approccio strategico dell'ateneo è duplice: *teach the world* e *improve on campus programmes*. Il primo obiettivo strategico mostra la forte volontà di dare visibilità internazionale all'ateneo tramite questi corsi, in linea con la scelta di renderli disponibili su una piattaforma con forte visibilità come EdX (nata da una partnership tra MIT e Harvard University, negli Stati Uniti). Il secondo obiettivo strategico fa invece diretto riferimento al programma formativo "tradizionale" e all'uso dei corsi online come strumento di supporto alla didattica frontale. In linea con quest'approccio, l'ateneo offre una serie di corsi divulgativi e di disseminazione scientifica, ed una serie di corsi direttamente legati all'offerta formativa di ateneo, utilizzati a supporto dei corsi in modalità *blended* (parte delle lezioni frontali sono quindi sostituite da moduli online). Inoltre, l'ateneo aderisce al progetto *Credits for MOOCs*, un progetto di "mobilità virtuale" in cui lo studente iscritto all'ateneo può inserire nel proprio Piano di Studio, tra i corsi a scelta, MOOCs erogati da università a livello internazionale, con riconoscimento di crediti per il superamento del corso.
Inoltre, in termini di supporto al design e alla valutazione dei corsi, il gruppo di lavoro dell'ateneo ha sviluppato un modello denominato Online Learning Experience (OLE) che permette di disegnare e valutare i corsi sulla base di 8 dimensioni ritenute rilevanti a tal fine, allo scopo di supportare le decisioni nelle diverse fasi del ciclo di qualità. Tali dimensioni sono: interattività, partecipazione attiva, contestualità, innovatività, flessibilità, capacità di fornire supporto, diversificazione, inclusività.

Laboratorio Piano Integrato della Performance

Il laboratorio Piano Integrato della Performance mira ad essere un punto di confronto ampio e approfondito sui sistemi di programmazione e la loro integrazione con la strategia, la programmazione finanziaria e i sistemi di gestione dei rischi.
Questa seconda edizione, nello specifico, si è posta l'obiettivo di fornire un supporto nella stesura del secondo Piano Integrato della Performance, interagendo con gli atenei partecipanti al progetto Good Practice (GP) e tenendo conto del recente feedback di ANVUR sui primi Piani Integrati.
Il Laboratorio è stato articolato in tre fasi:

- analisi delle buone pratiche relative al Piano della Performance 2016;
- workshop con focus group finalizzati alla redazione partecipata del "Manuale operativo";
- analisi dei metodi di valutazione della performance individuale.

In particolare, nel corso di questa edizione, sono stati organizzati tre workshop specifici con focus group per condividere le esperienze relative a tre sezioni del Piano: inquadramento strategico, performance organizzativa e performance individuale.
Gli output principali del Laboratorio sono stati:

1. la stesura collaborativa (atenei GP e gruppo di lavoro) di un «Manuale» con metodologie e strumenti da utilizzare per realizzare un Piano utile all'interno dell'ateneo e da condividere con gli stakeholder esterni;
2. l'analisi delle dimensioni (e loro rilevanza) che concorrono alla valutazione della performance individuale, individuando dei *cluster* di pratiche in uso.

Manuale Operativo per il Piano della Performance

L'obiettivo del Manuale è duplice:

- Fornire una guida operativa alla redazione del Piano;
- Condividere alcune pratiche degli atenei al fine di migliorare il processo di redazione e l'output finale (Piano Integrato).

Presenteremo alcuni elementi chiave del Manuale, iniziando da un'evidenza emersa nei workshop: nel corso di un anno si lavora su tre cicli della performance. Nella figura sottostante è rappresentata visualmente questa caratteristica. Considerando un anno, infatti, si dovrà implementare il Piano Integrato per l'anno in corso (*N*), concludere le misurazioni del Piano implementato l'anno precedente (*N-1*) e scrivere la relativa relazione e preparare il Piano da implementare nell'anno successivo (*N+1*).

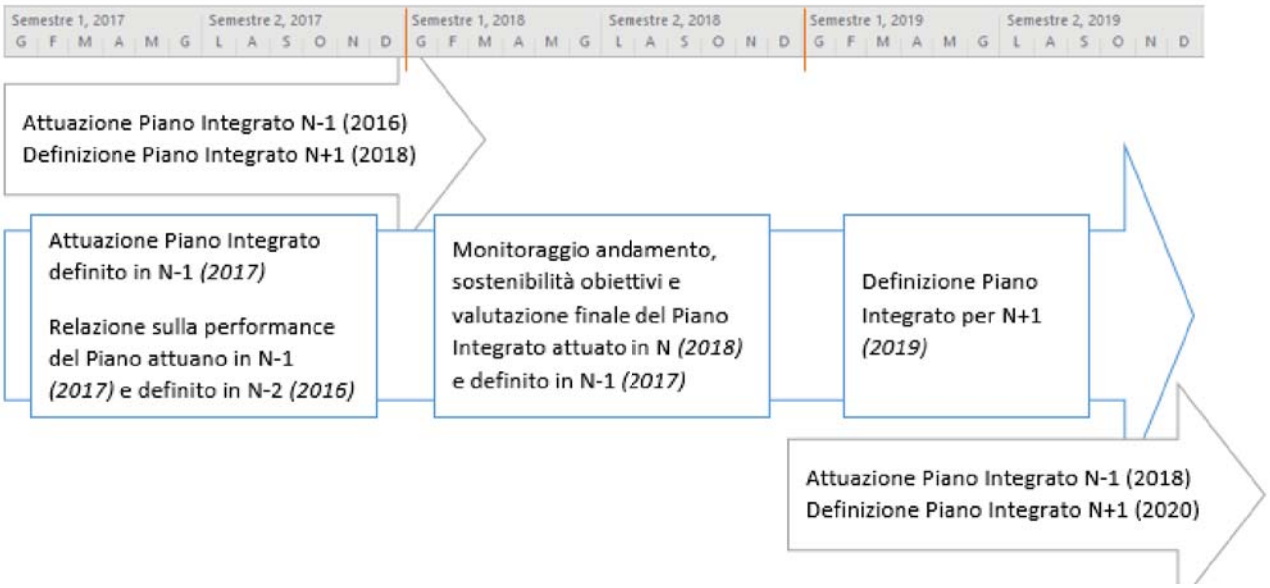

Figura 7 – Coesione di tre cicli della performance

Successivamente, focalizzandosi su un solo ciclo, abbiamo identificato le macro-attività (e la loro distribuzione temporale) da adottare per poter presentare il Piano Integrato al 31 gennaio.
Le attività sinteticamente partono dall'inquadramento strategico, ossia la revisione della strategia di ateneo, che viene poi declinata in attività operative con conseguente assegnazione degli obiettivi ai singoli. In parallelo andrebbe fatta una valutazione di fattibilità con la componente economica/finanziaria. Infine, si potrà presentare il Piano agli organi di governo e pubblicarlo.
Le attività in azzurro, nella figura, riguardano quelle del Piano che si deve presentare, quelle in blu relative al Piano dell'anno precedente e in giallo le attività non riguardanti il Piano ma fortemente collegate ad esso.

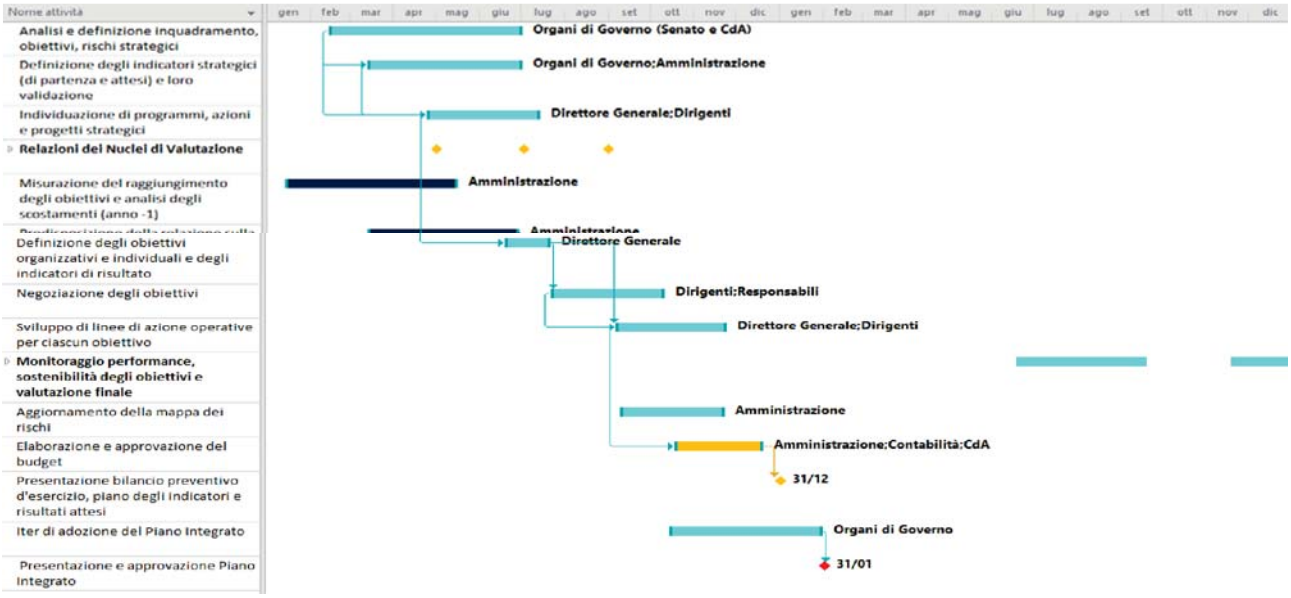

Figura 8 – Diagramma di Gantt

Questo schema è uno strumento logicamente semplice, ma che può personalizzato da ciascun ateneo in base alle proprie specificità e programmazioni.

Al fine di facilitare la condivisione del Piano Integrato si è resa necessaria la creazione di un linguaggio comune. Abbiamo quindi inserito in appendice al Manuale un glossario contenente le definizioni dei termini più tecnici e utilizzati nel Piano.

Riportiamo ora i principali risultati dei focus group descrivendo le difficoltà di partenza, le soluzioni sviluppate e i punti ancora da realizzare.

Inquadramento strategico

Una difficoltà riscontrata da numerosi atenei è l'allineamento della strategia del Piano con quella "reale" di ateneo, che non sempre viene formalizzata o condivisa internamente. La modalità partecipata, attuata da alcuni atenei, per accogliere anche esperienze dall'esterno aiuta a coinvolgere le strutture che spesso non si sentono le destinatarie di questo processo.
Tra gli strumenti utilizzati a supporto della definizione della strategia abbiamo identificato la matrice SWOT (che permette di aggregare punti di forza e debolezza dell'ateneo e minacce e opportunità derivanti dal contesto esterno) e la mappa concettuale (che consente di visualizzare la correlazione degli obiettivi).
È infine importante sottolineare che l'uso di questi strumenti non garantisce, come evidenziato dagli atenei, l'allineamento tra forma e sostanza: questi strumenti servono a sistematizzare la strategia e gli obiettivi, favorendo la condivisione, ma non sono "garanzia" di azione.

Performance organizzativa

Passando alla sezione di performance organizzativa, una prima difficoltà è insita proprio nel passaggio da obiettivi strategici a operatività e la seconda, una volta definite le attività operative, nel monitoraggio del loro stato di avanzamento. Il problema risiede quindi nell'utilizzo dei corretti indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Infatti, spesso vengono utilizzati indicatori *booleani* (ossia del tipo sì/no) dove il "no" non permette di avere evidenza se l'obiettivo non è stato raggiunto perché l'attività non è stata nemmeno avviata o se è quasi prossima al completamento. In questo senso le misurazioni della parte tradizionale del progetto Good Practice rappresentano un'ulteriore fonte di dati da utilizzare per le valutazioni interne.
Un'ultima difficoltà, ancora poco affrontata dagli atenei, è nel mantenere coerenza tra attività e progetti che si desiderano attuare e le proprie risorse, sia in termini di personale che economiche. Quest'ultimo aspetto evidenzia la necessità di confrontarsi con coloro che si occupano di predisporre il budget, anche se questo comporta maggiore onerosità (sia per dilatazione dei tempi che difficoltà di coordinamento). L'introduzione di applicativi informativi potrà rendere questo processo più strutturato e efficace.

Performance individuale

Rispetto alla performance individuale, dal confronto nei *focus group* è emerso che le valutazioni nella maggior parte dei casi sono tutte molto positive. Questo può essere principalmente diviso in tre: i valutatori sono poco coinvolti o formati rispetto al processo di valutazione, portando ad effettuare valutazioni poco approfondite; i valutatori assegnano votazioni positive per non inficiare la premialità o per evitare conflitti; gli obiettivi assegnati sono troppo semplici.
Una pratica adottata da alcuni atenei, e che si può estendere anche agli altri, è la creazione di comitati di calibrazione, cui partecipano direttore generale, capi servizio e capi ufficio per condividere la

metodologia di lavoro su assegnazione di obiettivi e valutazione. Questa potrebbe configurarsi come una soluzione utile a rendere il processo più oggettivo, definendo uno standard interno da seguire e favorendo anche il confronto sull'opportunità di differenziare le valutazioni. Inoltre, questi confronti evidenziano possibili disparità di valutazioni a fronte di performance simili.
Tra gli spunti da adottare riportiamo una pratica interessante e al momento messa in atto da un solo ateneo tra i partecipanti: la consegna al singolo, contestualmente alla valutazione finale, di un piano di miglioramento, tradotto nella maggioranza dei casi in un piano formativo volto a colmare i gap emersi nel corso dell'anno. Questo è utile sia all'organizzazione perché avrà risorse con maggiori competenze ma anche al singolo per propria crescita e motivazione.

Confronto sulla performance individuale

Chiudiamo mostrando in questa sezione un quadro di come negli atenei viene valutata la performance individuale, elemento delicato e critico su cui comunque c'è ancora molta discussione.
Attraverso una *survey* è stato chiesto agli atenei di indicare quale peso assegnano, per ogni categoria del personale tecnico-amministrativo, a quattro dimensioni che concorrono alla valutazione: risultati individuali, comportamenti, risultati organizzativi (relativi a una struttura o unità organizzativa) e trasversali (più strutture o unità organizzative). Per i direttori generali abbiamo considerato i risultati organizzativi e trasversali come unica dimensione poiché, data l'elevata posizione di queste figure, non avrebbe senso un'analisi separata.
Direttore generale
Gli atenei si possono suddividere in tre cluster di numerosità simile:

- Cluster 1: peso maggiore o totale ai risultati individuali;
- Cluster 2: valutazione mista dove concorrono sia risultati individuali, comportamentali che trasversali;
- Cluster 3: importanza notevole o totalitaria ai risultati trasversali.

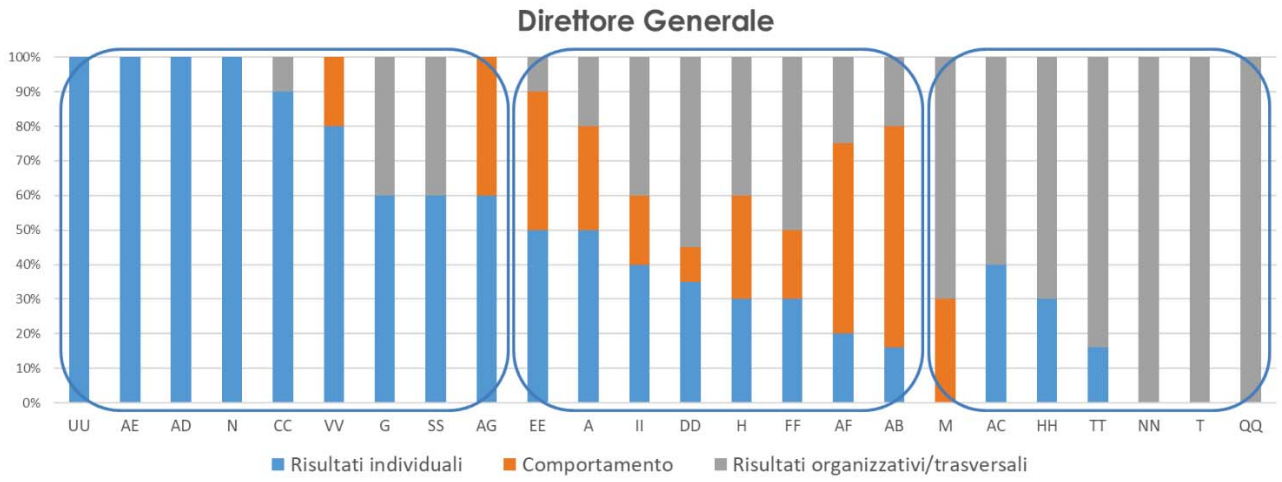

Figura 9– Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale dei Direttori Generali

Dirigenti, EP, figure con posizione organizzativa
Gli atenei si distribuiscono in quattro cluster molto diversi tra loro:

- Cluster 1: vengono considerati solo risultati individuali e comportamenti;
- Cluster 2: importanza maggiore ai risultati trasversali, associati ai risultati individuali o ai comportamenti;

- Cluster 3: valutazione mista dove vengono considerati sia i risultati individuali, comportamentali e di struttura;
- Cluster 4: composto solo da due atenei, che abbiamo voluto isolare perché danno un peso maggiore rispetto agli altri ai risultati trasversali (che coprono più strutture).

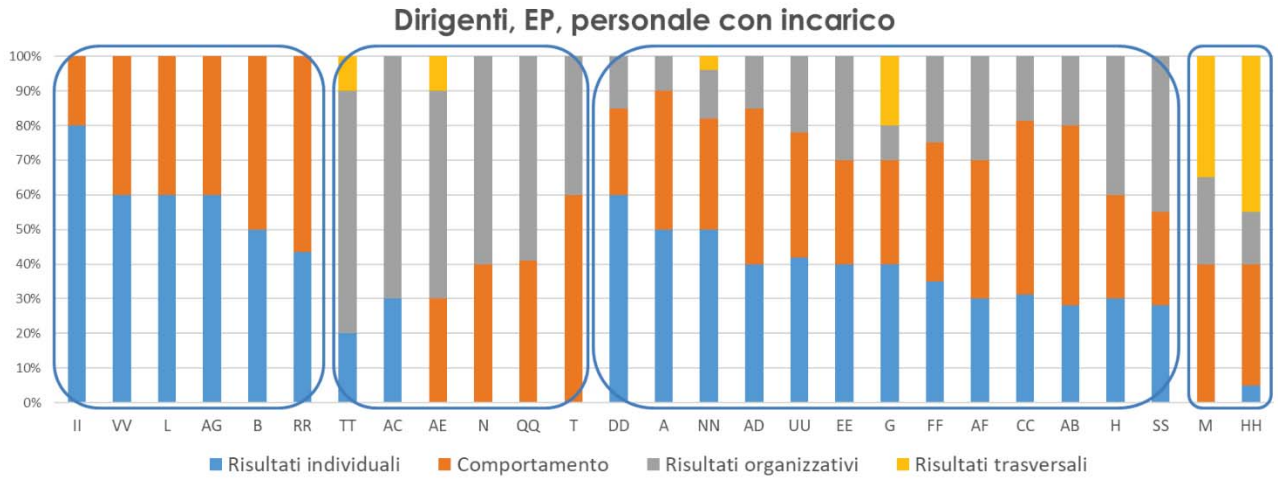

Figura 10 – Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale del personale con incarico

Figure senza incarico

Vi è una prevalenza generale sui risultati comportamentali, tuttavia si possono suddividere in quattro gruppi:

- Cluster 1: rimane una presenza importante dei risultati individuali;
- Cluster 2: isolati, anche in questo caso, gli atenei che attribuiscono un peso più ampio rispetto a tutti gli altri ai risultati trasversali;
- Cluster 3: attribuito un peso significativo ai comportamenti, complementati con i risultati organizzativi;
- Cluster 4: valutazione solamente attraverso i comportamenti messi in atto.

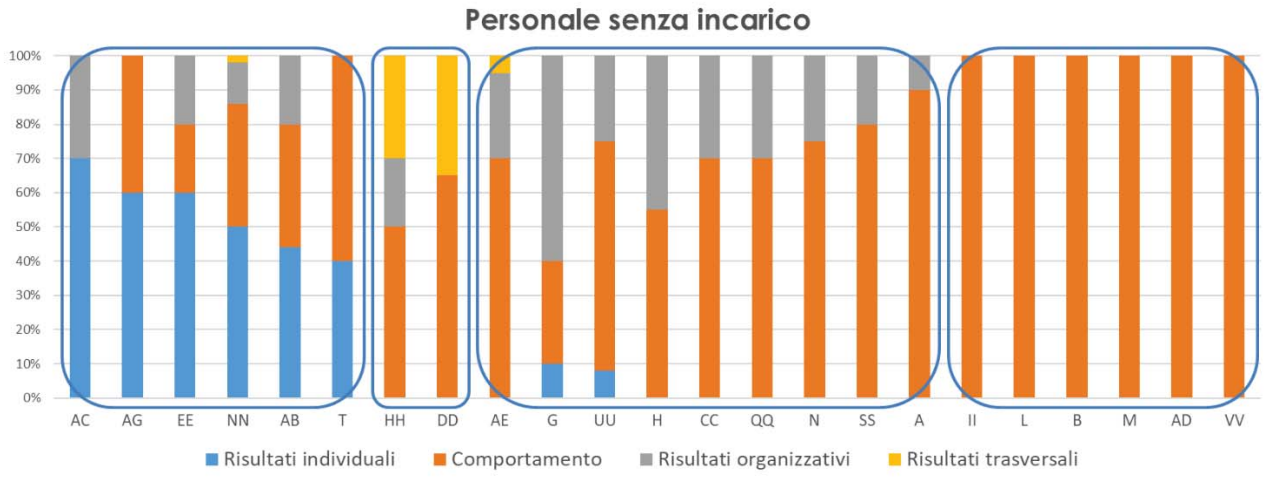

Figura 11 – Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale del personale senza incarico

Riassumendo, il direttore generale viene valutato principalmente attraverso i risultati individuali e generali di ateneo, mentre più si scende di livello e più aumenta la predominanza dei comportamenti nella valutazione. I risultati misti sono, invece, quelli tipici del personale con incarico.

Questo report ha avuto l'obiettivo di fornire una panoramica del progetto e dei principali risultati ottenuti dall'Università degli Studi di Firenze.
Per qualsiasi ulteriore dubbio o necessità di approfondimenti è possibile contattare il gruppo di lavoro al seguente indirizzo:

Good Practice: GoodPractice@mip.polimi.it