



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PALERMO

## REPORT PROGETTO GOOD PRACTICE



2021

## **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.

Ogni anno, il progetto prevede la rilevazione della soddisfazione degli utenti, in merito ai servizi resi dall'ateneo, ed l'analisi di efficienza dei dati finali (a consuntivo) dell'anno precedente.

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

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

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

Questa ultima edizione del progetto ha registrato 42 partecipanti tra Atenei e Scuole.

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 - professori, ricercatori, dottorandi e 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.

**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 (I° livello), a loro volta costituiti da un set di attività (II° livello).

Il protocollo di rilevazione dell'efficienza dei servizi di questa ultima edizione 2021 ha previsto una mappatura del personale su 53 Servizi amministrativi, 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 dei servizi.

### **Laboratori Sperimentali.**

I laboratori sperimentali dell'edizione 2021, attraverso i quali sono state condotte delle analisi e dei confronti tra gli atenei in merito a tematiche comuni, sono stati:

- Smart Working,
- Digital Transformation.

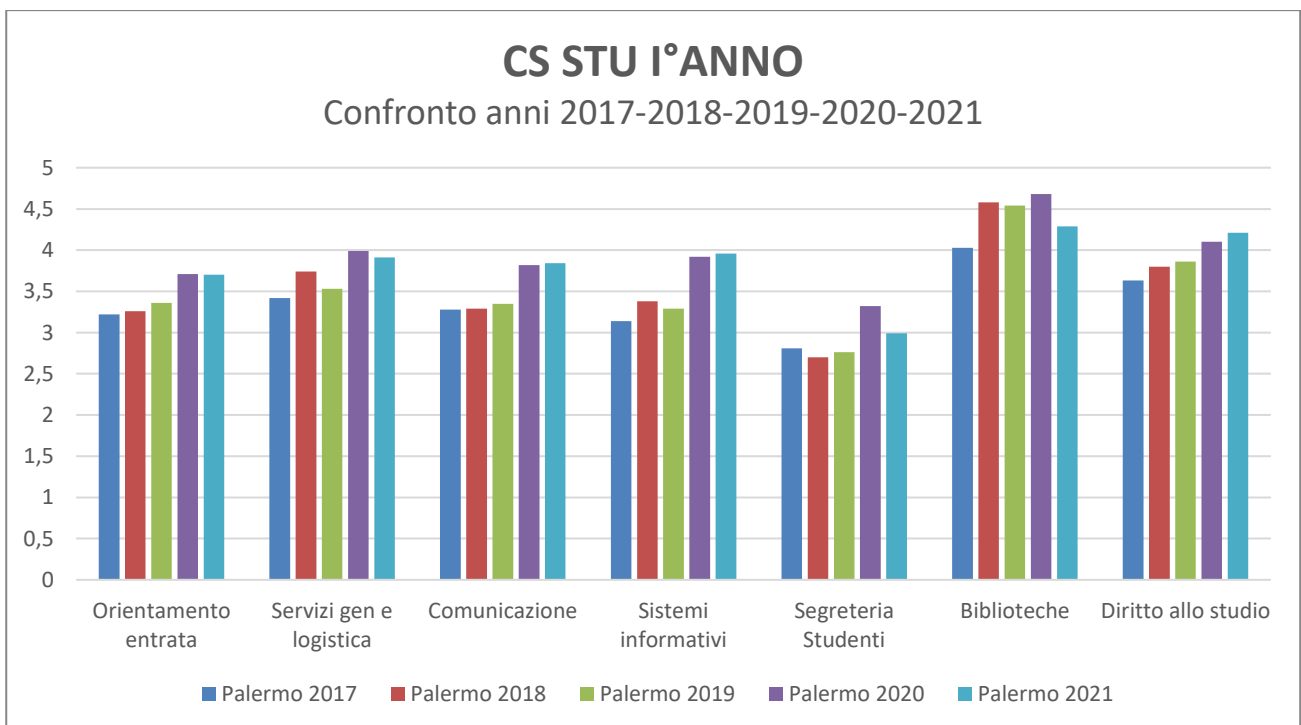
## CS STU I (Studenti I° Anno)

La somministrazione del Questionario STUD I ha raccolto un numero di risposte pari a 495 su un totale di 10.862 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 5%.

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 quest'anno riporta un incremento del livello di soddisfazione sui servizi relativi alla Comunicazione, ai Sistemi informativi e al Diritto allo studio. Il valore più basso (2,99) è stato rilevato relativamente ai servizi di Segreteria Studenti; il valore più alto (4,29) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Orientamento entrata	Servizi generali 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
Palermo 2020	3,71	3,99	3,82	3,92	3,32	4,68	4,10
<b>Palermo 2021</b>	<b>3,70</b>	<b>3,91</b>	<b>3,84</b>	<b>3,96</b>	<b>2,99</b>	<b>4,29</b>	<b>4,21</b>



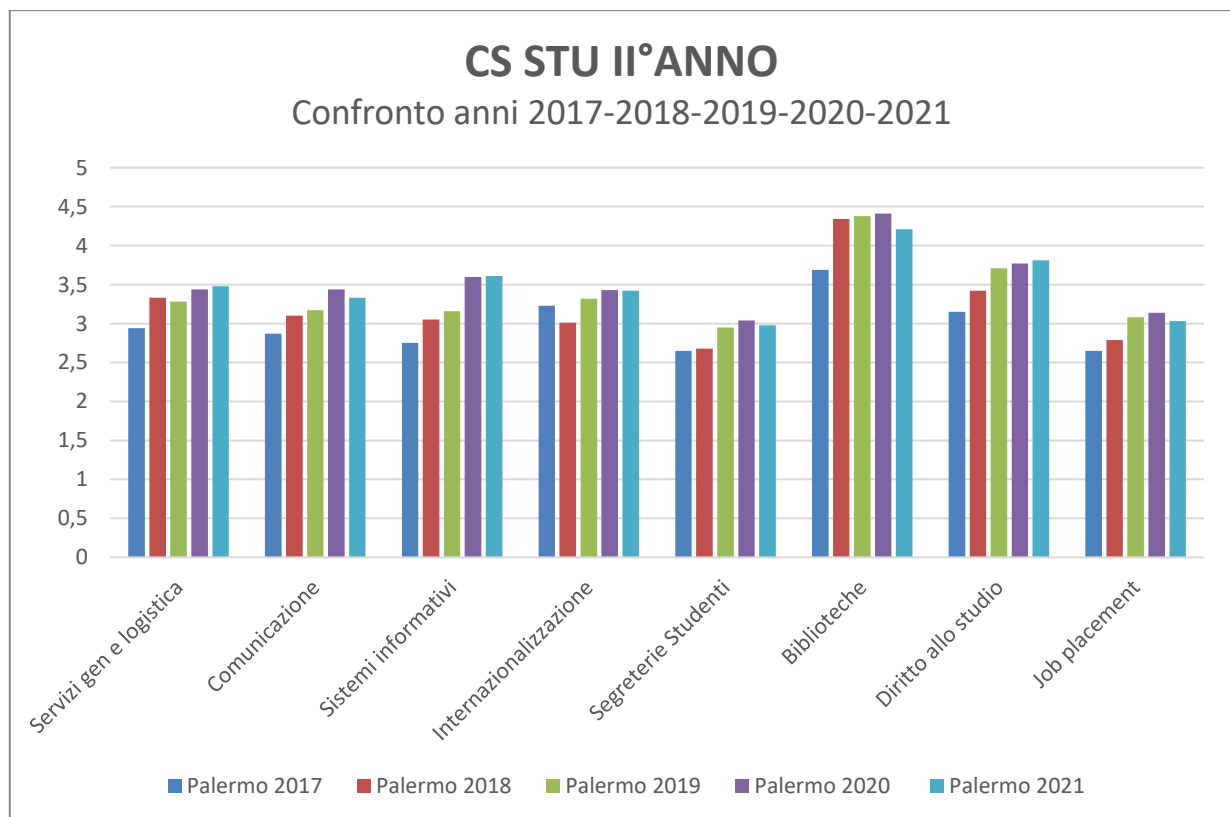
## CS STU II (Studenti Anni Successivi)

La somministrazione del Questionario STU II ha raccolto un numero di risposte pari a 1.589 su un totale di 32.663 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 5%.

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 un incremento del livello di soddisfazione sui Servizi generali e logistici e sui servizi legati al Diritto allo studio. Il valore più basso (2,98) è stato registrato relativamente ai servizi erogati dalle Segreterie Studenti; il valore più alto (4,21) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Servizi generali 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
Palermo 2020	3,44	3,44	3,60	3,43	3,04	4,41	3,77	3,14
<b>Palermo 2021</b>	<b>3,48</b>	<b>3,33</b>	<b>3,61</b>	<b>3,42</b>	<b>2,98</b>	<b>4,21</b>	<b>3,81</b>	<b>3,03</b>



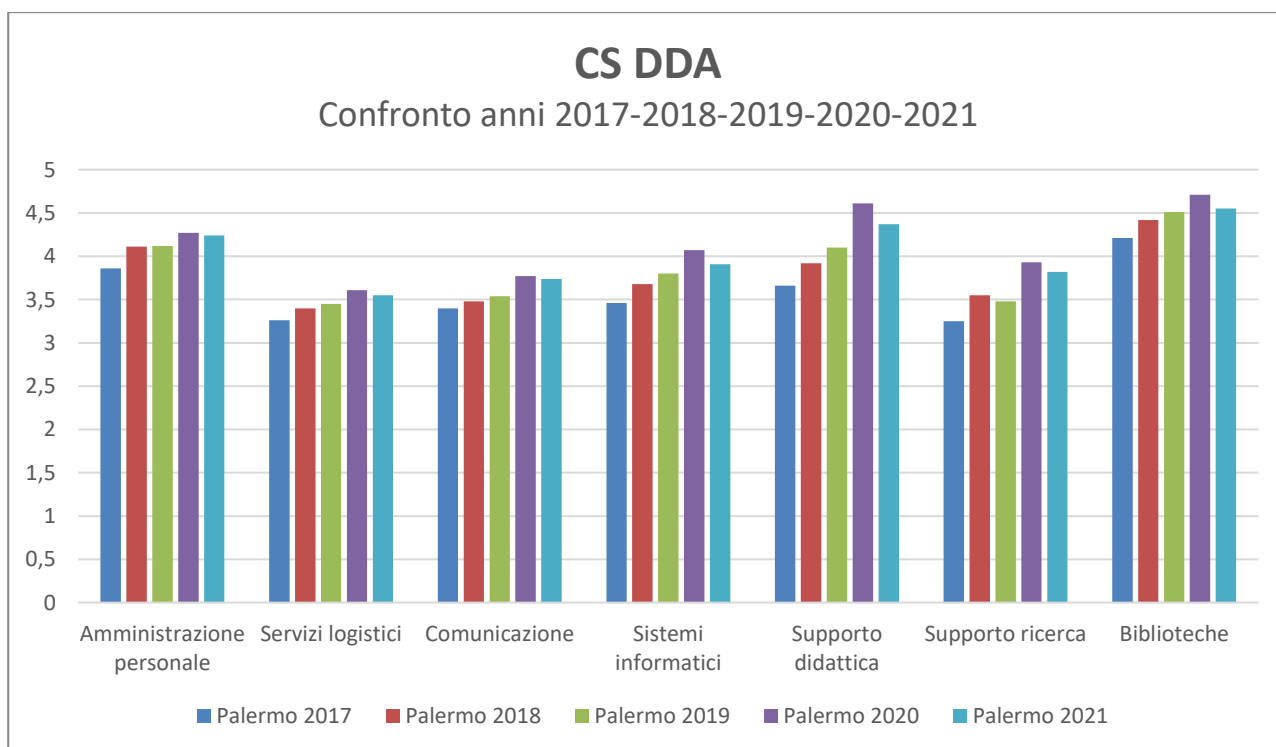
## CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)

La somministrazione del Questionario DDA, rivolto a professori, ricercatori, dottorandi, assegnisti, ha raccolto un numero di risposte pari a 604 su un totale di 2.247 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 27%.

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.

Il valore più basso (3,55) è stato registrato relativamente ai Servizi Logistici; il valore più alto (4,55) è relativo ai servizi delle Biblioteche.

Ateneo	Amministrazione personale	Servizi generali e logistica	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
Palermo 2020	4,27	3,61	3,77	4,07	4,61	3,93	4,71
<b>Palermo 2021</b>	<b>4,24</b>	<b>3,55</b>	<b>3,74</b>	<b>3,91</b>	<b>4,37</b>	<b>3,82</b>	<b>4,55</b>



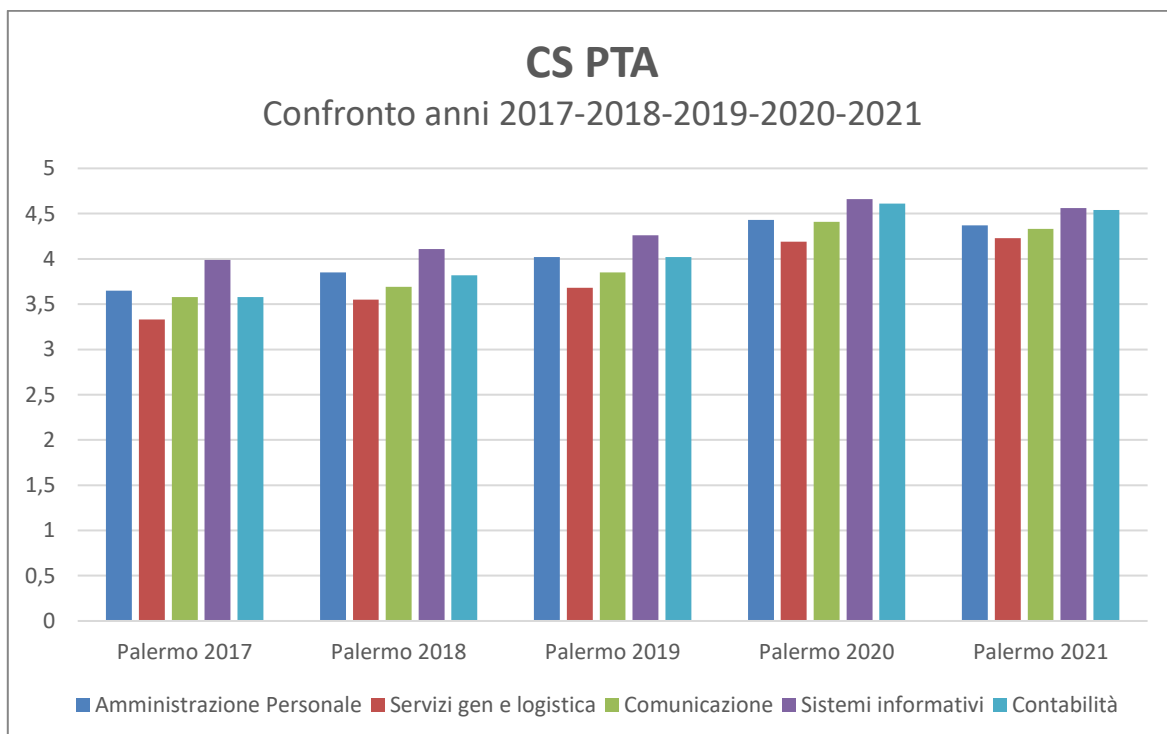
## CS PTA

La somministrazione del Questionario PTA, rivolto al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ha raccolto un numero di risposte pari a 1.070 su un totale di 1.301 utenti a cui è stato rivolto: tasso di risposta pari al 82%.

La tabella riporta il livello di soddisfazione del servizio per il personale Tecnico-Amministrativo, raccolta tramite la domanda di soddisfazione finale del questionario. Il valore di benchmark è rappresentato dai valori registrati dall'Ateneo negli anni precedenti.

L'Ateneo di Palermo riportato un incremento del livello di soddisfazione dei Servizi generali e logistici. Il valore più basso (4,23) è stato registrato relativamente ai Servizi Logistici; il valore più alto (4,56) dai servizi relativi ai Sistemi Informativi.

Ateneo	Amministrazione Personale	Servizi gen e logistica	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
Palermo 2020	4,43	4,19	4,41	4,66	4,61
<b>Palermo 2021</b>	<b>4,37</b>	<b>4,23</b>	<b>4,33</b>	<b>4,56</b>	<b>4,54</b>



## Il cruscotto di efficienza dei servizi

Il protocollo di rilevazione dell'efficienza dei servizi amministrativi, prevede la seguente classificazione: 53 Servizi, 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, Accreditazione, 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>



Si riportano, nella seguente tabella, i dati degli atenei classificati “mega” (n° studenti > 40.000) partecipanti a GP2021 (dati 2020) in termini di Studenti Iscritti, personale FTE e Costi Stipendiali (oneri compresi):

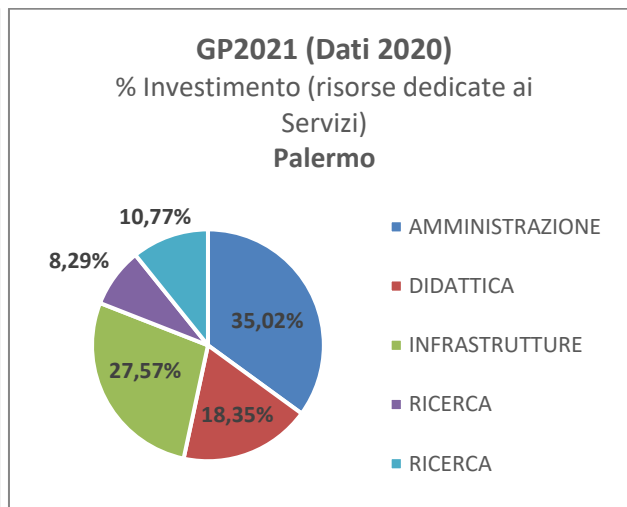
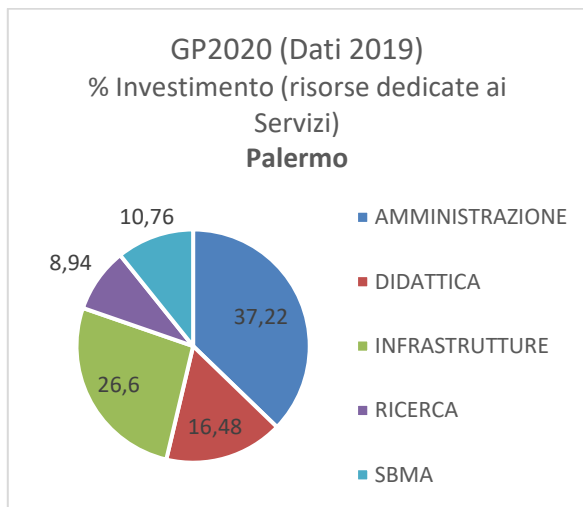
Atenei	Dimensione	N° iscritti I° e II° liv e Ciclo Unico e VO	Personale Dipendente FTE Totale	Costo Stipendiali Personale Dipendente
Sapienza	mega	106.768	3.977	145.513.761,99
Bologna	mega	83.858	2.842	109.747.832,93
Torino	mega	80.282	1.865	74.180.518,14
Federico II	mega	78.009	2.421	90.304.307,96
Unimi	mega	62.369	1.937	71.160.327,16
Padova	mega	59.707	2.399	93.250.815,70
Firenze	mega	49.432	1.504	58.433.143,95
Polimi	mega	45.123	1.255	47.048.915,57
<b>Palermo</b>	<b>mega</b>	<b>41.794</b>	<b>1.118</b>	<b>50.054.940,11</b>
Catania	mega	40.474	1.121	43.322.849,23

La tabella seguente riporta le prestazioni dei vari Servizi dell’Ateneo di Palermo intermini di:

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

Macroarea	Prestazione	Valore Ateneo	Driver [unità misura costo]
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	35,02%	-
	Costo unitario	31,07 €	Valore totale dei proventi + costi (€/mgI€)
DIDATTICA	% Investimento	18,35%	-
	Costo unitario	222,27 €	N iscritti I° e II° liv [€/studente]
INFRASTRUTTURE	% Investimento	27,57%	-
	Costo unitario	61,92 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]
RICERCA	% Investimento	8,29%	-
	Costo unitario	304,70 €	Proventi prog.ricercanaz. + internaz. + c/terzi [€/mgI€]
SBMA	% Investimento	10,77%	-
	Costo unitario	122,11 €	Utenti potenziali [€/utente]

Si riporta di seguito l'incidenza percentuale (%) dell'investimento, per le macro-categorie dei Servizi, per gli anni 2020 e 2021:



## Laboratorio Smart Working

Il laboratorio Smart Working si è posto l'obiettivo di confrontare lo stato di attuazione dello smart working negli Atenei GP durante il periodo di emergenza sanitaria.

Il laboratorio si è sviluppato in tre fasi principali: 1) Definizione del protocollo di indagine; 2) Raccolta dati; 3) Analisi e integrazione dei dati con l'analisi di efficienza.

Le aree di analisi del laboratorio sono state:

- Analisi dei 53 Servizi in relazione al livello di implementazione del lavoro agile, allo stato attuale e potenziale;
- Analisi degli interventi messi in atto dagli Atenei per favorire l'introduzione del lavoro agile;
- Analisi dei benefici e problemi percepiti nell'attuazione del lavoro agile;
- Analisi del sistema di controllo messo in atto.

### ANALISI DEI SERVIZI

In merito alla possibilità di introduzione del lavoro agile nei servizi tecnico amministrativi, i risultati hanno mostrato una elevata potenzialità media di introduzione del lavoro agile, particolarmente accentuata per il supporto alla ricerca (ad esclusione del laboratorio di ricerca) e amministrazione, e maggiormente contenuta per il supporto tecnico all'attività di ricerca (presso i laboratori di ricerca) e servizi bibliotecari.

### INTERVENTI ATTUATIVI

In merito agli interventi attuativi, i risultati mostrano come, nel primo periodo di emergenza, le azioni siano state particolarmente verso la continuità delle attività. In questo senso sono stati forniti device hardware, organizzati turni per le attività in presenza e trasformati in forma digitale molti servizi in presenza. La seconda parte dell'emergenza (dagli inizi del 2021) invece, ha visto un rafforzamento delle azioni intraprese nel primo periodo, oltre ad una maggiore regolamentazione delle attività sperimentate.

### ANALISI DEI BENEFICI E PROBLEMI

Per ogni macroarea di Servizi amministrativi sono stati rilevati i benefici e criticità, dei quali si riportano i principali riscontrati:

Macroarea Servizi	Benefici	Criticità
Amministrazione	Accesso formazione online	Dotazioni hardware
Infrastrutture e IT	Digitalizzazione servizi	Sovraccarico personale IT
Supporto Didattica	Strumenti alternativi per contatto con gli studenti	Dotazioni hardware
Supporto Ricerca	Riduzione assenze/permessi	Lavoro per risultati
SBMA e Laboratori	Digitalizzazione servizi	Attività non agilizabili

### SISTEMA DI CONTROLLO

Dal punto di vista del sistema di controllo, nella gran parte degli Atenei la revisione del sistema di misurazione e valutazione è attualmente in corso, focalizzandosi su tre linee principali:

- revisione delle schede comportamentali;
- revisione degli obiettivi individuali;
- rafforzamento delle attività in itinere;

Lo Smart Working ha avuto un impatto nella definizione di obiettivi e indicatori, anche nell'inserimento di obiettivi legati alla digitalizzazione processi/servizi e alle competenze digitali.

#### IMPLICAZIONI E SVILUPPI FUTURI

I risultati del laboratorio mostrano un elevato ricorso potenziale al lavoro agile nei servizi tecnico amministrativi degli Atenei. L'applicazione del lavoro agile, tuttavia, segue ancora un'ottica fortemente emergenziale, i cui sviluppi a regime si renderanno visibili solo in futuro.

## Laboratorio Digital Trasformation

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare quanto il periodo COVID 19 abbia impattato sul processo di trasformazione digitale dei processi amministrativi degli Atenei. Tale analisi è stata condotta mediante l'utilizzo di un questionario che ha permesso di rilevare:

- Analisi dell'impatto della tecnologia sui processi amministrativi da due prospettive complementari:
  - Software specifici e app dedicate qualsiasi applicativo a supporto del servizio (esclusi software e app generiche, come fogli di calcolo e posta elettronica);
  - Piattaforme di comunicazione (Microsoft Teams, Zoom, Skype, CISCO WebEx ecc);
- Misura di impatto della tecnologia sui processi;
- Analisi pre-Covid, durante e post Covid.

### RISULTATI EMERSI DALLA RILEVAZIONE

L'emergenza COVID ha avuto un impatto molto significativo sul livello di digitalizzazione dei servizi (Software specifici e app dedicate; Piattaforme di comunicazione).

La macroarea maggiormente impattata dal processo di digitalizzazione risulta essere il supporto alla ricerca.

SBMA e infrastrutture sono le macroaree in cui il processo di digitalizzazione risulta essere più limitato.

Aumento molto significativo dell'utilizzo di piattaforme di comunicazione, in tutte le macro-aree.

Per quanto riguarda "Software specifici e app dedicate", tra tutti gli Atenei, l'ateneo di Palermo ha registrato una "Differenza tra livello di digitalizzazione Post e Pre-Covid" pari a 0,9 (min 0,0; max 1,7). In particolare, per i Servizi di Amministrazione ha registrato un valore, tra i più elevati, pari a 1,4 (min. 0,0; max 1,9).

### IMPLICAZIONI E SVILUPPI FUTURI

Impatto dell'emergenza COVID su digitalizzazione dei servizi amministrativi (Software specifici e app dedicate) è risultato, per tutti gli atenei, molto significativo che presumibilmente verrà consolidato.