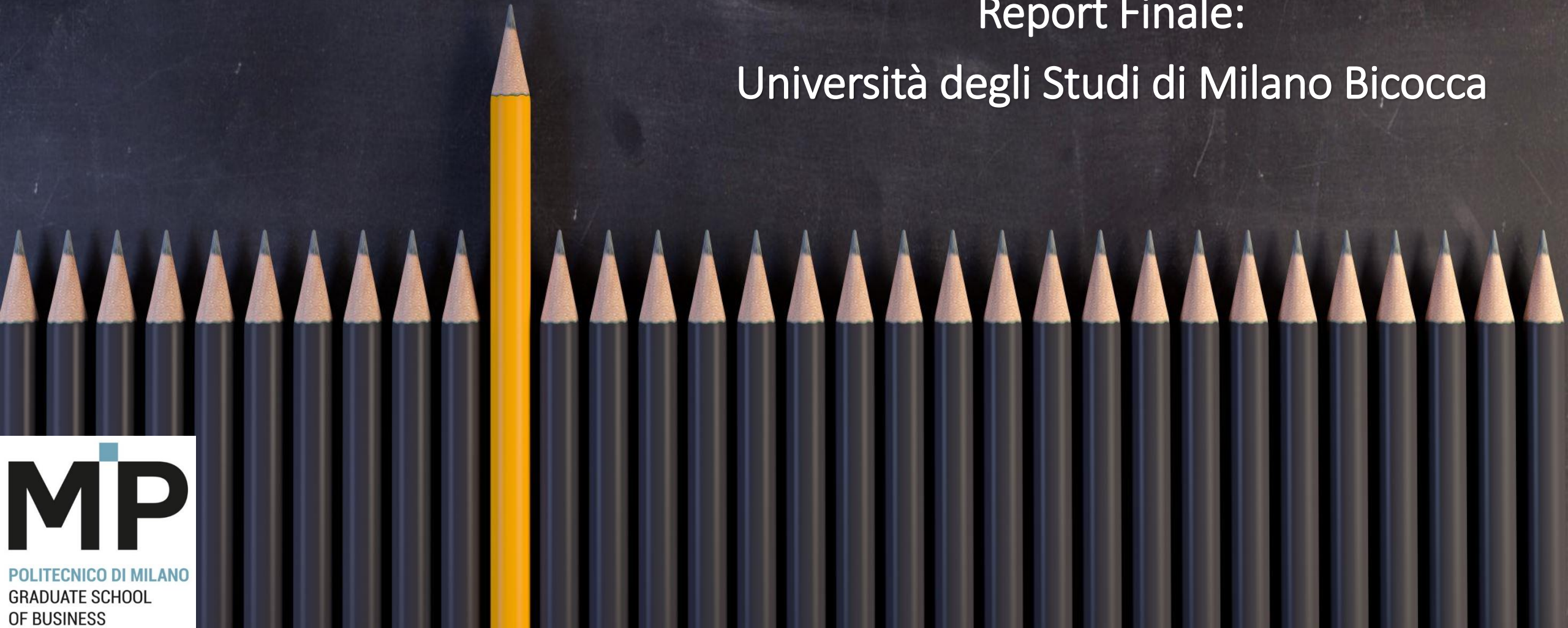


# Good Practice 2019/20

Report Finale:

Università degli Studi di Milano Bicocca



# Indice

• Introduzione al progetto.....	3
• Il GP tradizionale: Efficacia percepita e costi.....	5
• Laboratorio Terza Missione.....	21
• Laboratorio Digital Transformation.....	28
• Il benessere organizzativo.....	33
• Note metodologiche.....	36

# 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 costi ed efficacia percepita, 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 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.

# Introduzione al progetto

**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 (complessivamente 52), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

**Laboratori sperimentali.** Il tema dei laboratori viene definito di anno in anno sulla base dell'individuazione di temi rilevanti per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due laboratori:

1. Il laboratorio sulla *digital transformation* in risposta all'emergenza COVID-19, che si è posto l'obiettivo di analizzare il posizionamento degli Atenei sui temi della trasformazione digitale e la risposta all'emergenza sanitaria di quest'anno
2. Il laboratorio sulla terza missione, che si è posto l'obiettivo di analizzare il contributo del patrimonio culturale (SBA e SMA) alla terza missione di Ateneo.

Di seguito verranno presentati i risultati dell'Ateneo nella rilevazione di CS e di efficienza, oltre a fornire un quadro generale dei risultati dei laboratori e della rilevazione sul benessere organizzativo.

# Il GP tradizionale: Efficacia percepita (CS) e costi

# Il cruscotto integrato

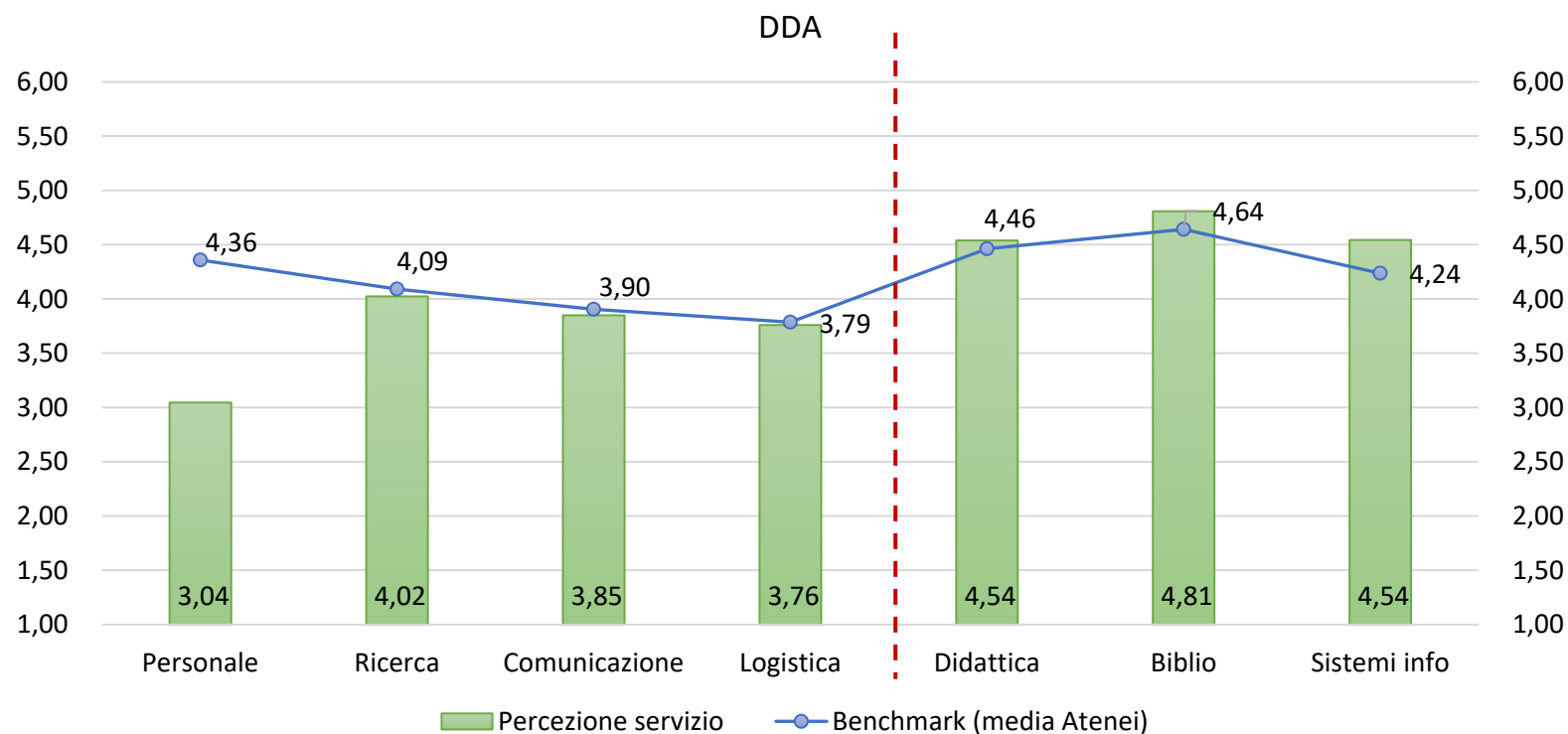
Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	<b>3,32</b>	4,13	-20%	3,32	4,67
	Costo unitario	€/mgI€	<b>17,09</b>	26,06	-34%	15,47	58,87
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	<b>4,31</b>	4,09	5%	3,25	5,37
	Costo unitario	€/studente	<b>246,25</b>	386,61	-36%	134,40	945,27
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	<b>4,01</b>	3,93	2%	3,38	4,60
	Costo unitario	€/mq	<b>91,48</b>	92,41	-1%	33,68	170,14
RICERCA	CS	Scala 1-6	<b>4,02</b>	4,09	-2%	3,06	5,02
	Costo unitario	€/mgI€	<b>304,34</b>	289,64	5%	36,84	757,31
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	<b>4,60</b>	4,57	1%	4,02	5,50
	Costo unitario	€/utente potenziale	<b>40,21</b>	107,67	-63%	34,70	304,27

La tabella riporta le prestazioni in termini di costi ed efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Milano Bicocca riporta performance superiori alla media nei servizi didattici, gestione infrastrutture e SBA/SMA. Il supporto alla ricerca presenta performance leggermente sotto-media. I servizi amministrativi mostrano costo unitario sotto-media a fronte di CS inferiore alla media.

Note: CS = Customer Satisfaction. I costi unitari sono riportati al netto SIOPE.

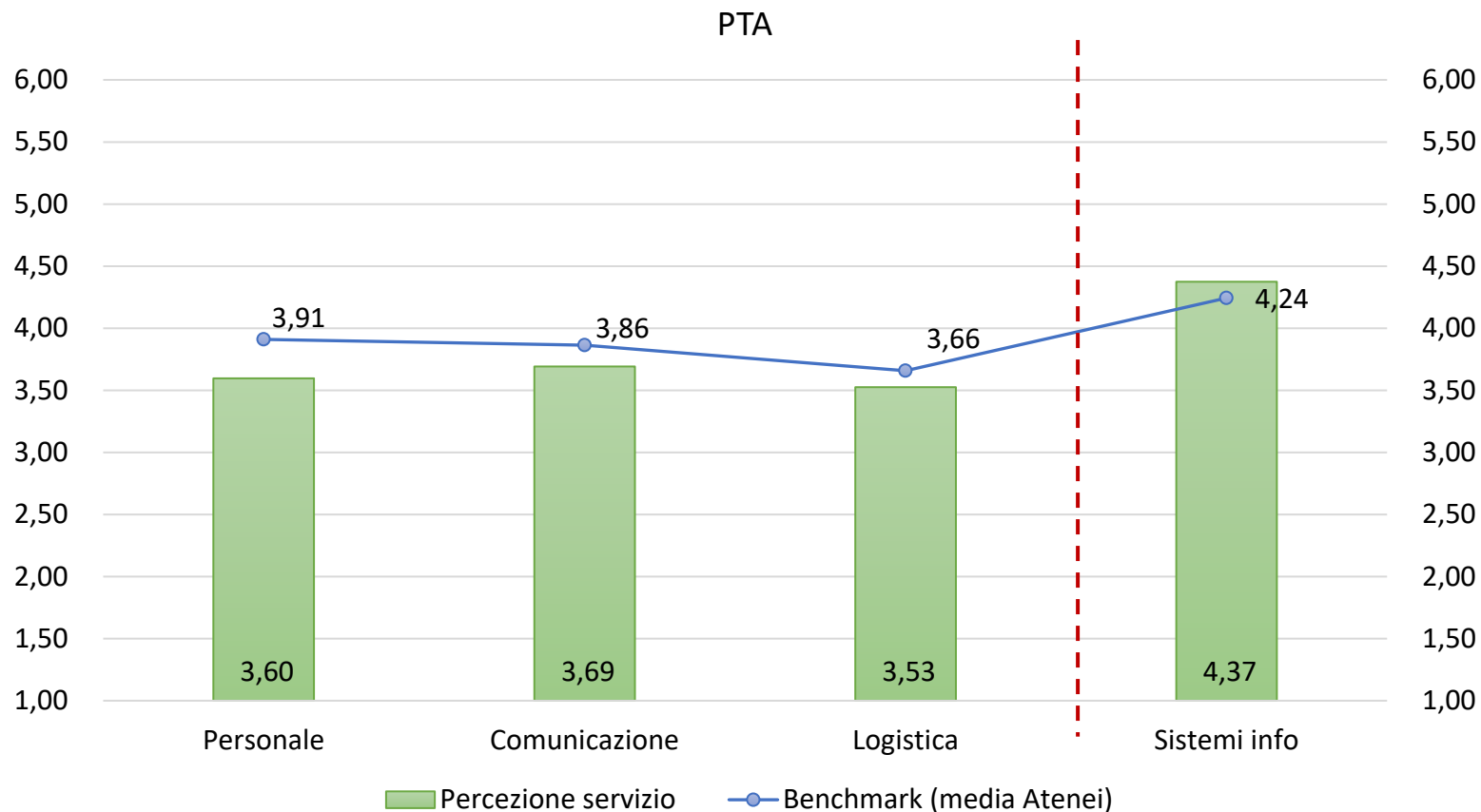
# CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)



La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio dell'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione DDA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Milano Bicocca mostra livelli di CS inferiori alla media nella gestione del personale, mentre i servizi di supporto alla ricerca, comunicazione e logistica risultano essere leggermente sotto-media. I restanti servizi riportano invece livelli in linea o superiori alla media.

# CS PTA (Personale Tecnico-Amministrativo)

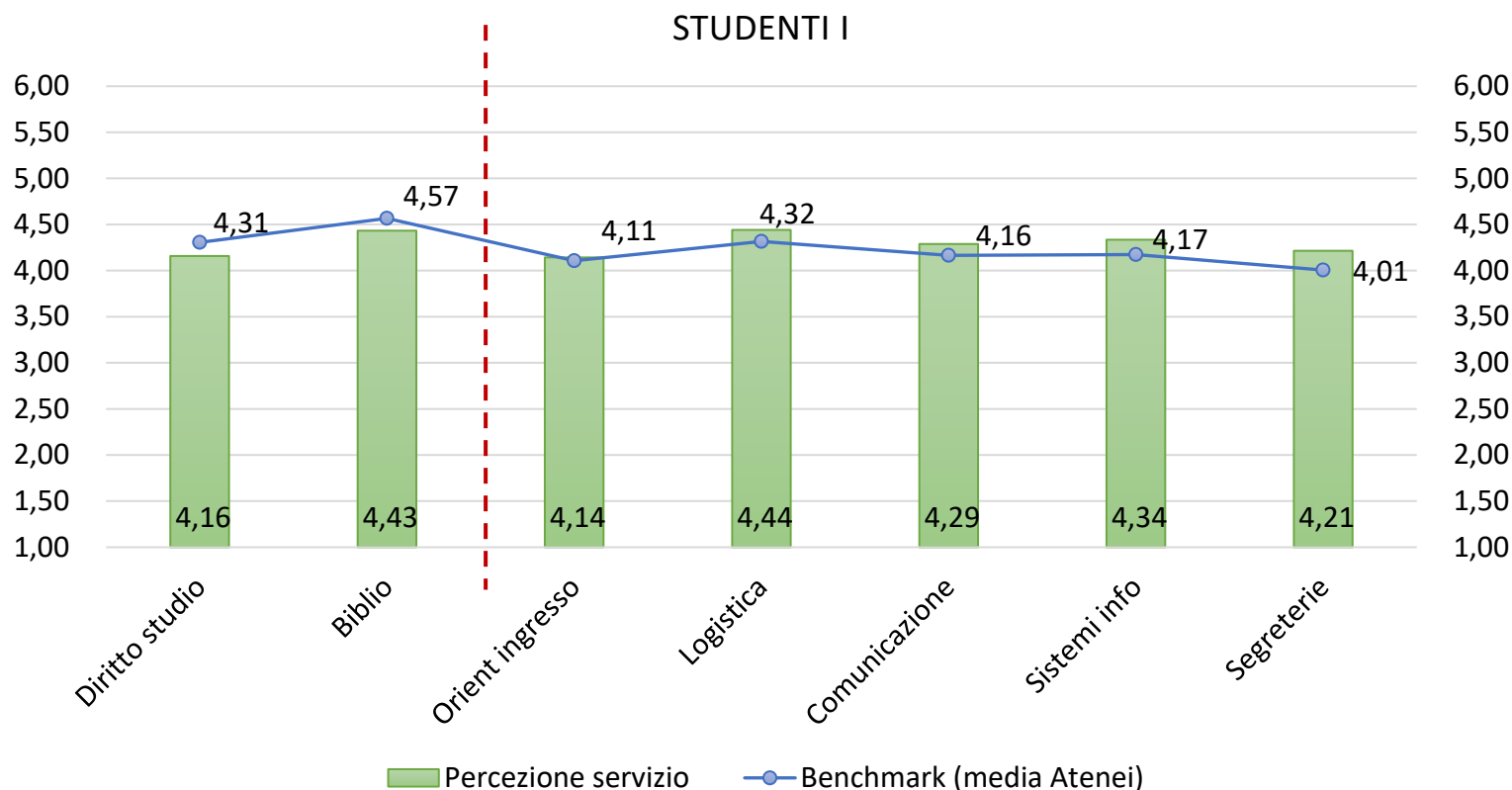


La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione PTA). Il punto blu rappresenta invece il **benchmark** (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Milano Bicocca riporta performance superiori alla media nei sistemi informativi. I restanti servizi presentano soddisfazione percepita inferiore alla media.



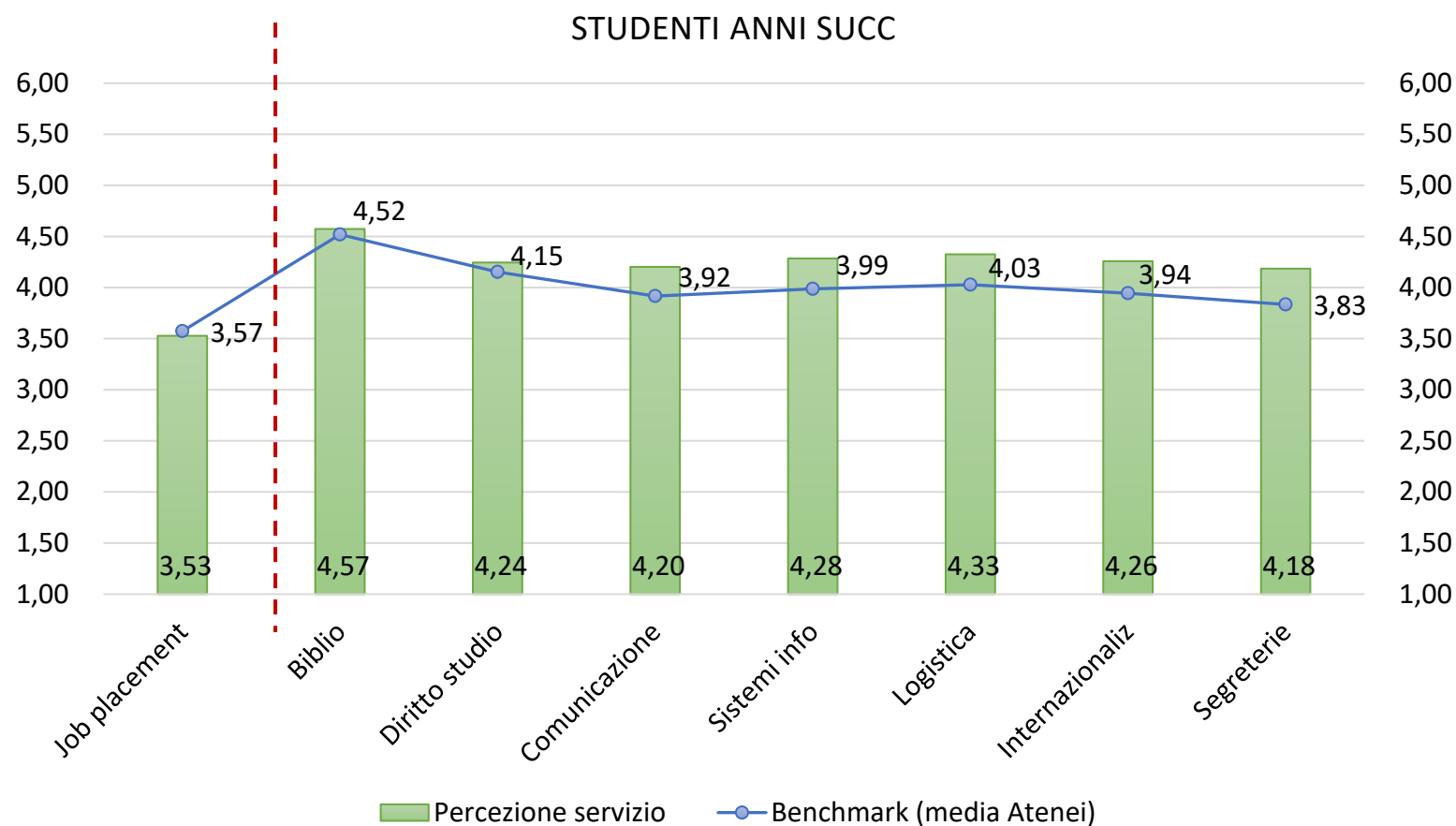
# CS studenti I anno



La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD1). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Milano Bicocca presenta livelli di soddisfazione inferiori alla media nei servizi di diritto allo studio e bibliotecari. Il livello di CS nei restanti servizi risulta essere in linea o superiore alla media.

# CS studenti anni successivi



La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD2). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

L'Ateneo di Milano Bicocca presenta livelli di CS in linea o superiori alla media, ad eccezione dei servizi di job placement i quali mostrano un livello di soddisfazione lievemente inferiore alla media.

# Il cruscotto di efficacia

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Percezione servizio	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	(1-6)	<b>3,04</b>	4,36	-30%	3,04	5,02
	CS PTA	(1-6)	<b>3,60</b>	3,91	-8%	3,31	4,44
DIDATTICA	CS DDA	(1-6)	<b>4,54</b>	4,46	2%	3,65	5,30
	CS STUD1	(1-6)	<b>4,21</b>	4,01	5%	3,32	5,48
	CS STUD2	(1-6)	<b>4,18</b>	3,83	9%	3,04	5,34
INFRASTRUTTURE	CS DDA	(1-6)	<b>3,76</b>	3,79	-1%	2,92	4,74
	CS PTA	(1-6)	<b>3,53</b>	3,66	-4%	2,94	4,45
	CS STUD1	(1-6)	<b>4,44</b>	4,32	3%	3,75	4,86
	CS STUD2	(1-6)	<b>4,33</b>	4,03	7%	3,32	4,65
RICERCA	CS DDA	(1-6)	<b>4,02</b>	4,09	-2%	3,06	5,02
SBA/SMA	CS DDA	(1-6)	<b>4,81</b>	4,64	4%	3,93	5,50
	CS STUD1	(1-6)	<b>4,43</b>	4,57	-3%	4,03	5,41
	CS STUD2	(1-6)	<b>4,57</b>	4,52	1%	3,88	5,08

Per fornire una visione d'insieme, la tabella riporta le prestazioni in termini di efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di **benchmark** è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Milano Bicocca presenta livelli di CS in linea o superiori alla media nella rilevazione studenti. Solo la CS STUD1 nei servizi SBA/SMA mostra valori leggermente sotto-media. La CS del personale interno risulta essere inferiore alla media nel supporto amministrativo e lievemente sotto-media nei servizi infrastrutturali e di supporto alla ricerca.

# Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

Atenei	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
Sapienza	mega	20,89%	48,22%	15,82%	7,21%	7,86%
Bologna	mega	27,44%	21,98%	26,07%	14,46%	10,05%
Federico II	mega	23,67%	38,01%	21,58%	8,21%	8,53%
Torino	mega	31,38%	19,53%	19,44%	23,83%	5,81%
Padova	mega	25,43%	22,58%	23,80%	19,49%	8,69%
Firenze	mega	30,98%	20,07%	17,29%	18,84%	12,82%
Polimi	mega	28,90%	19,63%	24,48%	21,92%	5,06%
Catania	mega	32,14%	19,98%	29,34%	9,03%	9,51%
Palermo	mega	37,22%	16,48%	26,60%	8,94%	10,76%
Salerno	grandi	27,17%	28,67%	21,24%	12,73%	10,19%
Polito	grandi	29,31%	16,54%	30,85%	19,01%	4,29%
Bicocca	grandi	28,67%	26,59%	19,34%	20,58%	4,83%
Parma	grandi	27,37%	29,24%	18,78%	14,46%	10,15%
Pavia	grandi	28,56%	25,53%	20,44%	15,35%	10,12%
Messina	grandi	25,96%	44,60%	18,34%	6,58%	4,52%
Verona	grandi	27,93%	21,42%	25,86%	17,22%	7,57%
Chieti	grandi	28,36%	35,50%	18,93%	6,46%	10,75%
Ferrara	grandi	26,74%	29,07%	24,39%	11,76%	8,03%
Venezia	grandi	34,55%	22,15%	22,21%	12,36%	8,73%
Bergamo	grandi	35,76%	25,29%	26,80%	5,06%	7,09%
Trento	medi	31,21%	22,42%	20,52%	18,81%	7,04%
Siena	medi	26,52%	22,89%	17,82%	22,58%	10,18%
Salento	medi	29,79%	16,21%	27,23%	17,48%	9,29%
Urbino	medi	26,02%	24,09%	27,13%	13,23%	9,53%
Sassari	medi	27,56%	31,32%	19,07%	16,32%	5,73%
Parthenope	medi	32,35%	24,19%	31,93%	7,19%	4,34%
Insubria	medi	33,56%	23,59%	23,79%	11,48%	7,58%
Piemonte	medi	32,24%	29,32%	25,47%	7,35%	5,61%
Cassino	piccoli	32,72%	19,38%	26,63%	11,82%	9,44%
Macerata	piccoli	35,77%	25,01%	22,67%	6,47%	10,08%
IUAV	piccoli	38,64%	22,50%	14,44%	10,93%	13,49%
Perugia	piccoli	43,94%	22,97%	22,09%	5,21%	5,79%
SISSA	scuole	45,26%	6,73%	25,01%	18,32%	4,67%
IMT Lucca	scuole	55,28%	10,01%	23,75%	6,78%	4,18%
Media complessiva		31,45%	24,46%	22,92%	13,16%	8,01%

La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della riga dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP (ultima riga della colonna) ed include sia gli Atenei che le Scuole.

L'Ateneo di Milano Bicocca mostra una allocazione delle risorse superiore alla media degli Atenei nella didattica in itinere e nei servizi di supporto alla ricerca. L'incidenza dei costi risulta essere invece inferiore alla media nei servizi amministrativi, infrastrutturali e SBA/SMA.

# Il cruscotto di efficienza

(\*) Valore Ateneo massimo omissso poichè più Atenei riportano un livello di accentramento pari a 100%

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento	Valore minimo	Ateneo minimo	Valore massimo	Ateneo massimo
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	<b>28,67%</b>	31,45%	-	-3%	20,89%	Sapienza	43,94%	Perugia
	% Accentramento	<b>100%</b>	80%	-	20%	58%	Federico II	100%	-
	Costo unitario	<b>17,09 €</b>	26,06 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mgI€]	-34%	15,47 €	Polimi	58,87 €	Perugia
DIDATTICA	% Investimento	<b>26,59%</b>	24,46%	-	2%	16,21%	Salento	48,22%	Sapienza
	% Accentramento	<b>94%</b>	69%	-	25%	28%	Sassari	100%	-
	Costo unitario	<b>246,25 €</b>	386,61 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	-36%	134,40 €	Bergamo	945,27 €	Messina
INFRASTRUTTURE	% Investimento	<b>19,34%</b>	22,92%	-	-4%	14,44%	IUAV	31,93%	Parthenope
	% Accentramento	<b>99%</b>	80%	-	20%	53%	Piemonte	100%	-
	Costo unitario	<b>91,48 €</b>	92,41 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	-1%	33,68 €	Messina	170,14 €	IUAV
RICERCA	% Investimento	<b>20,58%</b>	13,16%	-	7%	5,06%	Bergamo	23,83%	Torino
	% Accentramento	<b>39%</b>	36%	-	3%	8%	Siena	100%	-
	Costo unitario	<b>304,34 €</b>	289,64 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mgI€]	5%	36,84 €	Torino	757,31 €	Urbino
SBMA	% Investimento	<b>4,83%</b>	8,01%	-	-3%	4,29%	Polito	13,49%	IUAV
	% Accentramento	<b>99%</b>	85%	-	14%	20%	Catania	100%	-
	Costo unitario	<b>40,21 €</b>	107,67 €	Utenti potenziali [€/utente]	-63%	34,70 €	Bergamo	304,27 €	IUAV

La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento, % FTE allocati all'Amministrazione Centrale e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Milano Bicocca riporta costi unitari inferiori alla media nei servizi amministrativi, didattici e SBMA e in linea con la media nei servizi infrastrutturali. Il livello di accentramento per questi servizi risulta essere elevato e al di sopra della media. I Servizi di supporto alla ricerca presentano invece costi unitari superiori alla media con un livello di accentramento a sua volta superiore alla media.

# Analisi per macro-categoria

## Macro-categorie di servizi

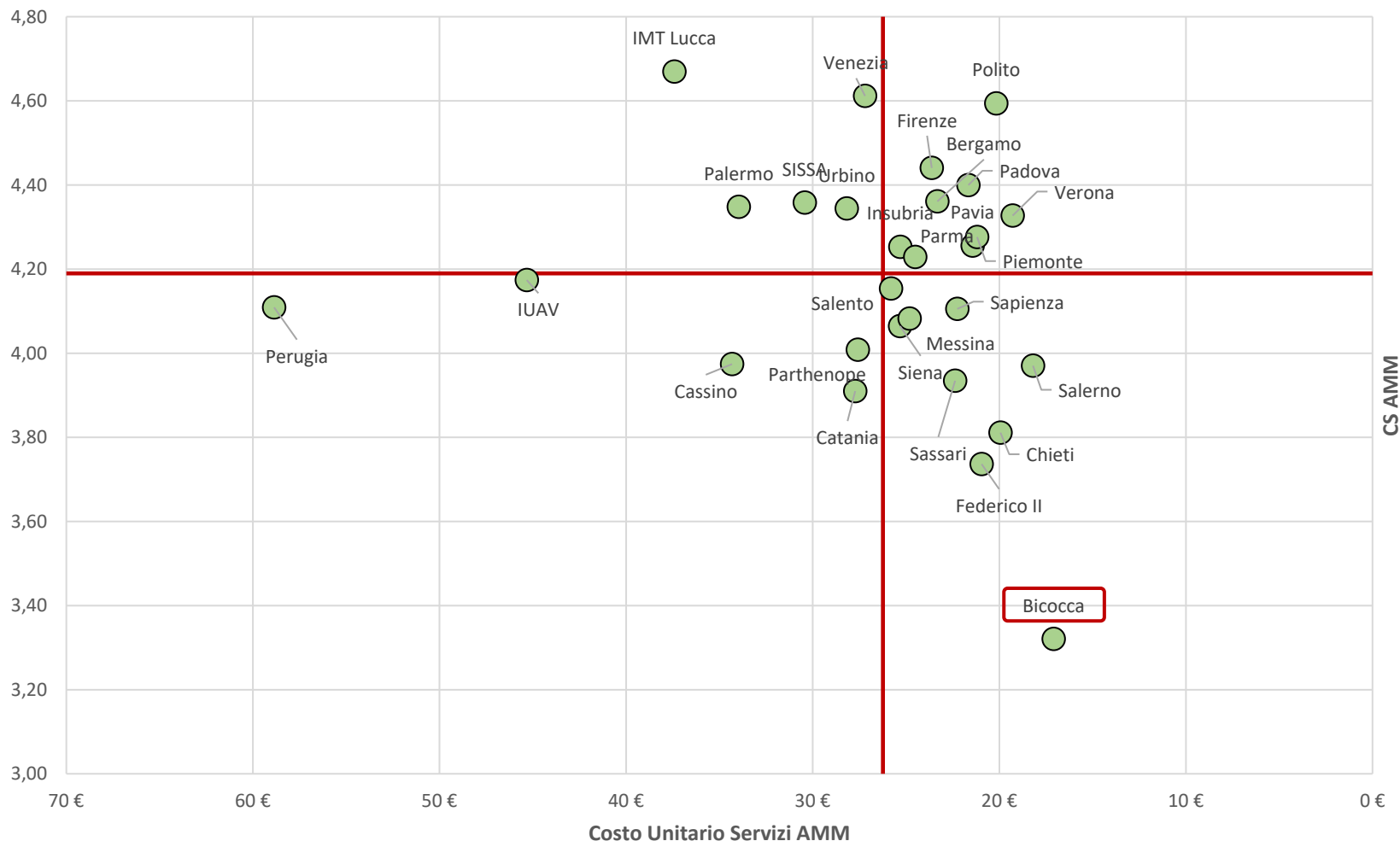
Servizi amministrativi	Supporto alla didattica	Infrastrutture e servizi generali	Supporto alla ricerca	Sistema bibliotecario e museale di Ateneo
------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-----------------------	---

Le slide successive presentano un approfondimento per ciascuna delle cinque macro-categorie illustrate precedentemente e riportate in questa slide. Il dettaglio dei servizi afferenti a ciascuna macro-categoria è riportato nelle note metodologiche.

Nel dettaglio, verrà discusso il posizionamento dell'Ateneo in termini di costo unitario e di *customer satisfaction* (CS) per macro-categoria, confrontando le performance con quelle degli Atenei e delle Scuole partecipanti.

# Analisi per macro-categoria

## Costo unitario *Servizi AMM* e punteggio *CS Servizi AMM*



Il grafico riporta il **costo unitario della macro-categoria dei servizi amministrativi** per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

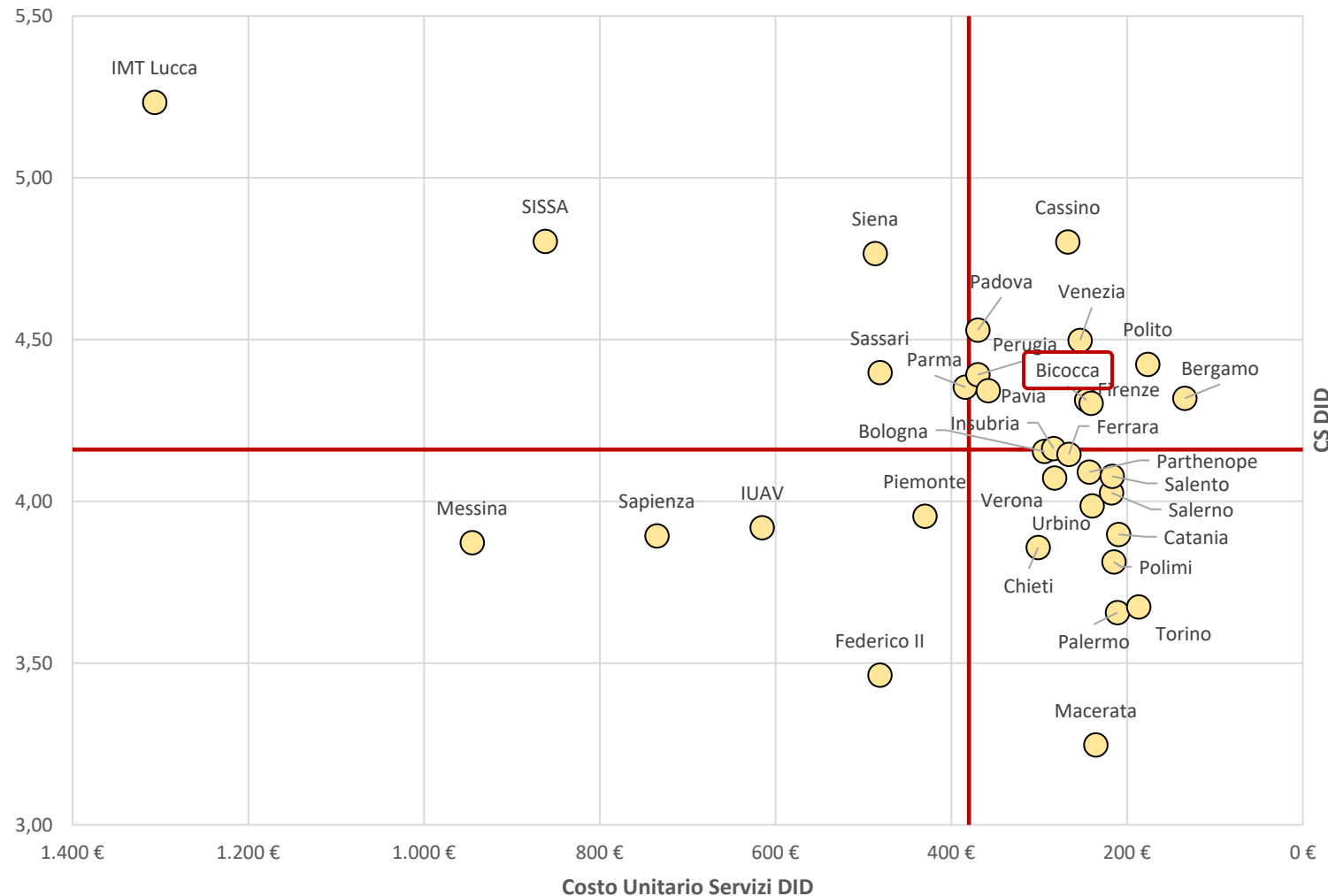
Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA e DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

*«In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»*

L'Ateneo di Milano Bicocca mostra la un costo unitario inferiore alla media, a fronte di un livello di soddisfazione inferiore alla media.

# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi DID e punteggio CS Servizi DID*



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di didattica per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). La domanda che è stata posta è la seguente:

1. «In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]

L'Ateneo di Milano Bicocca presenta un costo unitario in linea con la media, a fronte di una soddisfazione percepita superiore alla media.



# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi INFR e punteggio CS Servizi INFR*



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di infrastrutture per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

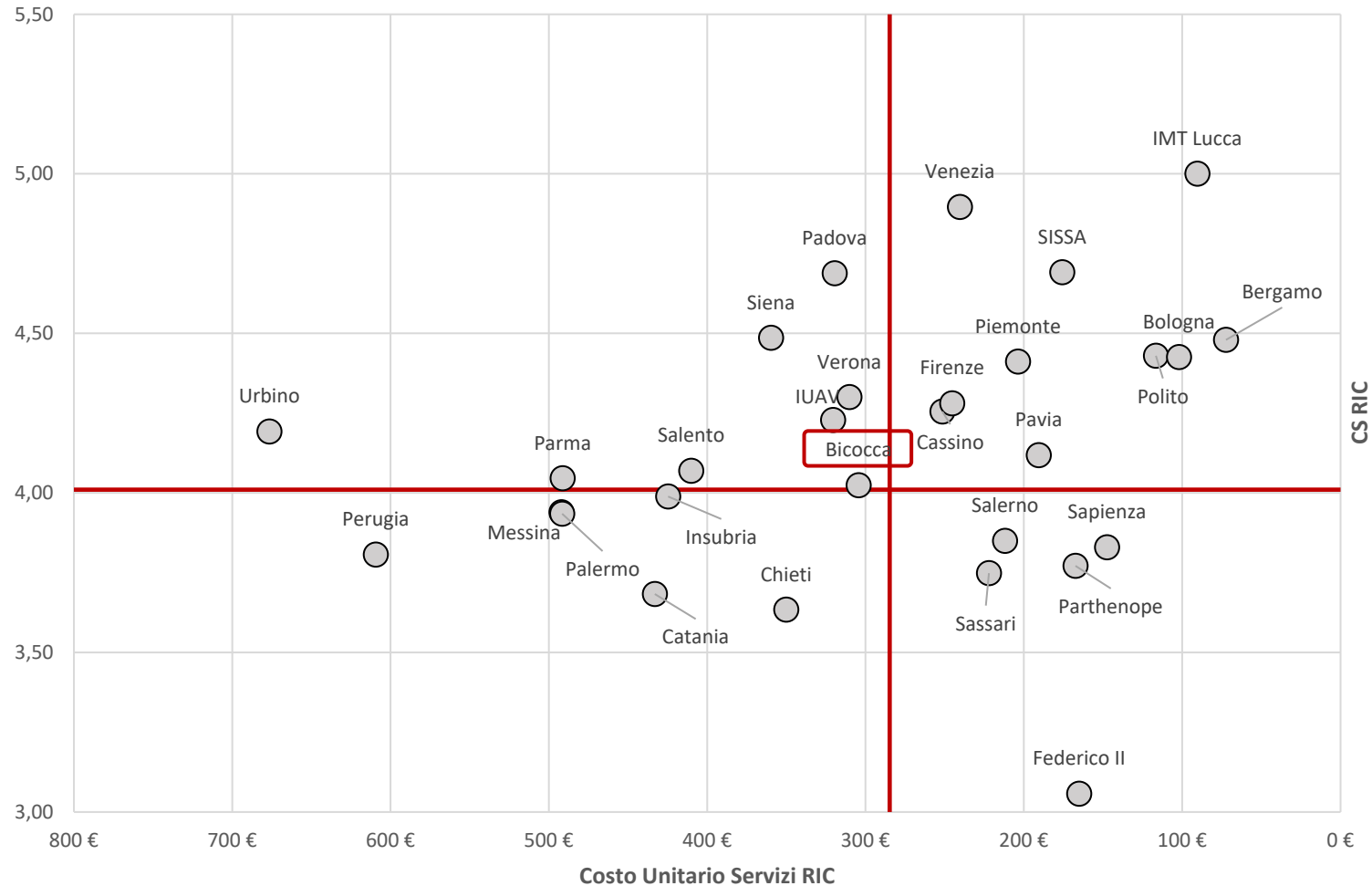
Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA, DDA, STUD I e STUD SUCC). La domanda che è stata posta è la seguente:

1. «In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
3. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi generali, infrastrutture e logistica?]»

L'Ateneo di Milano Bicocca mostra un costo unitario in linea con la media, a fronte di un livello di CS leggermente superiore alla media.

# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi RIC e punteggio CS Servizi RIC*



Il grafico riporta il **costo unitario della macro-categoria dei servizi di ricerca** per i diversi atenei rispetto al **punteggio di customer satisfaction** ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

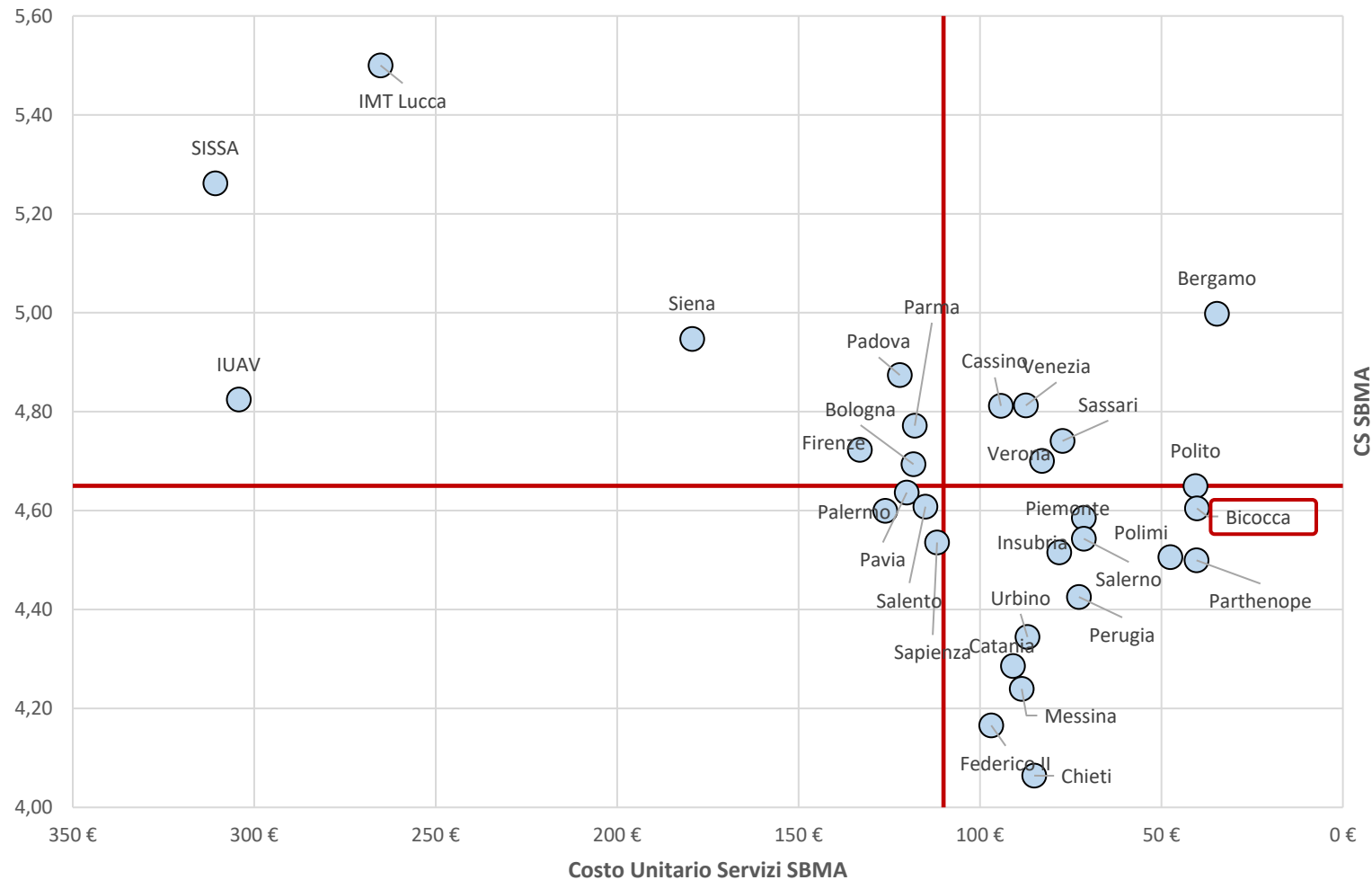
Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA). La domanda che è stata posta è la seguente:

*«In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»*

L'Ateneo di Milano Bicocca mostra un costo unitario superiore alla media, a fronte di un livello di CS in linea con la media.

# Analisi per macro-categoria

*Costo unitario Servizi SBMA e punteggio CS Servizi SBMA*



Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi bibliotecari e museali per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole.

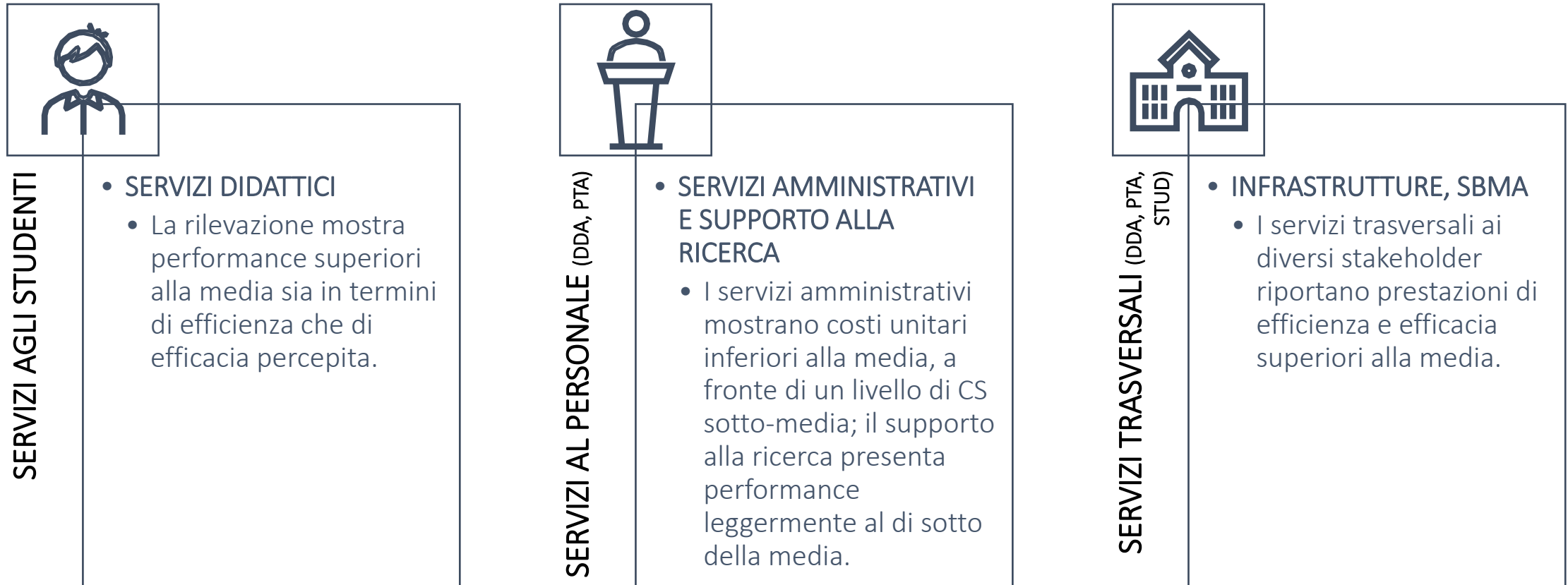
Il **Punteggio CS** rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). La domanda che è stata posta è la seguente:

1. «In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»
2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?]

L'Ateneo di Milano Bicocca presenta un costo unitario inferiore alla media, a fronte di un livello di CS leggermente sotto-media.

# Considerazioni di sintesi: Focus sugli utenti

In questa slide di sintesi si riportano considerazioni sulle prestazioni dell'Ateneo (costi unitari e *customer satisfaction*) nelle 5 macro-categorie, suddividendo i servizi per utente.



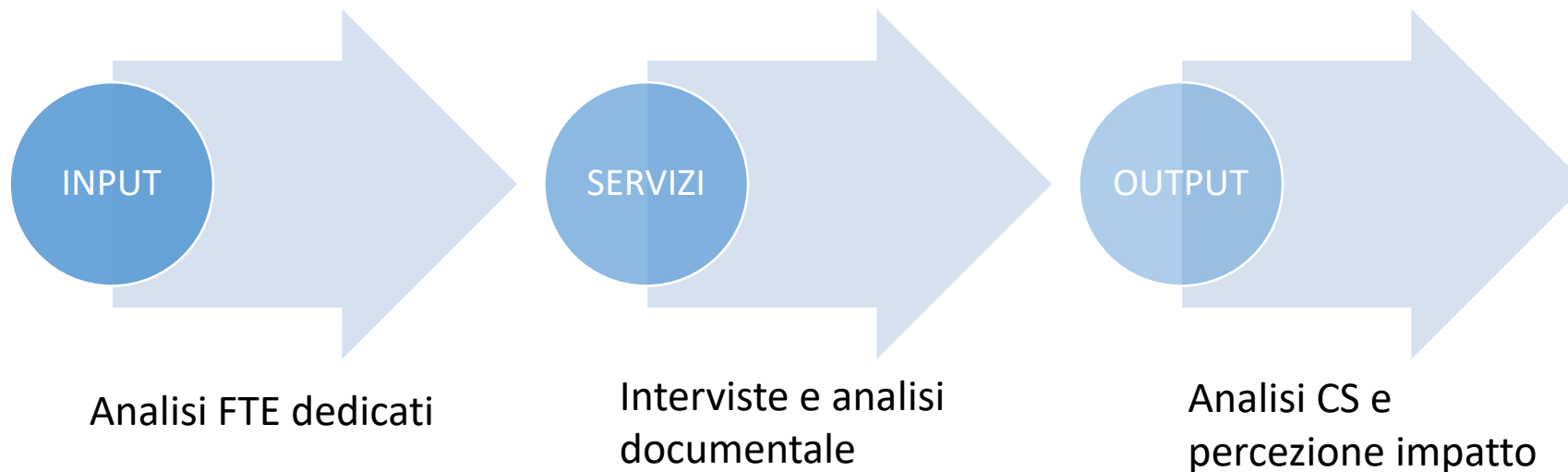
# Laboratorio Terza Missione

# Laboratorio Terza Missione

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

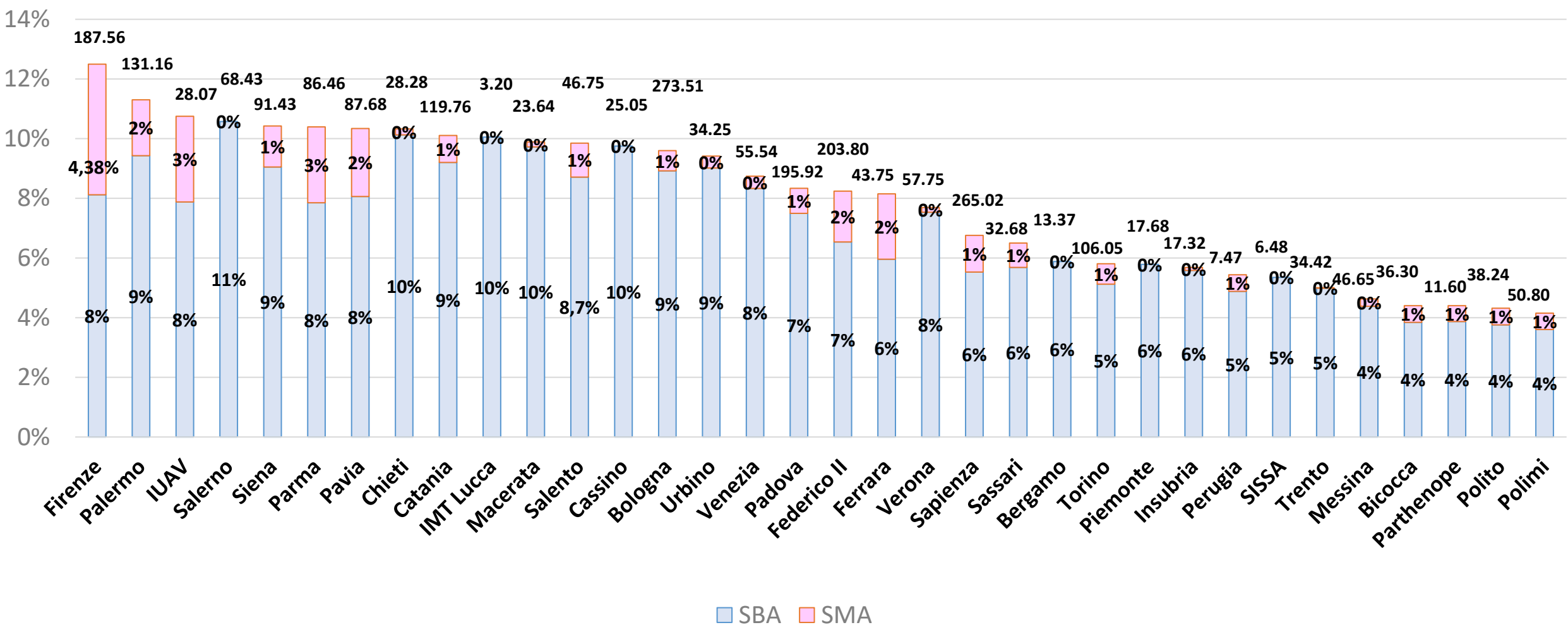
A tal fine, abbiamo seguito **tre fasi principali**:

- 1. Analisi Input:** abbiamo analizzato i 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:** abbiamo intervistato i referenti SBA e SMA degli atenei aderenti al laboratorio. Inoltre è stata svolta un'analisi documentale svolta nei siti di ateneo Abbiamo dunque creato una lista di servizi ed eventi rivolti al territorio, analizzando anche i canali di comunicazione utilizzati.
- 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.



# Laboratorio Terza Missione-Input

Incidenza FTE sulle attività di SBA e SMA



I valori indicati sopra le colonne si riferiscono al valore assoluto di FTE usato per SBMA  
Bergamo, Cassino, IMT Lucca, Piemonte, Salerno e SISSA hanno riportato un totale di 0 ore dedicate a SMA; Chieti, Macerata, Urbino, Venezia, Verona, Insubria, Trento e Messina dedicano una percentuale di FTE allo SMA minore dell'1%

# Laboratorio Terza Missione-Servizi & Eventi

I servizi e gli eventi sul territorio offerti dagli atenei 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-regionali-nazionali ai quali la **biblioteca aderisce**

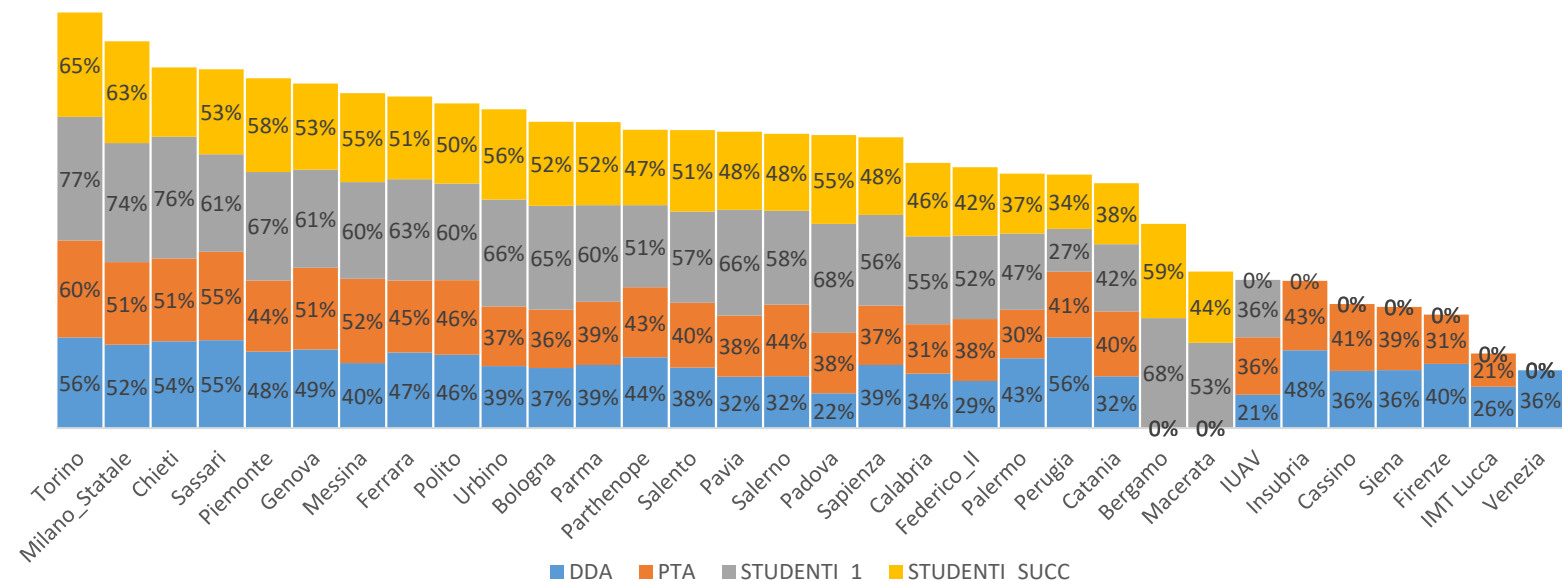


- **Collaborazioni/Partnership:** Partnership con comune, enti locali, rete museale dei musei scientifici, ICOM, associazioni artistiche culturali...
- **Visite guidate in loco o virtuali** ([Padova](#))
- **Laboratori didattici** standardizzati e/o personalizzati per scuole ([Pavia](#))
- Attività in collaborazione con i **centri estivi** ([Bologna](#))
- **Eventi** ([Sapienza](#) “[Maggio Museale](#)”)
  - Mostre con artisti locali
  - Concerti
  - Rappresentazioni teatrali
  - Convegni

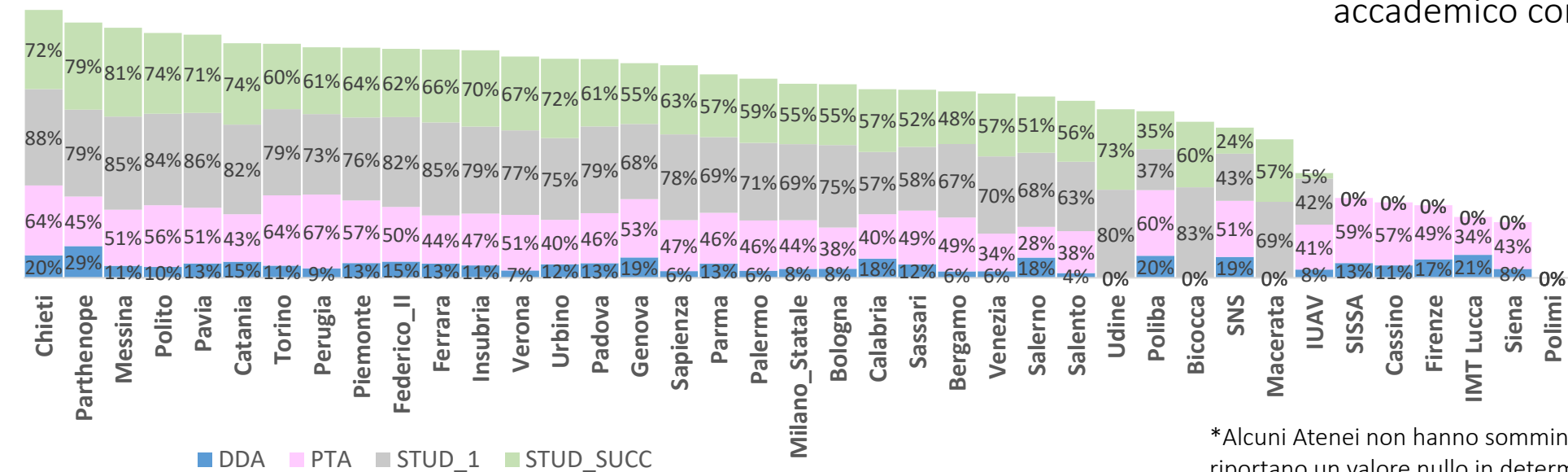
In generale, gli eventi e le **attività organizzate da SBA e SMA sono poco conosciute** da DDA, Studenti e PTA e in media gli eventi e le attività organizzate dallo **SBA sono più conosciute** di quelle organizzate dallo **SMA**



# Laboratorio Terza Missione- Output



**Grafico 1:** DDA, PTA e studenti che non hanno mai usato il SMA  
In generale, circa metà degli utenti interni all'università non ha mai utilizzato il Sistema Museale di Ateneo

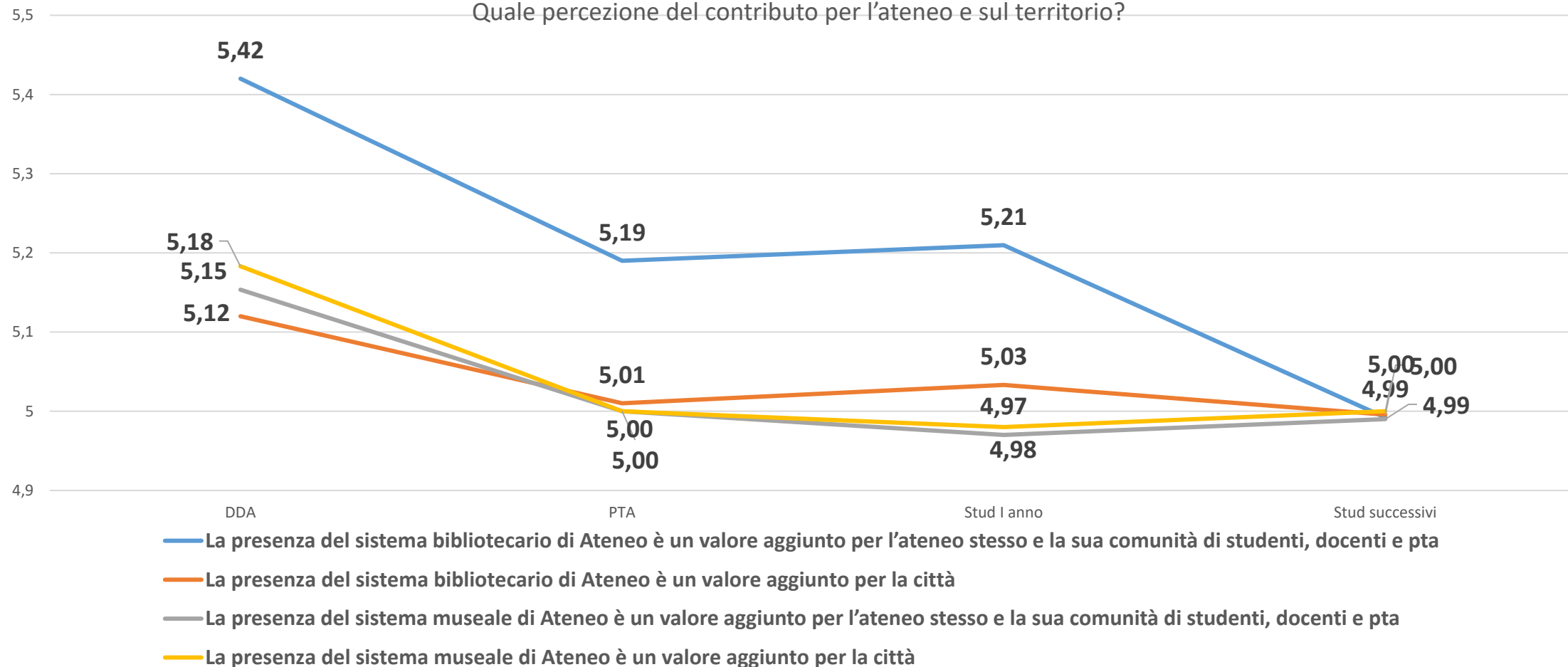


**Grafico 2:** DDA e PTA che non hanno mai usato il SBA e Studenti che non hanno utilizzato i servizi di prestito nell'anno accademico corrente

\*Alcuni Atenei non hanno somministrato le domande, per cui riportano un valore nullo in determinate categorie

# Laboratorio Terza Missione- Output

Quale percezione del contributo per l'ateneo e sul territorio?



In generale:

- L'impatto dello SBA sull'ateneo è percepito come il più rilevante
- Gli studenti degli anni successivi al primo non colgono differenze di impatto rilevanti tra SBA e SMA
- Il DDA solitamente presenta percezioni più alte rispetto a PTA e studenti

# Laboratorio Terza Missione

## Osservazioni

- 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;
- Promuovere l'utilizzo delle risorse bibliotecarie sensibilizzando i nuovi studenti al loro uso e alla loro importanza

# Laboratorio Digital Transformation

# Laboratorio Digital Transformation

Il laboratorio si è posto l'**obiettivo** di analizzare il posizionamento degli Atenei sui temi della trasformazione digitale e la risposta all'emergenza sanitaria di quest'anno.

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**: al fine di raccogliere i dati qualitativi che rappresenteranno le fonte principale di informazioni su cui saranno basati i risultati del laboratorio. Nel complesso, 43 attori chiave hanno partecipato alle interviste, tra 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**: tutte le interviste svolte sono state trascritte e analizzate testualmente, al fine di individuare le tematiche ricorrenti. Tali dati sono stati poi triangolati mediante 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, e sono riportate sulla destra.



## Organizzazione

- Approccio della *governance* nella gestione dell'emergenza: accentramento, task force, ruolo collaboratori
- Risposta dell'organizzazione (docenti e PTA) alla digitalizzazione forzata



## Tecnologia

- Scelte relative alle piattaforme di *web conferencing* per didattica e riunioni
- Stato dell'infrastruttura tecnologica



## Comunicazione

- Modalità di comunicazione privilegiate e/o introdotte
- Livello di strutturazione e frequenza della comunicazione

# Laboratorio Digital Transformation

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.

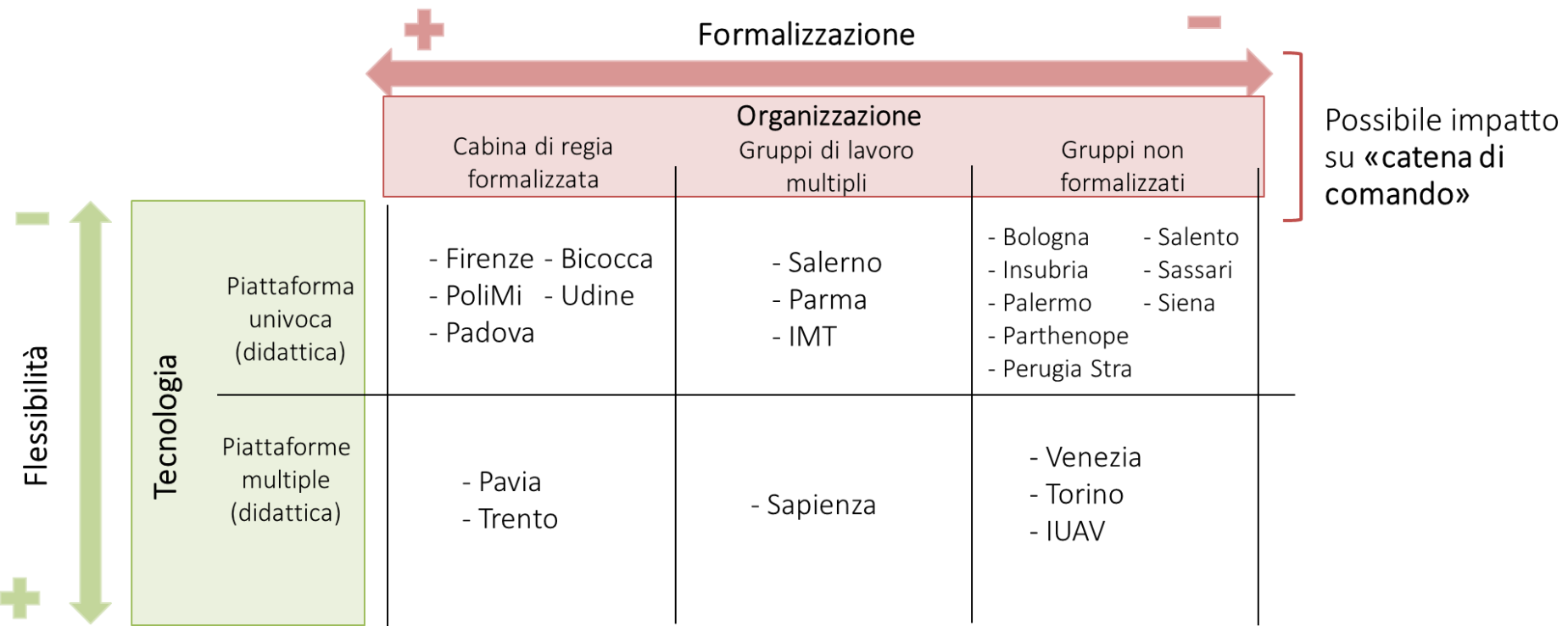


# Laboratorio Digital Transformation

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



# Laboratorio Digital Transformation

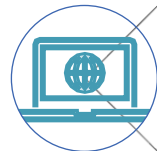
## Implicazioni e sviluppi futuri.

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

(ii) creazione di procedure per lo smart working (che necessariamente sarà diverso dall'home working sperimentato in fase di emergenza); (iii) pensare agli sviluppi della didattica online e blended e (iv) ripensare ad una interazione più diretta tra Ateneo e comunità in ottica di interazione più diretta tramite i canali digitali.



**Stabilità delle risorse IT:** inserimento nuovi servizi che richiedono risorse umane e finanziarie



**Smart working:** revisione spazi e cambiamento culturale



**Didattica blended/online:** maggiore personalizzazione e inclusività

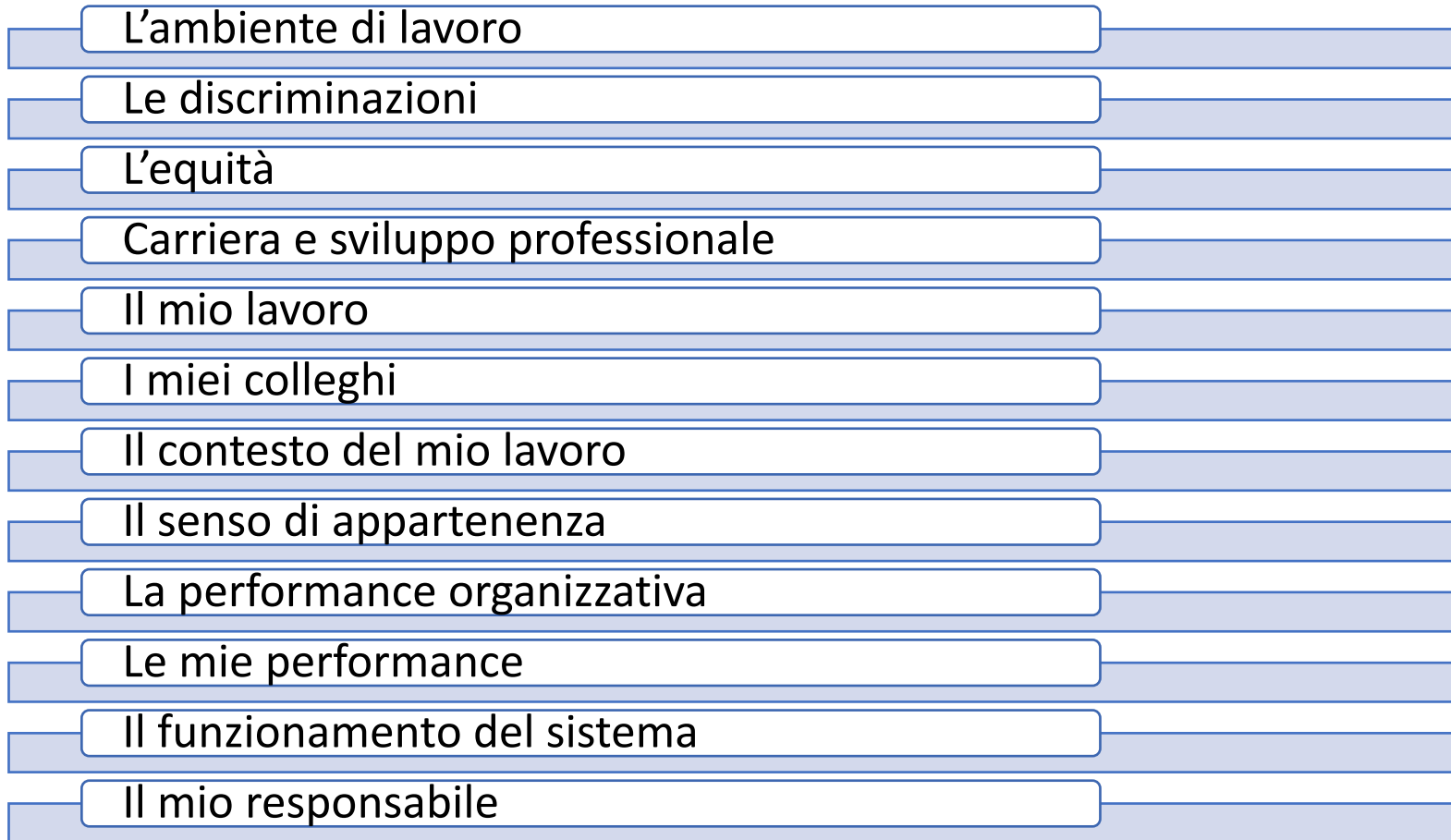


**Revisione del ruolo della terza missione d'Ateneo:** canali alternativi e più diretti con la comunità



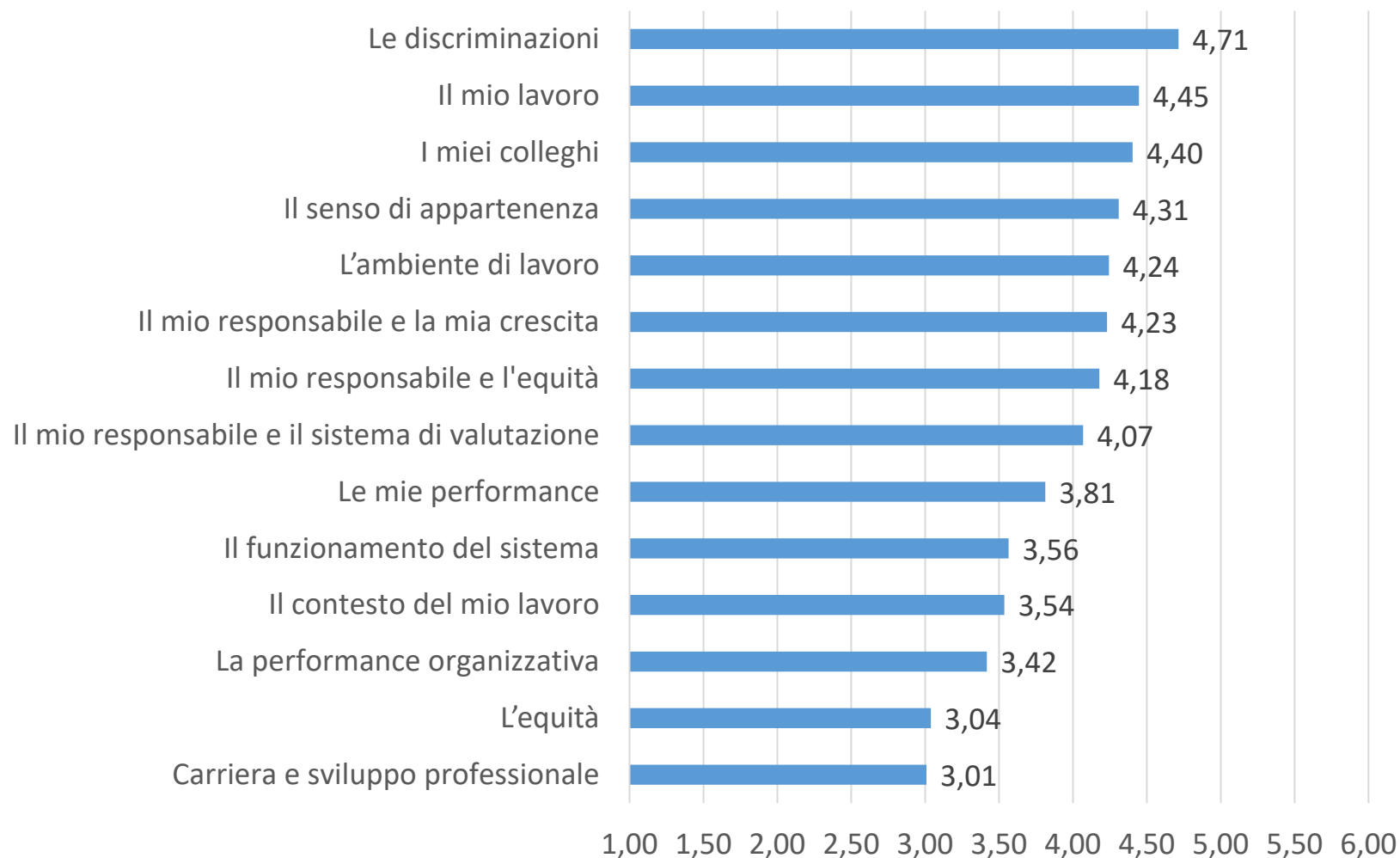
# Il benessere organizzativo

# Benessere organizzativo



La Figura mostra le aree indagate all'interno del questionario relativo al **benessere organizzativo**, erogato al **personale tecnico- amministrativo** di Ateneo.

# Benessere organizzativo



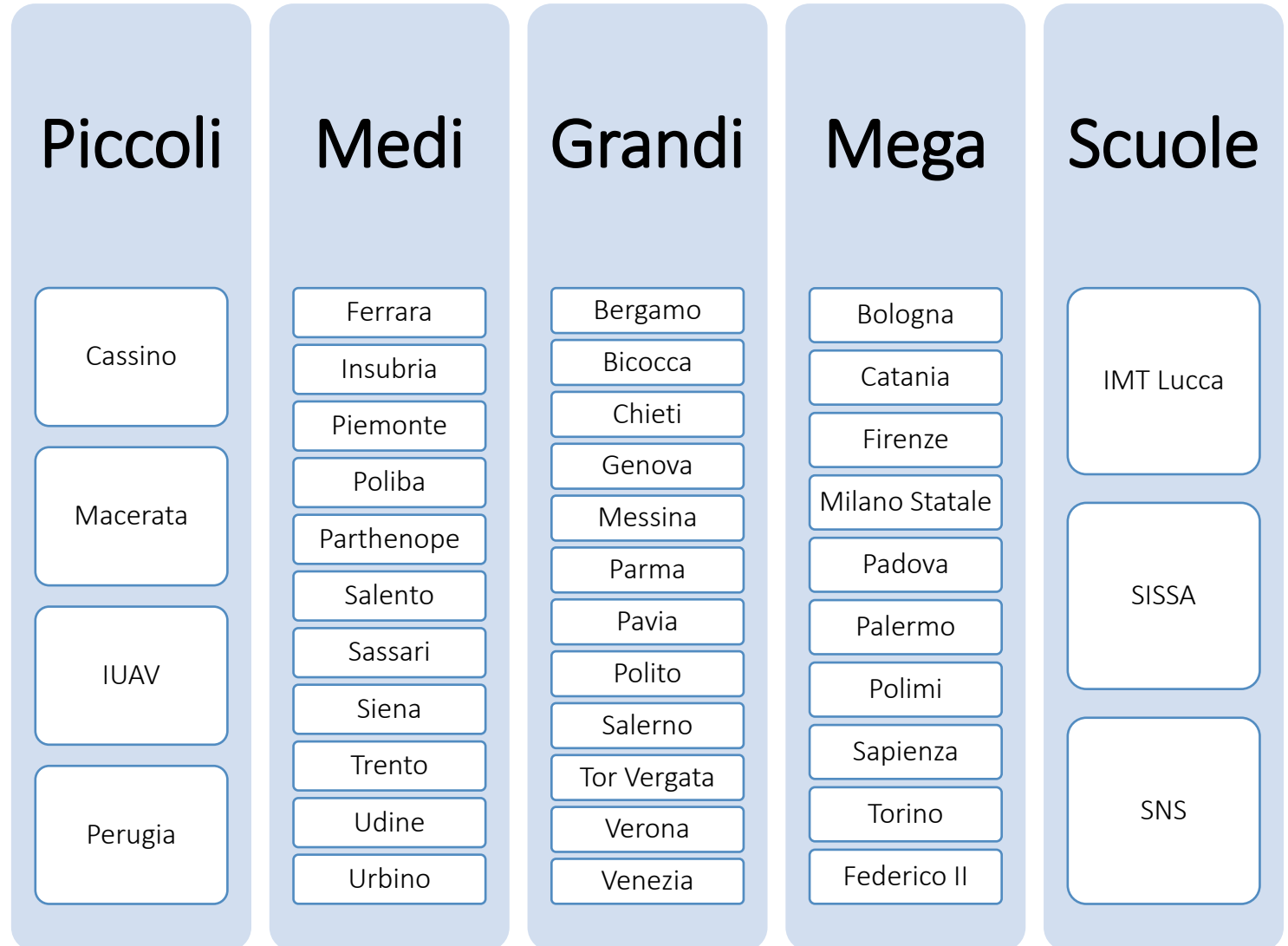
La figura mostra il livello di accordo con le affermazioni proposte per ciascuna delle aree indagate dal questionario come **media dei risultati di tutti gli Atenei**. Le sezioni sono ordinate dal valore di soddisfazione più contenuto, quello relativo alla carriera e sviluppo professionale, a quello più elevato, relativo all'assenza di discriminazioni.

# Note metodologiche

# I cluster delle Scuole e degli Atenei

La tabella riporta la **divisione degli Atenei nei 5 cluster di riferimento**, che costituiranno **uno dei benchmark di riferimento dei cruscotti successivi**, in base al dimensionamento dell'Ateneo. Nel dettaglio:

- Atenei piccoli: studenti < 10.000
- Atenei medi: 10.000 < studenti < 20.000
- Atenei grandi: 20.000 < studenti < 40.000
- Atenei mega: studenti > 40.000
- Scuole superiori



# Metodologia: 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 52 servizi mappati nell'ambito dell'efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree** (Figura successiva) quali: Servizi di supporto al Personale, Servizi di supporto agli Studenti, Servizi di supporto alla Ricerca, Infrastrutture, Servizi Bibliotecari, Supporto ospedaliero e Supporto tecnico all'attività di ricerca.

# Metodologia: Efficienza

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, Accreditamento, 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 alla gestione ospedaliera</li> <li>• Supporto alla 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>

# Metodologia: Efficacia percepita (CS)

- 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-amministrativo – 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 per categoria (calcolata come "N. risposte al questionario/N. utenti invitati alla compilazione")



# CS DDA

(Docenti, Dottorandi,  
Assegnisti)

## *Tassi risposta*

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2019/20	TASSO RISPOSTA 2018/19
BERGAMO	221	732	30%	31%
BICOCCA	653	1915	34%	-
BOLOGNA	1684	6022	28%	22%
CALABRIA	393	1235	32%	-
CASSINO	132	422	31%	43%
CATANIA	401	1936	21%	30%
CHIETI	254	685	37%	-
FEDERICO II	611	4105	15%	-
FERRARA	285	1279	22%	25%
FIRENZE	1568	3270	48%	51%
GENOVA	669	2573	26%	-
IMT LUCCA	62	219	28%	28%
INSUBRIA	124	634	20%	24%
IUAV	159	426	37%	37%
MESSINA	255	1139	22%	23%
MILANO STATALE	1111	4042	27%	19%
PADOVA	1413	4274	33%	36%
PALERMO	310	2352	13%	24%
PARMA	818	1429	57%	40%
PARTHENOPE	284	585	49%	-
PAVIA	404	1832	22%	18%
PERUGIA	35	98	36%	22%
PIEMONTE	223	647	34%	27%
POLIBA	149	558	27%	35%
POLIMI	2118	3580	59%	53%
POLITO	648	2228	29%	24%
SALENTO	69	911	8%	14%
SALERNO	250	2000	13%	23%
SAPIENZA	276	4600	6%	-
SASSARI	205	857	24%	18%
SIENA	222	1302	17%	19%
SISSA	193	474	41%	60%
SNS	106	584	18%	28%
TORINO	751	1983	38%	37%
URBINO	218	542	40%	35%
VENEZIA	240	1200	20%	31%
VERONA	89	1694	5%	17%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# CS PTA

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA 2019/20	TASSO DI RISPOSTA 2018/19
BERGAMO	112	245	46%	60%
BICOCCA	467	809	58%	-
BOLOGNA	1243	2942	42%	32%
CALABRIA	277	638	43%	-
CASSINO	94	277	34%	56%
CATANIA	661	1180	56%	45%
CHIETI	138	303	46%	-
FEDERICO II	621	2528	25%	-
FERRARA	255	555	46%	48%
FIRENZE	948	1552	61%	55%
GENOVA	351	1285	27%	-
IMT LUCCA	29	35	83%	-
INSUBRIA	146	326	45%	44%
IUAV	154	269	57%	53%
MESSINA	248	944	26%	33%
MILANO STATALE	757	1914	40%	32%
PADOVA	1126	2279	49%	35%
PALERMO	919	1556	59%	24%
PARMA	540	833	65%	59%
PARTHENOPE	115	258	45%	-
PAVIA	500	891	56%	43%
PERUGIA	49	144	34%	45%
PIEMONTE	233	309	75%	65%
POLIBA	87	249	35%	31%
POLIMI	875	1236	71%	65%
POLITO	581	889	65%	55%
SALENTO	102	491	21%	24%
SALERNO	153	659	23%	24%
SAPIENZA	415	4200	10%	-
SASSARI	224	508	44%	32%
SIENA	385	881	44%	46%
SISSA	91	118	77%	88%
SNS	123	252	49%	59%
TORINO	839	1858	45%	44%
URBINO	178	638	28%	55%
VENEZIA	326	619	53%	52%
VERONA	245	806	30%	46%

# CS Studenti I

## *Tassi risposta*

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA 2019/20	TASSO DI RISPOSTA 2018/19
Bergamo	581	4991	12%	5%
Bicocca	2571	7019	37%	23%
Bologna	2878	18432	16%	16%
Calabria	381	5737	7%	
Catania	2844	9822	29%	5%
Chieti	41	6649	1%	-
Federico II	160	21368	1%	-
Ferrara	724	5102	14%	99%
Genova	1063	7776	14%	-
Insubria	1863	2872	65%	35%
IUAV	281	1324	21%	27%
Macerata	130	3129	4%	-
Messina	185	5059	4%	1%
Milano Statale	734	12776	6%	9%
Padova	968	11166	9%	14%
Palermo	954	11337	8%	7%
Parma	1076	6305	17%	10%
Parthenope	53	2544	2%	-
Pavia	455	4881	9%	5%
Perugia	15	184	8%	15%
Piemonte	582	3776	15%	13%
Poliba	1967	2724	72%	98%
Polimi	5731	7193	80%	87%
Polito	1177	5024	23%	12%
Salento	212	5675	4%	10%
Salerno	557	9241	6%	3%
Sapienza	743	27581	3%	-
Sassari	519	4102	13%	6%
SNS	28	60	47%	47%
Torino	1947	22351	12%	8%
Udine	3216	3933	82%	86%
Urbino	2790	3372	83%	8%
Venezia	389	4393	9%	24%
Verona	2613	6811	38%	49%

# CS Studenti

## Anni Successivi

### *Tassi risposta*

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2019/20	TASSO DI RISPOSTA 2018/19
Bergamo	1327	15287	9%	6%
Bicocca	6978	26789	26%	19%
Bologna	7752	64642	12%	15%
Calabria	1164	18257	6%	
Catania	4843	31941	15%	6%
Chieti	72	16561	1%	-
Federico II	613	56863	1%	-
Ferrara	922	13536	7%	100%
Genova	1844	23209	8%	
Insubria	4355	7831	56%	46%
IUAV	578	2640	22%	18%
Macerata	319	6914	5%	-
Messina	451	17475	3%	2%
Milano_Statale	1507	46249	3%	9%
Padova	3064	47055	7%	8%
Palermo	2542	29076	9%	10%
Parma	2617	20482	13%	8%
Parthenope	160	8310	2%	-
Pavia	757	18990	4%	7%
Perugia	92	929	10%	13%
Piemonte	1352	9362	14%	13%
Poliba	6368	7240	88%	98%
Polimi	11311	13127	86%	95%
Polito	4143	25929	16%	11%
Salento	500	9222	5%	5%
Salerno	1158	26120	4%	4%
Sapienza	1712	75088	2%	-
Sassari	1037	9130	11%	6%
SNS	101	250	40%	40%
Torino	6169	52780	10%	10%
Udine	10296	11428	90%	92%
Urbino	10161	11171	91%	6%
Venezia	949	16802	6%	15%
Verona	9359	22283	42%	52%

Nota:

Numero risposte: rispondenti al questionario

Numero somministrazioni: utenti invitati alla compilazione

Tasso risposta: Numero risposte / Numero somministrazioni

# Il team di lavoro



**Giovanni Azzone**

Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**

Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**

Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**

Coordinatrice efficienza e Lab. Terza missione  
Professore Associato



**Mara Soncin**

Referente CS e Lab. Digital transformation  
Ricercatrice Junior



**Luca Pirti**

Referente efficienza  
Assegnista di ricerca



**Chiara Costantini**

Collaboratrice Lab. Terza missione  
Collaboratrice alla ricerca



**Matteo Annoni**

Collaboratore lab. Digital transformation  
Collaboratore alla ricerca



**Filippo Bolzoni**

Supporto redazione report  
Collaboratore alla ricerca

# Atenei e Scuole partecipanti

- Politecnico di Bari
- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Università Ca' Foscari di Venezia
- Università di Bergamo
- Università di Milano Bicocca
- Università della Calabria
- Università di Bologna
- Università di Catania
- Università di Urbino
- Università di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università Federico II di Napoli
- Università di Ferrara
- Università di Firenze
- Università di Genova
- Università dell'Insubria
- Università Luav di Venezia
- Università di Messina
- Università di Milano Statale
- Università di Padova
- Università di Palermo
- Università di Parma
- Università di Napoli Parthenope
- Università di Pavia
- Università del Piemonte Orientale
- Università del Salento
- Università di Salerno
- Università di Roma La Sapienza
- Università di Sassari
- Università di Siena
- Università per Stranieri di Perugia
- Università Tor Vergata di Roma
- Università di Torino
- Università Trento
- Università di Chieti e Pescara
- Università di Udine
- Università di Verona
- Università di Macerata
- IMT Lucca
- Scuola Normale Superiore
- SISSA