



## *PROGETTO GOOD PRACTICE 2025*

### *Report Unipa*

#### Sommario

Introduzione .....	2
EFFICACIA PERCEPITA .....	5
Tassi di risposta .....	6
Analisi della soddisfazione complessiva .....	7
Analisi della soddisfazione della componente docente (DDA) .....	7
Analisi della soddisfazione della componente del personale (TAB) .....	10
Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti al primo anno (STUD I) .....	11
Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti ad anni successivi (STUD II) .....	13
EFFICIENZA E COSTI .....	16
CRUSCOTTO INTEGRATO: efficienza ed efficacia .....	20
CONCLUSIONI .....	22
Appendice .....	23
I laboratori sperimentali .....	23
Costi Unitati per Servizio .....	25



## Introduzione

Il progetto Good Practice (GP), si pone l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il progetto, nell'edizione corrente 2025 (21a), coinvolge su base volontaria 53 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 6 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola rispetto a due dimensioni di indagine:

Analisi tradizionali:

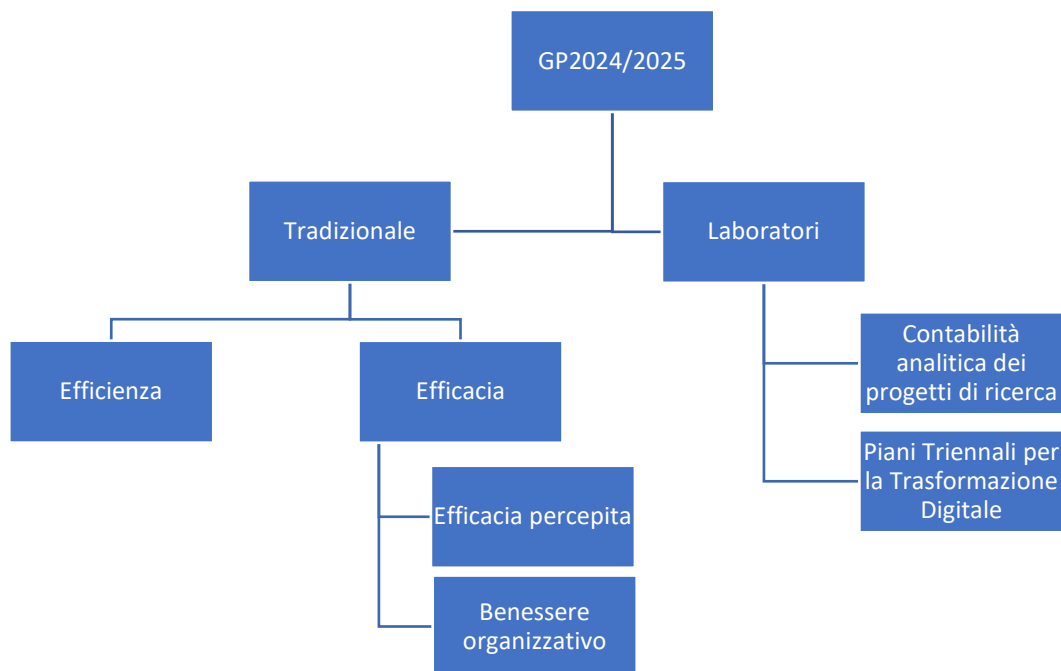
- Efficacia percepita, cosiddetta analisi di customer satisfaction (CS) e benessere organizzativo (BO)
- Efficienza e costi dei servizi amministrativi offerti dall'ateneo
- Un'integrazione di efficacia percepita e di efficienza.

Il periodo di riferimento delle analisi è l'anno solare 2024.

Laboratori sperimentali:

- Piano triennale AGID
- Contabilità analitica della ricerca.

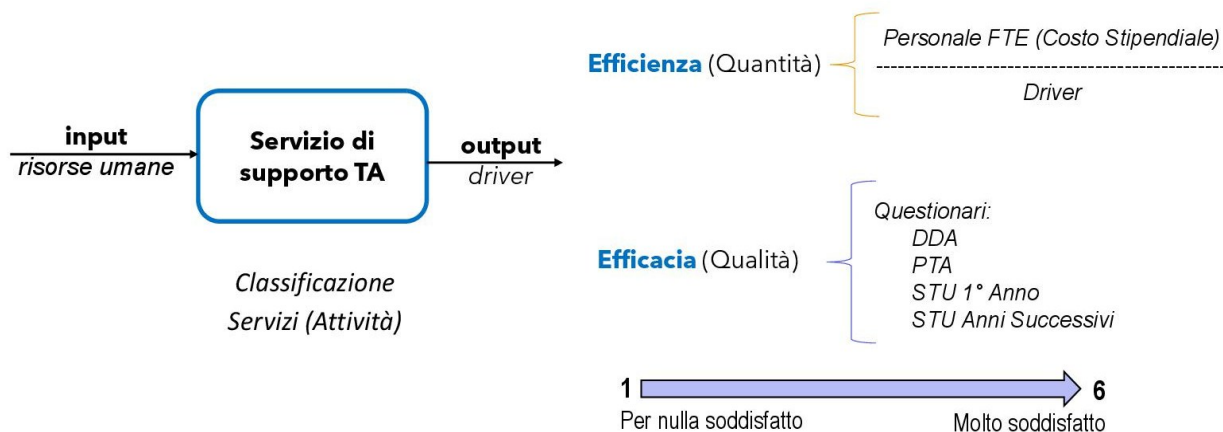
L'Ateneo rileva il benessere organizzativo con una indagine interna ad hoc e dunque non partecipa all'indagine BO di GP.



Il modello di misurazione GP delle performance degli atenei è schematizzato come segue:

- classificazione delle attività associate ai servizi amministrativi di supporto (vedi appendice), raggruppate in 5 macro categorie (ad esempio "Servizio di supporto alla pianificazione delle risorse umane", macro categoria "Amministrazione")
- definizione di output (driver) associati ad ogni servizio (ad esempio "N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet")
- quantificazione delle risorse di input in termini di personale (FTE) o di costi stipendiali (del personale dipendente o pagati a collaboratori esterni) equivalenti.
- Quantificazione della soddisfazione degli utenti (efficacia), con scala da 1="per nulla soddisfatto" a 6 "Molto soddisfatto"

- Quantificazione dell'efficienza in termini di rapporto tra un costo e il suo driver.



Di seguito uno schema d'associazione tra portatori di interesse, macrocategorie valutare e indicatori di efficienza.

Macro categorie	Efficacia percepita [scala 1-6]	Efficienza [costo unitario]
Amministrazione	DDA e PTA (personale)	€/tot proventi e costi
Infrastrutture	DDA, PTA e Studenti (servizi campus)	€/mq interni
Supporto alla didattica	DDA e studenti (didattica e segreterie)	€/studente
Supporto alla ricerca	DDA (Ricerca)	€/tot proventi e costi
SBMA	DDA e Studenti (biblioteche)	€/utenti potenziali

La partecipazione alle indagini è stata avviata dal Rettore e dal Direttore Generale con invito a partecipare a tutte le componenti inviato con mail del 24/2/2025. Successivamente, al fine di aumentare il tasso di risposta come raccomandato dal Nucleo di valutazione nella relazione 2024, il responsabile del progetto di concerto ai Prorettori alla qualità e agli studenti hanno ripetutamente sollecitato tutte le componenti a una maggiore partecipazione alle indagini.

L'indagine è stata svolta con l'ausilio di un gruppo di lavoro nominato dal Direttore Generale e coordinato dallo scrivente (Prot. N. 23064 del 11/2/2025 successivamente integrato).

L'indagine sull'efficacia percepita dai docenti e dal personale si è svolta dal 24/2/2025 al 17/3/2025

L'indagine sull'efficacia percepita dagli studenti si è svolta dal 28/3/2025 al 22/4/2025, successivamente prorogata fino al 21/5/2026 al fine di aumentare il tasso di risposta

L'indagine sull'efficienza dei servizi amministrativi e i costi si è svolta dal 10/4/2024 al 7/10/2025

In data 10/6/2025 si è svolta una riunione informativa su teams con i colleghi responsabili della compilazione dei timesheet (ripartizione della percentuale di lavoro medio settimanale rispetto ai servizi mappati nel protocollo) del personale di propria competenza.

L'indagine sul laboratorio Piano triennale AGID si è svolta dal 15/4/2025 al 1/10/2025 e coordinata dal Dott. Riccardo Uccello

L'indagine sul laboratorio sperimentale si è svolta dal 15/4/2024 al 1/10/2024 coordinata dal Dott. Luciano Tropea.



Le elaborazioni contenenti i benchmark per tutte le categorie di stakeholder in vista della riunione operativa tenutasi il 27/11/2025.

Il report finale dell'Ateneo è stato inviato in data 30/12/2025.

La seguente analisi espone i principali punti di forza e criticità dell'Ateneo alla luce dei principali risultati relativi all'analisi tradizionale, anche in relazione agli altri atenei e agli scostamenti rispetto alla scorsa edizione. I risultati dei laboratori sperimentali sono esposti in appendice.



## EFFICACIA PERCEPITA

L'analisi dell'efficacia percepita, anche detta di customer satisfaction (CS), è volta a misurare attraverso appositi questionari la soddisfazione dei principali portatori di interesse interni all'ateneo rispetto ai servizi amministrativi e di supporto alle missioni delle università:

- Docenti, Dottorandi e Assegnisti (**DDA**), ai quali è somministrato il questionario DDA
- Personale Tecnico-Amministrativo (**PTA**), al quale è somministrato il questionario PTA
- Gli Studenti iscritti:
  - al primo anno di laurea triennale e laurea a ciclo unico, ai quali è somministrato il questionario "**STUD I**", che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni a tutti gli studenti anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei servizi di orientamento in entrata
  - studenti degli anni successivi al primo e, in aggiunta, gli studenti iscritti al primo anno delle lauree magistrali, ai quali è somministrato il questionario "**STUD II**" che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni a tutti gli studenti anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei servizi di job placement e di internazionalizzazione.

Di seguito i servizi valutati in base al portatore di interesse:

SERVIZI VALUTATI DA		
DDA	PTA	STUD I e STUD II
Amministrazione e gestione del personale	Amministrazione e gestione del personale	
Servizi di campus	Servizi di campus	Servizi generali e logistici
Comunicazione	Comunicazione	Comunicazione
Sistemi informatici	Sistemi informatici	Sistemi informatici
Supporto alla didattica		
Portale e social media	Portale e social media	
		Segreteria
		Diritto allo studio
		Orientamento in entrata (solo STUD I)
		Job placement/Career service (solo STUD II)
Servizi bibliotecari		Servizi bibliotecari
Supporto alla ricerca		
	Contabilità	

Le metriche di valutazione sono:



## Tassi di risposta

I tassi di risposta degli utenti Unipa si attestano al 70% nella componente PTA, al 30% nella componente DDA e attorno il 10% nella componente studentesca (STUD I 11% e STUD II 9%).

La partecipazione si attesta al di sopra della media dei mega atenei, nelle componenti DDA e PTA, mentre è al di sotto in entrambe le componenti studentesche.

Si registra un aumento dei tassi di risposta rispetto allo scorso anno dei questionari DDA (+9%) e PTA (+8%), resta invariato STUD I, mentre diminuisce il tasso di risposta di STUD II (-3%).

Tassi di risposta	DDA	PTA	STUD I	STUD II
Unipa	31%	72%	11%	9%
Unipa edizione precedente	22%	64%	11%	12%
Unipa due edizioni precedenti	17%	72%	8%	7%
Mega atenei	29%	51%	21%	34%
Tutti i partecipanti	31%	53%	22%	22%

Questionario	n. risposte	n. potenziali rispondenti <sup>1</sup>	tasso di risposta
<b>DDA</b>	1124	3575	<b>31%</b>
<b>PTA</b>	1092	1520	<b>72%</b>
<b>STUD I</b>	1236	11525	<b>11%</b>
<b>STUD II</b>	3038	33925	<b>9%</b>

Tra la componente DDA, la percentuale più bassa si registra tra i dottorandi, 22%. Da due anni, i dottorandi compilano un questionario Anvur e, alla fine del percorso, un questionario Almalaurea. Probabilmente la compilazione di un ulteriore questionario, seppur orientato esclusivamente alla valutazione dei servizi amministrativi, non attrae. Sarebbe auspicabile una integrazione tra in due questionari in un'unica compilazione.

Tipologia rispondente	n. potenziali rispondenti	n. rispondenti	Tasso di risposta
Professori	1181	477	40%
Ricercatori	527	186	35%
Assegnisti	293	110	38%
Dottorandi	1574	351	22%
<b>Totale DDA</b>	<b>3575</b>	<b>1124</b>	<b>31%</b>

<sup>1</sup> Il numero di potenziali rispondenti coincide con il numero di mail inviate tramite le mailing-list di ateneo



### Analisi della soddisfazione complessiva

Una prima sintesi dell'efficacia percepita dai portatori di interesse è il punteggio medio delle risposte alla domanda sulla soddisfazione complessiva, "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]".

I valori assoluti degli indicatori e delle percentuali di soddisfazione sono sufficientemente alti (valori indicatori 4 su un massimo di 6 e percentuali tra 80% e 85%) ma sono più bassi della media degli altri mega atenei partecipanti, ad eccezione la componente PTA.

<b>Soddisfazione Complessiva</b>	<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD I</b>	<b>STUD II</b>
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi? [Valore indicatore (tra 1 e 6)]	3.97	4.40		
Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? [% SI]			86%	78%
Posizione tra i mega atenei partecipanti	4°/8	2°/8	5°/5	4°/5
Valore medio mega atenei	4.07	4.22	91%	80%

Cionondimeno, rispetto all'anno precedente si rileva un miglioramento di tutte le componenti sia del livello della soddisfazione complessiva sia della posizione tra i mega atenei.

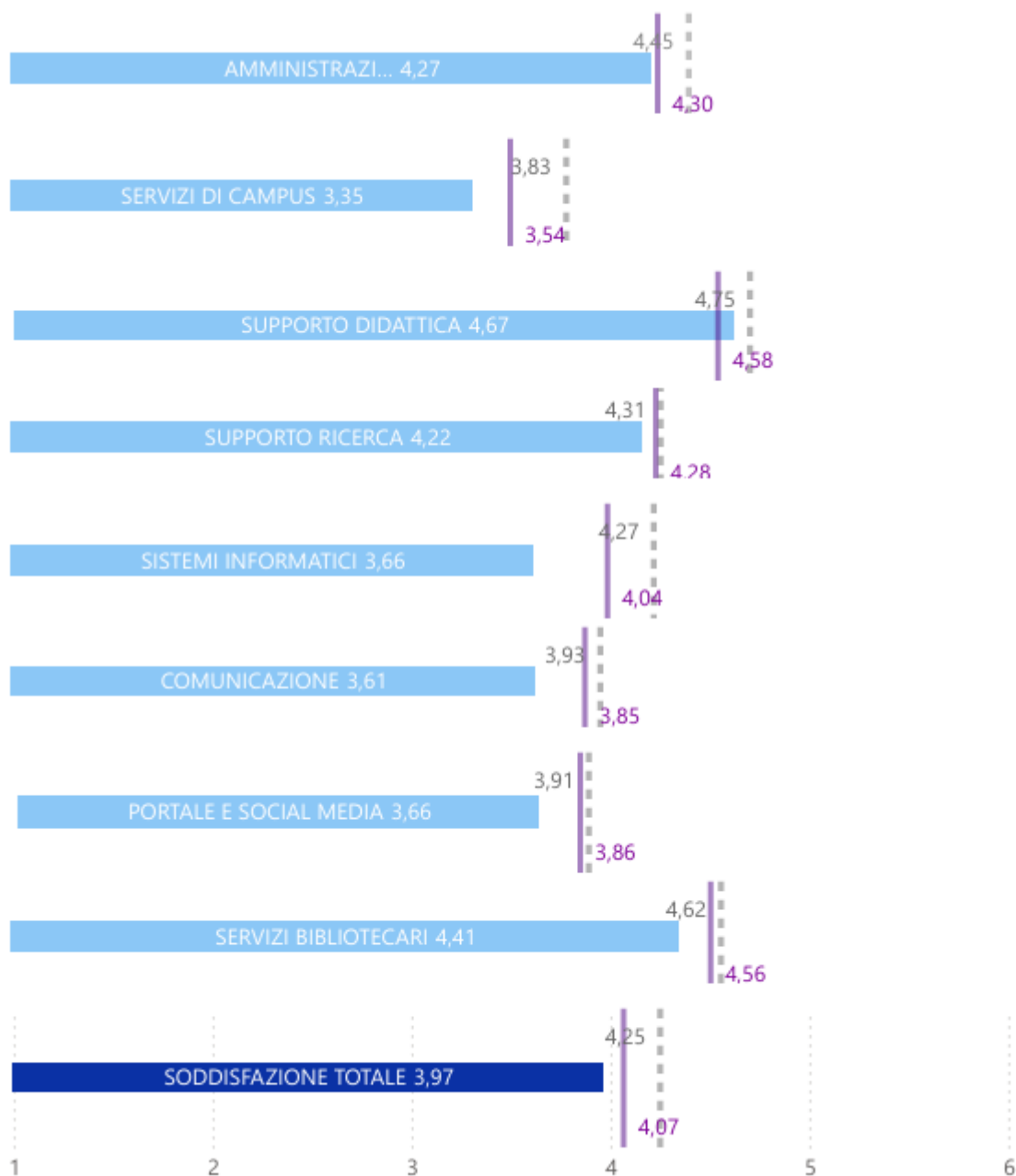
<b>Soddisfazione Complessiva – differenza rispetto allo scorso anno</b>	<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD I</b>	<b>STUD II</b>
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi? [Valore indicatore (tra 1 e 6)]	<b>+0.2</b>	<b>+0.1</b>		
Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? [% SI]			<b>+0%</b>	<b>+1%</b>
Posizione tra i mega atenei partecipanti:	<b>+3</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>
Valore medio mega atenei:	<b>-0.03</b>	<b>+0.02</b>	<b>+1%</b>	<b>+1%</b>

Tutti 4 i questionari contengono un campo in cui potere esprimere un commento libero. In sede di analisi dei risultati, i commenti sono stati raggruppati e inviati al destinatario (Prorettori, Dirigenti, Direttori Dipartimenti). Tutti i commenti dei questionari studenti sono stati inviati ai coordinatori di CdS, alle CPDS e alle rappresentanze studentesche.

### Analisi della soddisfazione della componente docente (DDA)

Alle domande sugli specifici servizi valutati "In riferimento al servizio, si ritiene complessivamente soddisfatto?", i punteggi delle risposte sono maggiori 4 nei servizi dell'amministrazione centrale, nel supporto alla didattica e alla ricerca e nei servizi bibliotecari mentre sono minori di 4 nei servizi di campus, informatici, di comunicazione e portale/social media. I punteggi più bassi sono associato ai "servizi di campus" (3.35) seguito dai "servizi di comunicazione" (3.93).

I punteggi sono al di sotto della media dei mega atenei in tutti i servizi ad eccezione il supporto alla didattica. Lo scorso anno la soddisfazione era al di sotto della media dei mega atenei in tutti gli 8 i servizi.



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

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

<b>Le domande con i punteggi più bassi sono:</b>	
In riferimento agli interventi di manutenzione	3.01
In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi	3.09

<b>Le domande con i punteggi più alti sono:</b>	
In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)	5.06
In riferimento al supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca	4.96



Rispetto allo scorso anno tutti i servizi hanno aumentato il punteggio di soddisfazione.

<b>Soddisfazione Complessiva – differenza rispetto allo scorso anno</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>Delta</b>
Amministrazione e gestione del personale	4.27	3.92	+0.35
Servizi di campus	3.35	3.18	+0.17
Supporto alla Didattica	4.67	4.42	+0.25
Supporto alla Ricerca	4.22	3.98	+0.24
Sistemi informatici	3.66	3.48	+0.18
Comunicazione	3.61	3.39	+0.22
Portale e social media	3.66	3.47	+0.19
Servizi Bibliotecari	4.41	4.39	+0.02
<b>Soddisfazione Totale</b>	<b>3.97</b>	<b>3.75</b>	<b>+0.22</b>

Tra i rispondenti, i più soddisfatti sono ricercatori di ruolo (4.17) e i dottorandi (4.01). Si noti, però, la differenza di valutazione tra i ricercatori di ruolo (4.17) e i ricercatori a TD (3.86), massima la prima sotto la media la seconda.

I meno soddisfatti sono gli assegnisti di ricerca (3.79)

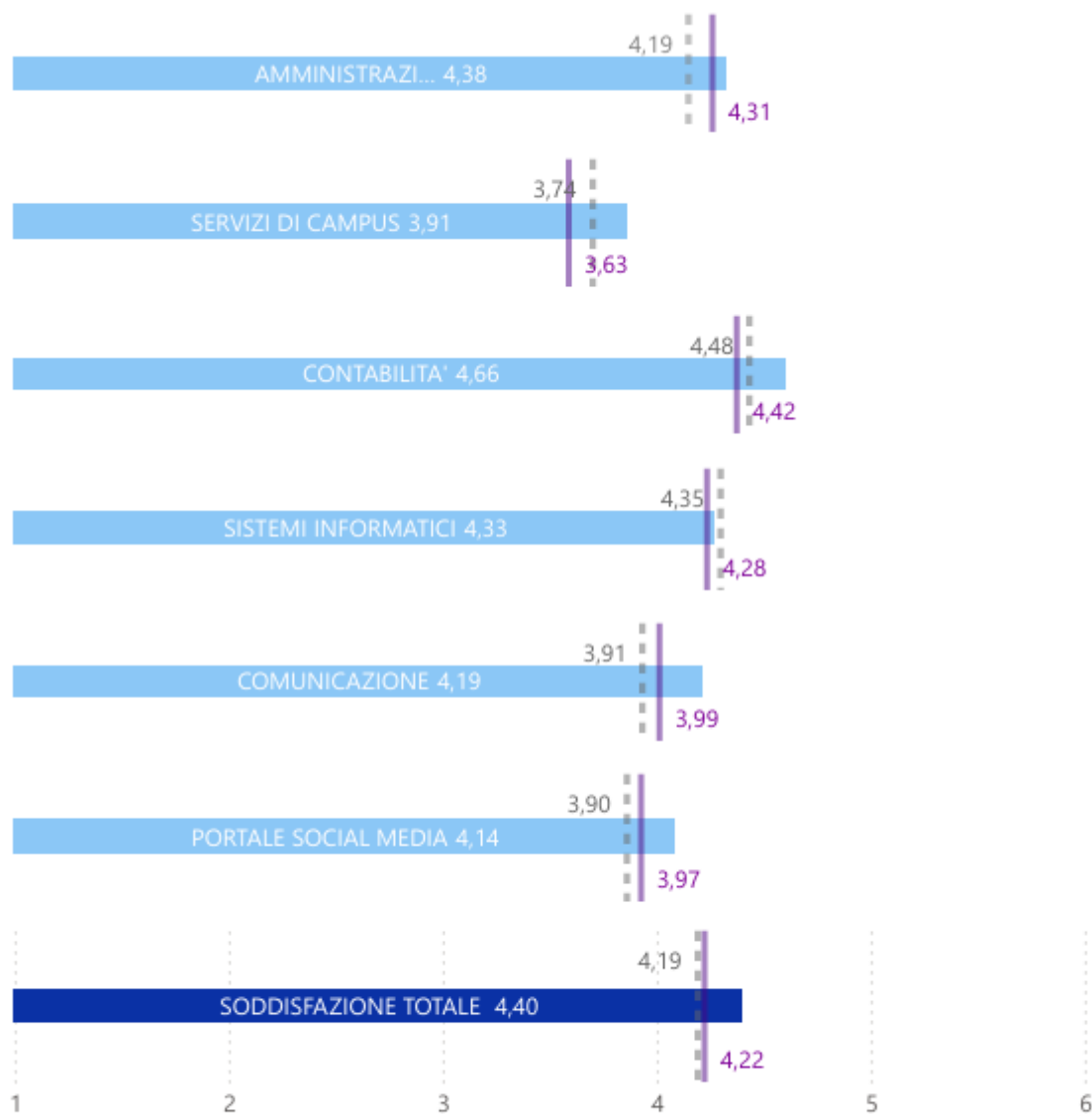
Ruolo	Punteggio	Numerosità
Assegnista di ricerca	3,79	110
Dottorando	4,01	351
Professore ordinario o associato	3,98	477
Ricercatore a tempo determinato (RTD-A, RTD-B, RTT)	3,86	138
Ricercatore di ruolo	4,17	48
<b>Totale complessivo</b>	<b>3,97</b>	<b>1124</b>

Si noti la maggiore soddisfazione nei confronti dei servizi erogati dalle strutture decentrate rispetto a quelli erogati dall'amministrazione centrale. vale per tutti i ruoli.

Ruolo	supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi	supporto erogato dalle Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi
Assegnista di ricerca	3,65	3,94
Dottorando	3,93	4,09
Professore ordinario o associato	3,81	4,15
Ricercatore a tempo determinato (RTD-A, RTD-B, RTT)	3,80	3,92
Ricercatore di ruolo	3,96	4,39
<b>Totale complessivo</b>	<b>3,84</b>	<b>4,10</b>

### Analisi della soddisfazione della componente del personale (TAB)

Alle domande sugli specifici servizi valutati "In riferimento al servizio, si ritiene complessivamente soddisfatto?" I punteggi delle risposte sono maggiori 4 in tutti i servizi ad eccezione dei servizi di campus. Tale rimane in tutti i servizi. I punteggi sono al di sopra della media dei mega atenei in tutti i servizi.



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

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

<b>Le domande con i punteggi più bassi sono:</b>	
In riferimento ai servizi generali e alla logistica, il servizio mensa è adeguato (qualità degli alimenti, varietà, cortesia)	3.39
In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi, i tempi sono adeguati	3.63

<b>Le domande con i punteggi più alti sono:</b>	
---	--



In riferimento al supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale (solo per chi è stato nominato commissario), [Indichi il livello di soddisfazione]	4.80
In riferimento al supporto informativo agli stipendi, [Indichi il livello di soddisfazione]	4.77

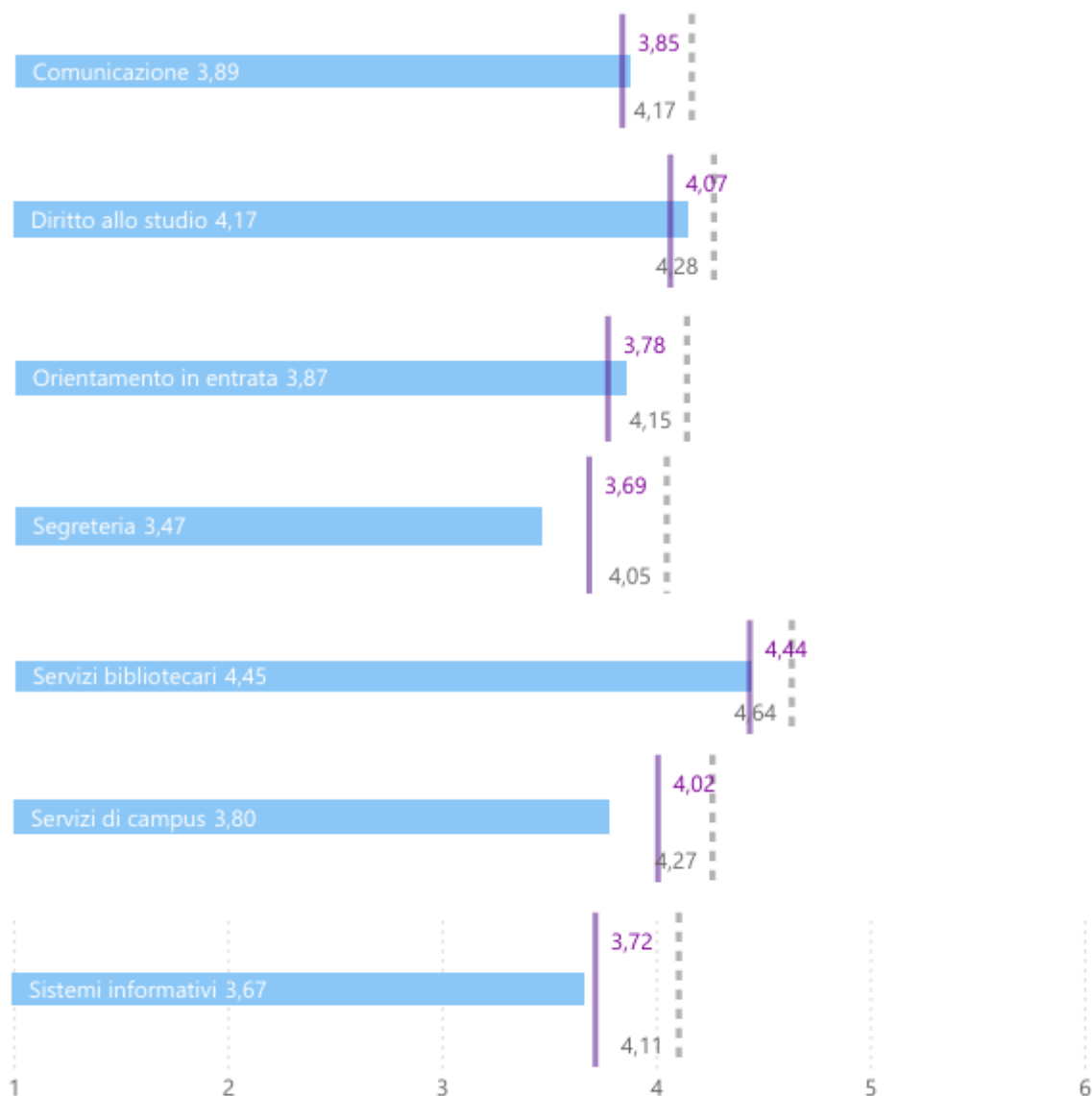
Rispetto allo scorso anno tutti i servizi hanno aumentato il punteggio di soddisfazione.

<b>Soddisfazione Complessiva – differenza rispetto allo scorso anno</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>Delta</b>
Amministrazione e gestione del personale	4.38	4.15	+0,23
Servizi di campus	3.91	3.68	+0,23
Contabilità	4.66	4.48	+0,18
Sistemi informatici	4.33	4.16	+0,17
Comunicazione	4.19	3.94	+0,25
Portale e social media	4.14	3.92	+0,22
Servizi Bibliotecari	4.40	4.27	+0,13

### Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti al primo anno (STUD I)

Alle domande sugli specifici servizi valutati "In riferimento al servizio, si ritiene complessivamente soddisfatto?" I punteggi delle risposte sono maggiori nei servizi diritto allo studio, servizi bibliotecari, mentre sono minori di 4 nei servizi comunicazione, orientamento in entrata, segreteria servizi di campus servizi informativi. I punteggi sono al di sopra della media dei mega atenei nei servizi di comunicazione diritto allo studio, orientamento in entrata e bibliotecari mentre sono al di sotto della media nei servizi di segreteria, servizi di campus e servizi informativi.

Il punteggio più basso è associato ai "segreteria" (3.47) seguito da servizi informativi (3.67).



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

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

Le domande con i punteggi più bassi sono:	
Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a infrastrutture e servizi di campus, con riferimento a: AULE DIDATTICHE, Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati	3.15
In riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni social media, esprimi il livello di soddisfazione rispetto a: Twitter	3.15
Segreteria, Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative ai servizi di segreteria on-line: Le operazioni di segreteria on-line sono chiare e di semplice utilizzo	3.24

**Le domande con i punteggi più alti sono:**



In riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni social media, esprimi il livello di soddisfazione rispetto alInstagram	4.71.
Su quali dei seguenti aspetti, al momento dell'immatricolazione, avresti desiderato ricevere maggiori informazioni da parte dell'Ateneo? Sbocchi occupazionali del tuo Corso di Laurea	4.68(*)

(\*) l'alto punteggio indica minore soddisfazione

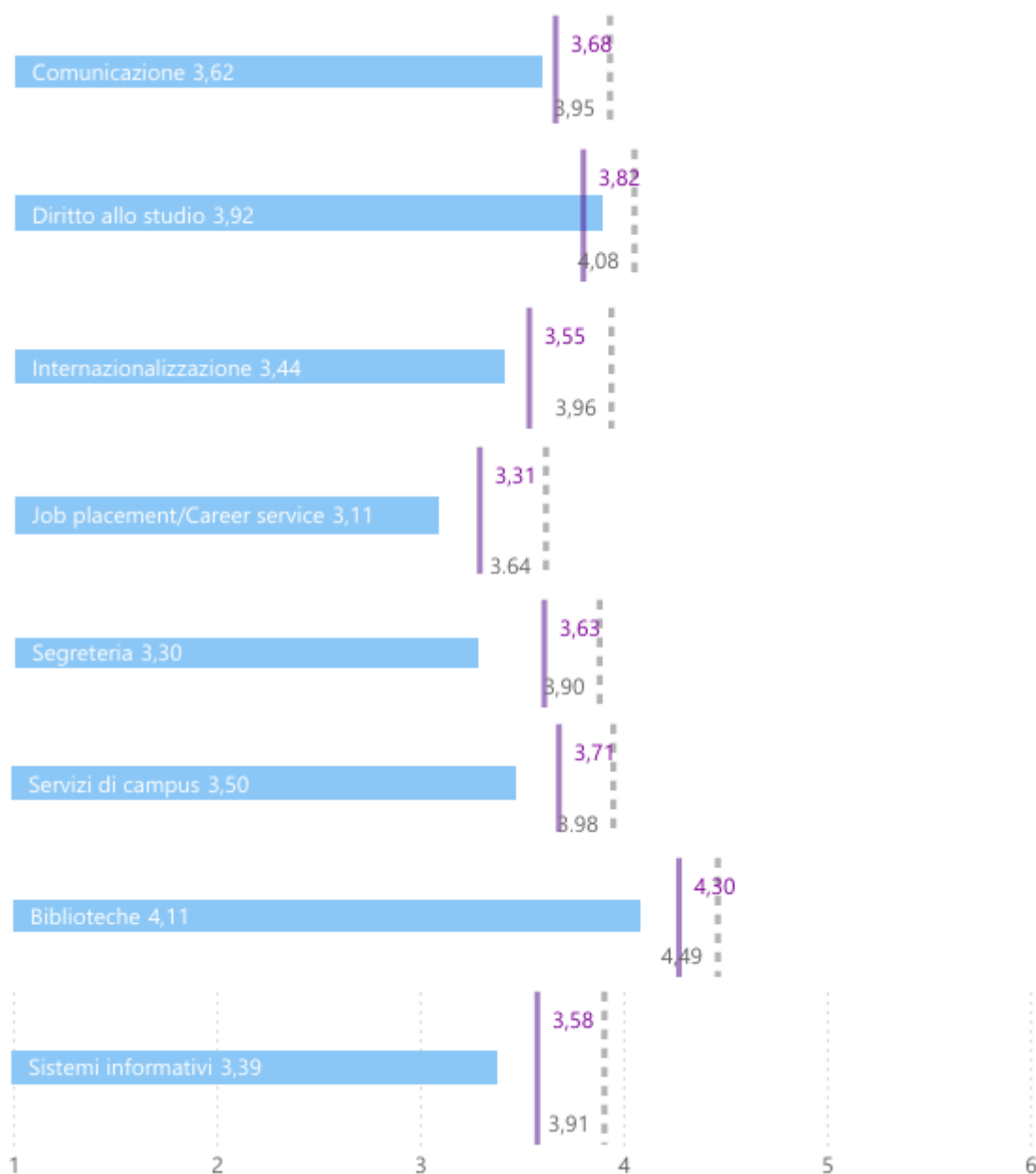
Rispetto allo scorso anno tutti i servizi hanno aumentato il punteggio di soddisfazione.

<b>Soddisfazione Complessiva – differenza rispetto allo scorso anno</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>Delta</b>
Comunicazione	3.89	3.80	+0,09
Diritto allo studio	4.17	4.05	+0,12
Orientamento in entrata	3.87	3.78	+0,09
Segreteria	3.47	3.40	+0,07
Servizi bibliotecari	4.45	4.45	+0
Servizi di campus	3.80	3.78	+0,02
Servizi informativi	3.67	3.61	+0,06

### Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti ad anni successivi (STUD II)

Alle domande sugli specifici servizi valutati "In riferimento al servizio, si ritiene complessivamente soddisfatto?" Tutti i punteggi ad eccezione dei servizi di biblioteca sono al di sotto di 4 e tutti i punteggi sono al di sotto dei mega atenei del diritto allo studio.

Il punteggio di soddisfazione più basso è associato ai servizi "job placement/career service" (3.11) "segreteria" (3.30).



**Le domande con i punteggi più bassi sono:**

In riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Network, indichi il livello di soddisfazione rispetto a Twitter	2.75
Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei servizi di job placement?	3.11

**Le domande con i punteggi più alti sono:**

Se ne hai fatto uso, esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative ai servizi di segreteria allo sportello(online o in presenza): [Quali criticità hai riscontrato?] Tempi di risposta molto lunghi	4.53(*)
Ti ritieni soddisfatto dal supporto ricevuto dagli uffici/strutture (anche se non gestite direttamente	4.40



dall'Ateneo) che gestiscono i servizi relativi al Diritto allo studio rispetto ai seguenti aspetti	
--	--

(\*) l'alto punteggio indica minore soddisfazione

Rispetto allo scorso anno i servizi di comunicazione, diritto allo studio, segreteria e servizi di campus hanno aumentato il punteggio mentre i servizi di internazionalizzazione, Job placement/Career service e servizi biblioteca lo hanno diminuito .

<b>Soddisfazione Complessiva – differenza rispetto allo scorso anno</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>Delta</b>
Comunicazione	3.62	3.51	+0,11
Diritto allo studio	3.92	3.82	+0,10
Internazionalizzazione	3.44	3.52	-0,08
Job placement/Career service	3.11	3.22	-0,11
Segreteria	3.30	3.22	+0,08
Servizi di campus	3.50	3.37	+0,13
Servizi bibliotecari	4.11	4.19	-0,08
Servizi informativi	3.39	3.39	+0

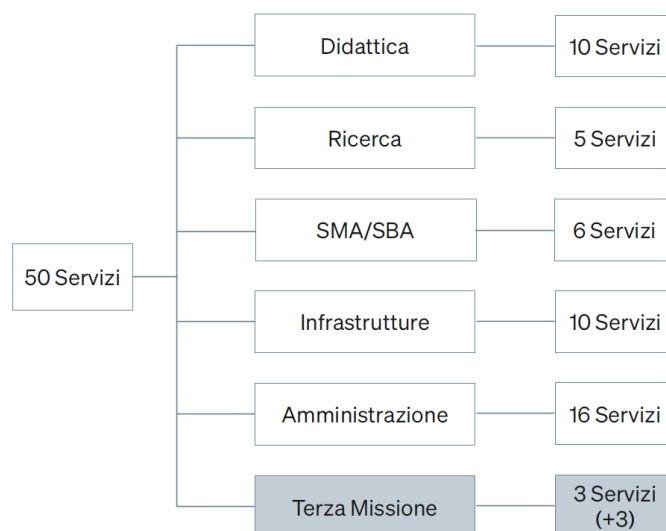


## EFFICIENZA E COSTI

Scopo dell'indagine è la misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta su due livelli gerarchici, le risorse complessive per l'ateneo e le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (50). Ogni servizio è a sua volta costituito da un set di attività, per un totale di 279 attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, il personale interno (PD), i collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER). L'efficienza è misurata mediante costi unitari differenziati per le 5 macrocategorie:

- Amministrazione (16 servizi)
- Infrastrutture (10 servizi)
- Supporto alla didattica (10 servizi)
- Supporto alla ricerca (5 servizi)
- Sistema bibliotecario e museale di ateneo (SBMA) (6 servizi)
- Terza missione (3 servizi)

Da quest'anno la terza missione è diventata una macrocategoria a se stante con 3 nuovi servizi mappati.



LA seguente tabella elenca i servizi associati alle macro categorie.



AMMINISTRAZIONE	INFRASTRUTTURE	DIDATTICA	RICERCA	SBA-SMA
Gestione e predisposizione Budget e controllo di	Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Supporto alla didattica per il I e II ciclo	Gestione trasferimento tecnologico	SBA_Gestione risorse online e digitali
Pianificazione delle risorse umane	Edilizia_Interventi sul costruito	Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	Supporto tecnico all'attività di ricerca	SBA_Gestione patrimonio cartaceo
Assicurazione qualità, Accredimento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	Approvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	Supporto alla didattica per il post-laurea	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office
Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	Gestione della "Student life"	Gestione conto terzi	SBA_Gestione front-office biblioteche
Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	Gestione mense	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	Gestione museale e/o archivistica
Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	Internazionalizzazione studenti e dottorandi		Gestione editoriale
Affari istituzionali e supporto organi collegiali	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA		<b>TERZA MISSIONE</b>
Affari legali	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	Supporto alla gestione ospedaliera		Public Engagement
Comunicazione esterna e relazioni coi media	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	Supporto alla gestione veterinaria		Formazione Continua e su commessa
Merchandising, sponsorship (new Partnership), fundraising e Alumni	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria		Gestione attività per la salute pubblica
Comunicazione interna, gestione eventi e				
Servizi sociali e welfare				
Gestione amministrativa personale non strutturato				
Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente				
Gestione amministrativa personale strutturato				
Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni				

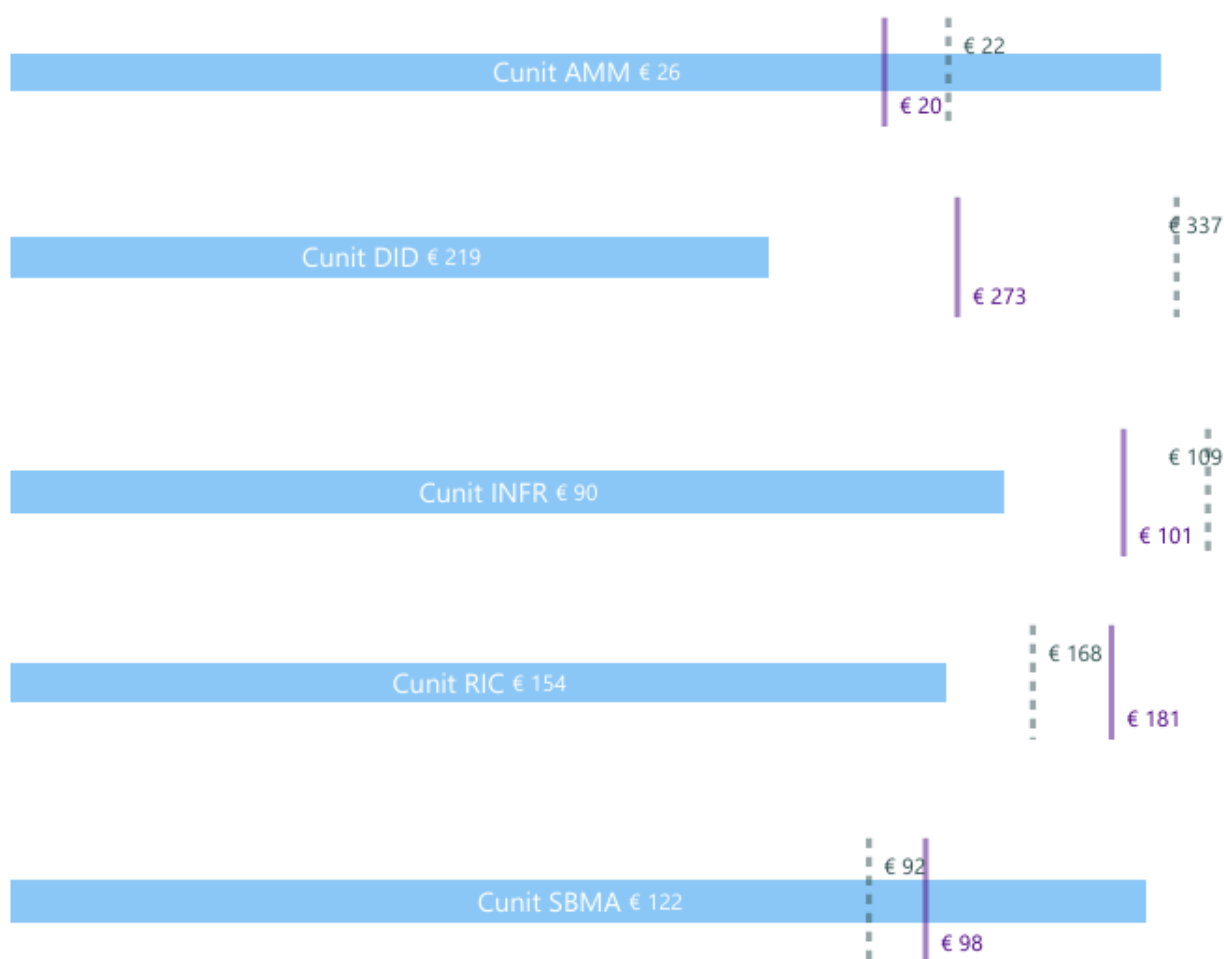


L'analisi di efficienza si compone del:

- calcolo del costo unitario per macro-categoria (o servizio), tipicamente un rapporto tra costi e unità (di personale, di studenti, di superfici, ecc) di personale impiegato in quella macrocategoria (o servizio)
- calcolo dell'incidenza della macro-categoria, come rapporto tra il totale dei costi della macro-categoria (o servizio) e il totale di tutti i costi.

I costi unitari dei servizi in ordine decrescente sono: supporto alla didattica 219€ (232€ lo scorso anno), supporto alla ricerca 154€ (121€ lo scorso anno), servizi bibliotecari 122€ (123€ lo scorso anno), infrastrutture 90€ (37€ lo scorso anno) e amministrativi 26€ (26€ lo scorso anno).

Comparativamente, i costi unitari sono superiori alla media dei mega atenei per i servizi bibliotecari (+32€), amministrativi (+4€), in media per il servizi alle infrastrutture (+1€) mentre sono inferiori alla media per i servizi di supporto alla didattica (-120€), supporto alla ricerca (-44€).



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

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

I costi unitari dei servizi della terza missione non sono dati forniti.

Il confronto con l'anno precedente evidenzia un aumento dei costi unitari nei servizi di supporto a Infrastrutture e ricerca, una diminuzione nei servizi di supporto alla didattica e un sostanziale uguaglianza dei servizi amministrativi e bibliotecari/museali.



Il confronto con i mega atenei dell'incidenza della macrocategoria mostra come Unipa abbia una incidenza percentuale più alta nei costi dei servizi di supporto ai processi dell'amministrazione centrale, infrastrutturali e biblioteca/museali, mentre l'incidenza è più bassa nei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca.

	Incidenza Costo Servizi					
Mega Atenei	Amministrativi	Didattica	Infrastrutture	Ricerca	SBMA	Terza Missione
Palermo	32%	17%	31%	11%	10%	4%
Media Mega Atenei	29%	21%	22%	20%	10%	4%
Delta	+3%	-4%	+8%	-9%	+2%	0%

Rispetto allo scorso anno sono aumentati i costi unitari dei servizi di supporto alla ricerca e infrastrutturali mentre sono diminuiti i costi unitari dei servizi di supporto alla didattica. Invariati gli altri.

Servizi	2025	2024	Delta
AMM	26€	26€	=
DID	219€	232€	-13€
INFR	90€	37€	+53€
RIC	154€	121€	+33€
SBMA	122€	123€	-1€

In appendice i costi unitari per servizio.

## CRUSCOTTO INTEGRATO: efficienza ed efficacia

L'analisi mira a confrontare lo scostamento rispetto al benchmark dei costi unitari e dei livelli di soddisfazione dei portatori di interesse interni, in termini di colori: in rosso la soddisfazione minore del benchmark, in verde la soddisfazione maggiore del benchmark. Differentemente, i costi unitari superiori al benchmark sono evidenziati in rosso, mentre i costi unitari minori del benchmark in verde.

I costi unitari dei servizi dell'amministrazione centrale e dei servizi bibliotecari e museali sono più alti del benchmark mentre i costi unitari dei servizi di supporto alla didattica, della ricerca e delle infrastrutture e servizi di campus, dell'amministrazione centrale e dei servizi bibliotecari e museali sono più bassi del benchmark.

L'analisi comparata mostra risultati contrastanti: a fronte di costi unitari superiori al benchmark (amministrazione, servizi biblioteca e museali) mostrano livelli di soddisfazione sia inferiori che superiori al benchmark. Così come a fronte di costi unitari inferiori al benchmark (didattica, infrastrutture e servizi di campus) mostrano livelli di soddisfazione sia inferiori che superiori al benchmark. Infine, a fronte di costi unitari di servizi di supporto alla ricerca minori del benchmark la soddisfazione della componente DDA è inferiore al benchmark.

Codice Ateneo macroarea	A13 Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	€
<b>Amministrazione</b>				
Costi unitari	26,49	20,11	31,72%	
CS DDA	4,27	4,30	-0,58%	
CS PTA	4,38	4,31	1,55%	
<b>Didattica</b>				
Costi unitari	219,28	273,32	-19,77%	
CS DDA	4,67	4,58	1,85%	
CS STUD1	3,47	3,69	-5,91%	
CS STUDSUCC	3,30	3,63	-8,98%	
<b>Infrastrutture e servizi di campus</b>				
Costi unitari	90,15	100,99	-10,74%	
CS DDA	3,35	3,54	-5,42%	
CS PTA	3,91	3,63	7,75%	
CS STUD1	3,80	4,02	-5,50%	
CS STUDSUCC	3,50	3,71	-5,55%	
<b>Ricerca</b>				
Costi unitari	154,12	181,35	-15,01%	
CS DDA	4,22	4,28	-1,42%	
<b>Servizi bibliotecari e museali</b>				
Costi unitari	121,98	98,12	24,33%	
CS DDA	4,41	4,56	-3,47%	
CS STUD1	4,45	4,44	0,22%	
CS STUDSUCC	4,11	4,30	-4,44%	

In termini comparativi rispetto allo scorso anno si nota un miglioramento

La soddisfazione del PTA nei confronti dei servizi amministrativi è passata da sotto il benchmark (-2.42%) al sopra il benchmark (+1.55%).

La soddisfazione del DDA nei confronti dei servizi amministrativi, pur rimanendo sotto al benchmark, è aumentata moltissimo (da -8.45% a -0.58%).

La soddisfazione del DDA nei confronti dei servizi di supporto alla didattica è passata da sotto il benchmark al sopra il benchmark.

La soddisfazione del PTA nei confronti dei servizi di campus, già sopra il benchmark, è aumentata moltissimo (da +2.14% a +7.75%).

La soddisfazione degli studenti del primo anno nei confronti dei servizi di campus, già sopra il benchmark, è aumentata moltissimo (da +2.14% a +7.75%).

Si evidenzia che i costi unitari dei servizi delle infrastrutture e di campus sono diminuiti, passando da sopra il benchmark (+11.70%) a sotto il benchmark (-10.74%).



Edizione corrente				Edizione precedente			
Codice Ateneo	A13			ID	A13		
macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %
<b>Amministrazione</b>				<b>Amministrazione</b>			
Costi unitari	26,49	20,11	31,72%	Costi unitari	25,94	20,11	29,02%
CS DDA	4,27	4,30	-0,58%	CS DDA	3,92	4,28	-8,45%
CS PTA	4,38	4,31	1,55%	CS PTA	4,15	4,26	-2,42%
<b>Didattica</b>				<b>Didattica</b>			
Costi unitari	219,28	273,32	-19,77%	Costi unitari	232,14	282,81	-17,92%
CS DDA	4,67	4,58	1,85%	CS DDA	4,42	4,54	-2,62%
CS STUD1	3,47	3,69	-5,91%	CS STUD1	3,40	3,73	-8,73%
CS STUDSUCC	3,30	3,63	-8,98%	CS STUDSUCC	3,22	3,63	-11,50%
<b>Infrastrutture e servizi di campus</b>				<b>Infrastrutture e servizi di campus</b>			
Costi unitari	90,15	100,99	-10,74%	Costi unitari	36,65	32,81	11,70%
CS DDA	3,35	3,54	-5,42%	CS DDA	3,18	3,56	-10,64%
CS PTA	3,91	3,63	7,75%	CS PTA	3,68	3,60	2,14%
CS STUD1	3,80	4,02	-5,50%	CS STUD1	3,78	4,05	-6,68%
CS STUDSUCC	3,50	3,71	-5,55%	CS STUDSUCC	3,37	3,69	-8,75%
<b>Ricerca</b>				<b>Ricerca</b>			
Costi unitari	154,12	181,35	-15,01%	Costi unitari	121,16	134,55	-9,95%
CS DDA	4,22	4,28	-1,42%	CS DDA	3,98	4,27	-6,74%
<b>Servizi bibliotecari e museali</b>				<b>Servizi bibliotecari e museali</b>			
Costi unitari	121,98	98,12	24,33%	Costi unitari	123,02	102,07	20,52%
CS DDA	4,41	4,56	-3,47%	CS DDA	4,39	4,68	-6,14%
CS STUD1	4,45	4,44	0,22%	CS STUD1	4,45	4,55	-2,36%
CS STUDSUCC	4,11	4,30	-4,44%	CS STUDSUCC	4,19	4,38	-4,21%



## CONCLUSIONI

L'Università di Palermo ha partecipato all'edizione 2025 del progetto Good Practice, alle indagini di efficacia percepita nelle varie componenti DDA (docenti, Dottorandi e assegnisti di ricerca), PTA (personale tecnico, amministrativo e bibliotecario) e STUD (studenti del primo anno e degli anni successivi), e efficienza dei servizi amministrativi. Ha inoltre preso parte ai 2 laboratori piano triennale AGID e contabilità analitica della ricerca.

Grazie ad una intensa attività di sollecitazione, l'indagine di efficacia ha mostrato tassi di risposta delle componenti DDA e PTA più alti del benchmark e in aumento rispetto allo scorso anno mentre permangono bassi e al di sotto del benchmark quelli degli studenti.

Anche l'analisi dell'efficacia percepita mostra un miglioramento sia della soddisfazione complessiva sia dei singoli servizi delle componenti docente, personale e immatricolati mentre la soddisfazione gli studenti iscritti ad anni successivi è aumentata in alcuni servizi ma diminuita in altri.

La partecipazione ai laboratori è apparsa più orientata all'apporto dati finalizzato all'analisi di sistema che ad un utilizzo nei processi interni.

Da indagine interna rivolta ai Dirigenti e ai RAD/RAS è emerso che la partecipazione al progetto good practice appare utile alla mappatura delle attività interne e alla valutazione del posizionamento dell'ateneo nei confronti degli altri mega atenei. Le attività richieste sono accettabili e i risultati dell'indagine ritenuti utili al fine della revisione di alcuni processi interni.

La maggiore criticità dell'indagine risiede nel mancato utilizzo dei risultati nei processi amministrativi dell'ateneo nell'edizione precedente. Non emergono evidenze che i risultati di customer siano associati a indicatori di performance. Infatti, fino al 2023 l'indicatore di performance organizzativa di Area e l'obiettivo organizzativo di struttura erano associati ai risultati dell'indagine. Dal 2024 i risultati di Good practice sono stati sostituiti con delle rilevazioni interne ad hoc. Similmente, con una indagine ad hoc è valutato il benessere organizzativo. Inoltre, non vi è evidenza che i risultati dell'indagine di efficienza ovvero i costi unitari nelle macroaree siano utilizzati nei processi di razionalizzazione delle risorse.

A tale fine andrebbe rafforzato il gruppo di lavoro con nuove competenze e aggregare il progetto nel sistema di qualità dell'ateneo



## Appendice

### I laboratori sperimentali

Accanto alle analisi tradizionali, efficacia ed efficienza, il progetto GP associa annualmente due ulteriori indagini su temi specifici

Nello specifico, per l'edizione GP2024-25, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- Piano triennale AGID
- Contabilità analitica della ricerca.

#### **Piano triennale AGID**

Il Laboratorio ha avuto lo scopo di analizzare l'eterogeneità dei Piani Triennali per la Trasformazione Digitale negli atenei italiani, evidenziandone criticità e buone pratiche, e di adattare il Piano Triennale AgID alle peculiarità del contesto universitario. L'obiettivo finale è stato definire una metodologia comune e produrre raccomandazioni/linee guida che facilitino la redazione dei Piani Triennali negli atenei.

Le attività hanno incluso: workshop in modalità focus group con RTD d'Ateneo, un secondo workshop di validazione/approvazione delle linee guida e una riunione finale di consolidamento. In parallelo, il laboratorio ha svolto analisi documentale (supportata da questionario), interviste qualitative con RTD e sessioni collaborative per discutere i risultati e co-progettare le linee guida.

Le attività e i deliverable possono essere usati per strutturare il processo interno di redazione/aggiornamento del Piano Triennale ICT di Ateneo (ciclo operativo, periodicità di aggiornamento, reporting), e per formalizzare governance e responsabilità (es. matrice RACI). Inoltre, la metodologia supporta la definizione di KPI e la costruzione di dashboard per il monitoraggio, integrando fonti dati e responsabilità di raccolta.

I risultati principali sono: un set di raccomandazioni e linee guida per facilitare la redazione dei Piani Triennali negli atenei; un manuale operativo che traduce e adatta le linee guida AgID al contesto universitario; un file sinottico (Excel) per rappresentare e monitorare le linee d'azione, mappando obiettivi, ambiti AgID, risorse e legami strategici.

Il manuale supporta la riprogettazione del processo di pianificazione e controllo: definizione di obiettivi e KPI, stima della spesa (CAPEX/OPEX) e impostazione del monitoraggio periodico. Può anche guidare la revisione dei processi di procurement ICT (coerenza tra fabbisogno, pianificazione e spesa) e l'impostazione di data governance (ruoli data owner/steward, classificazione dati, eventuale AI governance).

In sintesi, la partecipazione al laboratorio si ritiene essere stata utile.

#### **Contabilità analitica della ricerca**

Lo scopo del laboratorio di contabilità analitica è stato quello di confrontare le pratiche contabili utilizzate per gestire, monitorare, valutare e rendicontare la dimensione economica dei progetti di ricerca gestiti dai Dipartimenti e dalle Strutture Centrali dell'ateneo. In particolare, si riportano le domande di ricerca cui l'indagine, condotta a livello nazionale, ha voluto rispondere: 1. L'ateneo si è dotato di un sistema di contabilità interna dei progetti di ricerca? Se sì, quale configurazione di costo è adottata? (direct costing vs direct costing «avanzato» vs full costing) 2. Come vengono determinati i costi indiretti dei progetti di ricerca? 3. Sono applicate metodologie di «prelievo» dai progetti di ricerca per la copertura dei costi di struttura del dipartimento e dell'ateneo? Se sì, con quali parametri e con quali indicatori e logiche?

Le attività richieste sono state: - riunione introduttiva propedeutica alla formulazione delle domande da somministrare ai partecipanti; - redazione e successiva compilazione del questionario da 30 quesiti, cui sono stati allegati tutti i documenti interni di supporto (Regolamento per la partecipazione a programmi di



finanziamento regionali, nazionali, comunitari e internazionali e per la gestione delle risorse da essi derivanti – D.R. n.1718 del 04/04/2022; Regolamento per la stipula ed il monitoraggio di convenzioni, contratti, accordi quadro e intese per le attività istituzionali d'Ateneo D. R. n. 1330 del 07/04/2014; Regolamento di Ateneo per le prestazioni conto terzi D.R. n. 1863 del 28/05/2019); - ricezione risultati e analisi del posizionamento UNIPA.

L'attività richiesta dal laboratorio ha richiesto un'analisi dello status quo non un'attività operativa volta ad implementare nuove pratiche/processi.

Il risultato immediato è il report ricevuto che offre una panoramica dei modelli e pratiche con riferimento alla contabilità analitica. Nel lungo termine, lo spunto da cogliere è la necessità di rafforzare la capacità di lettura economica dei progetti, integrando la dimensione analitica con quella decisionale e rendendo più chiari i nessi tra attività, costi e risultati. Nella pratica significa migliorare la definizione e l'allocazione dei costi indiretti muovendosi progressivamente da un sistema direct-costing (Registrazione in U-GOV di soli costi vivi e direttamente sostenuti dal progetto) verso un full-costing (Costo pieno di progetto rilevato sistematicamente: diretti + indiretti + margine).

Il report ricevuto dal Politecnico di Milano è stato analizzato, l'utilizzo dipende dal voler cogliere lo spunto di cui sopra andando a rivedere la configurazione del costo nella contabilità analitica. Si vuole sottolineare come il cambiamento non richieda una mera applicazione di una nuova metodologia ma un nuovo approccio "culturale" alla materia. Senza una comprensione profonda del tema non può realizzarsi l'obiettivo ultimo di questa azione ovvero il rafforzamento della capacità di lettura economica dei progetti, della capacità di integrare la dimensione analitica con quella decisionale rendendo più chiari i nessi tra attività, costi e risultati.

In sintesi, la partecipazione al laboratorio si ritiene essere stata poco utile.



### Costi Unitati per Servizio

Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
<b>AMM-01.01</b>	Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	1.142.320,55 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	806.704.234, 17 €	0,00 €
<b>AMM-01.02</b>	Pianificazione delle risorse umane	577.404,27 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	3186	181,23 €
<b>AMM-01.03</b>	Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	1.589.117,70 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	115,5	13.758,59 €
<b>AMM-01.04</b>	Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	1.839.729,98 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	744.272.789, 57 €	0,00 €
<b>AMM-01.05</b>	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	2.712.720,44 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	12767	212,48 €
<b>AMM-01.06</b>	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	1.252.620,52 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di	6991	179,18 €



Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
			ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto		
<b>AMM-01.07</b>	Affari istituzionali e supporto organi collegiali	2.159.456,71 €	N delibere CDA + N delibere Senato	2372	910,39 €
<b>AMM-01.08</b>	Affari legali	1.097.053,11 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	3199	342,94 €
<b>AMM-01.09</b>	Comunicazione esterna e relazioni coi media	1.025.037,48 €	News uscite sul sito e post sui social media	1980	517,70 €
<b>AMM-01.10</b>	Merchandising, sponsorship e fundraising	84.099,75 €	Fatturato fundraising e sponsorship (e merchandising e libreria)	1,00 €	84.099,75 €
<b>AMM-01.11</b>	Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	994.461,78 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab	6991	142,25 €



Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
			linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto		
			N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N iscritti I e II liv	49750	7,95 €
<b>AMM-01.12</b>	Servizi sociali e welfare	395.345,40 €			
<b>AMM-01.13</b>	Gestione amministrativa personale non strutturato	1.289.866,90 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N. dottorandi	1921	671,46 €
<b>AMM-01.14</b>	Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	278.457,72 €	N ore formaz erogate PTA (sia det. che indet.) + N ore formazione DOC	13475	20,66 €
<b>AMM-01.15</b>	Gestione amministrativa personale strutturato	2.361.295,46 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo	3199	738,14 €



Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
			indeterminato + N collab linguistici (CEL)		
<b>AMM-01.16</b>	Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	913.611,85 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	5218	175,09 €
<b>DID-03.01</b>	Supporto alla Didattica per il I e II ciclo	7.444.595,05 €	N iscritti I e II liv	45121	164,99 €
<b>DID-03.02</b>	Supporto alla Didattica per il III ciclo (dottorato)	446.521,86 €	N dottorandi	1116	400,11 €
<b>DID-03.03</b>	Supporto alla Didattica per il post-laurea	1.152.159,89 €	N specializz, master e perfez	1871	615,80 €
<b>DID-03.04</b>	Gestione della "Student Life"	47.275,60 €	N iscritti I e II livello + N specializz, master e perfez + N dottorandi	48108	0,98 €
<b>DID-03.05</b>	Gestione mense	- €	N iscritti I e II livello+ N specializz, master e perfez + N dottorandi	48108	- €
<b>DID-03.06</b>	Internazionalizzazione studenti e dottorandi	1.009.048,88 €	N stud stranieri CdL, Dott e Master + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	2726	370,16 €
<b>DID-03.07</b>	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	391.719,96 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	119	3.291,76 €



<b>Codice servizio</b>	<b>Descrizione servizio</b>	<b>Costo totale</b>	<b>descrizione driver</b>	<b>Valori driver</b>	<b>Rapporto costo / driver</b>
<b>DID-03.08</b>	Supporto alle gestione ospedaliera	57.638,18 €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	2252	25,59 €
<b>DID-03.09</b>	Supporto alle gestione veterinaria	- €	N pers convenz con medicina	664	- €
<b>DID-03.10</b>	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	- €	---	39	- €
<b>INFR-02.01</b>	Edilizia_Nuovi interventi edilizi	830.253,89 €	Budget annuale nuovi int ed	34.193.000,00 €	0,02 €
<b>INFR-02.02</b>	Edilizia_Interventi sul costruito	3.903.325,89 €	Mq interni (inclusi corridoi)	436849	8,94 €
<b>INFR-02.03</b>	Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto	1.003.050,64 €	Costo per approvvigionamenti	52.675.686,36 €	0,02 €
<b>INFR-02.04</b>	Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	1.095.021,49 €	Valore spese sotto-soglia (non statali: spese non transitate da gare)	30.570.512,28 €	0,04 €
<b>INFR-02.05</b>	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	578.394,49 €	Valore procedure pubbliche (non statali: negoziate)	37.416.892,43 €	0,02 €
<b>INFR-02.06</b>	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	4.741.834,47 €	N documenti protocollati	219185	21,63 €
<b>INFR-02.07</b>	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	2.848.545,14 €	Mq interni (inclusi i corridoi)	436849	6,52 €



Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
<b>INFR-02.08</b>	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	1.327.429,45 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto+ N iscritti I e II liv	52112	25,47 €
<b>INFR-02.09</b>	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	1.372.470,58 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto+ N iscritti I e II liv	52112	26,34 €
<b>INFR-02.10</b>	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	1.338.947,09 €	N ticket catalogo dei serv gen	20405	65,62 €



Codice servizio	Descrizione servizio	Costo totale	descrizione driver	Valori driver	Rapporto costo / driver
<b>RIC-04.01</b>	RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	192.084,72 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	8	24.010,59 €
<b>RIC-04.02</b>	RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	1.470.111,37 €	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez	5388	272,85 €
<b>RIC-04.03</b>	RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	1.140.115,56 €	N prop prog (naz, loca, inter)	394,00 €	2.893,69 €
<b>RIC-04.04</b>	RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	325.482,37 €	Proventi prog ricerca c/terzi	3.880.286,80 €	0,08 €
<b>RIC-04.05</b>	RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	3.436.508,13 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	38711512,79	0,09 €
<b>SBMA-05.01</b>	SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	397.542,41 €	N risorse elettroniche pagam	1316708	0,30 €
<b>SBMA-05.02</b>	SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	1.045.988,11 €	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimoni o cartaceo disp	467742,6	2,24 €
<b>SBMA-05.03</b>	SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	1.190.458,79 €	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez	50509	23,57 €



<b>Codice servizio</b>	<b>Descrizione servizio</b>	<b>Costo totale</b>	<b>descrizione driver</b>	<b>Valori driver</b>	<b>Rapporto costo / driver</b>
			+ N iscritti I e II liv		
<b>SBMA-05.04</b>	SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	1.876.310,68 €	N prestiti effettuati	79732	23,53 €
<b>SBMA-05.05</b>	SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	1.650.933,14 €	N beni museali catalogati	308976	5,34 €
<b>SBMA 05.06</b>	SBMA 05.06 Gestione editoriale	- €	N libri prodotti	5	- €
<b>TM 06.01</b>	TM 06.01 Public Engagement	71.553,00 €	N iniziative Public Engagement	2577	27,77 €
<b>TM 06.02</b>	TM 06.02 Formazione Continua e su commessa	13.368,54 €	N ore corso per l'apprendimento o permanente	2350	5,69 €
<b>TM 06.03</b>	TM 06.03 Gestione attività per la salute pubblica	- €	N iniziative divulgazione medica e veterinaria	531	- €