



Università degli Studi di Verona  
Pianificazione e Controllo Direzionale

# Presentazione dati Good Practice 2014

# Agenda

- Presentazione dei risultati del progetto Good Practice 2014 (dati al 31/12/2014)
- Presentazione del progetto di analisi dei servizi amministrativi, commissionato dal nostro Ateneo al gruppo di ricerca del PoliMI che coordina l'attività del GP a livello nazionale

## Breve descrizione del progetto

- Il progetto Good Practice 2014 è giunto alla sua undicesima edizione
- Ha lo scopo di misurare le performance di efficienza e di efficacia dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto
- L'edizione 2014 ha visto la partecipazione di 26 atenei pubblici (riportati nella tabella seguente) e 3 scuole superiori

# Atenei partecipanti

ATENEI PARTECIPANTI					
1	BOLOGNA	10	MILANO BICOCCA	19	POLITECNICO DI TORINO
2	BRESCIA	11	MILANO STATALE	20	ROMA SAPIENZA
3	CA' FOSCARI	12	NAPOLI FEDERICO II	21	SALENTO
4	CHIETI-PESCARA	13	PADOVA	22	SASSARI
5	FERRARA	14	PARMA	23	TORINO
6	FIRENZE	15	PAVIA	24	TRENTO
7	GENOVA	16	PIEMONTE ORIENTALE	25	UDINE
8	INSUBRIA	17	POLITECNICO DI BARI	26	VERONA
9	IUAV	18	POLITECNICO DI MILANO		

SCUOLE PARTECIPANTI	
27	SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA
28	SCUOLA INTERNAZIONALE SUPERIORE DI STUDI AVANZATI - SISSA
29	SCUOLA NORMALE SUPERIORE DI PISA - SNS

## GP 2014: cinque tipologie di rilevazioni

- Costi ed efficienza
- Customer Satisfaction (CS)
- Laboratori:
  - **analisi dei rischi**, l'obiettivo è la costruzione di un catalogo dei rischi negativi basato su eventi effettivamente verificatisi negli atenei analizzando gli impatti generati da tali eventi e le azioni messe in campo per prevenire tali rischi
  - **social media**, mira a fornire un benchmark tra atenei sullo stato di utilizzo dei *social media* come strumento a supporto della comunicazione con l'obiettivo di capire quali sono le tematiche maggiormente presenti sui canali *social*, gli argomenti che generano maggior interesse presso gli utenti, oltre che fare un'analisi *sentiment* positiva o negativa rispetto all'argomento trattato
  - **benessere organizzativo**, al quale l'Ateneo di Verona non ha partecipato in quanto già impegnato in tali tematiche con altri gruppi di lavoro.

## Riferiti a 26 servizi amministrativi

- Sono stati rilevati:
  - costi del **personale dipendente** (compreso personale a tempo determinato)
  - costi per i **collaboratori**
  - costi per l'acquisizione di **servizi esterni**

### Nota metodologica relativa alla rilevazione di efficienza

I dati di costo sono stati rilevati attraverso la tecnica dell'*activity based management* (per attività e Full Time Equivalent), cioè seguendo una **logica per attività** piuttosto che per struttura organizzativa

## Macro-servizi

Per giungere ad un'analisi per attività, il modello GP ha individuato 26 macro servizi:

- Pianificazione, Controllo e Statistica
- Contabilità
- Affari legali e istituzionali
- Comunicazione
- Servizi sociali e welfare
- Personale
- Edilizia Nuovi interventi edilizi
- Edilizia Interventi sul costruito
- Approvvigionamenti
- Servizi generali e logistici
- Sistemi informativi

# Macro-servizi

- Orientamento in entrata
- Gestione alloggi e mense
- Gestione delle borse di studio
- Didattica in itinere per lauree di I e II livello
- Formazione post-laurea
- Orientamento in uscita
- Internazionalizzazione studenti
- Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA
- Biblioteche
- Trasferimento tecnologico
- Supporto alla gestione dei progetti nazionali
- Supporto alla gestione dei progetti internazionali
- Supporto tecnico all'attività di ricerca
- Supporto alla gestione ospedaliera
- Musei



## Principali attività di ciascun Servizio

- Per ciascun servizio sono state mappate le **principali attività** che contraddistinguono quel servizio. Di seguito si riporta **l'esempio del servizio Contabilità**:

<b>2. Contabilità</b>	Gestione contabile delle entrate per tasse e contribuzioni studentesche
	Gestione altre entrate
	Gestione spese (inclusi i pagamenti al personale e la gestione contabile dei contratti passivi)
	Adempimenti fiscali
	Contabilità generale e bilancio consuntivo
	Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica
	Gestione contabile di istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa
	Gestione rapporti con strutture autonome
	Rapporti con istituto cassiere e gestione del fabbisogno
	Gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio
	Supporto per informazione, comunicazione e formazione specialistica (in termini di contenuti e eventuale docenza) agli operatori contabili
	Altre attività legate a contabilità (e.g. attività progettuale legate alla riforma Gelmini)

% Personale  
con logica Full  
Time  
Equivalent  
(FTE)  
(vista per servizio)

- Il personale dell'Ateneo è stato quindi ripartito in % sui 26 macro servizi, tenendo conto dell'eventuale % di part-time del dipendente (logica FTE)
- Esempio del servizio **Sistemi informativi** con il personale FTE dislocato nelle varie strutture dell'Ateneo

<b>11. Sistemi informativi</b>	BIBLIOTECA A. FRINZI	1,25
	BIBLIOTECA E. MENEGHETTI	0,50
	CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO	1,42
	DIP.BIOTECNOLOGIE	0,10
	DIP.CHIRURGIA	0,10
	DIP.FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA	0,25
	DIP.MEDICINA	0,55
	DIP.SANITA' PUBBLICA E MEDICINA DI COMUNITA'	0,25
	DIP.TEMPO, SPAZIO, IMMAGINE, SOCIETA'	0,05
	DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	1,20
	DIREZIONE FINANZA E CONTROLLO	0,11
	DIREZIONE INFORMATICA	41,73
	DIREZIONE TECNICA	0,50
	RICERCA	0,05
	VALUTAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	0,45
	DIP.SCIENZE NEUROLOGICHE E DEL MOVIMENTO	0,05
	POLO SCIENTIFICO DIDATTICO	1,00
<b>Totale</b>		<b>49,55</b>

# Driver

- Per la determinazione del **costo unitario per servizio** sono stati individuati e condivisi opportuni driver (indicatori sintomatici della dimensione del servizio oggetto di analisi)
  - Driver utilizzati per calcolare i costi unitari di ciascun servizio.

SERVIZIO	Driver
1. Pianificazione, controllo e statistica	ENTR+USCITE (MGL€)
2. Contabilità	ENTR+USCITE (MGL€)
2. Contabilità	MANDATI + REVERSALI
3. Affari legali e istituzionali	PTA+DOC+RIC+CEL
4. Comunicazione	PTA+DOC+RIC
5. Servizi sociali e welfare	PTA+DOC+RIC+CEL
6. Personale	TUTTO PERSONALE
8. Edilizia: Interventi sul costruito	Mq interni (inclusi corridoi)
9. Approvvigionamenti	APPROVV (MGL€)
10. Servizi generali e logistici	Mq interni (inclusi corridoi)
11. Sistemi informativi	TUTTO PERSONALE
12. Orientamento in entrata	N iscritti CdL AA11/12
14. Gestione delle borse di studio	N. borse erogate
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	N iscritti CdL AA12/13
16. Formazione post-laurea	TOT DOTT E SPECIALIZZ
17. Orientamento in uscita	LAUREATI +STAG
18. Internazionalizzazione studenti	STUD STR+MOB ENTR+MOB USC
20. Biblioteche	UTENZA POTENZIALE
24. Supporto gestione progetti nazionali e internazionali	MEDIA VALORE PROGETTI NAZ, INTERNAZ, C/TERZI (MGL€) ULTIMI 3 ANNI

# Customer Satisfaction (CS)

- Rilevata mediante somministrazione di questionari conformi anche a quanto richiesto dalla riforma Brunetta (D.Lgs. 150/09) rivolti a:
  - studenti del I anno e di anni successivi al primo
  - personale docente
  - personale tecnico-amministrativo

- Tasso di risposta per UniVR

**Studenti I anno: 68%**

4077/5976

**Studenti anni successivi al I: 58%**

9640/16627

**Personale Tecnico Amministrativo**

(compreso il personale a tempo determinato): **50%**

365/737

**Personale Docente**

(compreso il personale a tempo determinato): : **21,7%**

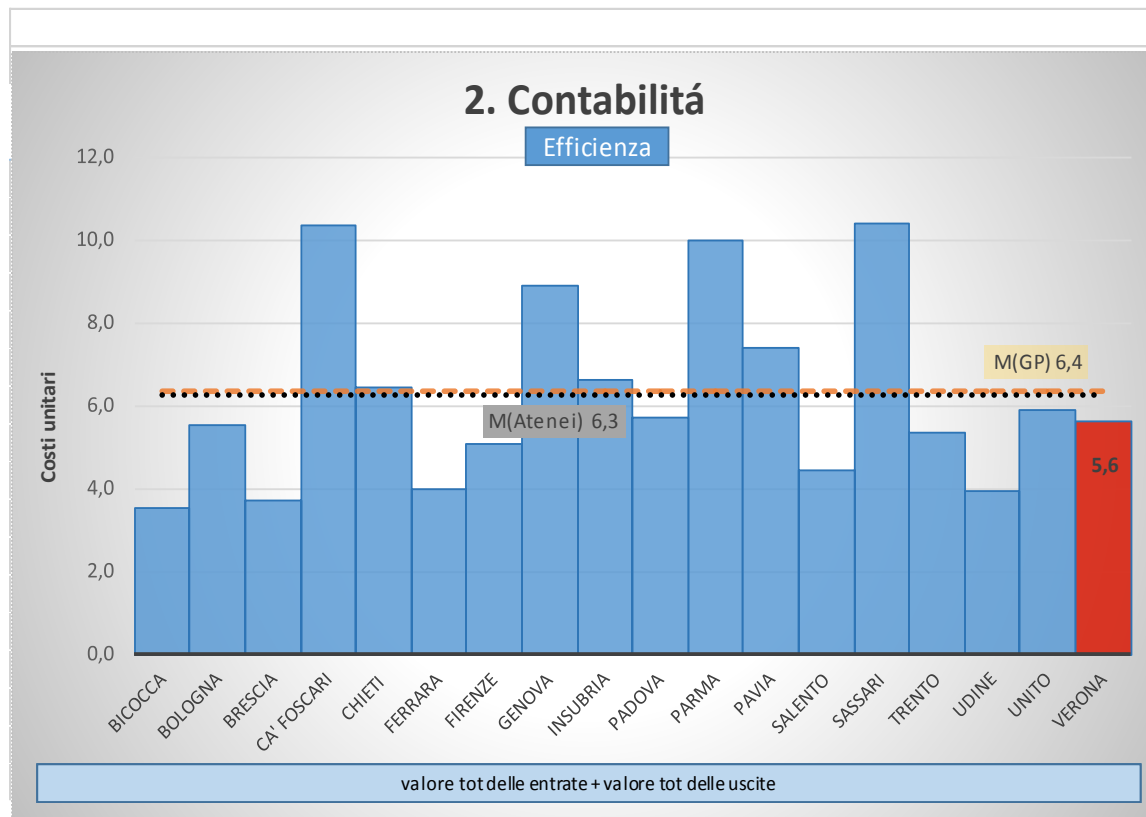
154/724

# Slide

- Di seguito si riportano le slide relative alla **comparazione dei risultati** fra gli atenei partecipanti al progetto, relativamente a:
  - **rilevazione di efficienza per servizio:** è stato rilevato il costo totale e unitario sostenuto dall'Ateneo sulla base del costo a cedolino del personale TA adibito a quel servizio;
  - **rilevazione dell'efficacia:** rilevata sulla base dei risultati della somministrazione dei questionari relativamente alla domanda sulla soddisfazione complessiva di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo;
  - **Integrazione efficienza-efficacia:** l'incrocio dei risultati di efficienza con quelli di efficacia consente di rappresentare graficamente il mix efficienza-efficacia adottato da ciascun ateneo.

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

### Adempimenti fiscali

Altre attività legate a contabilità (es gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio, gestione rapporti con strutture autonome e non, contabilità analitica, etc.)

### Gestione bilancio a consuntivo

Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)

Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)

Gestione entrate (comprese entrate conto terzi ed altre entrate)

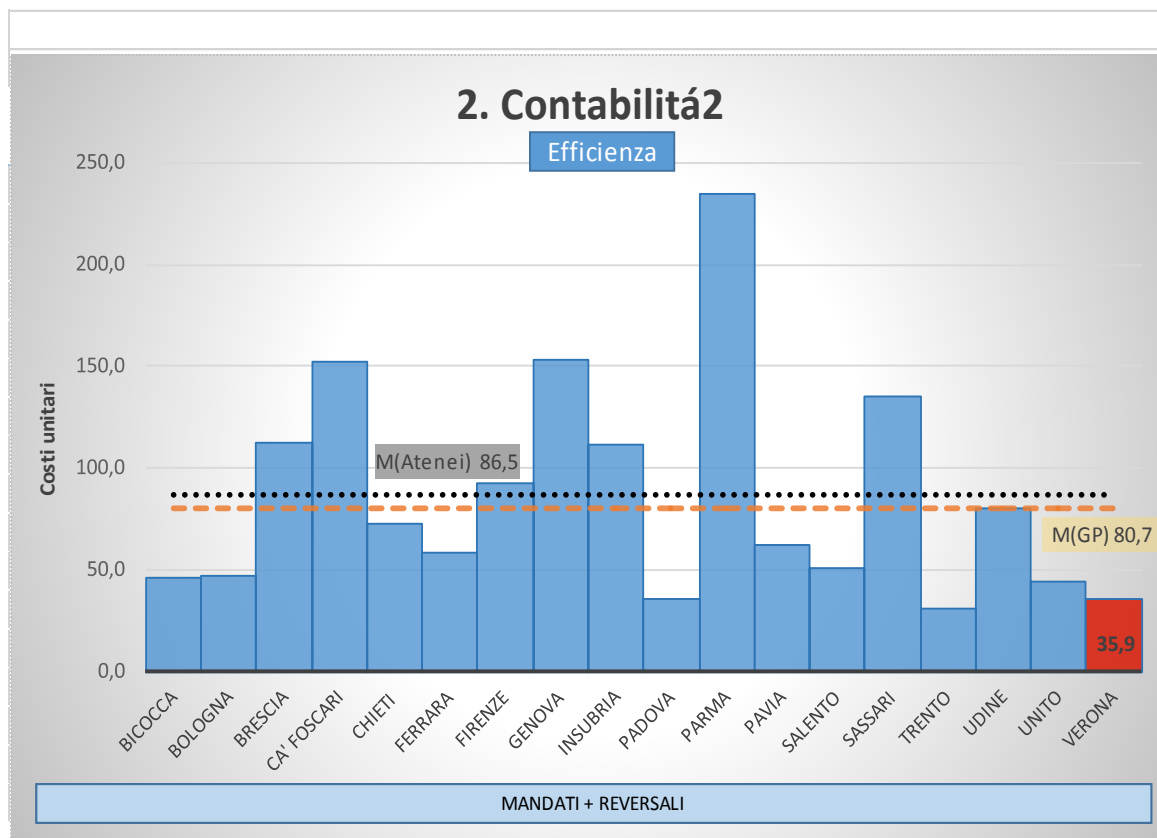
Gestione rapporti con l'ente tesoriere

Rapporti con l'istituto cassiere

Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti PCC

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practic escluso Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



### Servizio

#### Adempimenti fiscali

Altre attività legate a contabilità (es gestione patrimoniale ai fini della reportistica di bilancio, gestione rapporti con strutture autonome e non, contabilità analitica, etc.)

#### Gestione bilancio a consuntivo

Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)

Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)

Gestione entrate (comprese entrate conto terzi ed altre entrate)

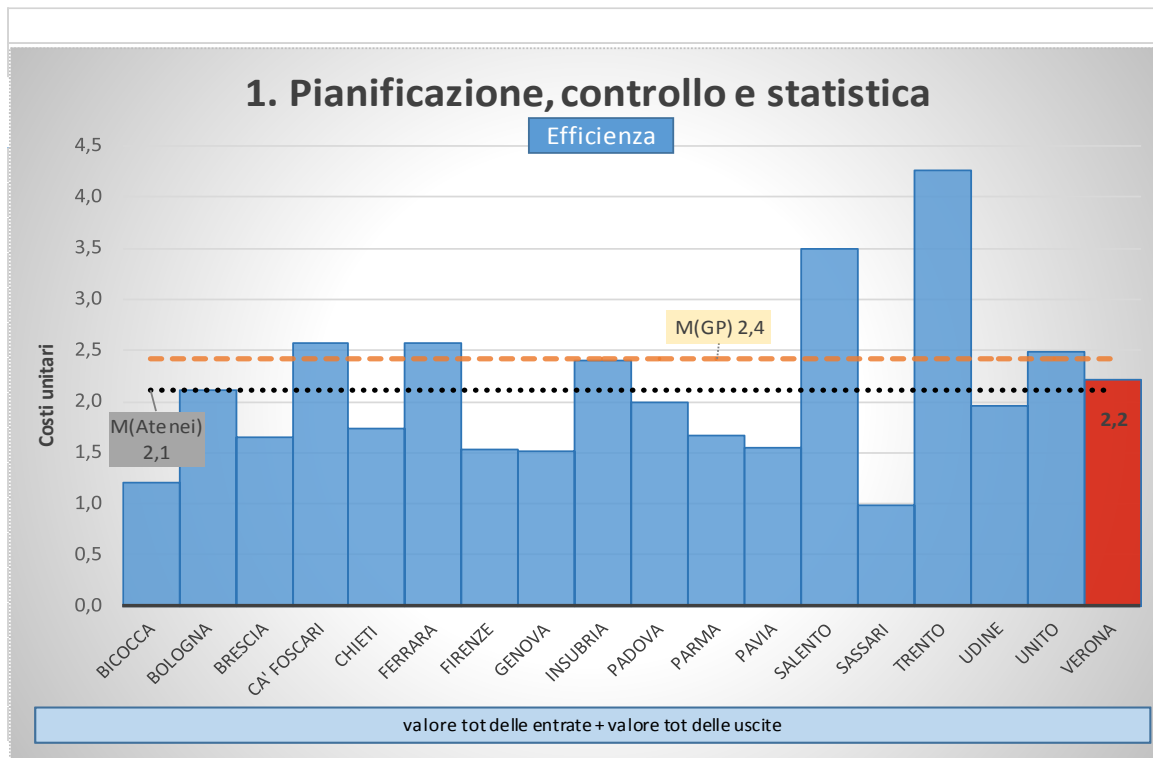
Gestione rapporti con l'ente tesoriere

Rapporti con l'istituto cassiere

Registrazione fatture piattaforma certificazione crediti PCC

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate a pianificazione, controllo e statistica

Controllo di gestione

Gestione bilancio di previsione/budget

Gestione bilancio sociale

Gestione dei sistemi di qualità in ottemperanza ai requisiti AVA

Gestione qualità pratiche ISO

Pianificazione personale docente e TA

Rielaborazione dati da banche dati (es. SUA-CDS, PREOFF e RAD)

Servizi statistici (Attività statistica di ateneo)

Supporto alla gestione del piano anticorruzione

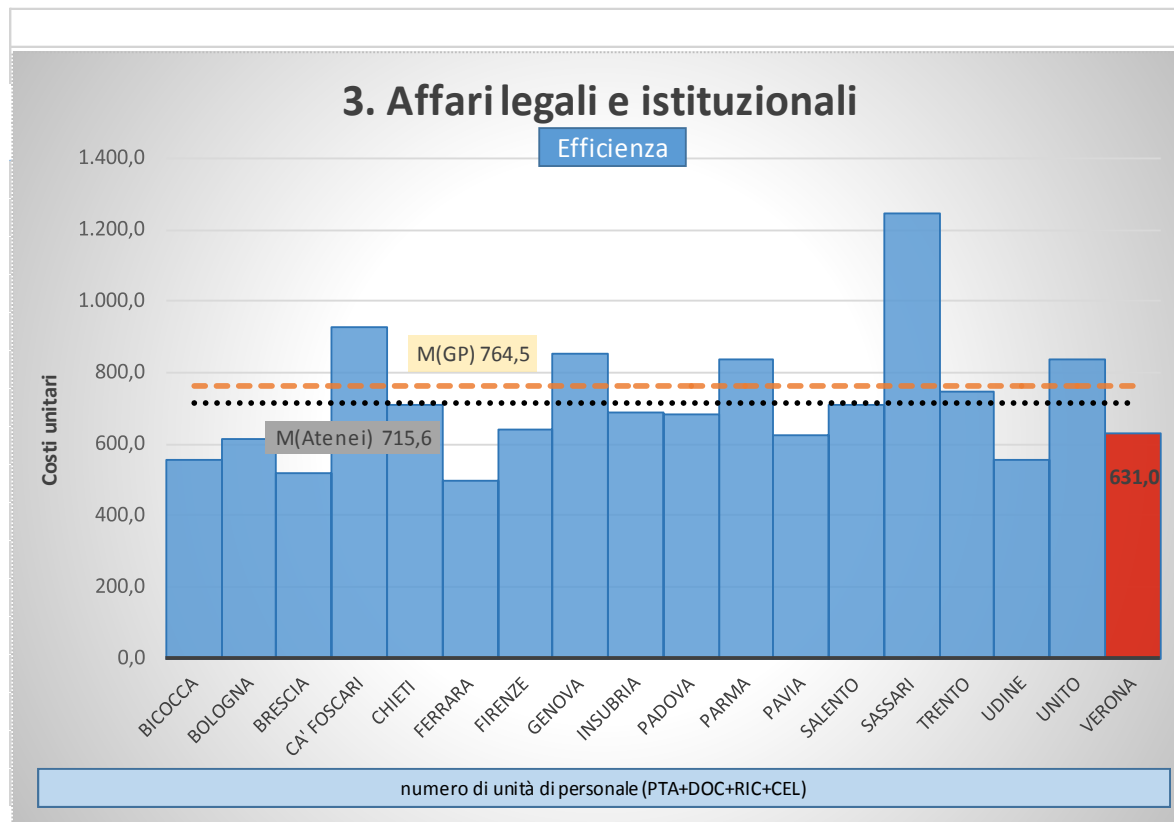
Supporto alla gestione del processo di valutazione delle performance

Supporto alla valutazione (Nuclei e OOGG)



# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate a affari istituzionali e legali (es gestione adempimenti trasparenza, etc.)

Gestione del contenzioso (si fa riferimento a qualunque tipo di contenzioso: personale, studenti, ricerca)

Gestione della regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture in supporto alla predisposizione

Gestione delle elezioni di ateneo

Segreteria attori istituzionali e supporto agli organi collegiali

Servizio accoglienza ospiti nazionali

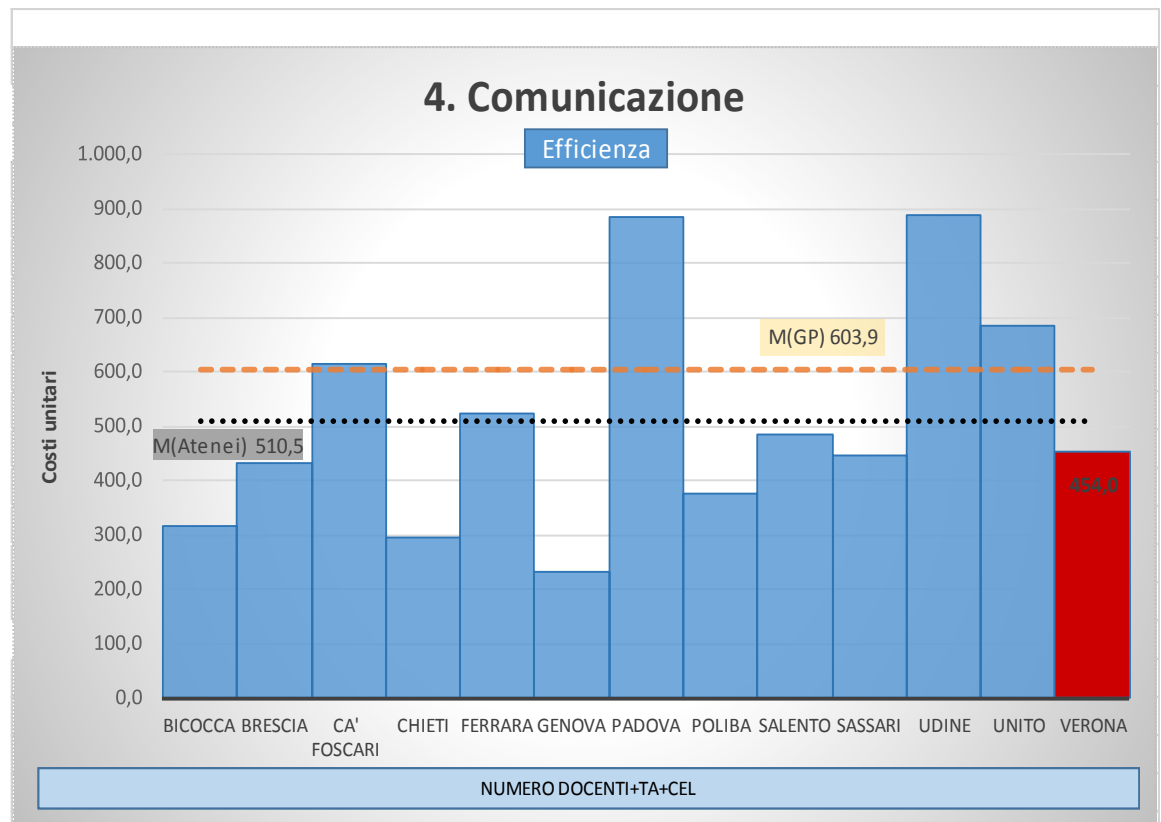
Stipulazione di assicurazioni e convenzioni sanitarie per dipendenti/studenti

Supporto alla stesura di contratti di ricerca e didattica (clausole, NDA, etc.)

Supporto e consulenza legale e giuridica

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



#### Attività rilevate nel servizio

Altre attività legate a comunicazione

Comunicazione e relazione con l'esterno (presidio del marchio e dell'immagine dell'ateneo)

Comunicazione e relazione con l'interno

Diffusione di pubblicazioni d'Ateneo

Organizzazione eventi e supporto al cerimoniale

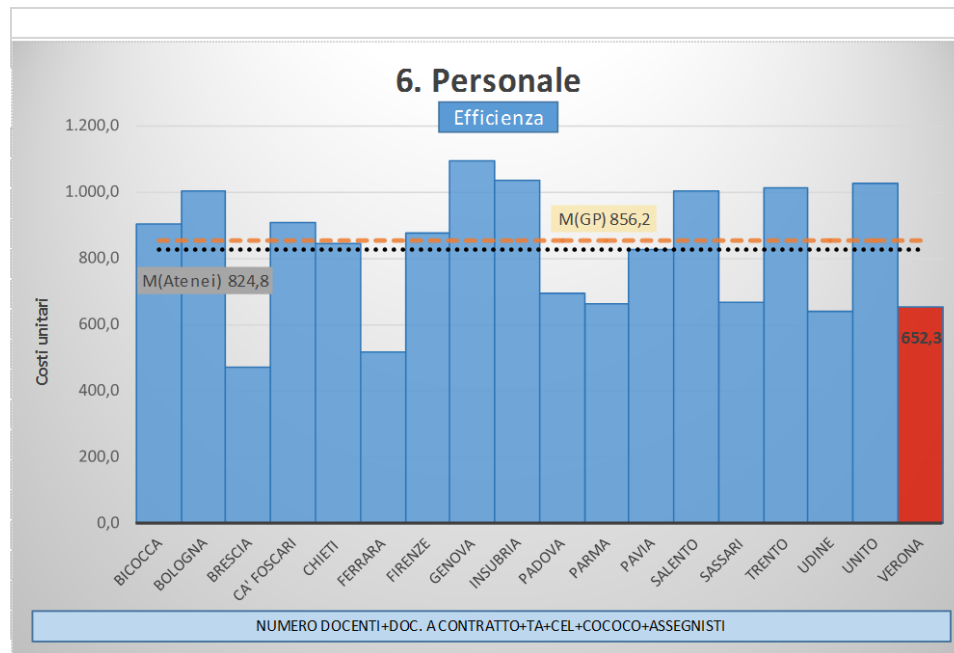
Ufficio Stampa e Piano di comunicazione

Verifica efficacia comunicativa

Web marketing, social media e comunicazione integrata (redazione web notizie e informazioni, aggiorn

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV

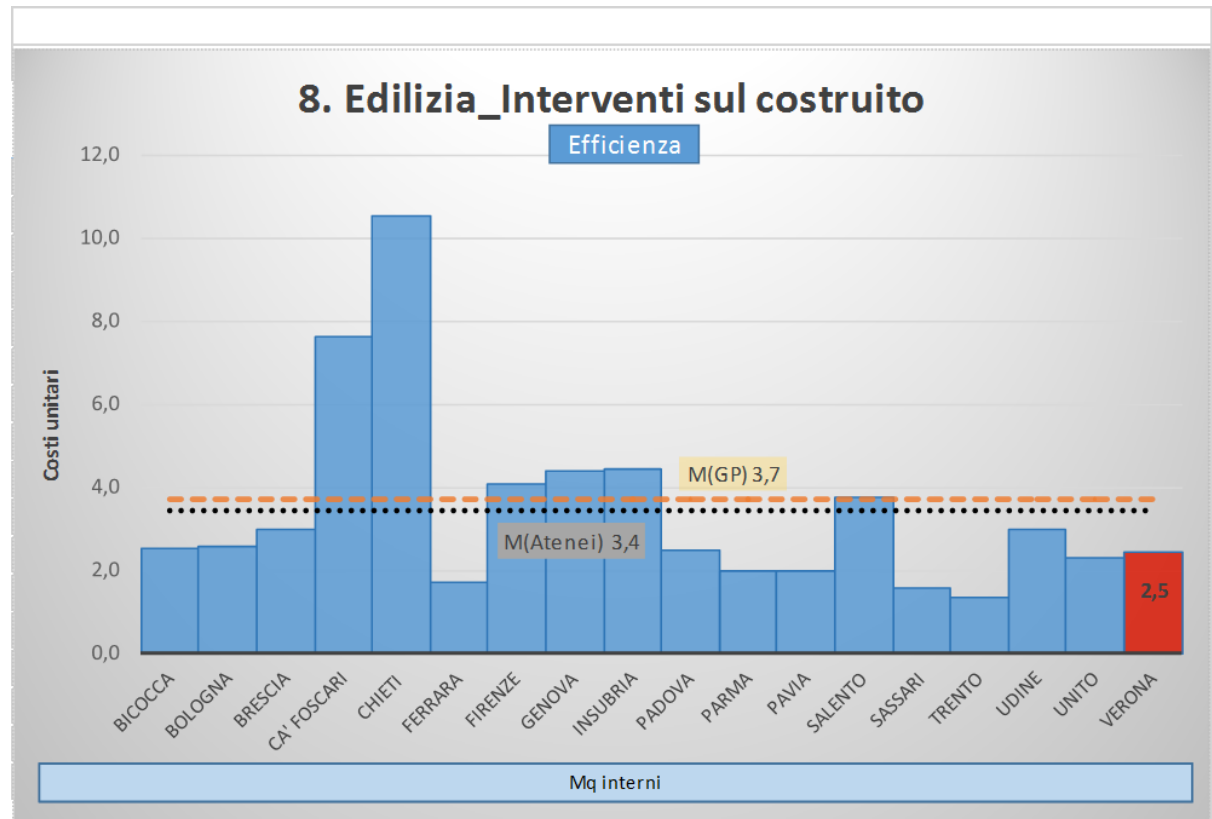


## Servizio

- Altre attività legate a personale (es trattamento dei dati personali - privacy, etc.)
- Concorsi personale docente
- Concorsi personale TA
- Formazione del personale TA
- Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici
- Gestione amministrativa contratti di collaborazione e relativa liquidazione
- Gestione amministrativa degli assegnisti di ricerca
- Gestione amministrativa dei collaboratori linguistici
- Gestione amministrativa e giuridica della carriera del personale docente
- Gestione amministrativa e giuridica della carriera del personale TA
- Gestione compensi e missioni del personale docente e del personale TA
- Gestione dei contratti di lavoro e gestione amministrativa del personale (orari di lavoro, infortuni, etc.)
- Gestione del contenzioso per il personale docente (se non ricorre a vie legali)
- Gestione del contenzioso per il personale TA (se non ricorre a vie legali)
- Gestione del sistema premiante e dell'incentivazione del personale TA
- Gestione trasferte e missioni del personale non strutturato
- Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse
- Mobilità e trasferimenti interni/esterni del personale docente
- Mobilità e trasferimenti interni/esterni del personale TA

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

**AFFIDAMENTO** (Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione legata ad interventi sul costruito; Gestione e aggiornamento patrimonio edilizio; Altre attività legate a interventi sul costruito)

Altre attività legate a interventi sul costruito

**ESECUZIONE** (Attività di direzione lavori, di gestione di impianti e forniture di servizi; Sono comprese tutte le tipologie di manutenzione ordinaria e straordinaria)

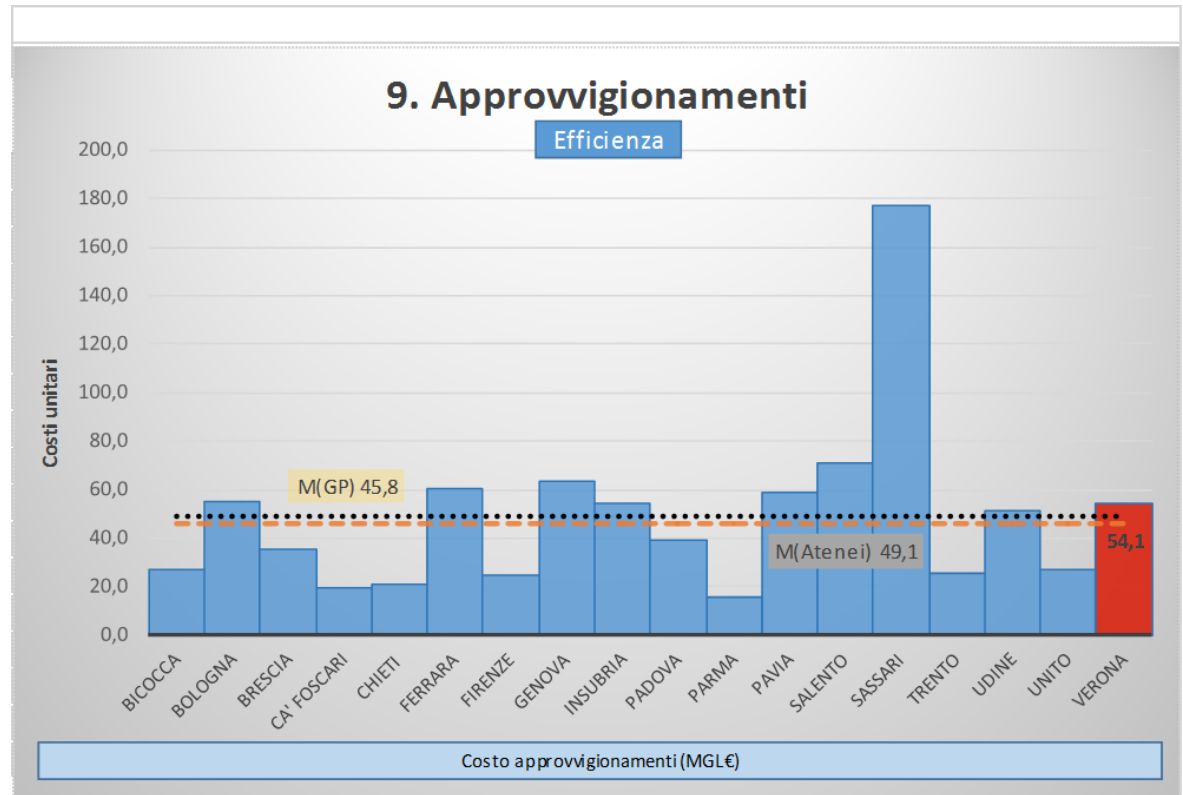
Gestione del contenzioso relativo all'attività di edilizia sul costruito (solo se non ricorre a vie legali)

**PIANIFICAZIONE** (Attività di pianificazione, redazione piano risparmio energetico, monitoraggio consumi)

**VERIFICA, CONTROLLO E COLLAUDO**

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate a approvvigionamenti

Definizione e pianificazione dei fabbisogni (inclusa la pianificazione acquisti di laboratorio)

Gestione affidamenti diretti

Gestione Assicurazioni

Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)

Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti)

Gestione patrimoniale beni mobili

Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte

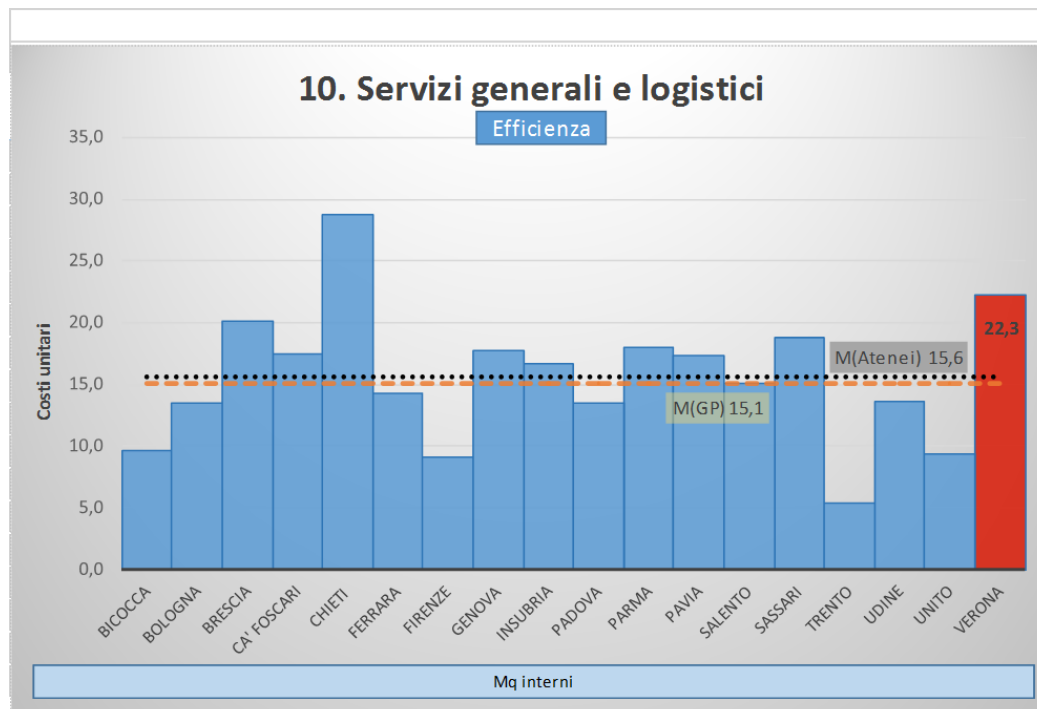
Gestione procedure ad evidenza pubblica negoziate

Gestione spese in economia, e-procurement

Servizio cassa (gestionale del fondo economale)

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



#### Servizio

Altre attività legate a servizi generali e logistici

Gestione automezzi ed autisti

Gestione ambientale (es. smaltimento rifiuti tossici, etc)

Gestione arredi aule/uffici e relativa manutenzione

Gestione flussi documentali (es protocollo)

Gestione magazzino

Monitoraggio contratti di outsourcing

Programmazione e gestione logistica degli spazi (in relazione ad esigenze didattiche a necessità di spostamenti interni di uffici, strutture...)

Programmazione e monitoraggio dei servizi generali

Servizi di portierato e custodia, traslochi e facchinaggio

Servizi di posta

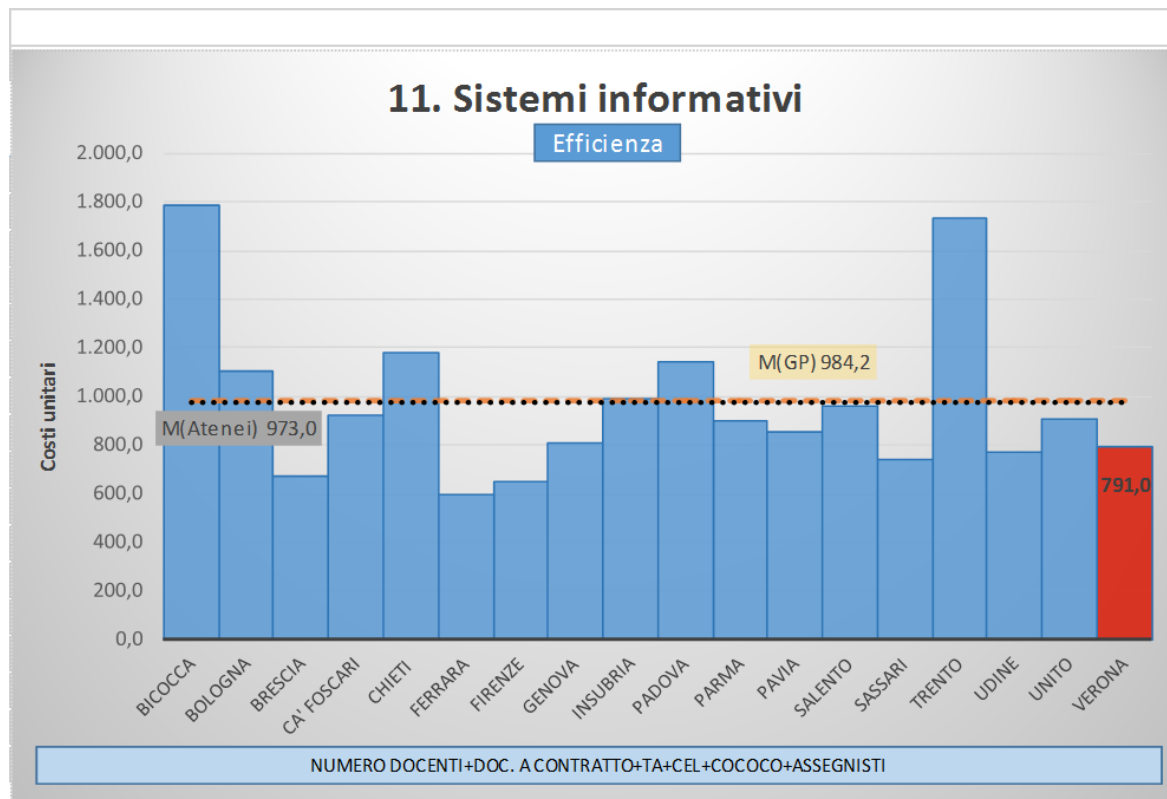
Servizi di pulizia

Servizio di manutenzione aree verdi

Servizio di sicurezza dei posti di lavoro e di studio, e formazione del personale in materia di sicurezza

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate a sistemi informativi (es. gestione sicurezza informativa)

Attività di analisi e valutazione per lo sviluppo dei sistemi informativi di ateneo

Attività di manutenzione

Formazione sull'utilizzo dei sistemi informativi e del web

Gestione delle postazioni di lavoro, delle postazioni didattiche, assistenza HW, SW ed helpdesk

Gestione e progettazione portali (di ateneo, di facoltà, etc)

Progettazione architettura e gestione piattaforme tecnologiche

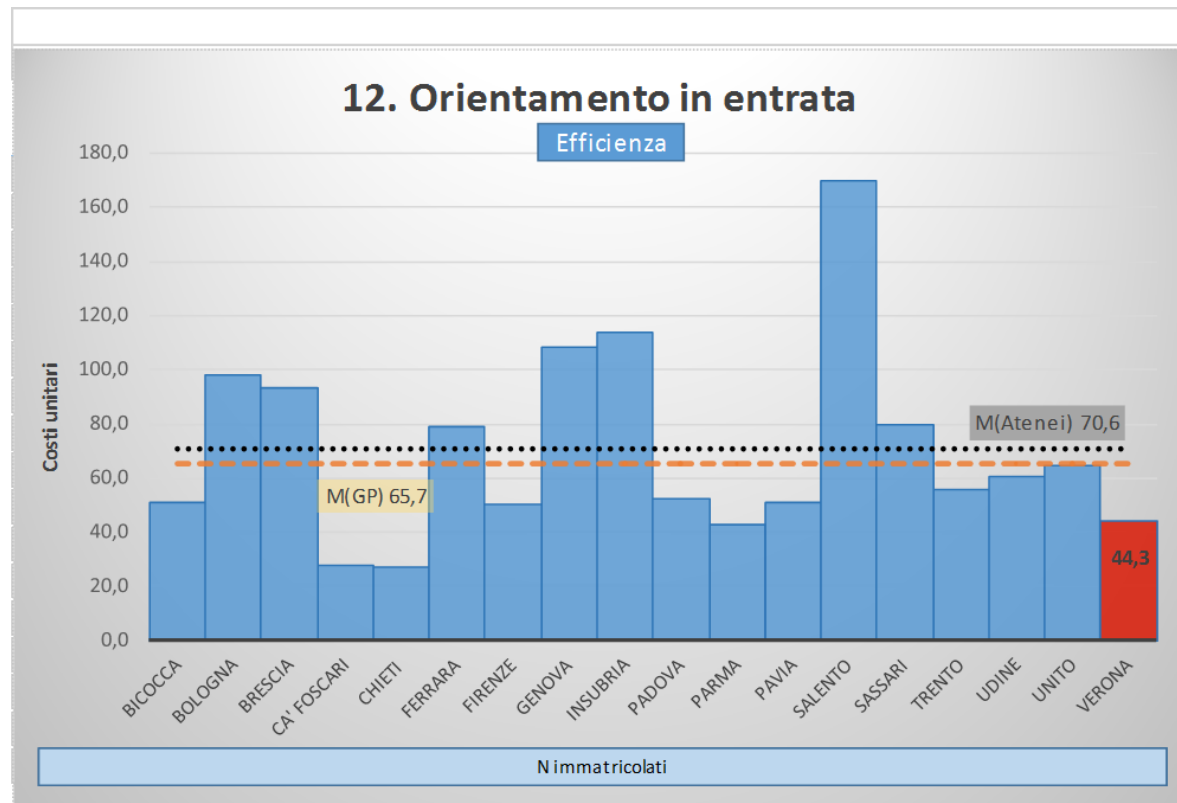
Progettazione e gestione applicativi (procedure e data base)

Progettazione e gestione rete e telefonia

Progettazione e gestione sistemistica (dba e tuning)

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



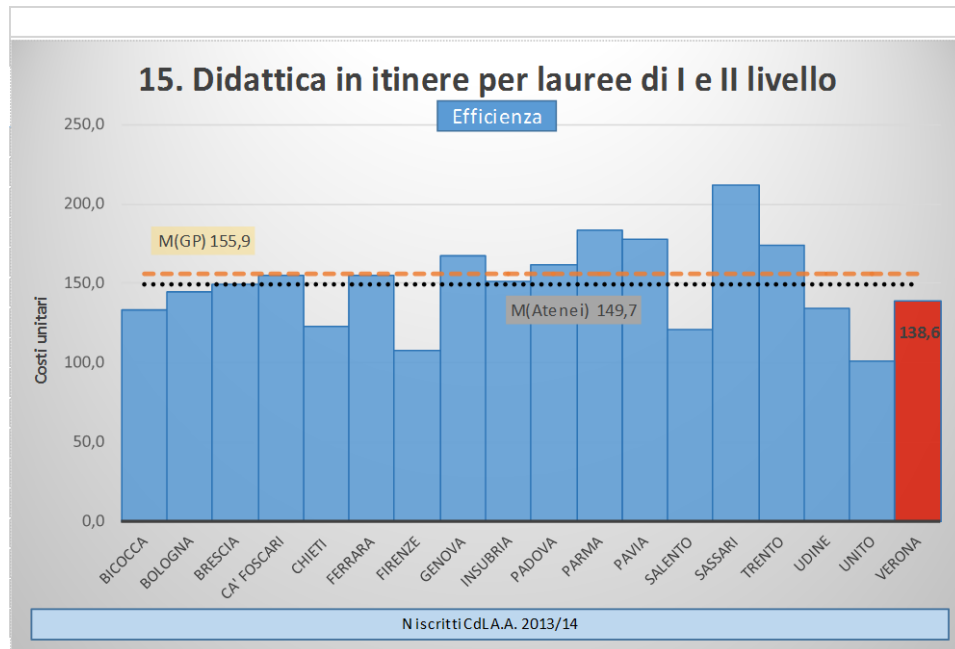
## Servizio

- Altre attività legate a orientamento in entrata
- Campagna pubblicitaria su quotidiani, etc.
- Gestione prova test orientamento online
- Guida immatricolazione e orientamento
- Progetti di orientamento con istituti esterni
- Punti informativi e front-office



# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



#### Servizio

Altre attività legate a didattica in itinere

Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)

Gestione convenzioni didattiche con partner nazionali

Gestione cooperazione tra AC e DIP per la didattica

Gestione del contenzioso, reclami e ricorsi degli studenti (solo se non ricorre a vie legali)

Gestione non contabile della contribuzione studentesca (es attribuzione tasse in base alle fasce di reddito, al merito, etc.)

Immatricolazioni a corsi, lauree, lauree specialistiche a libero accesso o a numero chiuso

Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi

Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti

Servizio di assistenza agli studenti diversamente abili

Supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance: raccolta dati per banche dati (es. distribuzione e raccolta questionari per valutazione didattica)

Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa

Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea

Supporto informatico per la determinazione e gestione della contribuzione studentesca

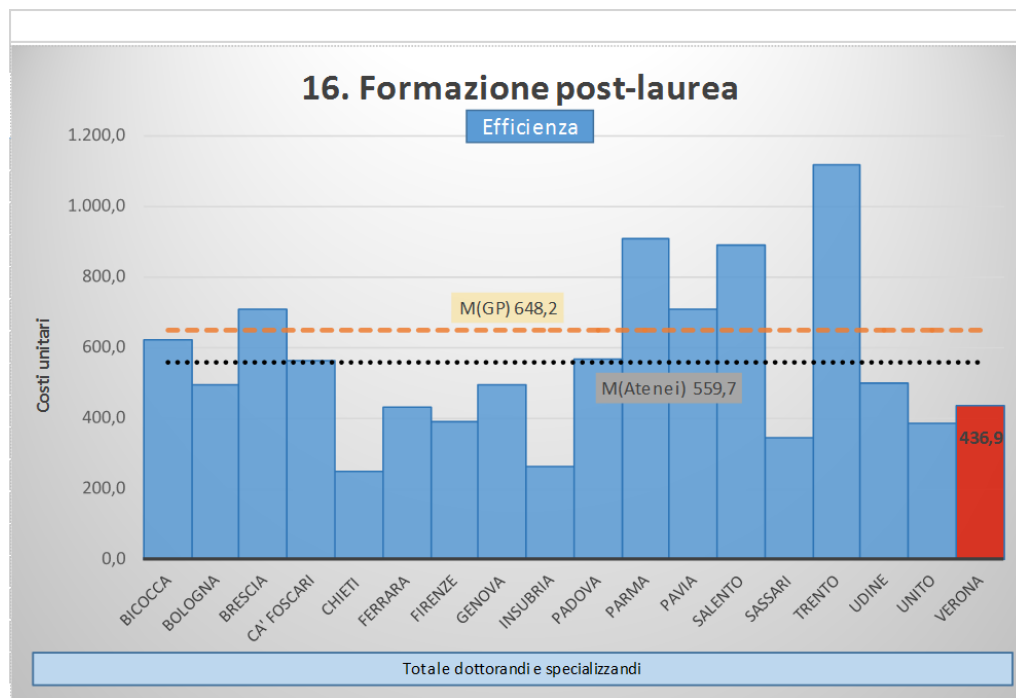
Supporto informativo agli studenti in itinere (include l'orientamento in itinere come le consulenze psicologiche e i seminari su metodo di studio)

Supporto informativo ai docenti e collaboratori alla didattica

Supporto tecnico e informatico ai docenti nei laboratori didattici e linguistici

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

### Altre attività legate a formazione post-laurea

Gestione borse di studio per studenti post-laurea (le borse legate al diritto allo studio entrano nel servizio 14)

Gestione carriere, piani di studio e certificazione (include anche predisposizione on line)

Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali

Gestione cooperazione tra AC e DIP per la didattica

Gestione corsi, esami, diplomi e gestione dell'offerta post-laurea

Gestione del contenzioso e ricorso degli studenti

Gestione dottorandi, specializzandi e studenti iscritti a master e corsi di perfezionamento

Immatricolazioni ai corsi post-laurea

Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi

Servizio di assistenza agli studenti diversamente abili

Supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance: raccolta dati per banche dati (es. distribuzione e raccolta questionari per valutazione didattica)

Supporto alla gestione degli esami di stato

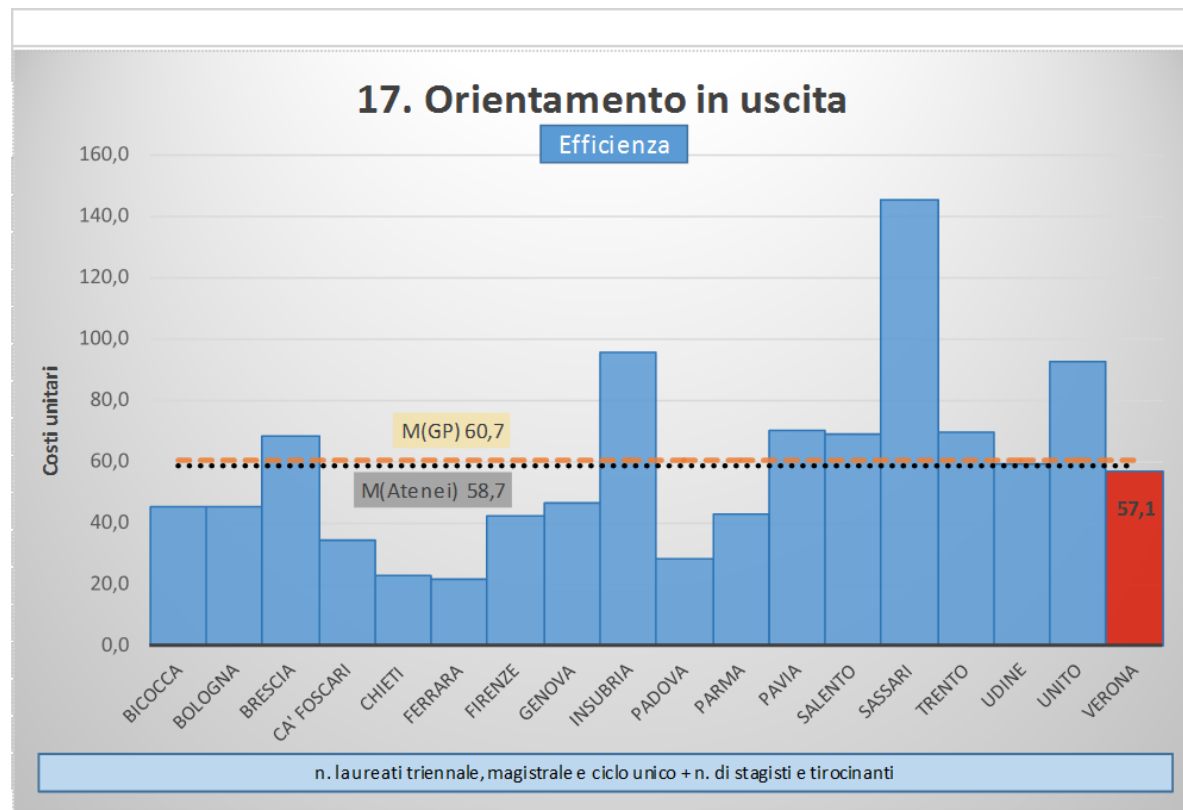
Supporto alla gestione dei laboratori didattici

Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica

Valutazione corsi da parte degli studenti

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate a orientamento in uscita

Gestione delle relazioni/fidelizzazione dei contatti con imprese/enti esterni

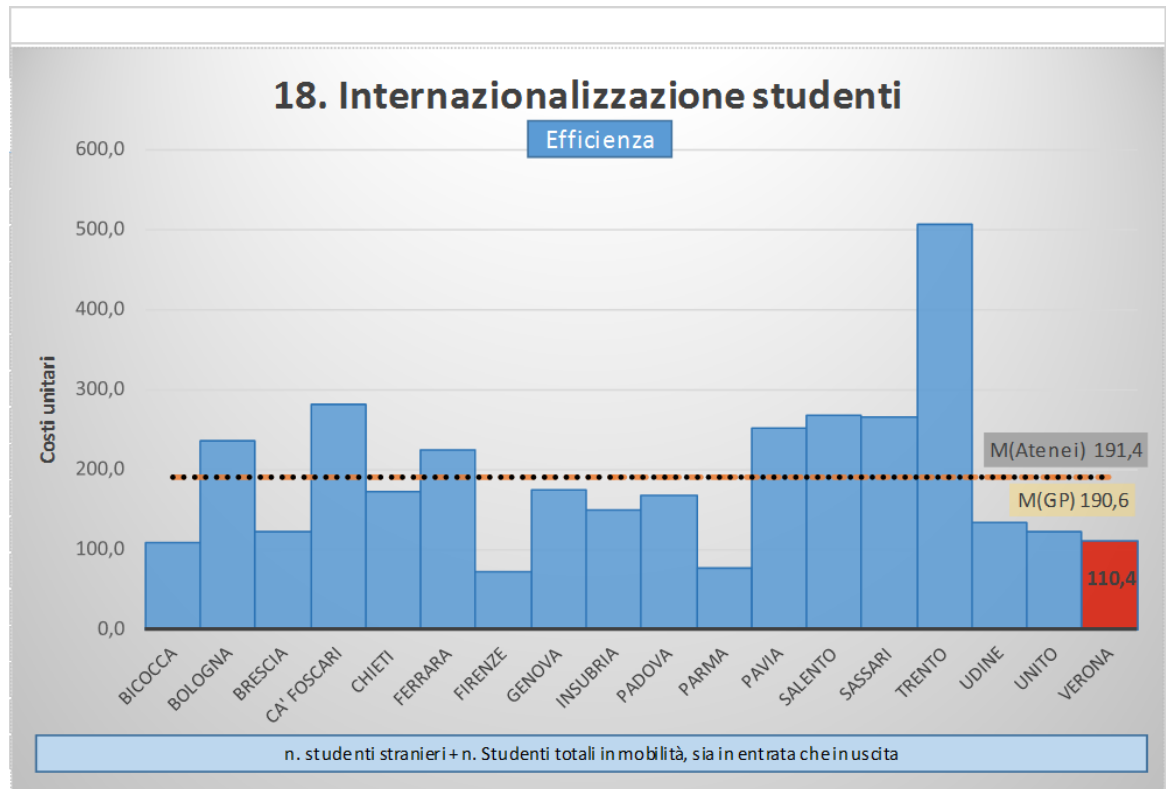
Gestione di stage e tirocini con enti esterni, nazionali ed internazionali

Gestione progetti formativi e orientamento al lavoro

Servizio di placement

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV

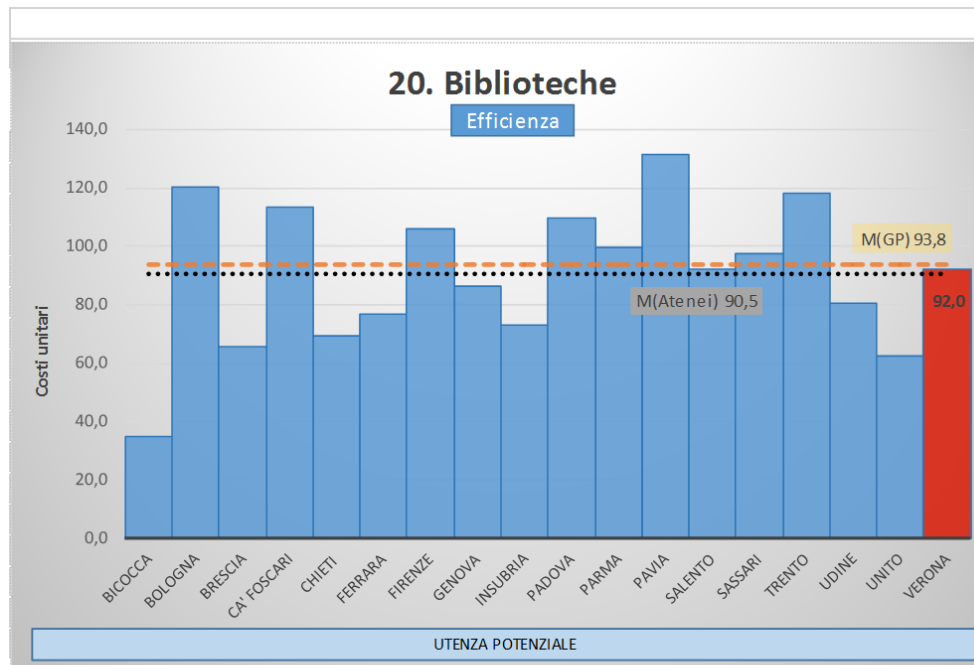


### Servizio

- Altre attività legate a internazionalizzazione studenti
- Gestione di progetti internazionali e promozione indiretta
- Gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)
- Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)
- Mediazione culturale e attività ricreative
- Pre-valutazione e ammissioni studenti stranieri
- Relazione e creazione sinergie con uffici della questura e comune per studenti stranieri
- Servizio accoglienza studenti stranieri
- Supporto definizione accordi/programmi e rappresentanza internazionali per la formazione undergraduate e post graduate

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV

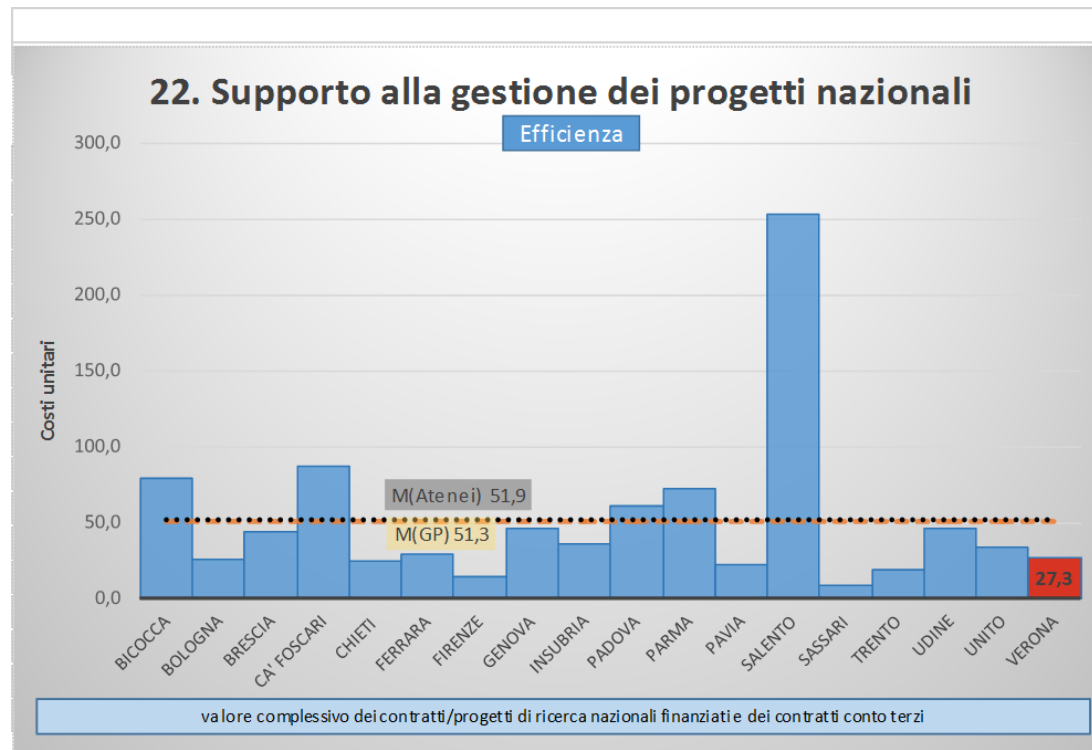


## Servizio

- Accoglienza, prestito utenti, presidio e gestione della sala
- Altre attività legate a biblioteche (include: richieste di manutenzione locali ed attrezzature; gestione studenti 150 ore; attività connesse al sistema di gestione della qualità; rapporti con organismi tecnici e politici interni ed esterni all'ateneo e gestione atti connessi a tali rapporti)
- Comunicazione esterna
- Document Delivery (DD) attivo e passivo
- Formazione utente
- Gestione amministrativa
- Gestione help desk sistema automazione
- Gestione infrastruttura informatica e sistema automazione
- Gestione patrimonio
- Gestione progetti innovazione
- Gestione risorse elettroniche
- Inter Library Loan (ILL) attivo e passivo
- Nuove acquisizioni di monografie e altro materiale documentario su qualsiasi supporto fisico, incluse le tesi
- Nuove acquisizioni periodici cartacei
- Reference strutturata

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV

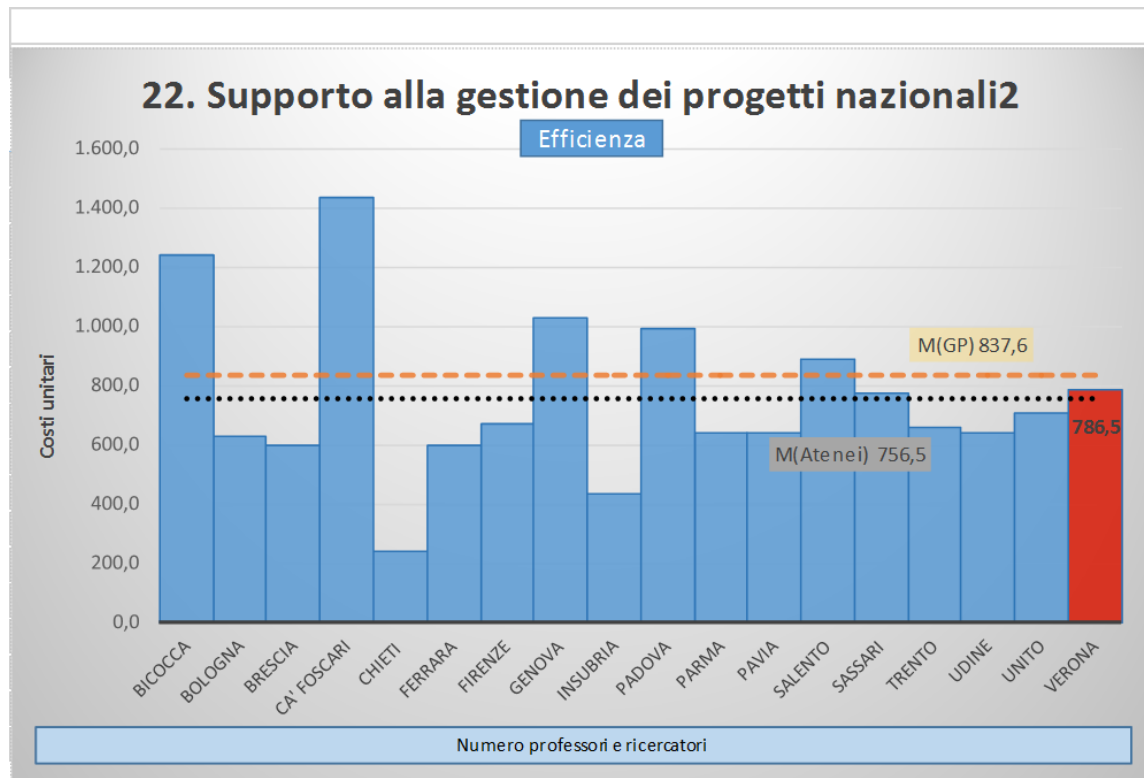


## Servizio

- Altre attività legate a supporto alla gestione dei progetti nazionali
- Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati
- Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti e/o alla negoziazione di progetti approvati
- Consulenza interna e supporto alla comunicazione per la ricerca
- Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi
- Formazione e supporto personale di altre strutture in termini di contenuti ed eventuale docenza
- Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)
- Help desk
- Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi
- Predisposizione tariffario conto terzi
- Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.) e anagrafe della ricerca
- Supporto e valutazione della ricerca

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



### Servizio

Altre attività legate a supporto alla gestione dei progetti nazionali

Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati

Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti e/o alla negoziazione di progetti approvati

Consulenza interna e supporto alla comunicazione per la ricerca

Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi

Formazione e supporto personale di altre strutture in termini di contenuti ed eventuale docenza

Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)

Help desk

Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi

Predisposizione tariffario conto terzi

Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.) e anagrafe della ricerca

Supporto e valutazione della ricerca

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



## Servizio

Altre attività legate al supporto alla gestione dei progetti internazionali

Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati

Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti e/o alla negoziazione di progetti approvati

Consulenza interna e supporto alla comunicazione per la ricerca

Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi

Formazione e supporto personale di altre strutture in termini di contenuti ed eventuale docenza

Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)

Help desk

Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi

Predisposizione tariffario conto terzi

Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.) e anagrafe della ricerca

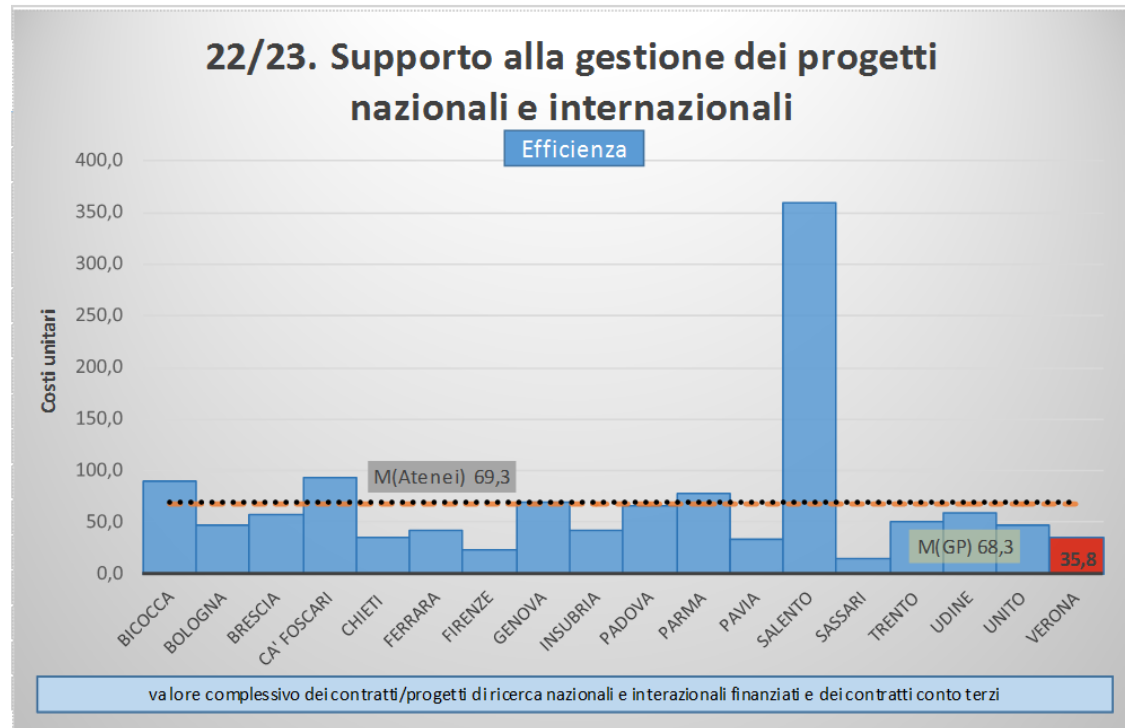
Supporto e valutazione della ricerca



# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV

li



## Servizio

Altre attività legate a supporto alla gestione dei progetti nazionali

Altre attività legate al supporto alla gestione dei progetti internazionali

Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati

Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti e/o alla negoziazione di progetti approvati

Consulenza interna e supporto alla comunicazione per la ricerca

Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi

Formazione e supporto personale di altre strutture in termini di contenuti ed eventuale docenza

Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)

Help desk

Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi

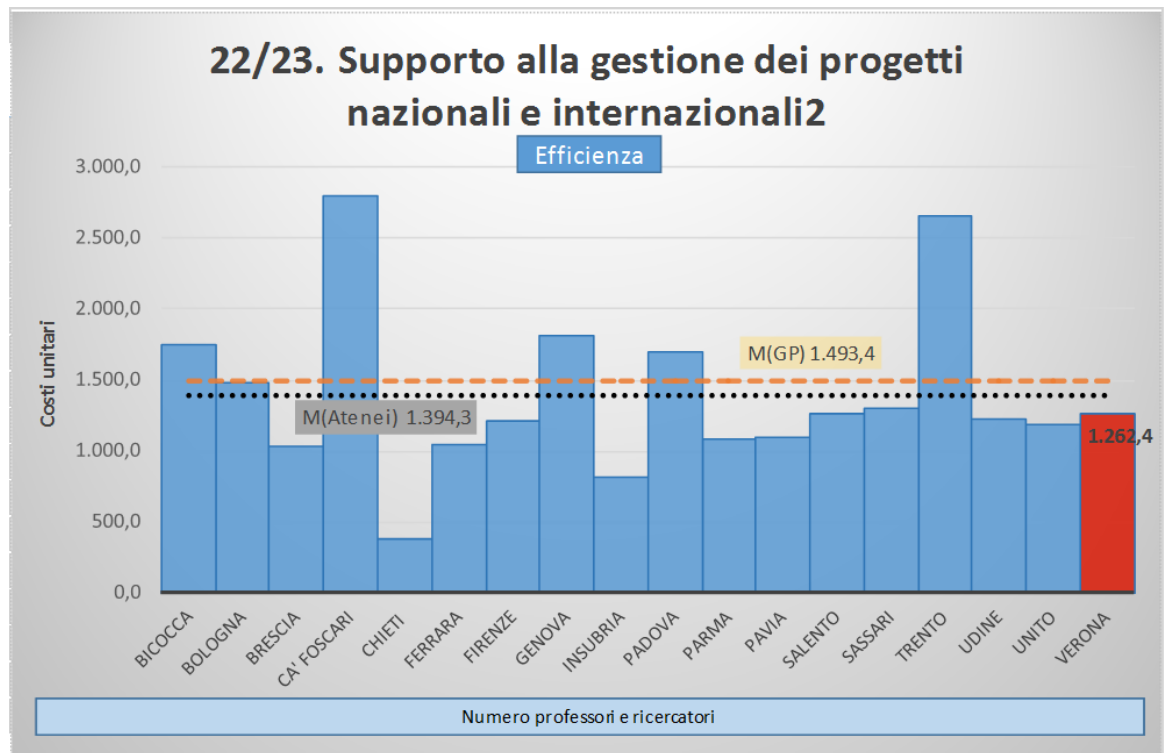
Predisposizione tariffario conto terzi

Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.) e anagrafe della ricerca

Supporto e valutazione della ricerca

# Efficienza

M(GP)=media atenei Good Practice escluso le Scuole Superiori  
M(Atenei)=media atenei senza i politecnici e IUAV



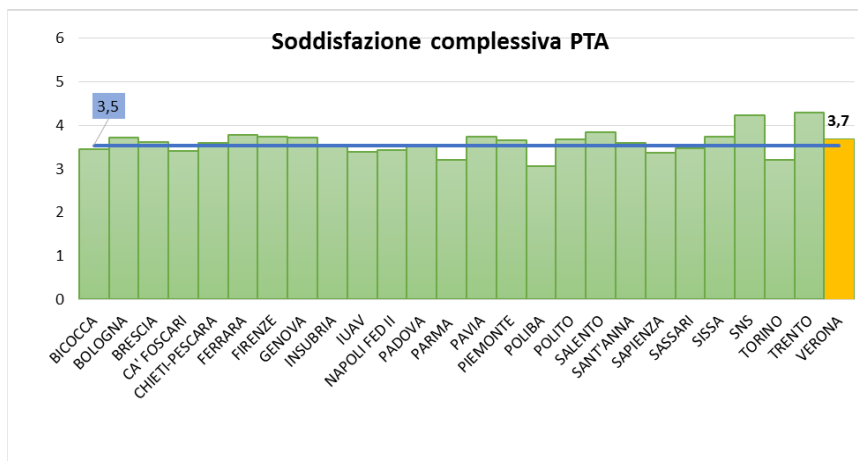
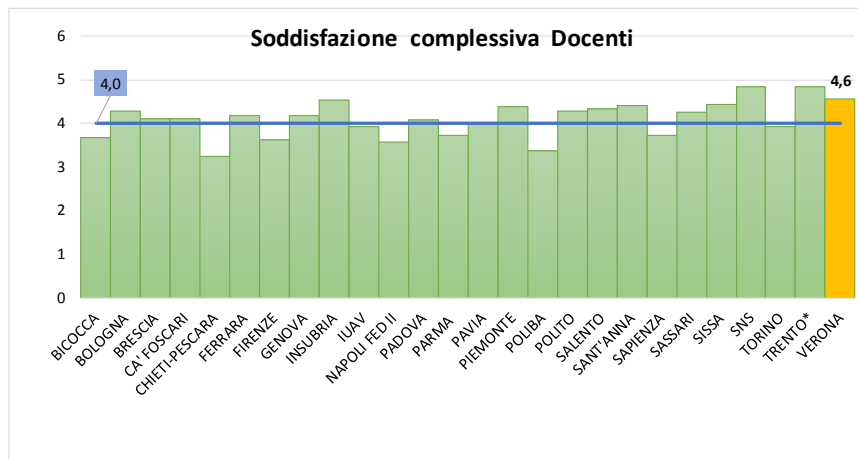
## Servizio

- Altre attività legate a supporto alla gestione dei progetti nazionali
- Altre attività legate al supporto alla gestione dei progetti internazionali
- Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati
- Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti e/o alla negoziazione di progetti approvati
- Consulenza interna e supporto alla comunicazione per la ricerca
- Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi
- Formazione e supporto personale di altre strutture in termini di contenuti ed eventuale docenza
- Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (sia incluso sia escluso conto terzi)
- Help desk
- Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi
- Predisposizione tariffario conto terzi
- Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.) e anagrafe della ricerca
- Supporto e valutazione della ricerca

# Efficacia

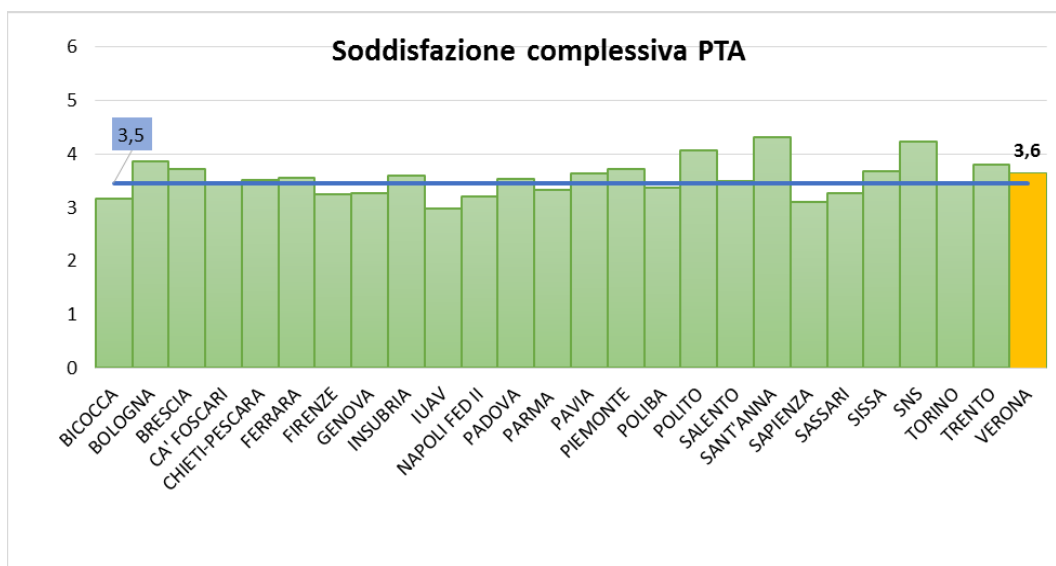
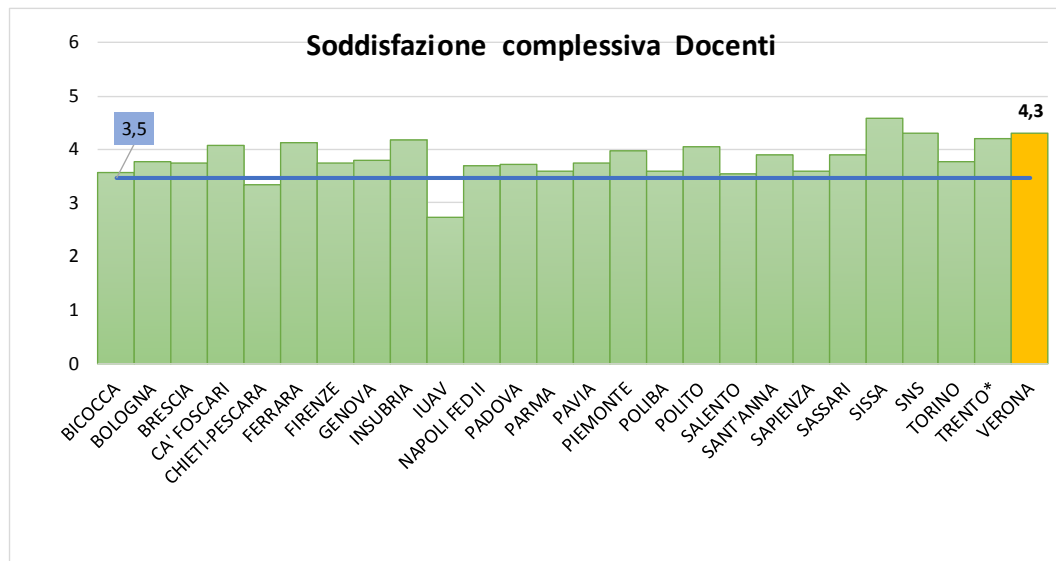
## EFFICACIA SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

Scala 1-6



## EFFICACIA SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTO E SERVIZI LOGISTICI

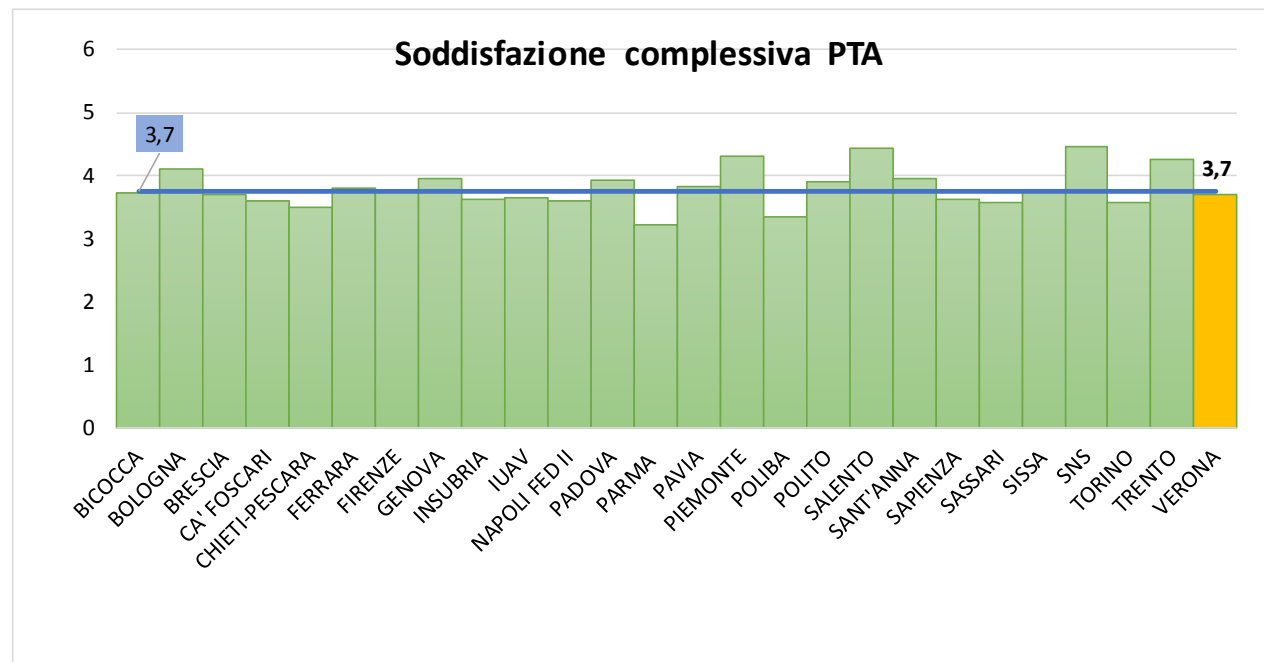
Scala 1-6



# Efficacia

## EFFICACIA SERVIZIO CONTABILITA'

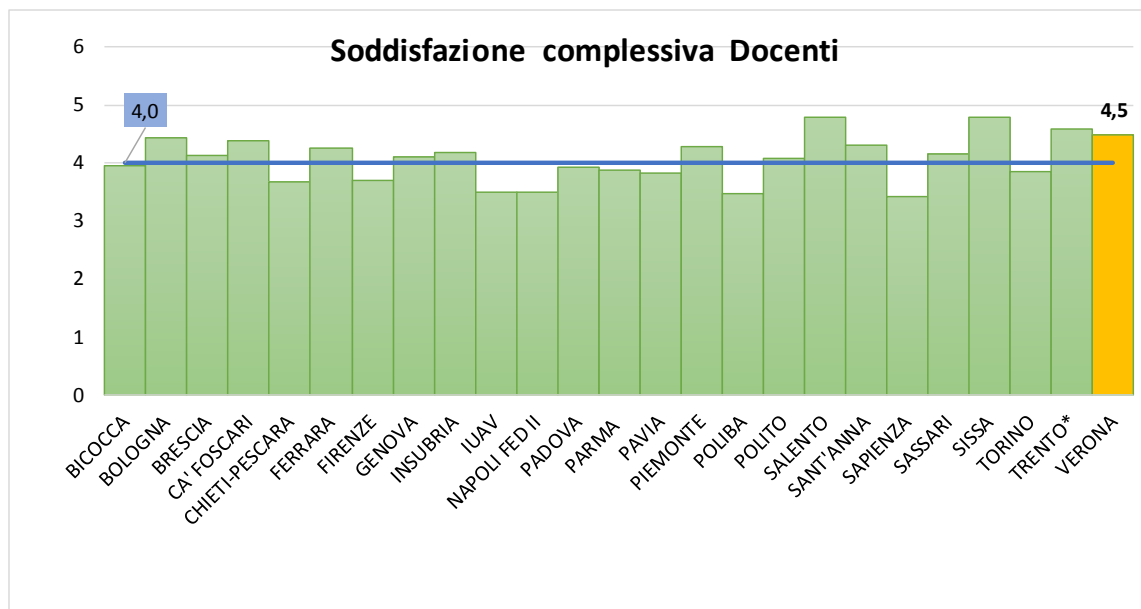
Scala 1-6



# Efficacia

## EFFICACIA SERVIZIO DIDATTICA

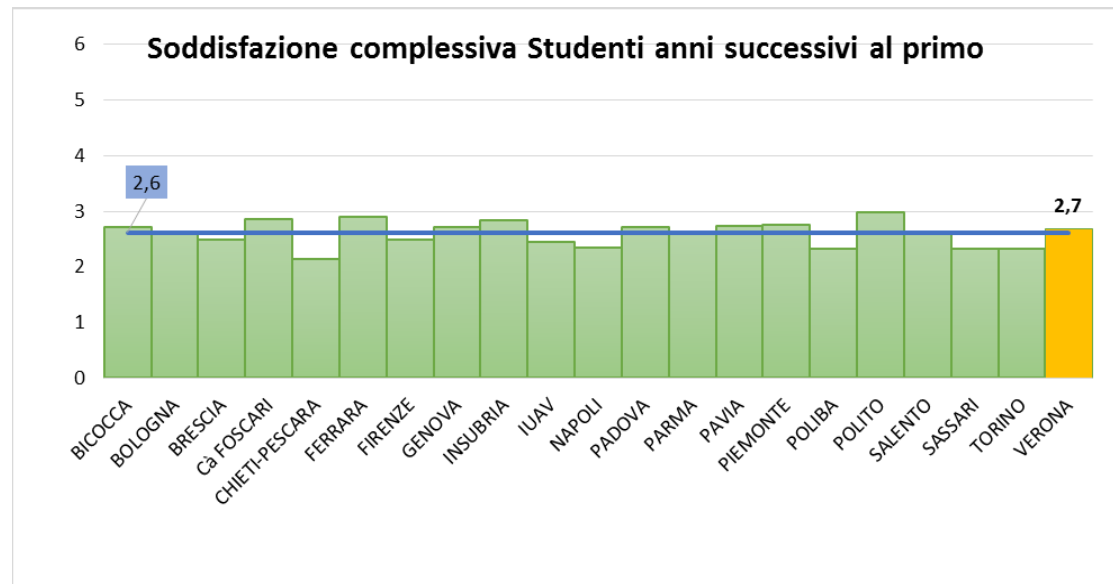
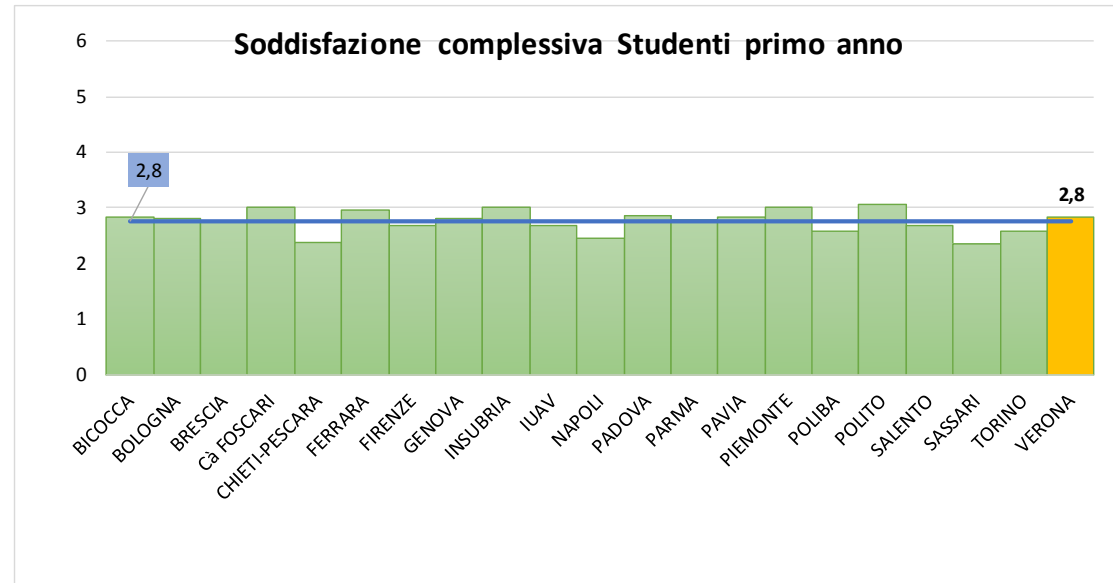
Scala 1-6



# EFFICACIA SERVIZI DI SEGRETERIA

Scala 1-4

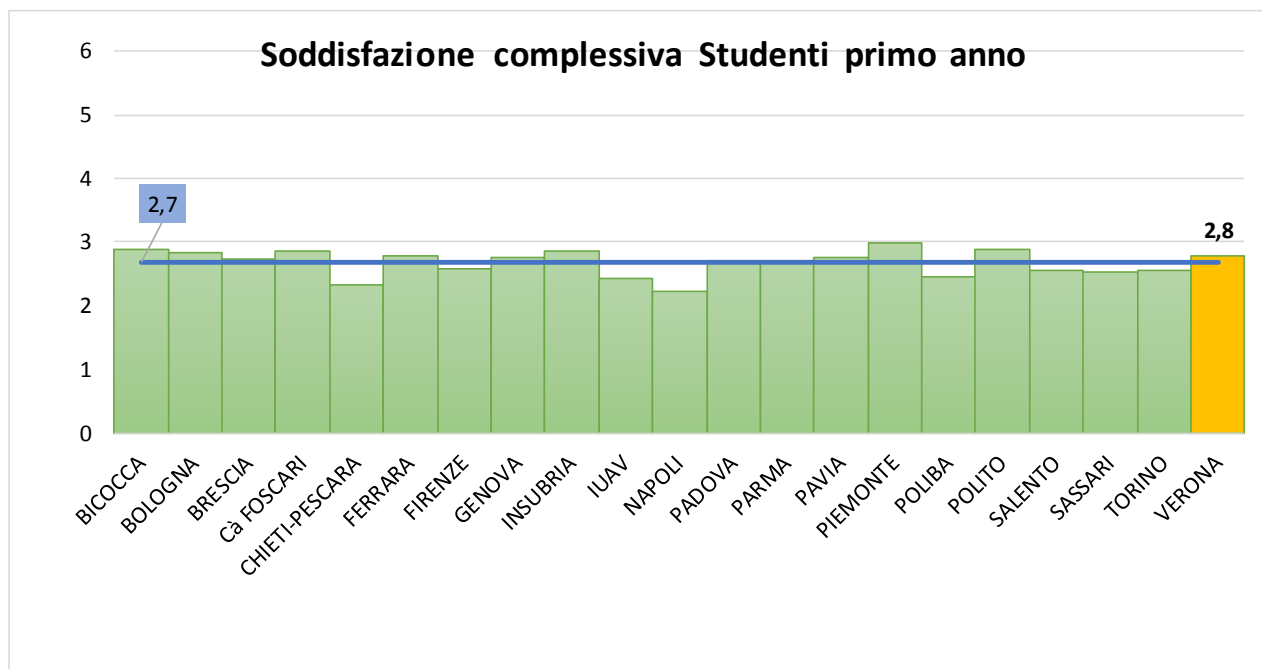
Efficacia



# Efficacia

## EFFICACIA ORIENTAMENTO

Scala 1-4

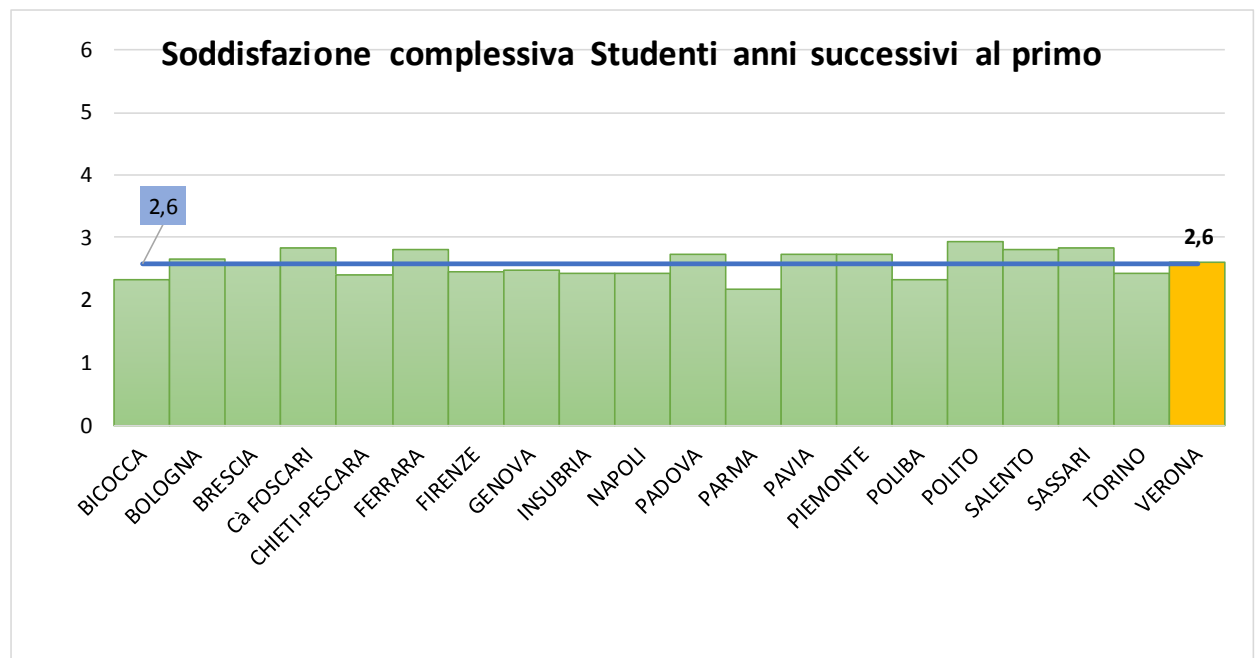




# Efficacia

## EFFICACIA INTERNAZIONALIZZAZIONE

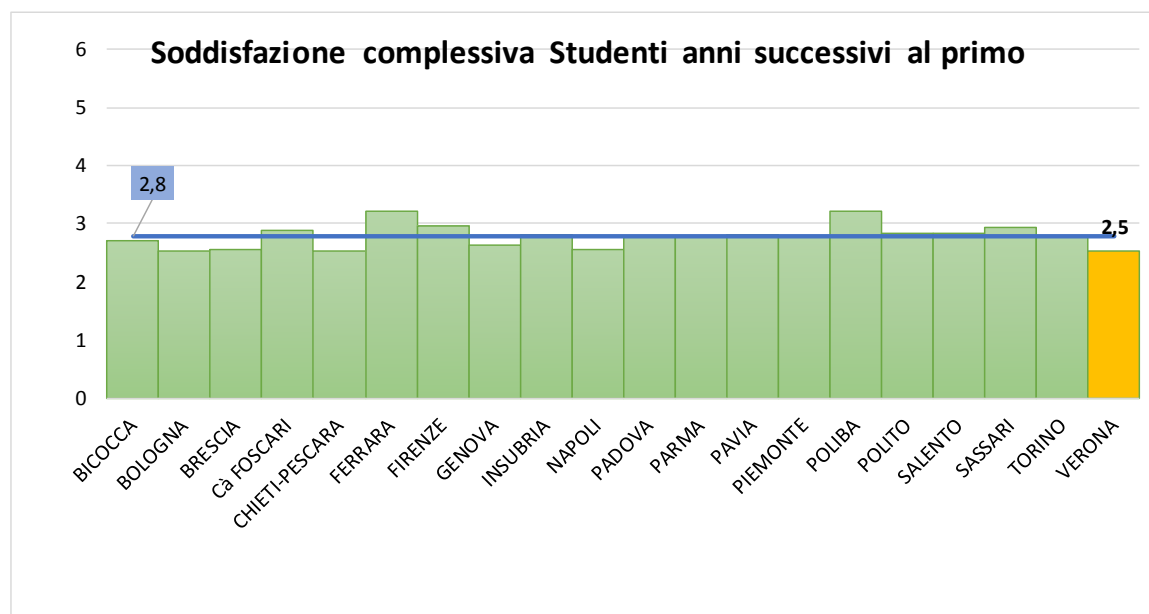
Scala 1-4



# Efficacia

## EFFICACIA JOB PLACEMENT

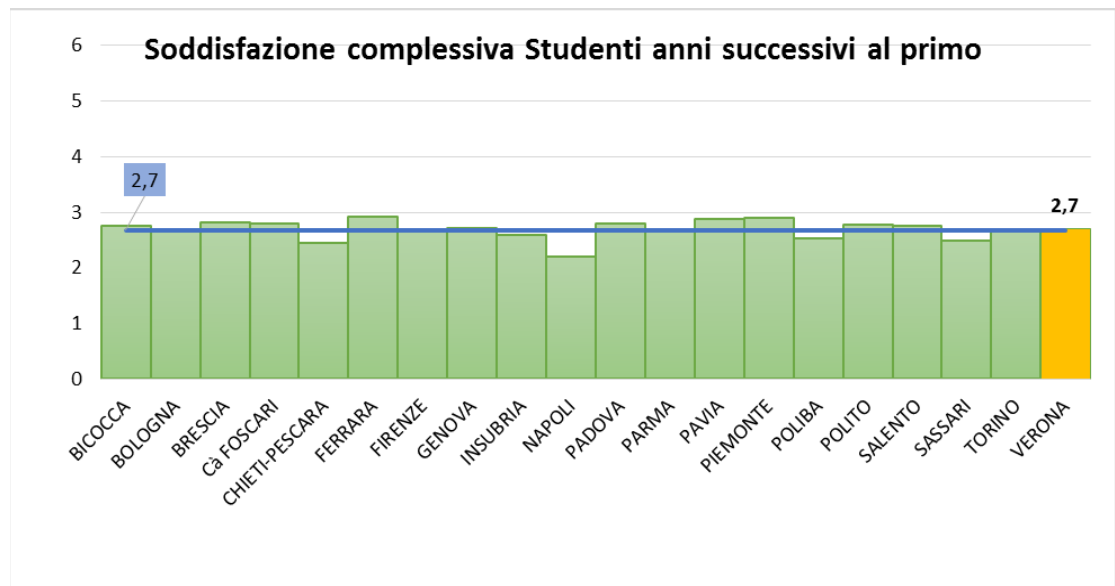
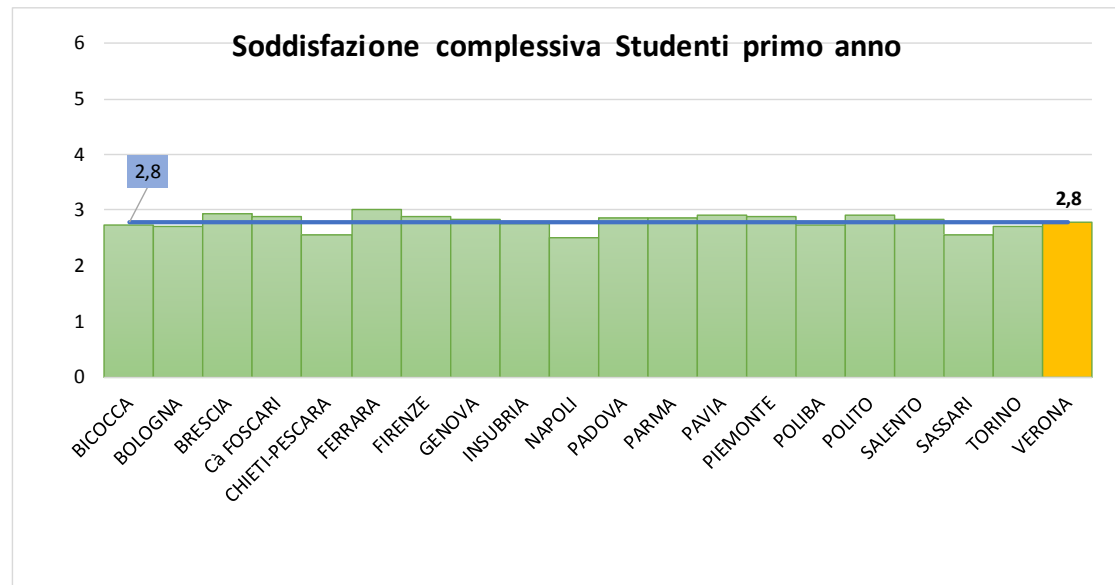
Scala 1-4



# EFFICACIA DIRITTO ALLO STUDIO

Scala 1-4

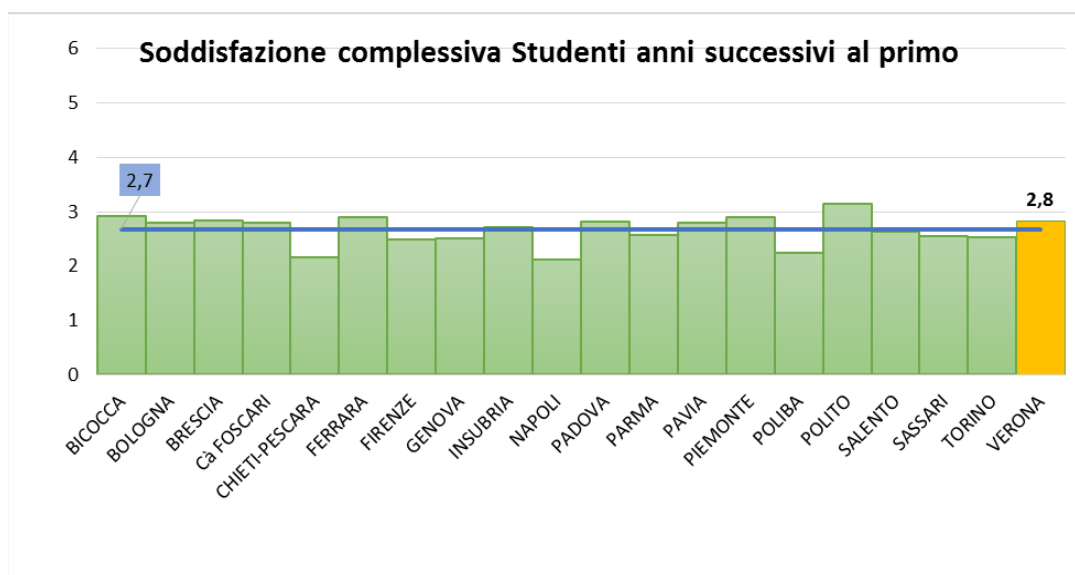
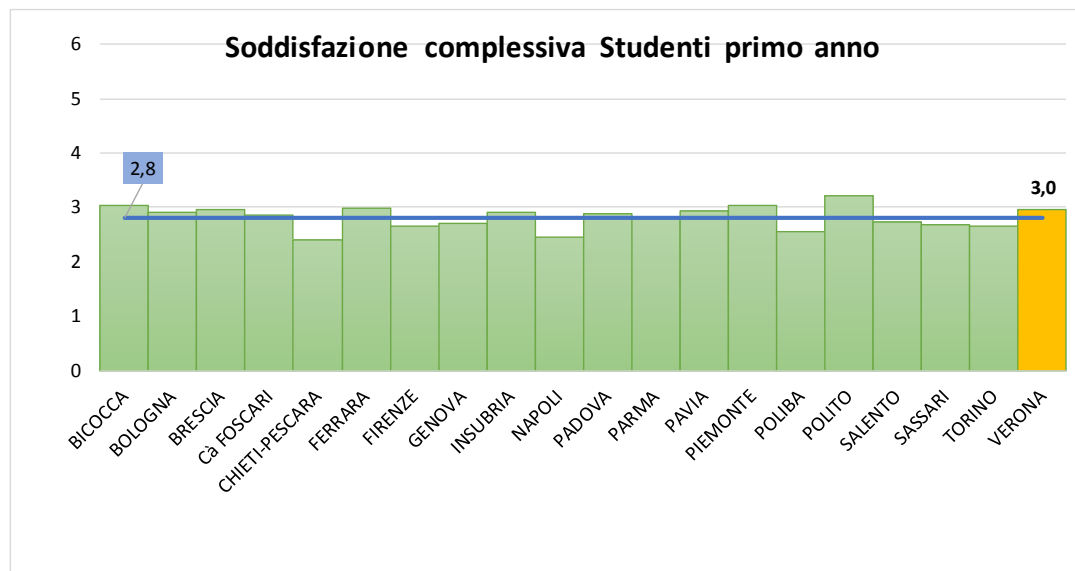
Efficacia



## EFFICACIA SERVIZI GENERALI, INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

Scala 1-4

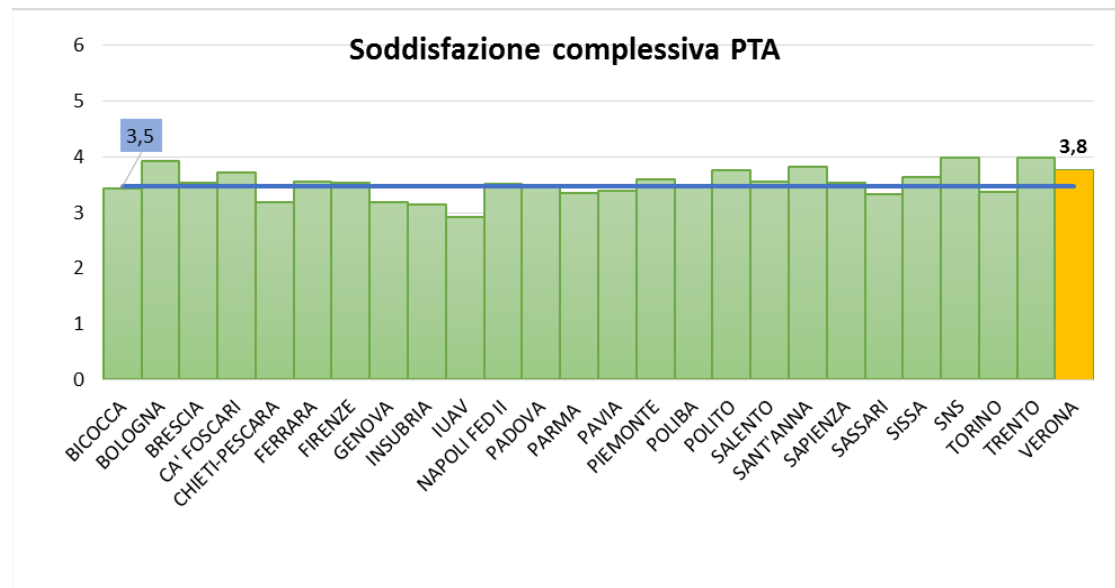
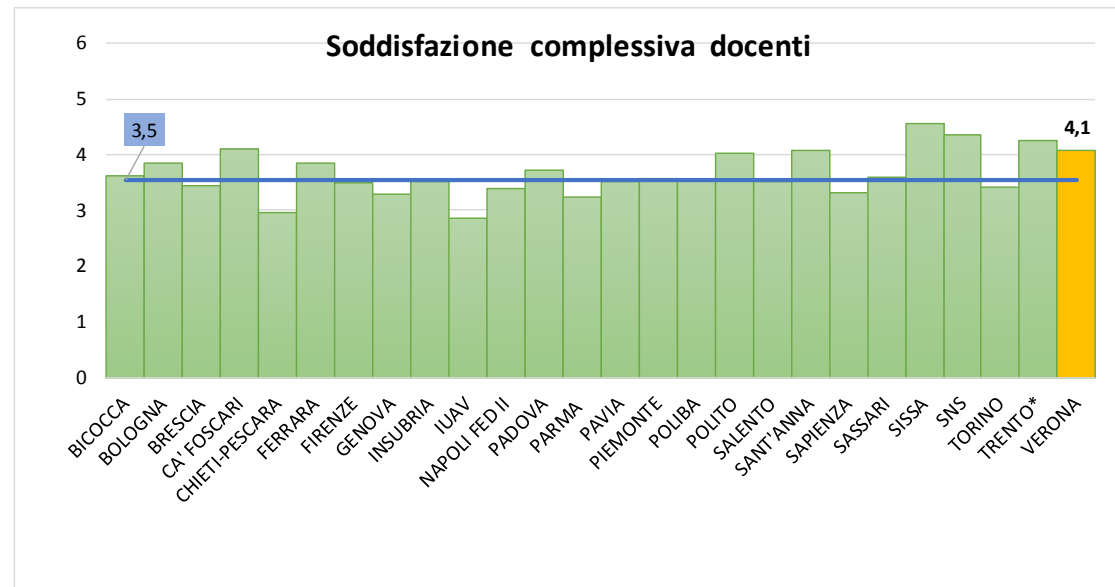
Efficacia



# EFFICACIA COMUNICAZIONE

Scala 1-6

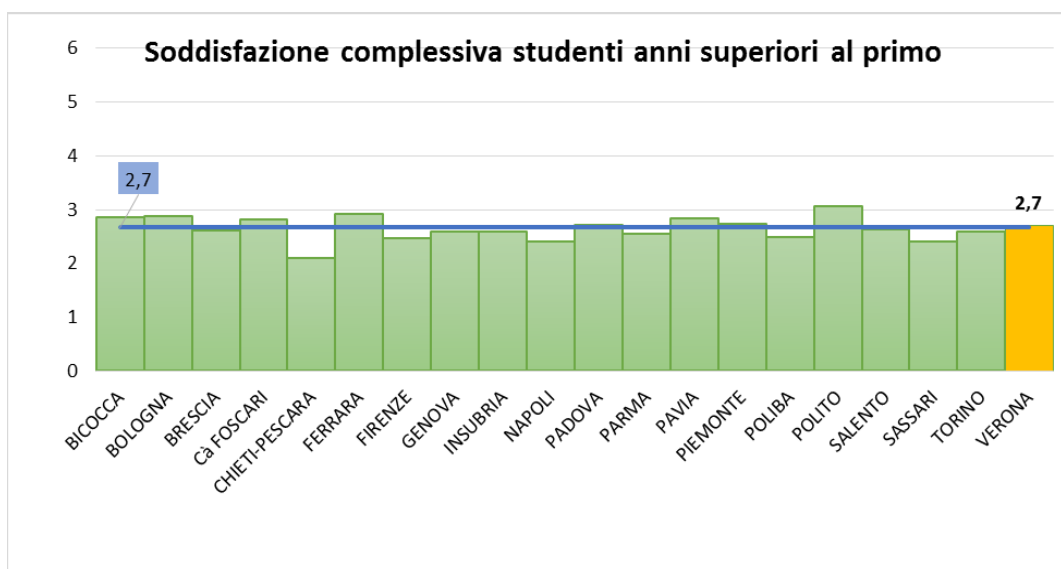
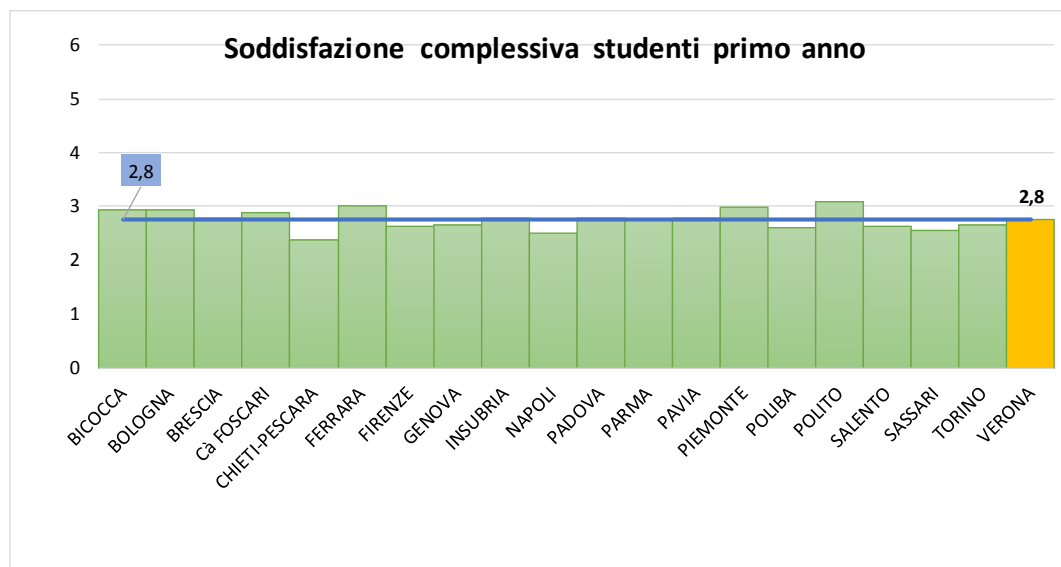
Efficacia



# Efficacia

## EFFICACIA COMUNICAZIONE

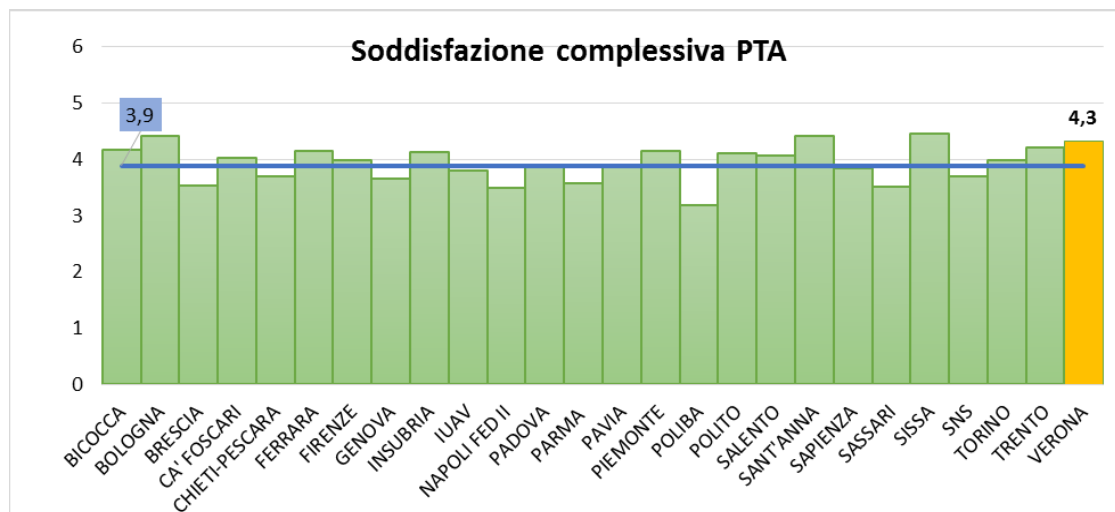
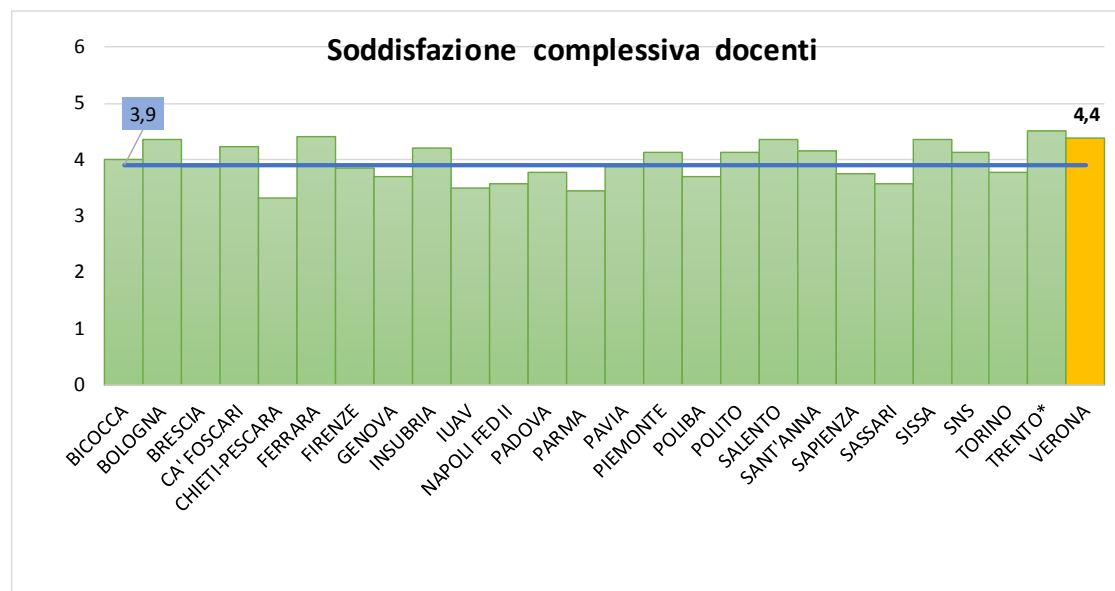
Scala 1-4



## EFFICACIA SISTEMI INFORMATIVI

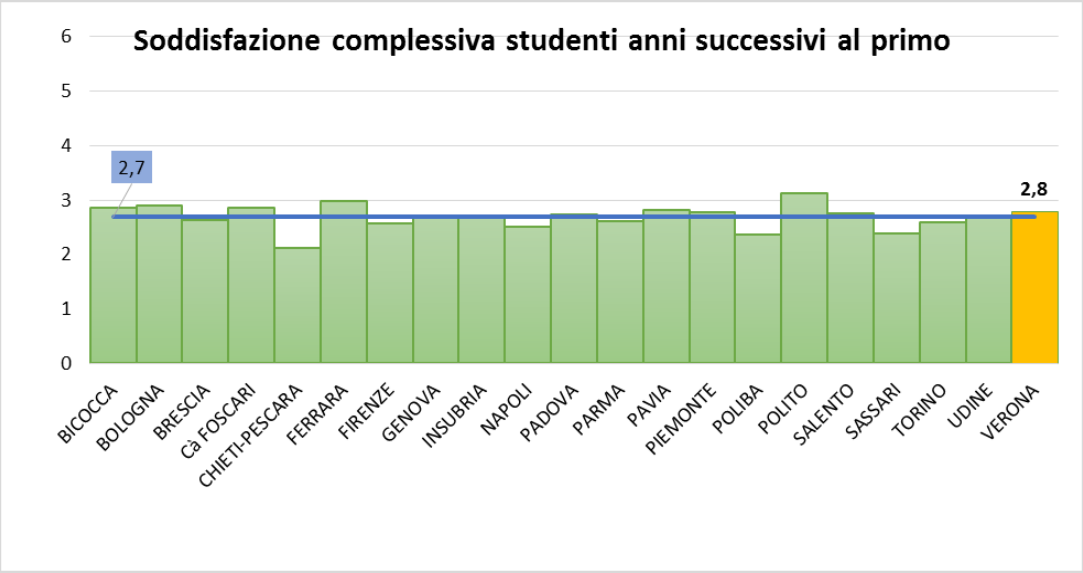
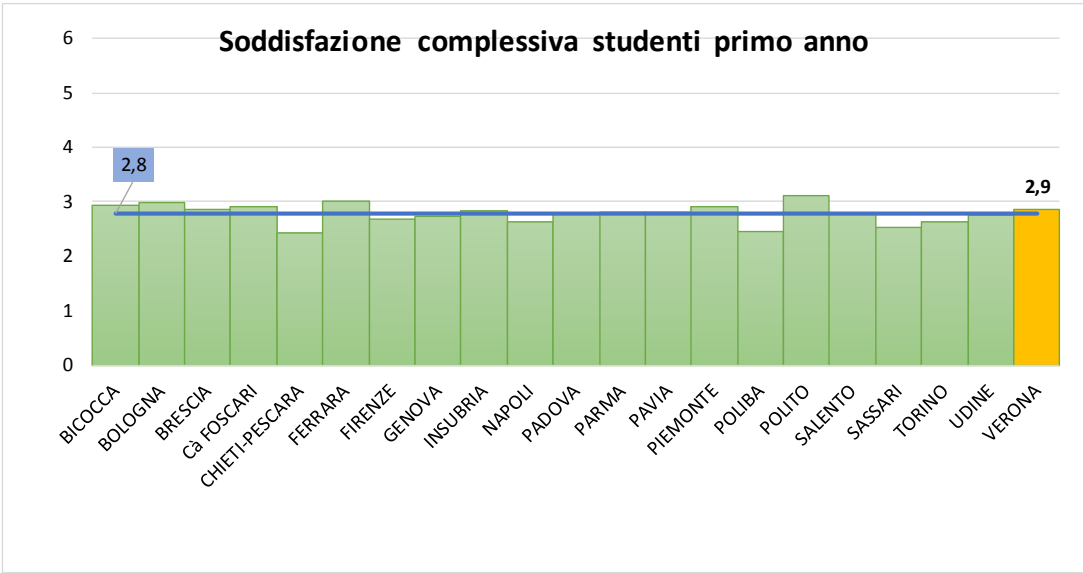
Scala 1-6

Efficacia



# EFFICACIA SISTEMI INFORMATIVI

Scala 1-4



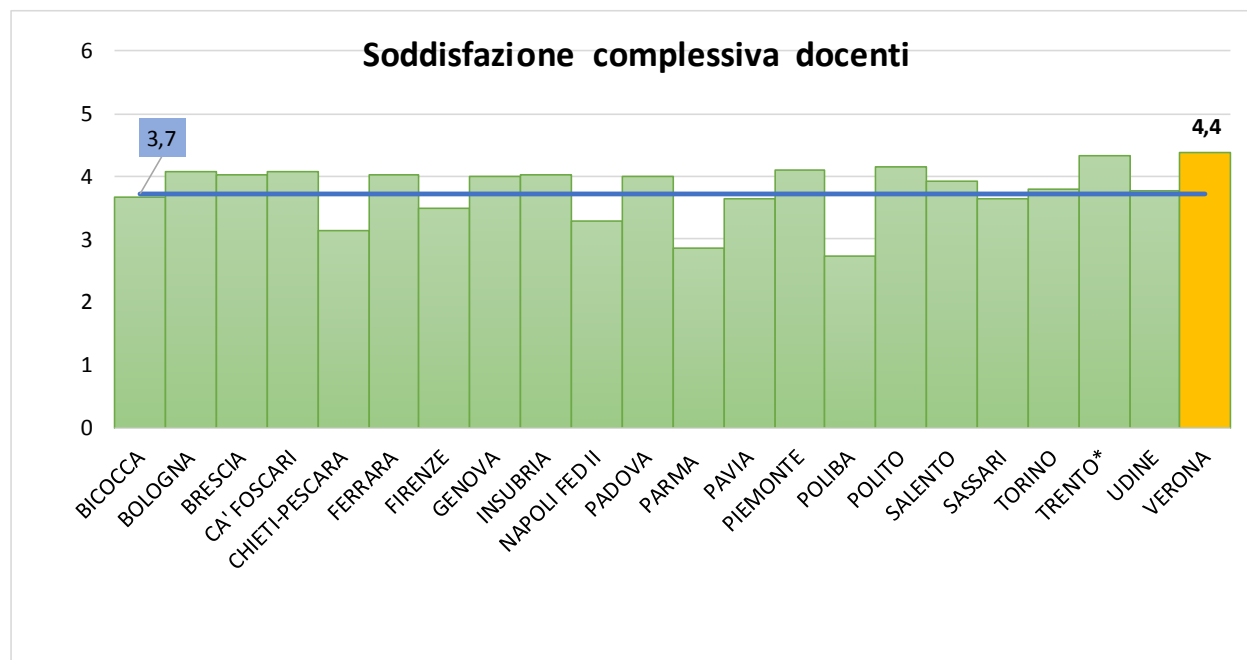
Efficacia



# Efficacia

## EFFICACIA RICERCA

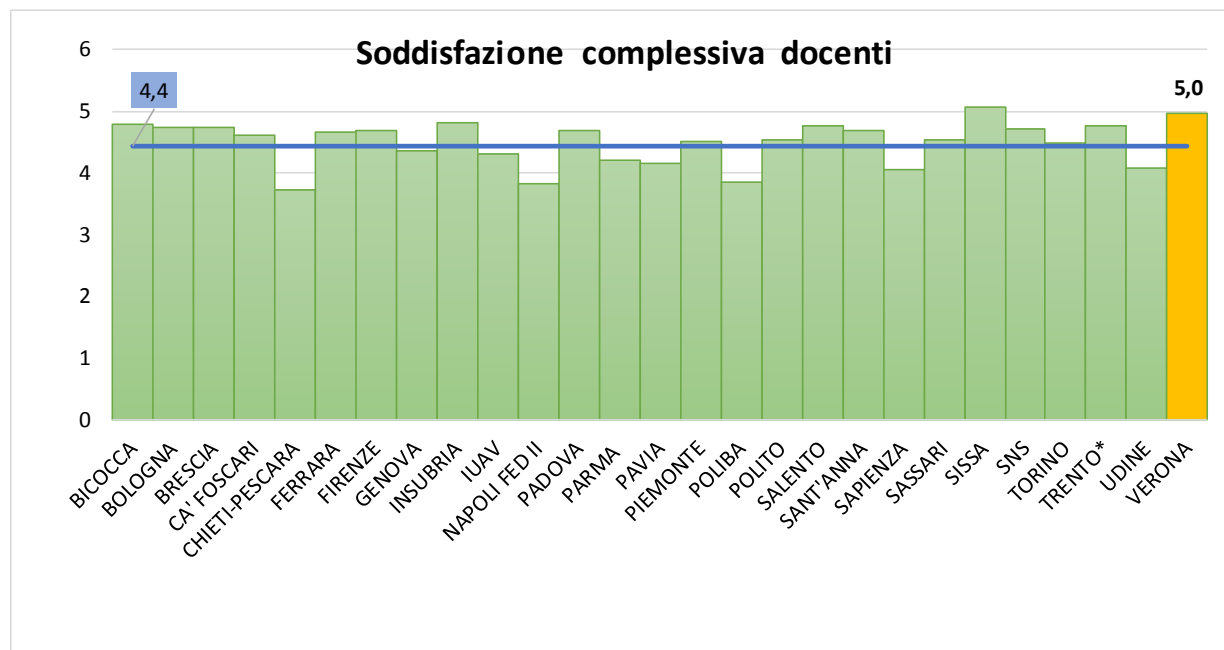
Scala 1-6



# Efficacia

## EFFICACIA BIBLIOTECHE

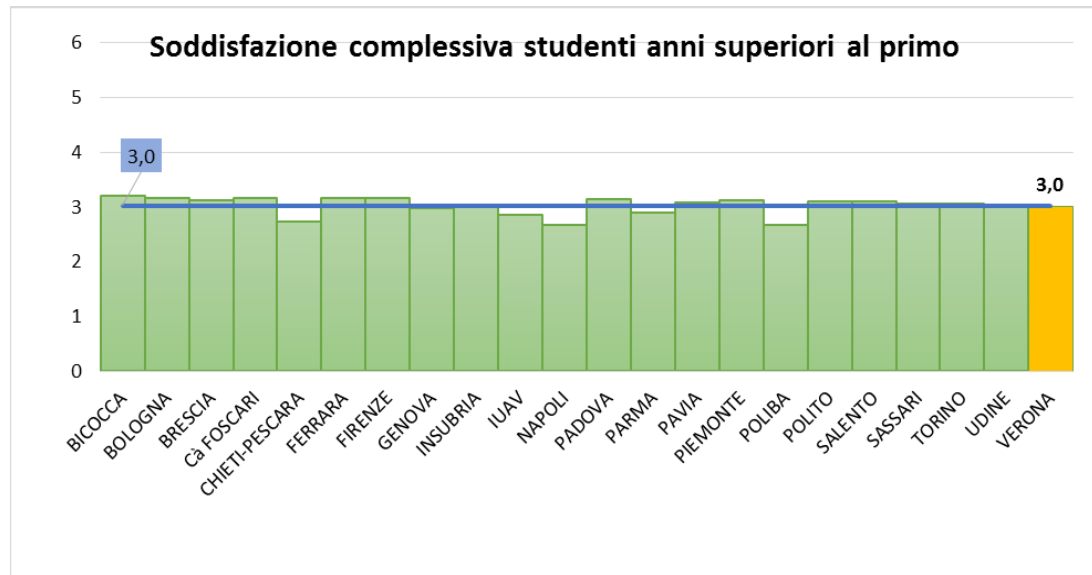
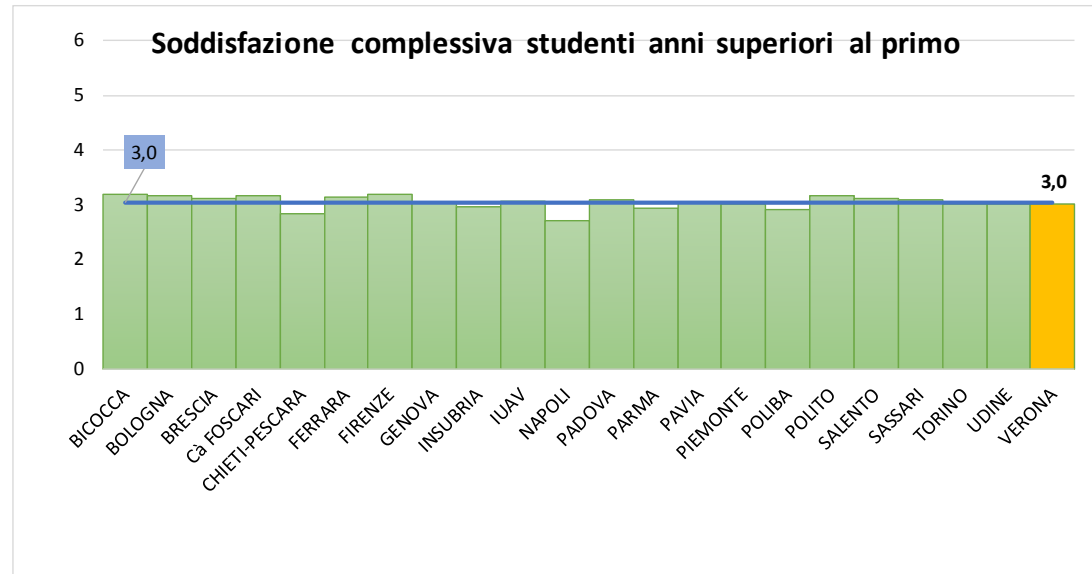
Scala 1-6



# EFFICACIA BIBLIOTECHE

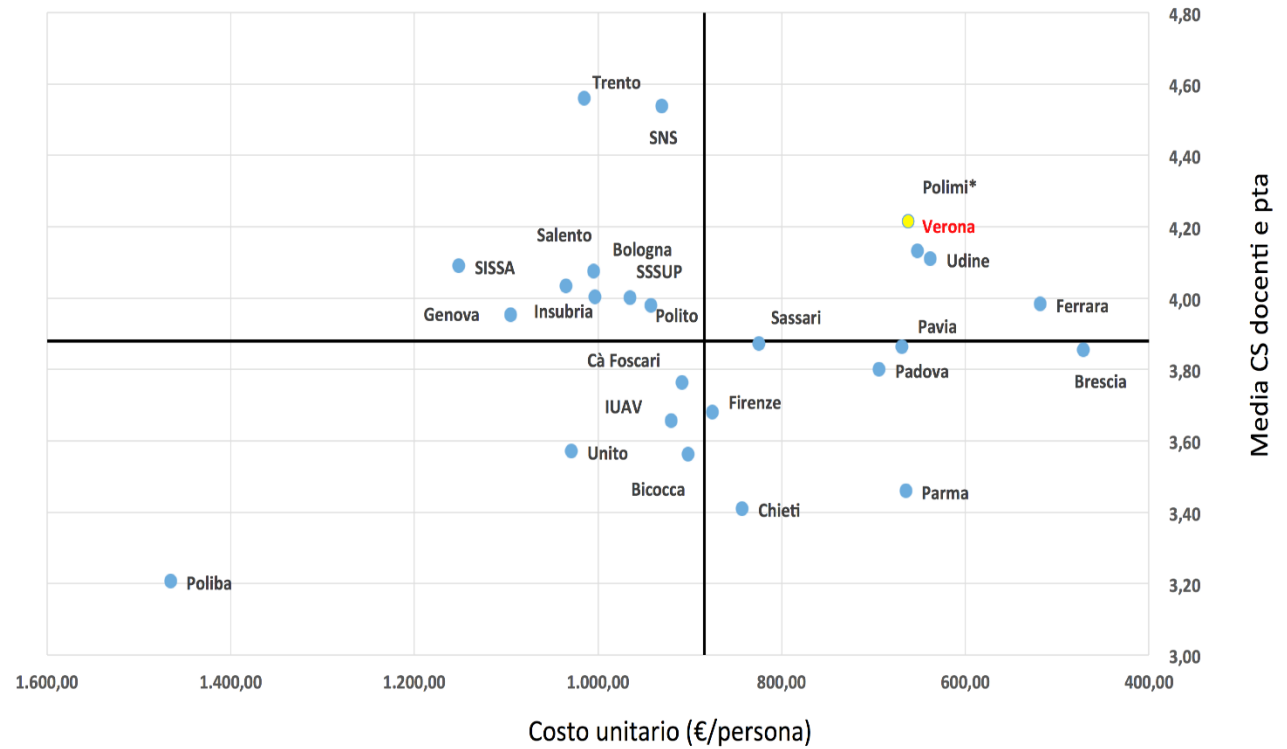
Scala 1-4

Efficacia



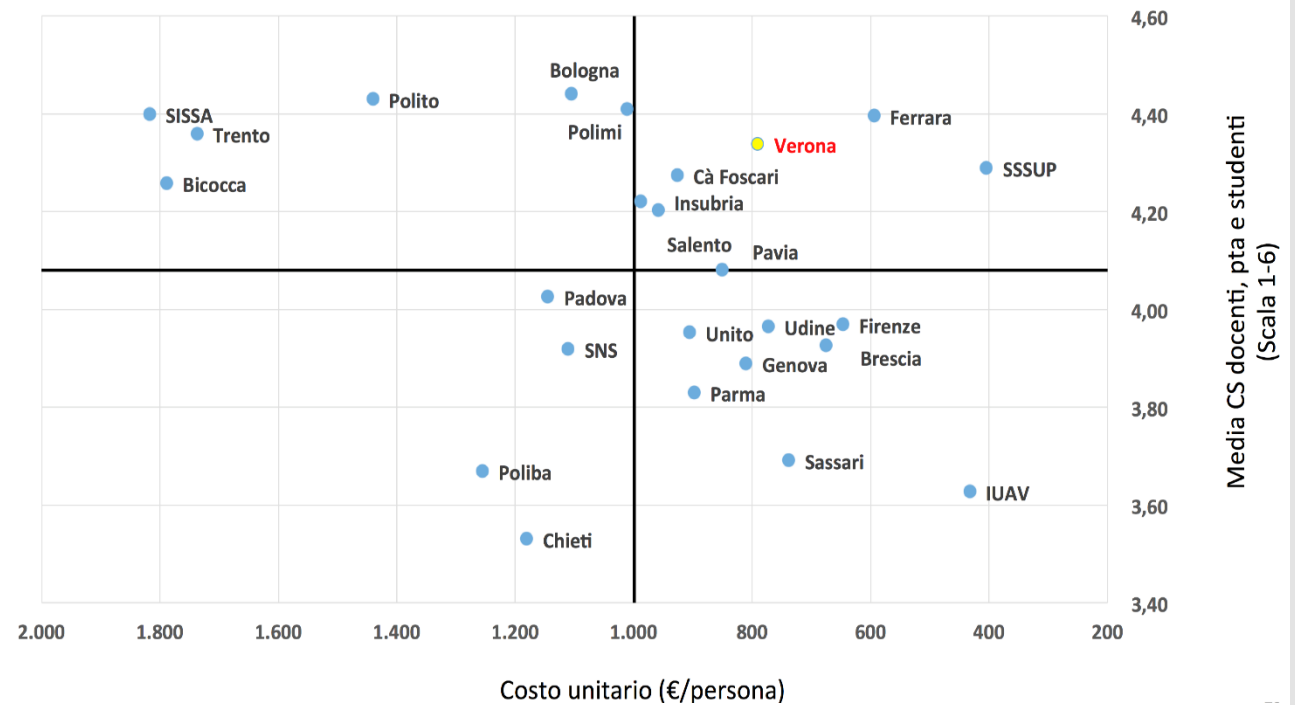
# Integrazione analisi di Efficienza ed Efficacia

## PERSONALE



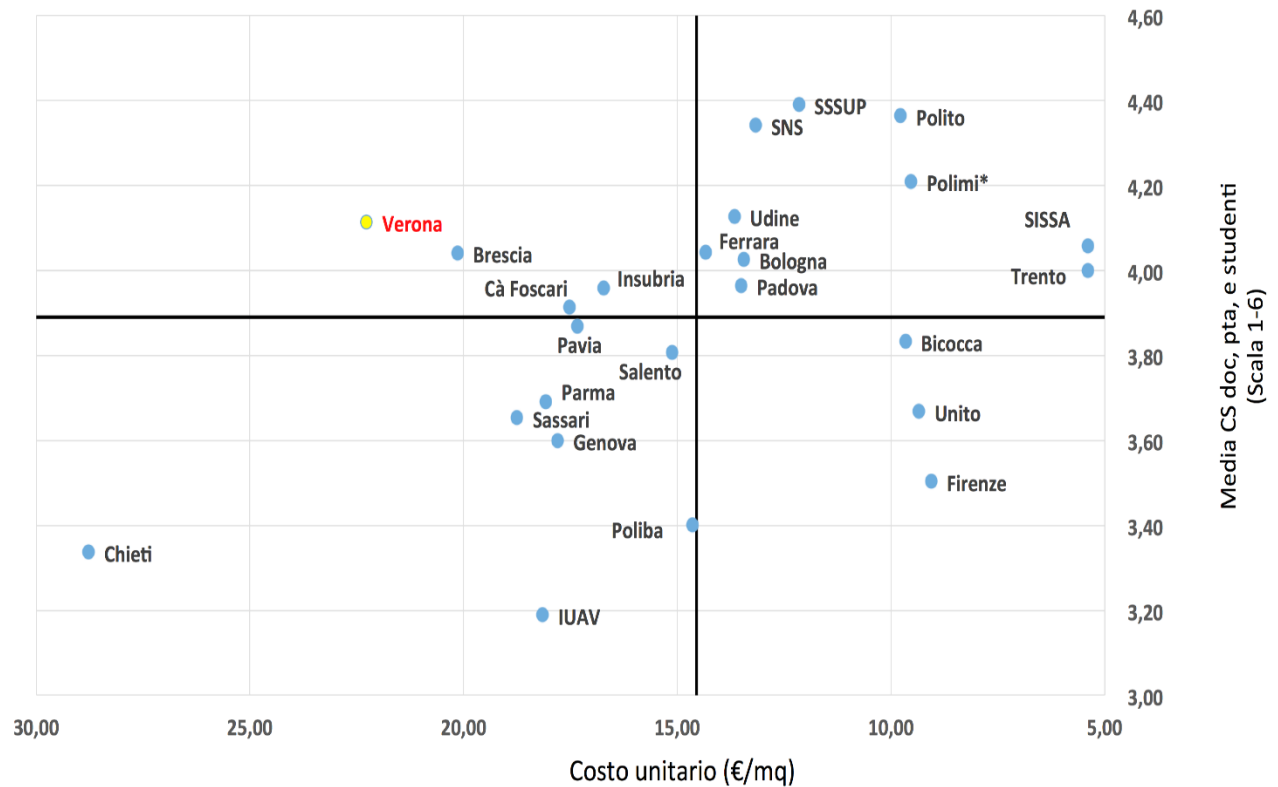
# Integrazione analisi di Efficienza ed Efficacia

## SISTEMI INFORMATIVI



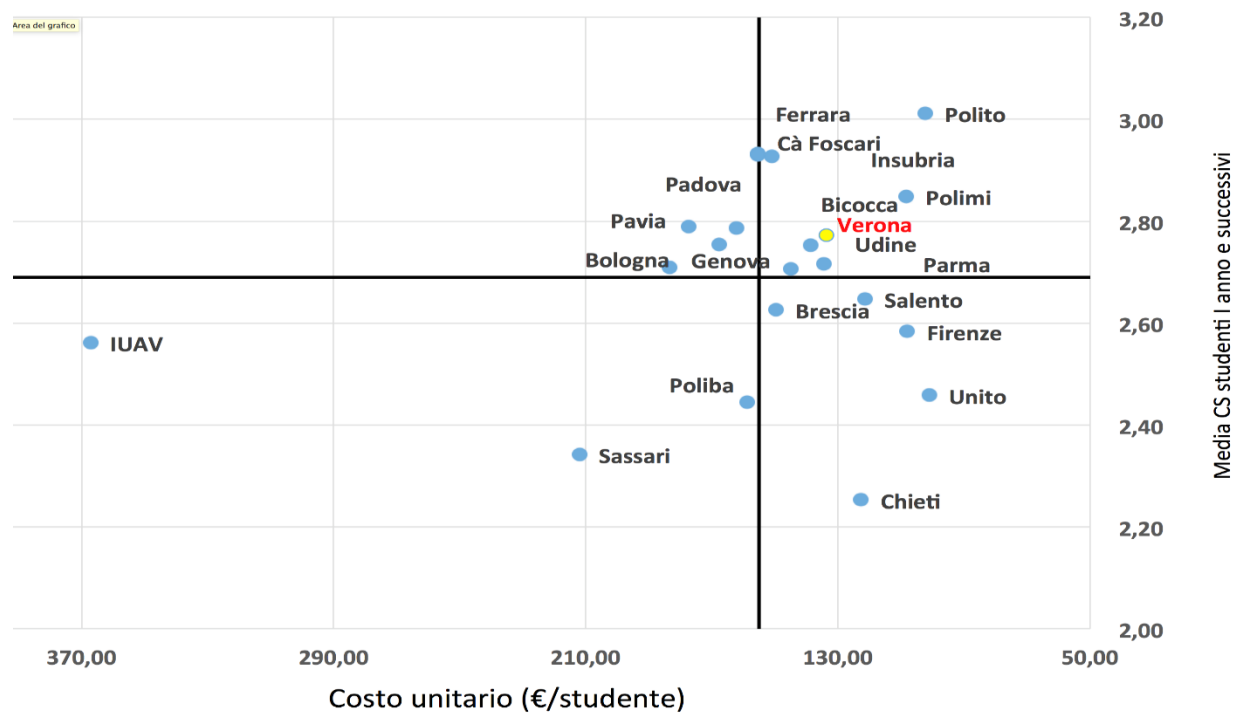
# Integrazione analisi di Efficienza ed Efficacia

## SERVIZI GENERALI E LOGISTICA



# Integrazione analisi di Efficienza ed Efficacia

## DIDATTICA IN ITINERE PER LAUREE DI 1°E 2° LIV.



Integrazione  
analisi di  
Efficienza ed  
Efficacia

## SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI DI RICERCA

