



## *PROGETTO GOOD PRACTICE 2024*

### *Report Unipa*

#### Sommario

Introduzione .....	2
EFFICACIA PERCEPITA .....	3
Tassi di risposta .....	3
Analisi della soddisfazione complessiva .....	5
Analisi della soddisfazione della componente docente (DDA) .....	5
Analisi della soddisfazione della componente del personale (TAB) .....	6
Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti al primo anno (STUD I) .....	7
Analisi della soddisfazione della componente degli studenti iscritti ad anni successivi (STUD II) .....	8
Tendenza temporale .....	9
Miglioramento percepito e osservato DDA .....	9
Miglioramento percepito e osservato PTA .....	10
Trend di soddisfazione dei servizi di comunicazione, portale e SM .....	11
EFFICIENZA E COSTI .....	13
CRUSCOTTO INTEGRATO: efficienza ed efficacia .....	14
CONCLUSIONI .....	15
Appendice: .....	16
I laboratori sperimentali .....	16
Il laboratorio PNRR 2023/24 .....	16
Laboratorio Bilanci 2017-2022 .....	18



## 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 (20a), coinvolge su base volontaria 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

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

Analisi tradizionali:

- Efficacia percepita, ovvero Customer Satisfaction (CS)
- Efficienza e costi
- Un'integrazione di efficacia percepita e di efficienza.

Laboratori sperimentali:

- PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali, cosiddetto «Laboratorio PNRR»
- Analisi di Bilancio 2017-2022, cosiddetto «Laboratorio Bilancio».

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



## EFFICACIA PERCEPITA

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

I portatori di interesse sono:

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

I questionari, distinti per categoria, contengono domande su diverse macro-categorie di servizi distinte per portatore di interesse, e risposte di livello di soddisfazione (su scala da 1 a 6) o, tipicamente, dicotomiche SI/NO.

I servizi valutati sono dal questionario DDA sono 8:

- Amministrazione e gestione del personale
- Approvvigionamenti e servizi logistici
- Comunicazione
- Sistemi informatici
- Supporto alla didattica
- Supporto alla ricerca
- Biblioteche

I servizi valutati sono dal questionario PTA sono 5:

- Amministrazione e gestione del personale
- Approvvigionamenti e servizi logistici
- Comunicazione
- Sistemi informatici
- Contabilità

I servizi valutati sono dal questionario STUD I e II sono 7:

- Servizi generali e logistici
- Comunicazione
- Sistemi informatici
- Segreterie
- Biblioteche
- Diritto allo studio
- Orientamento in entrata (solo STUD I)
- Internazionalizzazione e job placement (solo STUD II)

### Tassi di risposta

I tassi di risposta degli utenti Unipa si attestano sopra il 10% nella componente studentesca (STUD I e STUD II), sopra il 20% nella componente docenti (DDA) e sopra il 60% nella componente TAB (PTA).

Benché si registri un aumento dei tassi di risposta rispetto allo scorso anno, la partecipazione si attesta sotto la media degli altri atenei, sia mega che in totale, ad eccezione della componente TAB.

Tassi di risposta	DDA	PTA	STUD I	STUD II
-------------------	-----	-----	--------	---------



Unipa	22%	64%	11%	12%
Unipa anno precedente	17%	72%	8%	7%
Mega atenei	27%	49%	16%	27%
Tutti i partecipanti	32%	51%	22%	22%

Questionario	n. risposte	n. potenziali rispondenti	tasso di risposta
DDA	690	3169	22%
PTA	870	1351	64%
STUD I	1324	11017	12%
STUD II	2733	24006	11%

Il numero di potenziali rispondenti coincide con il numero di mail inviate tramite le mailing-list di ateneo. Tra la componente DDA, la percentuale più alta si registra tra i docenti e ricercatori, al di sopra del 20%, mentre la partecipazione degli assegnisti e dottorandi è stata più contenuta, sotto il 20%.

Tipologia rispondente	n. potenziali rispondenti	n. rispondenti	Tasso di risposta
Docenti	1107	296	27%
Ricercatori	620	148	24%
Assegnisti	92	17	18%
Dottorandi	1350	229	17%
<b>Totale DDA</b>	<b>3169</b>	<b>690</b>	<b>22%</b>

Occorre porre azioni mirate ad aumentare il tasso di risposta, attraverso un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze delle componenti dei portatori di interesse, condividere i risultati e rafforzare la reputazione dell'indagine con azioni dettate dalle criticità emerse dall'analisi delle risposte.



### 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, come riportano nella seguente tabella.

Come si desume dalla lettura, la soddisfazione complessiva dei portatori di interesse Unipa è più bassa della media degli altri mega atenei partecipanti e la pone nelle ultime posizioni. Fa eccezione il personale TAB con una soddisfazione complessiva superiore alla media ed una posizione mediana.

<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)]	3.75	4.3		
Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? [% SI]			86%	86%
Posizione tra gli 8 mega atenei:	7°/8	4°/8	6°/7	5°/7
Valore medio mega atenei:	4.1	4.2	88%	79%

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

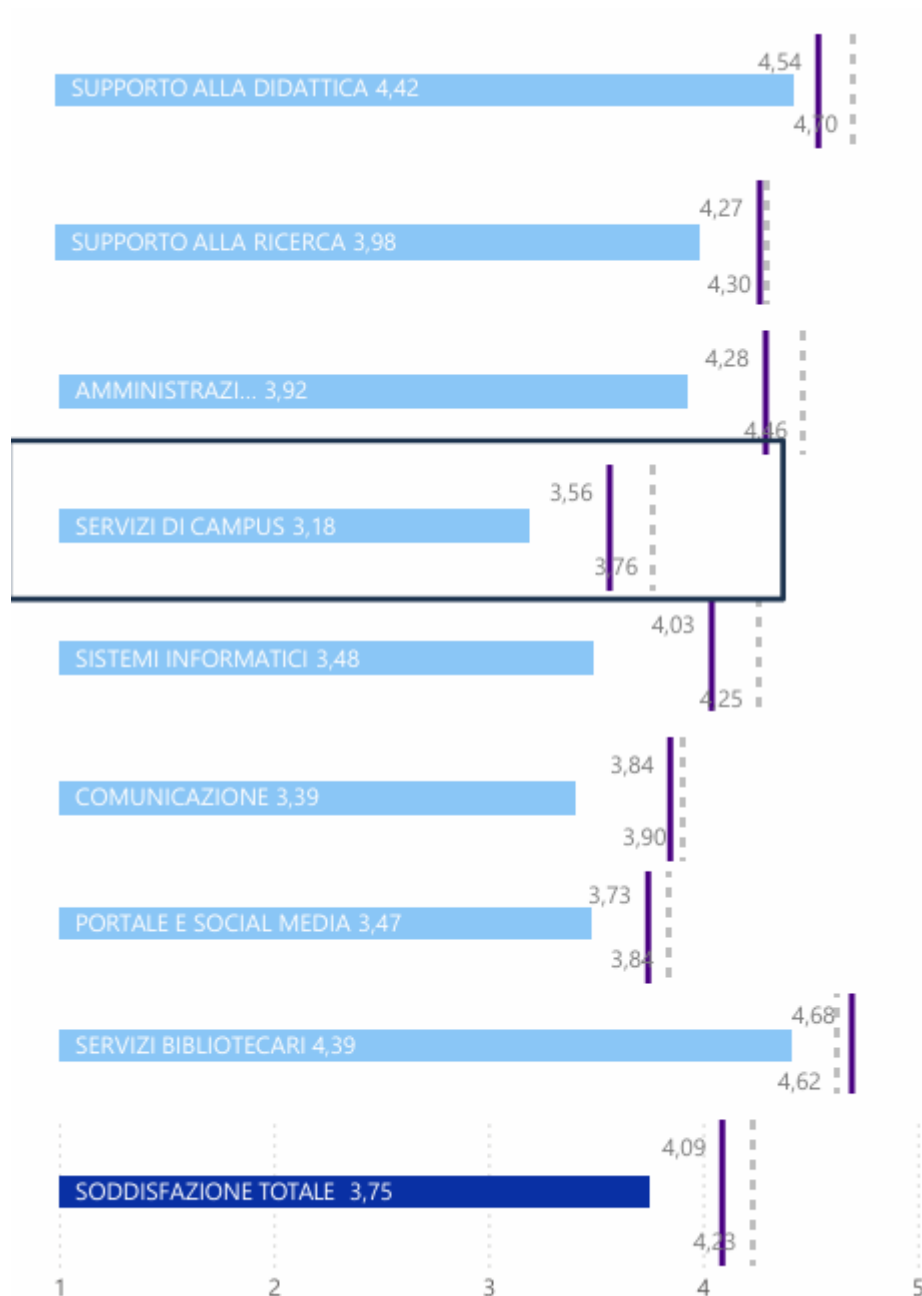
Alla domanda: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]", il punteggio Unipa è pari a 3.75, con una media degli 8 mega atenei pari a 4.1, collocandosi in settima posizione.

Alla domanda "In riferimento al servizio X, si ritiene complessivamente soddisfatto?" il punteggio Unipa è al di sotto della media dei mega atenei in tutte e 5 le macro-categorie. Il punteggio più basso è associato ai "servizi di campus" (3.18) seguito dai servizi di comunicazione (3.39).

Le domande con i punteggi più bassi sono:

In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi, l'attività è svolta in tempi adeguati: 2.84.

La diffusione delle informazioni riguardo alla sostenibilità ambientale ed energetica è soddisfacente: 3.17.



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

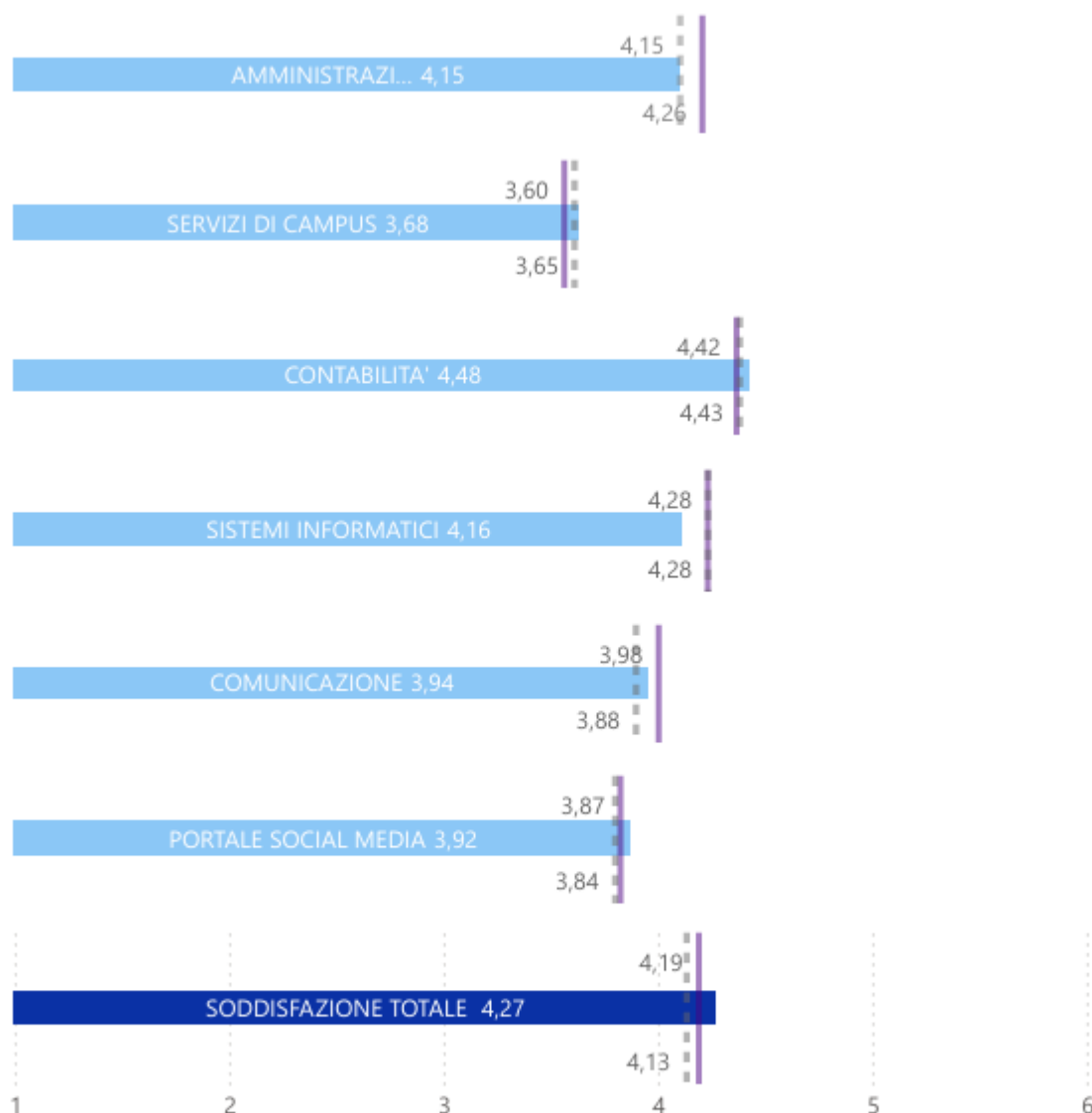
Alla domanda: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]", il punteggio Unipa è pari a 4.27, con una media degli 8 mega atenei pari a 4.19, collocandosi in quarta posizione.

Alla domanda "In riferimento al servizio X, si ritiene complessivamente soddisfatto?" il punteggio Unipa è sopra la media dei mega atenei in 3 servizi (servizi di campus, contabilità, portale e social media) ma sotto la media dei mega atenei in altri 3 servizi (amministrazione, servizi informatici, comunicazione).

Le domande con i punteggi più bassi sono:

In riferimento al processo di valutazione del personale, le azioni correttive post-valutazione sono adeguate: 3.96.

In riferimento alle informazioni fornite dall'Ateneo, la diffusione delle informazioni riguardo alla sostenibilità ambientale ed energetica è soddisfacente: 3.82.



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

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

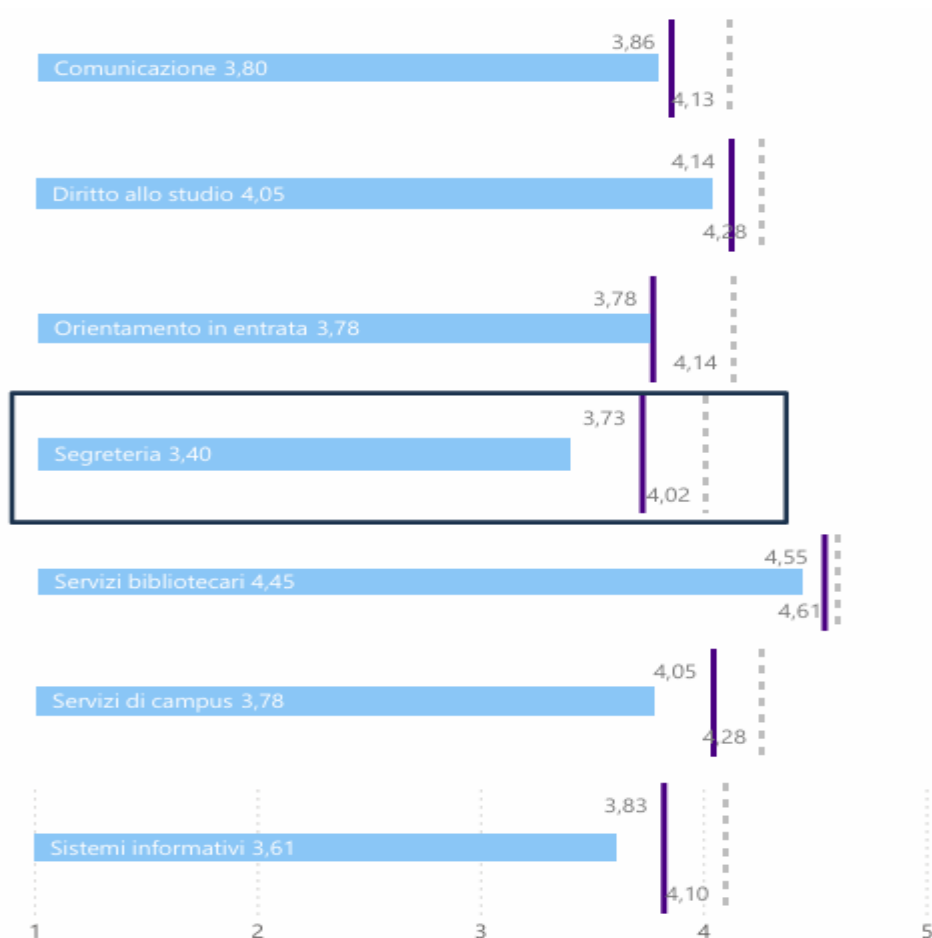
Alla domanda: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? [% SI]", la percentuale di risposte SI di Unipa è pari al 86%, con una media dei 7 mega atenei partecipanti pari a 88%, collocandosi in sesta posizione.

Alla domanda "In riferimento al servizio X, si ritiene complessivamente soddisfatto?" il punteggio Unipa è al di sotto della media dei mega atenei in tutte e 7 le macro-categorie. Il punteggio più basso è associato ai "segreteria" (3.40) seguito da orientamento in entrata e Servizi generali, infrastrutture e logistica (entrambe 3.78).

Le domande con i punteggi più bassi sono:

Le operazioni di segreteria on-line sono chiare e di semplice utilizzo: 3.26.

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: 3.26.



**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**

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

Alla domanda: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? [% SI]", la percentuale di risposte SI di Unipa è pari al 86%, con una media dei 7 mega atenei partecipanti pari a 79%, collocandosi in quinta posizione.

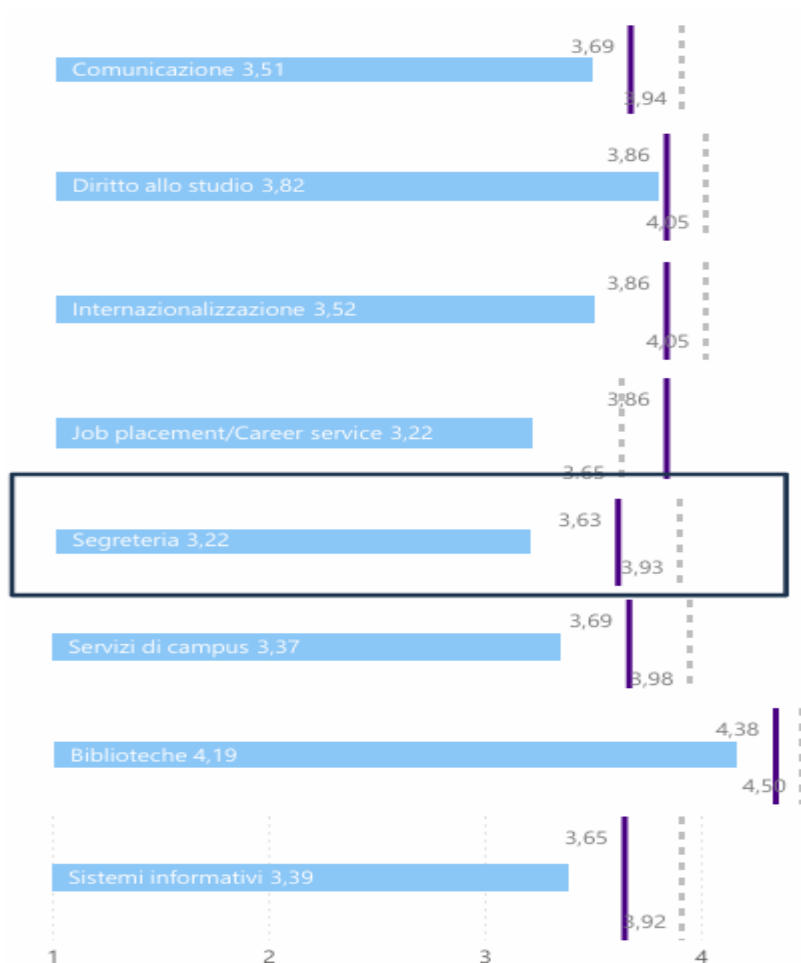
Alla domanda "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene complessivamente soddisfatto?" il punteggio Unipa è al di sotto della media dei mega atenei in tutte le 8 macro-categorie. Il punteggio più basso è associato ai "segreteria" e job placement (entrambe 3.22).

Le domande con i punteggi più bassi sono:

Le operazioni di segreteria on-line sono chiare e di semplice utilizzo: 3.11.

Il supporto ricevuto nella ricerca del tirocinio è adeguato: 3.50.





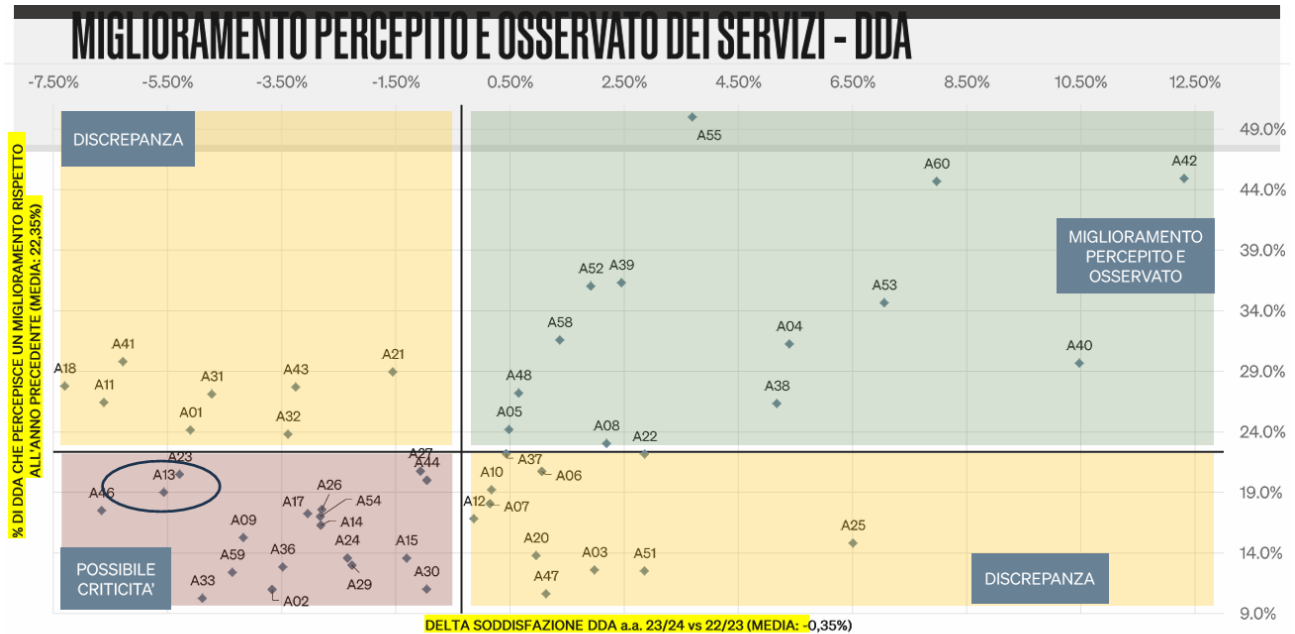
## Tendenza temporale

In questa sezione sono messe in relazione la percezione della prestazione di un servizio in due anni consecutivi (miglioramento osservato) e, attraverso una specifica domanda, la percezione del miglioramento della prestazione rispetto allo scorso anno (miglioramento percepito).

La domanda è contenuta solo nei questionari DDA e PTA.

### Miglioramento percepito e osservato DDA

Unipa si colloca nell'area delle **possibili criticità**, poiché ambedue le percezioni sono sotto la media: -5.5% nella percezione osservata (media -0.35%) e 19% percezione percepita, al sotto la media del 22%)

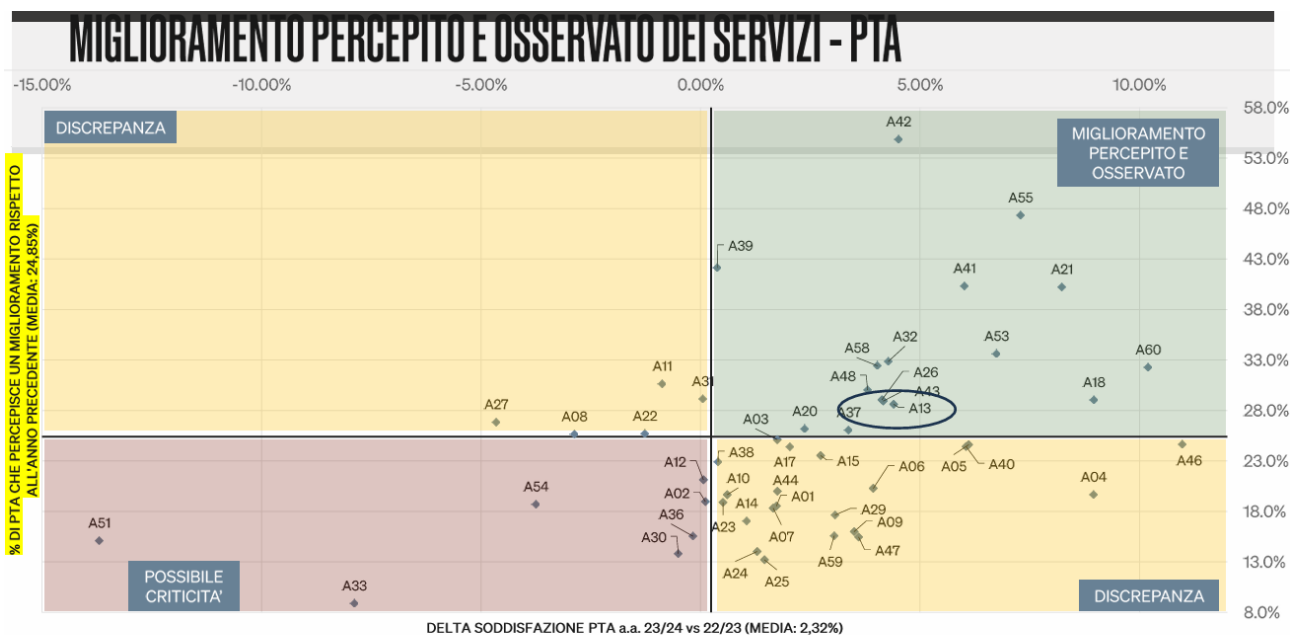


Relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione] [Scala 1-6]  
Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente? [% rispondenti «MIGLIORE»]

72

### Miglioramento percepito e osservato PTA

Unipa si colloca nell'area del **miglioramento percepito e osservato**, poiché ambedue le percezioni sono sopra la media. 4% nella percezione osservata (media 2.32%) e 28% percezione percepita, al sotto la media del 25%



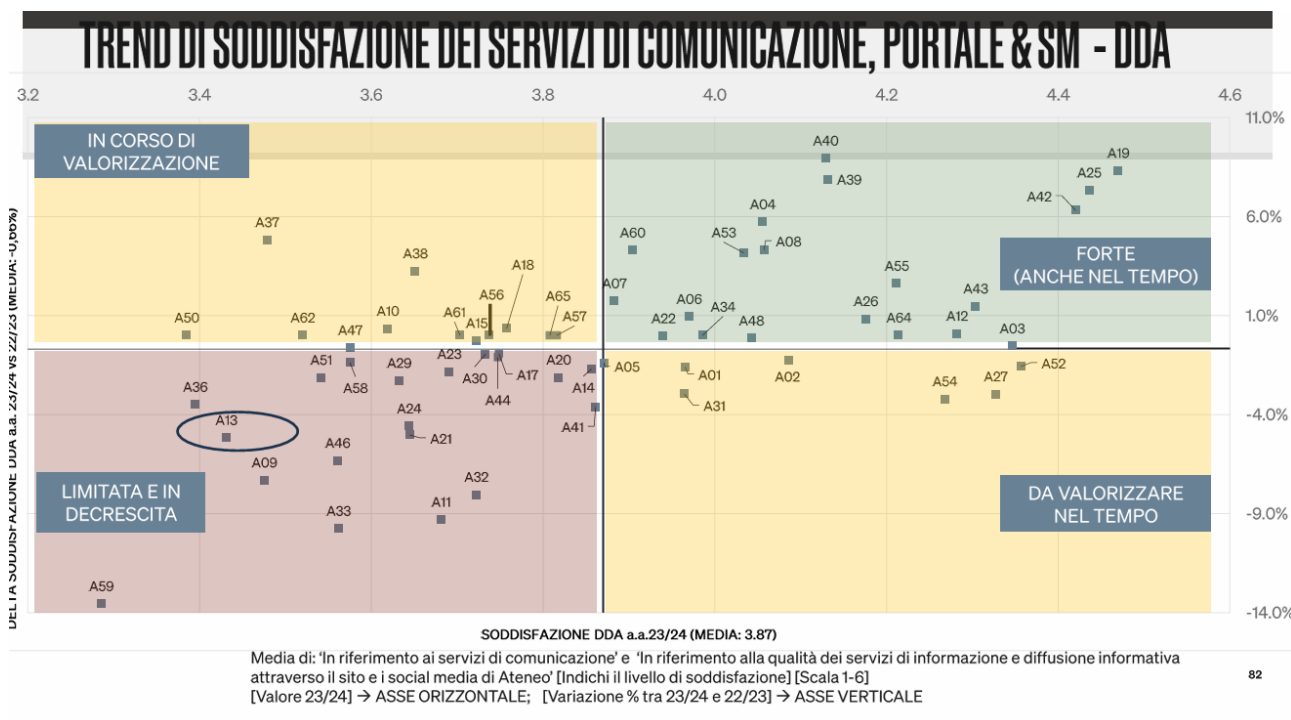
Relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione] [Scala 1-6]  
Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente? [% rispondenti «MIGLIORE»]

73

### Trend di soddisfazione dei servizi di comunicazione, portale e SM

In questa sezione si analizza il posizionamento dell'ateneo rispetto l'associazione tra la soddisfazione percepita e la variazione della percezione rispetto all'anno precedente per i questionari DDA e PTA.

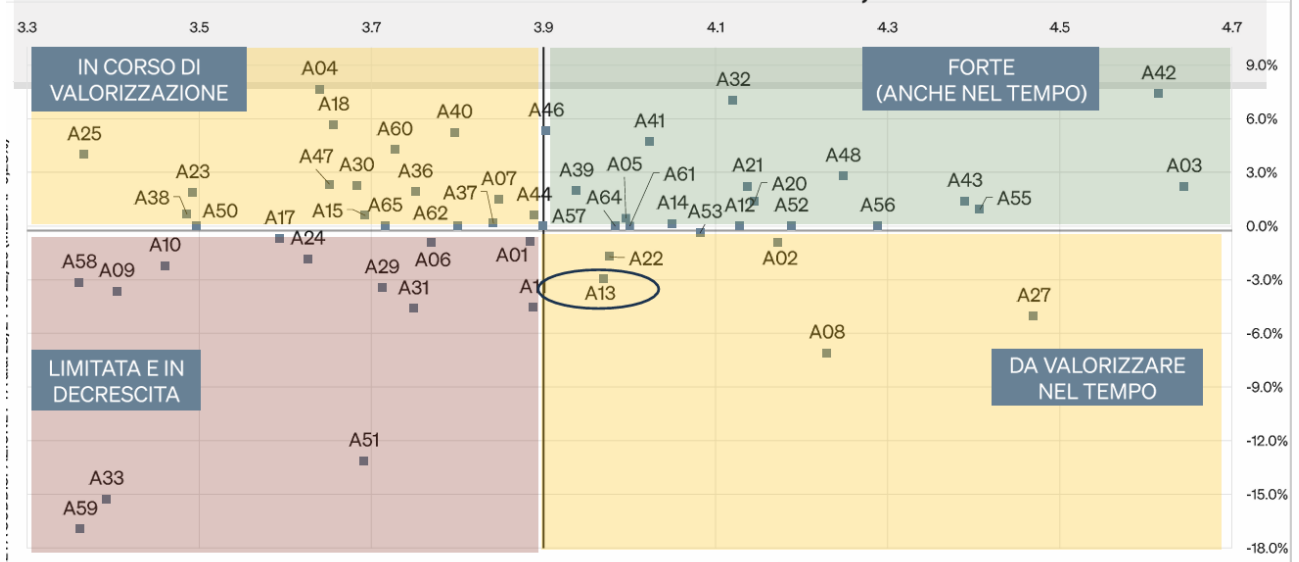
I portatori di interesse DDA posizionano i servizi di comunicazione, portale e SM dell'ateneo in area di soddisfazione limitata e in decrescita, mostrando una soddisfazione sotto la media degli atenei e in diminuzione rispetto alla soddisfazione dello scorso anno.



I portatori di interesse PTA posizionano i servizi di comunicazione, portale e SM dell'ateneo in area da valorizzare nel tempo, ovvero una soddisfazione sopra la media degli atenei ma in diminuzione rispetto allo scorso anno.



## TREND DI SODDISFAZIONE DEI SERVIZI DI COMUNICAZIONE, PORTALE & SM - PTA



Media di: 'In riferimento ai servizi di comunicazione' e 'In riferimento alla qualità dei servizi di informazione e diffusione informativa attraverso il sito e i social media di Ateneo' [Indichi il livello di soddisfazione] [Scala 1-6]  
[Valore 23/24] → ASSE ORIZZONTALE; [Variazione % tra 23/24 e 22/23] → ASSE VERTICALE

83



## EFFICIENZA E COSTI

Questa dimensione di indagine è volta 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 (47), a loro volta costituiti da un set di attività (per un totale di 240). Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER).

L'efficienza è misurata mediante costi unitari differenziati per le 5 macrocategorie:

- Amministrazione
- Infrastrutture
- Supporto alla didattica
- Supporto alla ricerca
- SBMA

Le analisi si dividono in due tipologie:

- calcolo del costo unitario per macro-categoria (o servizio), tipicamente un rapporto tra costi e unità (di personale, di studenti, di mq, ecc)
- 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 (232€), servizi bibliotecari (123€), supporto alla ricerca (121€), infrastrutture (37€) e amministrativi (26€).

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

L'incidenza dei costi è del 33% per i servizi amministrativi, 28% per le infrastrutture, 19% per il supporto alla didattica, 11% per lo SBMA e 9% per il supporto alla ricerca.

L'incidenza dei costi è superiore alla media dei mega atenei per le infrastrutture, i servizi amministrativi e i servizi bibliotecari mentre è inferiore per i servizi di supporto alla didattica e di supporto alla ricerca.

L'incidenza dei costi del personale strutturato è del 75%, l'accentramento, ovvero la percentuale del personale inquadrato nelle strutture dell'amministrazione centrale, è del 64%.

Grazie ad una più attenta ricerca nelle banche dati interne, i costi COLL+SER, sono aumentati da un valore di 145.127€ nel 2022 a 1.864.212€ nel 2023 (+1.185%).



### CRUSCOTTO INTEGRATO: efficienza ed efficacia

È possibile integrare i punteggi relativi alla customer satisfaction rispetto alla media degli atenei, con i punteggi relativi ai costi unitari, anche in questo caso rispetto alla media degli atenei, generando una quadri ripartizione:

- Spesa pro-capite superiore alla media e soddisfazione al di sopra della media
- Spesa pro-capite inferiore alla media e soddisfazione al di sopra della media
- Spesa pro-capite superiore alla media ma soddisfazione al di sotto della media
- Spesa pro-capite inferiore alla media e soddisfazione al di sopra della media

L'analisi per macro-categoria mostra che per tutte 5 le macro-categorie la soddisfazione sia sotto la media a fronte di una spesa pro-capite sopra la media mentre per le macro-categorie servizi amministrativi e servizi bibliotecari e museali mentre la spesa pro-capite è anch'essa sotto la media per i servizi infrastrutture, supporto alla didattica e supporto alla ricerca.

Tali risultati sono coerenti con i precedenti poiché i punteggi degli unici portatori di interesse con soddisfazione sopra la media, il personale tab, sono mediati con i punteggi di altri portatori di interesse decisamente meno soddisfatti.

Macro-categoria	Efficacia-Efficienza	Rispondenti
Amministrativi	Spesa pro-capite superiore alla media, soddisfazione al di sotto della media	PTA, DDA
Didattica	Spesa pro-capite inferiore alla media, soddisfazione al di sotto della media	DDA, Studenti
Infrastrutture	Spesa pro-capite superiore alla media, soddisfazione al di sotto della media	DDA, PTA, Studenti
Ricerca	Spesa pro-capite inferiore alla media, soddisfazione al di sotto della media	DDA
Bibliotecari e museali	Spesa pro-capite superiore alla media, soddisfazione al di sotto della media	DDA, Studenti

ID macroarea	A13 Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %
<b>Amministrazione</b>			
Costi unitari	25,94	20,11	29,02%
CS DDA	3,92	4,28	-8,45%
CS PTA	4,15	4,26	-2,42%
<b>Didattica</b>			
Costi unitari	232,14	282,81	-17,92%
CS DDA	4,42	4,54	-2,62%
CS STUD1	3,40	3,73	-8,73%
CS STUDSUCC	3,22	3,63	-11,50%
<b>Infrastrutture e servizi di campus</b>			
Costi unitari	36,65	32,81	11,70%
CS DDA	3,18	3,56	-10,64%
CS PTA	3,68	3,60	2,14%
CS STUD1	3,78	4,05	-6,68%
CS STUDSUCC	3,37	3,69	-8,75%
<b>Ricerca</b>			
Costi unitari	121,16	134,55	-9,95%
CS DDA	3,98	4,27	-6,74%
<b>Servizi bibliotecari e museali</b>			
Costi unitari	123,02	102,07	20,52%
CS DDA	4,39	4,68	-6,14%
CS STUD1	4,45	4,55	-2,36%
CS STUDSUCC	4,19	4,38	-4,21%



## CONCLUSIONI

L'analisi dei questionari di customer satisfaction (efficacia) e dei costi unitari (efficienza) mostrano un posizionamento di Unipa al di sotto della media dei mega atenei.

Le risposte al questionario di CS mostrano insoddisfazione per diversi servizi rivolti al personale docente e agli studenti mentre il personale tab si ritiene più soddisfatto.

I costi unitari sono mediamente più alti degli altri mega atenei e spesso associati a bassa soddisfazione.

I tassi di disposta sono mediamente più bassi degli altri atenei. Per aumentare la partecipazione si suggerisce un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze delle componenti dei portatori di interesse, una maggiore condivisione dei risultati e un rafforzamento della reputazione dell'indagine con azioni migliorative dettate dalle criticità emerse dall'analisi delle risposte.

In base all'analisi delle risposte si suggeriscono le seguenti azioni migliorative:

- nonostante il PIAO 2024-26 contenga un indicatore di Performance organizzativa di Area denominato "Riduzione del tempo medio di pagamento", soprattutto la componente docenti ha espresso insoddisfazione circa i tempi di acquisto di beni e servizi, chiedendone la diminuzione
- il [Centro di Sostenibilità e Transizione Ecologica di Ateneo](#) offre un nutrito insieme di attività, corsi formazione e ricerca ed eventi di terza missione ma, probabilmente, sono scarsamente percepiti dagli stakeholder interni, tanto che chiedono una maggiore diffusione delle informazioni riguardo alla sostenibilità ambientale ed energetica
- il tema della valutazione della prestazione è delicato e spesso oggetto di critica o insoddisfazione, la richiesta del personale tab si è concentrata soprattutto su una maggiore adeguatezza delle azioni correttive post-valutazione nel processo di valutazione del personale TAB
- le richieste di sostegno nella gestione delle pratiche amministrativo studentesche passano quasi totalmente per mezzi tecnologici (mail, chatbot, ticket OTRS), al tal riguardo però è emersa la necessità maggiore semplificazione e chiarezza nelle operazioni di segreteria on-line
- la richiesta da parte degli studenti di maggiore adeguatezza dell'arredo, delle sedie e dei banchi delle aule didattiche



## 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 GP2023-24, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- PNRR 2023/24 e impatti sui servizi amministrativo-gestionali
- Analisi di Bilancio 2017-2022

### Il laboratorio PNRR 2023/24

#### ATTIVITA' SVOLTE

Nel corso del 2024, in continuità con il 2023, le attività che hanno visto coinvolto lo scrivente Settore hanno riguardato, principalmente, due macro-tipologie di attività. La prima è la gestione finanziaria dei progetti con relativi storni, gli impegni di spesa per gli acquisti PNRR, la liquidazione delle fatture, la gestione del ciclo delle missioni e la consulenza per gli acquisti. La seconda riguarda le attività relative alla rendicontazione delle spese legate a personale, spese per acquisti e per missioni. Rispetto al 2023 si sono aggiunte le attività legate alla emissione e alla gestione dei bandi a cascata (BAC) relativa a 5 dei progetti gestiti per un totale di circa 10M€ nonché la consulenza ai Dipartimenti relative alle tematiche legate al PNRR. A tal proposito si sottolinea che le attività svolte sono state effettuate in sinergia e con il fondamentale supporto dei colleghi dell'Area Ricerca incaricati di collaborare con il Settore.

#### CRITICITA'

Con riferimento allo studio in oggetto, le criticità emerse (pag. 24) sono sostanzialmente tutte accoglibili e applicabili al contesto del nostro Ateneo. Si sottolinea in particolare la mancanza di competenze pregresse del personale, i continui cambiamenti nelle normative di riferimento. A questo si aggiunge le sistematiche e frenetiche richieste di proiezioni di spesa richieste dal MUR. Entrando più nel merito si è riscontrato:

- *"La mancanza di coordinamento/omogeneità delle procedure da seguire per i diversi progetti PNRR"*

I diversi HUB nati per coordinare le attività degli spoke hanno fornito, nel tempo, informazioni e consulenze non sempre omogenee a parità di investimento (IR, PE, CN o ECS)

- *"Difficoltà di formare personale acquisito per PNRR > grandi quantità di lavoratori non subito operativi e che richiedono formazione specifica"*

Le competenze pregresse acquisite nella rendicontazione di altre tipologie di finanziamento (PRIN, HORIZON, PON, etc) sono state poco utili nel gestire la rendicontazione dei progetti PNRR. Inoltre non erano disponibili corsi di formazione validi che erano in grado di formare il personale sulle tematiche relative al PNRR trattandosi di un argomento non ancora consolidato

- *"Rimodulazione delle procedure ad opera del Ministero > necessità di aggiornamento costante della documentazione"*

Le piattaforme ministeriali sulle quali effettuare la rendicontazione (ATWORK e GEA) sono state rese disponibili diversi mesi dopo l'avvio dei progetti e sono state oggetto di notevoli adeguamenti e correzioni nel corso del tempo. Allo stesso modo, la modulistica fornita nelle linee guida è stata oggetto di numerosi chiarimenti/FAQ su vari aspetti legati, ad esempio, ai principi cardine PNRR (es. principio DNSH, parità di genere) e altra documentazione da produrre informazioni quali titolarità aggiudicatario in fase di acquisto, spese ammissibili, etc.

#### PUNTI DI FORZA





Inoltre, si evince (pag. 25) come gli Atenei abbiano, in maggioranza, adottato un approccio centralizzato per la gestione dei progetti PNRR. Tale approccio, che nel nostro Ateneo ha comportato la centralizzazione degli acquisti PNRR presso l'Area Affari Generali e Centrale Acquisti e la gestione della rendicontazione a cura dello scrivente Settore, ha certamente comportato una omogeneità nella gestione dei processi nonché una economia di scala nell'utilizzo del personale. Si tratta di uno dei punti di forza sebbene la messa a regime di questi uffici abbia richiesto del tempo anche in ragione della mancanza di punti di riferimento certo nella normativa (linee guida), nelle indicazioni ministeriali e nella instabilità delle piattaforme del MUR legate alla rendicontazione (ATWORK e GEA). Più specificatamente:

- *Potenziamento delle attività di rendicontazione*

Le sfide introdotte dalle stringenti tempistiche di rendicontazione, quasi in tempo reale, hanno incrementato la competenza e la consapevolezza sulla necessità di una raccolta sistematica e organizzata delle informazioni finalizzato sia alla rendicontazione sia al monitoraggio dei processi collaterali (time sheet, acquisti, missioni, gestione dei budget).

- *Digitalizzazione delle procedure*

Alcuni dei processi legati alla gestione burocratici legati alla rendicontazione hanno subito un parziale processo di digitalizzazione (gestione del ciclo missione, gestione delle richieste di acquisto e banca dati degli acquisti). Il processo, tuttavia, non è completo e necessita di ulteriore spinta verso la convergenza e la digitalizzazione di tutti gli aspetti della gestione dei processi legati alla gestione, rendicontazione e monitoraggio dei processi.

Sempre in merito allo studio GP, relativamente agli impatti riscontrati (pagg. 26 e 27) non tutti quelli elencati sono riscontrabili nel nostro Ateneo. Va infine evidenziato come, in rapporto alla dimensione del totale dei progetti gestiti, appare insufficiente il numero di personale TAB (non ricercatore) reclutato specificatamente il che non consente di seguire in maniera ottimale tutti i processi coinvolti. Allo stesso modo, la mancanza di un audit interno specifico non ha consentito il miglioramento della qualità dei processi e una verifica alla rispondenza per i futuri controlli. In merito alla digitalizzazione dei processi sarebbe auspicabile un significativo incremento delle risorse dedicate allo sviluppo delle soluzioni realizzabili, anche in funzione del loro possibile mantenimento e utilizzo anche dopo il termine del PNRR.



## Laboratorio Bilanci 2017-2022

Nell'ambito del progetto Good Practice (GP), il team di lavoro di POLIMI graduate School of Management, per la prima volta, in modo sperimentale, ha analizzato i bilanci d'esercizio di Ateneo dal 2017 al 2023, all'interno del "Laboratorio bilancio" ponendosi come obiettivo di analizzare, anche attraverso indici, le principali fonti di finanziamento (proventi) e di utilizzo delle risorse (costi), per attivare una riflessione critica ed un confronto tra gli atenei ed evidenziare possibili margini di miglioramento della performance economico-finanziaria degli atenei.

Il Direttore Generale con provvedimento, di cui al prot. n. 49070 del 26/03/2024, ha costituito il Gruppo di lavoro per le attività inerenti alla partecipazione dell'Ateneo al progetto Good Practice 2023/2024, coordinato dal Dott. Salvatore Marcantonio e con il sottogruppo "analisi di bilancio", costituito dal Dott. Valerio Castiglia responsabile del "Settore Bilancio unico di Ateneo di previsione, di esercizio e consolidato" e dalla Dott.ssa Antonina Corleone responsabile dell'unità organizzativa "Bilancio unico di Ateneo di esercizio. Omogenea redazione".

In linea con le tempistiche del progetto, il già menzionato sottogruppo "analisi di bilancio" ha:

- effettuato una ricognizione dei dati di bilancio approvati dagli organi di governo dell'Università degli Studi di Palermo negli anni 2017-2022 e ha compilato gli schemi di bilancio (Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario), per esercizio, fornendo in data 29 marzo 2024 la documentazione richiesta. Ha inviato, ad integrazione, in data 25 settembre 2024, gli schemi del bilancio d'esercizio 2023;
- partecipato alle riunioni del 3 aprile, dell'11 giugno, del 1° ottobre e del 19 novembre nel corso del quale sono stati presentati i risultati finali nelle quattro dimensioni di analisi (Efficacia, Efficienza, PNRR e analisi bilanci) degli Atenei;
- compilato il Microsoft Form fornendo ulteriori informazioni e dati utili per il team di lavoro di POLIMI nel definire le effettive possibilità di sviluppo e le attività conclusive del laboratorio e ai principali outcome del progetto.

Il report finale, inviato all'Ateneo il 30 dicembre 2024, evidenzia il posizionamento dell'Ateneo nelle quattro dimensioni di analisi, tra cui la nuova dimensione denominata "Laboratorio Bilancio".

Dal punto di vista metodologico, il team di POLIMI, per garantire la massima omogeneità possibile dei dati di bilancio e per evidenziare i diversi risultati intermedi significativi, hanno adottato alcune riclassificazioni del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale. Nel Conto Economico la riclassificazione è ispirata al modello del "Valore della produzione e del Valore Aggiunto" con il calcolo del valore aggiunto, del margine operativo lordo, del risultato (operativo e straordinario) e del risultato d'esercizio. Mentre nello Stato Patrimoniale la riclassificazione è di "tipo funzionale" con il calcolo del capitale investito netto, posizione finanziaria netta e impieghi e patrimonio netto.

Dall'analisi dei proventi di Ateneo emerge che dal 2017 al 2023 i proventi sono cresciuti in linea con la crescita dei proventi dei Mega Atenei. In particolare, la voce che cresce maggiormente è quella dei contributi. Tale tendenza si conferma anche nel 2023 in linea con la composizione della quasi totalità degli altri Atenei come si evince nell'analisi comparativa.

Dall'analisi dei costi di Ateneo emerge che, dal 2017 al 2023 i costi mostrano una maggior tendenza alla crescita dal 2021 al 2023, soprattutto per quanto riguarda i costi del personale dipendente e non dipendente e i costi della gestione corrente. Tale incremento è dovuto ai reclutamenti (sia del personale docente che tecnico-amministrativo), all'acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali, ai trasferimenti ai partner di progetti coordinati per effetto della partecipazione a numerose progettualità, come il PNRR.

L'andamento del risultato d'esercizio risente delle variazioni subite dalle componenti dei proventi e dei costi e dal 2022 al 2023 cresce assestandosi, secondo il valore del Conto Economico nel 2023 ad € 27.323.488,89 rispetto ad € 25.860.628,37 del 2022.

Per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale, l'Ateneo è al settimo posto rispetto agli altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice con un valore totale nella composizione dell'attivo e del passivo pari ad € 872.694.280,41.

Nell'attivo si registra, dal 2017 al 2023, un incremento delle varie voci che lo compongono (immobilizzazioni, crediti, disponibilità liquide e altro) con una maggiore crescita, soprattutto, negli ultimi anni dei crediti e delle disponibilità liquide. Nel passivo si registra, dal 2017 al 2023, un incremento delle varie voci che, lo compongono (fondo di dotazione, patrimonio vincolato, patrimonio non vincolato, fondi rischi e oneri, ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti, risconti passivi per progetti e ricerche in corso) con una maggiore crescita, soprattutto negli ultimi anni, del patrimonio vincolato, dei contributi agli investimenti, dei risconti passivi per progetti e ricerche in corso. Tale crescita è frutto dei vincoli posti sul risultato d'esercizio per la finalizzazione delle risorse a specifiche attività e all'incremento dei finanziamenti ricevuti da terzi per opere, lavori e progetti di ricerca.

Dall'analisi di bilancio si evince che, la posizione dell'Ateneo è in linea con la posizione dei Mega Atenei in termini di andamento dei proventi e dei costi.



Il punto di forza dell'Ateneo è che l'incremento dei valori del risultato d'esercizio è stato registrato in quanto l'incremento dei proventi è riuscito ad assorbire l'incremento dei costi sia del personale che degli altri costi della gestione corrente. La criticità rilevata in tale analisi è la necessità di approfondire l'analisi sia economico che finanziaria/patrimoniale arricchendo i dati già esistenti con i dati relativi alla composizione del FFO, alla suddivisione dei crediti a medio e lungo termine dai crediti a breve termine e alla suddivisione dei costi per destinazione generati dalla contabilità analitica. L'implementazione del controllo di gestione, inoltre, genererà un flusso informativo, circa la destinazione delle risorse per attività e per missioni di Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) che, supporterà la governance nelle scelte e degli indirizzi politico-gestionali.