

**PROPOSTA PER IL PROGETTO GOOD PRACTICE****Anno 2023/24**

Gentile Direttore

questa breve nota vuole introdurre il progetto Good Practice per l'anno 2023/24. Il progetto ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere.

In questa edizione affronteremo temi nuovi e integreremo nelle analisi tradizionali, replicate ogni anno, alcuni temi indagati nei laboratori negli ultimi tre anni, connessi tra loro e ai processi da noi comparati: digitalizzazione e lavoro agile.

I temi nuovi dei laboratori sono stati invece profilati a valle della riunione finale e delle interlocuzioni avute con gli atenei, prima, durante e dopo la riunione stessa. I temi, dettagliati metodologicamente nel seguito del documento sono:

- **PNRR e impatto sui servizi amministrativo-gestionali.** L'analisi svolta nel Laboratorio PNRR 2023 ha messo in luce come le università si siano attrezzate per la gestione delle progettualità legate al PNRR, definendo uffici e strutture ad hoc, al fine di supportare in modo efficiente ed efficace gli stakeholder coinvolti, ma anche per mappare e gestire i rischi ad esso associato (finanziari ma non solo). Il laboratorio di questo anno vuole proseguire le evidenze emerse nel 2023, analizzando gli impatti del PNRR, in particolare sui servizi amministrativi e gestionali.
- **Analisi di bilancio 2017-2022.** Come è cambiato il bilancio degli atenei tra il 2017 e il 2022? Nel laboratorio si indagheranno le principali fonti di finanziamento (proventi) e l'utilizzo delle risorse (costi), anche ricorrendo all'analisi dei bilanci mediante indici. Obiettivo del laboratorio è favorire una riflessione critica e un confronto tra i responsabili dei servizi bilanci dei diversi atenei partecipanti, anche per evidenziare possibili margini di miglioramento della performance economico-finanziaria complessiva degli atenei.

Le presenze istituzionali alla riunione finale, insieme alla larghissima presenza di voi direttrici e direttori generali, ci ha gratificato e onorato. Ci spinge a mantenere anche quest'anno la continua e proficua relazione con CODAU e ANVUR. Su questo ringraziamo tutti voi e i vostri referenti per portare alla nostra attenzione, in modo tempestivo e costante, sinergie e punti chiave.

La descrizione di tutte le attività realizzate nell'ambito del progetto Good Practice è riportata di seguito, con un dettaglio delle fasi in cui si articola l'analisi, e le risorse richieste.

Al fine di avviare le attività, vi chiediamo gentilmente **una prima adesione informale entro il 15 gennaio 2024** rispondendo a Michela Arnaboldi ([michela.arnaboldi@polimi.it](mailto:michela.arnaboldi@polimi.it)).

Ringraziando per l'attenzione, colgo l'occasione per porgere un cordiale saluto e rimango a disposizione per qualsiasi ulteriore informazione.



---

Michela Arnaboldi  
Dipartimento di Ingegneria Gestionale - Politecnico di Milano  
Via Lambruschini, 4/B - 20156 Milano - Italy  
Tel. +39-02-23994069/7328  
Cell. +39-339-2761302  
E.mail: [michela.arnaboldi@polimi.it](mailto:michela.arnaboldi@polimi.it)



## 1. IL PROGETTO GOOD PRACTICE 2023/24

Il progetto Good Practice (GP) si articola in due parti:

1. GP tradizionale
2. Laboratori Sperimentali

### 1.1. GOOD PRACTICE TRADIZIONALE

La parte tradizionale di GP sarà basata su due aree di rilevazione: *costi/efficienza* e *customer satisfaction*:

- **Costi/efficienza:** il costo unitario dei servizi amministrativi è ormai una pratica consolidata all'interno del progetto Good Practice, anche se in continua trasformazione, e consente di quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi, i costi unitari e i FTE dedicati. La rilevazione 2023/24, come ogni anno, integrerà ove necessario la lista di servizi amministrativi e driver (ie output dei servizi) oggetto di indagine. Particolare attenzione sarà dedicata alla possibile integrazione delle attività legate al PNRR, come ad esempio rendicontazione e audit.
- **Customer satisfaction:** i dati forniti da questa indagine risultano particolarmente importanti per diversi usi (esterni ed interni) e la loro inclusione, per molti atenei, nei Piani della Performance. Le rilevazioni di CS saranno rivolte a tre categorie di stakeholder: (i) docenti, dottorandi, assegnisti (DDA), (ii) personale tecnico-amministrativo (PTA) e (iii) studenti. In aggiunta alla rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, un questionario relativo al benessere organizzativo è previsto per il personale tecnico-amministrativo. Nella rilevazione 2023/24, come ogni anno, i questionari saranno condivisi con i vostri referenti, per integrare eventuali elementi nuovi e ridurre elementi non più utili.

### 1.2. LABORATORI SPERIMENTALI

A fianco alle rilevazioni di efficacia ed efficienza, come anticipato nella premessa, GP affronterà due temi in modo approfondito con metodologie quali-quantitative. Di seguito si riportano i laboratori previsti:

- **PNRR e impatto sui servizi amministrativo-gestionali.**

L'obiettivo del laboratorio è quello di effettuare una comparazione delle azioni, sotto il profilo gestionale amministrativo, che gli Atenei parte di GP stanno implementando per far fronte alla prosecuzione, avvio e rendicontazione dei progetti PNRR nelle sue diverse declinazioni: borse di dottorato, centri nazionali di innovazione, partnerati estesi e altri finanziamenti.

Tutti i progetti avranno necessità di rendicontazione e project management, ma porranno gli atenei di fronte a nuovi rischi, esigenze di controllo e avvio dall'analisi degli impatti.

Il laboratorio analizzerà:

- La strategia complessiva e le priorità definite (e.g. efficienza, controllo costi, monitoraggio rischi) nella gestione dei progetti PNRR
- Le soluzioni organizzative adottate dagli atenei, sia in termini di posizionamento organizzativo che di loro consistenza e risorse.
- L'outsourcing di alcune attività e le ragioni delle scelte (e.g. specializzazione di società esterne, indipendenza)
- I sistemi di reporting e di misurazione degli impatti dei progetti PNRR
- Le prospettive di gestione dei servizi amministrativi-gestionali post-PNRR

Metodologicamente il laboratorio sarà così articolato:

- Analisi qualitativa, tramite interviste al Direttore Generale e ai responsabili degli uffici preposti alla gestione delle progettualità legate al PNRR, finalizzata a mappare lo stato dell'arte rispetto a strategie, configurazioni organizzative, vincoli e criticità legati alla gestione del PNRR
- Analisi quantitativa dei dati rilevanti a comprendere l'impatto del PNRR sulle attività amministrative degli atenei
- Comparazione dei dati e confronto con i referenti dei gruppi di lavoro

- **Analisi di bilancio 2017-2022: Un Approccio Approfondito nel Laboratorio Sperimentale**

Il laboratorio si dedica all'analisi comparativa dei bilanci degli atenei nel periodo 2017-2022. L'obiettivo è esaminare come si sono evoluti i bilanci in termini di fonti di finanziamento e modalità di spesa, con un particolare focus sulle performance economico-finanziarie.

Gli obiettivi specifici sono:

1. Favorire la Riflessione Critica: Incoraggiare un dibattito costruttivo tra i responsabili dei servizi di bilancio degli atenei, promuovendo una maggiore comprensione delle strategie finanziarie adottate.
2. Confronto e Benchmarking: Creare un forum per il confronto tra gli atenei, permettendo loro di identificare best practices e aree di potenziale miglioramento.
3. Delineare proposte per il Miglioramento della Performance: Sviluppare raccomandazioni per ottimizzare la gestione finanziaria, con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità economica a lungo termine degli atenei.

Attraverso queste attività, il laboratorio aspira a contribuire significativamente alla comprensione e al miglioramento della gestione finanziaria nel settore dell'istruzione superiore, fornendo strumenti e conoscenze preziose per gli atenei partecipanti.

I passi del laboratorio sono:

- Analisi Dettagliata delle Fonti di Finanziamento: Indagheremo le varie fonti di proventi degli atenei, come finanziamenti statali, fondi europei, donazioni private e entrate da servizi offerti. Questo aiuterà a comprendere le dinamiche di finanziamento nell'ambito dell'istruzione superiore.
- Esame dell'Utilizzo delle Risorse: Approfondiremo come gli atenei hanno impiegato le loro risorse, analizzando la distribuzione dei costi in aree come ricerca, insegnamento, infrastrutture e servizi agli studenti.
- Applicazione di Indici di Bilancio: Utilizzeremo indici finanziari specifici per valutare l'efficienza e l'efficacia della gestione finanziaria degli atenei. Questi includeranno indici di liquidità, solvibilità, e rendimento degli investimenti.

## 2. LE FASI OPERATIVE

Il nuovo ciclo del progetto Good Practice sarà avviato a gennaio 2024 e si concluderà a dicembre 2024.

La tabella di seguito riporta le fasi del progetto.

Periodo	Attività
<b>Gennaio 2024 - Febbraio 2024</b>	Condivisione dei protocolli di efficienza ed efficacia, e di specifica per i laboratori
<b>Gennaio - Marzo 2024</b>	Rilevazione Efficacia percepita personale docente e tecnico amministrativo
<b>Marzo 2024 Maggio 2024</b>	Rilevazione di costi e efficienza
	Raccolta dati per laboratori
	Rilevazione benessere organizzativo
<b>Aprile 2024 - Giugno 2024</b>	Rilevazione Efficacia percepita studenti

<b>Settembre 2024</b>	Invio dati preliminari per rilevazioni/analisi interne
<b>Novembre/Dicembre 2024</b>	Riunione plenaria finale e report finale

Saranno inoltre organizzate riunioni operative lungo tutto il progetto, come svolto e apprezzato negli ultimi anni.

### 3. RISORSE E GRUPPO DI RICERCA

Il progetto prevede una durata di 12 mesi. Le risorse richieste sono di 8.000 € + IVA.

Il gruppo di ricerca sarà coordinato da Michela Arnaboldi (professoressa ordinaria presso DIG - Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG) del Politecnico di Milano) e prevede il coinvolgimento di Tommaso Agasisti (professore ordinario presso DIG), Deborah Agostino (professoressa associata presso DIG), Mara Soncin (ricercatrice presso DIG) e di quattro ricercatori junior.

### 4. ADESIONE

Al fine di avviare le attività, vi chiediamo gentilmente **una prima adesione informale entro il 15 gennaio 2024** rispondendo a Michela Arnaboldi ([michela.arnaboldi@polimi.it](mailto:michela.arnaboldi@polimi.it)).