



Progetto Good Practice Edizione 2017

Politecnico di MILANO



Indice

INTRODUZIONE

- Executive summary 3

RISULTATI

- Il Cruscotto dei Servizi Amministrativi 4
- Efficienza: La distribuzione delle Risorse sui Servizi Amministrativi 5
- La percezione dei servizi 6
- Laboratorio Piano della Performance 10
- Laboratorio Coinvolgimento degli Utenti 14
- Laboratorio Digital Learning 20

ALLEGATI

- Tassi di risposta questionari CS 26
- Protocollo efficienza 28
- Team di lavoro 29
- Good Practice 2017: Atenei e Scuole partecipanti 30

Executive Summary

- Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università.
 - L'edizione GP 2017 è stata caratterizzata da tre aree di analisi:
 1. **Costi ed efficienza.** Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.
 2. **Customer Satisfaction (CS).** La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:
 - il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
 - il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
 - gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.
 - Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo.
 3. **Laboratori sperimentali.** In continuità con la precedente edizione del progetto, i Laboratori di GP2017 hanno riguardato il Piano della Performance ed il Digital Learning. L'obiettivo del laboratorio sul Piano della Performance è stato quello di analizzare il grado di coerenza tra il processo di budgeting e il Piano della Performance, mentre il laboratorio Digital Learning si è focalizzato sull'analisi delle principali esperienze in fatto di Massive Online Open Courses (MOOCs). All'interno del Laboratorio sul Piano della Performance, inoltre, è stato introdotto un focus relativo al coinvolgimento degli utenti (studenti) nella progettazione/fornitura dei servizi.
-

Il Cruscotto di Sintesi dei Servizi Amministrativi

Servizio	Incidenza	Costo unitario	MEDIA costo unitario (Benchmark)	Scostamento costo unitario %	CS [1-6]	MEDIA CS complessiva (Benchmark)	Scostamento CS %
Supporto tecnico ricerca	14.52%						
Didattica	8.79%	90.68 €	157.43	-42.40%	3.87	3.87	0.14%
Sistemi informativi	8.71%	883.06 €	860.43	2.63%	3.93	3.95	-0.47%
Servizi gen e logistici	7.28%	7.95 €	17.66	-54.96%	3.65	3.78	-3.61%
Contabilità	6.96%	3.96 €	6.95	-43.04%		3.98	
Personale	6.94%	703.96 €	884.02	-20.37%	4.12	4.00	2.97%
Biblioteche	5.58%	48.72 €	119.68	-59.29%	4.49	4.50	-0.42%
Ricerca	4.59%	14.64 €	41.89	-65.06%	4.34	3.93	10.52%
Affari legali	4.46%	785.70 €	863.21	-8.98%			
Comunicazione	4.29%	434.64 €	467.05	-6.94%	3.83	3.72	3.04%
Approvvigionamenti	4.10%	24.67 €	80.79	-69.47%			
Edilizia_costruito	3.70%	4.04 €	3.53	14.23%			
Pianificazione	3.56%	2.02 €	3.33	-39.23%			
Post-laurea	3.19%	415.17 €	738.99	-43.82%			
Internaz. Studenti	2.88%	146.35 €	226.97	-35.52%			
Orientamento uscita	1.39%	50.10 €	108.34	-53.75%			
Internaz. docenti	1.30%	1,358.02 €	11,344.07	-88.03%			
Edilizia_nuovo	1.26%						
Orientamento entrata	1.24%	39.06 €	143.41	-72.76%			
Alloggi e mensa	1.15%						
Qualità e accreditamento	1.14%						
Borse di studio	0.94%	69.06 €	188.43	-63.35%			
Welfare	0.79%	138.96 €	102.55	35.50%			
Musei	0.67%	223.74 €	94.70	136.27%			
TTO	0.59%						

Il cruscotto riporta il posizionamento dell'ateneo/scuola rispetto all'efficienza e all'efficacia dei servizi. Per ogni servizio si riporta:

- l'**incidenza** (costo servizio / costi amministrativi)
- Il **costo unitario** (in allegato il dettaglio sui driver utilizzati per il calcolo)
- Il **costo medio unitario** e lo **scostamento dalla media** per l'ateneo/scuola
- Il punteggio di **customer satisfaction** (CS)
- La **media della CS** rispetto a quel servizio e lo **scostamento dalla media** per l'ateneo/scuola.

Le celle **verdi** indicano una performance superiore alla media (costo unitario sotto media e CS sopra media) mentre le celle **rosse** evidenziano performance inferiori alla media (costo unitario sopra media e CS sotto media).

Efficienza: La distribuzione delle Risorse sui Servizi Amministrativi

Costo totale

45.28M€

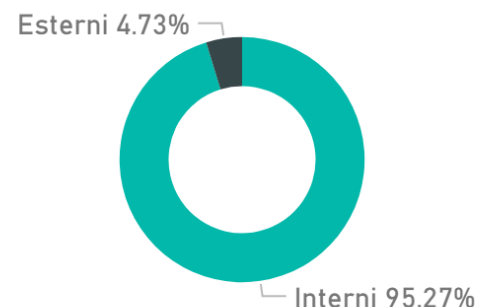
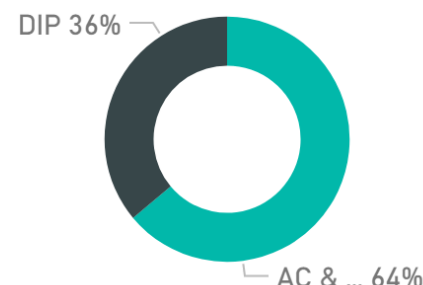
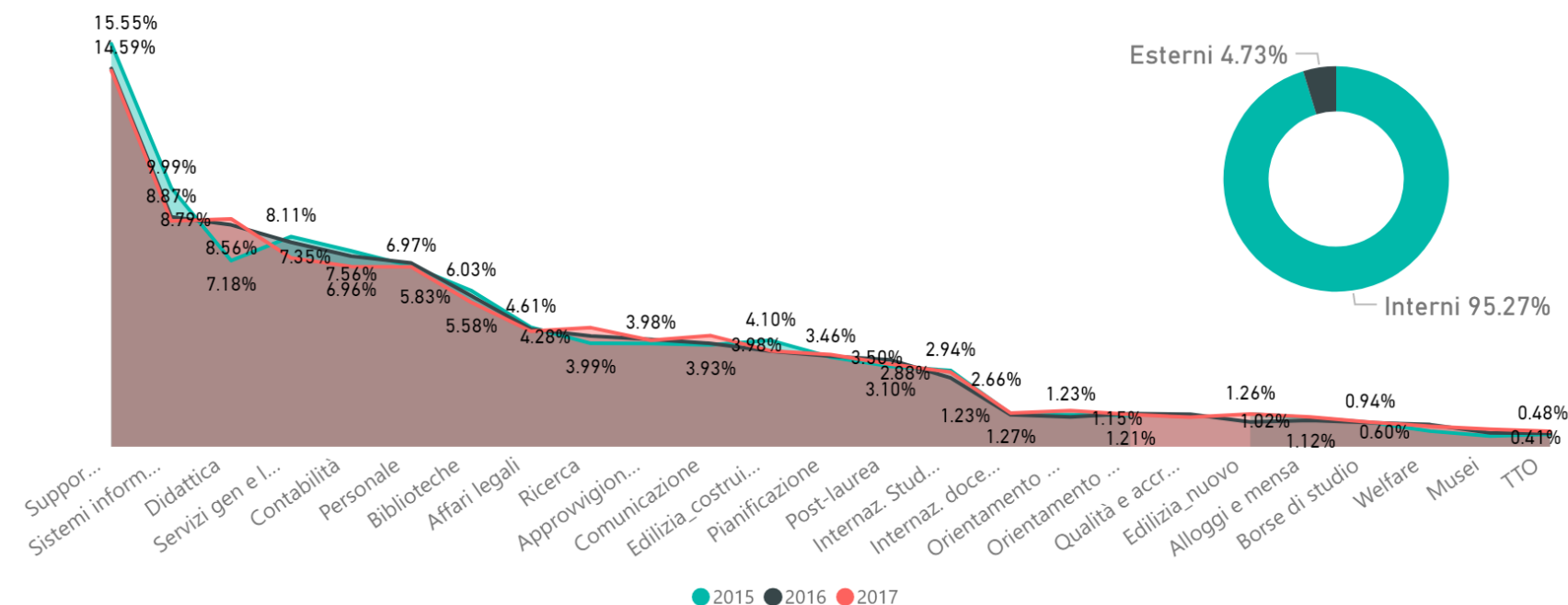
Numero di FTE

1,183

Costo per FTE

38,282 €

Incidenza costo

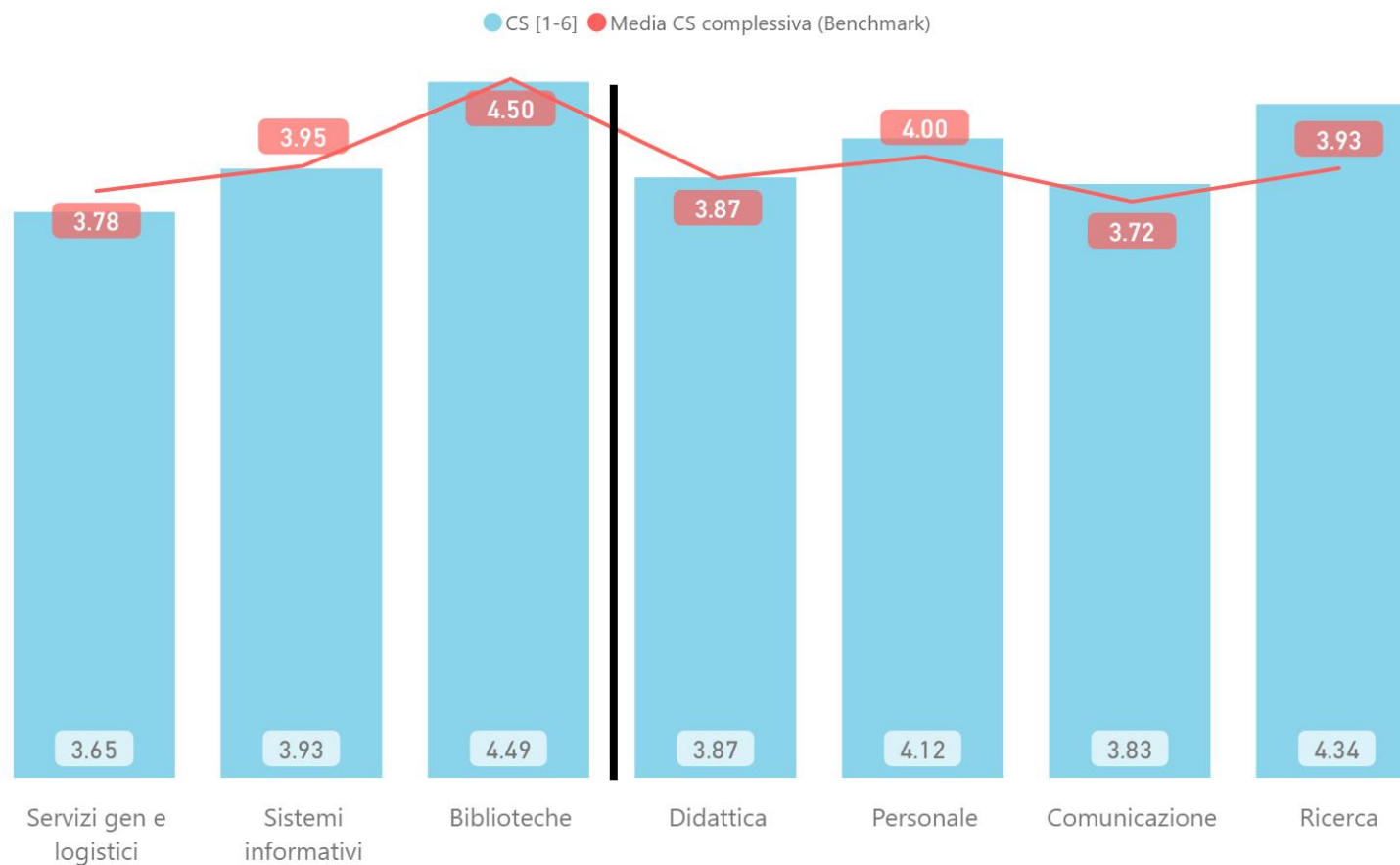


Il grafico ad area mostra in ordine decrescente l'incidenza dei costi dei singoli servizi e riporta i dati delle ultime tre rilevazioni (laddove disponibili).

In riferimento alla rilevazione GP2017 il cruscotto riporta:

- il **costo totale** del personale (personale dipendente, collaboratori e servizi);
- il **numero di FTE**, riferito al solo personale dipendente
- Il **costo per FTE** calcolato dividendo il costo del personale dipendente per il numero di FTE
- Il **livello di accentramento**, ovvero l'incidenza dei costi dell'amministrazione centrale (AC e altri centri) rispetto a quelli dei dipartimenti (DIP).
- L'**incidenza del costo personale interno** sul costo totale

La Percezione dei Servizi: Benchmark Esterno



Il grafico riporta il **posizionamento dell'ateneo nei servizi oggetto di indagine di *customer satisfaction*** e riporta in azzurro la performance dell'ateneo, in rosso la media di riferimento per gli atenei (aggregata per DDA, PTA e studenti).

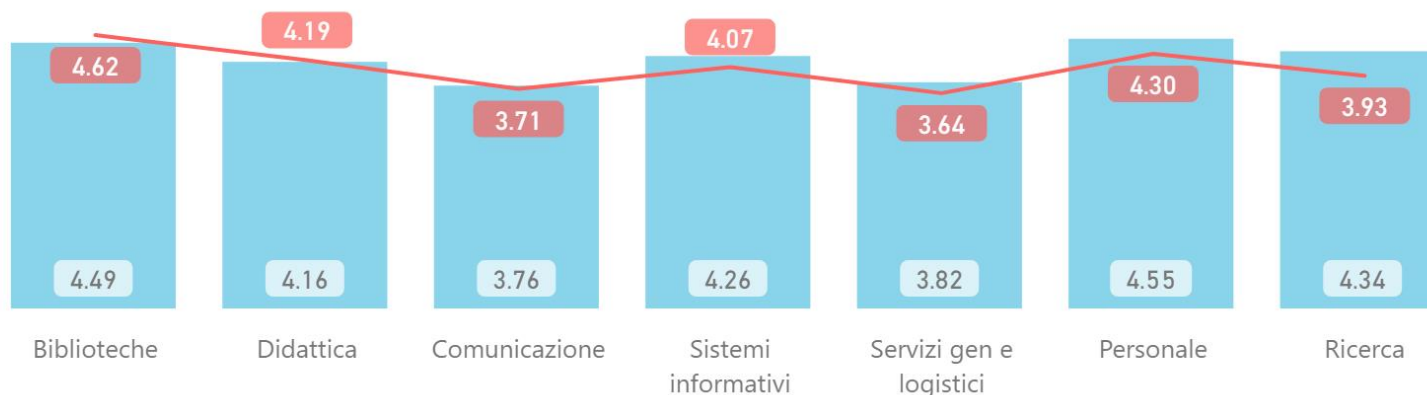
I servizi alla sinistra della barra verticale sono quelli per cui la soddisfazione percepita è inferiore rispetto alla media degli atenei, come si evidenzia per servizi generali e, limitatamente, per sistemi informativi e biblioteche.

Quelli alla destra mostrano invece performance superiore alla media, con il supporto alla ricerca che mostra lo scostamento positivo più considerevole.

La Percezione dei Servizi: Benchmark Esterno – DDA e PTA

DDA

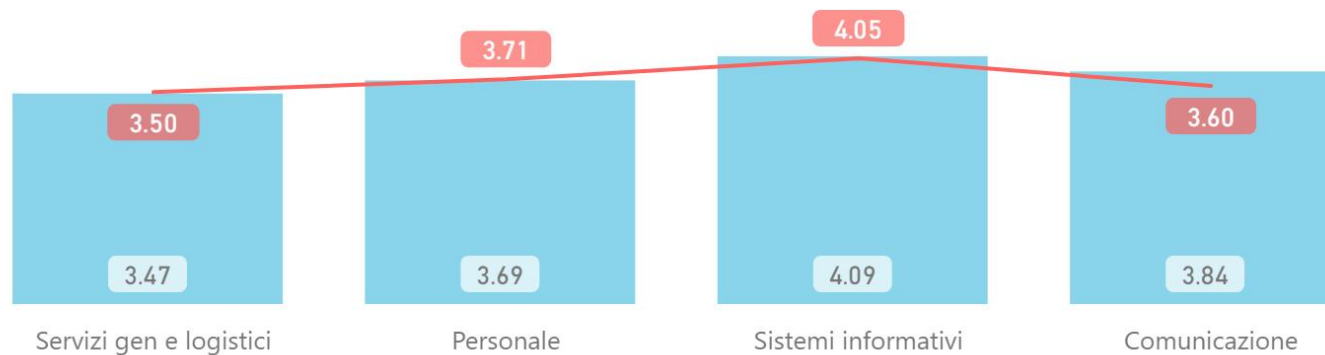
● CS [1-6] ● Media CS complessiva (Benchmark)



Il grafico riporta il **posizionamento dell'ateneo nei servizi rivolti a DDA (in alto) e PTA (in basso)** e riporta in azzurro la performance dell'ateneo, in rosso la media di riferimento.

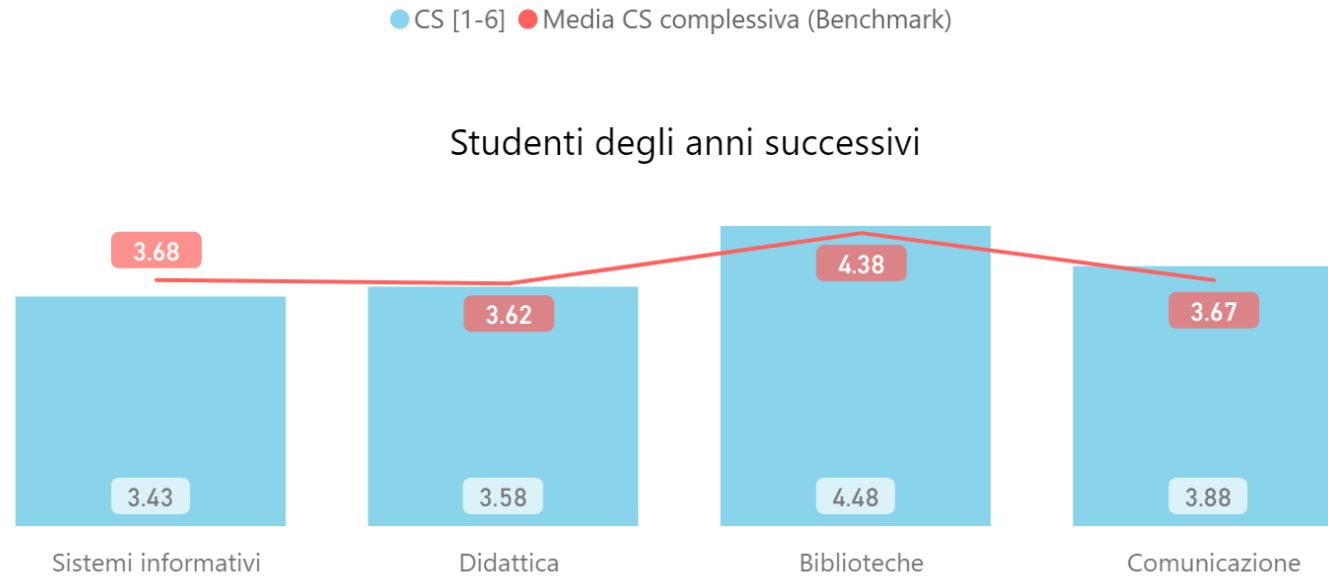
Per quanto riguarda i DDA, solo i servizi bibliotecari ed il supporto alla didattica riportano CS inferiore alla media. In tutti gli altri casi, la soddisfazione riportata è superiore alla media degli atenei.

PTA



Per quanto riguarda i PTA, i servizi generali e la gestione del personale mostrano alcune criticità, mentre i sistemi informativi e la comunicazione riportano prestazioni superiori alla media.

La Percezione dei Servizi: Benchmark Esterno - Studenti

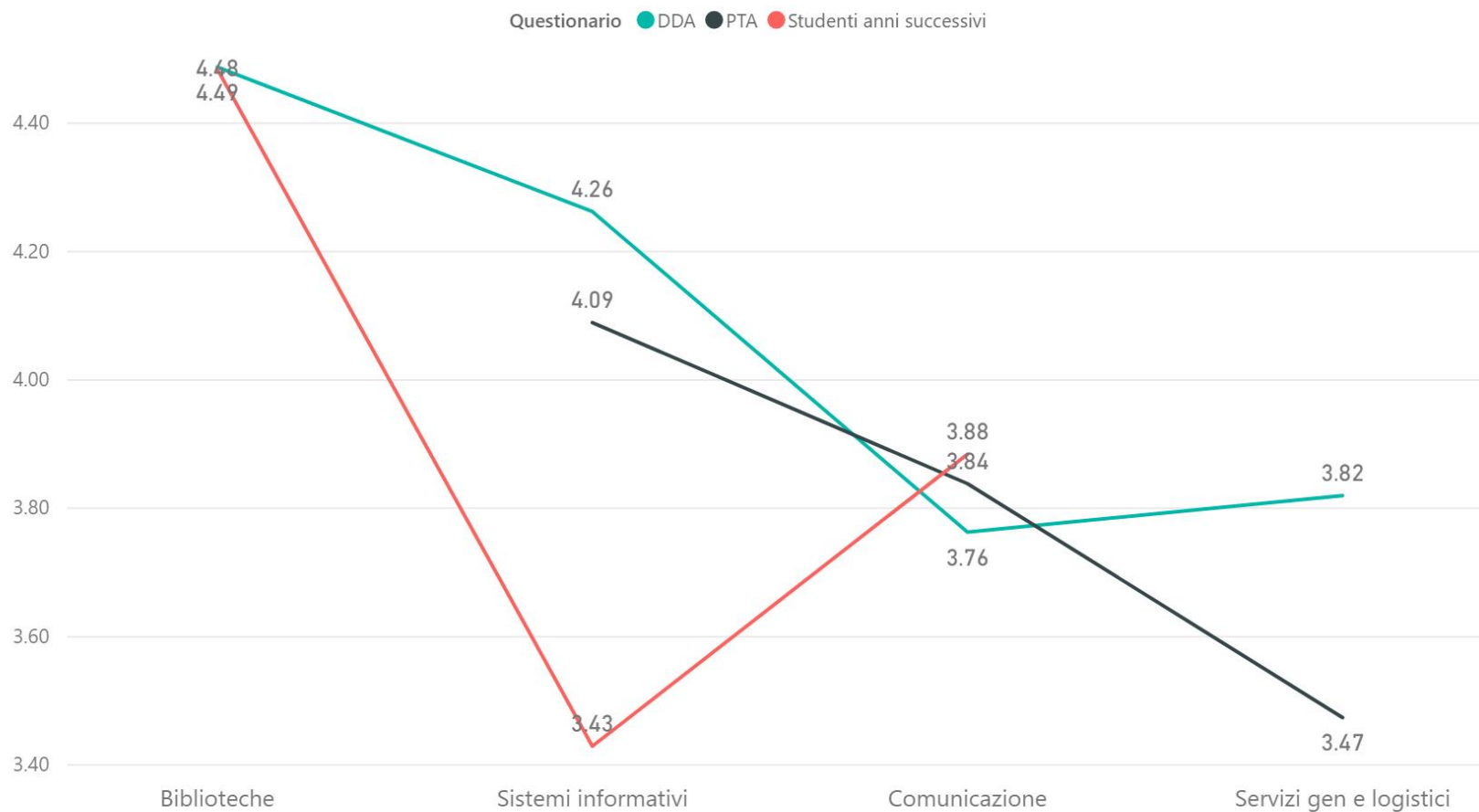


Il grafico riporta il **posizionamento dell'ateneo nei servizi rivolti agli studenti degli anni successivi al primo (in basso)** e riporta in azzurro la performance dell'ateneo, in rosso la media di riferimento.

Il confronto con il valore di benchmark mostra prestazioni inferiori alla media degli atenei per sistemi informativi e segreterie didattiche.

Al contrario, servizi bibliotecari e comunicazione mostrano CS superiore alla media degli atenei.

La Percezione dei Servizi: Benchmark Interno



Confrontando la **percezione degli stakeholder nei servizi comuni** (quali sistemi informativi, comunicazione, servizi generali e biblioteche), si nota come non vi sia una categoria particolarmente critica in tutti i servizi confrontabili.

Infatti, gli studenti risultano maggiormente critici nei sistemi informativi, mentre il personale TA risulta maggiormente insoddisfatto nei servizi generali e logistici. Nei restanti servizi la variabilità tra stakeholder è molto limitata.

Laboratorio Piano della Performance: Introduzione

L'obiettivo

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di analizzare **l'integrazione tra Piano della Performance e processo di Budgeting**.

Data la complessità del processo di budgeting, tale processo ha rappresentato il punto di partenza per analizzare l'integrazione con il ciclo del piano della performance.

La metodologia

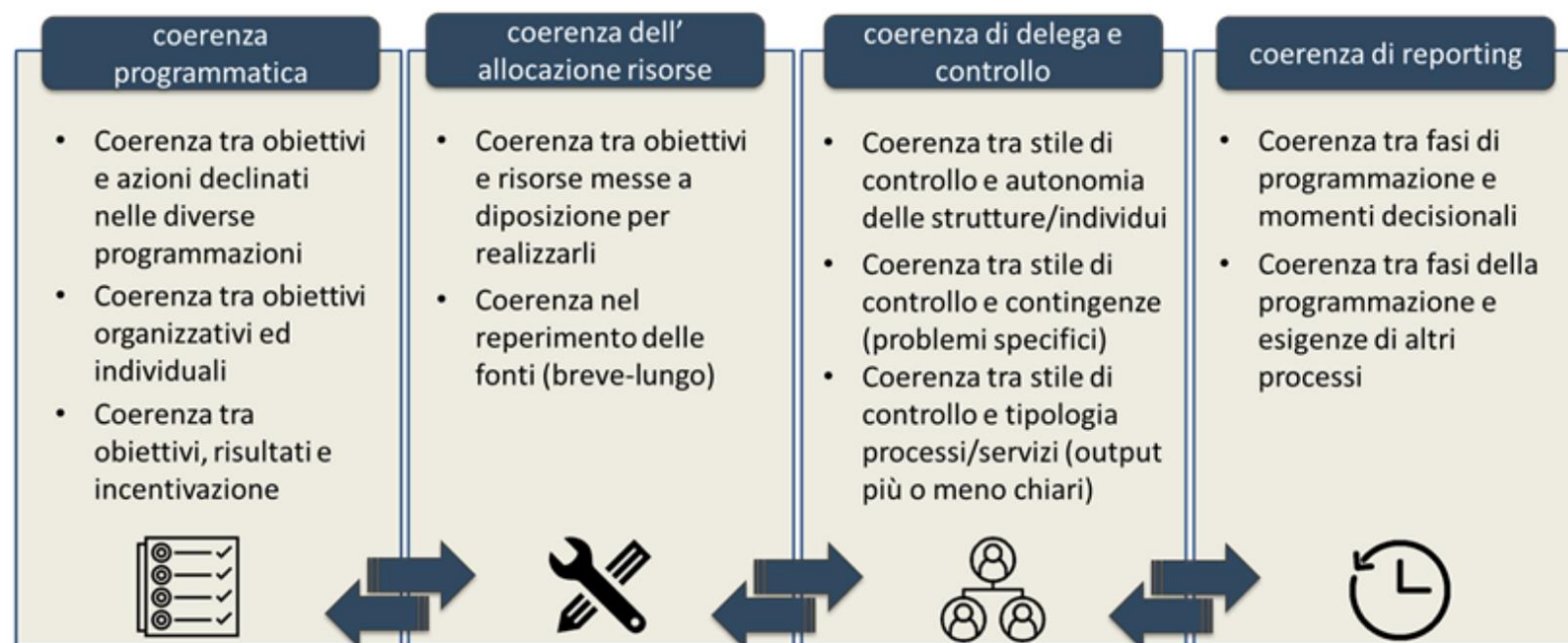
Al fine di perseguire l'obiettivo del laboratorio, sono stati analizzati due casi:

- il caso dell'Università di Bologna
- il caso del Politecnico di Milano

Il **caso dell'Università di Bologna** ha fornito la possibilità di analizzare e mappare il processo di budgeting in uno dei casi di massima complessità. L'Università di Bologna rappresenta infatti uno degli atenei con più alto numero di studenti iscritti e ampia offerta formativa. Attraverso le interviste ai referenti delle aree coinvolte (Area Bilancio, Area Gestione del Personale ed Area Programmazione e Valutazione) e l'analisi del materiale documentale, è stata realizzata la mappatura di dettaglio del processo di budgeting. La mappatura ha fornito una rappresentazione schematica ed informativa del processo, che è stata funzionale all'analisi dell'integrazione con il ciclo del piano della performance. Il risultato di tale analisi è stata l'elaborazione di un framework, composto da quattro «dimensioni di coerenza». Lo studio del caso ha infatti fatto emergere come forme di coerenza tra il processo di budgeting e il ciclo della performance possano verificarsi, senza che si operi una vera e propria integrazione dei due processi.

Durante la seconda parte del laboratorio, è stato analizzato il **caso del Politecnico di Milano**. Lo studio di una realtà diversa da quella dell'Università di Bologna è stata necessaria per validare il framework e identificare diversi casi di applicazione delle quattro dimensioni di coerenza. Analogamente al caso dell'Università di Bologna, è stato analizzato il materiale documentale e interviste ai referenti delle aree di pertinenza.

I risultati: le 4 Dimensioni di «coerenza»



Il framework è identificato dalle **quattro dimensioni coerenza**:

- Coerenza programmatica
- Coerenza dell'allocazione delle risorse
- Coerenza di delega e controllo
- Coerenza di reporting

La modalità attraverso cui tali dimensioni sono ricercate e l'intensità con cui vengono raggiunte, dipende dalla realtà in cui sono attuate. Non esiste infatti un modello migliore in assoluto.

L'immagine nel riquadro a sinistra descrive le quattro dimensioni, riportando le caratteristiche che le rappresentano, in termini generali. Nelle pagine seguenti, invece, il framework sarà descritto con maggiore dettaglio, utilizzando l'esempio dei casi analizzati, l'Università di Bologna e il Politecnico di Milano.

I risultati: I casi UniBo e PoliMi

Coerenza Programmatica:

UniBo:

Si verifica una coerenza tra obiettivi e programmazione. L'allineamento avviene in fase di definizione delle linee programmatiche di Budget. Infatti, le linee programmatiche vengono riviste sulla base del piano strategico, assicurando un livello adeguato di coerenza. Non avviene, invece, un allineamento tra obiettivi e programmazione del personale.

PoliMi

L'allineamento tra gli obiettivi strategici e il budget avviene esplicitamente ed è espresso in modo formale all'interno di un capitolo dedicato del Piano Integrato. Gli obiettivi vengono tradotti in termini di risorse finanziarie. Non avviene, infine, un allineamento puntuale tra obiettivi e programmazione del personale.

Coerenza dell'allocazione delle risorse:

UniBo:

Si verifica una coerenza tra gli obiettivi raggiunti e le risorse impiegate. In particolare, le aree centrali compilano la matrice obiettivi-risorse impiegate, che in fase di negoziazione influisce sulla determinazione del budget dell'anno $x+1$. Avviene quindi una verifica a valle delle risorse impiegate rispetto agli obiettivi.

PoliMi

Gli obiettivi proposti vengono tradotti in effetti sul budget. Avviene, infatti, una valutazione a monte tra gli obiettivi e le risorse. Tale valutazione supporta la fase successiva di selezione degli obiettivi. Infine, avviene una verifica a valle degli scostamenti tra obiettivi e operato, ma non vi è una correlazione diretta con le assegnazioni dell'anno successivo.

Coerenza di delega e controllo:

UniBo:

Il diverso grado di autonomia tra dipartimenti e aree centrali determina due procedure diverse in fase di definizione del budget. Per le aree centrali, la dotazione è determinata attraverso una negoziazione tra dirigenti e delegato al bilancio; mentre, per i dipartimenti, la dotazione è determinata attraverso criteri prestabiliti.

PoliMi

Anche nel caso di PoliMi, il diverso grado di autonomia tra dipartimenti e aree centrali determina procedure diverse in fase di definizione del budget. Tuttavia, l'autonomia dei dipartimenti può portare ad una programmazione poco accurata, sulla base dello storico. Identificata tale criticità, l'Ateneo prevede in futuro un maggior coinvolgimento dei dipartimenti sulla programmazione dell'autofinanziamento. Inoltre, si verifica una differenza di processo per l'area ICT, rispetto alle altre aree centrali. Tale differenza è imposta da una diversa natura, più reattiva, dell'area ICT.

Coerenza dell'allocazione delle risorse:

UniBo:

Si verifica una coerenza tra fasi di programmazione e momenti decisionali. Infatti, l'assegnazione delle dotazioni avviene con tempistiche antecedenti ai momenti decisionali. In questo modo, i diversi attori possono prendere decisioni coerentemente alle risorse a disposizione. Tale coerenza è stata raggiunta grazie ad una riprogettazione mirata del processo di budgeting.

PoliMi

Si verifica una coerenza tra fasi di programmazione e momenti decisionali. La definizione del budget avviene prima dell'inizio dell'anno. La condivisione e la raccolta delle proposte di obiettivi futuri avviene in modo continuo durante l'anno ed è definita nel momento dell'assegnazione del budget.

I risultati: I casi a confronto

	Elementi in comune	Elementi specifici UniBo	Elementi specifici Polimi
Coerenza programmatica	Coerenza tra obiettivi e risorse umane non esplicitata	Punto di partenza: il budget	Punto di partenza: gli obiettivi
Coerenza dell'allocazione risorse		Ricerca della coerenza in fase di valutazione in corso d'anno	Ricerca della coerenza in fase di programmazione
Coerenza di delega e controllo	Diversa autonomia tra dipartimenti e aree centrali		Differenze tra aree centrali
Coerenza di reporting	Assegnazione delle risorse avviene con tempistiche antecedenti ai momenti decisionali		Assegnazione degli obiettivi concomitante con le assegnazioni di budget

La tabella riassume gli elementi in comune e le differenze tra i due casi analizzati.

Come si evince dalla tabella, i due atenei raggiungono una coerenza tra il processo di budgeting e il ciclo della performance in modo differente. Infatti, le quattro dimensioni di coerenza si verificano in entrambi i casi, ma sono adattate alle singole caratteristiche e agli obiettivi specifici delle due realtà.

Laboratorio Coinvolgimento degli Utenti: Introduzione

L'obiettivo

L'obiettivo del laboratorio Coinvolgimento Utenti è analizzare le pratiche degli Atenei in termini di **coinvolgimento degli studenti nel miglioramento o nella progettazione dei servizi** di supporto.

Il laboratorio si colloca all'interno del laboratorio Piano della Performance il cui legame è identificato dal decreto D. Lgs. N. 150, "decreto Brunetta", in materia di misurazione e valutazione della performance delle Pubbliche Amministrazioni. In particolare, il decreto esplicita l'importanza di supportare il coinvolgimento e la partecipazione degli utenti finali in fase di valutazione e validazione.

La metodologia

La metodologia di lavoro si è sviluppata attraverso tre fasi principali.

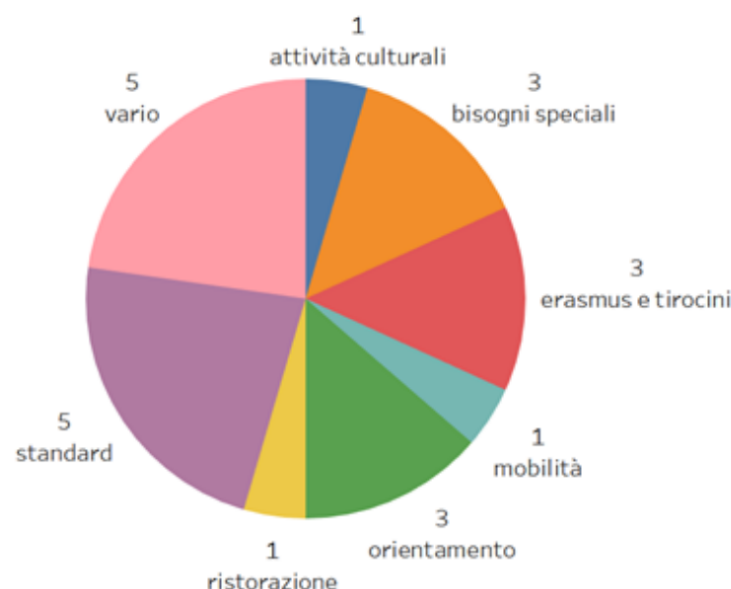
- **Fase di Raccolta dati.** La prima fase ha avuto la finalità di raccogliere le informazioni sulle pratiche di coinvolgimento degli studenti nella progettazione e miglioramento dei servizi, all'interno degli atenei italiani. Gli atenei partecipanti attivamente al laboratorio hanno segnalato le iniziative più significative, fornendone una descrizione dettagliata.
- **Fase di Analisi delle iniziative.** Sulla base delle informazioni raccolte, sono state analizzate le ventidue iniziative segnalate dagli atenei. Il primo risultato dell'analisi è stato l'individuazione di un framework di riferimento, attraverso cui esaminare le iniziative di coinvolgimento degli studenti.
- **Presentazione dei casi di interesse.** Parte del lavoro del laboratorio è stato finalizzato a far emergere le pratiche di coinvolgimento degli studenti nella progettazione e miglioramento dei servizi. La presentazione finale di Good Practice, tenutasi il 13 novembre, è stata occasione per la presentazione di due casi, tra le iniziative più significative. I casi sono stati presentati direttamente dai referenti di tali iniziative all'interno dei due atenei (IUAV e Politecnico di Milano).

I partecipanti e le iniziative

Gli atenei partecipanti all'iniziativa e il numero di iniziative proposte

BOLOGNA	CASSINO	FERRARA	IUAV	PERUGIA	POLIMI	SALERNO	SISSA	TORINO	UDINE
2	1	1	2	4	4	2	1	1	4

- **Attività culturali**
- **Servizi per bisogni speciali** (es: assistenza disabili, supporto psicologico)
- **Servizi di Erasmus e tirocini curriculari**
- **Servizi di mobilità e trasporti** (es: bike sharing etc.)
- **Servizi di orientamento** (es: welcome-day, immatricolazione)
- **Servizi di ristorazione** (mense e ristoranti convenzionati)
- **Servizi standard** (es: segreteria studenti)
- **Servizi vari** (in cui il coinvolgimento non è legato specificatamente ad un solo servizio)



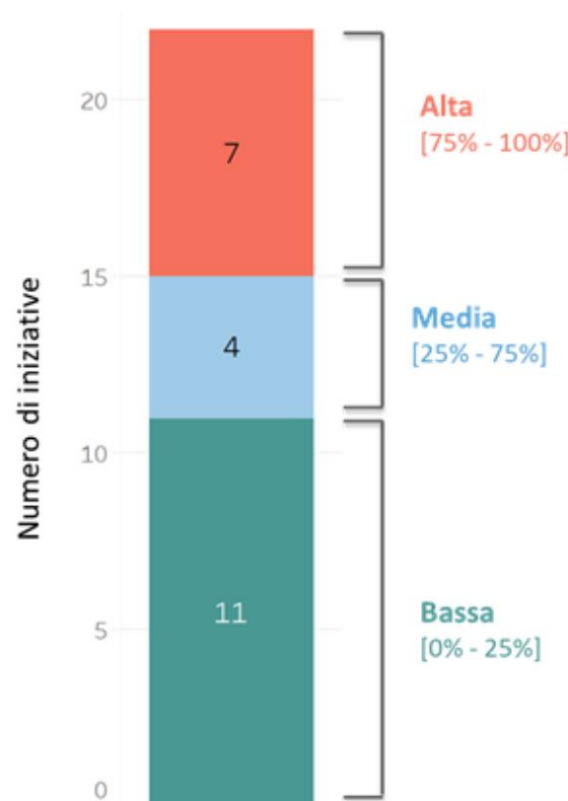
Gli atenei che hanno partecipato attivamente al laboratorio sono 10. In totale, gli atenei hanno segnalato **22 iniziative**. Il primo grafico nel riquadro a sinistra rappresenta gli atenei partecipanti e il relativo numero di iniziative proposte.

Le iniziative proposte si riferiscono ad un **gruppo eterogeneo di servizi**. Sono state infatti individuate otto principali tipologie di servizi.

Il grafico in basso nel riquadro a sinistra mostra la suddivisione delle iniziative, rispetto alle otto tipologie di servizi. Come si evince dal grafico, un numero significativo di iniziative non è identificata da un singolo servizio, ma tali iniziative si rivolgono a molteplici servizi (categoria «servizi vari»). Con pari numerosità, sono rappresentate nel grafico le iniziative che si riferiscono ai servizi standard di ateneo; ovvero i servizi a cui si interfacciano tutti gli studenti. Sono frequenti anche le iniziative che si riferiscono a servizi di orientamento; servizi Erasmus e di tirocini; e servizi di assistenza agli studenti con bisogni speciali.

Il Framework: Copertura dell'utenza

$$\text{Copertura} = \frac{\text{\# Studenti Coinvolti}}{\text{\# Utenti del servizio}}$$



Il primo risultato dell'analisi delle iniziative è l'individuazione di un **framework** di riferimento, in grado di far emergere le peculiarità e le caratteristiche comuni dei processi di coinvolgimento all'interno degli atenei. Il framework si compone di due dimensioni.

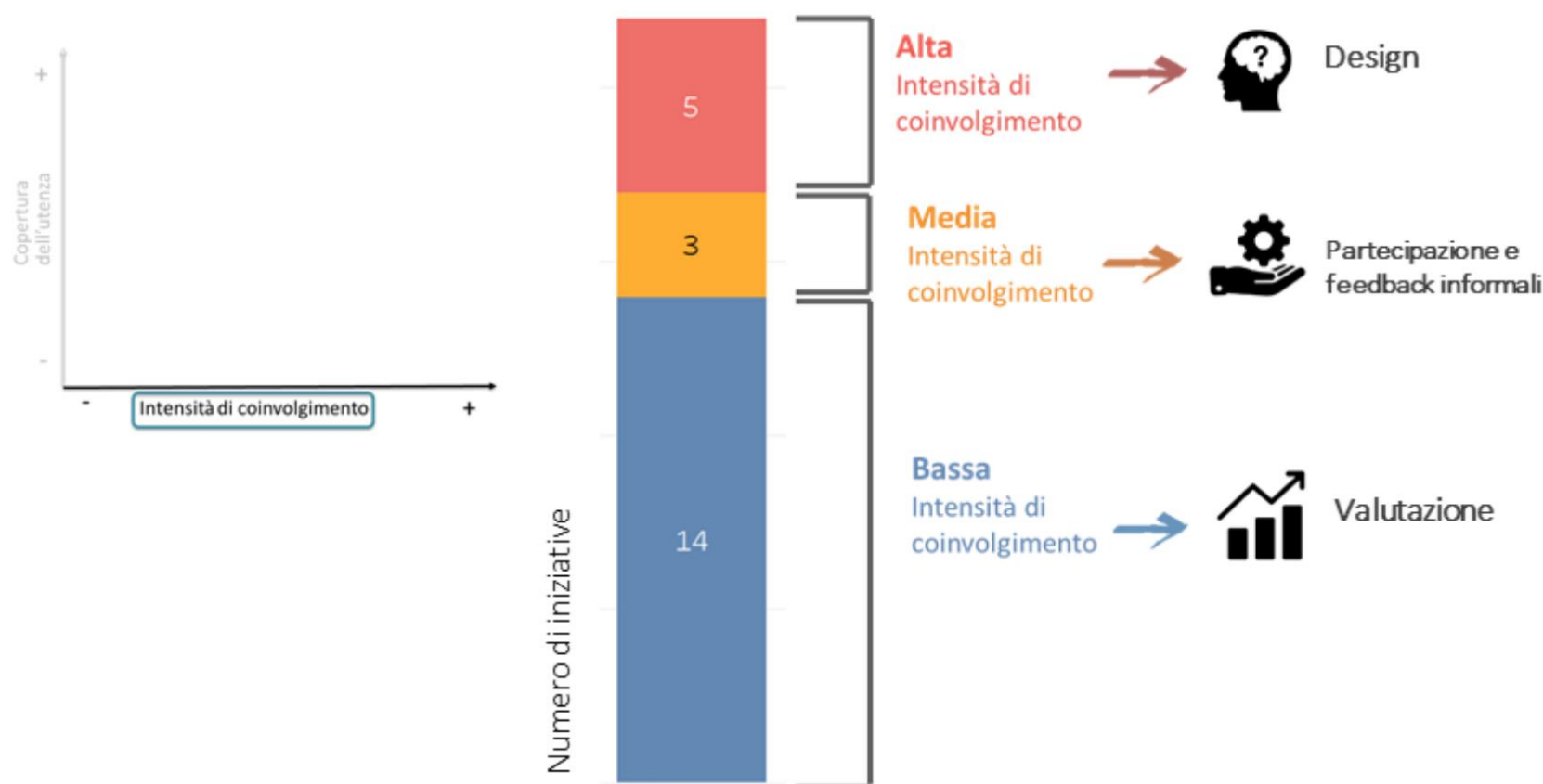
La prima dimensione è la **Copertura dell'utenza**. Tale dimensione esprime il rapporto tra il numero di studenti coinvolti e l'utenza totale del servizio.

Utilizzando la formula riportata nel riquadro a sinistra, le iniziative sono state suddivise in tre livelli di copertura dell'utenza.

Analizzando la distribuzione delle iniziative rispetto ai tre livelli identificati, emergono tre considerazioni:

- Metà delle iniziative coinvolgono meno del 25% degli utenti del servizio.
- Un terzo delle iniziative coinvolgono più del 75% degli utenti del servizio.
- Il livello medio è scarsamente popolato; 4 iniziative sono associate ad un livello di copertura tra il 25% e il 75%.

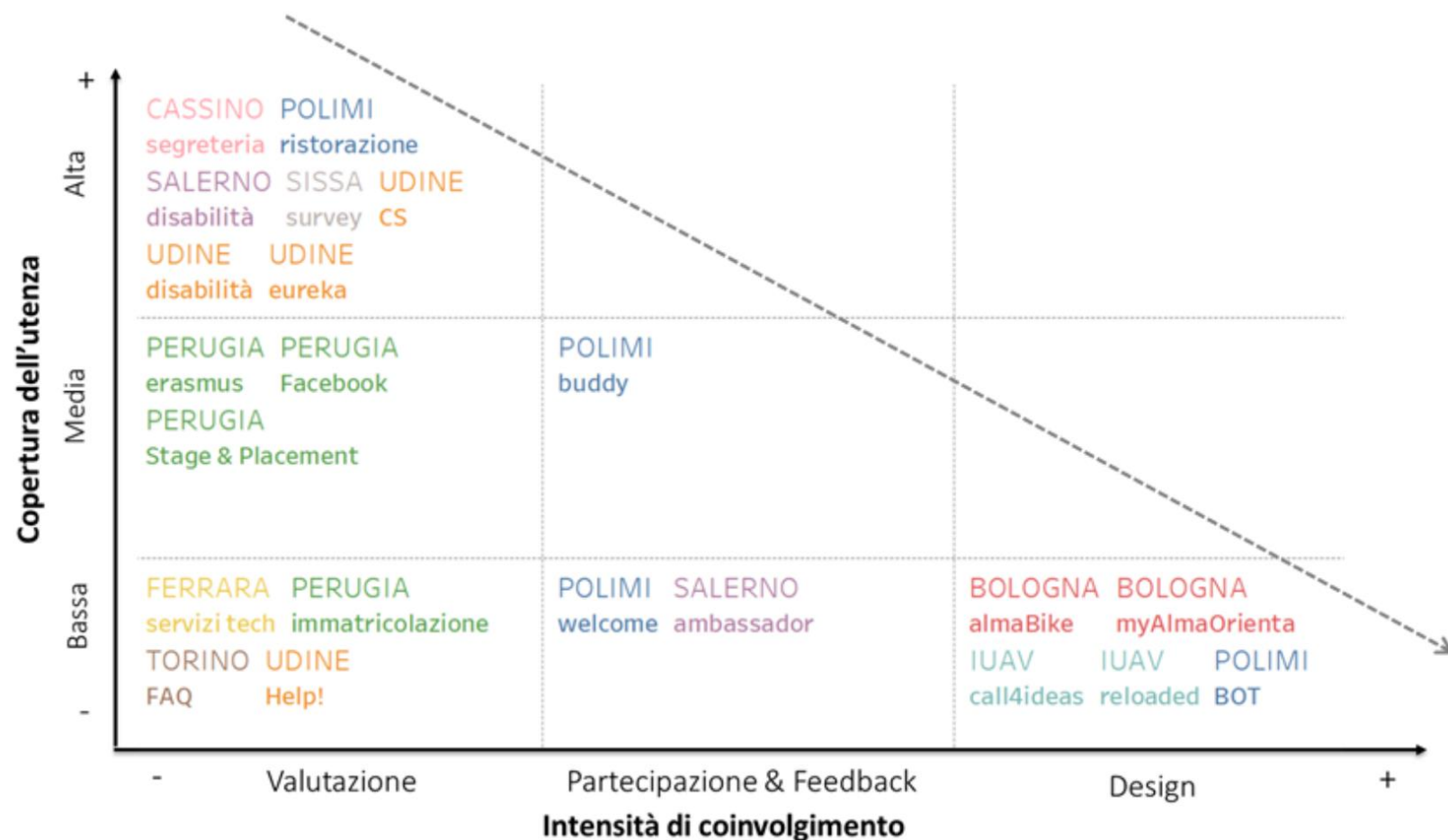
Il Framework: Intensità di coinvolgimento



L'Intensità di coinvolgimento esprime il grado di coinvolgimento degli studenti nella modifica o progettazione dei servizi. La misurazione di tale dimensione è avvenuta sulla base delle fasi del processo in cui gli studenti sono coinvolti. Sono state quindi considerate 3 fasi, corrispondenti a 3 livelli di intensità di coinvolgimento:

- **Fase di valutazione:** corrispondente a una bassa intensità di coinvolgimento. Infatti, in questa fase, gli studenti sono coinvolti a valle dell'utilizzo del servizio. Gli studenti hanno il compito di valutare il servizio esistente.
- **Fase di partecipazione e feedback informali:** corrisponde ad un livello medio di intensità di coinvolgimento. Gli studenti sono coinvolti durante la fase di erogazione del servizio e possono personalizzare l'offerta, considerando le esigenze degli studenti a cui si rivolgono.
- **Fase di design:** corrisponde a un'elevata intensità di coinvolgimento. Gli studenti sono coinvolti fin dalla fase di progettazione del servizio e la personalizzazione può essere molto elevata. Il servizio è infatti costruito intorno alle specifiche esigenze degli studenti coinvolti.

Il Framework: posizionamento delle iniziative

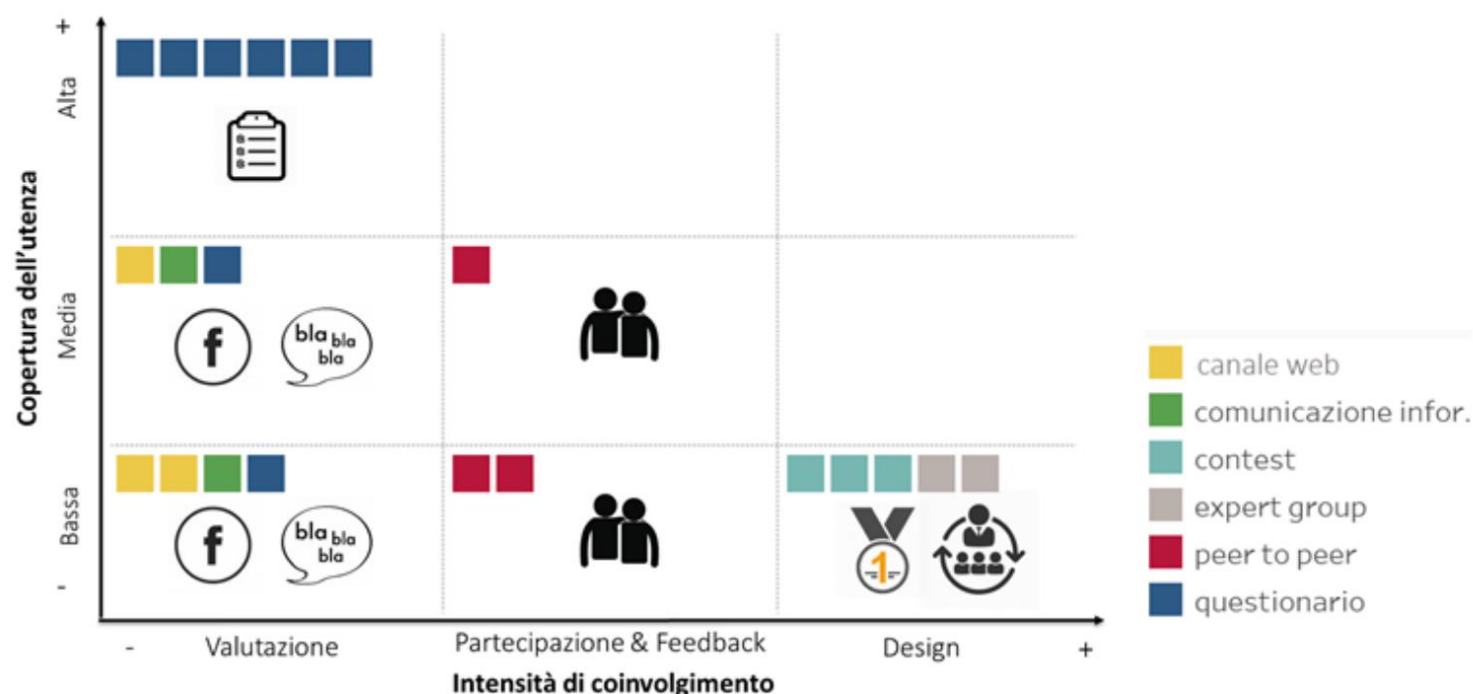


Il framework di riferimento è stato utilizzato per **posizionare le iniziative** all'interno dei nove quadranti, identificati dai diversi livelli delle due dimensioni.

Analizzando la disposizione delle iniziative all'interno del framework, emerge una mancanza di iniziative nei quadranti in alto a destra. Al contrario, un numero significativo di iniziative coinvolgono gli studenti in fase di valutazione e a circa la metà di queste è associato un'alta copertura dell'utenza. Analizzando le altre fasi associate all'intensità di coinvolgimento, è possibile notare che all'aumentare dell'intensità di coinvolgimento diminuisce la copertura dell'utenza. Infatti, in fase di design si hanno soltanto iniziative associate ad una bassa copertura dell'utenza.

Il Framework: strumento di coinvolgimento

-  **Canali web:** canali web e social media/network
-  **Comunicazione informale:** dialogo diretto con gli studenti 
-  **Contest:** call for ideas o contest
-  **Expert group:** gli studenti partecipano e supportano la progettazione/miglioramento
-  **Peer to peer:** uno studente affianca e supporta altri studenti
-  **Questionario:** customer satisfaction e questionari specifici



Al fine di analizzare il rapporto tra copertura dell'utenza e intensità di coinvolgimento, è stata considerata una terza dimensione: lo **Strumento di coinvolgimento**.

Il grafico ripropone il posizionamento delle iniziative all'interno del framework, introducendo l'informazione sulla dimensione aggiuntiva dello strumento di coinvolgimento, identificato dai sei diversi colori.

Dal grafico emergono alcuni pattern che identificano il legame tra le due dimensioni del framework e lo strumento di coinvolgimento utilizzato:

- Lo strumento del **questionario** è legato principalmente alla fase di valutazione e permette il raggiungimento di una copertura elevata d'utenza.
- Gli strumenti del **canale web** e della **comunicazione informale** sono anch'essi legati alla fase di valutazione, ma sono associati solo ad un livello medio/basso di copertura dell'utenza.
- Lo strumento **peer to peer** è utilizzato nella fase di partecipazione e feedback informali.
- La fase di design, accentrata sul livello di bassa copertura dell'utenza, è associata allo strumento di **contest** e allo strumento di **expert group**.

Laboratorio Digital Learning: Introduzione

L'obiettivo

A partire dai risultati del Laboratorio GP2015 e GP2016, il laboratorio si è focalizzato su uno degli strumenti di maggiore attenzione nel panorama *digital*, quale quello dei *Massive Online Open Courses* (MOOC), analizzando il fenomeno rispetto a tre dimensioni:

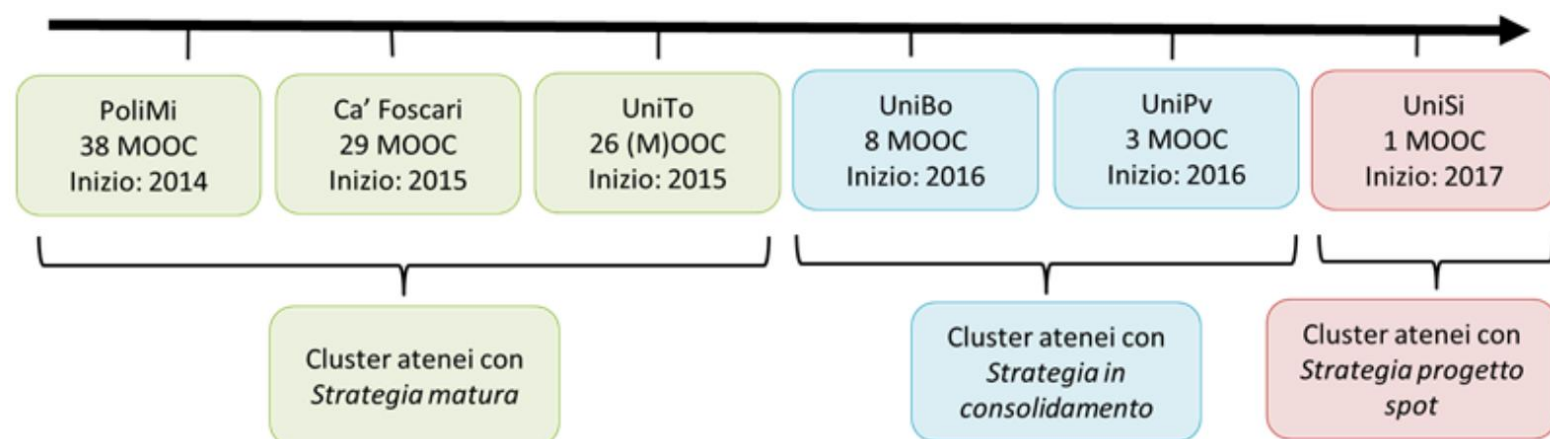
- **Strategia**, con particolare riferimento al focus strategico interno (studenti) o esterno (immagine) e alla presenza di incentivi alla frequenza per gli studenti dell'ateneo
- **Realizzazione ed operations**, con riferimento alle scelte organizzative operate in termini di (i) struttura organizzativa dedicata e commitment politico e (ii) di design dei corsi
- **Risultati** in termini di livello di completamento dei corsi e soddisfazione degli utenti

La metodologia

Il Laboratorio ha previsto l'implementazione di tre principali metodologie di lavoro ed altrettante fonti di dati.

- **Analisi qualitativa delle interviste svolte con i referenti *digital learning***. L'analisi delle interviste ha permesso di definire e confrontare gli approcci strategici con cui gli atenei partecipanti approcciano il tema dei MOOC; inoltre, questa fase esplorativa è stata fondamentale per raccogliere informazioni riguardanti le scelte organizzative ed operative messe in atto per la realizzazione e produzione dei MOOC.
- **Analisi qualitativa e quantitativa dei dati forniti dagli atenei**. L'analisi dei dati secondari forniti dagli atenei ha permesso di confrontare i risultati riportati in termini di livello di completamento dei corsi e soddisfazione media degli utenti. A partire da queste analisi, le interviste di approfondimento hanno permesso di cogliere in che modo la mole di dati raccolti nei MOOC viene utilizzata a supporto della pianificazione e revisione dei corsi.
- **Analisi quantitativa dei questionari *ad hoc***. Per poter confrontare a pieno i profili ed i livelli di soddisfazione degli utenti di MOOC prodotti da diversi atenei, il gruppo di ricerca ha definito e raccolto dati tramite un questionario *ad hoc*, inserito all'interno dei MOOC di tre atenei.

Laboratorio Digital Learning: Analisi preliminare



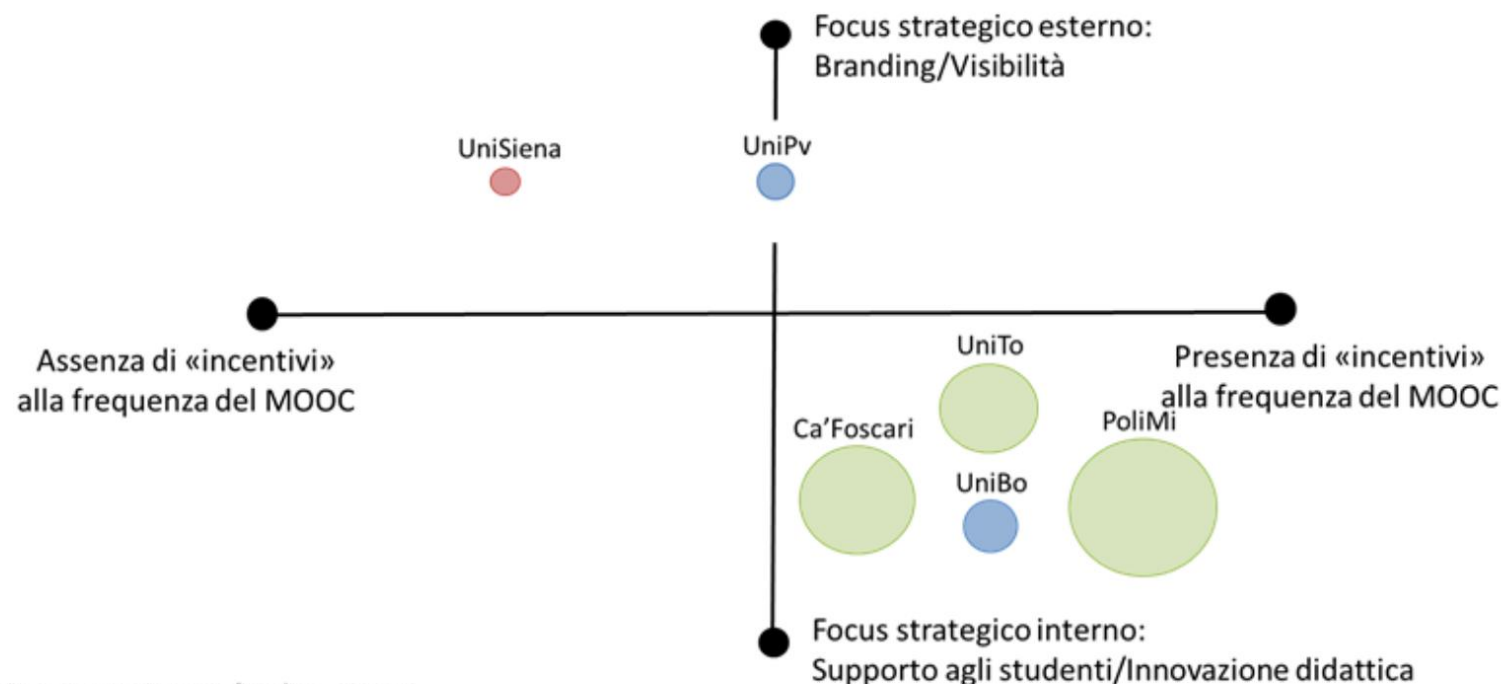
Nota metodologica: L'unità di analisi è l'ateneo e non il singolo MOOC

Per effettuare l'analisi, i sei atenei partecipanti sono stati in prima battuta suddivisi in **cluster omogenei rispetto alla «maturità» della propria strategia**. Questa è stata approssimata dal numero di anni di esperienza nel campo e dal numero di MOOC prodotti.

Rispetto a queste dimensioni, tre cluster sono stati individuati:

- Cluster di atenei con **strategia matura**: composto da Politecnico di Milano, Università di Venezia Ca' Foscari e Università di Torino. Si tratta di atenei con un approccio strategico fortemente strutturato e maturato nel tempo, che ha portato alla produzione di un elevato numero di MOOC.
- Cluster di atenei con **strategia in consolidamento**: composto da Università di Bologna e Università di Pavia. Si tratta di atenei la cui strategia è in corso di rafforzamento (UniBo) o è profondamente variata nel tempo (UniPv)
- Cluster di atenei con **strategia progetto spot**: composto da Università di Siena, che ha avvicinato il tema MOOC con un approccio esplorativo e contingente.

Laboratorio Digital Learning: Strategia



Nota: Rappresentazione grafica dimensionata
sul numero di MOOC offerti per ateneo

Rispetto alla strategia, gli atenei sono stati posizionati con riferimento a due dimensioni principali:

- **Focus strategico esterno** – principalmente rivolto al rafforzamento del brand e ad aumentare visibilità ed attrattività dell'ateneo – **oppure focus strategico interno**, con particolare attenzione al supporto agli studenti dell'ateneo o esterni
- **Presenza o assenza di «incentivi» alla frequenza per gli studenti dell'ateneo**, che quindi possono essere più o meno portati a completare i MOOC qualora richiesto o «suggerito» all'interno di un corso di studio in presenza

Emerge così come un numero prevalente di atenei punti ad utilizzare i MOOC in stretta relazione con la didattica tradizionale, a dimostrazione di una evoluzione nell'uso di questa tipologia di corsi a fronte di una potenziale perdita della caratteristica «massiva» che aveva caratterizzato il concetto di MOOC nelle sue fasi iniziali.

Laboratorio Digital Learning: Realizzazione

Area	Dimensione	PoliMi	Ca' Foscari	UniTo	UniBo	UniPv	UniSI
Scelte organizzative	Collaborazioni/ Partnership	Condivisione competenze	Condivisione competenze	Finanziamento	Condivisione competenze	Condivisione competenze	Finanziamento
	Piattaforma	Proprietaria	Consoziata/ Condivisa	Proprietaria	(Parzialmente) Consoziata/ Condivisa	Consoziata/ Condivisa	Consoziata/ Condivisa
	Struttura organizzativa dedicata	Presente	Presente	Assente	Presente	Presente	Presente
	Commitment politico	Prorettore/Delegato e-learning (Prorettore Vicario)	Prorettore/Delegato e-learning	Prorettore/Delegato e-learning	Prorettore Tecnologie Digitali	Delegato all'ICT per l'Università	Assenza di prorettore/Delegato e-learning
Design dei corsi	Livello di esternalizzazione della produzione	Ridotto	Elevato	Intermedio	Elevato	Elevato	Elevato
	Tipologia rilascio contenuti	Modulare (<i>paced</i>)	Modulare (<i>paced</i>)	Autoapprendimento (<i>self-paced</i>)	Modulare (<i>paced</i>)	Modulare (<i>paced</i>)	Autoapprendimento (<i>self-paced</i>)
	Target utenti	Studenti/Generalista	Studenti	Studenti	Studenti	Studenti	Generalista
	Linee guida per la progettazione	Standard con possibilità di personalizzazione	Standard	Standard	Standard con possibilità di personalizzazione	Standard	Personalizzato (<i>una tantum</i>)

In termini di realizzazione, gli atenei mostrano un approccio molto eterogeneo.

All'interno del cluster degli **atenei con strategia matura**, non vi sono caratteristiche comuni ai tre atenei, sintomo del fatto che la maturità strategica può essere tradotta in scelta realizzative profondamente differenti.

Il cluster di atenei con **strategia in consolidamento** mostra un livello più limitato di *commitment* politico a fronte di strutture organizzative dedicate al *digital learning*, che si focalizzano maggiormente sulla progettazione (vista la presenza di linee guida) che sulla produzione (visto l'elevato livello di esternalizzazione). L'ateneo di Siena mostra, da questo punto di vista, un profilo molto simile a quello di questo cluster di atenei.

Laboratorio Digital Learning: Risultati

Metriche di misurazione dei risultati

Tasso di completamento



Ateneo	Tasso completamento medio	Tasso minimo (MOOC)	Tasso massimo (MOOC)
PoliMi	23%	5% (Fisica – corso di base)	38% (Bet on Math)
UniBologna	16%	3% (Orientarsi con l'italiano)	29% (Personal Risk reduction)
UniSiena	8%	-	-
UniCa'Foscari	30%	7% (Matematica di base)	46% (Temi e problemi della filosofia di Wittgenstein - legato a corso in presenza)
UniTorino	Non monitorato poiché considerato non rilevante in corsi self paced (elemento monitorato: accesso ai materiali da parte degli studenti)		

Livello di soddisfazione degli utenti



Cinque delle sei piattaforme prevedono dei questionari soddisfazione, nella forma di:

- **Pre-survey** per cogliere le aspettative dell'utente
- **Survey finale** per cogliere il livello di soddisfazione rispetto a diversi aspetti (contenuti, piattaforma) e all'esperienza di apprendimento nel suo complesso, oltre che rispetto alle aspettative iniziali e finali
- **Survey generalista** posta all'interno del corso

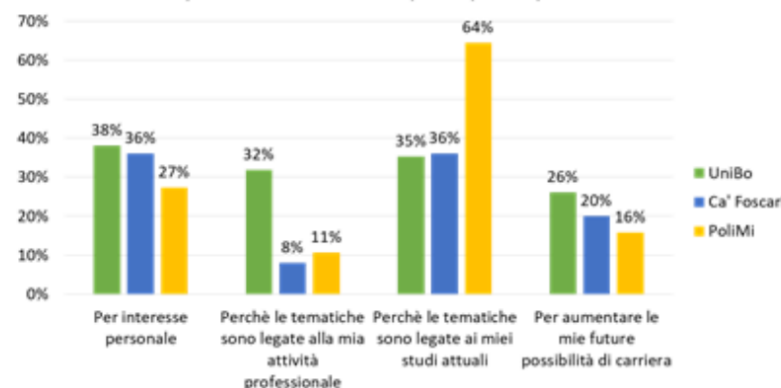
I **tassi di completamento** (numero di iscritti che completano il corso rispetto al numero di iscritti iniziali) sono estremamente variabili tra MOOC (più che tra atenei) e in media compresi tra 8 e 30%.

- I corsi di base/orientamento sono disegnati per essere utilizzati dagli studenti con accesso «a scaffale» e mostrano quindi livelli di completamento limitati
- I corsi di divulgazione e quelli utilizzati in modalità blended/flipped mostrano tassi di completamento superiori

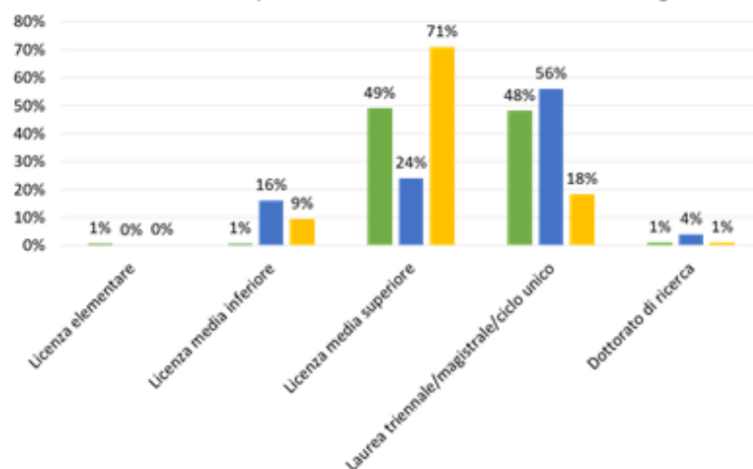
Sono inoltre previsti **questionari per la rilevazione del livello di soddisfazione** degli utenti, utilizzati anche a supporto della revisione e riprogettazione dei corsi.

Laboratorio Digital Learning: Questionario *ad hoc*

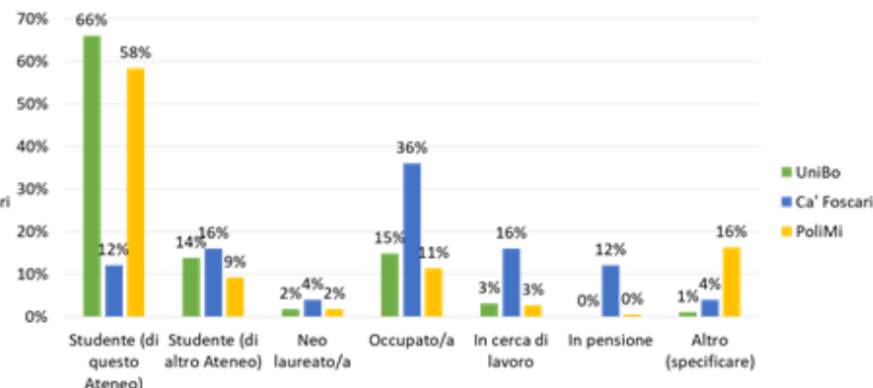
Per quale motivo hai deciso di partecipare a questo MOOC?



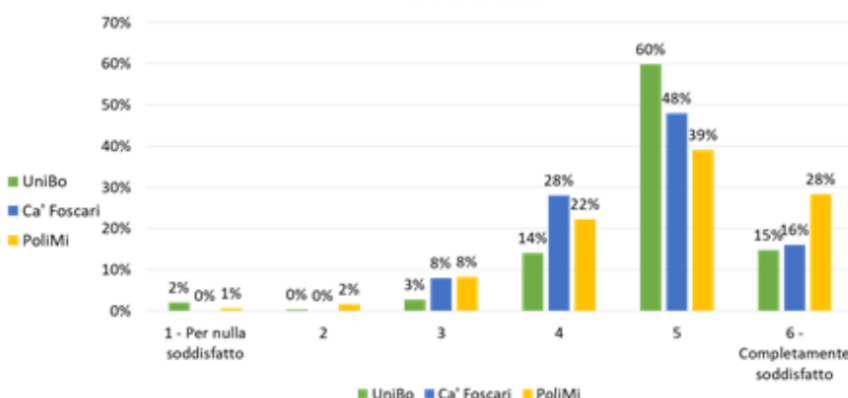
Qual è il più elevato livello di educazione che hai conseguito?



Quale delle seguenti opzioni descrive al meglio la tua attuale situazione lavorativa



Quanto ti ritieni soddisfatto/a rispetto all'esperienza di apprendimento fornita dal corso



Differenti strategie si traducono in diversi profili di utenti:

- **PoliMi:** MOOCs to bridge the gaps. Gli utenti sono prevalentemente studenti dell'ateneo (58%) con licenza media superiore (71%), frequentano per via del legame con studi attuali (64%), e non hanno esperienza in fatto di MOOC (48%)
- Gli iscritti alla piattaforma **UniBo** hanno un profilo simile, ma una porzione più elevata di studenti detiene un titolo di laurea (48%)
- I MOOC di **Ca' Foscari** sono frequentati da un pubblico che ha frequentato in passato più di un MOOC (72%), possiede un titolo di laurea (56%) ed ha in misura maggiore un'occupazione lavorativa; tuttavia, solo l'8% riporta di frequentare i corsi perché legati all'attività lavorativa. Il 56% si iscrive invece ai corsi per interesse personale e per future opportunità di carriera

Tassi di Risposta DDA e PTA

Legenda
 Tasso >=50%
 10%<Tasso<50%
 Tasso <=10%

DDA

ATENEIO		NUMERO	TASSO DI RISPOSTA	TASSO DI RISPOSTA	
	NUMERO RISPOSTE	SOMMINISTRAZIONI	2017/18	2016/17	
BOLOGNA	1250	5576		22%	27%
CASSINO	155	411		38%	31%
CATANIA	815	1711		48%	-
CHIETI	170	994		17%	-
FERRARA	177	1285		14%	23%
FIRENZE	1669	3149		53%	19%
GSSI	28	161		17%	-
IMT_LUCCA	87	216		40%	22%
INSUBRIA	82	608		13%	22%
IUAV	101	419		24%	27%
MESSINA	240	1174		20%	20%
MI_BICOCCA	563	1758		32%	33%
PADOVA	1296	4204		31%	31%
PALERMO	403	2374		17%	9%
PARMA	952	1449		66%	21%
PAVIA	402	1607		25%	21%
PERUGIA_STR	27	92		29%	44%
POLIBA	69	496		14%	43%
POLIMI	962	3617		27%	37%
POLITO	629	2125		30%	33%
SALENTO	64	683		9%	14%
SALERNO	466	1557		30%	-
SAPIENZA	1199	4600		26%	21%
SASSARI	61	557		11%	5%
SIENA	473	1192		40%	38%
SISSA	303	478		63%	20%
SNS	206	515		40%	31%
TORINO	878	1875		47%	41%
TRENTO	395	1686		23%	26%
UPO	181	533		34%	38%
URBINO	173	532		33%	29%
VENEZIA	320	979		33%	35%
VERONA	37	1516		2%	3%

PTA

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA	TASSO DI RISPOSTA 2016/17	
BOLOGNA	919	2902		32%	37%
CASSINO	195	280		70%	-
CATANIA	588	1205		49%	-
CHIETI-PESCARA	75	333		23%	37%
FERRARA	202	557		36%	51%
FIRENZE	960	1612		60%	35%
IMT_LUCCA	26	27		96%	82%
INSUBRIA	161	326		49%	52%
IUAV	133	260		51%	51%
MESSINA	205	707		29%	32%
MI_BICOCCA	306	793		39%	39%
PADOVA	1053	2277		46%	48%
PALERMO	364	1677		22%	15%
PARMA	538	863		62%	22%
PAVIA	483	860		56%	43%
PERUGIA_STR	69	147		47%	55%
POLIBA	52	266		20%	38%
POLIMI	670	1203		56%	63%
POLITO	463	866		53%	57%
SALENTO	43	513		8%	20%
SALERNO	120	650		18%	-
SAPIENZA	627	4200		15%	19%
SASSARI	92	510		18%	13%
SIENA	604	938		64%	67%
SISSA	96	112		86%	82%
SNS	143	232		62%	52%
TORINO	838	1822		46%	52%
TRENTO	424	715		59%	49%
UPO	216	309		70%	70%
URBINO	165	366		45%	54%
VENEZIA	248	604		41%	47%
VERONA	159	734		22%	24%

Tassi di Risposta Studenti

Legenda
 Tasso >=50%
 10%<Tasso<50%
 Tasso<=10%

STUDENTI I ANNO

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZI ONI	TASSO DI RISPOSTA	TASSO DI RISPOSTA 2016/17
BOLOGNA	2966	17452	 17%	13%
CATANIA	2329	7046	 33%	-
CHIETI-PESCARA	915	6678	 14%	-
FERRARA	4822	6000	 80%	55%
FIRENZE	1257	11337	 11%	4%
INSUBRIA	1521	3463	 44%	64%
IUAV	119	768	 15%	33%
MESSINA	521	6230	 8%	1%
MI_BICOCCA	1999	7416	 27%	19%
PADOVA	1491	10709	 14%	11%
PALERMO	178	6200	 3%	16%
PARMA	845	4722	 18%	7%
PAVIA	1124	6965	 16%	19%
PERUGIA_STR	16	157	 10%	14%
POLIBA	2167	3726	 58%	86%
POLITO	682	5203	 13%	21%
SALENTO	133	3587	 4%	5%
SALERNO	527	2971	 18%	-
SAPIENZA	2286	27581	 8%	5%
SASSARI	417	2971	 14%	5%
SIENA	592	4507	 13%	15%
SNS	38	59	 64%	43%
TORINO	3427	20951	 16%	9%
UDINE	3019	3534	 85%	86%
UPO	215	3305	 7%	9%
URBINO	131	3749	 3%	11%
VENEZIA	470	4760	 10%	16%
VERONA	4511	6866	 66%	70%

STUDENTI ANNI SUCCESSIVI

ATENEO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZI ONI	TASSO DI RISPOSTA	TASSO DI RISPOSTA 2016/17
BOLOGNA	8434	66673	 13%	12%
CATANIA	11773	33781	 35%	-
CHIETI-PESCARA	1238	24458	 5%	-
FERRARA	11954	13394	 89%	60%
FIRENZE	4778	39278	 12%	4%
INSUBRIA	3999	6823	 59%	59%
IUAV	621	3257	 19%	19%
MESSINA	1421	16403	 9%	2%
MI_BICOCCA	6266	26637	 24%	15%
PADOVA	3949	46563	 8%	8%
PALERMO	509	33800	 2%	9%
PARMA	2590	19736	 13%	4%
PAVIA	2271	14856	 15%	5%
PERUGIA_STR	61	764	 8%	11%
POLIBA	7518	7966	 94%	93%
POLIMI	11470	12298	 93%	95%
POLITO	3172	25433	 12%	18%
SALENTO	420	17070	 2%	3%
SALERNO	1695	12374	 14%	-
SAPIENZA	5699	75088	 8%	-
SASSARI	832	12374	 7%	5%
SIENA	1217	11467	 11%	12%
SNS	128	235	 54%	41%
TORINO	8668	54558	 16%	6%
UDINE	10932	11748	 93%	91%
UPO	465	8901	 5%	10%
URBINO	433	10960	 4%	8%
VENEZIA	1051	16481	 6%	7%
VERONA	12551	16453	 76%	80%

Protocollo di Efficienza: servizi amministrativi e driver

SERVIZIO	DRIVER
1. Pianificazione, controllo e statistica	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI
1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione	nessuno
2. Contabilità	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI
3. Affari legali e istituzionali	pta + doc + ric + cel
4. Comunicazione	numero tot unità di personale
5. Servizi sociali e welfare	pta + doc + ric + cel
6. Personale	numero totale di unità di personale
7. Edilizia_Nuovi interventi edili	nessuno
8. Edilizia_Interventi sul costruito	Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)
9. Approvvigionamenti	valore complessivo degli approvvigionamenti di competenza dell'anno
10. Servizi generali e logistici	Mq interni della struttura oggetto dell'analisi
11. Sistemi informativi	numero totale di unità di personale
12. Orientamento in entrata	n. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati CdL)
13a. Gestione vita collegiale	nessuno
13b. Gestione mense	nessuno
14. Gestione delle borse di studio	n. domande totali di borse di studio ricevute
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	n. studenti iscritti (coloro che hanno pagato almeno la prima rata) ai corsi di I, II livello e a ciclo unico
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	n. dottorandi, n. studenti iscritti a master, n. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, n. di specializzandi
17. Orientamento in uscita	n. di laureati triennale specialistica e ciclo unico (escludere i laureandi) + n. di stagisti e tirocinanti che non si siano laureati nello stesso anno
18. Internazionalizzazione studenti	n. studenti stranieri + n. Studenti totali in mobilità, sia in entrata che in uscita
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	n. di docenti, personale TA e ricercatori in mobilità, sia in entrata che in uscita
20. Biblioteche	n. utenti potenziali
21. Trasferimento tecnologico	Nessuno
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	Proventi di competenza da contratti/progetti di ricerca nazionali, internazionali finanziati e dei contratti conto terzi
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	Nessuno
25. Supporto alla gestione ospedaliera	n. di personale convenzionato con la facoltà di medicina + n. specializzandi delle scuole di medicina.
26. Gestione museale e/o archivistica	Numero di visitatori del museo

Il team di ricerca



Giovanni Azzone

Referente scientifico
Professore Ordinario



Michela Arnaboldi

Responsabile del progetto
Professore Ordinario



Tommaso Agasisti

Coordinatore Laboratorio Digital Learning
Professore Ordinario



Deborah Agostino

Coordinatrice efficienza
Ricercatrice



Alice Bertoletti

Referente Laboratorio Performance e
Coinvolgimento Utenti
PhD Candidate



Andrea Robbiani

Referente efficienza
Assegnista di ricerca



Mara Soncin

Referente CS e Laboratorio Digital Learning
PhD Candidate

Atenei e scuole partecipanti nell'edizione GP2017

ATENEI PICCOLI	ATENEI MEDI	ATENEI GRANDI	ATENEI MEGA	SCUOLE
Università di Cassino	Politecnico di Bari	Università di Chieti-Pescara	Politecnico di Milano	Gran Sasso Science Institute
Università dell'Insubria	Università di Ferrara	Università di Messina	Università di Bologna	Scuola IMT Alti Studi Lucca
Università IUAV di Venezia	Università del Piemonte Orientale	Università di Milano Bicocca	Università di Catania	Scuola Normale Superiore
Università per Stranieri di Perugia	Università del Salento	Università di Parma	Università di Firenze	Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
	Università di Sassari	Università di Pavia	Università di Milano Statale	
	Università di Siena	Università di Roma Tor Vergata	Università di Padova	
	Università di Udine	Università di Salerno	Università di Palermo	
	Università di Urbino	Università di Verona	Università di Roma La Sapienza	
	Università di Venezia Ca' Foscari	Politecnico di Torino	Università di Torino	
	Università di Trento			