

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA



**RELAZIONE
DI ACCOMPAGNAMENTO
AL CONTO CONSUNTIVO
2007**



Nucleo di Valutazione

La presente relazione è stata redatta dal Nucleo di Valutazione (NuV) di Ateneo, composto da:

- Prof.ssa Anna Maria Arcari (Coordinatore)
- Prof. Roberto Accolla
- Ing. Paolo Borzatta
- Dr.ssa Paola Carlucci
- Prof.ssa Laura Castelvetri
- Avv. Fabio Fedi
- Prof. Piero Martinoli
- Prof. Alberto Parola
- Prof.ssa Daniela Parolaro

La raccolta, l'analisi statistica dei dati e delle informazioni e la stesura del rapporto è stata curata dall'Ufficio di Programmazione, Sviluppo e Rilevazioni Statistiche composto dalla Dr.ssa Gabriella Margaria, dalla sig.ra Elena Beretta e dalla sig.ra Simona Dalla Valle. Inoltre, per la redazione della presente relazione, il NuV e l'Ufficio Programmazione, Sviluppo e Rilevazioni Statistiche si sono potuti avvalere del prezioso contributo delle strutture amministrative, tecniche e scientifiche dell'Ateneo.

In funzione delle diverse tipologie di dato, la relazione è aggiornata all'a.a. 2007/08 e all'anno solare 2007 e offre, ove possibile, un confronto con il triennio precedente.

Nucleo di Valutazione

Università degli Studi dell'Insubria

Via Ravasi, 2 - 21100 Varese

Tel. 0332-219101/02/03

Fax. 0332-219609

E-mail: nucleo.valutazione@uninsubria.it

INDICE

SINTESI	PAG.	i
PREMESSA		
SINTESI DEL DOCUMENTO		
1. IL CONTO CONSUNTIVO 2007	PAG.	1
PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO E IMPLICAZIONI SULLE POLITICHE DI ATENEO		
1.1 L'ANALISI DEL CONTO CONSUNTIVO: INTRODUZIONE		
1.2 L'ANALISI AGGREGATA DEI VALORI 2007		
1.3 LA COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE		
1.4 LA COMPOSIZIONE DELLE USCITE		
1.5 ANALISI DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		
1.6 ANALISI DEL PATRIMONIO		
2. LA DIDATTICA	PAG.	27
PUNTI DI FORZA		
PUNTI DI DEBOLEZZA		
2.1 IMMATRICOLAZIONI, ISCRIZIONI E LAUREE DAL 1998 AD OGGI		
2.2 TRASFORMAZIONE DEI CORSI PER ADEGUAMENTO AI SENSI DEL D.M. 270/2004		
2.3 IL PROFILO DEI LAUREATI DELL'INSUBRIA, IL LORO INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO ED IL SERVIZIO DI PLACEMENT		
2.4 I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA		
2.5 VALUTAZIONE DEI SERVIZI DA PARTE DEI LAUREANDI		
3. LA RICERCA	PAG.	57
PRINCIPALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA		
3.1 ANAGRAFE DELLE PUBBLICAZIONI (CATALOGO DI ATENEO)		
3.2 CAPACITÀ DI ATTRARRE/IMPEGNARE/ACCEDERE A RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI, FINALIZZATE ALL'ATTIVITÀ DI RICERCA		
4. STRATEGIA E STRUTTURA	PAG.	73
PUNTI DI FORZA		
PUNTI DI DEBOLEZZA		
4.1 PREMESSA		
4.2 LA STRATEGIA		
4.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BASE		
4.4 IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO		
4.5 IL PERSONALE DOCENTE		
5. APPENDICE	PAG.	99
5.1 IL PROGETTO GOOD PRACTICE 2007 – ANALISI DEI DATI		
5.2 IL BILANCIO SOCIALE DELL'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA		

ACRONIMI E ABBREVIAZIONI

AF	Assegni Fissi per il personale
CdL	Corso di Laurea
CFU	Crediti Formativi Universitari
CILEA	Consorzio Interuniversitario Lombardo per L'Elaborazione Automatica
CINECA	Consorzio Interuniversitario per il Calcolo Automatico
CNVSU	Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario
Consorzio MIP	Consorzio per l'innovazione e la gestione delle imprese e della pubblica amministrazione
CU	Laurea a Ciclo Unico
CUN	Consiglio Universitario Nazionale
D.M.	Decreto Ministeriale
FAR	Fondo di Ateneo per la Ricerca
FEU	Fondo per l'Edilizia Universitaria
FFO	Fondo di Finanziamento Ordinario
GP	Progetto Good Practices
LS	Laurea Specialistica
LT	Laurea Triennale
MiUR	Ministero Istruzione, Università e Ricerca
NuV	Nucleo di Valutazione
PA	Professore Associato
PO	Professore Ordinario
PRIN	Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale
Progetto CSR-SC	Progetto Corporate Social Responsibility - Social Commitment
Progetto FlixO	Formazione & Innovazione per l'Occupazione
RU	Ricercatore Universitario
STELLA	Statistiche sul TEma Laureati & Lavoro
SUM	Scuola di management per le università
TA	Personale Tecnico-Amministrativo

SINTESI

PREMESSA

La presente relazione, pur incentrandosi sui dati del *bilancio 2007*, si completa con una serie di osservazioni sullo stato della *didattica* e della *ricerca*, nonché sui *profili organizzativi e strategici* dell'Ateneo riferiti all'anno 2008. Quest'ultimo è coinciso con il "primo decennale" della nostra Università, costituita il 14 luglio 1998. In occasione di questo evento, oltre ad organizzare giornate di studio, seminari, iniziative culturali e di socializzazione in senso ampio, anche con le istituzioni presenti sul territorio, sono state promosse una serie di attività finalizzate a valutare i risultati fino ad oggi conseguiti e a delineare le premesse per il futuro. All'interno di queste iniziative meritano un rilievo particolare le attività condotte da alcuni docenti della Facoltà di Economia. In particolare si fa riferimento a due ricerche finalizzate, la prima a quantificare "*Le ricadute economiche e sociali dell'Università dell'Insubria nel territorio circostante*", la seconda a delineare "*Il profilo dei laureati dell'Insubria¹*". Inoltre, il primo decennale, ha segnato l'avvio di un percorso di rendicontazione sociale che è sfociato nella stesura del primo "*Bilancio sociale dell'Insubria*" volto ad evidenziare la capacità di questo Ateneo di soddisfare le differenti attese dei suoi molteplici *Stakeholders*.

Nelle pagine di questo rapporto alcune osservazioni, contenute nei documenti citati, vengono efficacemente utilizzate come chiave di lettura di una serie di fenomeni e tendenze in divenire, sancite dai dati del bilancio o dai rilievi riferiti alle dinamiche della didattica, della ricerca, della strategia e delle scelte di organizzazione dell'Ateneo.

SITISI DEL DOCUMENTO

Nel corso del 2008 ha, inoltre, preso avvio il processo di *analisi critica dell'attuale offerta formativa*, in relazione all'*attuazione del decreto ministeriale 270/2004*, che detta nuove disposizioni concernenti i criteri generali per l'ordinamento degli studi universitari e la tipologia dei titoli di studio rilasciati dalle università. Scopo prioritario della legge è la promozione di una "*significativa riduzione e parallela riqualificazione dei corsi di laurea esistenti*", anche alla luce del *gap* rilevato a carico del sistema universitario italiano (di cui si è ampiamente parlato nella relazione del NuV dello scorso anno, riferita ai dati di bilancio del 2006), in rapporto allo stato degli altri paesi europei che hanno aderito al "Processo di Bologna" avviato nel 1999, e che giungerà a compimento nel 2009.

L'attuazione del decreto comporta una serie di problematiche che gli Organi di Governo del nostro Ateneo devono affrontare e risolvere in tempi brevi. La modifica dei vigenti regolamenti didattici, a decorrere dall'anno accademico 2010/2011 richiede, già da ora, la programmazione di una molteplicità di interventi, in quanto le proposte di istituzione dei corsi, corredate dai pareri richiesti, andranno inviate al CUN entro il 31 gennaio 2010.

¹ Si veda a questo proposito le annotazioni riportate nel paragrafo 2.3 del capitolo sulla Didattica.

Gli aspetti più critici legati all'attuazione del decreto in oggetto sono, a parere del NuV, da ricondurre ai seguenti punti della normativa:

- L'art. 1, comma 2: *"(...) Non possono essere istituiti due diversi corsi di laurea afferenti alla medesima classe qualora le attività formative dei rispettivi ordinamenti didattici non si differenzino per almeno 40 crediti"*. Questo comma è di rilievo per valutare la "necessità/opportunità di procedere ad accorpamenti di CdL attualmente esistenti e in parziale sovrapposizione". La peculiarità del nostro Ateneo, di cui tener conto, è la "bipolarità" che vede l'erogazione dei suddetti corsi in due province distinte, Como e Varese. La tendenza, già registrata in passato da parte degli studenti di Como e Varese, è di optare per sedi universitarie milanesi, laddove manca un'offerta formativa locale, piuttosto che spostarsi nell'altra provincia.
- L'art.1, comma 9: *"Ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto ministeriale 22 ottobre 2004, n. 270, l'attivazione di un corso di laurea con i nuovi ordinamenti di cui al presente decreto può essere disposta esclusivamente nel caso in cui insegnamenti corrispondenti ad almeno 90 crediti (per la laurea triennale) e 60 crediti (per la laurea magistrale), siano tenuti da professori o ricercatori inquadrati nei relativi settori scientifico-disciplinari e di ruolo presso l'ateneo, ovvero in ruolo presso altri atenei sulla base di specifiche convenzioni tra gli atenei interessati. Nessun professore o ricercatore di ruolo può essere conteggiato in totale più di due volte per insegnamenti comunque tenuti in corso di laurea o in corsi di laurea magistrale, sia nel proprio che in altri atenei"*. Questo comma implica un'attenta valutazione dei "requisiti minimi di docenza" che il NuV ha l'onere di computare e verificare² e una seria riflessione a livello di politiche di reclutamento di Ateneo e di singola Facoltà.
- L'art. 1, comma 8: *"L'attivazione di corsi di laurea afferenti alle classi di cui al presente decreto deve prevedere la disattivazione da parte dell'ateneo dei paralleli corsi di laurea afferenti alle classi di cui al decreto ministeriale 4 agosto 2000"* (uguale disposizione è stata stabilita per i corsi di laurea magistrale dall'art. 1, comma 8, del relativo decreto). Questo comma comporta una seria riflessione in merito all'opportunità di scegliere tra la "gradualità o meno delle operazioni di attivazione e di disattivazione dei singoli anni riferiti ai differenti CdL³", con implicazioni non trascurabili sui requisiti di docenza oltre che sui carichi di lavoro operativo delle segreterie studenti e sulla gestione informatizzata delle carriere degli studenti.

Per intervenire efficacemente sulle maggiori criticità della situazione attuale non è però sufficiente il rispetto delle norme. Il successo dell'azione di riforma dipende, infatti, dalla "qualità" dei progetti formativi delle università, e dai loro risultati effettivi, da sottoporre a continua valutazione, i cui giudizi devono essere resi pubblici. In questo senso, coerentemente con gli

² Per gli aspetti connessi ai requisiti minimi si rinvia al paragrafo 2.2.a. del capitolo sulla Didattica.

³ Anche per gli aspetti connessi alle scelte di gradualità o meno delle operazioni di attivazione/disattivazione dei singoli anni si veda il paragrafo 2.2.a. già citato.

orientamenti appena richiamati, vi sono obiettivi specifici da conseguire da parte degli atenei, sulla base dei quali verrà condotto uno specifico monitoraggio dal sistema e dai nuclei locali:

- a) *una riduzione complessiva dell'offerta di corsi di studio*, tanto più se non sostenuta da un'adeguata domanda studentesca, per assicurare il contributo di un numero maggiore di docenti, un più solido impianto, una migliore qualità dell'offerta formativa e un'effettiva stabilità nel tempo dei percorsi;
- b) *una maggiore articolazione in curricula⁴ dei percorsi formativi*, in particolare di secondo livello, utile a garantire che l'offerta formativa rimanga ampia e variata e che l'accesso ad un medesimo corso di laurea magistrale risulti possibile a laureati provenienti da più corsi di laurea, anche afferenti a classi diverse, con effetti positivi anche quanto a valorizzazione dell'interdisciplinarietà. Avvalendosi di una tale opportunità, occorrerà d'altra parte accertarsi che all'articolazione in curricula corrisponda un'ampia base comune, garantendo omogeneità e coerenza culturale nei laureati o laureati magistrali di una medesima classe. Risultati analoghi, tanto più in presenza di un numero non rilevante di studenti interessati, si potranno perseguire istituendo e attivando *corsi interclasse⁵*, come consentito dalla nuova normativa;
- c) *un'effettiva e realistica definizione degli obiettivi formativi di ciascun corso di studio*, anche attraverso l'utilizzo degli strumenti concordati in sede europea in termini di apprendimento atteso (i cosiddetti "descrittori di Dublino"⁶ del dicembre 2004);
- d) *la collaborazione con il mondo del lavoro e delle professioni nella progettazione dei percorsi formativi* e, se necessario o opportuno, nella messa in opera di parti del percorso medesimo; collaborazione in questo senso è stata assicurata a livello nazionale e locale dalle associazioni imprenditoriali, con impegni formali;
- e) *una chiara e coerente configurazione degli indirizzi generali dei progetti formativi* riguardo alla loro collocazione al primo o al secondo livello, in modo da evitare la ripetizione delle medesime attività formative e collocando di norma gli insegnamenti di carattere più avanzato/specialistico al secondo livello; è inoltre necessario che l'istituzione delle lauree e specialmente delle lauree magistrali corrisponda a un'effettiva e significativa presenza di attività di ricerca coerenti con il profilo dei corsi;

⁴ Ai sensi dell'art. 11, comma 7 del DM 270/2004, si richiede un minimo di 60 crediti in comune tra curricula di uno stesso corso di studio. L'articolazione in curricula permette di accorpare corsi della medesima classe.

⁵ Le ragioni che inducono a istituire un corso di studio come appartenente a due classi devono risultare chiare e convincenti dalle declaratorie. Nell'iter che porta alla istituzione dei corsi di laurea, è richiesto al CUN un parere nel merito di ciascuna proposta, che analizzi anche le motivazioni addotte a sostegno della richiesta. A tale fine dovrà essere illustrato il significato culturale e l'esigenza interdisciplinare del percorso formativo proposto e dovrà essere evidenziato, negli obiettivi formativi specifici, come l'appartenenza ad entrambe le classi sia richiesta allo scopo di collocare il corso in posizione bilanciata tra le classi stesse. Appare viceversa non conforme allo spirito della norma l'eventuale espediente di offrire, utilizzando lo strumento dei curricula all'interno di un unico contenitore, due corsi sostanzialmente indipendenti tra loro.

⁶ Questi descrittori mirano a indicare, per ogni titolo, le competenze che chi lo acquisisce deve possedere in termini di: conoscenze e comprensione, capacità di applicare le conoscenze e la comprensione, espressione di giudizi, abilità nella comunicazione, capacità di studio (si veda www.bolognaprocess.it).

- f) *un'equilibrata distribuzione degli impegni didattici dei docenti in funzione di un'offerta formativa proporzionata agli organici effettivamente a disposizione*, con un pieno utilizzo del tempo docenza previsto per i docenti dalla normativa vigente, in modo da garantire la copertura degli insegnamenti nei corsi di studio con docenti di ruolo preferibilmente in una misura superiore ai livelli minimi stabiliti, anche come qualificazione della formazione;
- g) *l'introduzione di forme organizzative della didattica più compatte*, anche attraverso soluzioni che prevedano un'effettiva cooperazione di più docenti su aree di insegnamenti coordinati, con un'unica verifica conclusiva che comporti l'acquisizione di un numero congruo di CFU entro il limite massimo di esami stabilito dalla nuova normativa;
- h) *il riconoscimento delle conoscenze, delle competenze e abilità professionali o di esperienze di formazione* pregressa solo in termini rigorosamente individuali e attraverso puntuali procedure di accertamento e certificazione, entro i limiti fissati;
- i) *il raccordo con i percorsi formativi della scuola secondaria* nell'ambito degli obiettivi indicati dalla legge n. 1/07 e dei relativi decreti di applicazione;
- j) *la sperimentazione di metodi didattici più avanzati e più interattivi*, anche sulla base di una riflessione teorica e della diffusione delle migliori pratiche, che sarà oggetto di specifiche azioni del Ministero; tra le azioni da incentivare, va prevista la diffusione di corsi di studio e singoli *insegnamenti in lingua straniera*, in particolare in inglese.

Il rilievo di queste criticità, e di altre meglio dettagliate negli altri capitoli di questa relazione, comprese alcune considerazioni relative al profilo economico-finanziario dell'Ateneo, fanno pensare alla necessità di avviare, con gli organi istituzionali in grado di dare adeguati contributi, un approfondito ragionamento "strategico", volto a dar seguito allo sforzo intrapreso alcuni anni fa per formulare il "**Piano quinquennale di Ateneo**", oramai giunto a scadenza, e a *delineare nuovi orizzonti di sviluppo dell'Università dell'Insubria*. Per questo motivo, nel capitolo dedicato all'organizzazione, è stato inserito un paragrafo in cui il NuV si è sforzato di formulare alcune considerazioni circa la **strategia di sviluppo** fin qui perseguita dell'Ateneo al fine di completare il quadro valutativo che è chiamato istituzionalmente a comporre e, contemporaneamente, fornire elementi concreti agli Organi di Governo per orientare le strategie future.

Alla luce dell'analisi condotta sui dati del bilancio 2007, e sulla situazione più generale dell'Università dell'Insubria nel corso del 2008, il NuV richiama qui di seguito gli aspetti che ritiene essere meritevoli di particolare attenzione.

Limitatamente al **profilo economico-finanziario** del 2007 i rilievi principali sono i seguenti:

- la generazione di un *disavanzo di gestione*, che si era già verificato per la prima volta nella storia dell'Ateneo nel 2006. L'entità di tale disavanzo, *contenuta*, e degli avanzi accumulati negli anni passati, *molto consistenti*, hanno consentito la sua totale copertura senza particolari implicazioni sugli equilibri finanziari di Ateneo;

- la ricerca delle ragioni che hanno determinato il *disavanzo di gestione* porta in primo piano alcune problematiche di gestione connesse al *costante incremento delle spese*, in particolare quelle per il personale; alla *limitatezza dei fondi ricevuti a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)*, comunque in crescita rispetto al passato; alla *riduzione dei finanziamenti degli Enti Territoriali e Locali*, anche in relazione al completamento della fase di avvio dell'Ateneo; alla difficoltà di acquisire, più in generale, risorse diverse da quelle ministeriali in entità tale da permettere la copertura delle spese ed intraprendere ulteriori azioni di investimento nelle attività di supporto o direttamente connesse alla didattica, alla ricerca e all'efficienza organizzativa;
- l'incapacità di incrementare le entrate da parte del nostro Ateneo potrebbe ingenerare un **circolo vizioso** compromettendo non solo l'equilibrio tra le entrate e le spese correnti, ma anche l'attuazione di **politiche di sviluppo e di investimento** al di là dalla mera copertura delle spese di personale.

Il NuV, consapevole che il mantenimento di un'offerta formativa articolata e di qualità in presenza di risorse ministeriali in contrazione è *impresa impossibile*, ricorda agli Organi di Governo di questo Ateneo che la formulazione di una strategia futura dell'Ateneo non sarà possibile prescindendo da valutazioni di ordine economico-finanziario. Queste ultime, infatti, sono al tempo stesso, *causa ed effetto* delle scelte stesse: se mancano risorse non è possibile realizzare piani di sviluppo ambiziosi ma, se si desidera perseguire obiettivi di miglioramento, è indispensabile essere in grado di attrarre la quantità adeguata di risorse.

Con specifico riferimento al **profilo della didattica erogata** dall'Università dell'Insubria, all'interno di un quadro sostanzialmente positivo definito dal territorio di riferimento, che riconosce all'Ateneo la capacità di assolvere con buon successo il suo compito formativo (esiti di un'indagine promossa in occasione del primo decennale), e da un tasso di disoccupazione dei suoi laureati estremamente contenuto, il NuV sottolinea i seguenti aspetti degni di particolare attenzione:

- la scelta dell'Università dell'Insubria da parte degli studenti è spesso legata a fattori geografici e logistici, e non alla *specificità dell'offerta formativa* o alla presenza di particolari *eccellenze*. Ne consegue che sarebbe opportuna una **maggior caratterizzazione dei corsi di laurea** che la stessa offre, accompagnata da una più incisiva diffusione dell'informazione sul territorio;
- questa operazione potrebbe essere efficacemente realizzata ora, in occasione *dell'adeguamento dei corsi di laurea al DM 270*, che vede impegnate le singole facoltà in un processo di *razionalizzazione e semplificazione* della propria offerta formativa anche alla luce degli *orientamenti strategici che l'Ateneo vorrà darsi*;
- la crescita futura del nostro Ateneo, misurata in termini di *incremento del numero degli studenti iscritti*, è però anche subordinata alla capacità di compiere un serio investimento nel

diritto allo studio, nell'edilizia di accoglienza degli studenti e nei servizi correlati (centri linguistici e informatici adeguati, mense, luoghi di studio e di aggregazione, etc.).

In estrema sintesi, la vera sfida per il prossimo futuro del nostro Ateneo, quale luogo privilegiato in cui fare alta formazione, passa necessariamente attraverso la capacità di riuscire a formare **un'identità didattica/formativa più facilmente riconoscibile**, il che consentirebbe di *migliorare la sua attrattività* sul piano sia dell'offerta didattica, sia dei correlati servizi agli studenti, anche e soprattutto in rapporto agli atenei suoi naturali competitori (atenei milanesi).

Anche con riguardo al **profilo dell'attività di ricerca** il NuV ritiene che l'Ateneo, dopo una prima fase di avvio trainato dagli interessi dei singoli ricercatori, debba fare **precise scelte di focalizzazione**. Purtroppo, o per fortuna, le risorse finanziarie disponibili o reperibili, non sono infinite e soprattutto non possono essere svincolate dalla proposta di progetti di ricerca che competono con proposte "eccellenti", o per la qualità dei ricercatori coinvolti o per i risultati che le singole istituzioni sono in grado di assicurare al committente, sia esso il Ministero o il singolo privato. Ne consegue la necessità di formulare una *politica di ateneo* che presuppone la definizione di una sua particolare **vocazione nell'ambito delle attività di ricerca**: cosa siamo oggi nel panorama delle istituzioni che fanno ricerca, cosa vogliamo essere nel prossimo futuro e cosa dobbiamo fare per diventare ciò che vogliamo. Quindi, ancora una volta, l'invito che il NuV fa agli Organi di Governo è di **avviare un serio processo di definizione degli obiettivi** che l'Ateneo e i singoli *Dipartimenti o Centri di Ricerca* intendono perseguire nel prossimo futuro nell'ambito delle attività di ricerca, obiettivi verso i quali canalizzare risorse finanziarie e competenze professionali, già disponibili o da reclutare in modo estremamente selettivo. A questo proposito il NuV suggerisce di avviare procedure di valutazione della produzione dei Dipartimenti sottoponendoli a peer review periodiche. Infine diventa importante sostenere i processi di ricerca di finanziamenti al di fuori dei canali ministeriali anche attraverso la formazione di nuove professionalità cui assegnare il funding. In particolare il NuV suggerisce di istituire un *nuovo ufficio* cui demandare funzioni di *fund raising* da porre in staff al Rettore. Si tratta di *professionalità strategiche* che devono essere acquisite dall'esterno oppure formate e coltivate all'interno del nostro Ateneo, che meritano una particolare attenzione nel processo di affinamento della struttura organizzativa dell'Insubria.

Infine, sotto il **profilo strettamente organizzativo e strategico**, il NuV intende richiamare l'attenzione della **governance** dell'Insubria, sui seguenti aspetti:

- necessità di **formulare un piano strategico** per l'Ateneo, cui ricondurre i piani di sviluppo delle singole Facoltà, la cui realizzazione deve essere tenuta sotto stretto controllo.
- urgenza di **completare la formalizzazione degli assetti organizzativi** (organigramma anche delle unità locali, Facoltà, Dipartimenti e Unità di Gestione, oltre che dell'Amministrazione Centrale) e *l'introduzione ex novo di elementari meccanismi operativi* tra cui: *i sistemi di reclutamento e gestione del personale tecnico-amministrativo* (da ricondurre a precise politiche del personale non sufficientemente formalizzate), *i meccanismi di controllo*

economico-finanziario (dalla redazione di un bilancio consolidato, comprensivo delle dinamiche economiche dell'Amministrazione Centrale e dei centri di gestione dotati di autonomia finanziaria, i Dipartimenti *in primis*, ai sistemi di contabilità per centri di spesa o di gestione, cui delegare puntuali responsabilità economiche, ai processi di budgeting e reporting a supporto della gestione);

L'attuazione del D.L. 270/2004 costituisce una *vera e propria opportunità* per avviare un sano processo di *rivisitazione e razionalizzazione dell'offerta formativa* del nostro Ateneo, della sua *vocazione* prevalente nell'ambito della *ricerca*, e di *miglioramento delle soluzioni organizzative* che fin qui si è dato. Si tratta di muoversi nella direzione di porre al centro delle future decisioni di reperimento e allocazione delle risorse, *obiettivi di miglioramento qualitativo* su tutti e tre i versanti, la ricerca, la didattica e l'organizzazione, nella consapevolezza che la valorizzazione della ricerca, la politica di reclutamento del personale docente e l'efficienza organizzativa dovrebbero andare di pari passo perché, nel futuro, sulla produttività della ricerca e quindi sulla docenza professionalizzante che opera in un contesto che dà garanzia di efficienza, si baseranno i criteri di finanziamento, sia del pubblico che del privato.

1. IL CONTO CONSUNTIVO 2007

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO E IMPLICAZIONI SULLE POLITICHE DI ATENEO

L'esercizio 2007 ha confermato la generazione di un *disavanzo di gestione* che si era verificato, per la prima volta nella storia dell'Ateneo, nel corso del 2006. L'entità di tale disavanzo, *contenuta*, e degli avanzi accumulati negli anni passati, *molto consistenti*, ha consentito la sua totale copertura senza particolari implicazioni sugli equilibri finanziari di Ateneo. Va però osservato che lo smaltimento dell'avanzo accumulato dall'Insubria negli anni passati, in gran parte vincolato alla realizzazione di attività o progetti edili, è più che legittimo laddove è riconducibile all'attuazione di suddetti investimenti, pianificati in passato con la consapevolezza che si sarebbero maturati dei ritardi nell'avvio e nella loro realizzazione. Esso appare più *discutibile*, invece, quando l'avanzo, ancorché disponibile, viene sistematicamente destinato alla copertura delle spese correnti in ragione dell'insufficienza delle entrate della medesima natura: *così è accaduto nella chiusura degli esercizi 2006 e 2007*.

Le ragioni che hanno determinato il *disavanzo di gestione* sono diverse:

- il costante incremento delle spese, in particolare quelle per il personale;
- la limitatezza dei fondi ricevuti a valere sul FFO, comunque in crescita rispetto al passato;
- la riduzione dei finanziamenti degli Enti Territoriali e Locali anche in relazione al completamento della fase di avvio dell'Ateneo;
- la difficoltà mostrata in generale nell'acquisire risorse dai diversi portatori di interesse di entità tale da permettere la copertura delle spese ed eventuali azioni di investimento.

L'utilizzo dell'avanzo di amministrazione dell'esercizio precedente ha garantito il mantenimento delle performance quali-quantitative delle attività istituzionali non inferiori a quelle degli anni precedenti, ma occorre intraprendere opportune azioni, oltre a quelle già avviate nel recente passato, finalizzate a garantire possibilità di sviluppo future per l'Ateneo.

Il punto di partenza per operare in tal senso dovrebbe essere una attenta riflessione sulle politiche di diversificazione dell'offerta formativa (passate e future) che, se non supportate da un'adeguata attrazione di domanda, rischiano di richiedere un impegno finanziario difficilmente sostenibile.

L'urgenza di tale riflessione, già suggerita in passato dal NuV, diventa imprescindibile a valle di quanto previsto nella Legge n. 133/2008, i cui contenuti sono stati successivamente attenuati dal Decreto Legge n. 180/2008¹, modifiche che imporranno a livello nazionale *limitazioni alla spesa e forti riduzioni alle entrate* di una portata tale da poter rendere difficoltosa l'erogazione dei servizi sino ad ora garantiti dalle Università.

¹ Il forte impatto delle previsioni contenute in tale norma ha aperto un dibattito a livello nazionale su come poter fronteggiare una simile situazione e sono in atto azioni, di cui il Decreto Legge 180/2008 è stata una prima risposta, da parte delle diverse parti sociali finalizzate a limitare e ridimensionare gli effetti di tali provvedimenti.

La situazione di prolungata limitazione al reclutamento (decisa dagli Organi di Governo dell'Ateneo e comunque imposta a livello nazionale), la diminuzione delle entrate ministeriali e la difficoltà dell'offerta formativa ad attrarre una domanda adeguata, in assenza di una azione di razionalizzazione dell'offerta, porterebbe l'Ateneo ad avere difficoltà su molteplici fronti. In particolare per:

- *garantire il livello di qualità dei processi formativi richiesto a livello ministeriale:* l'impossibilità di reclutare docenti, rispetto all'elevata diversificazione dell'offerta formativa non consente di garantire il rispetto, per le diverse iniziative didattiche, dei requisiti minimi di docenza imposti dalla normativa;
- *assicurare un equilibrio tra entrate e spese relative al sostegno delle diverse iniziative didattiche:* a fronte di molteplici corsi con uno scarso numero di iscritti, gli impegni di spesa non sarebbero compensati da adeguati ritorni nelle entrate (né di quelle ministeriali, né della tassazione studentesca);
- *consentire di attuare delle politiche di sviluppo e investimento* diverse dalla mera copertura delle spese per il personale.

Il NuV, consapevole del fatto che il mantenimento di un'offerta formativa articolata e di qualità in presenza di risorse ministeriali in contrazione è impresa difficile, nel seguito di questa relazione si è preoccupato di fornire una serie di dati che ritiene possano essere utili agli Organi di Governo per intraprendere azioni volte a:

- cercare nuove fonti di finanziamento;
- intraprendere processi di razionalizzazione dell'attuale offerta formativa;
- perseguire obiettivi di eccellenza nell'attività di ricerca.

La consapevolezza che gli Organi di Governo di questo Ateneo devono maturare è che, qualsiasi scelta verrà attuata, essa non potrà essere presa in assenza di valutazioni di ordine economico-finanziario in quanto, queste ultime, sono al tempo stesso, *causa ed effetto* delle scelte stesse.

1.1 L'ANALISI DEL CONTO CONSUNTIVO: INTRODUZIONE

Il **conto consuntivo** oggetto di analisi comprende il *rendiconto finanziario*, la *situazione patrimoniale* e la *situazione amministrativa*, una *relazione di accompagnamento* e una serie di *allegati* finalizzati a dettagliare ed agevolare la comprensione di alcuni aspetti economico-finanziari della gestione dell'Ateneo². A questo proposito si rammenta che, dal luglio 2005, i Dipartimenti e gli altri centri autonomi hanno provveduto a gestire direttamente le entrate, ad eccezione di quelle derivanti dalle attività in conto terzi, che continuano a transitare dall'Amministrazione Centrale. Il bilancio di Ateneo rileva, pertanto, le entrate dell'Amministrazione Centrale per l'anno 2007 effettuando un confronto diretto con il 2006, mentre per i confronti con l'anno 2005 è da tener presente che il consuntivo comprendeva anche le entrate di pertinenza delle unità di gestione³ periferiche fino alla fine di giugno 2005. Da quella data in poi, nel conto di Ateneo non transitano più, infatti, le poste incassate direttamente dalle unità di gestione.

A marzo 2008 è stata avviata la gestione economico patrimoniale in CIA i cui frutti si auspica siano visibili già nel bilancio 2008. Un piccolo passo in avanti, dunque, verso l'implementazione dei *moduli di controllo di gestione contemplati dal progetto CIA*, di cui si è ampiamente parlato nel corso delle precedenti relazioni. Oltre alla redazione del Bilancio Economico dell'Amministrazione Centrale e Consolidato di Ateneo, rimane l'interesse e l'urgenza di avviare sistematiche rilevazioni di contabilità analitica, per centri di spesa e di gestione, e l'adozione di un sistema di *budgeting e reporting* articolato per centro di responsabilità. Il potenziamento dell'organico dell'ufficio preposto a queste mansioni è stato programmato e quindi ci si attende dei progressi nel corso dei primi mesi del 2009.

L'analisi che segue parte dall'analisi del bilancio, rimasto invariato nella struttura rispetto a quello dello scorso anno, di cui vengono analizzate le entrate e le spese analitiche, ponendole a confronto con il trend delle entrate e delle spese registrate negli ultimi anni. Per completare l'analisi ci si avvale, inoltre, di documenti contabili, amministrativi e di informazioni ottenute dagli organi gestionali ritenuti essenziali al fine di comprendere meglio l'andamento economico della gestione dell'esercizio 2007.

Per esaminare le condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo, l'analisi del bilancio si è sviluppata, analogamente a quanto attuato in passato, mediante:

- un'analisi delle principali **voci aggregate per fonte di finanziamento** (dal lato delle entrate) e per **natura della spesa** (dal lato delle uscite) secondo la classificazione prevista in bilancio ed effettuando un confronto con il passato (paragrafo 1.2);

² Allegato n. 1: dettaglio finanziario delle attività in conto terzi, Allegato n. 2 e n. 3: situazione patrimoniale e finanziaria dei centri autonomi di gestione, Allegato n. 4: analisi di cassa dei centri autonomi di gestione, Allegato n. 5: riepilogo dei residui attivi e passivi dei centri autonomi di gestione.

³ Le unità di gestione sono: i dipartimenti e i centri di servizio (SIBA, SIC e SISRIT).

- un'analisi della **composizione delle maggiori poste d'entrata** (paragrafo 1.3) e **di spesa** (paragrafo 1.4), e dei relativi trend, disaggregata per macrovoci e volta a valutare l'**equilibrio di gestione** dell'Ateneo;
- un'analisi della **composizione dell'avanzo di amministrazione** (paragrafo 1.5);
- una **riflessione conclusiva** sull'andamento della gestione (paragrafo 1.6).

Rispetto all'impostazione degli anni passati sono state introdotte alcune novità:

1. si è deciso di realizzare una disamina più sintetica delle *condizioni di equilibrio economico-finanziario* nel dettaglio sopra indicato;
2. in appendice alla presente relazione è stata condotta un'*analisi delle condizioni di efficienza e di efficacia di alcuni processi interni di gestione*, resa possibile dalla partecipazione dell'Università dell'Insubria, insieme ad altri 18 atenei italiani, ad un progetto, denominato *good practice 2007*, finalizzato a promuovere attività di *benchmarking* delle principali attività amministrative realizzate negli atenei;
3. infine, si è omessa la consueta redazione del paragrafo relativo *all'analisi del bilancio per indici*, in quanto, per l'esercizio 2007, gli stessi sono stati calcolati e commentati dal Collegio dei Revisori all'interno della relazione allegata al bilancio, cui si rimanda per eventuali dettagli.

1.2 L'ANALISI AGGREGATA DEI VALORI DEL 2007

Con specifico riferimento ai dati del conto consuntivo riferiti all'anno 2007 messi a disposizione del NuV, si è proceduto ad un'analisi dei valori, commentata nel prosieguo. L'analisi dei dati dell'anno corrente, posti a confronto con quelli passati, consente di visualizzare le variazioni maggiormente rilevanti e di interpretare tali variazioni in relazione alle politiche di governo attuate dagli organi politici e di gestione.

Le Tabelle 1.2.1 e 1.2.2 rappresentano una sintesi, per categorie di bilancio, delle entrate e delle uscite contenute nel conto consuntivo 2007, articolate secondo il piano dei conti adottato dall'Ateneo a partire dal 2001. Esse mettono in evidenza sia la **gestione di competenza** che quella **dei residui**.

La Figura 1.2.1 illustra, in un quadro sintetico, il **peso percentuale delle principali voci di finanziamento e di destinazione**, sui rispettivi totali di entrata e di uscita degli anni 2006 e 2007, secondo l'aggregazione prevista in bilancio.

Le Tabelle 1.2.3 e 1.2.4 pongono a confronto le **entrate** e le **uscite** che risultano rispettivamente **accertate** ed **impegnate a consuntivo nel triennio 2005-2007** evidenziando la rilevanza percentuale delle diverse categorie sul rispettivo totale al netto delle partite di giro.

In assenza di un bilancio consolidato, che si auspica sia redatto in futuro, ai fini di comunicazione interna il NuV ritiene opportuno integrare i dati delle Tabelle 1.2.3 e 1.2.4 che rilevano le dinamiche finanziarie limitatamente all'Amministrazione Centrale con i dati riportati nelle Tabelle 1.2.5 e 1.2.6 che mettono in evidenza le **entrate** e le **uscite** delle Unità di Gestione per gli anni 2005, 2006 e 2007.

Tabella 1.2.1 - Sintesi delle entrate a consuntivo 2007 secondo la classificazione prevista dal bilancio (importi in euro)

ENTRATE	Gestione di Competenza				Gestione dei Residui Attivi				
	Totale Riscosso	Totale da Riscuotere	Totale Accertato	Rilev. % su Tot. Entrate	Residui al 01/01/07	Totale Riscosso	Totale da Riscuotere	Totale	Residui al 31/12/07
Entrate proprie									
Entrate contributive	10.951.194,80	20.000,00	10.971.194,80	15,86%	1.442.776,54	1.442.776,54	0,00	1.442.776,54	20.000,00
Entrate da vendita beni e prest. servizi	1.430.888,01	420.870,52	1.851.758,53	2,68%	323.130,71	310.928,96	12.200,00	323.128,96	433.070,52
Rendite e interessi attivi	13.783,19	12.969,05	26.752,24	0,04%	7.666,60	7.666,60	0,00	7.666,60	12.969,05
Entrate patrimoniali e diverse	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entrate da mutui e prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	12.395.866,00	453.839,57	12.849.705,57	18,57%	1.773.573,85	1.761.372,10	12.200,00	1.773.572,10	466.039,57
Entrate per trasferimenti									
Trasferimenti dal MiUR	10.941.942,43	38.041.492,00	48.983.434,43	70,80%	49.787.792,00	41.218.967,00	8.568.825,00	49.787.792,00	46.610.317,00
Trasferimenti da altri enti pubblici e privati	2.301.896,71	3.091.933,20	5.393.829,91	7,80%	17.560.551,39	3.769.442,90	13.785.987,95	17.555.430,85	16.877.921,15
Poste correttive e compensative	1.271.566,76	690.914,78	1.962.481,54	2,84%	897.373,75	686.679,31	188.740,78	875.420,09	879.655,56
Totale	14.515.405,90	41.824.339,98	56.339.745,88	81,43%	68.245.717,14	45.675.089,21	22.543.553,73	68.218.642,94	64.367.893,71
Totale ENTRATE al netto delle PARTITE DI GIRO	26.911.271,90	42.278.179,55	69.189.451,45	100,00%	70.019.290,99	47.436.461,31	22.555.753,73	69.992.215,04	64.833.933,28
Partite di giro									
Partite di giro	13.429.461,51	10.354,98	13.439.816,49		44.386,73	39.785,22	3.721,04	43.506,26	14.076,02
Totale	13.429.461,51	10.354,98	13.439.816,49		44.386,73	39.785,22	3.721,04	43.506,26	14.076,02
Totale generale delle ENTRATE	40.340.733,41	42.288.534,53	82.629.267,94		70.063.677,72	47.476.246,53	22.559.474,77	70.035.721,30	64.848.009,30

Tabella 1.2.2 - Sintesi delle uscite a consuntivo 2007 secondo la classificazione prevista dal bilancio (importi in euro)

USCITE	Gestione di Competenza				Gestione dei Residui Passivi				
	Totale Pagato	Totale da Pagare	Totale Impegnato	Rilev. % su Tot. Uscite	Residui al 01/01/07	Totale Pagato	Totale da Pagare	Totale	Residui al 31/12/07
Spese di funzionamento									
Funzionamento organi universitari	339.911,25	121.152,08	461.063,33	0,65%	114.472,16	114.472,16	0,00	114.472,16	121.152,08
Spese per il personale (risorse umane)	37.867.031,05	3.096.965,88	40.963.996,93	57,40%	2.667.765,77	2.345.985,05	312.332,21	2.658.317,26	3.409.298,09
Spese per attività ist. a favore stud.	9.609.247,22	171.961,17	9.781.208,39	13,71%	208.077,73	194.419,50	0,00	194.419,50	171.961,17
Spese per acquisto beni e servizi	3.822.093,80	1.933.334,54	5.755.428,34	8,07%	1.743.222,50	1.351.978,80	320.058,32	1.672.037,12	2.253.392,86
Trasferimenti passivi	1.871.088,89	6.150.903,31	8.021.992,20	11,24%	10.115.895,67	6.940.326,28	3.174.459,75	10.114.786,03	9.325.363,06
Oneri finanziari e tributari	2.533.776,32	377.308,57	2.911.084,89	4,08%	388.804,02	388.317,24	109,68	388.426,92	377.418,25
Poste correttive e compensative di entr.	349.697,08	0,00	349.697,08	0,49%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondi in attesa di destinazione	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	56.392.845,61	11.851.625,55	68.244.471,16	95,63%	15.238.237,85	11.335.499,03	3.806.959,96	15.142.458,99	15.658.585,51
Spese investimento									
Spese investimento in immobili	400.375,94	663.624,03	1.063.999,97	1,49%	4.858.724,01	3.212.749,75	1.605.898,84	4.818.648,59	2.269.522,87
Altre spese per investimento	666.279,27	1.221.725,26	1.888.004,53	2,65%	430.679,82	244.189,69	177.842,01	422.031,70	1.399.567,27
Totale	1.066.655,21	1.885.349,29	2.952.004,50	4,14%	5.289.403,83	3.456.939,44	1.783.740,85	5.240.680,29	3.669.090,14
Acquisto titoli pubblici e privati									
Acquisto titoli pubblici e privati	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimborsi di mutui e prestiti									
Rimborsi di mutui e prestiti	163.495,69	0,00	163.495,69	0,23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	163.495,69	0,00	163.495,69	0,23%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale USCITE al netto delle PARTITE DI GIRO	57.622.996,51	13.736.974,84	71.359.971,35	100,00%	20.527.641,68	14.792.438,47	5.590.700,81	20.383.139,28	19.327.675,65
Partite di giro									
Partite di giro	10.362.669,85	3.077.146,64	13.439.816,49		2.520.504,63	2.514.766,09	5.214,54	2.519.980,63	3.082.361,18
Totale	10.362.669,85	3.077.146,64	13.439.816,49		2.520.504,63	2.514.766,09	5.214,54	2.519.980,63	3.082.361,18
Totale generale delle USCITE	67.985.666,36	16.814.121,48	84.799.787,84		23.048.146,31	17.307.204,56	5.595.915,35	22.903.119,91	22.410.036,83

Figura 1.2.1 - Finanziamento e destinazione esercizi 2006 e 2007⁴



⁴ Il grafico, pone a confronto solo le poste gestite direttamente dall'Amministrazione Centrale, sia per l'anno in corso che per quello precedente.

Tabella 1.2.3 - Entrate accertate nel triennio 2005-2007 (importi in migliaia di euro)

ENTRATE	Anno 2005		Anno 2006		Anno 2007	
	Accertamenti	%	Accertamenti	%	Accertamenti	%
Entrate contributive	8.765	13,2%	9.852	15,3%	10.971	15,9%
Vendita di beni e prestazioni di servizi	1.437	2,2%	1.508	2,3%	1.852	2,7%
Rendite e interessi attivi	11	0,0%	20	0,0%	27	0,0%
Entrate patrimoniali e diverse	-	-	-	0,0%	-	0,0%
Entrate da mutui e prestiti	-	-	-	0,0%	-	0,0%
Entrate proprie	10.213	15,3%	11.380	17,7%	12.850	18,6%
Trasferimenti dal MIUR	46.951	70,5%	44.757	69,4%	48.983	70,8%
Trasferimenti da altri enti pubblici e privati	7.115	10,7%	5.648	8,8%	5.394	7,8%
Poste correttive e compensative	2.290	3,4%	2.672	4,1%	1.963	2,8%
Entrate per trasferimenti	56.356	84,7%	53.077	82,3%	56.340	81,4%
Totale al netto partite di giro	66.569	100,0%	64.457	100,0%	69.190	100,0%
Partite di giro	11.678		12.465		13.440	
Totale complessivo	78.247		76.922		82.630	

Tabella 1.2.4 - Spese impegnate nel triennio 2005-2007 (importi in migliaia di euro)

USCITE	Anno 2005		Anno 2006		Anno 2007	
	Impegni	%	Impegni	%	Impegni	%
Funzionamento organi universitari	524	0,8%	483	0,7%	461	0,6%
Spese per il personale (risorse umane)	36.653	55,6%	40.103	57,2%	40.964	57,4%
Attività istituzionali a favore degli studenti	5.477	8,3%	5.893	8,4%	9.781	13,7%
Spese per acquisto di beni e servizi	5.600	8,5%	6.525	9,3%	5.755	8,1%
Trasferimenti passivi	10.186	15,5%	9.777	14,0%	8.022	11,2%
Oneri finanziari e Tributarî	2.752	4,2%	2.910	4,2%	2.911	4,1%
Poste corrispettive e comp.	293	0,4%	81	0,1%	350	0,5%
Spese di funzionamento	61.485	93,3%	65.772	93,9%	68.244	95,6%
Spese investimento in immobili	2.822	4,3%	3.216	4,6%	1.064	1,5%
Altre spese per investimento	1.428	2,2%	911	1,3%	1.888	2,6%
Spese per l'investimento	4.250	6,5%	4.127	5,9%	2.952	4,1%
Acquisto titoli pubblici e privati	-	-	-	-	-	-
Rimborso mutui e prestiti	148	0,2%	155	0,2%	164	0,2%
Totale al netto partite di giro	65.883	100,0%	70.054	100,0%	71.360	100,0%
Partite di giro	11.674		12.466		13.440	
Totale complessivo	77.557		82.520		84.800	

Tabella 1.2.5 - Entrate accertate dalle Unità di Gestione nel triennio 2005-2007 (importi in migliaia di euro)

ENTRATE	Anno 2005		Anno 2006		Anno 2007	
	Accertamenti	%	Accertamenti	%	Accertamenti	%
Entrate contributive	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Vendita di beni e prestazioni di servizi	233	2,4%	225	2,3%	221	2,4%
Rendite e interessi attivi	50	0,5%	76	0,8%	55	0,6%
Entrate patrimoniali e diverse	85	0,9%	11	0,1%	6	0,1%
Entrate da mutui e prestiti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Entrate proprie	368	3,8%	312	3,2%	282	3,1%
Trasferimenti dal MIUR	875	9,1%	645	6,7%	289	3,2%
Trasferimenti da altri enti pubblici e privati	2.709	28,1%	2.558	26,6%	2.322	25,3%
Assegnazioni e Trasferimenti alle Strutture	5.423	56,3%	5.879	61,1%	6.096	66,5%
Poste correttive e compensative	265	2,7%	221	2,3%	172	1,9%
Entrate per trasferimenti	9.272	96,2%	9.303	96,8%	8.879	96,9%
Totale al netto partite di giro	9.640	100,0%	9.615	100,0%	9.161	100,0%
Partite di giro	249		234		265	
Totale complessivo	9.889		10.161		9.426	

Tabella 1.2.6 - Spese impegnate dalle Unità di Gestione nel triennio 2005-2007 (importi in migliaia di euro)

USCITE	Anno 2005		Anno 2006		Anno 2007	
	Impegni	%	Impegni	%	Impegni	%
Funzionamento organi universitari	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Spese per il personale (risorse umane)	900	9,2%	817	8,3%	87	10,6%
Attività istituzionali a favore degli studenti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Spese per acquisto di beni e servizi	5.143	52,4%	4.655	47,4%	4.660	49,9%
Trasferimenti passivi	1.423	14,5%	1.872	19,1%	1.010	10,8%
Oneri finanziari e Tributari	23	0,2%	22	0,2%	15	0,2%
Poste corrispettive e comp.	34	0,3%	29	0,3%	21	0,2%
Fondi in attesa di destinazione	2	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Spese di funzionamento	7.525	76,7%	7.395	75,4%	6.693	71,6%
Spese investimento in immobili	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Altre spese per investimento	2.286	23,3%	2.416	24,6%	2.654	28,4%
Spese per l'investimento	2.286	23,3%	2.416	24,6%	2.654	28,4%
Acquisto titoli pubblici e privati	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Rimborso mutui e prestiti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Totale al netto partite di giro	9.811	100,0%	9.811	100,0%	9.347	100,0%
Partite di giro	249		234		265	
Totale complessivo	10.060		10.045		9.612	

L'analisi aggregata dei dati porta ad alcune considerazioni relative alla gestione del 2007, le cui spiegazioni di dettaglio saranno oggetto di trattazione nei paragrafi successivi.

Come accaduto lo scorso anno per la prima volta dalla nascita dell'Ateneo, il consuntivo 2007 evidenzia che le **entrate di competenza**, sono complessivamente **inferiori** rispetto alle

uscite di competenza anche se, rispetto all'anno precedente, il **disavanzo di competenza** è più limitato (pari ovvero a circa 2 milioni di Euro (M€) rispetto ai 5,5 M€ di disavanzo dell'anno precedente). La gestione 2007 rileva, comunque, un impegno di contenimento della spesa, come mostra l'andamento della spesa del personale che ha rilevato sì un incremento ma di entità inferiore rispetto alle dinamiche degli scorsi anni. Dal lato delle entrate, si evidenzia un significativo incremento delle entrate ministeriali (dovute essenzialmente a maggiori trasferimenti ministeriali per le borse, secondo quanto previsto dalla L. 257/91, per le scuole di specializzazione) ed un lieve incremento delle entrate proprie (dettato da un incremento delle entrate contributive e per la vendita di beni e servizi). La copertura del disavanzo è stata garantita dalla disponibilità dell'**avanzo di amministrazione** accumulato negli anni passati, che subisce quindi, per l'anno in corso, una contrazione (ulteriori dettagli sull'avanzo di amministrazione sono esposti nel paragrafo 1.5).

Come già anticipato nella relazione dello scorso anno, tale dinamica delle entrate e delle spese è dovuta al fatto che *negli ultimi anni la capacità di attrarre risorse finanziarie (in particolare quelle non vincolate nella destinazione di utilizzo) è rimasta quasi costante, mentre le spese, in particolare quelle correnti, hanno continuato a crescere anno per anno in modo sempre costante.*

Rispetto a questa tendenza, *la gestione 2007 mostra da un lato un effettivo impegno nell'arresto della dinamica crescente della spesa, dall'altro quanto sia complicato, in presenza di una stasi delle entrate, il contenimento delle spese a fronte delle scelte passate sulla diversificazione dell'offerta che richiedono investimenti cospicui, in particolare per quanto riguarda gli organici.*

In particolare dal lato delle **entrate** emergono i seguenti aspetti salienti:

- un *incremento delle entrate contributive* rispetto allo scorso anno di circa 1 M€;
- un incremento complessivo delle *entrate per trasferimenti*, da imputare ad un incremento dei *trasferimenti dal MiUR* destinati a sostenere interventi a favore delle scuole di specializzazione per 4 M€ , e ad un incremento del FFO pari a circa 900.000 €;
- a fronte dell'incremento complessivo delle entrate per trasferimenti, occorre evidenziare la diminuzione delle *entrate per trasferimenti da enti pubblici e privati*, che, anche se di lieve entità quest'anno, segna un trend in diminuzione. Tali finanziamenti sono, infatti, passati da circa 7,115 M€ nel 2005 a 5,648 M€ nel 2006 a 5,393 € nel 2007 (da 9,824 M€ nel 2005 a 8,306 M€ nel 2006 a 7,715 M€ nel 2007 considerando anche le poste incassate direttamente dalle Unità di Gestione).

Dal lato delle **spese** emergono i seguenti aspetti:

- la dinamica crescente delle spese è essenzialmente spiegata dall'incremento di circa 4 M€ delle *spese per attività istituzionali a favore degli studenti* che compensa le maggiori entrate ministeriali a questo scopo finalizzate;
- si rileva inoltre un incremento delle *spese per il personale* che passa da 40,1 M€ nel 2006 a 41 M€ anche se la dinamica della formazione di tale voce di spesa, in particolare nel

momento del confronto con il passato, necessita di specifici approfondimenti (paragrafo 1.4);

- le *spese per investimento* subiscono un calo rilevante, confermando un netto ridimensionamento rispetto all'ultimo quinquennio, passando da 12 M€ nel 2003, a 6,2 M€ nel 2004, a 4,2 M€ nel 2005, a 4,1 M€ nel 2006 e a 2,9 M€ nel 2007.

1.3 LA COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE

Per meglio comprendere la composizione delle entrate, verranno analizzate di seguito le categorie di bilancio maggiormente rilevanti.

ENTRATE CONTRIBUTIVE

L'incremento delle entrate contributive rilevato in precedenza è dovuto al continuo potenziamento dell'offerta formativa, anche nella direzione dello *sdoppiamento di alcuni corsi di laurea*: Giurisprudenza a Varese ed Economia e Amministrazione delle Imprese a Como.

Tale sdoppiamento e, più in generale, l'elevata numerosità dei corsi di laurea offerti dall'Università dell'Insubria, dato di per sé sicuramente positivo, è *da porre in relazione al crescente incremento degli ultimi anni delle risorse per il personale*, in particolare quello docente, reclutato anche per sostenere la politica espansionistica dell'Ateneo. *Nel lungo periodo le maggiori entrate contributive e le altre poste di autofinanziamento dovranno dimostrare*, in una prospettiva di forte ridimensionamento dei finanziamenti statali, *di poter sostenere lo sviluppo su cui ha puntato l'Ateneo negli anni passati*. L'attuazione del D.L. 270/2004 potrebbe rappresentare l'occasione per un intervento di razionalizzazione dell'attuale offerta formativa volta anche al contenimento dei costi.

TRASFERIMENTI DAL MIUR

In questa categoria di bilancio confluiscono diversi tipi di trasferimenti. I più importanti sono:

➤ **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**

Come illustrato in passato, nel 2004 è stata ridefinita la struttura del modello di finanziamento per la ripartizione teorica del Fondo di Finanziamento (D.M. 28 luglio 2004). Tale modello, rimasto sostanzialmente immutato nel 2005, se non per una migliore specificazione di alcuni parametri già previsti nella definizione teorica ma non utilizzati in prima applicazione, si è confermato nel 2006 e nel 2007.

Per l'Università dell'Insubria, il totale delle assegnazioni del 2007 ammonta a 38.311.554 €, la cui composizione è contenuta nella Tabella 1.3.1.

Tabella 1.3.1 - Composizione del FFO 2005-2006-2007 (importi in euro)

Composizione FFO	Assegnazioni 2005	Assegnazioni 2006	Assegnazioni 2007
FFO consolidabile	34.707.071	36.246.446	37.080.683
Interventi consolidabili	1.773.164	356.801	778.626
Saldo incentivi mobilità docenti	190.325	56.731	100.910
Incentivi mobilità docenti	20.137	5.836	11.152
Assunzioni in deroga	352.590	-	-
Maggiori oneri assegni di ricerca	20.988	-	-
Interventi di valutazione e riequilibrio	839.124	64.371	247.966
Interventi accelerazione del riequilibrio	-	-	128.580
Chiamate dirette docenti	-	5.316	-
Altri interventi consolidabili (**)	350.000	224.547	140.018
Celebrazioni decimo anniversario	-	-	150.000
Totale FFO consolidabile	36.480.235	36.603.247	37.859.309
Interventi non consolidabili (una-tantum)	1.306.398	610.799	452.245
Maggiori oneri retribuzioni dei ricercatori non confermati	189.969	266.123	221.553
Maggiori oneri co-finanziamento assegni di ricerca	38.888	-	-
Incentivo rapporto Assegni fissi /FFO	324.759	248.996	80.692
Cooperazione internazionale	-	-	-
Contratti con studiosi ed esperti stranieri o italiani impegnati all'estero	155.400	-	-
Interventi per studenti disabili	30.811	18.903	-
Celebrazioni decimo anniversario	-	-	150.000
Altri interventi non consolidabili (*)	566.571	76.777	-
Totale FFO	37.786.633	37.214.046	38.311.554

(*) Comprendono gli interventi straordinari per assunzioni di personale che saranno consolidabili dal 2007

(**) in parte assegnati nel 2007

L'importo, inizialmente consolidabile del 2007, era pari a 37.080.683 €, dato dal 100% della quota che era risultata consolidabile a fine 2006 al netto degli interventi non consolidabili disposti nel passato esercizio (D.M. 8 maggio 2007 n. 246/2007). A tale importo si sono aggiunte assegnazioni consolidate per 778.626 € essenzialmente dovute agli interventi per il riequilibrio e sua accelerazione (complessivamente l'Ateneo ha ricevuto una quota pari a 376.546 €), al fatto che l'Ateneo è di recente istituzione (140.000 € nella voce altri interventi consolidabili) e per sostenere la celebrazione del decimo anniversario dalla nascita dell'Ateneo. Le assegnazioni non consolidabili ammontano complessivamente a 452.245 €.

I dati di trend riportati in Tabella 1.3.1 confermano l'esiguità delle assegnazioni ministeriali a valere sul FFO, sia di quelle consolidabili che di quelle una-tantum.

Nel 2007 si è avuta una quota positiva per il riequilibrio e la sua accelerazione, mentre negli anni precedenti tale quota si era annullata. Tale incremento è da porre in relazione all'incremento del numero di studenti che ha portato l'Ateneo a migliorare il posizionamento rispetto al passato.

Già nelle relazioni degli anni precedenti si era discusso sulla esiguità delle assegnazioni a valere sull'FFO, ma la prospettiva per il futuro, secondo quanto previsto dal Decreto Legge n. 112/2008 convertito in Legge n. 133/2008 che prevede, nonostante i correttivi introdotti dal decreto Legge n. 180/2008, con diverse modalità attuative, tagli al finanziamento del sistema

pubblico ed universitario di una portata che non ha precedenti, diventa molto più preoccupante e richiede una tempestiva azione degli Organi di Governo finalizzata a programmare le modalità e gli interventi (di sviluppo e di contenimento della spesa) con cui fronteggiare tale situazione.

In tale prospettiva non si hanno certezze sulle modalità con cui verranno distribuite le risorse anche se si può supporre che continueranno a permanere i criteri incentivanti legati al numero di studenti iscritti, alla qualità dei processi formativi in termini di rapidità nell'acquisizione dei Crediti Formativi Universitari (CFU) e nel tempo necessario per conseguire la laurea, e alla qualità della ricerca.

Occorre ancora segnalare la costante riduzione delle poste una tantum che, a parte il finanziamento straordinario per la celebrazione del decimo anniversario, ormai sono legate esclusivamente alla copertura dei maggiori oneri per le retribuzioni dei ricercatori non confermati. L'incentivo relativo al rapporto tra assegni fissi per il personale e FFO ha subito nel tempo una costante riduzione, fino ad arrivare quasi ad annullarsi nel 2007.

➤ ***Fondo per l'Edilizia Universitaria (FEU)***

Il finanziamento a valere sul Fondo per l'Edilizia Universitaria nel 2007 si assesta sui valori dell'anno precedente: 420.124 € nel 2007 rispetto a 414.000 € nel 2006, confermando che si sono ormai esauriti gli ingenti stanziamenti previsti nel piano di sviluppo e connessi alla fase di avvio.

➤ ***Cofinanziamento per i Programmi di Ricerca Scientifica di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)***

Nel 2007 non sono stati erogati agli atenei i fondi per i progetti di rilevante interesse nazionale per via della mancata approvazione da parte del MiUR, rimandata al 2008 anche per i progetti presentati nel 2007.

TRASFERIMENTI DA ALTRI ENTI PUBBLICI E PRIVATI

La somma complessivamente attribuita all'Ateneo è di 5.393.830 €. La composizione dettagliata di tale voce di entrata è rappresentata dalla Tabella 1.3.3.

Tabella 1.3.3 - Trasferimenti da parte di enti pubblici e privati 2005-2006-2007

Trasferimenti degli enti pubblici e privati	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2007
Trasferimenti da enti partecipanti all'accordo di programma	516.457	0	0
Comune di Varese	0	0	0
Comune di Varese (contributo per ex Caserma Garibaldi)	516.457	0	0
Provincia di Varese	0	0	0
CC.I.AA. Como	0	0	0
Provincia di Como	0	0	0
Assegnazione di altri enti pubblici	1.694.104 +1.693.226*	345.863	1.164.459
Regioni	1.323.682	40.050	781.779
Comuni	51.645	60.000	78.996
Province	101.150	21.409	9.750
CNR	35.487	0	61.854
CC.I.AA. Varese	0	0	0
Ospedali	35.838	0	131.759
Altri enti pubblici	103.754 1.693.226	188.968	76.567
Istituto Superiore di Sanità	5.862	0	0
Altre Università	36.686	35.436	23.754
Assegnazione da enti privati	1.556.045	903.304	1.075.240
Assegnazioni di altri Ministeri	174.379	42.923	61.342
Rimborso spese utilizzo obiettori di coscienza	941	0	0
Contributo Ministero delle Politiche Agricole e Forestali	143.438	42.923	61.342
Finanziamento corso "Donne Politica e Istituzioni" Presidenza del Consiglio dei Ministri	30.000	0	0
Contributi da enti ospedalieri convenzionati	3.019.853	4.309.046	2.945.907
Contributi e contratti CNR e ASI	0	0	0
Contributi da estero	153.939	46.285	146.882
Contributo mobilità Programma Erasmus	78.270	46.250	114.975
Contributi di ricerca	75.669	35	19.845
Contributo per corso "Fiscalità internazionale"	0	0	12.062
Totale Trasferimenti da enti pubblici e privati	7.114.777 +1.693.226*	5.647.421	5.393.830

* La somma è relativa alla posta incassata direttamente dai dipartimenti a partire da luglio 2005 e non direttamente visibile nel bilancio dell'Amministrazione Centrale che riporta un'entrata di 1.694.104 €.

I finanziamenti ricevuti nel 2007 sono leggermente inferiori rispetto a quelli dello scorso anno e confermano il trend in diminuzione già registrato negli anni passati.

La flessione subita nel triennio appare molto forte ed è giustificata dai seguenti motivi:

- le assegnazioni *provenienti dagli enti partecipanti agli accordi di programma* (in particolare dal Comune di Varese) dal 2006 si sono azzerate;
- le assegnazioni *provenienti dagli altri enti pubblici* si sono ridotte nel triennio (avendo l'Ateneo ricevuto, in passato, finanziamenti specifici dal MM.LL.PP. per Via Ravasi e per il complesso di Bizzozero) anche se, rispetto allo scorso anno hanno mostrato un significativo incremento in relazione ai maggiori finanziamenti da parte della regione a

valere sul progetto quadro FSE ID 412218 e per il finanziamento della colonia agricola previsto dalla L. 31/96;

- si rileva anche una forte contrazione, rispetto allo scorso anno, delle entrate accertate da parte delle aziende ospedaliere e destinate interamente al pagamento del personale che svolge attività assistenziale anche se occorre ricordare che tale voce di entrata si traduce in una partita di giro in uscita come indennità al personale medico ospedaliero (paragrafo 1.4, spese per il personale).

1.4 LA COMPOSIZIONE DELLE USCITE

Con riferimento alle spese, le categorie di bilancio di particolare interesse sono:

SPESE PER IL PERSONALE

Nel 2007 le spese per il personale sono state pari a 40.900.000 €, con un incremento di circa 900.000 € rispetto al 2006. In realtà, per effettuare un confronto significativo con lo scorso anno, occorre depurare l'effetto indotto da alcune peculiarità nella gestione:

- tra le spese di personale vi è anche il pagamento delle indennità al personale medico in corrispondenza del quale (come sopra evidenziato) si rileva un'analogia entrata da parte degli enti ospedalieri. Nel 2007 tale spesa (e i relativi stanziamenti in entrata) ha subito una riduzione di circa 1.400.000 €.
- Per la prima volta (correttamente) le spese per le collaborazioni coordinate e continuative vengono fatte afferire alle spese di personale, mentre in passato erano annoverate tra le spese per acquisizione di beni e servizi. Tale spesa ammonta per l'anno in corso a circa 850.000 €.

Per comprendere l'effetto "reale" di incremento della spesa di personale, rispetto all'incremento sul capitolo di circa 900.000 € occorre aggiungere 1.400.000 € e sottrarre 850.000 €. Tali correzioni portano a far registrare un incremento sulle spese di personale pari a circa 1.400.000 €.

Per approfondire l'analisi sulle determinanti rispetto alla spesa complessiva, la Tabella 1.4.1 riporta la composizione dettagliata delle spese sostenute dall'Ateneo nel triennio 2005-2007 per le diverse categorie di personale, consentendo un esame comparativo.

Tabella 1.4.1 - Composizione del costo del lavoro 2005, 2006, 2007

Spese impegnate	2005	2006	2007	Var. % su 2006
1. Docenti	11.550.927	12.724.517	13.384.760	5,2%
2. Ricercatori	3.858.761	4.129.913	4.657.286	12,8%
3. Personale Tecnico-Amministrativo/Dirigente	5.279.620	5.723.361	6.068.288	6,0%
4. Arretrati Personale Tecnico-Amministrativo tempo indeterminato	-	322.852	-	-100,0%
5. Dirigenti a tempo determinato	-	179.687	204.042	13,6%
27. Collaborazioni coordinate e continuative *		-	851.756	100,0%
6. Retribuzione accessoria personale dirigente	54.446	44.666	39.279	-12,1%
7. Indennità, compensi, trattamento accessorio personale TA	53.506	52.978	56.890	7,4%
8. Retribuzione accessoria e fondo miglioramento produttività	523.062	297.943	42.070	-85,9%
9. Compensi a personale docente e TA su proventi prestazioni c/terzi	289.919	408.240	565.324	38,5%
10. Oneri previdenziali e assistenziali	6.969.819	7.298.039	8.419.643	15,4%
11. Personale assunto a tempo determinato	590.287	32.139	58.128	80,9%
12. Arretrati Personale assunto a tempo determinato	-	25.973	-	-100,0%
13. Supplenze e affidamenti al personale docente	1.237.619	889.581	551.828	-38,0%
14. Professori a contratto	984.385	1.181.682	793.026	-32,9%
15. Assegni di ricerca	778.166	884.872	1.009.006	14,0%
16. Borse per attività di ricerca	479.585	424.740	368.997	-13,1%
17. Indennità personale medico e paramedico convenzionato	3.019.853	4.309.046	2.945.908	-31,6%
18. Servizio mensa e buoni pasto al personale	685.908	699.998	549.800	-21,5%
19. Attività didattica integrativa e seminari	89.402	184.746	211.723	14,6%
20. Spese utilizzo obiettori di coscienza	941	-	-	0,0%
21. Fondo incentivazione impegno didattico L.370/99 art.4	12.000	6.000	-	-100,0%
22. Indennità di missione e rimborsi spese	81.242	57.806	39.842	-31,1%
23. Indennità, compenso componenti commissioni concorso	79.363	139.856	92.176	-34,1%
24. Spese per rimborso INAIL per prestazioni, infortuni	10.644	57	26.943	47168,2%
25. Spese aggiornamento personale Tecnico-Amministrativo	23.790	69.646	15.259	-78,1%
26. Spese per le pari opportunità	-	15.101	12.024	-20,4%
TOTALE	36.653.245	40.103.439	40.963.997	2,1%

* Le spese per collaborazioni coordinate e continuative sono state imputate ad un capitolo di spesa di nuova istituzione tra le spese del personale.

L'aumento, al netto di quanto già evidenziato, è essenzialmente dovuto alle seguenti ragioni:

- un aumento della spesa per *Docenti e Ricercatori* che, considerando i relativi *oneri previdenziali e assistenziali*, è complessivamente aumentata di circa 2.000.000 €; tale incremento è però, in parte, compensato da una *significativa riduzione delle spese per la didattica integrativa*, che registrano una diminuzione di circa 700.000 € tra supplenze e professori a contratto;
- un aumento della spesa di personale tecnico-amministrativo di circa 300.000 € dovuta alla politica di stabilizzazione del personale (sono state assunte 20 nuove unità);
- una riduzione della retribuzione accessoria del personale tecnico-amministrativo di circa 250.000 € in parte compensata da un incremento di circa 100.000 € dei compensi su proventi e prestazioni in conto terzi;
- nel confronto con l'esercizio 2006 occorre tenere presente che in tale anno sono stati erogati gli arretrati economici al personale tecnico-amministrativo relativi al biennio economico 2004-2005.

I dati riportati in Tabella 1.4.1 sono stati riorganizzati in Tabella 1.4.2 avendo a riferimento i principali processi che caratterizzano l'attività dell'Ateneo: la *Didattica* (cui sono stati contabilizzati il 50% dei costi dei Docenti e dei Ricercatori mentre il residuo 50% è stato inserito tra i costi della ricerca) che complessivamente comprende le voci: 1*50%, 2*50%, 13, 14, 17*50%, 19, 21, più la voce 10 relativa al personale Docente e Ricercatore*50%, la *Ricerca* che comprende le voci: 1*50%, 2*50%, 15, 16, 17*50%, più la voce 10 relativa al personale Docente e Ricercatore*50%, l'*Amministrazione* che comprende le voci: da 3 a 8, 11, 12, 20, 25, 27 più la voce 10 relativa al personale Tecnico-Amministrativo, e *Altro* che comprende le voci: 9, 18, 22, 23, 24, 26.

Tabella 1.4.2 - Composizione percentuale del costo del lavoro nel periodo 2004–2007 (importi in euro)

Dati	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Didattica	9.960.137	32,0	12.495.322	34,1	13.290.820	33,1	14.069.290	34,3
Ricerca	10.015.311	32,2	11.258.350	30,7	12.146.012	30,3	13.008.663	31,8
Amministrazione	6.755.250	21,7	8.626.769	23,5	8.869.002	22,1	9.454.538	23,1
Altro	4.420.547	14,2	4.272.805	11,7	5.797.605	14,5	4.431.505	10,8
Totale	31.151.244	100,0	36.653.245	100,0	40.103.439	100,0	40.963.997	100,0

Da questa ulteriore elaborazione emerge come la composizione percentuale della spesa per il costo del lavoro si sia mantenuta sostanzialmente costante nel tempo.

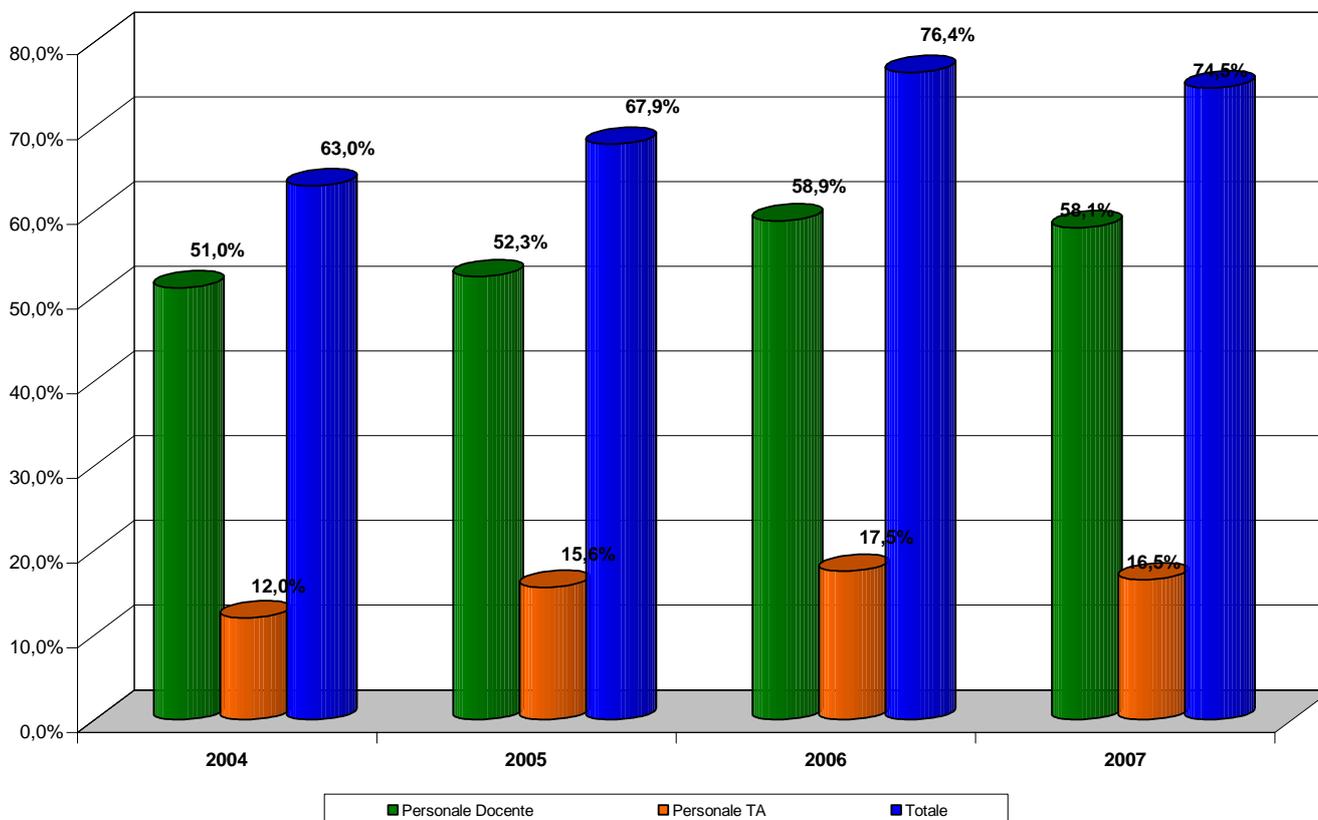
Occorre nuovamente evidenziare, come dato positivo, il calo delle spese per la didattica integrativa: in particolare la Tabella 1.4.3 mostra la suddivisione per Facoltà della spesa per supplenze ed affidamenti. Si registra un sostanziale calo di tale voce di spesa per quasi tutte le facoltà: per entrambe le Facoltà di Scienze tale valore si è dimezzato ed è diventata quasi un terzo per la Facoltà di Giurisprudenza, l'unica facoltà per cui si è registrato un incremento è la Facoltà di Economia.

Tabella 1.4.3 - Spese per supplenze ed affidamenti dal 2005 al 2007 suddivisa per Facoltà

	2005	2006	2007
Economia	287.501,75	146.223,52	188.766,00
Giurisprudenza	192.726,28	211.050,82	81.195,00
Medicina	459.742,59	274.205,87	135.000,00
Scienze MM. FF. NN. - Como	142.371,21	135.286,13	70.236,08
Scienze MM. FF. NN. - Varese	155.276,90	105.623,04	57.587,87
Totale	1.239.623,73	872.389,38	532.784,95

A completamento delle analisi sopra riportate, la Figura 1.4.1 riporta, per il periodo 2004-2007, una rappresentazione grafica dell'incidenza percentuale delle spese per il personale di ruolo (assegni fissi al netto degli oneri) sul FFO. L'Ateneo mostra di posizionarsi al di sotto del tetto massimo previsto per legge del rapporto tra AF/FFO, e pari al 90%, anche se occorre considerare che gli atenei di recente istituzione si collocano in genere su valori abbastanza contenuti rispetto al tetto del 90%. Per il nostro Ateneo il rapporto AF/FFO mostra, comunque, un progressivo peggioramento nel tempo passando dal 63% nel 2004 al 74% nel 2007.

Figura 1.4.1 - Incidenza percentuale delle spese per il personale, al netto degli oneri, sul FFO per il periodo 2004-2007 (Fonti: banca dati DALIA e rilevazione annuale "Nuclei")



Le analisi effettuate sulla dinamica della spesa per il personale mostrano come gli interventi di contenimento attuati a partire dal 2006 (il blocco del reclutamento di Professori e Ricercatori a qualunque titolo, salvo la chiamata di Professori e Ricercatori con l'incentivazione alla mobilità limitata ad una sola assunzione per Facoltà e la consistente riduzione della spesa per la didattica integrativa), seppur positivi in termini di effetti sul contenimento della spesa, rischiano, *se non sostenuti da altre politiche di razionalizzazione*, di non riuscire comunque a garantire in futuro un corretto bilanciamento tra entrate e uscite.

Sulle dinamiche della spesa di personale incidono infatti le decisioni di incremento di organici assunte negli anni passati che generano automatismi nell'incremento dei costi (aumenti per classi e scatti e progressioni di carriera) difficilmente contenibili.

SPESA PER ATTIVITÀ ISTITUZIONALI DEGLI STUDENTI

Nella Tabella 1.4.4 viene, infine, evidenziato il dettaglio della *spesa per attività a favore degli studenti* suddivisa nelle due categorie: *Borse di studio* e *Altri interventi*. A fronte di un trend crescente rilevato nell'ultimo triennio, nel 2006 si evidenzia un raddoppio del finanziamento ricevuto per le scuole di specializzazione (a valere sul D. Lgs. 257/91).

Tabella 1.4.4 - Composizione delle spese per attività istituzionali a favore degli studenti nel triennio 2005-2007 (importi in euro)

Spese impegnate	2005	2006	2007	Var. % su 2006
Dottorato di ricerca	1.036.754	1.021.825	1.285.399	25,8%
Scuole di specializzazione D.Lgs. 257/91	3.966.032	4.137.573	7.781.847	88,1%
Borse di studio post dottorato, scuole di specializzazione e corsi di perfez. all'estero L. 398/89	-	-	-	0,0%
Borse di studio Erasmus	129.804	122.318	224.880	83,8%
Borse di tutorato	12.448	138.452	67.276	-51,4%
Borse di merito agli studenti decreto MiUR 20/09/2001	42.040	70.209	75.880	8,1%
Totale Borse di studio	5.187.078	5.490.377	9.435.282	71,9%
Contributi straordinari per viaggi di studio e attività didattica fuori sede	39.877	73.095	68.953	-5,7%
Attività di collaborazione studentesca part-time	114.639	110.850	103.312	-6,8%
Spese per iniziative di orientamento degli studenti	93.577	166.404	94.559	-43,2%
Spese per attività culturali e sociali agli studenti	25.000	39.391	49.809	26,4%
Spese per concorso agli interventi di sostegno per il diritto allo studio	16.368	12.520	29.293	134,0%
Totale Altri interventi	289.461	402.260	345.927	-14,0%
TOTALE COMPLESSIVO	5.476.539	5.892.637	9.781.208	66,0%

SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI

Nel 2007 si è registrato un lieve incremento complessivo delle spese per servizi generali rispetto al 2006 confermando un trend in crescita, anche se maggiormente contenuto nel 2007 rispetto al passato. Infatti, il dato di bilancio relativo a tale tipologia di spesa, che evidenzia un calo nel 2007 di circa 700.000 € rispetto al 2006, va rettificato in funzione della riclassificazione della spesa per collaborazioni coordinate e continuative che, inserita nel 2006 nelle spese per consulenze tecniche, legali ed amministrative, ed assommante a circa 850.000 €, nel 2007 è stata correttamente riclassificata tra le spese di personale.

Nella Tabella 1.4.5 si evidenzia il dettaglio della dinamica delle singole voci di spesa.

Tabella 1.4.5 - Composizione delle spese per acquisto di beni e servizi nel triennio 2005-2007 (importi in euro)

Spese impegnate	2005	2006	2007	Var. % su 2006
Assicurazioni	414.867	429.362	255.397	-40,52%
Manutenzione ordinaria immobili e relative aree	145.627	186.792	131.278	-29,72%
Manutenzione mobili, attrezzature, macchine d'ufficio	8.324	14.308	10.793	-24,57%
Manutenzione ed esercizio mezzi di trasporto	22.622	33.920	23.898	-29,55%
Libretti, tessere, diplomi e pergamene	8.077	19.960	41.419	107,51%
Pubblicazioni universitarie	42.956	49.379	28.450	-42,38%
Congressi, convegni e manifestazioni	67.224	49.206	47.327	-3,82%
Spese vigilanza locali e impianti, pulizia e disinfestazione locali, trasporti e facchinaggi	965.426	1.411.887	1.778.832	25,99%
Utenze varie	449.864	599.072	700.000	16,85%
Combustibili per riscaldamento	560.000	604.228	300.000	-50,35%
Fitti locali e spese condominiali	1.190.139	1.301.600	1.417.325	8,89%
Prestazioni di servizi	593.597	532.058	574.662	8,01%
Spese postali, telegrafiche e di spedizione	41.506	54.840	48.928	-10,78%
Acquisto materiale di consumo	219.213	227.264	268.135	17,98%
Noleggio attrezzature	87.024	30.059	31.381	4,40%
Acquisto libri, riviste, giornali e pubblicazioni varie	19.021	22.211	20.723	-6,70%
Spese per pubblicità	89.174	64.757	39.552	-38,92%
Consulenze tecniche, legali e amministrative	648.057	863.948	27.989	-96,76%
Licenze d'uso, software e brevetti	24.364	24.272	8.240	-66,05%
Spese copie valori bollati per contratti	2.744	5.498	1.099	-80,01%
TOTALE	5.599.826	6.524.623	5.755.428	-11,79%

La crescita di alcune voci, tipicamente le spese per utenze, energia, manutenzione, vigilanza e pulizia, è da porre in relazione all'espansione edilizia dell'Ateneo. Si ricorda che anche per le spese relative all'acquisto di beni e servizi, gli atenei, da anni, sono chiamati a contenere questi costi (nelle ultime finanziarie è ormai una costante il taglio dei cosiddetti "consumi intermedi").

La razionalizzazione dei processi di acquisto appare ancora più importante per un ateneo in espansione, come quello insubre, per cui la difficoltà a contenere le spese per servizi generali si deve tradurre in un maggiore sforzo di accentramento e di introduzione di procedure finalizzate allo sfruttamento delle economie di scala e alla selezione dei fornitori efficienti (non solo CONSIP).

Per contro, appare naturale lo sforzo di contenimento delle spese discrezionali quali le spese per congressi, convegni e manifestazioni che, se eccessivamente ridotte, possono portare ad un depauperamento della qualità delle attività didattiche e di ricerca.

TRASFERIMENTI PASSIVI PER LE ATTIVITÀ DELLE STRUTTURE

In questa categoria di bilancio rientrano tutti i trasferimenti effettuati alle strutture didattiche e alle Unità di Gestione. I trasferimenti passivi comprendono tra le voci più significative, il totale dei *trasferimenti alle Unità di Gestione per il funzionamento* (in totale 1.260.293 €), i *trasferimenti al SIC per impianti e attrezzature informatiche e al SIBA come*

contributo biblioteche (2.419.646 €), trasferimenti per proventi da prestazioni c/terzi (819.259 €) e contributi diversi alle unità autonome.

Complessivamente l'entità di tali trasferimenti nel 2007 (5.963.677 €) è stata leggermente superiore rispetto a quelli del 2006 (5.843.959 €).

SPESE PER RICERCA SCIENTIFICA

Non essendo presente in bilancio un chiaro dettaglio delle spese a sostegno delle diverse attività di ricerca, è stata elaborata la Tabella 1.4.6. Essa ha lo scopo di aggregare le voci più significative relative all'attività di ricerca.

Tabella 1.4.6 - Composizione delle spese per ricerca scientifica nel triennio 2005-2007 (importi in euro)

Spese impegnate	2005	2006	2007	Var. % su 2006
Contratti finanziati da estero (organismi internazionali)	76.905	0	0	
Totale contributi	76.905	0	0	
Spese per ricerca finanziate da Ateneo (FAR)	692.050	659.997	699.996	6%
Spese per ricerca di rilevante interesse cofinanziata dal Miur	1.323.832	657.266	0	-100%
Spese per ricerca finanziate da altri enti	625.159	137.890	0	-100%
Contratti e contributi CNR e ASI	0	0	0	
Trasferimenti diversi	1.061.884	1.980.201	1.058.318	-47%
Fondo Grandi Attrezzature	132.410	498.160	300.000	-40%
Totale	3.912.240,00	3.933.513,69	2.058.314,84	-48%

Le spese per la ricerca scientifica subiscono un calo prossimo al 50% nel 2007 rispetto al 2006. In realtà nel 2007 è mancata l'approvazione da parte del MiUR dei progetti di interesse nazionale PRIN (da effettuarsi nell'esercizio 2008) mentre nel 2006 sono stati finanziati progetti per circa 650.000 €. Per quanto riguarda le poste messe a disposizione dall'Ateneo risulta in lieve aumento il finanziamento complessivo alle strutture di ricerca, mentre è diminuito il finanziamento straordinario per grandi attrezzature. Si sono, invece, quasi dimezzate le spese a valere sui finanziamenti da altri enti (spese e trasferimenti diversi).

SPESE EDILIZIE

Nel 2007 le spese relative all'edilizia (nuovi investimenti e gestione del patrimonio immobiliare) hanno registrato una significativa riduzione, pari a circa il 30%, rispetto all'anno passato. Come evidenziato nella Tabella 1.4.8, si sono ridotte in particolare le spese destinate alla ristrutturazione e alla manutenzione straordinaria, mentre ha subito un forte incremento la spesa per mobili ed arredi in conseguenza dell'utilizzo dei nuovi spazi resi disponibili già dall'anno passato.

Tabella 1.4.8 - Composizione delle spese patrimoniali nel triennio 2005-2007 (importi in euro)

Spese impegnate	2005	2006	2007	Var. % su 2006
Acquisto immobili	-	-	-	
Ricostruzioni, ripristini, trasformazione di immobili	1.613.274	1.455.593	292.619	-79,90%
Manutenzione straordinaria immobili	1.208.699	1.760.928	771.381	-56,19%
Edilizia universitaria generale, dipartimentale e sportiva	-	-	-	
Interventi edilizi	2.821.973	3.216.521	1.064.000	-66,92%
Acquisto impianti attrezzature e macchinari	294.271	247.348	489.743	98,00%
Acquisto arredi e macchine d'ufficio	808.731	262.846	1.143.161	334,92%
Acquisto materiale librario	4.547	593	33.076	5480,94%
Acquisto automezzi e altri mezzi di trasporto	39.700	-	7.400	
Manutenzione straordinaria impianti e attrezzature	280.721	399.932	214.624	-46,33%
Acquisto titoli pubblici	-	-	-	
Altre immobilizzazioni	1.427.970	910.718	1.888.005	107,31%
TOTALE	4.249.943	4.127.240	2.952.005	-28,48%

1.5 ANALISI DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE

L'Avanzo o Disavanzo di **Competenza** è rappresentato dalla differenza tra le entrate accertate e le uscite impegnate nell'esercizio considerato. Sommando a questo l'Avanzo (o il Disavanzo) di **Amministrazione** dell'anno precedente si ottiene l'Avanzo o Disavanzo di **Gestione**. Sommando poi a quest'ultimo il risultato della gestione dei residui si ottiene l'Avanzo o Disavanzo di Amministrazione dell'anno in corso. Quest'ultimo può essere considerato l'"eredità" che un esercizio finanziario lascia a quello successivo.

Un'analisi della modalità di formazione e dell'andamento dell'avanzo di amministrazione nel triennio 2005–2007 è riportata nella Tabella 1.5.1.

Tabella 1.5.1 - Analisi della modalità di formazione dell'avanzo di amministrazione nel triennio 2005-2007 (importi in euro)

	2005	2006	2007
Entrate accertate	78.247.039	76.922.400	82.629.268
Uscite impegnate	77.556.392	82.520.412	84.799.788
Avanzo (disavanzo) di competenza	690.647	-5.598.012	-2.170.520
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	62.363.389	58.266.183	53.323.826
Avanzo di gestione	63.054.036	52.668.171	51.153.306
Diminuzione dei residui attivi	-5.056.782	-134.595	-27.956
Economie di liquidazione dei Residui passivi	268.929	790.250	145.026
Avanzo di amministrazione	58.266.183	53.323.826	51.270.376
<i>Composto da:</i>			
Fondo cassa al 31/12	24.521.200	6.308.295	8.814.404
Residui attivi al 31/12	56.611.227	70.063.678	64.866.009
Residui passivi al 31/12	22.866.244	23.048.146	22.410.037
Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)	58.266.183	53.323.826	51.270.376
di cui disponibile	7.405.928	6.367.833	3.886.764
	13%	12%	8%

Come è già accaduto lo scorso anno, nel 2007 la differenza tra le entrate accertate e le uscite impegnate ha generato un *disavanzo di competenza di 2.170.520 €*. L'utilizzo dell'avanzo di amministrazione accumulato nelle gestioni precedenti ha permesso al nostro Ateneo di compensare la differenza negativa tra entrate e spese dell'esercizio per l'erogazione dei propri servizi istituzionali.

Come mostrano i dati della Tabella 1.5.2, che evidenzia la composizione dell'avanzo di amministrazione e il relativo peso percentuale di ciascuna componente sul totale nel periodo considerato, il disavanzo di competenza è stato generato da una diminuzione dell'avanzo disponibile di circa 2.500.000 € a fronte di un incremento di 400.000 € dell'avanzo vincolato.

In particolare le maggiori variazioni si verificano sulle seguenti voci di spesa:

- una diminuzione dell'avanzo di circa 1,6 M€ sulla voce relativa all'edilizia e ai sistemi informatici che porta su tale voce l'avanzo a 28,2 M€;
- una diminuzione di circa 1,2 M€ sulla voce relativa al personale che porta su tale voce l'avanzo a 4,2 M€;
- un incremento di circa 1,2 M€ sulla voce relativa agli assegni di ricerca e borse per attività di ricerca che riporta il valore dell'avanzo a quello degli anni passati;
- un incremento di circa 1,2 M€ sulla voce relativa alle borse di studio;
- una riduzione di circa 700.000 € sulla voce relativa ai finanziamenti per la ricerca scientifica;
- un incremento di circa 1 M€ sulla voce relativa ai trasferimenti agli altri centri e facoltà
- una diminuzione, come sopra evidenziato, di circa 2,5 M€ sull'avanzo disponibile che scende a circa 3,9 M€.

Tabella 1.5.2 - Composizione dell'avanzo di amministrazione negli esercizi 2005-2007 (importi in euro)

Analisi Avanzo	2005	%	2006	%	2007	%
Competenze personale docente e TA	6.060.055,69	10,4	5.412.898,22	10,2	4.240.621,32	8,3
Assegni di ricerca e borse per attività di ricerca	1.545.298,13	2,7	254.763,69	0,5	1.464.810,66	2,9
Borse di studio	8.590.444,65	14,7	8.862.016,94	16,6	10.651.202,06	20,8
Interventi a favore degli studenti	173.819,46	0,3	68.145,57	0,1	34.194,58	0,1
Rimborsi tasse	350.000,00	0,6	514.408,00	1,0	400.000,00	0,8
Finanziamenti correnti a favore di Istituti e Dipartimenti	-	-	-	-	-	-
Edilizia attrezzature e sistemi informatici	30.941.929,37	53,1	29.871.961,38	56,0	28.240.804,52	55,1
Finanziamenti per la ricerca scientifica	1.264.060,05	2,2	1.370.870,43	2,6	765.268,58	1,5
Finanziamenti correnti destinati alle facoltà e ai centri	327.832,04	0,6	334.762,82	0,6	1.346.861,82	2,6
Spese per la didattica	-	-	80.816,60	0,2	103.884,17	0,2
Altre	1.606.815,43	2,8	185.349,60	0,3	135.964,52	0,3
Avanzo vincolato	50.860.254,82	87,3	46.955.993,25	88,1	47.383.612,23	92,4
Avanzo disponibile	7.405.928,43	12,7	6.367.832,70	11,9	3.886.763,80	7,6
Avanzo complessivo	58.266.183,25	100,0	53.323.825,95	100,0	51.270.376,03	100,0

Il riassorbimento dell'avanzo di amministrazione, in relazione alla generazione di un disavanzo della gestione corrente, significa che l'Ateneo ha utilizzato parte delle economie realizzate negli anni passati per coprire parte delle spese realizzate nel 2007, che sono state complessivamente superiori rispetto alle entrate di competenza.

In particolare sono state utilizzate risorse dell'avanzo disponibile andando ad erodere le disponibilità su cui l'Ateneo può decidere in modo discrezionale e che dovrebbero servire per coprire spese una tantum e non spese correnti e durature.

Come già sottolineato in passato, invece, è vista positivamente la riduzione dell'avanzo sulle disponibilità relative agli investimenti edilizi, anche se la consistenza di tale voce è ancora molto significativa (e rappresenta ancora oggi il 55% dell'avanzo).

Per quanto riguarda le *economie sulle spese per il personale*, il NuV ritiene che l'assorbimento dell'avanzo attuale debba essere attentamente pianificato sulla base di una politica di gestione del personale volta a tenere efficacemente sotto controllo questa voce di spesa.

Un'altra economia che, a parere del NuV, dovrebbe essere riassorbita in tempi veloci è quella concernente i finanziamenti relativi alle *borse di studio per i dottorandi* e per gli iscritti ai *corsi di specializzazione*. Nel caso delle *borse di dottorato*, la notevole consistenza dell'avanzo è dovuta alla decisione dell'Amministrazione di vincolare l'ammontare delle borse per l'intera durata del ciclo (in assenza di tale vincolo si potrebbe ampliare il numero delle borse da erogare). Per quanto riguarda le *borse di specializzazione* il fenomeno si spiega in quanto lo stanziamento delle borse di studio relative ad un anno accademico avviene nell'anno solare precedente a quello in cui si registrano i relativi pagamenti.

1.6 ANALISI DEL PATRIMONIO

La situazione patrimoniale dell'ultimo esercizio finanziario, rappresentata in Figura 1.6.1, evidenzia un dato di stabilità nell'ultimo periodo, a fronte di una riduzione delle disponibilità liquide (fondo cassa presso la Tesoreria statale per l'Università e per i Dipartimenti) determinando, complessivamente, un valore del Capitale Investito (totale attivo) in lieve decremento (da 136,5 M€ circa nel 2005 a 135 M€ circa nel 2007).

Figura 1.6.1 - Trend dei valori relativi ad attività, passività e patrimonio netto

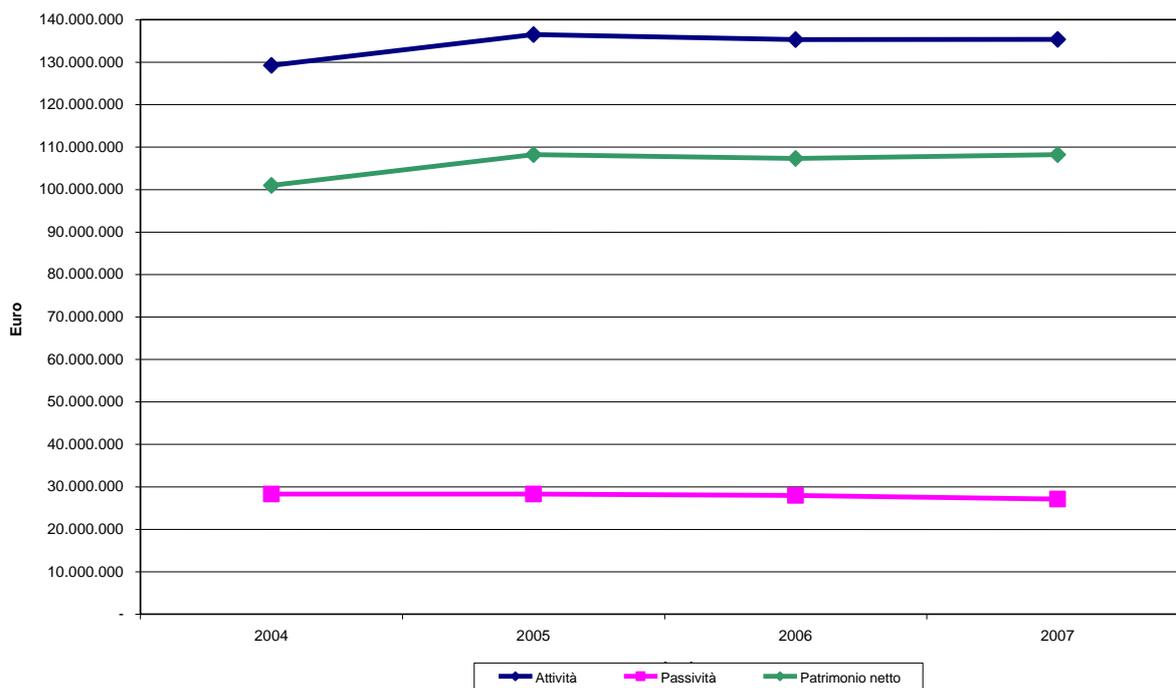


Tabella 1.6.1 - Trend dei valori relativi ad attività, passività e patrimonio netto

ATTIVITÀ	2005	Var. %	2006	Var. %	2007	Var. %
	Consistenza al 31/12		Consistenza al 31/12		Consistenza al 31/12	
Immobili						
a) Fabbricati e terreni edificabili	15.721.794,11	47%	15.721.794,11	0%	16.406.341,29	4%
b) Terreni agricoli	-	-	-	-	-	-
c) di proprietà dello Stato	-	-	-	-	-	-
Mobili, arredi, macchine d'ufficio	5.223.959,97	9%	5.871.979,25	12%	6.198.957,53	6%
Materiale bibliografico	4.913.454,71	14%	5.977.417,99	22%	7.194.959,34	20%
Collezioni scientifiche	19.372,64	0%	29.372,64	52%	29.372,64	0%
Strumenti tecnici, attrezzature in genere	17.489.724,13	11%	19.731.323,14	13%	20.340.924,59	3%
Automezzi e altri mezzi di trasporto	210.296,33	11%	224.446,33	7%	231.846,33	3%
Fondi pubblici e privati:						
a) di proprietà dell' Università	-	-	-	-	-	-
b) lasciti e fondazioni	52.000,00	2%	52.000,00	0%	52.000,00	0%
Altri beni mobili	-	-	-	-	-	-
Residui attivi	56.611.226,99	-14%	70.063.677,72	24%	64.866.009,30	-7%
Residui attivi Dipartimenti	7.731.917,96	-2%	9.446.041,00	22%	9.292.203,86	-2%
Fondo di cassa						
a) presso la Tesoreria Statale per l'Università	24.521.200,40	30%	6.308.294,54	-74%	8.814.403,56	40%
b) presso la Tesoreria Statale per i Dipartimenti	4.005.505,17	335%	1.862.375,72	-54%	1.917.283,63	3%
Totale	136.500.452,41	6%	135.288.722,44	-1%	135.344.302,07	0%
PASSIVITÀ						
Beni di terzi	52.000,00	-	52.000,00	-	52.000,00	-
Residui Passivi	22.866.244,14	3%	23.048.146,31	1%	22.410.036,83	-3%
Residui Passivi Dipartimenti	4.090.445,78	-11%	3.742.560,41	-9%	3.693.602,86	-1%
Mutui	1.273.543,61	-10%	1.118.153,53	-12%	954.657,84	-15%
Deficit di cassa	-	-	-	-	-	-
Totale	28.282.233,53	0%	27.960.860,25	-1%	27.110.297,53	-3%
PATRIMONIO NETTO	108.218.218,88	7%	107.327.862,19	-1%	108.234.004,54	1%

2. LA DIDATTICA

I dati e le informazioni contenute in questo capitolo portano alla luce una serie di punti di forza e di debolezza da cui prendere spunto per orientare le politiche future. A questo fine si mette a disposizione degli Organi di Governo una breve sintesi delle principali criticità.

PUNTI DI FORZA

- Il numero complessivo di immatricolazioni mostra un lieve ma costante incremento negli anni, segno che l'Università è ormai radicata sul territorio e ben inserita nel tessuto culturale della regione. Le dinamiche delle singole facoltà registrano, invece, andamenti differenti.
- L'indagine sul profilo professionale dei laureati ha fornito un'immagine globalmente positiva dell'Ateneo sul territorio. L'Università dell'Insubria assolve con buon successo il suo compito formativo e il tasso di disoccupazione dei suoi laureati è estremamente contenuto.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- La scelta dell'Università dell'Insubria da parte degli studenti è sostanzialmente legata ad aspetti geografici e logistici e non alla specificità dell'offerta formativa o alla presenza di particolari eccellenze. Sarebbe opportuna una maggior caratterizzazione dei corsi di laurea (CdL) dell'Insubria accompagnata da una più incisiva diffusione dell'informazione sul territorio e da un potenziamento del rapporto tra CdL e mondo del lavoro locale.
- L'adeguamento dei corsi di laurea al D.M. 270, ormai non più di tanto rinviabile, porrà alcuni problemi di riorganizzazione dell'offerta didattica, principalmente causati da carenze nell'attuale organico della docenza. I ben più restrittivi requisiti di docenza richiesti dal Ministero renderanno, infatti, necessari l'accorpamento o la soppressione di alcuni corsi di laurea. Questa circostanza renderà indispensabile il coordinamento e la collaborazione tra le diverse Facoltà dell'Ateneo e tra le due sedi didattiche, al momento piuttosto insoddisfacente. Il NuV rileva un ritardo preoccupante nella programmazione di questi importanti cambiamenti da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo anche in considerazione del fatto che la gran parte delle altre università lombarde ha già avviato l'adeguamento al D.M. 270.
- I questionari relativi alla valutazione dell'attività didattica, compilati da gran parte degli studenti, non sembrano portare a iniziative specifiche da parte dei Presidi di Facoltà e dei Presidenti di corso di studio al fine di rimuovere le criticità e migliorare la qualità della didattica impartita. Questa circostanza, come già segnalato dal NuV in precedenti occasioni, porta a una crescente e dannosa disaffezione da parte degli studenti nei confronti di questo importante strumento di indagine. Il NuV rinnova dunque la

raccomandazione agli Organi di Governo di dare seguito alle indicazioni messe in evidenza dai questionari, anche con il diretto coinvolgimento delle rappresentanze studentesche.

- L'Ateneo nel suo complesso continua a presentare un bacino di utenza sostanzialmente circoscritto alla provincia della sede didattica. Questo è un evidente fattore limitante delle possibilità di sviluppo della nostra Università. Al fine di aumentare l'attrattività dell'Ateneo, il NuV suggerisce agli Organi di Governo una maggior attenzione alla valorizzazione sul territorio delle attività delle diverse strutture universitarie, anche tramite una più assidua collaborazione con gli organi di informazione. Una maggior caratterizzazione dei corsi di studio rispetto a quanto disponibile presso altri atenei lombardi, unitamente a un serio investimento sul diritto allo studio, può portare, col tempo, alla formazione di una più riconoscibile identità dell'Università dell'Insubria e conseguentemente a una sua maggiore attrattività.

2.1 IMMATRICOLAZIONI, ISCRIZIONI E LAUREE DAL 1998 AD OGGI

L'evoluzione delle immatricolazioni e del numero totale di studenti iscritti alle singole Facoltà dell'Università dell'Insubria, a partire dalla sua istituzione, è riportata in Tabella 2.1.1. La crescita iniziale delle immatricolazioni/iscrizioni è essenzialmente dovuta ad un considerevole aumento dell'offerta formativa dell'Ateneo. Negli ultimi due anni il numero di immatricolazioni presso le facoltà di Economia, di Medicina e Chirurgia e di Scienze-Varese rimane sostanzialmente invariato, mentre si nota una lieve flessione degli immatricolati a Scienze-Como, accompagnata da una ripresa delle immatricolazioni a Giurisprudenza. Tale aumento è da attribuirsi alla crescita dei due corsi di laurea in Giurisprudenza (a Como e a Varese) e all'aumento delle immatricolazioni a Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale. Complessivamente l'Ateneo mostra un incremento delle immatricolazioni accompagnato da un più consistente incremento delle iscrizioni.

Tabella 2.1.1 - Immatricolati/iscritti per la prima volta al sistema universitario (dati al 31 gennaio) per Facoltà e anno accademico

Anno accademico		Facoltà di Economia		Facoltà di Giurisprudenza		Facoltà di Medicina e Chirurgia		Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Como		Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Varese		
	Totale Imm	Totale Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti	Imm.	Iscritti
1998/99	1251	5762	346	1372	422	1981	240	1254	74	470	169	685
1999/00	1288	5908	335	1308	334	2058	315	1347	93	467	211	728
2000/01	1386	6196	304	1291	320	2053	377	1474	122	516	263	862
2001/02	1484	6553	275	1297	262	1936	405	1658	133	555	409	1107
2002/03	1895	7302	314	1336	354	2007	482	1869	209	692	536	1398
2003/04	2230	8149	445	1483	411	2026	544	2125	187	743	643	1772
2004/05	2032	8393	358	1515	356	1897	500	2242	167	734	651	2005
2005/06	2118	8991	339	1587	493	1995	505	2515	195	782	586	2112
2006/07	2141	9296	420	1763	483	2085	394	2267	172	811	672	2370
2007/08	2198	9599	418	1830	566	2277	373	2221	157	798	684	2473

Per quanto riguarda gli studenti in uscita, il numero di laureati (di ogni livello), per singola Facoltà ed anno solare, è riportato in Tabella 2.1.2. Nelle facoltà di Economia, Giurisprudenza e soprattutto Scienze-Varese, si nota un numero di laureati significativamente inferiore al numero di immatricolati di 3-5 anni prima. A questo proposito, si potrebbe ipotizzare che il numero relativamente basso di laureati in discipline biologiche possa in parte essere messo in relazione con la “migrazione” che si verifica di studenti già iscritti a corsi di laurea in ambito biologico verso il corso di laurea (a numero programmato) in Medicina e Chirurgia.

In ogni caso, un significativo tasso di abbandono o un crescente ritardo degli studenti nel conseguimento del titolo di studio, rappresenta un segnale preoccupante, poiché in controtendenza rispetto agli obiettivi che la riforma del sistema universitario europeo, avviata col Processo di Bologna, si era imposta di conseguire.

Tabella 2.1.2 - Laureati per Facoltà e anno solare

Anno solare	Facoltà di Economia	Facoltà di Giurisprudenza	Facoltà di Medicina e Chirurgia	Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Como	Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Varese	Totale Laureati
1999	196	51	188	48	64	547
2000	167	143	231	57	51	649
2001	138	177	222	61	67	665
2002	159	222	263	63	98	805
2003	221	198	282	114	163	978
2004	216	305	521	121	175	1338
2005	238	330	364	126	234	1292
2006	240	275	584	125	289	1513
2007	267	284	473	146	283	1453

2.2 TRASFORMAZIONE DEI CORSI PER ADEGUAMENTO AI SENSI DEL D.M. 270/2004

La normativa vigente stabilisce l’obbligatorietà della graduale trasformazione dei corsi di laurea ai sensi del D.M. 270/2004 entro l’anno accademico 2010/11. Al fine di predisporre una adeguata programmazione, si ritiene opportuno esaminare con attenzione lo stato dei singoli corsi di laurea attivati nell’Ateneo alla luce dei parametri cui la legge fa esplicito riferimento.

NUOVI REQUISITI PER L’ATTIVAZIONE DEI CORSI

Il D.M. 544/2007 del 31 ottobre 2007 definisce i requisiti necessari per l’attivazione annuale dell’offerta formativa degli atenei e fornisce ai Nuclei di Valutazione le indicazioni operative per le attività di valutazione.

I requisiti necessari di docenza di ruolo per i corsi del nuovo ordinamento sono stabiliti ipotizzando una *situazione teorica* di impegno nelle attività didattiche esclusivamente di un singolo corso e sono riportati in Tabella 2.2.1.

Tabella 2.2.1 - Requisiti di docenza per i corsi istituiti ai sensi del DM 270/2004

Tipologia di corsi	Docenti necessari per ciascun corso ¹	Docenti necessari per ulteriori corsi della stessa classe
Laurea	$12 + 9 \times W $	9
Laurea magistrale	$8 + 6 \times W $	6
Laurea magistrale a ciclo unico di durata pari a 5 anni	$20 + 15 \times W $	15
Laurea magistrale a ciclo unico di durata pari a 6 anni	$24 + 18 \times W $	18

Nel caso di una trasformazione graduale dei corsi di studio devono essere disponibili almeno 4 docenti per ciascun anno di corso trasformato e tre docenti per gli anni di corso non trasformati.

Per ciascun corso di studio, inoltre, deve essere assicurata la copertura teorica dei settori scientifico-disciplinari da attivare relativi alle attività formative di base e caratterizzanti in percentuale almeno pari al 50% per tutti i corsi.

Nella Tabella 2.2.2 si riassume il numero di docenti richiesto per ciascun corso, calcolato sulla base del numero di iscritti al primo anno (dati al 31 gennaio 2008) e ipotizzando tutti gli anni di corso trasformati. Per i corsi triennali delle lauree sanitarie (SNT1, SNT2, SNT3) sono conteggiati i requisiti "vecchi" in quanto per queste classi non sono ancora stati definiti i "nuovi" requisiti.

¹ Il simbolo $| |$ indica l'operatore "arrotondamento all'intero superiore";

Il simbolo W è pari a:

0 se gli immatricolati al corso sono inferiori alla numerosità massima prevista dalla classe;

$\frac{\text{Immatricolati}}{\text{numerosità massima}} - 1$ se gli immatricolati superano la numerosità massima

In questo modo si tiene conto della differenza tra immatricolati e numerosità massima. Ad esempio per un corso di gruppo C con numerosità massima pari a 230, il numero di docenti richiesto varia da 13 per 250 immatricolati, a 15 per 300 immatricolati, a 21 per 460 immatricolati.

Tabella 2.2.2 - Analisi preventiva per singolo corso di laurea dei requisiti necessari

	Classe	Gruppo	N. max studenti	Num. minima	Docenza richiesta	Iscritti al I anno (31/01/08)
Economia e Commercio	28	C	230	36	12	101
Economia e Ammin. delle Imprese (Varese)	17	C	230	36	13	234
Economia e Ammin. delle Imprese (Como)	17	C	230	36	9	134
<i>Economia e commercio</i>	<i>84/S</i>	<i>C</i>	<i>100</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>86</i>
<i>Economia, banca e finanza</i>	<i>19/S</i>	<i>C</i>	<i>100</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>30</i>
Facoltà di Economia					50	585
Sc. dei serv. giuridici x giuristi d'impresa e della pubb.	2	D	300	50	12	42
Scienze del Turismo	39	C	230	36	12	88
Scienze della mediazione interlinguistica e	3	C	230	36	12	208
Giurisprudenza (Como)	LMG/	D	300	50	20	149
Giurisprudenza (Varese)	LMG/	D	300	50	15	142
Facoltà di Giurisprudenza					71	629
<i>Medicina e Chirurgia</i>	<i>46/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>16</i>	<i>38</i>	<i>142</i>
<i>Odontoiatria e Protesi Dentaria</i>	<i>52/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>12</i>	<i>20</i>	<i>19</i>
Infermieri (Varese)	SNT 1	A	75	10	5	74
Infermieri (Como)	SNT 1	A	75	10	4	57
Ostetrico/a	SNT 1	A	75	10	4	15
Educatore professionale	SNT 2	A	75	10	5	50
Fisioterapisti	SNT 2	A	75	10	4	30
Tec. sanitario di lab. biomedico	SNT 3	A	75	10	5	13
Igienista Dentale	SNT 3	A	75	10	4	13
Tecnico San. Radiologia Medica	SNT 3	A	75	10	4	15
Tec. San. Fisiopatologia Cardiocircolatoria	SNT 3	A	75	10	4	5
Scienze Motorie	33	C	230	36	12	90
Facoltà di Medicina e Chirurgia					109	523
<i>Scienze dei Beni Culturali</i>	13	C	230	36	12	48
Chimica e Chimica industriale	21	A	75	10	12	39
Fisica	25	A	75	10	12	19
Scienze e Tecnologie dell'Informazione	26	B	150	20	12	32
Scienze Ambientali	27	A	75	10	12	29
Matematica	32	A	75	10	12	25
<i>Scienze Ambientali</i>	<i>82/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>13</i>
<i>Scienze Chimiche</i>	<i>62/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Chimica Industriale</i>	<i>81/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>7</i>
<i>Fisica</i>	<i>20/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>7</i>
<i>Matematica</i>	<i>45/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>5</i>
Facoltà di Scienze MM. FF. e NN. – Como					112	232
Biotechnologie	1	A	75	10	12	75
Scienze biologiche	12	B	150	20	12	125
Biologia Sanitaria	12	B	150	20	9	100
Scienze della Comunicazione	14	D	300	50	12	244
Informatica	26	B	150	20	12	80
Analisi e Gestione delle Risorse Naturali	27	A	75	10	12	56
<i>Ingegneria per la Sicurezza del Lavoro e dell'Ambiente</i>	8	B	150	20	12	75
<i>Informatica</i>	<i>23/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>13</i>
<i>Scienze Biologiche</i>	<i>6/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>18</i>
<i>Biologia applicata alla ricerca Biomedica</i>	<i>6/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>15</i>
<i>Analisi e Gestione delle Risorse Naturali</i>	<i>68/S</i>	<i>B</i>	<i>80</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>14</i>
<i>Biotechnologie industriali e biocatalisi</i>	<i>8/S</i>	<i>A</i>	<i>60</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>12</i>
<i>Scienze e tecniche della Comunicazione</i>	<i>101/S</i>	<i>D</i>	<i>120</i>	<i>12</i>	<i>8</i>	<i>19</i>
Facoltà di Scienze MM. FF. e NN. - Varese					127	846

N.B. in blu i corsi di laurea specialistica ed i corsi a ciclo unico, in corsivo i corsi interfaccoltà

La docenza attualmente disponibile è insufficiente per garantire la trasformazione di tutti i corsi di laurea attivi in Ateneo. La Tabella 2.2.3 riassume, per Facoltà, la docenza richiesta per la trasformazione di tutti i corsi attivati ed il confronto con il numero di docenti attualmente disponibili (comprensivi dei concorsi in atto). Per i corsi delle lauree triennali sanitarie sono conteggiati i requisiti vecchi.

Tabella 2.2.3 - Analisi per Facoltà dei requisiti necessari per la trasformazione dei corsi

Facoltà	N.ro corsi di laurea triennali	Di cui interfacoltà	N.ro corsi di laurea a ciclo unico	N.ro corsi di laurea specialistica	Docenza richiesta	Docenza al 1/11/2008
Economia	3			2	50	43
Giurisprudenza	3		2		71	54
Medicina e Chirurgia	10		2		109	118
Scienze MM. FF. e NN. - Como	6	1		5	112	81
Scienze MM. FF. e NN. - Varese	7	1		6	127	81

Questi dati mostrano una significativa carenza di docenza nella quasi totalità delle facoltà dell'Ateneo, rispetto ai parametri elaborati in sede ministeriale. Il necessario adeguamento al D.M. 270 richiederà dunque una "razionalizzazione" dell'offerta formativa che dovrà essere effettuata nel rispetto delle competenze presenti nell'Ateneo, ma valutando sia l'attrattività dei singoli corsi di laurea, sia la sostenibilità, in termini di risorse, del percorso didattico.

Al fine di meglio orientare questo processo di razionalizzazione, qui di seguito, il NuV mette a disposizione una serie di informazioni riferite all'andamento degli iscritti ai diversi corsi di laurea e un sintetico commento distinto per ciascun gruppo disciplinare.

ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI NEI DIVERSI CORSI DI LAUREA

Nei grafici seguenti, ciascuno elaborato per i diversi gruppi disciplinari di afferenza dei CdL presenti all'interno dell'Insubria (gruppo A, B, C, e D), le barre rappresentano la numerosità degli "iscritti al primo anno" di ciascuna tipologia di CdL (triennale o specialistica) attivo dall'anno accademico 2001/02.

Figura 2.2.1 - Corsi di laurea di primo livello-gruppo A

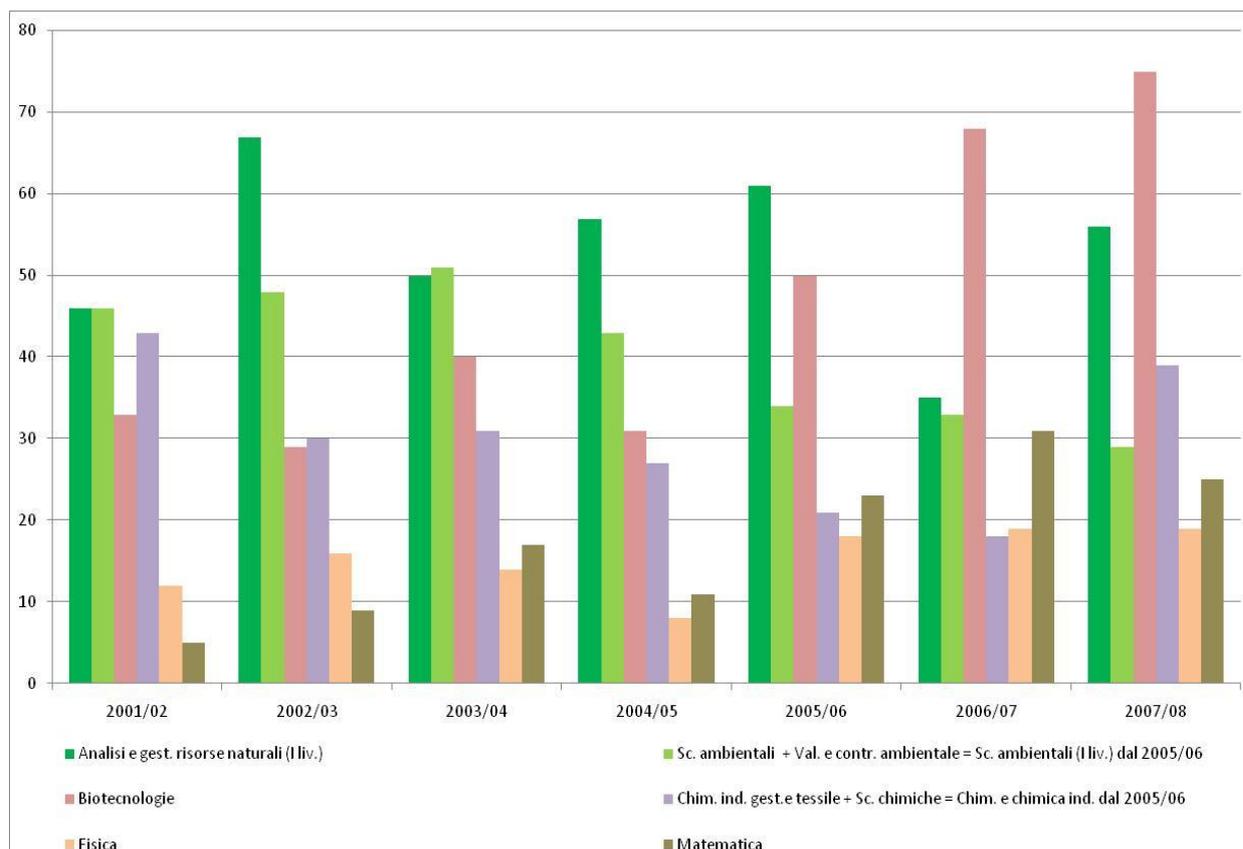
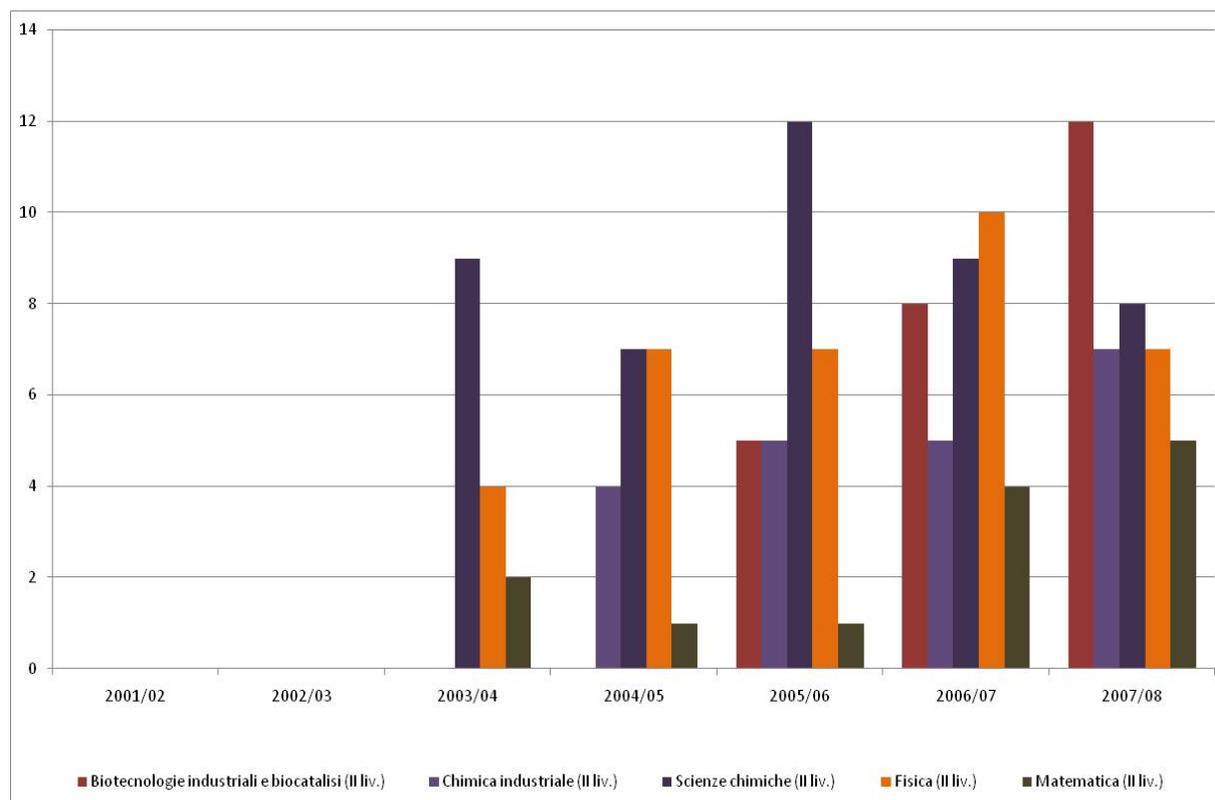


Figura 2.2.2 - Corsi di laurea di secondo livello-gruppo A



Osservazioni sulle figure:

- *Figura 2.2.1:* i corsi della classe 27, pur essendo partiti nel 2001 con lo stesso indice di attrattività, hanno registrato negli anni successivi andamenti variabili e comunque più favorevoli per il corso di Analisi e Gestione delle Risorse Naturali a scapito del corso di Scienze Ambientali;
- *Figura 2.2.2:* le specialistiche di Chimica industriale e Scienze Chimiche hanno, al momento, una numerosità molto simile.

Figura 2.2.3 - Corsi di laurea di primo livello-gruppo B

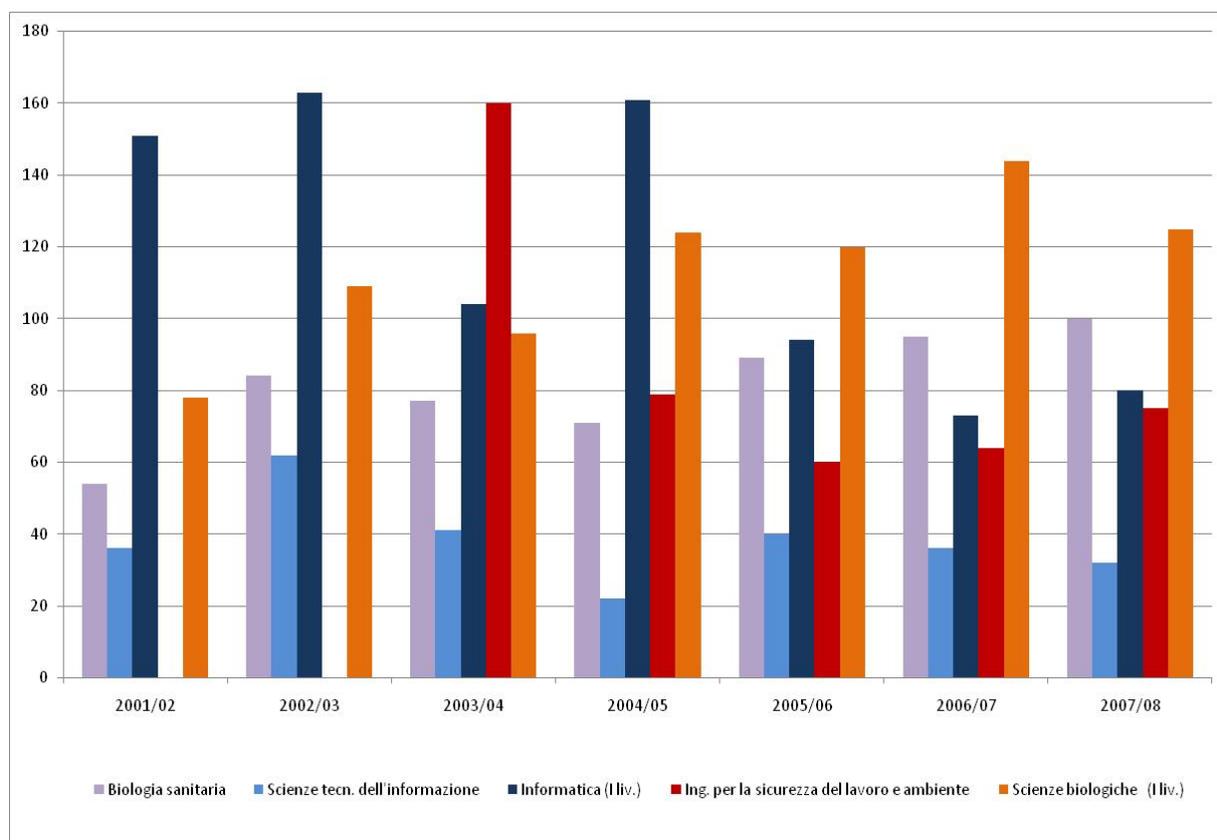
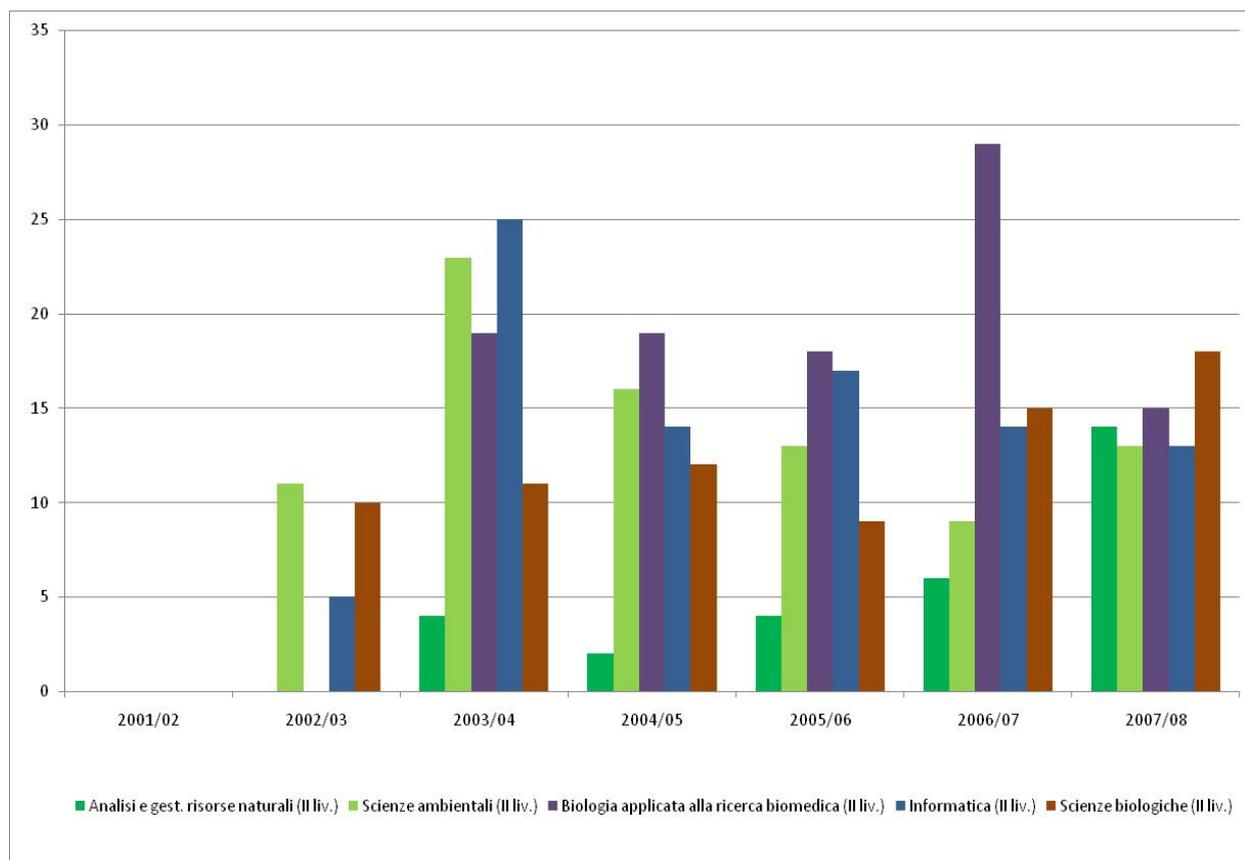


Figura 2.2.4 - Corsi di laurea di secondo livello-gruppo B



Osservazioni sulle figure:

- Figura 2.2.3: i corsi della classe 26 - Scienze informatiche - hanno una numerosità ben diversa tra le due sedi. Con buone probabilità il corso di Como soffre la presenza del Politecnico di Milano.
- Figura 2.2.4: i corsi di laurea specialistica di Analisi e Gestione delle Risorse Naturali e di Scienze Ambientali hanno recentemente una numerosità molto simile.
- Figura 2.2.4: le due specialistiche della classe 6/S – Biologia - presentano una variazione di numerosità tra i due corsi senza peraltro aver incrementato in modo apprezzabile il “totale” degli iscritti.

Figura 2.2.5 - Corsi di laurea di primo livello-gruppo C

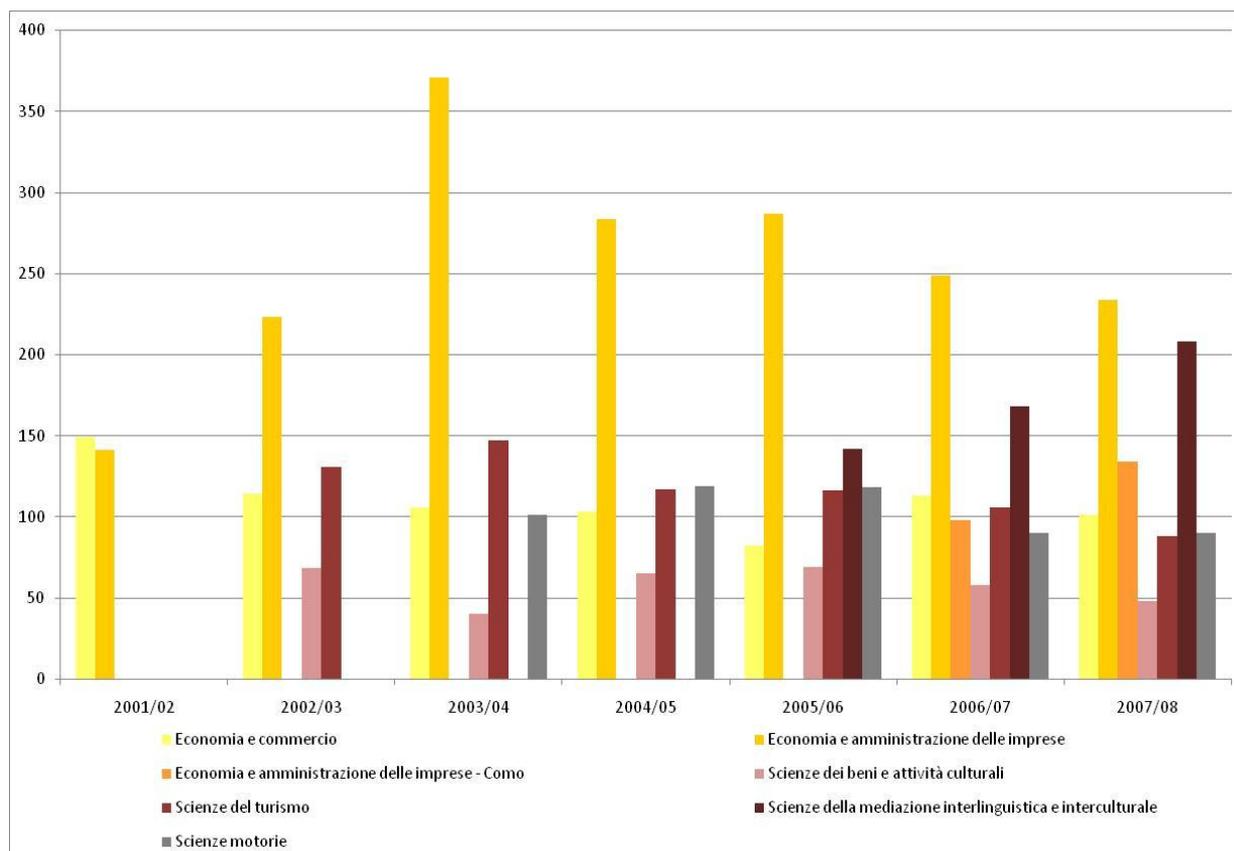
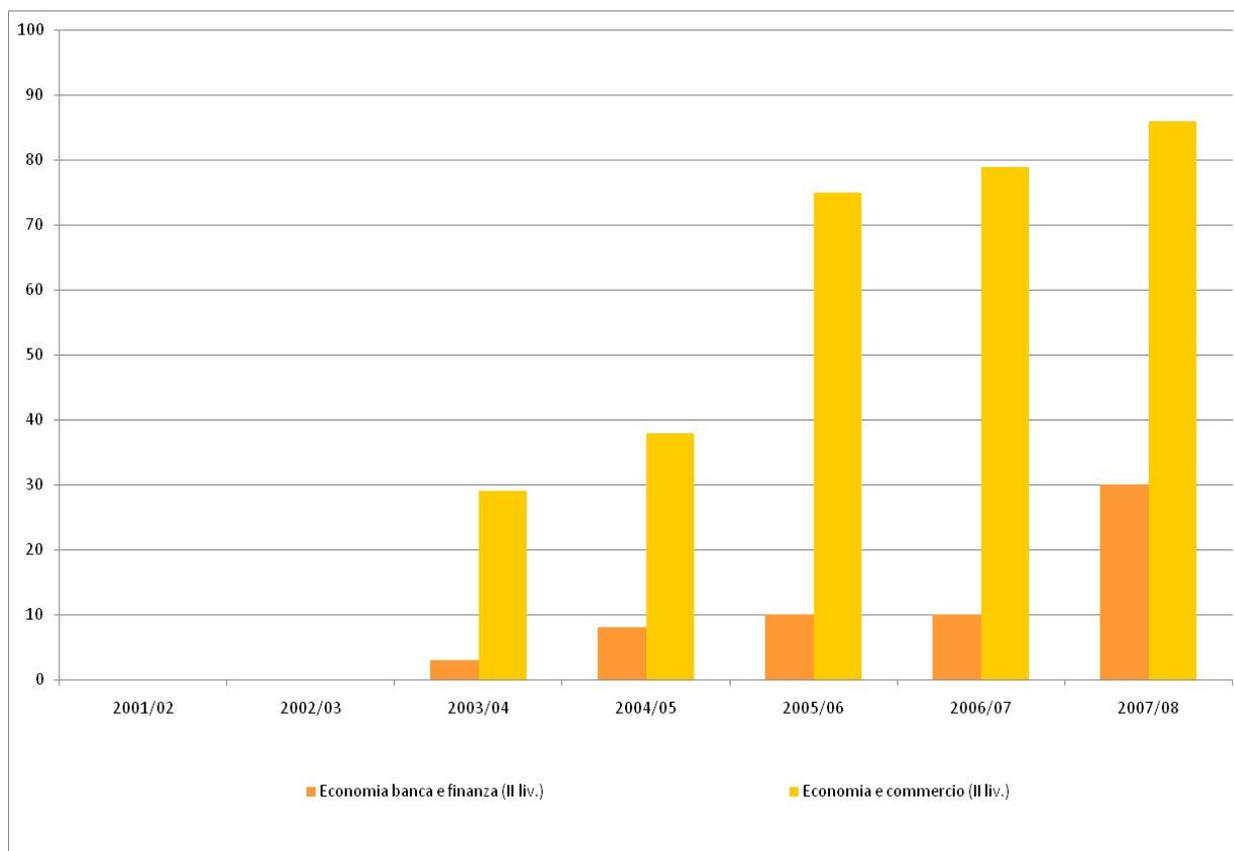


Figura 2.2.6 - Corsi di laurea di secondo livello-gruppo C



Osservazioni sulle figure:

- Figura 2.2.5: l'attivazione del corso in Economia e Amministrazione delle Imprese a Como ha incrementato sensibilmente gli iscritti della Facoltà di Economia.
- Figura 2.2.5: l'andamento delle iscrizioni al primo anno dei corsi di Scienze del Turismo e di Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale sembrano evidenziare una certa competitività (o forma di cannibalizzazione) tra gli stessi a favore del secondo corso citato.

Figura 2.2.7 - Corsi di laurea di primo livello-gruppo D

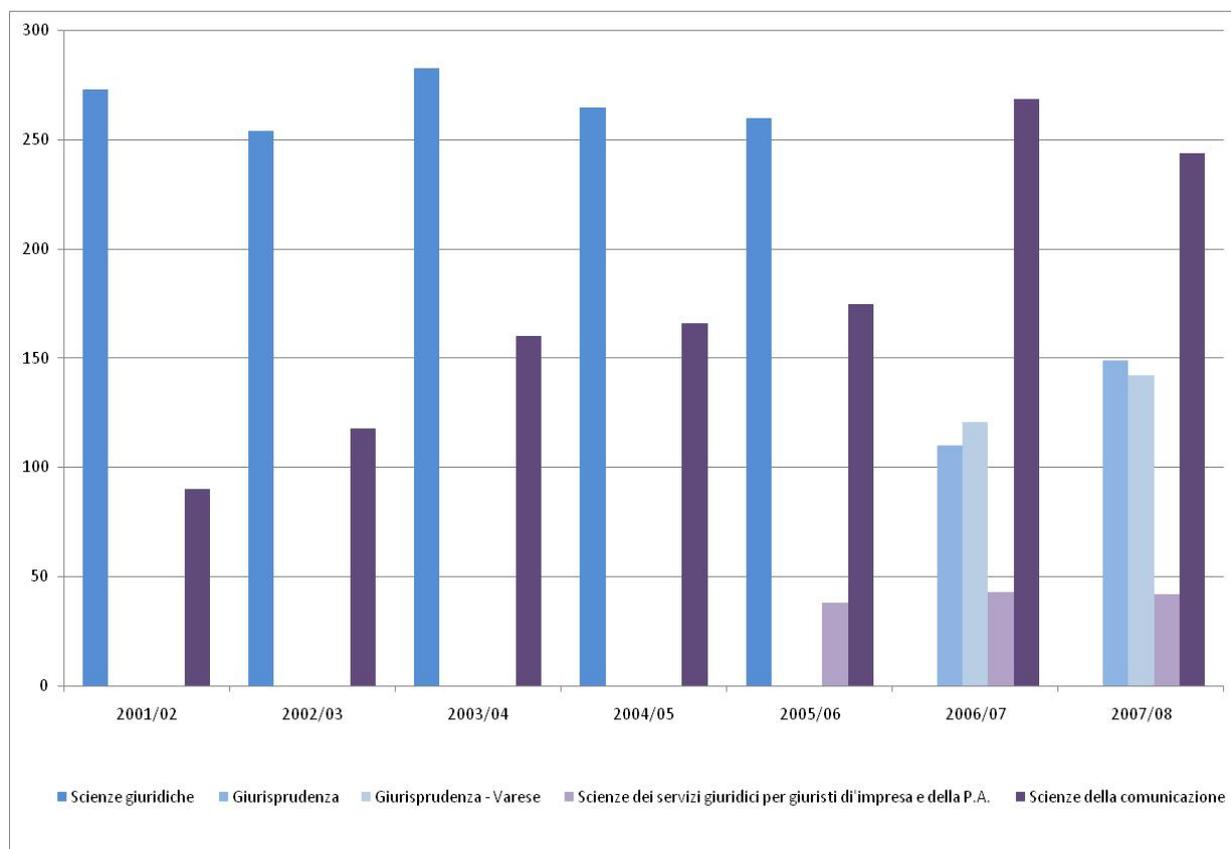
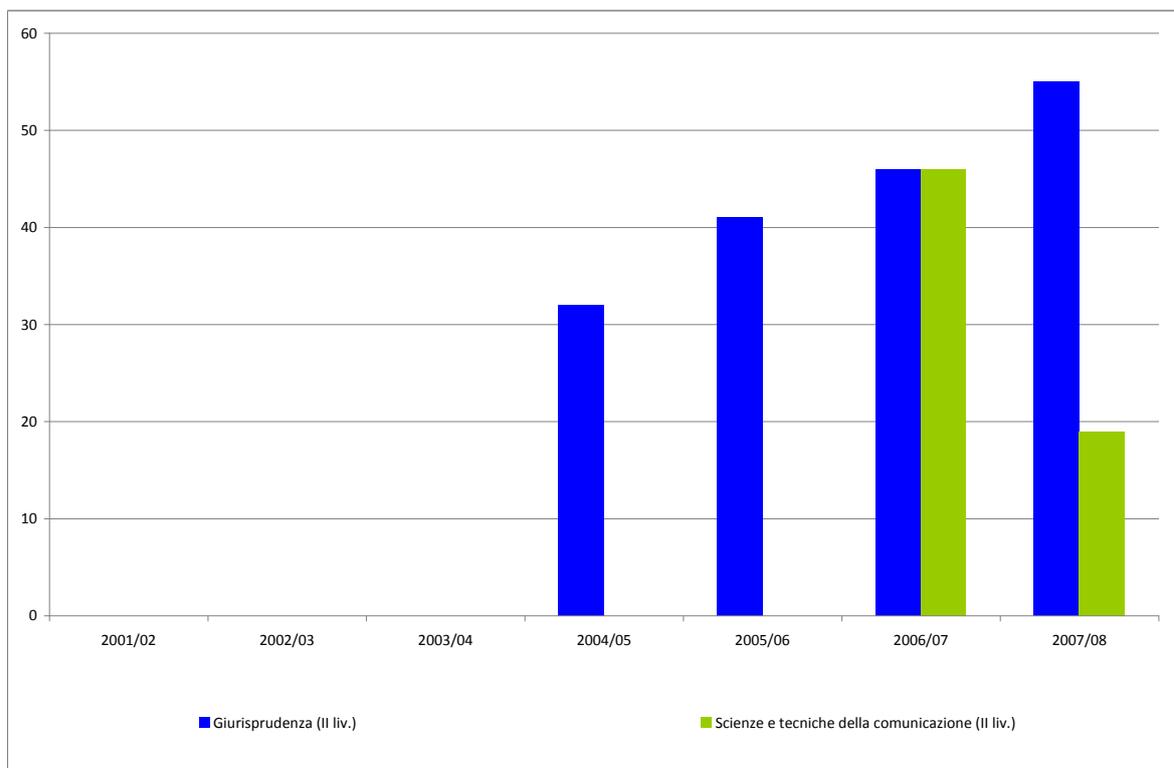


Figura 2.2.8 - Corsi di laurea di secondo livello-gruppo D



Osservazioni sulle figure:

- Figura 2.2.7: l'attivazione del corso in Giurisprudenza a Varese ha incrementato in misura modesta il totale degli iscritti ai corsi strettamente giuridici della facoltà di Giurisprudenza. La somma delle due magistrali è infatti prossima ai numeri registrati per le Scienze Giuridiche negli anni precedenti, con la piccola aggiunta degli iscritti a Scienze dei servizi giuridici. È probabile che il corso di Como abbia sofferto della concorrenza del corso di Economia e Amministrazione delle Imprese aperto a Como lo stesso anno, ma anche della mancanza di un corso triennale in materie giuridiche (come quello in Scienze giuridiche), più accessibile della magistrale a ciclo unico e con quest'ultimo in qualche misura permeabile.
- Figura 2.2.7: il corso di Scienze della Comunicazione subisce una leggera flessione, forse proprio a seguito della attivazione del corso di Giurisprudenza.
- Figura 2.2.8: rilevante anche la contrazione riscontrata sulla specialistica di Scienze della Comunicazione con un numero di iscritti al primo anno ridotto di più della metà.

ATTRATTIVITÀ E SOSTENIBILITÀ DEI CORSI DI LAUREA

Al fine di fornire agli Organi di Governo elementi utili alla valutazione dei corsi di laurea, si è provveduto a calcolare alcuni indici di attrattività e di sostenibilità degli stessi. L'adeguamento al D.M. 270 comporterà la razionalizzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo con possibili accorpamenti di corsi di laurea e un necessario investimento di nuove risorse per rafforzare i corsi più "deboli" in termini di organico. Tale processo potrà anche comportare una

penalizzazione dell'Ateneo, sia in termini di presenza sul territorio, sia come numerosità studentesca. Il NuV ritiene, dunque, che una scelta consapevole non possa non poggiare anche sulla valutazione di alcuni estimatori quantitativi.

L'analisi dell'offerta formativa può partire dal seguente criterio base: "Corsi di laurea con buoni indici di attrattività e/o con elevato numero di studenti meritano una priorità dell'Ateneo".

Per valutare l'attrattività di un corso di laurea (triennale o la magistrale in Giurisprudenza) si propongono i due seguenti indici:

- il primo è relativo alla **risposta del territorio (AT)** ed è definito come il rapporto tra il numero di immatricolati ai corsi di laurea di una certa classe attivati in una delle due province dall'Università dell'Insubria nell'anno accademico 2007/08 e il numero atteso. Quest'ultimo è valutato come il prodotto tra il numero totale di immatricolati a tutti i corsi di laurea della stessa classe attivati in Italia e il rapporto tra gli studenti iscritti, nell'anno scolastico 2006/07, all'ultimo anno di scuola superiore nelle scuole della provincia in questione (Como o Varese) e gli iscritti all'ultimo anno di scuola superiore nelle scuole italiane;
- il secondo indice si riferisce alla **competitività con gli atenei milanesi (CM)** ed è definito come il rapporto tra il numero immatricolati ai corsi di laurea di una certa classe attivati in una delle due province dall'Università dell'Insubria nell'anno accademico 2007/08 e il numero atteso sulla base delle iscrizioni ai corsi di laurea della stessa classe attivati negli atenei con sede didattica nella provincia di Milano. Tale numero atteso è definito come il prodotto tra il numero totale di immatricolati a tutti i corsi di laurea della stessa classe attivati negli atenei con sede didattica nella provincia di Milano e il rapporto tra gli studenti iscritti, nell'anno scolastico 2006/07, all'ultimo anno di scuola superiore nelle scuole della provincia in questione (Como o Varese) e quelli iscritti nelle province di Milano e Lecco.

I dati sono reperibili sui siti del MiUR e dell'MPI. L'indice AT tende a sovrastimare l'attrattività in quanto assume che l'offerta formativa in una stessa classe sia distribuita uniformemente sul territorio. L'indice CM tende invece a sottostimare l'attrattività in quanto a Milano sono presenti alcuni atenei (come ad esempio Bocconi o Politecnico) che richiamano non solo gli studenti residenti nella provincia.

I risultati relativi ai corsi di laurea con l'esclusione di quelli relativi alle classi di laurea di tipo sanitario, sono riportati in Tabella 2.2.4. Un valore maggiore dell'unità indica un'attrattività sopra la media.

Consapevoli del fatto che un dato di rilievo nella distribuzione delle risorse a livello nazionale è il numero assoluto di studenti, in Tabella 2.2.4 è anche riportata la percentuale di immatricolati ai corsi di quella classe nella data provincia rispetto al numero totale di immatricolati presso il nostro ateneo (con l'esclusione degli immatricolati alle lauree sanitarie).

All'interno di questo quadro è premura del NuV segnalare alcuni fattori che possono supportare le scelte degli organi di Ateneo. Innanzitutto è importante osservare che il numero di potenziali studenti universitari (cioè il numero di iscritti all'ultimo anno di scuola superiore nel precedente anno scolastico) è significativamente diverso nelle due province: 3.259 studenti a Como e 6.206 a Varese. Questo significa che a parità di corso di laurea, il numero atteso di studenti nella provincia di Como è pari al 52% degli immatricolati di Varese. Un basso **numero assoluto di studenti** non va comunque interpretato come sintomo di bassa attrattività del corso di laurea in quanto il numero di iscritti dipende in modo essenziale dalla numerosità del **bacino naturale di utenza** (qui identificato con la provincia della sede didattica).

I corsi sono stati ordinati per numerosità di immatricolati nella classe e provincia nell'anno 2007/08 e sono stati suddivisi in **tre gruppi** (cfr. Tabella 2.2.4): 7 corsi del primo gruppo raccolgono circa il 65% degli studenti, i 5 del secondo gruppo il 21% e gli ultimi 8 il rimanente 14%.

Nella citata tabella sono state esaminate solamente le **lauree triennali** (e la magistrale in Giurisprudenza) in quanto le **lauree sanitarie** hanno un numero programmato e un'utenza "non regionale", mentre le **lauree magistrali biennali** meritano un discorso a parte.

Il bacino naturale di utenza delle magistrali sono i laureati delle triennali dell'Insubria (tranne sporadici e molto apprezzati casi). Quindi la valutazione dell'attrattività di una specialistica non può essere effettuata in maniera disgiunta dalla triennale. Ci sono lauree in cui la presenza di una magistrale in sede pregiudica l'esistenza stessa della triennale (è il caso delle scienze "dure") mentre per altre discipline il mercato del lavoro assorbe in modo naturale i laureati triennali (si pensi ad esempio ad Informatica, ma anche Biologia). Mentre nel primo caso essenzialmente la totalità di laureati triennali prosegue con la magistrale, nel secondo caso la maggior parte dei laureati viene direttamente assorbita dal mondo del lavoro. I dati sulle iscrizioni consentono di identificare facilmente i due tipi di corsi.

È opinione del NuV che una laurea specialistica debba essere considerata prioritaria se si verifica almeno una delle due condizioni:

- sia presente in ateneo un nucleo di docenza in grado di sostenere il corso e che sia significativamente attivo nella ricerca in quella specifica disciplina;
- la presenza della magistrale sia un indispensabile requisito per dare attrattività alla triennale.

Oltre a considerazioni relative al grado di attrattività di un CdL è necessario operare approfondite valutazioni in ordine alla **sostenibilità** degli stessi. Quest'ultima può, ad avviso del NuV, essere valutata tenendo conto di:

1. presenza in Facoltà di una docenza qualificata per quel particolare corso di laurea;
2. rapporto tra iscritti al primo anno di corso e numerosità minima, come stabilita dai decreti ministeriali;
3. inserimento in tempi brevi, e in posizioni adeguate, dei laureati nel mondo del lavoro.

La considerazione congiunta del 1° e del 3° requisito potrebbe addirittura mettere in discussione la presenza all'interno dell'offerta formativa di corsi di laurea che si caratterizzano per una numerosità anche apprezzabile di studenti. Corsi di laurea con limitato numero di studenti (superiore comunque alla soglia minima richiesta dalla normativa), invece, possono essere mantenuti solo se capaci di auto-sostenersi con i criteri del D.M. 270 (requisiti minimi di docenza). Si suggerisce inoltre una periodica verifica dei requisiti soprattutto per i corsi di laurea specialistica.

Per ulteriori considerazioni e qualche suggerimento operativo si rimanda al Capitolo 4 "Strategia e Struttura".

Tabella 2.2.4 - Indici di attrattività

ClasseCdL	Corso	Provincia	Facolta	AT*	CM**	Immatr.	% sul tot. Imm.
17	Economia e Ammin. delle Imprese - Varese	VA	Economia	0,45	0,21	212	11,6
12	Scienze Biologiche/Biologia Sanitaria	VA	Scienze MM, FF e NN	1,62	1,58	212	11,6
14	Scienze della Comunicazione	VA	Scienze MM, FF e NN	1,53	0,48	211	11,6
3	Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale	CO	Giurisprudenza	3,61	0,98	195	10,7
LMG/01	Giurisprudenza - Como	CO	Giurisprudenza	0,64	0,39	130	7,1
LMG/01	Giurisprudenza - Varese	VA	Giurisprudenza	0,32	0,20	124	6,8
17	Economia e Ammin. delle Imprese - Como	CO	Economia	0,46	0,21	113	6,2
Totale I gruppo						1.197	65,6%
28	Economia e Commercio	VA	Economia	0,59	0,23	93	5,1
39	Scienze del Turismo	CO	Giurisprudenza	3,77	2,00	84	4,6
26	Informatica	VA	Scienze MM, FF e NN	1,01	0,36	74	4,1
1	Biotecnologie	VA	Scienze MM, FF e NN	1,03	0,37	70	3,8
8	Ingegneria per la Sicurezza del Lavoro e dell'Ambiente	VA	Scienze MM, FF e NN	0,73	0,95	68	3,7
Totale II gruppo						389	21,3%
27	Analisi e Gestione delle Risorse Naturali	VA	Scienze MM, FF e NN	1,39	0,76	49	2,7
13	Scienze dei Beni Culturali	CO	Scienze MM, FF e NN	0,82	0,43	38	2,1
21	Chimica e Chimica industriale	CO	Scienze MM, FF e NN	1,50	0,64	35	1,9
2	Sc. dei serv. giuridici x giuristi d'impresa e della pubb. amm.	CO	Giurisprudenza	1,48	0,72	33	1,8
26	Scienze e Tecnologie dell'Informazione	CO	Scienze MM, FF e NN	0,73	0,26	28	1,5
27	Scienze Ambientali	CO	Scienze MM, FF e NN	1,13	0,62	21	1,2
32	Matematica	CO	Scienze MM, FF e NN	0,91	0,61	20	1,1
25	Fisica	CO	Scienze MM, FF e NN	0,83	0,29	15	0,8
Totale III gruppo						239	13,1%

* AT > 1 identifica corsi con attrattività superiore alla media nazionale

** CM > 1 identifica corsi con attrattività superiore alla media degli atenei milanesi

2.3 IL PROFILO DEI LAUREATI DELL'INSUBRIA, IL LORO INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO ED IL SERVIZIO DI PLACEMENT

In occasione del Decennale di Ateneo, la Facoltà di Economia ha effettuato una indagine conoscitiva sul profilo professionale dei laureati e sul loro inserimento nel mondo del lavoro, al fine di fornire ulteriori elementi di valutazione sulla efficacia dell'offerta formativa erogata dall'Insubria. Riportiamo qui una sintesi di alcune significative indicazioni emerse dall'analisi delle risposte.

La rilevazione è stata effettuata mediante erogazione telefonica, da parte di una società specializzata, di un questionario a un campione di circa 1000 laureati dell'Insubria equamente ripartiti per facoltà. Ciò corrisponde al 9,35% della popolazione di laureati. Dall'esame dei questionari è emerso che:

- Il tasso di disoccupazione dei laureati dell'Insubria è molto contenuto: il 3% (30 soggetti su 1000 intervistati)
- La professione attuale degli intervistati è in linea con il primo impiego: si segnala un elevato numero di tirocinanti per la Facoltà di Giurisprudenza (41%) e di Medicina e Chirurgia (21%) e la prevalenza di occupazioni impiegate per i laureati in Economia. Più in generale, si osserva una scarsa vocazione imprenditoriale.
- Il tasso di prosecuzione degli studi è mediamente del 13% con punte più alte per le Facoltà di Scienze (21%).
- Gran parte dei laureati (87,8%) si considera soddisfatta dell'attuale posizione lavorativa.
- Il giudizio sintetico sull'Ateneo è positivo e l'85,2% degli intervistati rifarebbe tale scelta, principalmente perché ha riconosciuto l'utilità dei contenuti proposti nei vari insegnamenti (42,8%).
- Il profilo del carattere e/o delle capacità del laureato insubrico non è sempre identificabile con precisione e non mostra delle spiccate particolarità.
- Chi ha scelto questo ateneo ha privilegiato il criterio della vicinanza alla propria residenza (76,6%). Solo alcuni lo hanno scelto per la specificità dei suoi corsi di laurea (Facoltà di Scienze 20%).
- L'immagine dell'Insubria risulta complessivamente buona. In particolare viene segnalata la disponibilità di professori di livello, l'allineamento con le altre università statali di Milano e un buon inserimento nel territorio.
- Le principali critiche vengono evidenziate sul livello dei servizi, sull'apprezzamento del mercato del lavoro per il laureato e sullo scarso mantenimento delle aspettative generate dal titolo di studi conseguito.

A completamento dello scenario sugli esiti occupazionali, si riportano alcuni dati tratti dal recente rapporto sugli esiti occupazionali dei laureati STELLA (Statistiche sul Tema Laureati & Lavoro) dell'anno solare 2006. L'indagine è stata condotta dal CILEA, ed ha coinvolto i 10 atenei che hanno aderito all'iniziativa (Bergamo, Brescia, Milano, Milano-Bicocca, Pavia, Insubria, Pisa, S. Anna di Pisa, Napoli Federico II e Palermo), cui si sono aggiunti altri 4 atenei che, pur avendo condotto le indagini occupazionali in modo autonomo, hanno fornito i risultati (Cattolica, Bocconi, IULM e Politecnico di Milano). Il numero di laureati coinvolti nell'indagine è riassunto nella tabella seguente (percentuale laureati Insubria intervistati 61%).

Università	LT	LS	CU	Totale
Laureati Insubria coinvolti	928	105	101	1.134
Totale laureati coinvolti STELLA	25.962	8.678	2.229	36.869
Intervistati Insubria	568	61	59	688
Totale intervistati STELLA	17.959	6.257	1.264	25.480

Per quanto riguarda le caratteristiche del profilo post-laurea, emerge che il 55,3% dei laureati triennali (**LT**) si propone sul mercato del lavoro (per l'Insubria la percentuale è pari a 72,4%). Per quanto riguarda i laureati specialistici (**LS**), l'88,7% si propone sul mercato del lavoro (per l'Insubria la percentuale è pari a 70,3%) mentre per le lauree a ciclo unico (**CU**) la percentuale è pari a 73,9% (72,9% per l'Insubria).

	Forze Lavoro		Non Forze Lavoro		N°
	Lavora	Cerca	Studia	Altre NFL	
Laureati triennale Insubria	66,7	5,7	25,3	2,3	928
Totale atenei STELLA	44,0	11,3	42,2	2,6	25.962
Laureati triennale in scienze dure Insubria	34,7	4,3	60,9	0,0	33
Totale atenei STELLA	15,5	7,1	76,5	0,9	728
Laureati specialistiche Insubria	63,7	6,6	18,5	11,3	105
Totale atenei STELLA	82,5	6,2	9,3	2,1	8.678
Laureati specialistiche scienze dure Insubria	79,2	0,0	20,8	0,0	12
Totale atenei STELLA	63,6	4,1	30,5	1,9	231
Laureati a ciclo unico Insubria	71,2	1,7	25,4	1,7	101
Laureati a ciclo unico STELLA	66,5	7,4	20,4	5,7	2.229

Per quanto riguarda le caratteristiche dei laureati triennali, emerge che il tempo medio per trovare lavoro è di 5 mesi, il 70% lavora nel settore privato ed il 62% svolge un lavoro dipendente (di cui circa la metà a tempo determinato e l'altra metà a tempo indeterminato). Infine il livello di soddisfazione nei confronti dell'università è elevato: il 95% dei laureati occupati ed il 90% dei laureati in cerca di lavoro si riscriverebbero a un corso universitario. La prosecuzione degli studi per il laureati triennali avviene generalmente nell'ateneo presso il quale si è conseguita la laurea triennale.

Per quanto riguarda i laureati in corsi di laurea specialistica, la maggior parte si propone sul mercato del lavoro (88,7%). I tempi medi di ingresso nel mondo del lavoro

sono inferiori a quelli per le lauree triennali (4,4 mesi), la percentuale di occupati nel privato è del 77,3%. Il livello di soddisfazione nei confronti dell'università è sempre elevato (91%).

Anche la maggioranza dei laureati in corsi a ciclo unico si propone sul mercato del lavoro (73,9%) anche se la componente che prosegue gli studi è rilevante (20%) a causa della presenza del gruppo medico. I tempi medi di ingresso nel mondo del lavoro sono più lunghi (7 mesi), diventa preponderante la componente di dipendenti pubblici (50%) per la presenza dei medici. Il livello di soddisfazione nei confronti dell'università è elevato 94%.

A partire dall'anno accademico 2006/07 è stato avviato un servizio di placement di Ateneo grazie alle risorse (di consulenza tecnica, di formazione e di finanziamento, sia per il personale, sia per attrezzature, arredi e materiale di consumo) dei progetti Borsa Lavoro e FixO. Entrambi i progetti sono stati finanziati dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, con l'assistenza tecnica di Italia Lavoro S.p.A.

PROGETTO BORSA LAVORO

Il progetto Borsa Nazionale Continua del Lavoro, denominato "BCNL & Università", si è concluso il 30 ottobre 2007.

Attraverso due sportelli "Punto Borsa", attivi da ottobre 2006 presso le sedi di Varese e Como, sono stati raggiunti 352 laureandi/neolaureati (iscritti al portale BCNL), ai quali è stata fornita assistenza nella ricerca di un lavoro, prima orientandoli nelle scelte e poi utilizzando il portale Borsa Lavoro per attivare la candidatura e avviare l'incrocio tra il profilo del candidato e le offerte di lavoro delle aziende registrate.

I risultati ottenuti collocano l'Università degli Studi dell'Insubria al primo posto in Lombardia per numero di inserimenti occupazionali realizzati: 220 colloqui di lavoro effettuati in azienda, 84 inserimenti lavorativi (con diverse tipologie contrattuali).

PROGETTO FIXO

Dall'anno accademico 2007/08 ha preso avvio il progetto FixO – Formazione & Innovazione per l'Occupazione, consentendo una naturale prosecuzione del servizio attivato con "Borsa Lavoro" e un ampliamento e miglioramento dello stesso.

Il progetto ha consentito di disporre di personale e di risorse per la strutturazione dei servizi di placement universitario e per la realizzazione di tirocini di inserimento lavorativo.

Tutte le attività relative al programma FixO si concluderanno tassativamente entro il 31 marzo 2009. Conseguentemente, si interromperanno alla stessa data tutti i contratti del personale attivo sul progetto.

L'Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio, nelle sezioni di Como e Varese ha svolto attività di intermediazione domanda/offerta a vantaggio dei laureati dell'Ateneo e delle imprese che hanno usufruito del servizio.

Dal 1 ottobre 2007 al 15 dicembre 2008, 329 imprese si sono rivolte al servizio, 235 tirocini attivati, 81 inserimenti lavorativi, 152 studenti e laureati hanno partecipato a incontri di orientamento al lavoro. Il progetto iniziale prevedeva per l'Università dell'Insubria la realizzazione di 200 tirocini di inserimento lavorativo (della durata di tre mesi). Tale obiettivo è stato raggiunto e superato posizionando l'Ateneo al terzo posto (su undici atenei lombardi partecipanti) per numero di occupati e per percentuale di stabilizzazioni su tirocini lavorativi attivati.

Il programma offre ai laureati la possibilità di una prima esperienza professionale nei settori economici più adeguati al loro titolo di studio. Il Ministero contribuisce al rimborso spese del tirocinante e riconosce un contributo di 2.300 € alle aziende che, al termine dello stage, assumono il laureato per almeno un anno. Alla data del 15 dicembre 2008, su 120 tirocinanti che hanno concluso il percorso di stage, 30 sono rimasti in azienda (con contratti di diversa tipologia e durata). Sono invece 22 le aziende che hanno formalizzato l'intenzione di inserire il tirocinante, al termine dello stage, con contratto di lavoro della durata di almeno 12 mesi; per alcune di queste, il tirocinio non si è ancora concluso.

Oltre a questa attività di intermediazione, diretta ad attivare stage di inserimento lavorativo, il servizio di *placement* dell'Università dell'Insubria svolge una vera e propria attività di *recruiting* per l'individuazione di figure professionali da inserire con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato. Questa attività ha portato all'inserimento di 51 laureati (20 con contratto di lavoro a tempo indeterminato e 31 a tempo determinato).

L'Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio garantisce, inoltre, ai laureati e alle aziende una serie di servizi specialistici volti a facilitare l'incontro domanda - offerta (la definizione del job profile con l'azienda, il colloquio di orientamento con il laureato, gli incontri di orientamento al lavoro organizzati per gruppi di studenti e neolaureati dei diversi corsi di laurea). Grazie all'assistenza tecnica di Italia Lavoro è stato possibile produrre una serie di strumenti a supporto dell'attività, come la guida per la ricerca attiva del lavoro e le schede di mappatura degli sbocchi professionali per corso di laurea. In particolare quest'ultimo strumento, contenente la ricognizione, per ciascun corso di laurea, dei dati storici relativi all'inserimento occupazionale e le previsioni di assunzione (da rilevazioni Excelsior), può essere utilizzato anche a supporto delle scelte sulla didattica e sull'offerta formativa.

I risultati di un anno di attività suggeriscono una riflessione sull'esigenza di mantenere anche per il futuro gli standard di servizio raggiunti dal *placement* (soprattutto con

riguardo alle risorse di personale adibite al servizio), sia per la sua oggettiva funzionalità alla soddisfazione di interessi dei laureati, sia per la rilevanza del dato sull'inserimento occupazionale di questi ultimi al fine della valutazione degli Atenei da parte del Ministero.

2.4 I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

Nell'anno accademico 2007/08 sono stati attivati 17 corsi di dottorato. La Tabella 2.4.1 mostra, per ogni corso, il numero di iscritti al concorso e il numero di posti banditi (pari al doppio del numero di borse disponibili), il numero di iscritti al primo anno del XXII ciclo (a.a. 2006/07) ed il numero di rinunce registrate nell'a.a. 2005/06. Il NuV rileva l'esiguità del numero di domande di partecipazione all'esame di dottorato che spesso differisce di poco dal numero di posti disponibili. Una tale situazione non è atipica in Italia ma suggerisce comunque di intraprendere tutte le possibili iniziative per migliorare la pubblicità e l'attrattività dei corsi di dottorato. In particolare le convenzioni con altre Università (anche estere), con centri di ricerca e con imprese potrebbe costituire un importante valore aggiunto per i nostri dottorati. A questo proposito si segnala la trasformazione in atto in Italia della struttura dei corsi di dottorato di ricerca che parte dall'istituzione di Scuole di Dottorato con il compito di coordinare gruppi omogenei di corsi di dottorato di ricerca. Il D.M. 262 del 5/8/2004 in particolare stabilisce che "le Scuole di dottorato di ricerca (sono) connotate... dall'afferenza di uno o più corsi alla medesima macro-area scientifico-disciplinare, da stretti rapporti con il sistema economico-sociale e produttivo nonché da documentate e riconosciute collaborazioni con Atenei ed enti pubblici e privati anche stranieri." Inoltre quanto mai opportuno che il nostro Ateneo si doti di questo utile strumento per il coordinamento e il potenziamento degli attuali corsi di dottorato. Al momento è stata istituita una Scuola di dottorato in "Scienze Biologiche e Mediche" con l'intento di coordinare e armonizzare le attività didattiche dei Dottorati di area biomedica. Allo stato cinque dottorati fanno parte della Scuola: Biotecnologie, Biologia Cellulare e Molecolare, Farmacologia Sperimentale e Clinica, Medicina Sperimentale e Oncologia, Neurobiologia.

Tabella 2.4.1 - Dati dei concorsi e iscritti ai dottorati dell'a.a. 2007/08

Dottorato	Posti	Domande	Partecipanti	Idonei	Iscritti al primo anno XXIII ciclo	N.ro rinunce a.a. 2006/07	di cui XXII ciclo	di cui XXI ciclo
Analisi, protezione e gestione delle biodiversità	8	14	8	8	7			
Astronomia e Astrofisica	8	8	8	8	8			
Biologia cellulare e molecolare	4	10	8	4	4	1		1
Biotechnologie	4	4	3	3	3			
Chirurgia e biotechnologie chirurgiche*	4	9	7	4	4			
Economia della produzione e dello sviluppo	4	9	6	3	3			
Farmacologia clinica e sperimentale	6	8	6	6	6			
Filosofia delle scienze sociali e comunicazione simbolica	4	18	13	4	4			
Fisica	10	13	11	10	6			
Informatica	6	8	6	6	5	1	1	
Insect Science e Biotechnology	4	9	4	4	3			
Matematica del Calcolo: Modelli, Strutture, Algoritmi e Applicazioni	6	12	7	6	3			
Medicina sperimentale e oncologica	6	11	9	6	6			
Neurobiologia	6	7	7	6	5	1	1	
Quantitative economics and econometrics**	4	7	6	3	Non attivato	Non attivato		
Scienze ambientali	6	14	12	6	6	1		1
Scienze chimiche	8	9	9	9	9	1	1	
Storia e dottrina delle istituzioni	4	9	4	4	3	1		1
TOTALE	102	179	134	100	85	6	3	3

* Il concorso di Chirurgia e biotechnologie chirurgiche è stato ribandito (2 posti senza borsa) per coprire tutti i posti e consentire l'attivazione del corso.

** Il corso Quantitative economics and econometrics di nuova istituzione non è stato attivato perché non ha raggiunto il numero minimo di iscritti.

2.5 VALUTAZIONE DEI SERVIZI DA PARTE DEI LAUREANDI

I RISULTATI DELL'INDAGINE

La rilevazione del grado di soddisfazione dei laureandi dell'Ateneo dell'Insubria, è attiva dal 2005. Il questionario è somministrato via web attraverso il sito del CILEA (Consorzio Interuniversitario Lombardo per l'Elaborazione Automatica) e riporta i quesiti proposti nel documento 4/03 dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU).

A partire dall'a.a. 2005/06, la compilazione del suddetto questionario è stata inserita, nella documentazione da consegnare in segreteria per la domanda di laurea e quindi "resa obbligatoria". A partire da marzo 2008 il questionario è stato ampliato con l'inserimento di alcuni quesiti specificatamente finalizzati alla valutazione dei *servizi erogati a favore degli studenti* dell'Università dell'Insubria. Nelle figure seguenti si riassume la valutazione espressa dai laureandi nel primo semestre di utilizzo del nuovo questionario (marzo-settembre). Il numero di laureandi coinvolti è pari a 713, di cui 511 hanno compilato, anche parzialmente, il questionario.

Riportiamo qui sinteticamente delle figure che riassumono la percezione dei servizi da parte degli studenti. In generale si può rilevare un complessivo apprezzamento delle strutture che rimane sempre maggioritario. Gli elementi più critici messi in evidenza dal questionario sono relativi alla dislocazione delle strutture didattiche, dalla carenza di luoghi accessibili agli studenti (e informatizzati) per studio e al sovraffollamento dei laboratori (e in special modo dei laboratori informatici). Queste indicazioni dovranno essere recepite dagli Organi di Governo dell'Ateneo.

Figura 2.5.1 - Le infrastrutture: aule, laboratori, biblioteche e spazi per lo studio

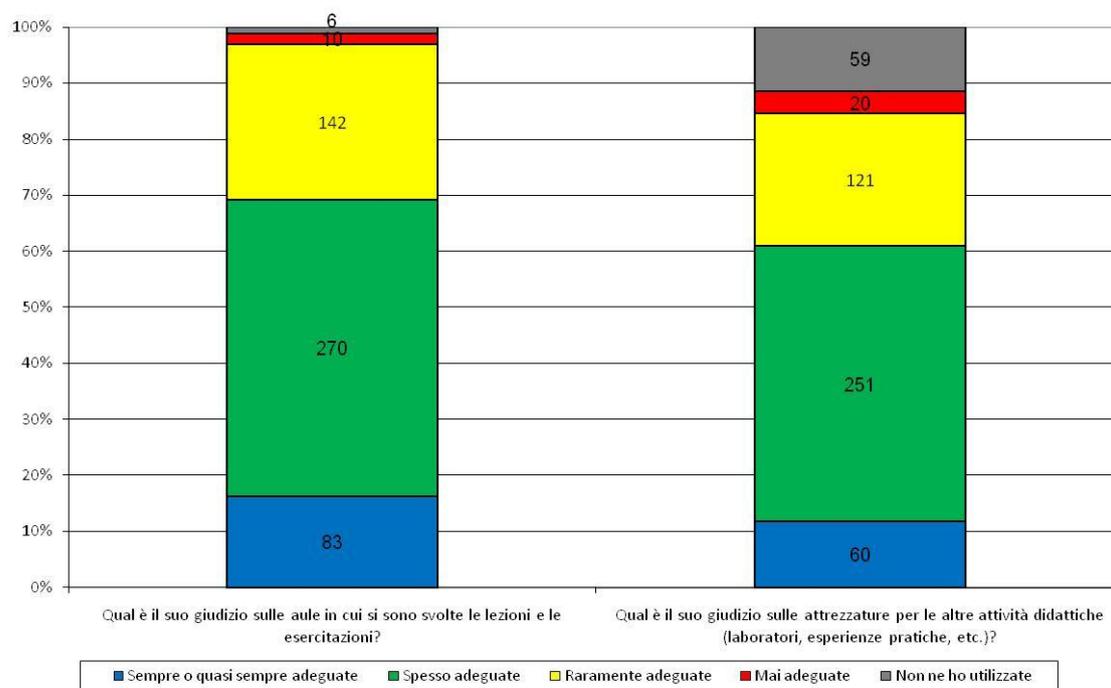


Figura 2.5.2 - Le infrastrutture: aule, laboratori, biblioteche e spazi per lo studio

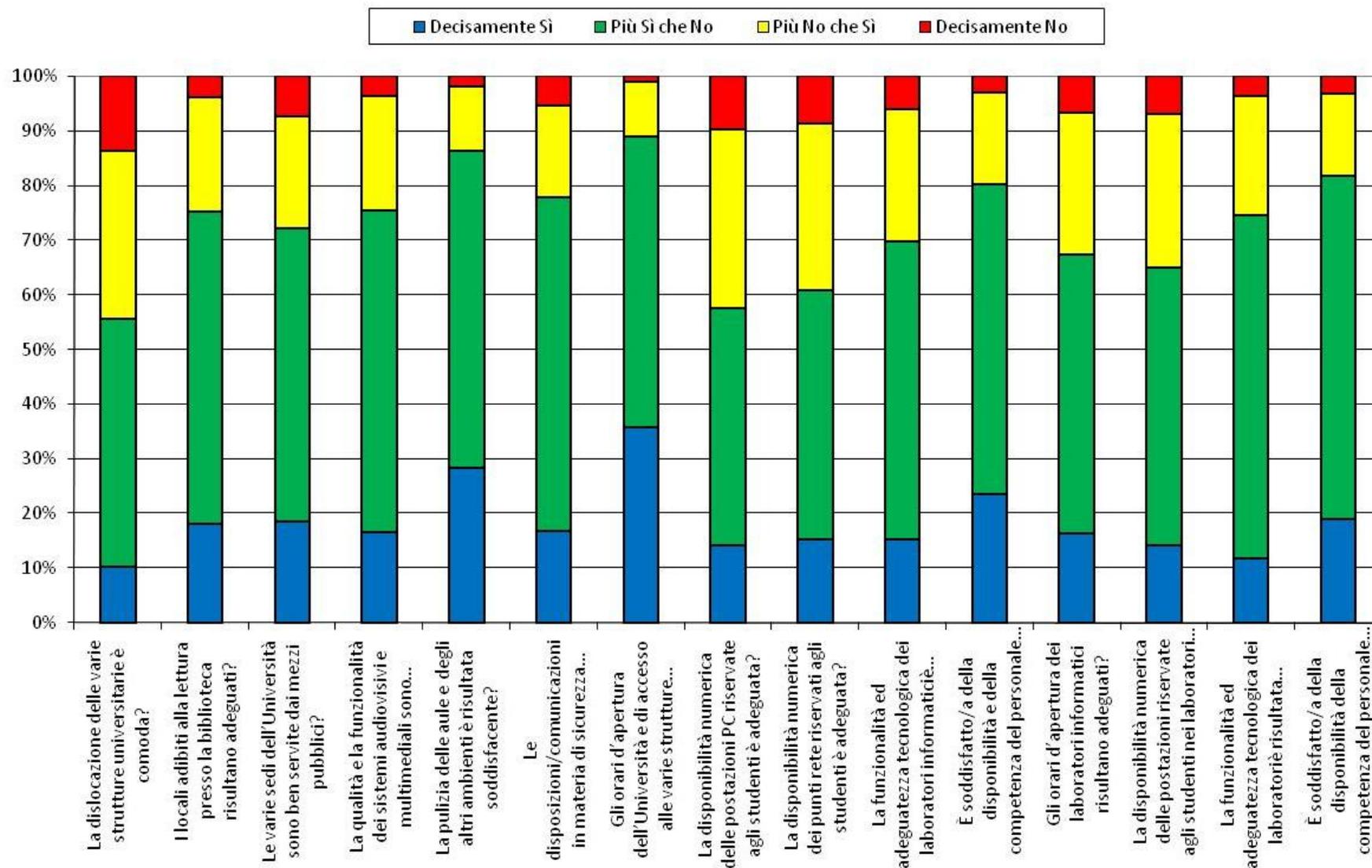


Figura 2.5.3 - Segreteria studenti

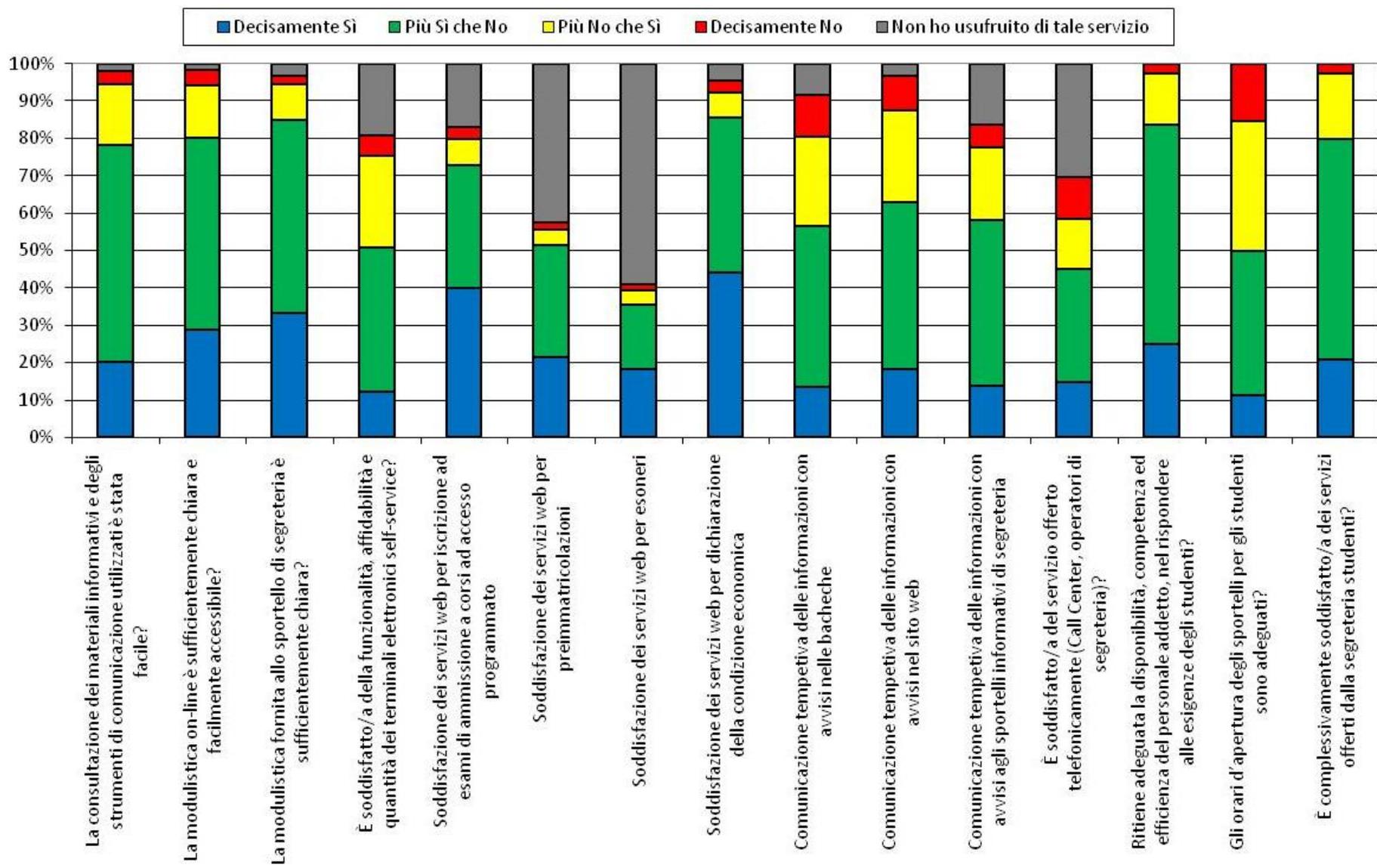


Figura 2.5.4 - Segreterie di Facoltà

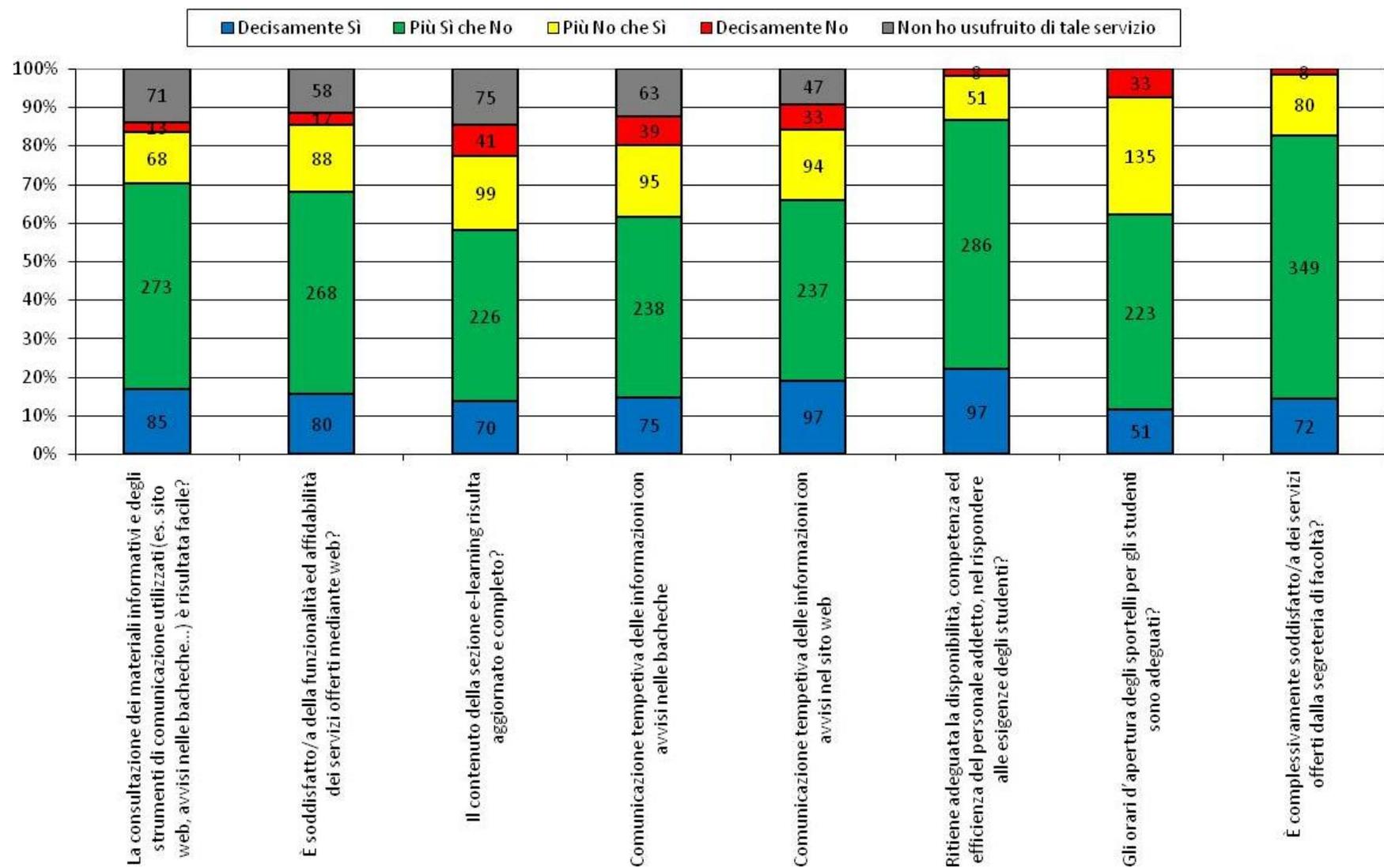


Figura 2.5.5 - Biblioteca

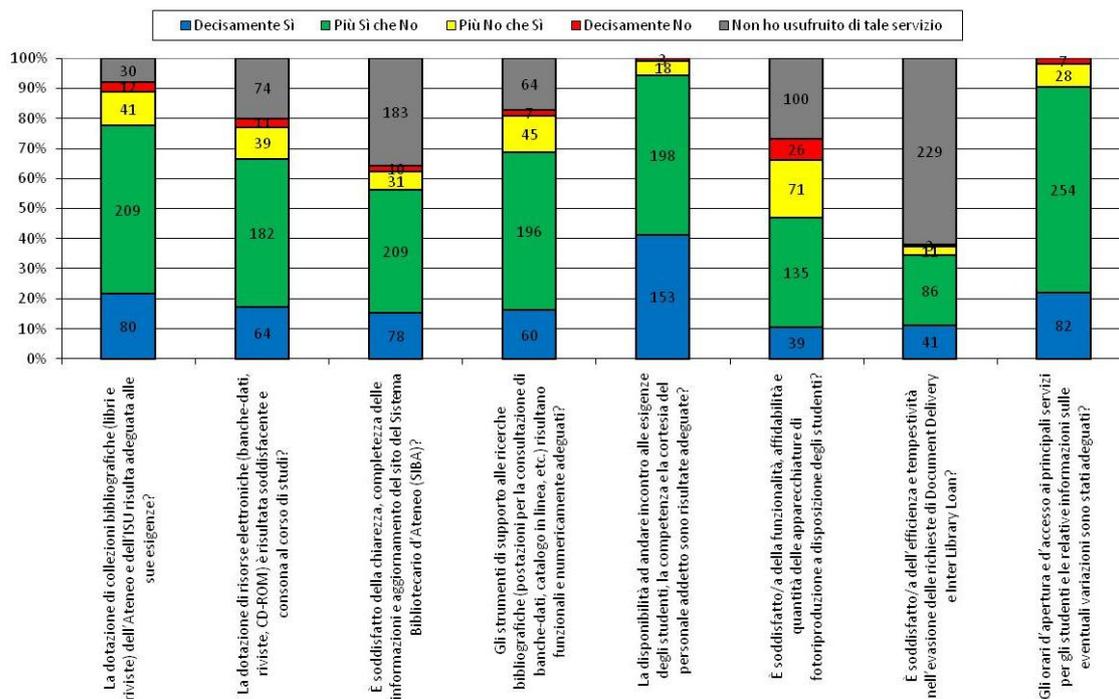
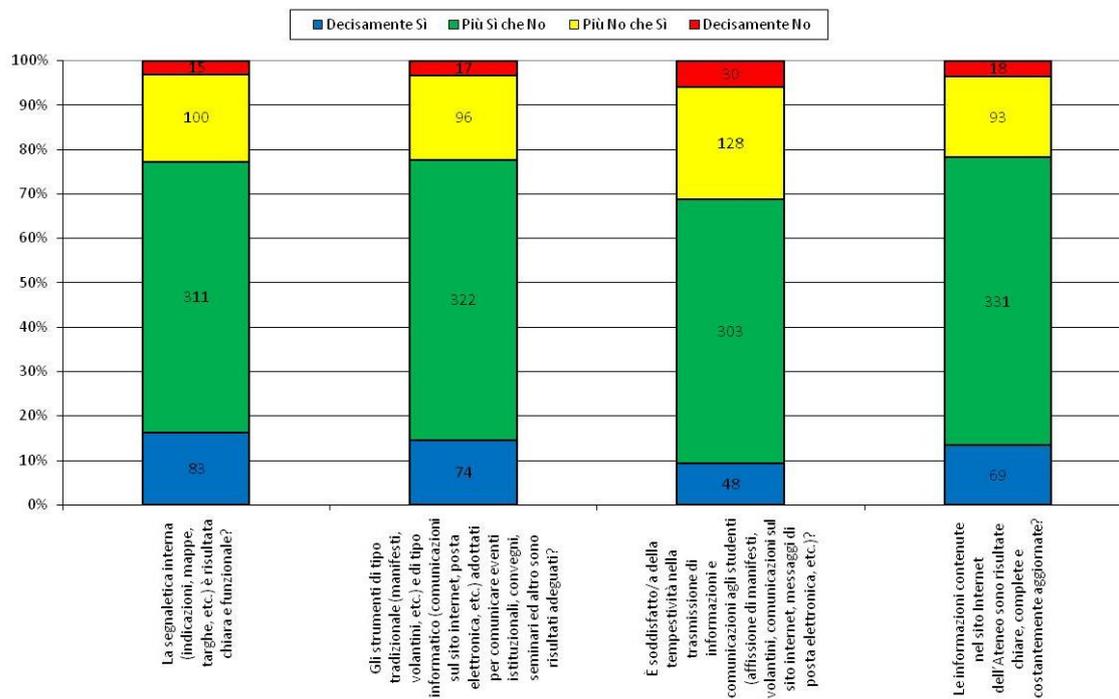
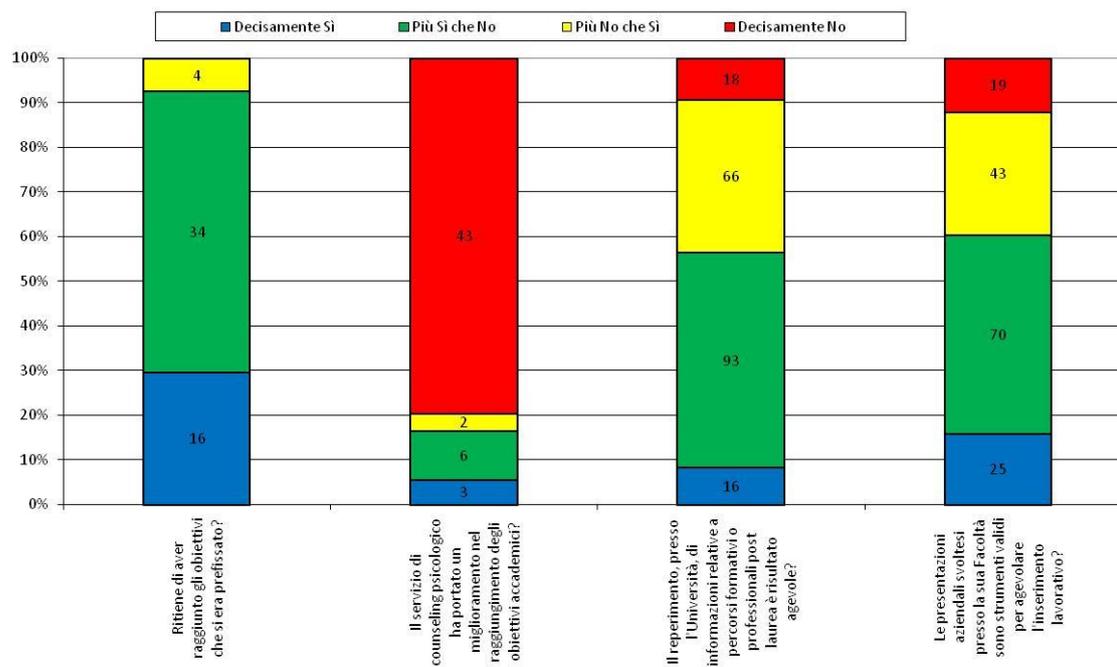


Figura 2.5.6 - Orientamento



Comunicazione istituzionale



3. LA RICERCA

I dati e le informazioni contenute in questo capitolo portano alla luce una serie di punti di forza e di debolezza da cui prendere spunto per orientare le politiche future. A questo fine si mette a disposizione degli Organi di Governo una breve sintesi delle principali criticità.

PRINCIPALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

I finanziamenti pubblici in Italia appaiono storicamente sempre più insufficienti. Tuttavia alcune caratteristiche del nostro Ateneo sono da mettere in evidenza in senso positivo. Si segnala, in particolare, il numero e la qualità delle pubblicazioni e dei prodotti scientifici che sono aumentati negli anni anche se non supportati da paralleli incrementi nei fondi. Nel 2007, i gruppi di ricerca del nostro Ateneo hanno ottenuto globalmente finanziamenti inferiori rispetto al 2006. Questo dato si colloca in un contesto di esiguità di fonti di finanziamento pubblici e privati. In futuro maggior sforzo quantitativo, inteso come coinvolgimento di un numero maggiore di ricercatori, deve essere portato avanti per aumentare l'impatto e le possibilità di successo nell'ottenimento dei fondi. A livello internazionale (vedi fondi Unione Europea) i Dipartimenti di Fisica e Matematica nel 2006 e di Scienze Chimiche ed Ambientali nel 2007 si sono rivelati molto virtuosi. Poiché per questi fondi ci si espone ad una competitività internazionale, appare ancor più rilevante l'eccellenza dei ricercatori afferenti a queste strutture.

La visibilità delle pubblicazioni è aumentata grazie anche all'opera di sensibilizzazione per l'inserimento dei prodotti della ricerca nel catalogo d'Ateneo che ha fatto aumentare all'83,16% la percentuale di docenti che hanno aderito all'iniziativa.

Il livello di produttività dei singoli dipartimenti, nonostante le citate limitazioni economiche, si è mantenuto buono. In questo ambito si auspica, come suggerito dal CIVR, che vengano comunque definiti ulteriori criteri di valutazione, quali "impact factor", grado di proprietà e numero di citazioni, per valutare meglio l'eccellenza della ricerca delle singole strutture. In questo modo si contribuirà ad aumentare la cultura dell'"autovalutazione" il cui scopo finale è di aiutare l'Ateneo e gli Organi ministeriali a prendere delle decisioni sull'entità dei finanziamenti da attribuire (si veda a questo proposito il documento "Misure per il risanamento finanziario e l'incentivazione dell'efficacia e dell'efficienza del sistema universitario" 31 luglio 2007, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Commissione tecnica per la Finanza Pubblica).

Il numero e la qualità dei corsi di dottorato del nostro Ateneo è aumentato, sintomo di una vivace ed importante attività di formazione scientifico-professionale dei nostri studenti. Anche se non si dispone di dati definitivi sull'inserimento nel mondo del lavoro dei nostri dottori di ricerca, ufficiosamente è noto che la maggior parte di essi ha attualmente posizioni di assegnista o di ricercatore in ambito accademico o posizioni nel settore privato. In quest'ottica

è importante che sempre più venga evidenziata la produttività dei nostri dottorandi e assegnisti sollecitandoli ad inserire periodicamente le loro pubblicazioni e/o prodotti della ricerca nel Catalogo d'Ateneo.

Per quanto riguarda lo stanziamento per la ricerca dell'Ateneo (Fondi FAR), si nota un progressivo miglioramento della qualità dei progetti scientifici presentati che necessiterebbero di una maggiore incentivazione da parte dell'Ateneo in termini di finanziamento.

Come sottolineato nel precedente rapporto del Nucleo di Valutazione, si rileva la costituzione e lo sviluppo di numerosi Centri di ricerca, elencati nella tabella sotto riportata, che rappresentano un interessante valore aggiunto per l'attività scientifica del nostro Ateneo.

Centri di ricerca dell'Ateneo

Denominazione del Centro di ricerca	Dipartimento di afferenza	Anno di istituzione
Centro di ricerca per i sistemi non lineari e complessi	Fisica e Matematica	1992 (Univ. di Milano)
Centro di ricerca sull'internazionalizzazione delle economie locali	Economia	1998
Centro di ricerca Informatica interattiva	Informatica e Comunicazione	2000
Centro di ricerca sul lago di Varese e sulle risorse ambientali locali	Biologia strutturale e funzionale	2001
Centro di ricerca in chirurgia toracica	Scienze cliniche e biologiche	2003
Centro di ricerca in neuroscienze	Biologia strutturale e funzionale	2003
Centro di ricerca interdisciplinare di patologia e chirurgia del rachide	Scienze cliniche e biologiche	2003
Centro di ricerca in analisi di immagini ed informatica medica	Informatica e Comunicazione	2004
Centro di ricerca in etica negli affari e responsabilità sociale	Economia	2004
Centro di ricerche per lo studio e l'applicazione di nuove tecnologie in chirurgia vascolare	Scienze chirurgiche	2004
Centro di ricerca "Centro di calcolo scientifico"	Scienze chimiche e ambientali	2005
Centro di ricerca in economia, sanità, innovazione e territorio	Economia	2005
Centro di Ricerca di Diritto Svizzero	Dipartimento di Diritto Pubblico ed Internazionale	2006
Centro di Ricerca in Biotecnologie per la Salute Umana	Dipartimento di Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche	2007
Centro di Ricerche in Chirurgia mini-invasiva	Scienze chirurgiche	2007
Centro di Ricerche in Endocrinochirurgia	Scienze chirurgiche	2007
Centro di Ricerche in Radiologia Interventistica	Morfologia umana	2007
Centro di Ricerche in Senologia	Scienze chirurgiche	2007
Centro di Ricerche per lo Studio e lo Sviluppo dei Trapianti d'organo	Scienze chirurgiche	2007

È comunque importante che tali Centri siano adeguatamente organizzati al loro interno, che siano chiare le relazioni con i Dipartimenti di afferenza e che sia visibile l'output del loro lavoro all'interno e all'esterno dell'Ateneo, come riportato in tabella. Si suggerisce ai responsabili dei Centri la stesura di relazioni annuali sulle attività da essi svolte e una puntuale citazione dei Centri nelle relative pubblicazioni.

Pubblicazioni e attività dei Centri di Ricerca negli anni 2006 e 2007

Denominazione del Centro di ricerca	Pubblicazioni 2006	Pubblicazioni 2007	Attività 2006-2007
Centro di ricerca per i sistemi non lineari e complessi	15	23	5
Centro di ricerca sull'internazionalizzazione delle economie locali	12	13	28
Centro di ricerca Informatica interattiva	41	56	7
Centro di ricerca sul lago di Varese e sulle risorse ambientali locali	0	1	1
Centro di ricerca in chirurgia toracica	8	6	15
Centro di ricerca in neuroscienze	17	20	5
Centro di ricerca interdisciplinare di patologia e chirurgia del rachide	1	2	3
Centro di ricerca in analisi di immagini ed informatica medica	2	7	6
Centro di ricerca in etica negli affari e responsabilità sociale - CREARes	1	8	11
Centro di ricerche per lo studio e l'applicazione di nuove tecnologie in chirurgia vascolare	32	22	2
Centro di ricerca "Centro di calcolo scientifico"	0	9	1
Centro di ricerca in economia, sanità, innovazione e territorio	10	18	10
Centro di Ricerca di Diritto Svizzero	0	5	0
Centro di Ricerca in Biotecnologie per la Salute Umana	0	0	3
Centro di Ricerche in Chirurgia mini-invasiva	0	0	0
Centro di Ricerche in Endocrinochirurgia	0	2	4
Centro di Ricerche in Radiologia Interventistica	50	46	18
Centro di Ricerche in Senologia	0	1	4
Centro di Ricerche per lo Studio e lo Sviluppo dei Trapianti d'organo	1	1	0

3.1 ANAGRAFE DELLE PUBBLICAZIONI (CATALOGO DI ATENEO)

La ricerca rappresenta un obiettivo fondamentale di ogni Ateneo, perchè consente di caratterizzarne la fisionomia e, attraverso i risultati acquisiti, valutarne la valenza in campo scientifico sia a livello nazionale che internazionale.

I risultati dell'attività di ricerca rappresentano pertanto un elemento di primaria importanza nella valutazione complessiva degli Atenei da parte di tutti i soggetti interessati a stabilire rapporti di collaborazione e sinergia con l'Università ovvero a supportarne lo sviluppo. Il MiUR, in particolare, attribuisce un peso sempre maggiore nell'erogazione dei fondi di ricerca agli esiti della stessa.

Per queste ragioni un'analisi di dettaglio dei risultati della ricerca deve ormai essere inclusa nel processo di valutazione di ogni Ateneo. L'organizzazione e l'esame puntuale dei dati relativi a pubblicazioni e risorse finanziarie acquisite nonché la valutazione della correlazione tra le spese investite nella ricerca ed i prodotti ottenuti, consentono di definire l'impatto scientifico dell'Ateneo e di monitorarne lo sviluppo anche in termini comparativi con le altre sedi universitarie.

La creazione, nel 2000, e il costante aggiornamento del Catalogo di Ateneo (Catalogo), banca dati delle pubblicazioni prodotte dal personale docente e non docente dell'Ateneo, basata su un sistema CINECA, consente una caratterizzazione della produzione scientifica ed una sua

valutazione comparativa sia in termini di produttività complessiva dell'Ateneo che delle sue componenti.

In Tabella 3.1.1 si riporta il numero di docenti coinvolti nella rilevazione sulla produzione scientifica ed il numero di quelli che hanno inserito le proprie pubblicazioni nel Catalogo per gli anni dal 2005 al 2007.

Bisogna precisare che i dati relativi al 2007 non sono definitivi perché la rilevazione, effettuata nel gennaio 2008, si riferiva al 2006 con la possibilità di inserire ciò che risultava già pubblicato o in press nel 2007. Pur con questa limitazione il trend è complessivamente positivo per tutti i Dipartimenti. Nel dettaglio tale positività è pienamente confermata dall'andamento del numero delle pubblicazioni distinte, calcolate al netto di eventuali ripetizioni dovute alla condivisione delle stesse da parte di più docenti dello stesso Dipartimento e dal forte incremento del numero di articoli, che nel loro complesso bilanciano ampiamente la riduzione del numero di capitoli di libri. Stabile la produzione in termini di monografie.

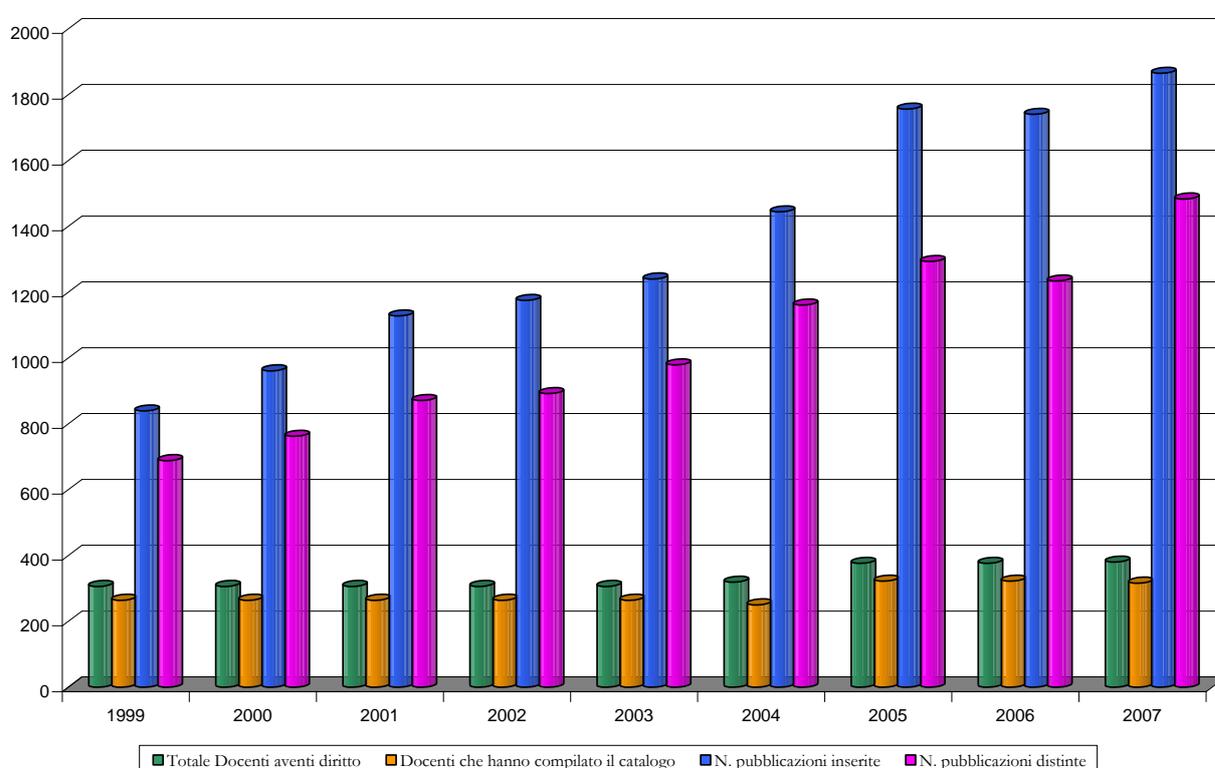
Tabella 3.1.1 - Pubblicazioni del personale docente nel Catalogo di Ateneo per gli anni 2005, 2006 e 2007*

Dipartimento	Totale Docenti coinvolti	Docenti che hanno compilato il catalogo			N. pubblicazioni inserite			N. pubblicazioni distinte			di cui articolo			di cui capitolo di libro			di cui monografia			di cui proceedings			di cui altro			di cui brevetto			di cui curatele		
		2005-2006	2006-2007		2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*
Dip. Ambiente-salute-sicurezza (DASS)	17	11	14	42	51	53	34	41	46	26	32	30	1	-	1	-	2	2	6	14	18	-	3	2	-	-	-	1	-	-	
Dip. Biologia strutturale e funzionale (DBSF)	29	28	26	151	178	131	115	105	88	58	93	77	4	5	1	-	1	1	53	77	52	-	-	-	-	-	-	-	2	-	
Dip. Biotecnologie e scienze molecolari (DBSM)	18	16	17	105	128	129	53	63	90	21	66	76	5	7	3	-	-	-	26	53	50	-	-	-	1	2	-	-	-		
Dip. Diritto ed economia delle persone e delle imprese	17	14	13	23	41	29	23	39	29	9	16	8	8	14	11	-	3	-	1	2	4	3	3	4	-	-	-	2	6	2	
Dip. Diritto pubblico ed internazionale	20	14	13	34	50	27	34	50	27	16	15	6	15	27	17	3	-	3	-	1	1	-	4	-	-	-	-	-	-	-	
Dip. Diritto romano, storia e filosofia del diritto	15	9	12	17	13	12	17	13	2	5	4	6	3	6	3	-	1	1	2	1	2	-	1	-	-	-	-	1	2		
Dip. Economia	42	29	31	82	86	95	69	80	87	31	44	36	17	19	24	5	2	5	10	6	12	6	12	15	-	-	-	-	3	3	
Dip. Fisica e matematica	33	31	32	118	121	90	101	93	80	93	108	84	1	1	1	1	1	1	6	10	4	-	-	-	-	-	-	1	-		
Dip. Informatica e comunicazione (DICOM)	24	22	23	81	90	70	78	81	68	23	23	23	21	24	12	7	4	3	23	30	29	-	1	2	-	-	-	4	8	1	
Dip. Medicina clinica	25	21	23	265	316	204	142	189	155	68	141	95	9	5	3	1	3	-	59	159	105	3	8	1	-	-	-	2	-	-	
Dip. Medicina e sanità pubblica (DMSP)	9	6	7	62	39	53	60	39	50	11	13	25	36	15	13	7	3	3	3	7	10	-	-	-	-	-	-	3	1	2	
Dip. Morfologia umana (DMU)	14	13	14	101	143	146	81	97	103	23	62	77	3	9	5	-	-	-	55	72	64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dip. Scienze biomediche sperimentali e cliniche (DSBSC)	14	13	13	128	90	65	75	40	41	17	40	28	2	-	-	-	-	-	56	50	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dip. Scienze chimiche e ambientali (DSCA)	36	35	35	185	151	140	134	106	123	78	89	75	6	6	1	3	3	1	42	49	58	3	2	4	1	2	-	1	-	1	
Dip. Scienze chirurgiche	23	18	20	104	270	109	61	149	56	54	197	104	1	53	1	-	4	-	6	15	4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	
Dip. Scienze cliniche e biologiche (DSBC)	24	25	21	188	179	173	152	146	153	84	96	108	15	11	7	1	1	3	49	68	54	2	2	1	1	1	1	-	-	-	
Dip. Scienze della cultura, politiche e dell'informazione (DSCPI)	12	10	11	32	39	29	29	37	27	5	8	14	4	9	5	-	2	-	19	16	7	1	4	3	-	-	-	-	-	-	
Dip. Scienze ortopediche e traumatologiche	8	7	8	43	54	19	40	43	12	26	22	15	-	14	2	-	3	2	14	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale	380	322	330	1.756	2.043	1.575	1.293	1.415	1.248	643	1.070	885	154	227	113	31	32	25	429	646	509	18	41	32	3	5	-	13	22	11	

* La rilevazione, attivata dal 15 al 31 gennaio 2008, è relativa alla produzione scientifica dell'anno 2006 dei docenti, degli assegnisti attivi al 31 dicembre 2007 e dei dottorandi dell'a.a. 2006/07 e comprende anche la produzione scientifica parziale dell'anno 2007 ed i prodotti "in press"

Anche l'analisi della produttività scientifica dell'Ateneo in un più ampio contesto temporale (Figura 3.1.1) conferma una tendenza positiva, con i dati dell'ultimo triennio attestati sui massimi livelli raggiunti. Il mantenimento di una percentuale pressoché costante negli anni di docenti che hanno compilato il catalogo supporta ulteriormente la validità dei dati e conseguentemente delle valutazioni sopra espresse. La presenza di dipartimenti virtuosi con il 100% di copertura nella compilazione del catalogo, deve rappresentare uno stimolo verso una sempre maggior sensibilità nei confronti di questa rilevazione, di grande importanza anche come parametro per l'assegnazione dei fondi.

Figura 3.1.1 - Pubblicazioni del personale docente nel Catalogo di Ateneo dal 1999 al 2007*



* La rilevazione, attivata dal 15 al 31 gennaio 2008, è relativa alla produzione scientifica dell'anno 2006 dei docenti, degli assegnisti attivi al 31 dicembre 2007 e dei dottorandi dell'a.a. 2006/07 e comprende anche la produzione scientifica parziale dell'anno 2007 ed i prodotti "in press"

Le pubblicazioni del personale non docente (assegnisti di ricerca e dottorandi) impegnato nella ricerca, genericamente denominato "altro personale", per gli anni 2005, 2006 e 2007 sono riportate nella Tabella 3.1.2. Si evidenzia un incremento altamente positivo del numero di dottorandi ed assegnisti che hanno inserito le rispettive pubblicazioni nel Catalogo d'Ateneo. La stabilità nel numero delle pubblicazioni inserite rappresenta un dato positivo se si considera che il numero di pubblicazioni inserite per il 2007 rappresenta un dato parziale rispetto alla produzione complessiva, suscettibile di ulteriore incremento qualora definitivamente aggiornato.

Il NuV esprime soddisfazione per il positivo esito della sensibilizzazione operata nei confronti dei dipartimenti.

Tabella 3.1.2 - Pubblicazioni degli assegnisti di ricerca e dei dottorandi nel Catalogo di Ateneo per gli anni 2005, 2006 e 2007*

Qualifica	Personale coinvolto nella rilevazione	Personale che ha compilato il catalogo		N. pubblicazioni inserite			N. pubblicazioni distinte			<i>di cui articolo</i>			<i>di cui capitolo di libro</i>			<i>di cui monografia</i>			<i>di cui proceedings</i>			<i>di cui altro</i>			<i>di cui brevetto</i>			<i>di cui curatele</i>		
		2005 - 2006	2006 - 2007	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*	2005	2006	2007*
Dottorandi	268	43	63	140	212	168	73	197	156	24	98	75	4	17	6	2	3	1	40	88	84	2	6	2	-	-	-	-	-	-
Assegnisti di ricerca	39	9	30	29	78	120	14	75	118	2	42	51	-	3	9	-	-	-	12	31	60	-	2	-	-	-	-	-	-	
Totale	307	52	93	169	290	288	87	272	274	26	140	126	4	20	15	2	3	1	52	119	144	2	8	2	-	-	-	-	-	

* La rilevazione, attivata dal 15 al 31 gennaio 2008, era relativa alla produzione scientifica dell'anno 2006 dei docenti, degli assegnisti attivi al 31 dicembre 2007 e dei dottorandi dell'a.a. 2006/07 e comprende anche la produzione scientifica parziale dell'anno 2007 ed i prodotti "in press".

3.2 CAPACITÀ DI ATTRARRE/IMPEGNARE/ACCEDERE A RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI, FINALIZZATE ALL'ATTIVITÀ DI RICERCA

La capacità di accedere a risorse finanziarie, sia di enti pubblici che di privati, rappresenta sempre più un *indice della qualità della produzione scientifica* nonché della capacità dell'Ateneo di fornire un continuo contributo sia alla ricerca di base che a quella applicata.

La Tabella 3.2.1 riporta le entrate per ricerca dei Dipartimenti per gli anni 2006 e 2007 e il personale afferente a ciascun dipartimento al 31/12 di ogni anno. Come considerazione generale si deve sottolineare una *diminuzione consistente di finanziamenti per la ricerca nell'anno 2007 rispetto al 2006*. Specificamente un trend positivo risulta limitato a pochi dipartimenti, rispetto ad un più generale mantenimento dei finanziamenti pregressi ovvero ad una talora anche significativa riduzione. La complessiva riduzione dei finanziamenti rappresenta la risultante di un decremento generalizzato evidenziato da tutte le tipologie di finanziamento, meno significativo per quanto concerne le entrate delle attività in conto terzi. Unica eccezione è rappresentata dalla voce relativa alle imprese italiane, la cui entità è praticamente triplicata.

Tabella 3.2.1 - Entrate per ricerca per gli anni 2006 e 2007 (Valori in migliaia di euro. Fonte Rilevazione Nuclei 2007 e Nuclei 2008)

Dipartimenti	Da UE		Da altre istituzioni pubbliche estere (*)		Da MIUR (**)		Da altre amministrazioni pubbliche (centrali e locali)		Enti pubblici di ricerca italiani		Imprese italiane		Soggetti privati italiani non profit		Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)		Da Ateneo (***)		Altre entrate		Totale entrate (al netto partite di giro)		Totale entrate per attività in conto terzi		Totale spese correnti		Totale spese in conto capitale		Totale spese (al netto partite di giro)		docenti		assegnisti di ricerca		dottorandi	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Dip. Ambiente-salute-sicurezza (DASS)	-	-	-	-	28	49	206	154	-	-	60	89	24	-	-	-	137	85	5	8	460	385	120	147	509	583	60	35	569	618	16	15	-	1	-	-
Dip. Biologia strutturale e funzionale (DBSF)	-	-	-	-	162	117	102	-	40	50	-	203	224	60	-	54	206	218	-	55	734	757	147	20	1.420	649	197	52	1.617	701	31	29	5	5	19	23
Dip. Biotecnologie e scienze molecolari (DBSM)	-	-	-	-	80	22	51	60	-	49	32	101	23	-	-	-	173	-	24	68	383	300	54	67	487	343	37	151	524	494	16	18	1	1	13	-
Dip. Diritto ed economia delle persone e delle imprese (DDEPI)	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	18	18	2	-	28	18	-	-	27	34	5	-	32	34	16	17	1	3	-	-
Dip. Diritto pubblico ed internazionale	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	21	22	2	5	23	42	-	-	25	34	4	6	29	40	20	20	1	2	-	-
Dip. Diritto romano, storia e filosofia del diritto	-	-	-	-	19	-	1	1	-	-	5	-	-	-	-	-	21	19	40	-	86	20	-	-	34	37	27	8	61	45	15	15	2	1	11	10
Dip. Economia	-	-	-	-	1	31	29	41	-	-	45	68	-	-	-	-	61	67	3	-	139	207	110	100	177	220	21	10	198	230	41	41	4	4	7	11
Dip. Fisica e matematica	931	-	-	-	238	-	-	19	78	37	-	-	-	14	22	-	75	79	142	113	1.478	270	7	4	1.380	494	174	213	1.554	707	32	33	9	11	26	37
Dip. Informatica e Comunicazione (DICOM)	-	37	8	-	-	-	29	19	-	-	-	-	2	3	-	-	115	96	3	5	157	160	24	36	177	216	16	31	193	247	22	23	5	5	21	24
Dip. Medicina clinica	-	-	43	-	134	32	15	-	-	-	29	38	-	8	-	-	209	167	3	3	433	248	142	40	311	303	47	112	358	415	23	25	2	4	17	16
Dip. Medicina e sanità pubblica (DMSP)	-	-	-	-	-	-	-	21	-	2	6	4	10	-	-	-	38	34	14	-	58	73	11	2	100	67	11	16	111	83	9	8	-	1	-	-
Dip. Morfologia umana (DMU)	-	-	-	-	-	-	62	8	-	-	-	-	-	20	-	-	22	23	4	-	108	31	-	-	66	4	89	20	155	24	14	14	1	2	-	-
Dip. Scienze biomediche sperimentali e cliniche (DSBSC)	-	-	-	50	-	71	-	-	-	-	136	14	9	-	-	-	137	77	3	-	154	343	-	-	146	149	99	140	245	289	14	14	1	-	12	7
Dip. Scienze chimiche e ambientali (DSCA)	-	507	-	-	97	-	24	27	-	-	8	-	-	32	-	-	267	146	169	-	565	712	279	183	743	728	179	198	922	926	37	36	15	10	30	41
Dip. Scienze chirurgiche	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	12	24	42	-	-	-	128	135	11	159	203	318	9	31	126	144	91	63	217	207	22	23	3	1	9	11
Dip. Scienze cliniche e biologiche (DSBC)	-	-	-	-	48	31	22	93	60	48	50	43	94	-	-	-	179	348	30	20	424	642	14	144	380	439	117	290	497	1.412	26	23	2	2	7	-
Dip. Scienze della cultura, politiche e dell'informazione (DSCPI)	-	111	6	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	21	36	-	73	132	-	-	69	103	31	11	100	134	11	11	1	1	-	-
Dip. Scienze ortopediche e traumatologiche	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33	24	1	3	49	27	5	-	37	20	14	-	51	20	8	8	-	-	-	-
Totale	931	667	87	80	764	370	585	372	211	198	241	715	413	241	-	54	1.863	1.579	492	439	5.557	4.685	922	774	6.214	4.567	1.219	1.356	7.433	6.606	373	373	53	54	172	180

Queste note sono quelle riportate nel sito relativamente alla tabella:

(*) Comprese università straniere e istituzioni internazionali (esclusa la UE).

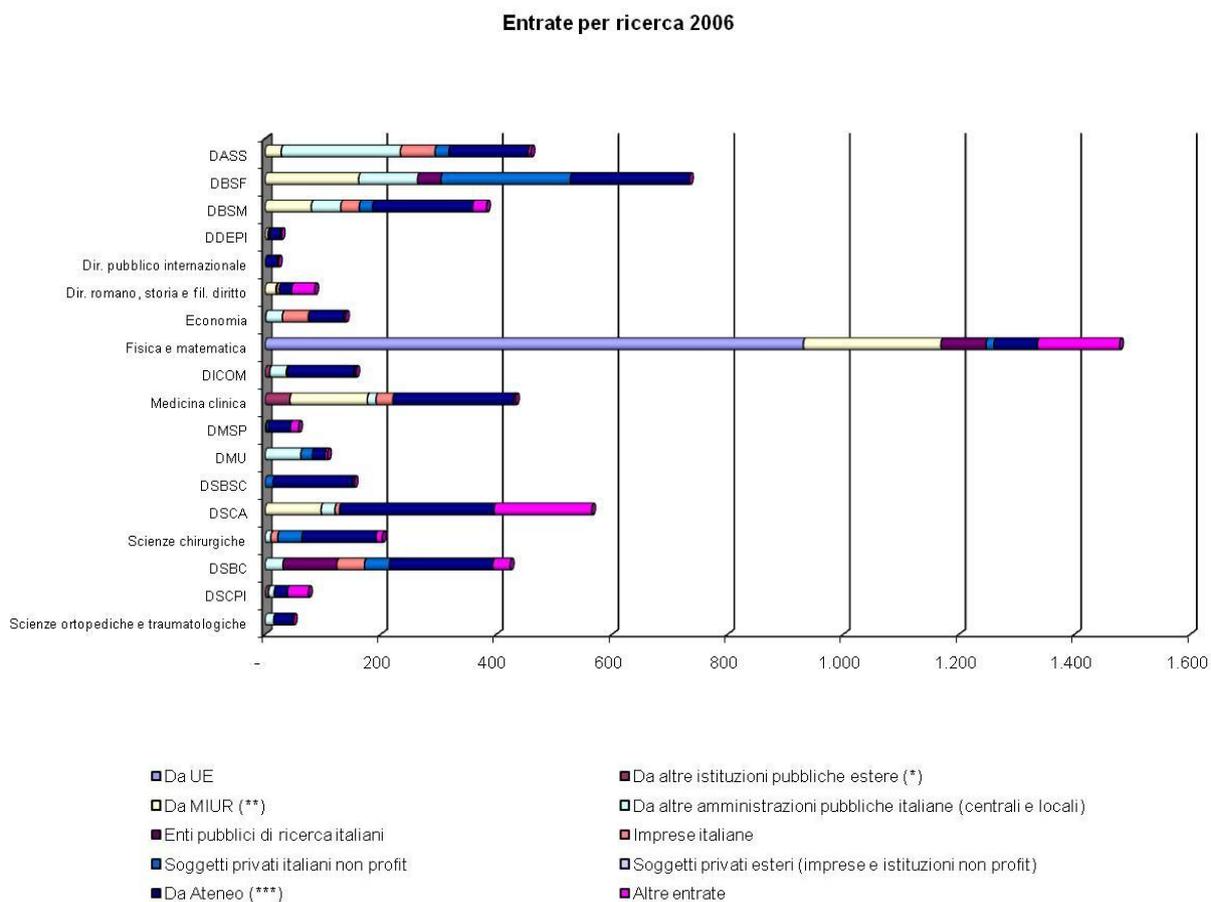
(**) Le assegnazioni di provenienza MIUR comprendono anche quelle per i Programmi di interesse nazionale (PRIN), per il Fondo per gli investimenti della ricerca di base (FIRB) e per il Fondo speciale integrativo ricerca (FISR).

(***) Università di appartenenza o altra università italiana.

È da segnalare che, nella Tabella 3.2.1, il dato relativo ai docenti, assegnisti e dottorandi non coincide con quello riportato nelle tabelle estratte per la produzione scientifica. In particolare per gli assegnisti e i dottorandi si è tenuto conto anche di quelli con carriera conclusa nell'anno 2007 perché interessanti per l'indagine sulla produzione scientifica. In questo caso, invece, vengono considerati solo quelli attivi alla data del 31/12. I docenti differiscono per qualche unità, poiché si è tenuto conto di tutti i docenti attivi al momento dell'avvio della rilevazione, vale a dire il 15 gennaio 2008.

La Figura 3.2.1 evidenzia, per i diversi Dipartimenti, la ripartizione percentuale delle varie voci di entrata, considerando i dati relativi al 2006-2007. L'analisi comparativa del biennio evidenzia la presenza di grandi fluttuazioni all'interno delle diverse strutture.

Figura 3.2.1 - Ripartizione percentuale delle principali fonti di finanziamento per ricerca (2006-07)



Le Tabelle 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.4 forniscono un quadro relativo ai finanziamenti ottenuti attraverso i Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN) per il triennio 2005-2007. Nelle Tabelle 3.2.2 e 3.2.3 i dati si riferiscono alle aree scientifico-disciplinari e non ai dipartimenti. Dopo un incoraggiante incremento registrato nel 2005, nel 2006 i fondi assegnati globalmente al nostro Ateneo sono consistentemente diminuiti con l'eccezione dell'area delle Scienze Chimiche e dell'area dell'Ingegneria civile ed Architettura. Ciò è in relazione con la riduzione della percentuali dei progetti finanziati rispetto a quelli presentati (Tabella 3.2.4). Questo andamento è comune sia ai progetti con coordinatore nazionale dell'Insubria che a quelli con Unità locali coordinate da personale Insubrico.

La Tabella 3.2.5 riporta i finanziamenti FAR per gli anni 2006 e 2007 con l'indicazione del numero di progetti presentati, dei docenti afferenti all'Area e del finanziamento pro-capite. Il finanziamento pro-capite, calcolato dividendo l'importo totale per il numero di docenti in servizio, è quantificabile intorno ai 2.000 euro. Non ha subito oscillazioni significative nel biennio considerato.

Tabella 3.2.2 - Finanziamenti PRIN nel triennio 2005 – 2007 (Valori in migliaia di euro).

Area	Cofin. ass. MiUR			Cofin. ass. Ateneo			Cofin. ass. Totale		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Scienze matematiche e informatiche	12,6	22,7	19,4	9,0	22,0	21,0	21,6	44,7	40,4
Scienze fisiche	258,1	79,6	33,6	141,2	57,8	18,0	399,3	137,4	51,6
Scienze chimiche	66,0	77,8	70,5	32,3	48,0	92,0	98,3	125,8	162,5
Scienze della Terra	58,0	19,0	-	52,0	13,6	-	110,0	32,6	-
Scienze biologiche	127,1	99,4	59,4	82,1	70,2	76,0	209,2	169,6	135,4
Scienze mediche	295,6	119,0	83,5	306,0	72,6	101,2	601,6	191,6	184,7
Scienze agrarie e veterinarie	38,5	12,4	12,0	40,0	11,3	9,0	78,5	23,7	21,0
Ingegneria civile ed Architettura	-	36,9	32,3	-	25,1	29,0	-	62,0	61,3
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	-	-	26,5	-	-	34,3	-	-	60,8
Scienze giuridiche	35,0	-	83,8	43,0	-	80,8	78,0	-	164,6
Scienze economiche e statistiche	43,3	23,6	14,7	74,0	15,0	15,0	117,3	38,6	29,7
Totale	934,1	490,4	435,7	779,6	335,6	476,3	1.713,7	826,0	912,0

Tabella 3.2.3 - Partecipazioni ai PRIN riferite al triennio 2005-2007

Area	Unità locali presentate			Unità loc. pres. /unità loc. finanz.			Partecipanti			Partecipanti/partecipanti finanziati		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Scienze matematiche e informatiche	1	1	4	100%	100%	25%	11	6	20	91%	50%	45%
Scienze fisiche	9	8	8	67%	25%	13%	14	13	16	71%	15%	13%
Scienze chimiche	7	6	6	14%	33%	33%	21	23	12	10%	43%	25%
Scienze della terra	3	2	4	67%	50%	0%	5	3	6	80%	33%	0%
Scienze biologiche	19	23	19	21%	17%	16%	37	41	44	22%	10%	18%
Scienze mediche	26	16	35	54%	25%	9%	44	28	59	57%	25%	12%
Scienze agrarie e veterinarie	2	1	3	0%	100%	33%	4	3	6	75%	100%	33%
Ingegneria civile ed Architettura	1	3	3	100%	33%	33%	4	6	8	50%	17%	38%
Ingegneria industriale e dell'informazione	0	3	3	0%	0%	0%	1	8	8	0%	0%	0%
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	1	1	3	0%	0%	67%	1	1	3	0%	0%	67%
Scienze giuridiche	5	2	6	60%	0%	67%	13	11	26	77%	45%	54%
Scienze economiche e statistiche	4	4	4	50%	25%	25%	14	16	12	50%	25%	33%
Scienze politiche e sociali	0	1	1	0%	0%	0%	0	4	5	0%	0%	0%
Totale	78	71	99	44%	24%	19%	169	163	225	48%	25%	24%

Tabella 3.2.4 - Indicatori PRIN riferiti al triennio 2005-2007

Anno	Programmi nazionali presentati	Programmi nazionali cofinanziati	% di progetti (programmi nazionali) ammessi al cofin.	Programmi locali presentati	Programmi locali cofinanziati	% di progetti (programmi locali) ammessi al cofin.	Cofin. assegnato (valore riferito ai progetti locali poi approvati)
2005	18	7	38,89	78	34	43,59	€934.096
2006	18	4	22,22	71	17	23,94	€490.280
2007	30	2	6,67	99	19	19,19	€435.762

Tabella 3.2.5 - Finanziamenti FAR per area (Valori in euro)

Area	2006				2007			
	Progetti presentati	Docenti afferenti all'area	Importo assegnato	Finanziamento medio pro-capite	Progetti presentati	Docenti afferenti all'area	Importo assegnato	Finanziamento pro-capite
Area Biologica	66	80	186.353,00	2.329,41	73	85	199.216,98	2.343,73
Area Chimica, Fisica e Geologica	33	63	146.753,00	2.329,41	31	64	149.999,65	2.343,74
Area Economica, Informatica, Matematica	32	66	112.588,00	1.705,88	32	69	118.749,47	1.721,01
Area Giuridica e Scienza della Comunicazione	35	64	74.541,00	1.164,70	42	71	82.812,30	1.166,37
Area Medica	50	82	139.765,00	1.704,45	61	87	149.218,08	1.715,15
Totale	216	355	660.000,00	1.859,15	239	376	699.996,48	1.861,69

4. STRATEGIA E STRUTTURA

In questo capitolo il NuV si è soffermato a valutare alcuni aspetti connessi alla strategia di Ateneo e alle sue scelte organizzative con riguardo sia alle soluzioni strutturali sia a quelle più specificatamente riferibili ad una pluralità di sistemi di gestione, in particolar modo quelli attinenti la gestione del personale.

L'analisi dettagliata di una serie di dati, appositamente raccolti e contenuti nelle pagine seguenti, suggerisce alcune considerazioni che vengono qui di seguito sintetizzate per una miglior comprensione delle potenzialità e delle criticità emerse nel corso del lavoro di analisi e valutazione svolto dal NuV.

PUNTI DI FORZA

- L'attuazione del D.M. 270/2004 costituisce una vera e propria opportunità per avviare un sano processo di rivisitazione/razionalizzazione dell'offerta formativa e della struttura di Ateneo. Il piano di sviluppo dell'Insubria (2005-2009) potrebbe, dunque, essere oggetto di ridefinizione ponendo al centro *“obiettivi di miglioramento qualitativo”* dei corsi di studio offerti, di *“allineamento alla normativa”* citata, e di *“innovazione organizzativa”* dell'Ateneo stesso.
- L'avvio di bandi per la copertura di posti di dirigenti lascia intravedere una progressiva e apprezzabile opportunità di crescita professionale negli ambiti del personale tecnico-amministrativo, sorretta dalla volontà di diffondere un decentramento delle responsabilità gestionali basato su competenze riconosciute.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- I cambiamenti in corso nella legislazione in tema di riconfigurazione dell'offerta formativa, di reclutamento del personale docente e di modalità di finanziamento del sistema universitario, oltre all'avvicinarsi del 2009 (ultimo anno del piano di sviluppo redatto nel 2004), impongono con urgenza la definizione di una *“strategia futura di Ateneo”*. A questo proposito il NuV riscontra:
 - ✓ un forte ritardo nell'attuazione del D.M. 270/2004 (riconfigurazione offerta formativa);
 - ✓ una certa difficoltà da parte delle singole Facoltà a pianificare i fabbisogni di risorse e le relative coperture (ministeriali ed extra-statali) sulla base delle *“strutture ideali dei corsi di laurea”* (non sempre chiare) che ciascuna di esse eroga o intenderebbe erogare;
 - ✓ una generale resistenza a formulare *“politiche di facoltà”* da ricondurre ad una *“visione strategica”* di Ateneo, peraltro non sufficientemente esplicitata e condivisa.

- Una non completa consapevolezza del fatto che la valorizzazione della ricerca e la politica di reclutamento del personale docente dovrebbero andare di pari passo perché, nel futuro, sulla “produttività della ricerca” e quindi sulla “docenza professionalizzante” si baseranno i criteri del finanziamento, sia pubblico che privato.
- Nonostante le sollecitazioni già effettuate dal NuV in passato, non è stato ancora predisposto un organigramma generale di Ateneo comprendente, oltre all’Amministrazione Centrale, i servizi centralizzati e le strutture decentrate (Dipartimenti, Facoltà, Centri di ricerca, etc...), al fine di assegnare razionalmente ed efficientemente le responsabilità gestionali, per quanto concerne l’uso delle risorse a disposizione.
- Non si hanno elementi per valutare se il reclutamento del personale tecnico-amministrativo è avvenuto in modo coerente rispetto agli effettivi bisogni organizzativi, in quanto non è nota una chiara politica di gestione del personale e di crescita degli organici;
- Non si hanno elementi per valutare se il reclutamento dei docenti è avvenuto in modo equo tra le diverse facoltà in ragione di un teorico FFO di loro competenza e in modo coerente a precise ipotesi di sviluppo dimensionale dell’Ateneo non ancora esplicitate.

Sulla base di queste considerazioni, il NuV invita gli Organi di Governo dell’Ateneo ad alcune azioni che possano attenuare le criticità esposte. In particolare si suggerisce di:

- a. promuovere la costituzione di una *task force* investita del mandato di formulare una “strategia di ateneo” che uniformi anche gli interventi della riformulazione dell’offerta didattica;
- b. pianificare nei dettagli i passi da compiere per realizzare nel migliore dei modi, e in tempi adeguati, l’attuazione del D.M. 270/2004 entro i termini previsti dalla legge;
- c. portare a termine il processo di articolazione della struttura organizzativa e amministrativa centrale dell’Ateneo, con l’attribuzione delle funzioni e delle responsabilità gestionali delle Aree, nonché dei Settori e degli Uffici che ne fanno parte, entro ambiti definiti di autonomia rispetto alla Direzione Amministrativa;
- d. estendere la definizione dei compiti e delle responsabilità ai Dipartimenti, alle Facoltà e ai Centri di ricerca, anche al fine di formalizzare le responsabilità operative ed i compiti esecutivi del personale tecnico-amministrativo assegnato alle singole strutture periferiche;
- e. istituire formalmente il ruolo del Direttore del personale cui assegnare le responsabilità connesse alla definizione di adeguate e trasparenti politiche di reclutamento, di sviluppo, di formazione, di valutazione e di incentivazione del personale;
- f. valutare l’opportunità di accentrare alcuni servizi, tra cui quelli connessi alle lingue straniere e all’informatica di base, al fine di trarre vantaggi economici e migliorare la qualità dei servizi erogati;

- g. potenziare il Centro di Servizi “Sistema di Supporto alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico” (SiSRIT);
- h. avviare la costituzione di un nuovo ufficio e l’inserimento di nuove professionalità, da porre in staff al Rettore, cui demandare attività connesse all’organizzazione del funding;
- i. avviare, a livello di singole Facoltà, un processo serio e trasparente di razionalizzazione e di programmazione delle attività future e degli organici, sia con riferimento al personale tecnico-amministrativo, sia di docenza. In particolare, per questi ultimi, sarebbe interessante rendere trasparente l’effettivo contributo offerto in termini di assunzione di incarichi e responsabilità in ambito didattico, della ricerca e degli impegni istituzionali.

4.1 PREMESSA

Nelle ultime tre relazioni il NuV ha attribuito un ruolo fondamentale all’analisi delle *scelte di organizzazione e di gestione del personale*, in tutti gli aspetti riferibili alla dimensione strutturale, procedurale e ai meccanismi di governo riconducibili alle politiche di reclutamento, formazione, carriera e sviluppo professionalità, valutazione, incentivazione e così via. Questa enfasi si giustificava in relazione al fatto che gli investimenti in capitale umano rappresentano un fattore chiave per lo sviluppo di ogni azienda e istituzione, in modo particolare per gli atenei che erogano servizi di alta formazione. Inoltre, in contesti organizzativi in fase di crescita, così come è stato per l’Insubria nel corso del suo primo decennio di vita, è fondamentale investire tempo e risorse per definire procedure, chiarire responsabilità e ambiti di autonomia decisionale all’interno di strutture che devono trovare adeguati livelli di formalizzazione.

Ad oggi, la *fase di consolidamento delle strutture e di sviluppo quantitativo e qualitativo dei meccanismi e dei processi di supporto*, lungi dall’essere completata, è stata in parte avviata con la realizzazione, ancorché parziale, del progetto QUATAM¹, con l’adesione al progetto Good Practice 2007², con la proposta di alcune iniziative di formazione, l’avvio di una forma embrionale di Controllo di Gestione realizzata extra-contabilmente, la dotazione di sistemi informativi a supporto delle problematiche di pianificazione e controllo dell’attività della produzione scientifica (U-GOV Pianificazione e Controllo).

¹ Il progetto Quatam è stato avviato nel 2005 ed è ora in fase di avanzata realizzazione. La prima fase ha portato alla realizzazione di un manuale delle procedure. Nella seconda fase sono state analizzati, mediante interviste, tempi e volumi attribuibili ad ogni attività descritta all’interno delle procedure, nonché eventuali criticità. La terza fase, attualmente in atto, porterà alla riprogettazione dei processi che richiedono un’analisi a scopo migliorativo.

² L’Insubria ha partecipato al Progetto Good Practice dell’anno 2007 insieme ad altri 18 atenei. Il progetto è finalizzato a: sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative delle università; attivare, a partire da tale modello, un processo di benchmarking tra gli Atenei, che si sono “proposti” come soggetti della sperimentazione; favorire la diffusione, all’interno del sistema universitario, di strumenti manageriali e soluzioni organizzative innovative, nell’ambito delle attività amministrative.

Purtuttavia, rimangono ancora *inattuati* alcuni suggerimenti formulati dal NuV, tra cui:

- ✓ *la costituzione di una posizione in organico da destinarsi al Direttore del Personale*, (si segnala che la pianta organica verrà ridefinita entro aprile 2009 anche alla luce delle recenti progressioni verticali, tra cui un posto di EP per il settore del personale, uno per la contabilità ed uno per l'economato, e l'assunzione di un dirigente);
- ✓ *la formulazione di una politica di reclutamento e gestione del personale tecnico-amministrativo* di medio periodo;
- ✓ *l'effettiva integrazione della contabilità finanziaria con la contabilità economica*, non ancora a regime ma indispensabile per la redazione di un bilancio consuntivo economico-patrimoniale, non solo dell'Amministrazione Centrale ma anche consolidato di Ateneo;
- ✓ *l'evoluzione verso forme di controllo di gestione che presuppongono l'adozione di:*
 - a) *sistemi budgetari e di reporting* basati su obiettivi condivisi dal centro e dalla periferia,
 - b) *sistemi di contabilità analitica*, indispensabile per determinare il livello dei costi (e, ove possibile, dei ricavi) dei differenti centri di gestione, e di spesa, vale dire dei Dipartimenti, dei Servizi centralizzati (SIBA-SIC), dei Centri di Ricerca, delle Facoltà, dei singoli corsi di laurea e così via.

Questi meccanismi di misurazione economica sono strumenti indispensabili per *supportare i processi di valutazione economica delle politiche di Ateneo*, per *attuare forme di controllo di gestione sistematiche e per diffondere*, a tutti i livelli dell'organizzazione, *la consapevolezza economica delle conseguenze delle scelte che un Ateneo è chiamato a prendere*.

In particolare il NuV ritiene che, nell'ambito del processo di razionalizzazione imposto dal D.M. 270/2004, la non conoscenza del profilo economico dell'offerta formativa introduca un elemento di indeterminatezza non esente da rischi. A questo proposito, si aggiunga che, oltre alle criticità connesse all'attuazione della 270, occorre considerare quelle indotte dalla L. 133/08³ che consente, in seguito al turnover degli organici, di poterli *ricostituire solo in misura calmierata*. Per il triennio 2009-2011, infatti, le università statali, fermi restando i limiti di cui all'articolo 1, comma 105, della legge 30 dicembre 2004, n.311, possono procedere, per ciascun anno, ad assunzioni di personale nel limite di un contingente corrispondente, se ateneo virtuoso, ad una spesa pari al 50% di quella relativa al personale a tempo indeterminato complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente con effetti dirimpenti sul

³ La L. 133/2008 interviene sulle risorse a disposizione del sistema universitario "frenando" il processo di riequilibrio finanziario degli Atenei italiani rispetto a quello degli altri Atenei europei. Esso interviene in particolare su: a) una riduzione dell'incremento previsto di FFO nel periodo 2010-2011 per l'intero sistema universitario, senza indicare come tale riduzione debba essere suddivisa tra i diversi Atenei; b) la riduzione degli stanziamenti per la programmazione triennale e il diritto allo studio; c) la riduzione dell'organico derivante dal limite posto alle nuove assunzioni, che in ciascun anno del triennio 2009-2011 non possono superare il 20% delle cessazioni dell'anno precedente. Tale limite è stato spostato al 50% con la L. 1/2009.

dimensionamento degli organici, provvedimento da porre in relazione alla riduzione, lenta ma inarrestabile, dei finanziamenti ministeriali (FFO) oltre alle più generali difficoltà di finanziamento della ricerca.

La considerazione congiunta di questi fattori di complessità crescente (riduzione delle risorse e innalzamento dei requisiti minimi), rendono indispensabile, per ogni ateneo che voglia assicurarsi un futuro, l'attuazione di *processi di pianificazione strategica* strutturati e articolati su più livelli organizzativi, che portano ad esplicitare obiettivi strategici e precise strategie da attuare in tempi definiti. Fino ad oggi la crescita costante, anche se contenuta, dei finanziamenti statali al sistema universitario ha consentito di coprire il naturale aumento di spesa indotto dagli adeguamenti salariali e, spesso, anche di incrementare gli organici e di finanziare gli investimenti assicurando la sopravvivenza di queste istituzioni. Nel futuro prossimo, la manovra fiscale in attuazione impone alle amministrazioni pubbliche, e quindi anche agli atenei, di compensare la riduzione dei finanziamenti con una riduzione degli organici, a meno di poter accedere a fonti di finanziamento esterne al sistema pubblico, rendendo sempre più critici i processi di gestione degli atenei. In buona sostanza, il sistema sta premendo affinché gli atenei si muovano nella direzione di ricercare fonti di finanziamento alternative a quelle statali, e ciò non è realizzabile in modo razionale in assenza di un rigoroso e convincente piano di sviluppo.

Pianificare il futuro di un ateneo oggi, per garantire la sua operatività efficiente ed efficace di medio periodo, significa compiere una serie di sforzi tra cui:

- *prevedere la dinamica del FFO di Ateneo* alla luce delle indicazioni ministeriali,
- analizzare le prevedibili *dinamiche del turnover* del personale interno,
- *quantificare la numerosità e composizione degli organici finanziabile* con la percentuale di risorse riassegnate alla singola istituzione,
- *quantificare il fabbisogno residuo* di risorse indispensabili per sostenere lo sviluppo dell'Ateneo (organici e investimenti) o, nella peggiore delle ipotesi, per non regredire.

Queste previsioni finanziarie, ovviamente, dovranno poggiare su una chiara e consapevole:

- *pianificazione dell'offerta formativa*, sia nell'ambito dell'espansione che dell'eventuale contrazione o ricomposizione della stessa, in funzione anche delle richieste e delle aspettative del territorio in cui opera l'Ateneo;
- *identificazione delle aree di eccellenza e/o di competitività nella ricerca*, alla quale occorre fornire mezzi per potersi affermare sempre di più, in relazione anche alla loro ricaduta produttiva ed economico-sociale per la nazione.

Per questi motivi, il presente capitolo, storicamente incentrato sull'organizzazione e sul personale, in questa edizione della relazione si allarga a comprendere, oltre all'analisi delle problematiche di struttura, anche alcuni aspetti di valutazione della strategia. Lo scopo, come sempre, è di *segnalare spazi di miglioramento agli organi di governo* per orientare eventuali

interventi da attuare a livello di strutture locali (Facoltà, Dipartimenti, Centri di Ricerca, Uffici e direzione dell'amministrazione periferica) e centralizzate (servizi centralizzati, Amministrazione Centrale, organi decisionali quali Senato, Consiglio di Amministrazione, etc.).

Per la parte relativa all'organizzazione e al personale si renderà semplicemente conto dell'*evoluzione in atto*. I dati di riferimento sono aggiornati all'anno 2007. I confronti temporali riguardano in prevalenza l'ultimo triennio. I commenti e le valutazioni sono limitati a mettere in evidenza gli aspetti innovativi e i problemi ancora aperti.

4.2 LA STRATEGIA

PREMESSA: IL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2005-2009

Oggi, in un mondo universitario molto competitivo, gli Atenei hanno bisogno di avere *obiettivi chiari* da raggiungere e una altrettanto chiara *strategia per raggiungerli*. La scelta di tali obiettivi, e della strategia, è un compito complesso che sempre richiede la partecipazione dei principali attori dell'Ateneo e la capacità di gestire e concludere un processo che raggiunga un consenso efficace.

L'Università degli Studi dell'Insubria ha iniziato tale processo per la stesura del "Piano di Sviluppo di Ateneo 2005–2009". Quest'ultimo ha rappresentato, indiscutibilmente, il primo importante passo nella direzione di una formulazione di una strategia con relativo programma di azione. Tale piano giunge a compimento nel corso del presente anno (2009), inoltre, a parere del NuV, presenta alcuni "limiti metodologici" che dovrebbero essere superati nella stesura del prossimo piano di sviluppo, e che si suggerisce di avviare il prima possibile.

Indichiamo brevemente, nel seguito, i miglioramenti da porre in essere nella stesura del prossimo piano, in relazione al fatto che il limite più evidente dell'attuale Piano di Sviluppo di Ateneo (2005 – 2009) è da ricondurre al fatto che *contiene pochissimi cenni di strategia*. Esso è soprattutto una fotografia dell'esistente con una lunga "lista delle cose da fare". Non sono, però, indicate chiare *priorità* tra le cose da fare e, soprattutto, mancano le *motivazioni* per le quali tali azioni sono state programmate. Non è chiaro, in altri termini, per quali motivi sovraordinati e di lungo periodo (per l'appunto "strategici") si è scelto di programmare determinate azioni.

4.2.A GLI ELEMENTI ESSENZIALI DELLA STRATEGIA DI ATENEO

Il NuV ritiene che una **strategia di ateneo** debba contenere alcuni punti essenziali, tra cui:

- a. **Missione dell'Ateneo.** La missione risponde alla domanda: "perché esistiamo". In realtà il piano di sviluppo dell'Insubria contiene una "missione" che, in sintesi, dice di voler essere un "*centro propulsore del rinnovamento culturale della società e del lavoro del territorio in cui opera unendo ricerca di eccellenza e didattica di qualità orientate a traguardi*

europèi". A questa missione, molto generale, aggiunge poi obiettivi sempre generali, "corsi innovativi, nuove professionalità, colloquio aperto con interlocutori nazionali e internazionali, attrarre risorse private, ecc.", che sembrano poco differenzianti e difficili da non condividere. Il NuV suggerisce che tale missione venga rivista e resa più stringente e più qualificante, indicando in modo esplicito:

- i. quale tipo di ricerca, e di che livello, vuole ospitare l'Insubria,
- ii. quali studenti vuole servire,
- iii. quale ruolo per il territorio.

b. **Visione strategica.** Serve per rispondere alla domanda "dove vogliamo andare". Ad esempio:

- i. come vorremmo l'Ateneo fra quindici - venti anni?
- ii. Quanto grande?
- iii. Leader in che cosa?
- iv. Con quale immagine e reputazione?

c. **Posizionamento.** Occorre conoscere chi sono i reali competitori e come si pone l'Insubria nei loro confronti:

- i. i competitori sono solo le università lombarde o anche altre?
- ii. Quali?
- iii. Perché decidiamo di misurarci con loro?

d. **Competenze distintive** che si vogliono mettere in campo, che presuppone l'identificazione o la definizione di cosa si sa fare bene e meglio dei concorrenti:

- i. *Competenze di ricerca:* che cosa, chi, perché siamo bravi e meglio degli altri,
- ii. *Competenze didattiche:* che cosa distinguerà la nostra didattica di "qualità".

e. **Mercato obiettivo.** Si tratta di segmentare il mercato di riferimento e di sceglierne una fetta: quali studenti, perché, da dove.

f. **Macro obiettivi** (misurabili) di lungo periodo con i quali tragguardare l'avanzamento dell'Ateneo negli anni, per verificare che si stia veramente progredendo come scelto e voluto:

- i. quanti centri di eccellenza (e misurati come),
- ii. quanti studenti e da dove,
- iii. quanti docenti, da dove e con quali qualifiche,
- iv. quante sedi,
- v. quali dimensioni delle infrastrutture,
- vi. quante risorse private per la ricerca, ecc.

Questi macro obiettivi devono essere pochi (una decina), ma facilmente, incontrovertibilmente e oggettivamente misurabili.

g. **Piano di azione:** che cosa vogliamo fare per raggiungere gli obiettivi, chi è investito della responsabilità di realizzare i suddetti piani e con quali risorse (investimenti).

Alla luce di queste indicazioni il NuV invita, pertanto, gli Organi di Governo dell'Insubria a dare avvio, il prima possibile, al processo di predisposizione di un Nuovo Piano di Sviluppo dell'Ateneo relativo al quinquennio 2010-2015.

4.2.B LA STRATEGIA DI SVILUPPO DELL'OFFERTA FORMATIVA ADOTTATA NEL PRIMO DECENNIO E LE PROBLEMATICHE ATTUALI

Il numero di corsi attivati nell'a.a. 1998/99 erano 14 di cui 2 ad Economia, 1 a Giurisprudenza, 5 a Medicina, 4 a Scienze Como e 2 a Scienze Varese.

Ad oggi, i corsi attivati sono 47, di cui 5 ad Economia (non conteggiando anche il corso serale), 6 a Giurisprudenza (conteggiando anche la laurea specialistica in Giurisprudenza ad esaurimento), 12 a Medicina, 11 a Scienze Como e 13 a Scienze Varese.

La Tabella 4.2.1 fornisce un quadro della dinamica delle nuove attivazioni, a partire dall'a.a. 1999/00 all'a.a. 2006/07 (ultimo anno di nuove attivazioni). In essa sono riportate per ciascuna facoltà, i corsi "nuovi", ovvero i corsi attivati negli anni accademici 1999/2000 e 2000/01 e quelli che, attivati dopo il 2001/02, non sono "trasformazione" di corsi già esistenti.

Tabella 4.2.1 - Prospetto delle nuove attivazioni e disattivazioni nelle Facoltà a partire dall'a.a. 1999/00 all'a.a. 2006/07 al netto delle "trasformazioni" in attuazione della riforma ai sensi del D.M. 509/99.

Facoltà	a.a. 1999/00	a.a. 2000/01	a.a. 2001/02	a.a. 2002/03	a.a. 2003/04	a.a. 2004/05	a.a. 2005/2006	a.a. 2006/07
Economia					Economia e amministrazione delle imprese- Varese -corso serale Economia, banca e finanza Economia e commercio			Economia e amministrazione delle imprese - Como
Giurisprudenza				Scienze del turismo		Giurisprudenza	Scienze dei servizi giuridici per giuristi d'impresa e della pubblica amministrazione Scienze della mediazione interling. e intercultur.	Giurisprudenza – Como Giurisprudenza – Varese
Medicina e Chirurgia	Infermiere (Como e Busto)	Igiene dentale Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia	Odontoiatria e protesi dentaria	Educatore Professionale (Varese, Bosisio Parini) Fisioterapia (Bosisio Parini, Busto)	Tecnico di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare Scienze motorie	Disattivati: Fisioterapia (Bosisio Parini, Busto) Educatore Professionale (Varese)	Disattivati: Educatore Professionale (Bosisio Parini) Attivati: Educatore Professionale (Varese)	Disattivati Infermiere (Busto)
Scienze MM. FF. NN. (Como)	Valutazione e controllo ambientale	Scienze ambientali Informatica (Como)		Scienze dei beni e delle attività culturali Scienze tecn. dell'informazione (sostituzione di Informatica Como) Scienze ambientali	Fisica Matematica Scienze chimiche	Chimica Industriale	Chimica e chimica industriale (accorpamento di scienze chimiche e chimica industriale) Scienze ambientali (cambio di ordinamento per disattivazione di Valutazione e controllo ambientale)	
Scienze MM. FF. NN. (Varese)	Biologia sanitaria	Scienze naturali	Biotecnologie Scienze della Comunicazione	Scienze biologiche Informatica	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e ambiente Analisi e gestione delle risorse naturali Biologia applicata alla ricerca biomedica		Biotecnologie industriali e biocatalisi	Scienze e tecniche della Comunicazione

In blu le lauree specialistiche, in verde le lauree a ciclo unico

Il D.M. 544/2007 del 31 ottobre 2007 definisce nuovi requisiti necessari per l'attivazione annuale dell'offerta formativa degli atenei. I requisiti necessari di docenza di ruolo per i corsi del nuovo ordinamento sono quantificati in 4 docenti per ciascun anno di corso trasformato.

Per ciascun corso di studio deve inoltre essere assicurata la copertura teorica dei settori scientifico-disciplinari da attivare relativi alle attività formative di base e caratterizzanti in percentuale almeno pari al 50% per tutti i corsi.

La Tabella 4.2.2 riassume, per facoltà, la docenza richiesta per la trasformazione di tutti i corsi attivati. Per i corsi delle lauree sanitarie triennali della Facoltà di Medicina e Chirurgia sono conteggiati i requisiti vecchi.

Tabella 4.2.2 - Analisi per Facoltà dei requisiti di docenza necessari per la trasformazione dei corsi.

Facoltà	N.ro corsi di laurea triennali	di cui interfacoltà	N.ro corsi di laurea a ciclo unico	N.ro corsi di laurea specialistica	Docenza richiesta	Docenti in servizio al 31/12/2008, esclusi i fuori ruolo (3 unità), compreso il ricercatore a tempo determinato	Differenza
Economia	3			2	50-52(*)	42	8-10
Giurisprudenza	3		2		71	55	16
Medicina e Chirurgia	10		2		113	125	(12)
Scienze MM. FF. e NN. - Como	6	1		5	112	82	30
Scienze MM. FF. e NN. - Varese	7	1		6	127	85	42

(*) poiché il numero di studenti iscritti ad Economia ed amministrazione delle imprese (diurno più serale) supera il numero massimo previsto dalla classe aumenta il numero richiesto per questo corso (da un minimo di 1 ad un massimo di 3 per 300 iscritti)

Come la tabella evidenzia, il nostro Ateneo non è nella condizione di poter sostenere per il prossimo futuro l'attuale offerta formativa (assenza di requisiti minimi di docenza) e, alla luce dei vincoli imposti dalla legge relativamente al reclutamento (50% turnover) si vede nella necessità di promuovere interventi di razionalizzazione della stessa che facciano leva su differenti opzioni tra loro complementari: *eliminazioni di corsi di laurea* non sufficientemente attrattivi (pochi studenti), *compattamento dei corsi di laurea* non sufficientemente differenziati nei contenuti scientifico-disciplinari, *costituzione di curricula* per contenere il fabbisogno di docenza, etc. Alcuni spunti vengono offerti dal NuV nei paragrafi successivi.

4.2.C LE SFIDE DEL FUTURO

a. Come orientare la composizione dell'offerta formativa

Come punto di partenza per pianificare l'offerta formativa dell'ateneo nei prossimi anni gli Organi di Governo non potranno prescindere dai dati presentati nel paragrafo 2.2 e in particolare quelli riportati in Tabella 2.2.4. Alla luce dei vincoli imposti dai requisiti minimi riassunti schematicamente in Tabella 4.2.2, possiamo formulare alcune considerazioni preliminari (escludiamo da questa analisi i corsi di laurea di area medica che presentano una diversa normativa di riferimento):

- ***alcune classi sono replicate*** (vedi Tabella 2.2.2), sia a livello di Facoltà che a livello di Ateneo. In questi casi, qualora il numero di iscritti non superi di molto la numerosità massima prevista dalla classe, sarebbe vantaggioso accorpate i corsi anche attraverso la creazione di adeguati "curricula". Si segnalano a questo proposito: i corsi della classe 26 di Informatica e di Scienze e tecnologie dell'informazione, i corsi della classe 27 di Analisi e gestione delle risorse naturali e Scienze ambientali, le specialistiche della classe 6/S in Scienze Biologiche e Biologia applicata alla ricerca biomedica ed i corsi di laurea magistrali a ciclo unico in Giurisprudenza (sedi di Varese e di Como).

Alle autorità accademiche va rimandata la scelta di rendere compatibili due obiettivi, quello dell'inderogabile razionalizzazione degli insegnamenti e dei corsi e quello dell'attrattività, anche da un punto di vista territoriale, nei confronti degli studenti.

- laddove si dovesse intravedere la possibilità di avviare **corsi interfacoltà** si rammenta la necessità di redigere un apposito regolamento al momento non disponibile;
- ***ci sono due corsi di laurea specialistica*** come naturale proseguimento del corso di laurea in Chimica e chimica industriale, per le quali varrebbe la pena di valutare la possibilità di ***accorpate in un corso interclasse***;
- ***alcuni corsi hanno una bassa attrattività***, se confrontati con la numerosità minima della classe. In termini generali è possibile rilevare che a parità di corso di laurea il bacino di utenza potenziale di Varese è due volte più elevato di quello di Como, quindi, è naturale attendersi diverse numerosità di immatricolati (si veda Tabella 2.2.4). Così è per i corsi della Facoltà di Economia ed i corsi di studio in Informatica ed in Scienze ambientali;
- ***l'apertura di nuovi*** corsi non ha sempre comportato l'aumento di immatricolati ma solo una diversa distribuzione degli iscritti su più corsi.

I dati presentati in questo paragrafo potrebbero anche essere utilizzati dagli Organi di Governo per fare alcune ***simulazioni***, anche al fine di formulare un **piano di reclutamento del personale docente** congruente con l'offerta didattica dei prossimi anni.

L'attuazione della simulazione presuppone l'identificazione di alcune **ipotesi di revisione dell'attuale offerta formativa**, che esula dai compiti del NuV, in quanto competenza degli Organi di Governo.

A margine di queste considerazioni, il NuV richiama nuovamente ***l'opportunità di eliminare l'ambiguità nella denominazione delle due Facoltà di Scienze*** presenti in Ateneo. Come più volte osservato, anche dal CNVSU, ciò può avvenire sia attraverso l'accorpamento delle due Facoltà, il che potrebbe garantire una gestione più omogenea delle risorse umane e dell'offerta didattica, ovvero attraverso un cambio di denominazione che metta in luce le diverse vocazioni culturali che caratterizzano le Facoltà di Como e di Varese.

b. Come orientare la ricerca

Partendo dalla considerazione che:

- l'Università è la *sede primaria e privilegiata* in cui si dovrebbe svolgere la ricerca,
- per sua natura la ricerca può essere solo *buona o cattiva*,
- la bontà nella ricerca è definita dal suo grado di competitività a livello nazionale e internazionale,
- nell'immediato futuro assisteremo molto verosimilmente ad una contrazione del FFO per l'Università,

uno sforzo considerevole dovrà essere fatto affinché nell'ambito dell'Ateneo vengano identificate le ***aree di eccellenza e di competitività*** mediante l'uso di parametri obiettivi ampiamente disponibili (vedi CIVR, per esempio), e ad esse vengano garantite le maggiori risorse sia in termini di personale che di fondi aggiuntivi. Questo sforzo, ovviamente, non andrà disgiunto da un'oculata politica di investimenti in ***nuove aree di ricerca*** in cui l'Insubria possa fornire un valore aggiunto di consulenza, contributo di idee, creazione di processi e di prodotti anche sotto forma di "prototipi", utili e applicabili in tempi brevi sia nel territorio di riferimento in cui insiste l'Ateneo sia a livello nazionale. Un segnale forte da parte dell'Ateneo in questa direzione contribuirebbe ad aumentare quella "cultura del merito" di cui abbiamo bisogno, innescando politiche virtuose di emulazione e di garanzia del rispetto per la produttività. I nostri ricercatori più attivi si sentirebbero sempre più parte di una struttura che, non solo li rispetta, ma che li asseconda nel loro percorso di ricerca; i nostri giovani ricercatori avrebbero un punto di riferimento certo a cui guardare per l'evoluzione della loro carriera.

In termini più puntuali, il NuV ritiene che, per promuovere una ricerca scientifica di alta qualità, occorrerebbe soddisfare alcune condizioni ritenute ideali, anche se non immediatamente praticabili all'interno del nostro Ateneo. In un quadro di strategia per la ricerca è indispensabile quanto segue:

- a. la definizione, da parte dell'Università dell'Insubria, di *chiare priorità scientifiche*, suscettibili di dare non solo un profilo "proprio" all'Ateneo, ma anche di renderlo visibile e di affermarsi a *livello internazionale*. Nel mondo accademico globalizzato in cui viviamo non ci si può più permettere il lusso di fare tutto. I principi cui devono ispirarsi le scelte

prioritarie sono l'*originalità* (garante di profilo proprio) e la *sostenibilità* (garante di continuità al fine di evitare nefasti processi di "go and stop"). I Dipartimenti dovrebbero essere coinvolti in modo adeguato nelle scelte strategiche, fermo restando che la decisione finale spetta comunque alla "governance" nel suo insieme dell'Università.

- b. Il *reclutamento dei ricercatori e dei professori*, nel rispetto delle procedure concorsuali nazionali, dovrebbe essere fatto tenendo in seria considerazione non solo le esigenze di copertura didattica ma anche il *contributo scientifico* che il docente può offrire ai *programmi di ricerca* del suo raggruppamento disciplinare di riferimento. Ciò presuppone una loro chiara definizione.
- c. Subordinare l'*avanzamento di carriera di ricercatori*, o la *messa in ruolo* di assegnisti di ricerca, borsisti o aspiranti ricercatori, prioritariamente alla "*performance*" ottenuta *nella ricerca* (pubblicazioni, citazioni, "invited talks" a conferenze internazionali, brevetti, acquisizione di fondi di ricerca competitivi extra-ministeriali) e, secondariamente, nella didattica. Al ricercatore devono essere assegnati soprattutto compiti di ricerca, evitando, nei limiti del possibile, impegni didattici gravosi.
- d. Favorire l'*invio e il ritorno*, nonché il reinserimento di giovani talenti, verso e da esperienze all'estero in atenei e centri di ricerca prestigiosi, dove è possibile vivere *esperienze di ricerca autenticamente competitiva*, mediante offerte di posti attrattivi.
- e. Introdurre la *valutazione periodica ("peer review") delle unità di ricerca* (Dipartimenti/Centri di Ricerca....) da parte di "commissioni di esperti esterni" all'Ateneo, con la partecipazione di "peers" internazionali, cui sottoporre un "rapporto di autovalutazione", redatto dall'unità sottoposta a valutazione, sul lavoro svolto negli ultimi 3-5 anni, in cui figurino: pubblicazioni (differenziate a seconda del tipo: riviste internazionali con "peer review", contributi a monografie, "conference proceedings", ecc.), mandati, brevetti, acquisizione di fondi di ricerca competitivi e attività didattica. Spetterà poi alla "governance" dell'Università il compito di interpretare la valutazione e implementare le raccomandazioni degli esperti.
- f. Introdurre un sistema di incentivi che premi, mediante l'attribuzione mirata di finanziamenti, quei Dipartimenti/Centri di Ricerca o singoli ricercatori, che si distinguono nell'ottenimento di fondi di ricerca competitivi (extra-ministeriali). Perché il sistema sia accettato e funzioni è indispensabile che sia comunicato in modo chiaro e applicato in base a criteri rigorosi e trasparenti da parte della "governance" dell'Università.

La realizzazione di una siffatta strategia di ricerca presuppone la disponibilità di fondi che il ministero non è in grado di garantire e che portano alla luce un ulteriore problema di cui il sistema universitario, ancorché pubblico, deve farsi carico di affrontare e risolvere: la ricerca di fondi extra-ministeriali.

c. Come definire il fabbisogno finanziario e orientare il funding:

Per accostarsi al tema del “funding” occorre essere in grado di quantificare, con sufficiente certezza, il *presunto fabbisogno finanziario* del nostro Ateneo riferito al prossimo futuro (3-5 anni). Qui di seguito, con i dati a disposizione, il NuV fornisce alcune informazioni utili agli organi di governo per poter avviare un primo processo di *pianificazione finanziaria*. Quest’ultimo è un indispensabile strumento per operare *valutazioni di fattibilità finanziaria* delle scelte di *ri-orientamento dell’offerta formativa*, della *ricerca* e delle *soluzioni organizzativo-gestionali* suggerite nelle pagine precedenti. I passi che dovrebbero essere compiuti sono i seguenti:

1. *previsione della dinamica del FFO di Ateneo* alla luce delle indicazioni ministeriali;
2. analisi delle prevedibili *dinamiche del turnover* del personale interno;
3. quantificazione della numerosità e composizione degli organici finanziabile con la percentuale di risorse riassegnate alla singola istituzione;
4. *quantificazione del fabbisogno residuo* di risorse indispensabili per sostenere lo sviluppo dell’Ateneo (organici e investimenti) o, nella peggiore delle ipotesi, per non regredire.

Qui di seguito si trovano dettagli riferiti ai primi due punti, lasciando agli organi di governo di portare a termine il processo anche alla luce di informazioni che il NuV non ha a disposizione, o di scelte che il NuV non è chiamato per ruolo istituzionale a prendere.

c.1. Il livello di FFO presunto per il nostro Ateneo.

Partendo dalle indicazioni disponibili a livello di sistema universitario (vedi Tabella 4.2.3), è possibile determinare il livello di FFO su cui la nostra Università potrà contare nei prossimi anni.

Tabella 4.2.3 - La riduzione FFO per l’intero sistema universitario (Milioni di €)

	2008	2009 ⁴	2010	2011
Risorse a legislazione vigente 2007	7.418	7.546	7.485	7.478
Effetti dei nuovi provvedimenti 2008				
Legge n. 126/08, art. 5, comma 7			-467	-467
Riduzione turnover Legge n. 133/08, art. 66, comma 13		-64	-190	-316
FFO totale	7.418	7.482	6.828	6.695
Diminuzione rispetto alla legislazione vigente 2007	0	64	657	783

Nella Tabella 4.2.4 si quantifica l’FFO presunto per il nostro Ateneo a partire dalla prima assegnazione del FFO 2008: su un totale di 7.288,5 MI€ assegnato all’intero sistema, l’Insubria ha ottenuto 39,3 MI€, pari allo **0,54%** delle risorse disponibili. Nell’ipotesi che un’analogha percentuale si ripeta negli anni 2009-2011, l’FFO stimato è riportato nella tabella seguente.

⁴ Sono previste, inoltre, ulteriori graduali riduzioni dal 2009 al 2011 dei finanziamenti finalizzati al Diritto allo studio (da 143 MI€ a 80), alle residenze universitarie (da 32 MI€ a 8), a piani triennali di sviluppo delle università (da 93 MI€ a 51), agli Atenei non statali (da 130 MI€ a 72). In totale si passa da 400 MI€ a 210 con una diminuzione complessiva di circa 190 MI€.

Tabella 4.2.4 - Ipotesi FFO per l'Insubria (Milioni di €)

	2008	2009	2010	2011
Insubria	40	40,3	36,8	36,1
Totale	7.418	7.482	6.828	6.695

c.2. Analisi delle prevedibili dinamiche del turnover del personale interno

L'organico al 31/12/2008 è così composto

FACOLTA	RU	PA	PO	Fuori ruolo	TOTALE
Facoltà di Economia, sede di Varese	19	11	12	1	43
Facoltà di Giurisprudenza, sede di Como	25	14	16	1	56
Facoltà di Medicina e Chirurgia, sede di Varese	52	31	42		125
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Como	29	30	22	1	82
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Varese	38	27	20		85
Totale	163	113	112	3	391

N.B.: I docenti fuori ruolo per età non sono conteggiati per i requisiti minimi

La normativa in fatto di pensionamenti attuale prevede, senza tener conto del fuori ruolo:

- per gli ordinari: se in servizio al 20/11/05, 70 anni + 2 di proroga; se nominati dopo il 20/11/05, 70 anni, senza la possibilità di un ulteriore biennio di proroga;
- per gli associati: se in servizio al 20/11/05, 65 anni + 2 di proroga oppure 70, se effettuano opzione, oppure 70 + 2 di proroga, se associati di materie cliniche; se nominati dopo il 20/11/05, 70 anni senza la possibilità di un ulteriore biennio di proroga;
- per i ricercatori: 65 anni + 2 di proroga.

Al fine di fornire uno schema che riassume le uscite possibili a partire dal 1/11/2009, si forniscono due scenari:

- nel primo si riporta il personale a 70 anni di età sia associati che ordinari e 67 per i ricercatori (l'ultima riga conteggia le uscite nei vari anni nell'ipotesi che nessun docente chieda il biennio di proroga);
- nel secondo si riportano gli ordinari a 72 anni aventi diritto al biennio di proroga (in servizio al 20/11/05) e gli associati a 70 anni (l'ultima riga conteggia le uscite nei vari anni nell'ipotesi che tutti i docenti chiedano il biennio di proroga);

Tabella 4.2.5 - Docenti di età 70 anni e dei ricercatori di età 67 anni alla data del 1 novembre

senza biennio di proroga	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totale
Facoltà di Economia, sede di Varese								0
Facoltà di Giurisprudenza, sede di Como			1	2	1	1		5
Facoltà di Medicina e Chirurgia, sede di Varese	1	3	1	2	1		1	9
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Como	1		1	2	3		4	11
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Varese		1			1		4	6
Totale complessivo	2	4	3	6	6	1	9	31

Tabella 4.2.6 - Docenti di età 72 anni (se avente diritto al biennio di proroga) o 70 anni (se non avente diritto al biennio di proroga) e dei ricercatori di età 67 anni alla data del 1 novembre

con biennio di proroga	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totale
Facoltà di Economia, sede di Varese								0
Facoltà di Giurisprudenza, sede di Como					1	3	1	5
Facoltà di Medicina e Chirurgia, sede di Varese			1	3	1	2	1	8
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Como	1				2	2	3	8
Facoltà di Scienze MM.FF.NN., sede di Varese		1					1	2
Totale complessivo	1	1	1	3	4	7	6	23

4.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BASE

Un problema ancora aperto, già segnalato nelle precedenti relazioni, riguarda l'assenza di un organigramma generale di Ateneo comprendente, oltre all'Amministrazione Centrale - il cui organigramma è illustrato nella Figura 4.3.1, le strutture relative ai Dipartimenti, alle Facoltà, ai Centri di Ricerca e di Servizi, quali il SIBA o il SIC, e i servizi centralizzati. Ciò implica la necessità di disegnare adeguati organigrammi e mansionari per le strutture attualmente scoperte, anche al fine di chiarire le relazioni di queste ultime con l'Amministrazione Centrale, assegnare le necessarie deleghe di responsabilità per ciò che concerne l'uso delle risorse a disposizione, stabilire obiettivi e valutare risultati in ogni ambito: ricerca, didattica, servizi generali, etc.

In questo quadro evolutivo della struttura organizzativa di base di Ateneo, per ora solo auspicato, il NuV suggerisce, nuovamente, di prendere in considerazione l'opportunità di *centralizzare alcuni servizi* al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia degli stessi. Le dimensioni attuali dell'Ateneo giustificherebbero, infatti, di accentrare alcune strutture al momento presenti a livello di facoltà. Si fa specifico riferimento ai *laboratori linguistici e informatici*, connessi ad insegnamenti non caratterizzanti il singolo corso di laurea, facilmente uniformabili, in quanto funzionali all'apprendimento di competenze trasversali che, indipendentemente dal livello di accesso degli studenti, richiedono di essere continuamente coltivate e migliorate. L'istituzione di laboratori accentrati (ma duplicati su Varese e Como per ovvi motivi logistici), consentirebbe all'Ateneo di realizzare *economie di scale*, *assorbimento dei costi fissi* ed *economie di scopo*, nell'ipotesi in cui si aprissero le porte degli stessi ad utenti non istituzionali

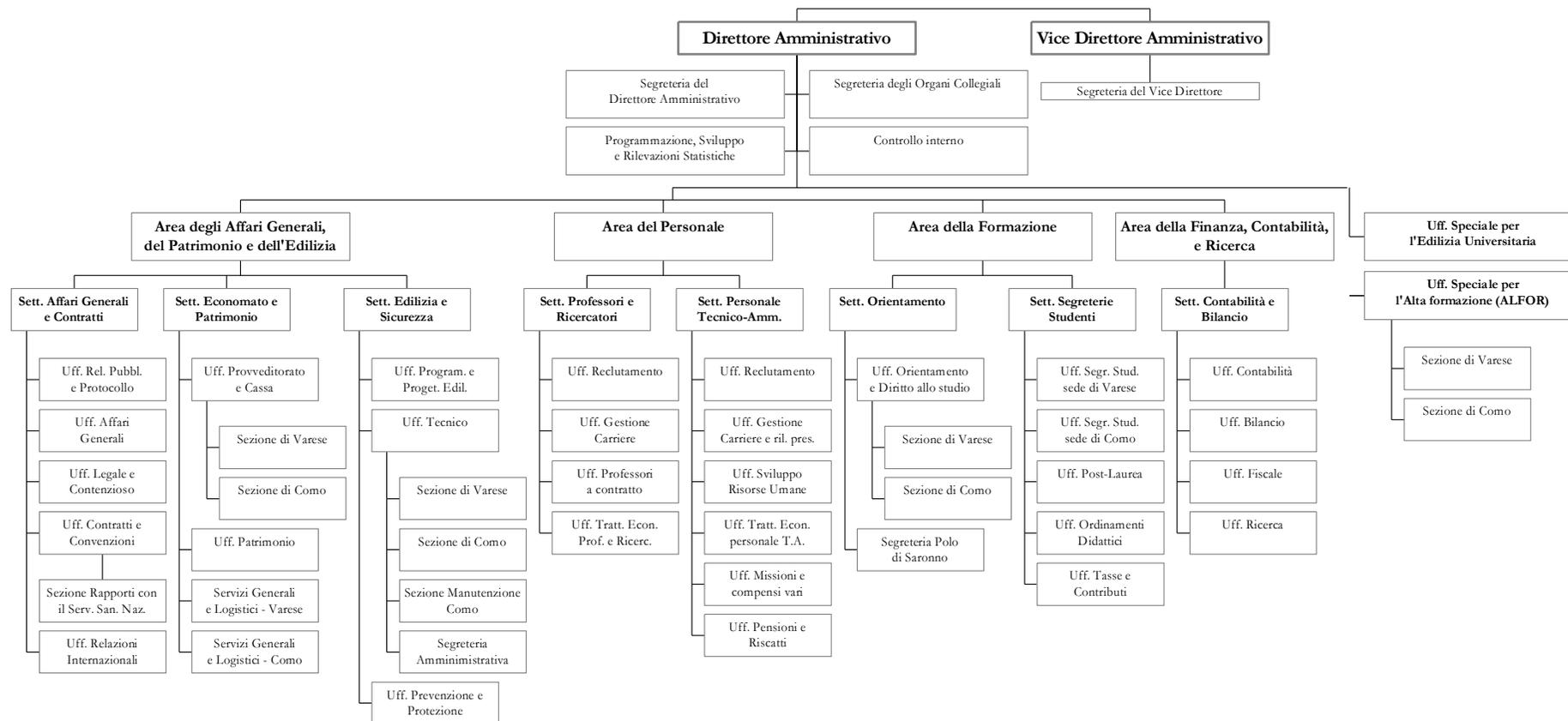
(non solo studenti e personale tecnico-amministrativo interno all'Ateneo che necessita di formazione/aggiornamento, ma anche utenti esterni, provenienti da istituzioni, aziende o singoli individui che abitano nel territorio circostante). L'Ateneo, in questo caso, potendo contare su un numero elevato di potenziali "utenti/clienti", potrebbe trovare convenienza, anche economica, ad investire in strutture tecnologicamente e professionalmente all'avanguardia. Sarebbe auspicabile che gli Organi di Ateneo costituissero un *gruppo di lavoro* che analizzi la fattibilità di questo progetto da un punto di vista tecnico-organizzativo e finanziario valutando, nel contempo, anche l'accessibilità a finanziamenti comunitari, spesso cospicui, per la creazione di infrastrutture volte a diffondere competenze linguistiche ed informatiche.

Infine, il NuV, ravvisa la necessità di *potenziare l'attuale SISRIT* e di costituire un *nuovo ufficio* cui demandare funzioni di *fund raising* da porre in staff al Rettore. Si tratta di *professionalità strategiche* che devono essere acquisite dall'esterno oppure formate e coltivate all'interno del nostro Ateneo e che meritano una particolare attenzione nel processo di affinamento della struttura organizzativa dell'Insubria.

Alla luce delle considerazioni fin qui formulate, il NuV rinnova le proposte di:

1. portare a termine il processo appena avviato di articolazione della struttura organizzativa e amministrativa centrale dell'Ateneo con l'attribuzione delle funzioni e delle responsabilità gestionali delle Aree, nonché dei Settori e degli Uffici che ne fanno parte, entro ambiti definiti di autonomia rispetto alla Direzione Amministrativa;
2. estendere la definizione dei compiti e delle responsabilità anche ai Dipartimenti, Facoltà, Centri di ricerca, al fine di formalizzare le responsabilità operative e i compiti esecutivi del personale tecnico-amministrativo assegnato alle singole strutture periferiche;
3. valutare l'opportunità di accentrare alcuni servizi agli studenti (potenzialmente estendibili anche al personale tecnico-amministrativo e ad utenti non istituzionali), tra cui quelli connessi alle lingue straniere e all'informatica di base, al fine di trarre vantaggi economici e migliorare la qualità di erogazione;
4. potenziare professionalità strategiche con particolare riguardo agli uffici che attualmente svolgono attività di supporto alla ricerca e attraverso la costituzione di un nuovo ufficio cui affidare l'organizzazione sistematica del *fund raising*.

Figura 4.3.1 - Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo, ordinanza D.A. n. 9556 del 30.03.2006



In deroga transitoria, le unità operative Ufficio Segreteria Organi collegiali ed Ufficio Prevenzione e Protezione sono assegnate al Settore Affari generali e contratti (art.1, comma c dell'ordinanza).

4.4 IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

La Tabella 4.4.1 mostra la ripartizione del Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) nel periodo 2005-2007, presente alla fine di ciascun anno.

Il numero del PTA in servizio nel triennio è aumentato di 51 unità (+ 19% nel triennio), dei quali 18 assegnati all'Amministrazione Centrale, 22 ai Dipartimenti, 9 ai Centri di servizio e 2 alle Facoltà. La ripartizione percentuale del PTA in servizio tra Amministrazione Centrale, Facoltà, Dipartimenti, Centri di Servizio era, nel 2005, rispettivamente pari al 45%, 13%, 27%, 15%, mentre nel 2007 è del 43%, 12%, 29% e 16%.

L'incremento relativo maggiore si è registrato nella categoria D (+31%), seguito dalla categoria C (+23%), mentre è in calo il personale della categoria B (-6%). Il numero degli EP passa da 4 unità nel 2005 a 6 unità del 2006.

Per quanto riguarda la ripartizione del personale per tipologia di contratto si evidenzia una significativa diminuzione delle collaborazioni: da 104 unità nel 2005 a 60 unità nel 2007.

Tabella 4.4.1 – Personale a tempo determinato e a tempo indeterminato (al 31/12 di ciascun anno)

Struttura	Area, Settore, Ufficio	2005	2006	2007
Amministrazione Centrale	Settore affari generali e contratti	14	17	18
	Settore contabilità e bilancio	9	8	10
	Settore economato e patrimonio	24	25	24
	Settore edilizia e sicurezza	8	10	10
	Settore orientamento	3	4	5
	Settore personale tecnico-amministrativo	6	15	17
	Settore professori e ricercatori	9	14	12
	Settore segreterie studenti	22	21	23
	Settore stipendi e pensioni	10	-	-
	Ufficio speciale per l'Alta Formazione	-	2	2
	Unità organizzative di staff	12	13	14
Facoltà	Economia	8	8	9
	Giurisprudenza	9	9	9
	Medicina e Chirurgia	6	6	6
	Scienze MM. FF. NN. Como	3	5	5
	Scienze MM. FF. NN. Varese	9	9	8
Dipartimento	Dip. Ambiente - Salute - Sicurezza	2	2	4
	Dip. Biologia Strutturale e Funzionale	12	14	14
	Dip. Biotecnologie e Scienze Molecolari	5	6	6
	Dip. Diritto ed Economia delle Persone e delle Imprese	1	1	1
	Dip. Diritto Pubblico ed Internazionale	1	1	1
	Dip. Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	1	1	1
	Dip. Economia	3	4	5
	Dip. Fisica e Matematica	4	5	5
	Dip. Informatica e Comunicazione	5	6	6
	Dip. Medicina Clinica	4	4	7
	Dip. Medicina e Sanità Pubblica	2	3	4
	Dip. Morfologia Umana	4	5	5
	Dip. Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche	4	4	5
	Dip. Scienze Chimiche e Ambientali	8	11	11
	Dip. Scienze Chirurgiche	3	3	3
	Dip. Scienze Cliniche e Biologiche	6	8	7
	Dip. Scienze della Cultura, Politiche e dell'Informazione	3	4	5
	Dip. Scienze Ortopediche e Traumatologiche "M. Boni"	2	2	2
Centri di servizio e speciali	Centro di Servizi "Sistemi di Supporto alla Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico - SiSRI	1	1	1
	Centro di Servizi Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)	22	21	22
	Centro di Servizi Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)	15	19	21
	Centro Speciale di Alta Formazione e Ricerca "Insubria International Summer School"	-	1	1
	Centro Speciale di Ricerche "International Research Center for Local Histories and Cultural Diversities"	2	2	4
Totale complessivo		262	294	313

Figura 4.4.2 – L'inquadramento del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e a tempo indeterminato nella categorie professionali previste dal CCNL negli anni 2005, 2006 e 2007 (al 31/12 di ciascun anno).

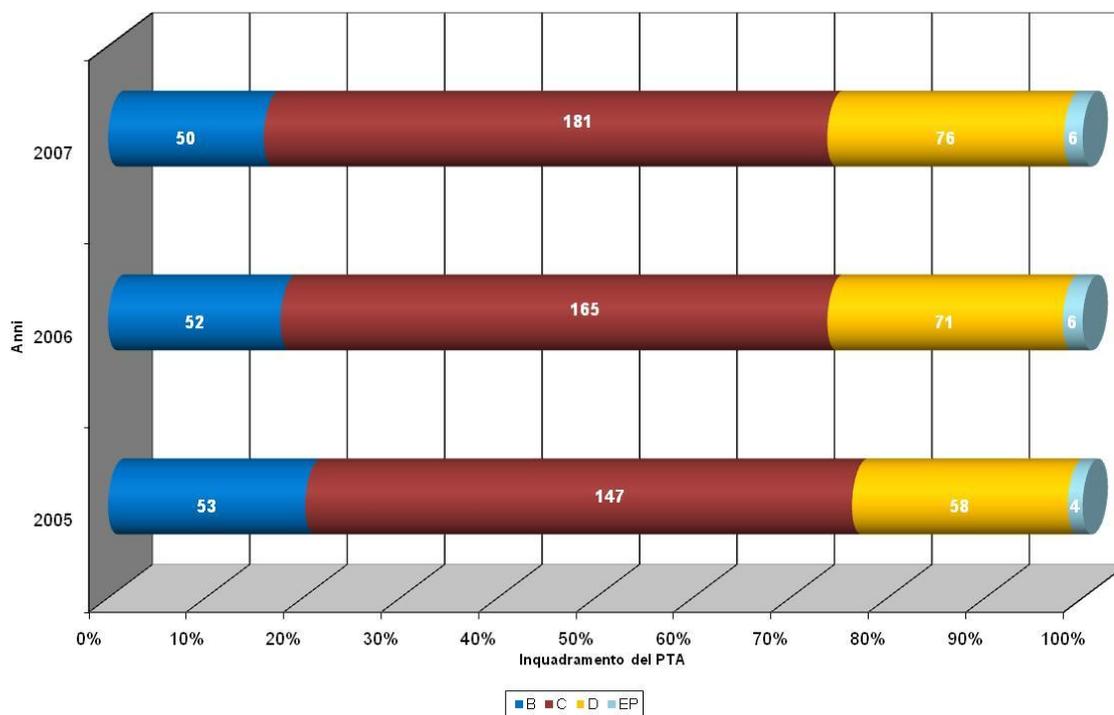


Tabella 4.4.3 – PTA per sesso e tipo di contratto (al 31/12 di ciascun anno)

	Tempo indeterminato			Tempo determinato			Collaborazioni			Dirigenza a contratto		
	F	M	%	F	M	%	F	M	%	F	M	%
2005	172	86	69,9	2	2	1,1	55	49	28,2	0	3	0,8
2006	193	100	82,8	0	1	0,3	30	28	16,4	0	2	0,6
2007	200	107	81,9	5	1	1,6	31	29	16,0	0	2	0,5

Tabella 4.4.4 – PTA a tempo indeterminato full time e part-time (al 31/12 di ciascun anno)

	Tempo indeterminato		Di cui Part time		
	F	M	F	M	%
2005	172	86	38	1	15,1
2006	193	100	56	3	20,1
2007	200	107	63	2	21,2

Il personale *part-time* è in crescita, ed in prevalenza di genere femminile, come evidenziamo i dati riportati in Tabella 4.4.4.

Con riferimento alla situazione del nostro Ateneo, l'incidenza del *part-time* sul totale del personale a tempo indeterminato è aumentata dal 15% nel 2005, al 21,2% nel 2007, con una percentuale ormai prossima al limite massimo del 25% stabilito dal CCNL (9/08/2000). Inoltre, a conferma di quanto avviene a livello nazionale, la quasi totalità di dipendenti *part-time* è costituita da personale femminile: al 31.12.2007 delle 65 unità di personale *part-time*, 63 sono donne e solo 2 sono uomini.

Il vincolo sopra ricordato, e il dato di genere, suggeriscono un'attenta riflessione sulle modalità e sui criteri di utilizzo del lavoro *part-time* per garantire, anche in futuro, pari opportunità di accesso alla riduzione di orario per donne e uomini, in condizioni di svantaggio o difficoltà, a conciliare la vita professionale con la vita familiare, allorquando si manifestano problematiche legate non solo alla genitorialità ma anche ad altri fattori. Per tale ragione nel dicembre 2007, il Comitato per le Pari Opportunità ha promosso, nell'ambito del più ampio progetto denominato "Osservatorio", un'indagine conoscitiva sulle motivazioni, le aspettative e le criticità della scelta dell'orario ridotto (*part-time*), effettuata dal personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, che ha portato a redigere un rapporto⁵ cui si rimanda per ogni dettaglio.

Alla luce dell'indagine condotta e dei nuovi vincoli - interni ed esterni - che potrebbero impedire all'Amministrazione di esaudire ogni richiesta di *part time* avanzata dal personale TA, il CPO suggerisce di valutare l'opportunità di:

1. *esplicitare i criteri di selezione delle domande e formalizzare una procedura per regolamentare l'accesso al part-time del personale che ne fa richiesta;*
2. *incentivare, con adeguate politiche del personale, la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo parziale a tempo pieno, allorquando le motivazioni o le ragioni*

⁵ http://www.uninsubria.it/pls/uninsubria/consultazione.mostra_pagina?id_pagina=7232

della scelta operata dalla/dal dipendente part-time dovessero venir meno (figli cresciuti, impegni scolastici terminati);

3. *promuovere forme alternative di flessibilizzazione degli impegni lavorativi*, tra cui il telelavoro che la nostra amministrazione sta già sperimentando con un buon grado di soddisfazione delle parti interessate.

In chiusura di questo paragrafo dedicato al personale tecnico-amministrativo, il NuV rinnova una serie di suggerimenti già formulati in passato, ma dei quali non trova riscontri di attuazione o di spiegazione di non attuazione nell'attuale politica di ateneo. In particolare:

1. nel corso del 2008 è stato bandito (non ancora concluso alla data di redazione della presente relazione), un concorso per *direttore del personale*, come suggerito dal NuV nelle precedenti relazioni. A questo proposito si raccomanda ulteriormente di assegnare a questa figura organizzativa, non solo *compiti amministrativi-burocratici*, bensì anche e soprattutto responsabilità connesse alla definizione di adeguate *politiche di reclutamento, di sviluppo, di formazione, di valutazione e incentivazione del personale in oggetto*. La carenza di una programmazione di medio periodo degli organici, sia dal punto di vista di un corretto dimensionamento numerico, sia dal punto di vista delle competenze necessarie, se non colmata in tempi brevi potrebbe portare ad un gap difficilmente sanabile in modo indolore per l'Ateneo;
2. molte attività svolte dal personale tecnico-amministrativo, sia quello centralizzato sia quello decentrato, si rivolgono direttamente agli studenti: dai servizi della segreteria centrale a quelli di singole Facoltà, dai servizi bibliotecari a quelli connessi alla logistica. Il NuV, al fine di avviare un processo di monitoraggio volto a misurare il *grado di apprezzamento dello studente dei suddetti servizi*, ha predisposto delle schede di valutazione delle attività succitate che ha erogato per la prima volta nel corso del 2007. Gli esiti di questa rilevazione sono presenti in questa relazione nel capitolo della didattica al paragrafo 3.5;
3. le strutture decentrate, *Facoltà e Dipartimenti* principalmente, ma anche *Centri di ricerca e biblioteche* locali, si avvalgono di personale dedicato. I responsabili di queste unità sono invitati dal NuV ad attuare una seria riflessione sulle *modalità di formalizzazione dei compiti e delle responsabilità organizzative nonché sulle politiche di gestione del personale che ad esse afferiscono* (si veda il paragrafo 4.2). Nel rispetto delle politiche di Ateneo il NuV auspica che i Presidi, i Direttori di Dipartimento e i responsabili dei Centri di servizi, in un dialogo continuo con l'Amministrazione Centrale, formulino in modo esplicito le modalità secondo le quali intendono organizzare le attività interne e gestire il personale. Lo scopo è di individuare i ruoli critici che devono essere coperti con adeguate professionalità da costruire all'interno, sostenendo e promuovendo *iniziative di formazione* per coloro

che già vi operano ma che necessitano di aggiornamento, oppure da reperire all'esterno;

4. inoltre, al fine di individuare nuove aree di miglioramento nelle procedure amministrative, il NuV suggerisce di estendere il progetto QUATAM (realizzato in via sperimentale dalle strutture dell'Amministrazione Centrale, cfr. appendice) alle strutture periferiche.

4.5 IL PERSONALE DOCENTE

La consistenza del personale docente afferente all'Ateneo dell'Insubria negli ultimi due bienni, distinta per Facoltà e per ruolo di appartenenza, è rappresentata nella Tabella 4.5.1.

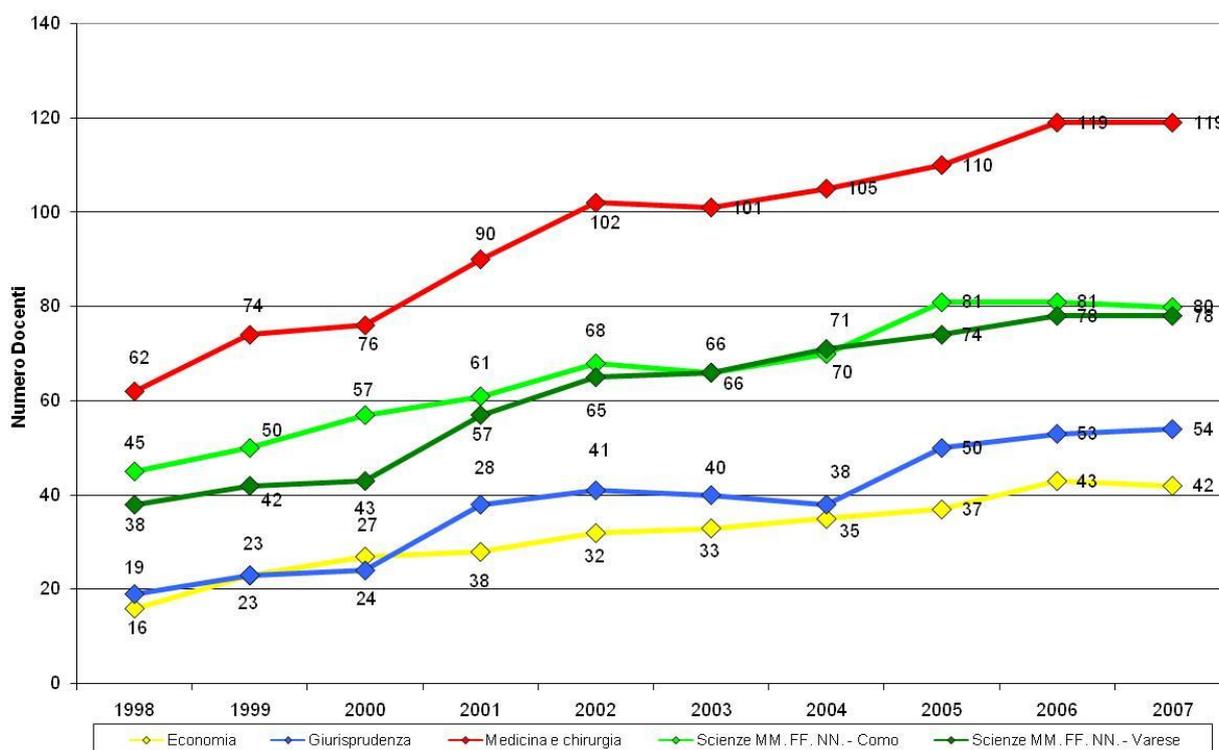
Tabella 4.5.1 - Personale docente negli anni 2002, 2005, 2006 e 2007

	31.12.2002	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	Δ 2002 - 2007	Δ 2005 - 2007
Economia	32	37	43	42	31%	14%
di cui Professori Ordinari	10	10	13	13	30%	30%
di cui Professori Associati	9	12	12	11	22%	-8%
di cui Ricercatori	13	15	18	18	38%	20%
Giurisprudenza	41	50	53	54	32%	8%
di cui Professori Ordinari	14	16	18	17	21%	6%
di cui Professori Associati	14	15	13	13	-7%	-13%
di cui Ricercatori	13	19	22	24	85%	26%
Medicina e chirurgia	102	110	119	119	17%	8%
di cui Professori Ordinari	37	41	43	42	14%	2%
di cui Professori Associati	28	27	28	29	4%	7%
di cui Ricercatori	37	42	48	48	30%	14%
Scienze MM. FF. NN. - Como	68	81	81	80	18%	-1%
di cui Professori Ordinari	21	23	24	24	14%	4%
di cui Professori Associati	31	31	30	29	-6%	-6%
di cui Ricercatori	16	27	27	27	69%	0%
Scienze MM. FF. NN. - Varese	65	74	78	78	20%	5%
di cui Professori Ordinari	16	17	20	19	19%	12%
di cui Professori Associati	24	28	26	26	8%	-7%
di cui Ricercatori	25	29	32	33	32%	14%
Totale	308	352	374	373	21%	6%
di cui Professori Ordinari	98	107	118	115	17%	7%
di cui Professori Associati	106	113	109	108	2%	-4%
di cui Ricercatori	104	132	147	150	44%	14%

Dalla Tabella 4.5.1 risulta che *nel triennio 2005-2007 il numero dei docenti in servizio presso l'Ateneo è aumentato complessivamente del 6%*. In termini assoluti l'aumento di docenti è stato di 21 unità di cui: 5 unità per la Facoltà di Economia, 4 unità per la Facoltà di Giurisprudenza, 9 unità per la Facoltà di Medicina e Chirurgia, -1 unità per la Facoltà di Scienze di Como e 4 unità per la Facoltà di Scienze di Varese (per i dettagli relativi ai singoli anni si veda la Figura 4.5.1). L'Ateneo, nel biennio 2005-2007, ha incrementato complessivamente il proprio personale docente di 8 professori ordinari, -5 professore associato e 18 ricercatori.

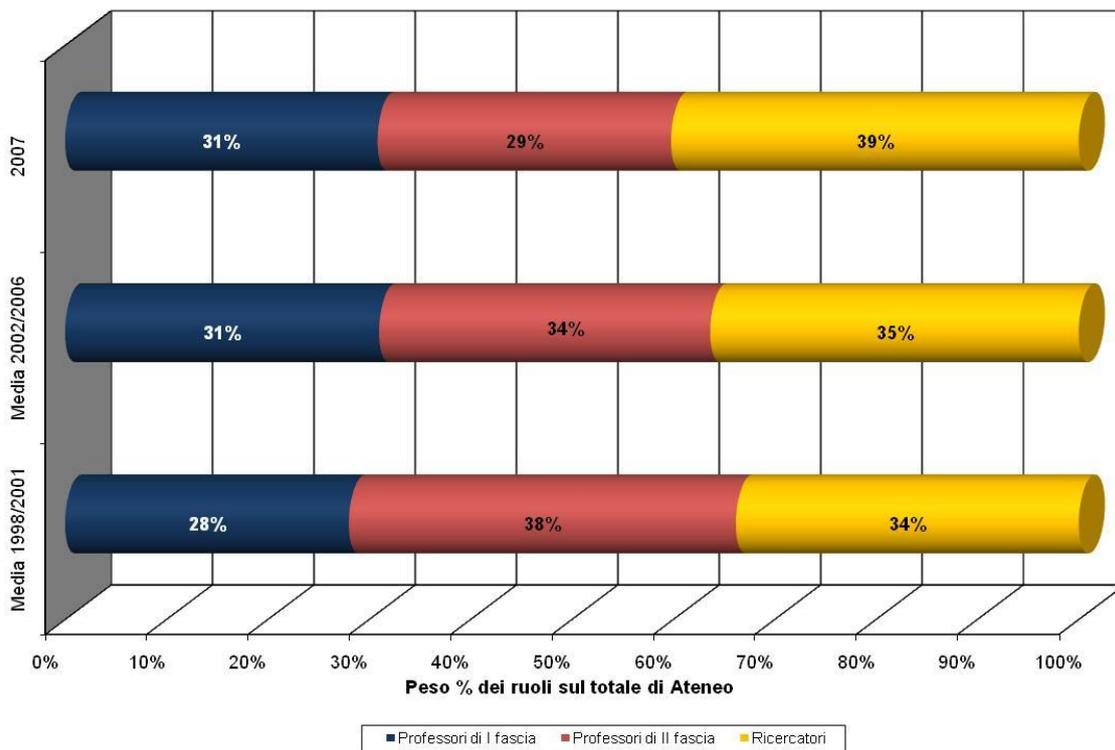
Nella Figura 4.5.1 si può inoltre osservare, in una prospettiva più ampia, dal 1998 al 2007, l'andamento del numero dei docenti nelle varie Facoltà.

Figura 4.5.1 - Andamento del numero dei docenti nelle varie Facoltà dal 1998 al 2007



Nella Figura 4.5.2 si evidenzia la composizione percentuale del personale docente all'interno dei diversi ruoli. Nell'ultimo anno il peso dei professori associati è sceso in modo consistente, da una media del 34% nel periodo 2002/2006 al 29% del 2007, quello dei professori ordinari è rimasto pari a 31%, mentre quello dei ricercatori è salito al 39%.

Figura 4.5.2 - La composizione del personale docente nei tre ruoli dal 1998 al 2007



5. APPENDICE

5.1 IL PROGETTO GOOD PRACTICES 2007 – ANALISI DEI DATI

INTRODUZIONE

I progetti *Good Practices* hanno l'obiettivo di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane, identificando "buone pratiche" e diffondendole tra gli Atenei partecipanti. A partire dal 2001, sono stati realizzati dalla SUM, Scuola di management per le università, e gli enti di ricerca del Consorzio MIP, cinque progetti. I primi due sono stati promossi dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, mentre i successivi sono stati frutto dell'iniziativa autonoma dei singoli atenei.

A valle delle esperienze maturate sulla valutazione delle attività amministrative nelle diverse edizioni dei progetti *Good Practices*, il progetto *Good Practices 2007* (in seguito GP 2007) avviato a febbraio 2007 e terminato a luglio 2008, cui ha partecipato l'Università dell'Insubria insieme ad altri 18 atenei, si è posto le seguenti finalità specifiche¹:

1. effettuare un'analisi di efficienza dei principali processi gestiti dall'Amministrazione Centrale: gestione contabile, gestione del personale, gestione dei servizi di supporto alla didattica, gestione dei servizi di supporto alla ricerca, gestione degli approvvigionamenti. Per l'analisi è stata utilizzata una metodologia che, a partire da un'analisi abc, permette di calcolare il costo di attività omogenee all'interno del processo considerato.
2. Effettuare un'analisi sull'efficacia di tali processi privilegiando la dimensione di percezione della qualità da parte degli utenti dei servizi erogati.
3. Effettuare un'analisi di efficienza delle principali strutture decentrate (Dipartimenti e Facoltà) avvalendosi dello stesso modello logico utilizzato per l'Amministrazione Centrale. Per tali strutture, quindi, è stato definito, insieme agli atenei partecipanti, il modello delle attività e si è poi proceduto in modo analogo a quanto effettuato per le rilevazioni di efficienza dell'Amministrazione Centrale.
4. Effettuare un approfondimento, sottoforma di laboratori sperimentali, sulle modalità di gestione ed organizzazione di aree o processi emersi come particolarmente rilevanti per gli atenei: la pianificazione strategica, lo sviluppo delle risorse umane, la gestione delle risorse finanziarie.

L'Università dell'Insubria ha partecipato al progetto per la sola Amministrazione Centrale e, rispetto ai processi monitorati, sono state escluse dalla rilevazione le attività relative al supporto alla gestione della ricerca².

¹ La documentazione che illustra le finalità e la metodologia utilizzata è stata distribuita nel corso della prima riunione plenaria avvenuta nel mese di febbraio 2007.

² Infatti ad oggi è molto ridotto, se non inesistente, il supporto amministrativo fornito dalla Amministrazione Centrale alla gestione della ricerca.

L'obiettivo dell'analisi successiva è di fornire un sintetico quadro dei risultati emersi per l'Università dell'Insubria in termini di confronto con gli altri atenei partecipanti.

RISULTATI DI SINTESI

Analisi di efficienza

L'analisi di efficienza è stata condotta rilevando i costi (definiti secondo un modello predefinito che quantifica i costi del personale, i costi di formazione, i costi di postazione, i costi degli spazi) delle diverse attività amministrative (anche esse definite secondo un modello che puntualizza quali attività considerare ai fini della rilevazione) tramite un'allocatione dei costi rilevati in funzione del tempo dedicato dal personale alle diverse attività. Per ogni processo, e per le attività elementari che lo compongono, si è infine individuato un *driver* che spiega "il consumo" di lavoro richiesto dalle diverse attività, al fine di individuare i costi unitari di gestione (ottenuti dal rapporto tra costi del processo, o attività elementare e *driver* individuato).

La Tabella 5.1.1 mostra, in modo sintetico, i costi della gestione dei processi analizzati, i *driver* utilizzati come indicatori espressivi del volume di attività realizzato, ed i costi unitari, ottenuti dal rapporto tra costi totali e valore dei *driver*. Per rendere maggiormente omogeneo il confronto, nel calcolo dei costi unitari, sono stati esclusi i costi delle attività elementari mappate nel modello di analisi ma che risultavano fuorvianti per il confronto in quanto non effettuate in tutti gli atenei³.

Pur con la consapevolezza che i dati numerici possono essere valutati compiutamente solo in presenza di un'analisi anche di tipo qualitativo e che, trattandosi di una rilevazione auto-condotta da parte degli atenei, pur con un forte supporto da parte del gruppo di ricerca, non si possa avere la garanzia di un'omogeneità nel confronto tra gli atenei partecipanti, i risultati rilevati possono offrire utili spunti di riflessione per gli Organi di Gestione e di Governo dell'Ateneo insubre.

³ Per i servizi di supporto agli studenti non sono state considerate le seguenti attività: orientamento, *counseling*, convenzioni per tirocini, master e scuole di specializzazione, attività per gli studenti e borse di studio, altre attività; per la gestione del personale non sono state considerate le seguenti attività: relazioni sindacali, gestione collaborazioni, gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici, altre attività; per la gestione contabile: monitoraggio reportistica, contabilità analitica, gestione istituti, altre attività; per la gestione dei servizi di supporto alla ricerca: gestione mobilità internazionale docenti, negoziazione, erogazione formazione, altre attività; per la gestione degli approvvigionamenti: altre attività.

Tabella 5.1.1 - Amministrazione centrale. I costi unitari: confronto con i dati medi

	Didattica			Personale			Contabilità			Approvvigionamento		
	Costo totale	N. di studenti iscritti	Costo unitario	Costo totale	N. di dipendenti	Costo unitario	Costo Totale	Entrate + Uscite (mgl. €)	Costo unitario	Costo totale	Acquisti (mgl €)	Costo unitario
Bergamo				407.018	572	711,57	243.378	119.237	2,04			
Bologna	4.515.052	92.554	48,78	3.314.447	6.948	477,04	1.499.562	1.579.014	0,95	1.322.573	21.541	61,4
Ca' Foscari	1.152.926	17.224	66,94	577.904	1.273	453,97	455.397	393.769	1,16	296.751	8.036	36,93
Calabria	1.337.561	35.258	37,94	986.151	1.726	571,35	869.032	369.289	2,35	349.779	4.514	77,49
Catania	2.401.136	51.782	46,37	1.487.722	3.020	492,62	642.254	692.273	0,93	447.833	552	811,29
Foggia	611.070	10.475	58,34	613.579	783	783,63				101.350	951	106,53
Insubria	472.543	9.296	50,83	556.981	717	776,82	144.983	146.977	0,99	358.789	2.352	152,55
IUAV	962.649	6.822	141,11	648.318	546	1187,4	333.610	144.363	2,31	391.851	2.518	155,62
Lecce	1.377.122	28.168	48,89	1.240.481	1.438	685,78	681.818	329.754	2,07	1.057.826	7.718	137,06
Padova	3.349.254	62.947	53,21	2.510.885	4.990	503,18	872.655	1.001.770	0,87	866.807	18.138	47,79
Palermo	3.520.670	65.683	53,6	2.630.090	3.858	681,72	1.219.971	958.133	1,27	1.646.846	11.256	146,31
Pavia	1.021.307	21.254	48,05	1.235.115	2.276	542,67	334.601	532.754	0,63	681.025	6.435	105,83
POLIMI	2.903.677	38.718	75	1.525.307	2.394	637,14	647.330	723.372	0,89	734.410	20.523	35,78
POLITO	2.120.437	26.372	80,4	1.148.029	2.084	550,88	614.087	444.087	1,38	637.136	7.636	83,44
Siena	1.669.923	19.157	87,17	1.227.825	2.541	483,21	653.312	616.343	1,06	392.551	9.242	42,47
Torino	4.491.980	65.274	68,82	3.917.590	4.322	906,43	1.518.643	1.029.463	1,48	1.184.461	15.204	77,9
Trento	2.169.169	14.893	145,65	913.773	1.291	707,8	747.189	303.425	2,46	720.503	8.403	85,75
UNIMIB	1.542.836	29.850	51,69	912.669	1.622	562,68	531.503	387.800	1,37	570.163	5.088	112,06
Verona	2.801.163	22.293	125,65				566.594	327.496	1,73	406.970	5.231	77,8
media			71,58			647,49			1,44			88,24

I dati di sintesi mostrano una situazione diversificata per l'Università dell'Insubria che risulta più efficiente della media per le attività di supporto alla didattica e per la gestione contabile, mentre risulta meno efficiente della media per la gestione del personale e per la gestione degli approvvigionamenti. A partire dai dati di sintesi, successivamente si riportano alcune analisi di dettaglio sui singoli processi al fine di comprendere meglio i risultati generali e di individuare punti di forza e debolezza specifici e le possibili aree di miglioramento. Per approfondire l'analisi si è anche riportata, per ogni processo, l'analisi di regressione effettuata per tenere conto del fatto che nelle attività di gestione sono possibili effetti di scala che, se non depurati, possono far apparire più efficienti gli atenei di maggiori dimensioni che hanno possibilità di realizzare economie di gestione che non possono sfruttare gli atenei più piccoli come l'Ateneo insubre.

Analisi di efficacia

Come accennato in precedenza l'analisi di efficacia è stata condotta rispetto a sole misure di qualità percepita, rilevata mediante somministrazione di questionari ai diversi utenti dei servizi analizzati. L'indagine è stata piuttosto estesa: sia rispetto ai servizi monitorati (si è somministrato un questionario su tutti i servizi oggetto di analisi e per quanto riguarda i servizi di supporto alla didattica si è somministrato un questionario sia sui servizi di segreteria, sia sui servizi di orientamento), sia rispetto alle classi di valutatori considerati.

La Tabella 5.1.2 riporta il quadro dei diversi valutatori coinvolti nelle indagini di *customer satisfaction*, mentre la Tabella 5.1.3 riporta i risultati sintetici di qualità percepita ottenuti dall'Università dell'Insubria.

Tabella 5.1.2 - I soggetti coinvolti nelle indagini di customer satisfaction

	Personale Tecnico Amministrativo (TA)	Direttori Amministrativi (DA)	Docenti (DOC)	Direttori Dipartimento Presidi di Facoltà (DD)	Rettori Prorettori (RP)	Studenti (STU)
Didattica						
Approvvigionamenti						
Gestione contabile						
Personale						

Tabella 5.1.3 - I soggetti coinvolti nelle indagini di customer satisfaction

PROCESSO	QUESTIONARI INSUBRIA	SODDISFAZIONE (scala di valutazione 1-4)	INSUBRIA	MEDIA	MAX	MIN
DIDATTICA SEGRETERIE	695	Studenti	2,2	2,09	2,52 (Polito)	1,76 (Polimi)
DIDATTICA ORIENTAMENTO	605	Studenti (Soddisfazione generale)	2,32	2,39	2,68 (Catania)	2,17 (Calabria)
		Studenti (Utilità percepita)	2,04	2,14	2,67 (Catania)	1,79 (Palermo)
CONTABILITÀ	184	Direttori dip.	3,33	3,05	3,88 (Siena)	1,67 (Catania)
	12	Docenti	2,69	2,62	3,09 (Trento)	2,28 (Salento)
	64	Tecnici amministrativi	2,44	2,64	3,27 (Palermo)	2,41 (Foggia)
	-	Rettore/Prorettori	N.D.	2,41	N.D.	N.D.
	-	Direttore Amministrativo	N.D.	2,91	N.D.	N.D.
PERSONALE	11	Direttori	2,8	2,95	3,5 (Polito)	1,5 (Milano)
	182	Docenti	2,69	2,73	3,21 (Trento)	2,45 (Salento)
	70	Tecnici amministrativi (Soddisfazione generale)	1,61	2,03	2,52 (Palermo)	1,61 (Insubria)
	-	Rettore/Prorettori	N.D.	2,71	N.D.	N.D.
	-	Direttore Amministrativo	N.D.	3,15	N.D.	N.D.
APPROVVIGIONAMENTI		Direttori dip.	2,91	2,7	3,33 (luav)	2 (Verona)
		Docenti	2,46	2,48	2,93 (Trento)	2,09 (Salento)
		Tecnici amministrativi	2,04	2,49	2,98 (Palermo)	2,04 (Insubria)

Per quanto riguarda i servizi offerti agli studenti l'Università dell'Insubria si posiziona su valori prossimi a quelli medi (leggermente superiori alla media per le segreterie studenti e leggermente inferiori per i servizi di orientamento), mentre per gli altri servizi che hanno un impatto in termini di efficacia sia sul personale docente che su quello tecnico-amministrativo si evidenzia una forte discrepanza tra i giudizi espressi dal personale docente, che in genere si attestano intorno ai valori prossimi a quelli medi o superiori, e quelli espressi dal personale tecnico-amministrativo piuttosto negativi. A partire dai dati di sintesi nei paragrafi successivi si riporta per ogni processo analizzato una breve analisi puntuale dei diversi fattori analizzati nelle indagini di *customer satisfaction* per comprendere meglio i punti di forza e le possibili aree di miglioramento.

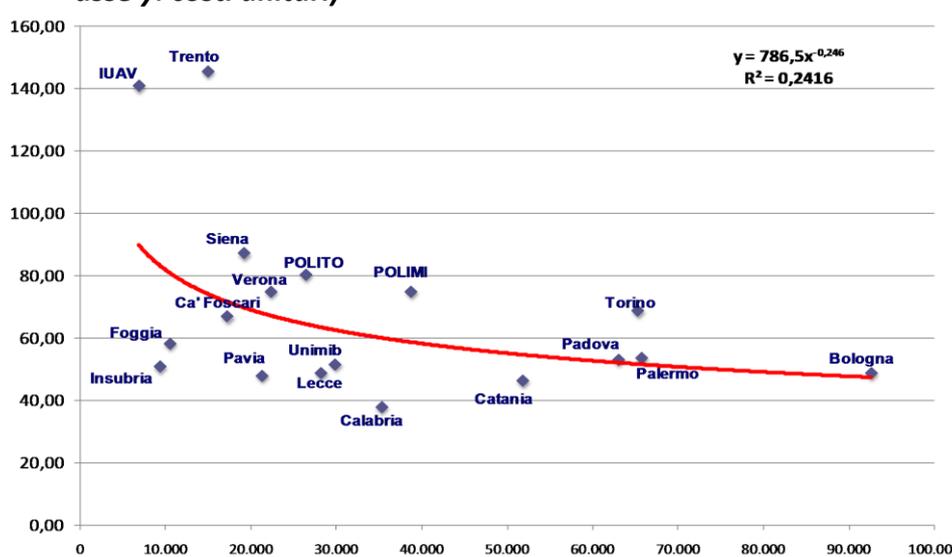
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA

Analisi di efficienza

Il costo unitario per la gestione dei servizi di supporto alla didattica ammonta per l'Università dell'Insubria a circa 51 € per studente, rispetto ad un valore medio pari a circa 72 €. Tale valore indica che, complessivamente, l'Ateneo opera con un livello di efficienza migliore rispetto a quello medio.

Anche se l'analisi di regressione (Figura 5.1.1) non risulta particolarmente significativa (ovvero i possibili vantaggi ottenuti da economie di scala sono "deboli" e la dimensione non spiega, da sola, i differenziali di costo ottenuti dai diversi atenei) occorre però rilevare che rispetto al volume di studenti gestito, l'efficienza dell'Insubria appare ancora più rilevante rispetto ad un ideale ateneo di analoghe dimensioni (valore di benchmark sulla curva di regressione) "costruito" con i valori medi di costo di tutti gli atenei partecipanti.

Figura 5.1.1 - I servizi di supporto alla didattica: la regressione (asse x: valore del driver, asse y: costi unitari)



Per un'analisi di maggior dettaglio può essere utile considerare i costi unitari delle singole attività e confrontarli con quelli degli altri atenei anche alla luce del peso percentuale che le diverse attività ricoprono nell'economia complessiva della gestione del processo per il nostro ateneo. In Tabella 5.1.4 si riportano, quindi, per le singole attività elementari il peso relativo, in termini di costo, rispetto al complesso delle attività mappate nel processo; i costi unitari rilevati per l'ateneo dell'Insubria; i costi minimi e massimi rilevati tra gli atenei partecipanti.

Tabella 5.1.4 - I servizi di supporto alla didattica: peso % delle attività e costi unitari

	Peso % dell'attività per Insubria	Costo unitario per Insubria	MIN	MEDIA	Unità di misura
Orientamento	11,48%	32,85	3,45	24,85	€/imm.
Counseling	2,51%	2,13	0,38	1,71	€/iscr.
Supporto infor. agli studenti	12,53%	10,65	1,41	11,72	€/iscr.
Immatr. a corsi a libero accesso	7,22%	26,19	4,62	39,1	€/imm.
Immatr. a corsi a numero chiuso	5,36%	72,42	6,54	55,5	€/imm.
Iscrizioni	5,47%	4,65	0,95	4,51	€/iscr.
Autocertificazione	6,70%	5,69	0,93	3,48	€/iscr.
Offerta didattica e formativa	3,64%	32,85	3,45	24,85	€/corso
Corsi ed esami	5,23%	938,28	286,79	2.339,23	€/corso
Carriere	9,74%	8,27	4,51	11,68	€/iscr.
Convenzione per tirocini	3,00%	83,92	0,16	1.290,16	€/conv.
Studenti stranieri	2,04%	41,43	23,81	295,8	€/stud.
Attività per studenti	2,99%	638,98	122,84	1.286,04	€/iscr.
Master e corsi di perfezionamento	7,81%	119,94	12,64	225,03	€/stud.
Dottorato ed assegni di ricerca	1,19%	40,8	14,76	161,4	€/contratto
Gestione anagrafe degli studenti	0,72%	-	-	-	-
Altre attività	12,38%	-	-	-	-

Dai dati di dettaglio riportati emerge come, a fronte di un buon posizionamento complessivo vi siano alcune attività sensibilmente più costose della media (anche se occorre considerare che non è stata effettuata una analisi di regressione a livello di attività elementare per verificare la presenza di economie di scala): quali le attività di orientamento, le immatricolazioni per i corsi a numero chiuso, le procedure di autocertificazione, il supporto all'offerta didattica e formativa. Appaiono invece condotte con livelli di costo inferiori a quelli medi le altre attività ed in particolare il supporto alla gestione di corsi ed esami, il supporto nella gestione degli studenti stranieri e le attività per gli studenti (queste ultime due attività rivestono peraltro un peso relativo molto basso, tra il 2% e il 3%) rispetto alle altre attività.

Analisi di efficacia

I servizi di supporto alla didattica sono stati monitorati tramite un questionario finalizzato ad indagare il livello di soddisfazione degli studenti sul servizio offerto dalla segreteria studenti e sul servizio di orientamento, sia in termini di utilizzo del servizio che di percezione sulla qualità dello stesso. I questionari sono stati somministrati in aula al fine di rilevare un giudizio medio degli studenti e non direttamente connesso alla singola transazione svolta presso la segreteria o gli uffici di orientamento.

Servizi offerti dalle segreterie studenti

Come riportato in Tabella 5.1.3 per l'Università dell'Insubria sono stati raccolti 695 questionari, ovvero un numero significativo rispetto al numero di studenti dell'Ateneo. La Tabella 5.1.5 mostra i risultati di soddisfazione ottenuti dall'Università dell'Insubria per tutti gli indicatori rilevati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi. Il posizionamento

dell'Università dell'Insubria appare superiore rispetto ai valori medi sia in termini di soddisfazione complessiva, sia nei singoli fattori analizzati.

Tabella 5.1.5- Il questionario di customer satisfaction sulle segreterie studenti

	Domande	Punteggio Insubria	Media	Max	Min
1	Come valuti la competenza del personale della segreteria studenti?	2,21	2,15	2,57	1,74
2	Come valuti la disponibilità e cortesia del personale della segreteria studenti?	2,26	2,16	2,67	1,72
3	Come valuti l'adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli? (con riferimento alla durata e alla distribuzione nell'arco della giornata)	1,72	1,75	2,31	1,29
4	Come valuti la durata dell'attesa allo sportello?	2,38	2,09	2,71	1,65
5	Gli spazi destinati al pubblico consentono un utilizzo proficuo del tempo di attesa (disponibilità di spazi per studiare, collegamenti in rete, sistema di prenotazione del turno?)	1,71	1,76	2,19	1,43
6	Ti è capitato di dover ritornare in segreteria per aver ricevuto informazioni errate o per errori della segreteria nello svolgimento delle pratiche?	3,16	2,9	3,28	2,28
7	In generale le informazioni reperite in altri luoghi dell'università sono coerenti con quelle fornite dalla segreteria (facoltà, sito web, guida dello studente, manifesti) ?	2,65	2,5	2,79	2,1
8	Ritieni che la modulistica sia semplice?	2,38	2,31	2,55	2,17
9	Ritieni che la modulistica sia facilmente reperibile?	2,33	2,26	2,56	2,05
10	Come valuti l'adeguatezza dei tempi impiegati dalla segreteria nello svolgimento delle pratiche?	2,43	2,24	2,64	1,82
11	In generale le informazioni fornite dalla segreteria sono coerenti con quelle rilasciate in precedenza dalla stessa segreteria?	2,69	2,52	2,8	2,12
12	Come valuti la disponibilità e la distribuzione di strumenti alternativi allo sportello? (iscrizione ad esami e certificati on-line, box self-service per richiesta certificazioni e iscrizione...)	2,43	2,3	2,7	1,82
13	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	2,2	2,09	2,52	1,76

Gli unici due fattori dove il giudizio degli studenti si attesta su valori leggermente inferiori alla media sono l'adeguatezza degli orari di apertura degli sportelli e degli spazi destinati all'attesa, mentre particolarmente positivo appare il giudizio sulla correttezza e coerenza delle informazioni fornite.

Servizi offerti dal servizio orientamento

Come riportato in Tabella 5.1.3 per l'Università dell'Insubria sono stati raccolti 605 questionari, ovvero un numero abbastanza significativo rispetto al numero di studenti dell'Ateneo.

Il questionario sul servizio di orientamento è finalizzato a rilevare tre tipologie di fattori:

- a. la tipologia di informazioni richieste
- b. le fonti informative utilizzate nella scelta del percorso universitario
- c. la qualità percepita del servizio.

Per quanto riguarda la tipologia di informazioni richieste (a) in generale, ed anche per l'Università dell'Insubria, le informazioni maggiormente richieste riguardano l'offerta formativa ed in seconda battuta le procedure di ammissione.

Per quanto riguarda le fonti informative utilizzate per la scelta del percorso di studi universitari (b) in generale un esiguo numero di studenti dichiara di aver utilizzato i servizi “tradizionali” quali lo sportello orientamento (15%) o il canale degli incontri individuali (7%) e per l’Università dell’Insubria tali valori si abbassano ulteriormente rispettivamente al 11% e al 6%. I canali più utilizzati per avere informazioni sull’Ateneo per l’Insubria sono risultati essere il sito web (il 45% degli intervistati dichiara di averlo consultato) e il canale informale di amicizie e conoscenze. La giornata dell’open day è riuscita a coinvolgere circa il 20% degli studenti intervistati.

Il 34% degli studenti dell’Ateneo, una percentuale superiore rispetto a quanto accade in media negli altri atenei, dichiara di non aver mai usufruito dei servizi offerti dall’ufficio orientamento, di questi il 50% per non averne mai sentito la necessità e il 30% per non averne mai conosciuto l’esistenza⁴.

Per quanto riguarda il livello di soddisfazione, la Tabella 5.1.6 mostra i risultati ottenuti dall’Università dell’Insubria per tutti gli indicatori rilevati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi. Sono state considerate le risposte di coloro che hanno dichiarato di aver utilizzato il servizio.

Il posizionamento dell’Università dell’Insubria appare leggermente inferiore alla media: per l’Ateneo il giudizio di soddisfazione complessiva è pari 2,32 (rispetto ad un valore medio di 2,39). La maggiore criticità si rileva per l’orario di apertura dello sportello ed in seconda battuta per il fattore competenza del personale e capacità di fornire risposte adeguate (anche se in tal caso il giudizio è ampiamente sufficiente). In generale il dato sulla percezione dell’utilità del servizio, pari a 2,14 come media generale e 2,04 per l’Insubria, appare appena sufficiente, dovrebbe quindi essere oggetto di attenta riflessione da parte degli organi gestionali sull’efficacia complessiva del servizio.

⁴ Come accennato in precedenza, i dati analitici (qui non riportati) sono disponibili nel materiale fornito dal gruppo di ricerca a conclusione del progetto.

Tabella 5.1.6 - Il questionario di customer satisfaction per il servizio orientamento

	Domande	Punteggio Insubria	Media	Max	Min
4	Ti sembrano adeguati gli orari di apertura dello sportello/servizio orientamento presso l'ateneo?	2,06	2,18	2,54	1,88
5	Come consideravi la rispondenza delle informazioni fornite dal personale allo sportello/servizio orientamento a tue richieste specifiche?	2,29	2,39	2,65	2
6	Come consideravi la disponibilità di servizi per l'orientamento alternativi allo sportello (sito internet, servizi di comunicazione on-line)?	2,33	2,39	2,66	1,75
7	In relazione ai servizi per l'orientamento erogati on-line (mail, forum, prenotazioni iniziative, questionari di autovalutazione dei requisiti in ingresso,...), come valutavi i tempi di risposta a tue richieste specifiche?	2,23	2,31	2,68	1,75
8	In relazione ai servizi per l'orientamento erogati on-line (mail, forum, prenotazioni iniziative, questionari di autovalutazione dei requisiti in ingresso,...), come valutavi la rispondenza delle informazioni a tue richieste specifiche?	2,22	2,26	2,66	1,88
9	Le informazioni fornite dal servizio orientamento (sia sportello che servizi on-line) si sono rivelate coerenti con la tua esperienza universitaria?	2,42	2,46	2,76	2,13
10	Le informazioni fornite dal servizio orientamento (sportello e servizi on-line) erano coerenti con quelle fornite attraverso strumenti diversi?	2,52	2,55	2,76	2,29
11	Come ti sembrava la competenza del personale del servizio orientamento?	2,28	2,4	2,74	2,13
12	Come ti sembrava la cortesia del personale del servizio orientamento?	2,5	2,56	2,79	2,25
13	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	2,32	2,39	2,68	2,17
14	UTILITÀ PERCEPITA	2,04	2,14	2,17	1,79

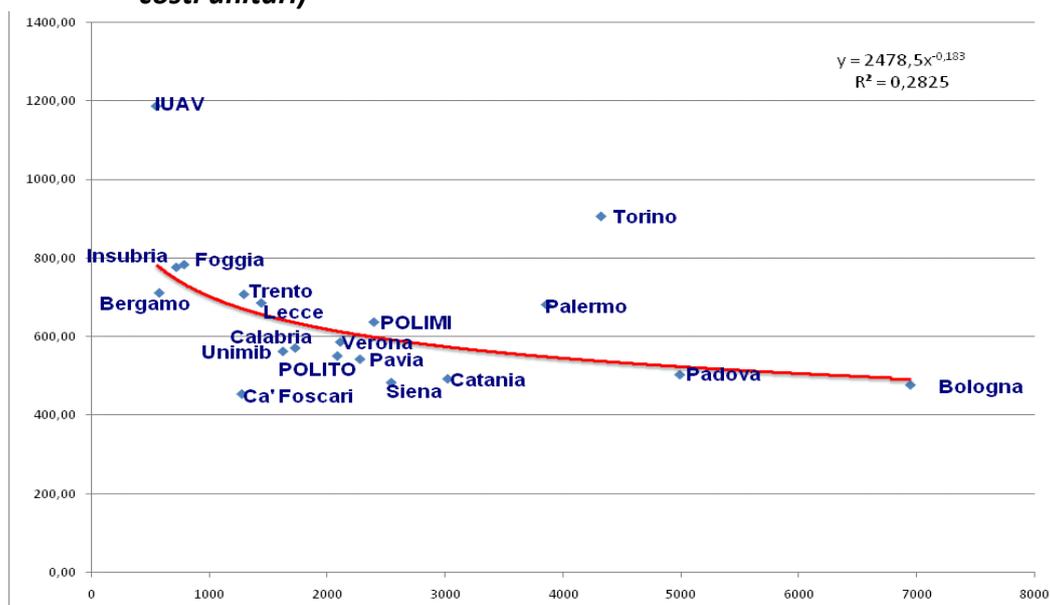
GESTIONE DEL PERSONALE

Analisi di efficienza

Il costo unitario per la gestione del personale ammonta per l'Università dell'Insubria a circa a 777 € per persona (considerando il numero di personale docente e tecnico amministrativo con un rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato), rispetto ad un valore medio pari a circa 647 €. Tale valore indica che, complessivamente, l'Ateneo opera con un livello di efficienza inferiore rispetto a quello medio.

Anche se, come in precedenza, l'analisi di regressione (Figura 5.1.2) non risulta particolarmente significativa, occorre però rilevare che rispetto al volume di persone gestite, il costo di gestione unitario dell'Insubria appare solo leggermente superiore rispetto ad un ideale ateneo di analoghe dimensioni (valore di benchmark sulla curva di regressione) "costruito" con i valori medi di costo di tutti gli atenei partecipanti.

Figura 5.1.2 - La gestione del personale: la regressione (asse x: valore del driver, asse y: costi unitari)



Anche in questo caso appare utile verificare quali siano le attività più rilevanti in termini di impegno/costo di gestione richiesto e, per tali attività, confrontare il costo unitario di gestione rispetto agli altri atenei. In Tabella 5.1.7 si riportano, quindi, per le singole attività elementari il peso relativo, in termini di costo, rispetto al complesso delle attività mappate nel processo; i costi unitari rilevati per l'Ateneo dell'Insubria; i costi minimi e massimi rilevati tra gli atenei partecipanti.

Dai dati di dettaglio emerge, a differenza di quanto accade per la gestione dei servizi di supporto per gli studenti in cui il peso relativo delle diverse attività risulta abbastanza omogeneo, come vi siano attività che impegnano il personale dell'ateneo molto più di altre: la liquidazione degli stipendi richiede il 30% dell'impegno complessivo nella gestione del personale e la gestione dei concorsi del personale (docente e tecnico amministrativo) circa il 16%. Il rilevante peso dell'attività di liquidazione degli stipendi si traduce anche in un costo unitario decisamente più elevato della media e condiziona fortemente il costo unitario di gestione dell'intero processo di gestione del personale. A parte il costo unitario dell'attività di gestione del personale docente che appare ancora superiore rispetto a quello medio, il costo unitario di gestione delle altre attività appare inferiore a quello medio anche se lontano dai valori minimi.

Tabella 5.1.7 - La gestione del personale: peso % delle attività e costi unitari

	Peso % dell'attività per Insubria	Costo unitario per Insubria	MIN	MEDIA	Unità di misura
Concorsi personale docente e TA	16,40%	1.792,93	727,14	2005,13	€/concorso
Gestione del personale docente	8,02%	131,33	44,82	121,06	€/docente
Gestione del personale TA	6,86%	142,81	111,84	212	€/UTA
Gestione TFR e attività connesse	8,15%	1.062,54	79,12	3143,03	€/pratica
Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne	3,22%	27,5	5,22	27,46	€/dipendente
Gestione affidamenti supplenze	5,13%	15,36	1,01	86,61	€/incarico
Gestione contratti di collaborazione	0,37%	32,41	4,76	562,78	€/contratto
Liquidazione stipendi e compensi	27,60%	235,7	42,2	133,67	€/dipendente
Formazione e sviluppo del personale TA	1,52%	3,72	1,95	6,29	€/ora uomo
Relazioni sindacali	2,57%	2.245,47	1019,94	3849,65	€/seduta
Pianificazione del personale (personale TA e docente)	5,51%	-	-	-	-
Gestione procedure di valutazione del personale TA e gestione sistema incentivante	2,66%	-	-	-	-
Gestione archivio banche dati e statistiche	10,06%	-	-	-	-
Monitoraggio e reportistica	0,96%	-	-	-	-
Altre attività	0,98%	-	-	-	-

Analisi di efficacia

Il questionario sui servizi di gestione del personale è molto approfondito ed ha coinvolto i seguenti utenti: (a) docenti, direttori di dipartimento e presidi di facoltà (b) personale tecnico-amministrativo, (c) direttori amministrativi e rettori e pro-rettori⁵. Alle prime due classi di utenti (a e b) sono state rivolte domande sui servizi offerti, alla terza (c) domande sull'efficacia al supporto alla pianificazione del personale.

(a) Docenti, direttori di dipartimento, presidi di facoltà

Il questionario rivolto a docenti, direttori di dipartimento e presidi di facoltà rileva il giudizio sul supporto allo svolgimento delle procedure concorsuali, sulla gestione della carriera, le procedure di gestione delle attività esterne, delle supplenze e del supporto informativo sul sistema retributivo. In genere tali servizi e procedure sono supportati dal personale della amministrazione centrale ma ogni ateneo deve considerare i risultati in funzione della propria organizzazione interna e del livello di decentramento dei diversi servizi.

Per i diversi servizi l'efficacia è stata analizzata sui seguenti parametri: affidabilità delle informazioni, tempestività, competenza del personale, cortesia ed in taluni casi semplicità delle procedure.

⁵ Le risposte di direttori, rettori e pro-rettori sono state fornite solo a livello aggregato dal gruppo di ricerca che ha preferito non rendere noti i singoli giudizi.

Le analisi di correlazione⁶ hanno mostrato che il servizio che maggiormente influenza il livello generale di soddisfazione appare quello di gestione delle attività esterne, mentre per i parametri analizzati il fattore cortesia non appare in alcun modo rilevante nel determinare il giudizio di soddisfazione complessiva sul servizio, invece tempestività e semplicità delle procedure appaiono sempre rilevanti.

La Tabella 5.1.8 riporta il giudizio espresso da 182 docenti, 11 direttori di dipartimento e presidi di facoltà sui servizi e sui singoli parametri analizzati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi espressi dagli altri atenei. Gli atenei che hanno riportato il giudizio migliore, sia a livello complessivo che sui singoli fattori sono l'Università della Calabria e l'Università di Trento.

Tabella 5.1.8 - Il questionario di customer satisfaction per i servizi relativi alla gestione del personale: giudizio espresso dai docenti, direttori di dipartimento, presidi di facoltà

Ateneo	Partecipazione concorso	Commissario concorso	Gestione carriera	Passaggi Carriera	Autorizzaz. attività esterne	Supplenze	Info retribuzioni	Soddisfazione complessiva
BERGAMO	3,02	3,06	2,98	3,02	2,91	3,29	3,08	2,97
CA FOSCARI	2,65	2,71	2,68	2,62	2,6	2,7	2,63	2,58
CALABRIA	3,32	3,44	3,39	3,38	3,56	3,17	3,41	3,23
CATANIA	2,76	2,93	2,67	2,63	2,35	2,74	2,57	2,46
FOGGIA	3,1	3,21	2,86	2,88	2,67	2,93	2,54	2,64
INSUBRIA	2,88	2,85	2,87	2,73	2,68	2,88	2,75	2,7
IUAV	2,82	2,93	2,98	2,91	2,61	2,79	2,91	2,66
MILANO BICOCCA	2,85	2,79	2,66	2,7	2,69	2,63	2,63	2,61
MILANO POLI	2,8	2,9	3,06	3,04	2,85	2,8	2,96	2,8
PALERMO	3,01	3,13	2,95	2,88	2,86	2,68	3,02	3,12
PAVIA	2,97	2,9	2,85	2,76	2,54	2,89	2,9	2,7
SALENTO	2,64	2,75	2,72	2,7	2,25	2,65	2,69	2,47
SIENA	2,87	2,92	2,8	2,84	2,38	2,82	2,83	2,65
TORINO	3,29	3,2	2,94	3	2,61	2,84	2,87	2,86
TORINO POLI	2,86	2,98	2,94	2,86	2,63	2,61	2,77	2,78
TRENTO	3,57	3,43	3,32	3,24	3,05	3,2	3,32	3,23
VERONA	2,93	2,89	2,77	2,82	2,52	2,61	2,42	2,53
Media	2,93	2,98	2,88	2,85	2,67	2,84	2,85	2,74

I dati relativi al giudizio espresso dal personale docente mostrano come l'Università dell'Insubria ottenga un giudizio leggermente inferiore alla media sui vari parametri analizzati: l'unica procedura su cui il livello di soddisfazione appare leggermente superiore a quello medio è la gestione delle supplenze. Il servizio che appare maggiormente critico, rispetto al valore medio negli altri atenei, è quello di informazione sugli aspetti retributivi.

⁶ Nel materiale distribuito dal gruppo di lavoro a conclusione del progetto sono state effettuate diverse analisi non riportate, per esigenze di sinteticità, nel presente rapporto ma disponibili in caso di necessità di ulteriori approfondimenti.

(b) Personale Tecnico-Amministrativo

Il questionario rivolto al personale tecnico amministrativo è simile a quello somministrato al personale docente. Esso rileva il giudizio sul supporto allo svolgimento delle procedure concorsuali, sulla gestione della carriera, sulle procedure di fine rapporto e delle presenze, sulla gestione della formazione e delle procedure di valutazione e del sistema incentivante. Come per il personale docente, in genere tali servizi sono supportati dal personale della amministrazione centrale ma ogni ateneo deve considerare i risultati in funzione della propria organizzazione interna.

La Tabella 5.1.9 riporta il giudizio espresso da 70 tecnici amministrativi dell'ateneo sui diversi servizi, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi.

Tabella 5.1.9 - Il questionario di customer satisfaction per i servizi relativi alla gestione del personale: giudizio espresso dal personale tecnico-amministrativo

Ateneo	Concorsi	Gestione carriera	Passaggi carriera	Gestione presenze	Fine rapporto	Formazione	Valutazione	Incentivi	Soddisfazione complessiva
BERGAMO	2,21	2,14	2,04	2,21	2,32	1,9	1,98	1,59	1,88
CA FOSCARI	2,29	2,74	2,33	3,05	2,5	1,81	1,81	1,39	1,89
CALABRIA	2,61	3	2,61	3,27	2,58	2,27	2,44	2,11	2,33
CATANIA	2,33	2,2	2,04	2,45	2,23	2,01	1,71	1,51	1,83
FOGGIA	2,64	2,5	2,47	2,81	2,47	2,06	1,65	1,4	1,9
INSUBRIA	2,47	2,51	2,27	2,66	2,69	1,63	1,6	1,21	1,61
IUAV	2,7	2,57	2,46	2,79	2,93	1,85	1,41	1,39	1,99
MILANO BICOCCA	2,22	2,5	2,04	1,95	2,49	1,69	1,56	1,3	1,68
MILANO POLI	2,55	2,47	2,46	2,51	2,61	2,22	1,93	1,71	2,09
PADOVA	2,49	2,47	2,39	2,7	2,44	2,22	1,9	1,54	2,04
PALERMO	2,6	2,78	2,64	3,06	2,8	2,55	2,47	2,15	2,52
PAVIA	2,65	2,63	2,49	2,85	2,53	2,43	1,87	1,69	2,18
SALENTO	2,48	2,56	2,34	2,64	2,51	1,9	1,86	1,55	1,97
SIENA	2,65	2,74	2,36	2,57	2,72	2,08	1,65	1,55	1,98
TORINO	2,56	2,53	2,31	2,35	2,23	2,14	1,58	1,35	1,84
TORINO POLI	2,57	2,49	2,29	2,84	2,33	2,11	1,76	1,51	2,02
TRENTO	2,86	3,02	2,68	2,87	3,15	2,66	2,16	1,92	2,45
VERONA	2,81	2,54	2,3	2,7	2,35	1,84	1,71	1,54	2,01
Totale	2,54	2,55	2,37	2,55	2,54	2,15	1,84	1,57	2,03

Le analisi di correlazione mostrano che i processi che maggiormente influenzano il livello generale di soddisfazione sono il sistema di formazione, di valutazione e di gestione del sistema incentivante, processi che nella generalità degli atenei partecipanti ricevono un giudizio inferiore alla sufficienza (e nel caso dell'ateneo dell'Insubria risultano particolarmente critici, come si evince dai dati riportati, il giudizio appare il più negativo rispetto agli atenei partecipanti); mentre il sistema di gestione delle presenze presenta una correlazione minima con il giudizio di soddisfazione generale. In tutti gli atenei partecipanti al progetto, ed in particolare in quello insubre, il giudizio espresso dal personale tecnico amministrativo è sensibilmente inferiore di quello del personale docente.

Gli atenei con il miglior posizionamento sono risultati essere l'Università di Palermo e l'Università di Trento. L'ateneo che ottiene il posizionamento peggiore in termini di soddisfazione complessiva è proprio l'ateneo Insubre e tale insoddisfazione si riflette anche nel giudizio espresso sui singoli parametri. Le uniche procedure che riscontrano un giudizio superiore alla media sono la gestione delle presenti e del Tfr (come sopra accennato poco influenti nel determinare il giudizio di soddisfazione complessiva).

Al personale tecnico-amministrativo è stato, inoltre, somministrato un questionario finalizzato a rilevare il giudizio sul clima organizzativo all'interno degli atenei.

La Tabella 5.1.10 riporta il giudizio espresso dal personale tecnico amministrativo dell'ateneo sui diversi aspetti, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi.

In generale il giudizio sul clima all'interno degli atenei riceve un giudizio pari appena alla sufficienza. Anche in questo caso il clima organizzativo presente all'interno dell'università dell'Insubria appare decisamente critico: il posizionamento dell'ateneo è, infatti, il peggiore rispetto agli atenei partecipanti sia come soddisfazione complessiva in generale sia come giudizio sui singoli fattori. Nel quadro generale appare particolarmente critico il giudizio sulla chiarezza dei processi decisionali e sulla definizione di obiettivi chiari nello svolgimento delle attività lavorative.

Tabella 5.1.10 - Il questionario sul clima organizzativo: giudizio espresso dal personale tecnico-amministrativo

Ateneo	Spazi di lavoro	Strumenti di supporto	Auto realizzazione	Autonomia	Obiettivi chiari	Obiettivi stimolanti	Benessere organizzativo	Carriera	Riconoscimento proprio ruolo	Relazioni (superiori)	Relazioni (docenti)	Comunicazione	Senso appartenenza	Riconoscimento meriti individuali	Chiarezza processi decisionali	Soddisfazione complessiva
BERGAMO	2,36	2,52	2,08	2,55	2,14	1,85	1,57	1,61	1,81	2,57	2,63	1,83	1,81	1,64	2,18	2,05
CA FOSCARI	2,04	2,37	2,05	2,62	1,99	1,88	1,37	1,26	1,51	2,7	2,69	2,16	1,71	1,48	1,64	1,81
CALABRIA	2,67	2,64	2,55	2,91	2,64	2,55	1,67	1,83	2,25	3	2,73	2,58	2,75	2,33	2,33	2,58
CATANIA	2,42	2,46	2,04	2,32	1,89	1,75	1,43	1,47	1,83	2,37	2,63	2,15	2,17	1,92	2	2,21
FOGGIA	2,43	2,47	1,91	2,32	1,85	1,74	1,37	1,51	1,63	2,68	2,43	2,03	1,99	1,63	1,88	1,92
INSUBRIA	1,71	2,21	1,97	2,8	1,73	1,7	1,14	1,32	1,6	2,36	2,52	1,75	1,59	1,5	1,81	1,72
IUAV	2,52	2,17	1,98	2,55	1,72	1,65	1,52	1,54	1,74	2,53	2,48	1,79	1,77	1,52	1,6	1,8
MILANO BICOCCA	2,54	2,93	2,09	2,7	1,95	1,87	1,38	1,42	1,56	2,75	2,59	1,93	1,71	1,58	1,66	1,86
MILANO POLI	2,45	2,74	2,21	2,75	2,15	2,02	1,62	1,56	1,78	2,84	2,83	2,2	2,17	1,89	1,97	2,15
PADOVA	2,19	2,55	2,22	2,75	2,24	2,14	1,55	1,5	1,69	2,79	2,78	2,08	1,99	1,65	1,62	2,02
PALERMO	2,68	2,81	2,52	2,92	2,58	2,26	2	2,05	2,23	3,17	3,26	2,72	2,72	2,45	2,43	2,59
PAVIA	2,43	2,78	2,27	2,73	2,12	1,99	1,61	1,6	1,66	2,95	2,77	2,19	2	1,68	1,77	2,16
SALENTO	2,33	2,72	2,22	2,57	2,09	1,91	1,55	1,53	1,95	2,79	2,69	2,25	2,16	1,77	1,89	2,09
SIENA	2,32	2,61	2,06	2,39	1,85	1,79	1,49	1,41	1,51	2,74	2,7	2,1	1,96	1,58	1,64	1,89
TORINO	2,48	2,72	2,07	2,61	2,01	1,82	1,49	1,43	1,6	2,7	2,69	2,07	1,87	1,43	1,65	1,86
TORINO POLI	2,35	2,64	2,05	2,68	1,88	1,8	1,47	1,43	1,61	2,69	2,63	2,11	2	1,62	1,87	1,98
TRENTO	2,6	3,06	2,31	2,98	2,34	2,27	1,96	1,73	1,88	2,96	2,85	2,41	2,23	1,78	1,99	2,35
VERONA	2,48	2,81	2,15	2,76	2	2,02	1,61	1,59	1,83	2,72	2,77	2,2	1,9	1,68	1,8	2,04
Media	2,35	2,64	2,16	2,69	2,08	1,97	1,56	1,52	1,71	2,76	2,73	2,12	2	1,69	1,81	2,04

(c) Direttori amministrativi, Rettori e Pro-rettori

Come accennato in precedenza sono stati resi disponibili i dati medi e non il dettaglio per singolo ateneo sui questionari rivolti agli Organi di Vertice degli atenei.

I questionari rilevano il giudizio sulla qualità del sistema di pianificazione del personale, la gestione delle relazioni sindacali, i sistemi di selezione e gestione del personale. Per i diversi aspetti considerati, l'efficacia è stata analizzata su diversi parametri. Dai risultati mostrati dal gruppo di ricerca emerge che, in generale, il giudizio espresso dai Direttori Amministrativi sia migliore di quello degli Organi Politici: in particolare appare particolarmente critico il giudizio espresso dagli Organi di vertice sulla preparazione degli incontri con le rappresentanze sindacali.

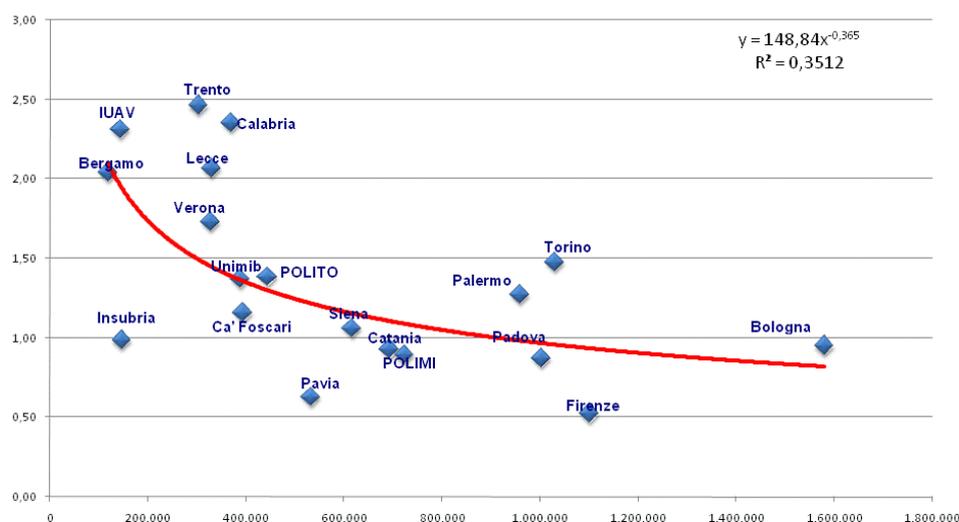
GESTIONE CONTABILE

Analisi di efficienza

Il costo unitario per la gestione contabile ammonta per l'Università dell'Insubria a circa 0,99 € per migliaia di euro gestite (somma delle entrate e delle uscite accertate) rispetto ad un valore medio pari a 1,44 €. Tale valore indica che complessivamente l'ateneo è decisamente più efficiente rispetto al campione degli atenei partecipanti. Se anche in questo caso l'analisi di regressione (Figura 5.1.3) non risulta particolarmente significativa, si può rilevare come il posizionamento dell'ateneo diventi decisamente efficiente (il più efficiente) considerando i volumi finanziari ridotti.

Anche nel caso di generale efficienza, appare utile verificare quali siano le attività più rilevanti in termini di impegno/costo di gestione richiesto e, per tali attività, confrontare il costo unitario di gestione rispetto agli altri atenei.

Figura 5.1.3 - La gestione contabile: la regressione (asse x: valore del driver, asse y: costi unitari)



In Tabella 5.1.11 si riportano, quindi, per le singole attività elementari il peso relativo, in termini di costo, rispetto al complesso delle attività mappate nel processo, i costi unitari rilevati per l'ateneo dell'Insubria, i costi minimi e massimi rilevati tra gli atenei partecipanti.

Occorre rilevare che per la gestione contabile sono molto poche le attività per cui è stato individuato un *driver* che potesse essere significativo per il confronto dei costi unitari: per molte attività quali la gestione di budget, bilancio, la contabilità analitica, la predisposizione di reportistica e la gestione dei rapporti con l'istituto cassiere non è stato rilevato alcun indicatore per il calcolo dei costi unitari.

Tabella 5.1.11 - La gestione contabile: peso % delle attività e costi unitari

	Peso % dell'attività per Insubria	Costo unitario per Insubria	MIN	MEDIA	Unità di misura
Gestione contribuzioni studentesche	6,17%	1,14	0,27	1,37	€/iscritto
Gestione altre entrate	6,17%	0,2	0,13	0,48	€/€ di entrata
Gestione altre entrate		4	1,69	13,09	€/operazione
Gestione spese e pagamenti al personale	13,40%	0,33	0,29	0,91	€/€ di uscita
Gestione spese e pagamenti al personale		3,91	3,91	14,55	€/mandato
Adempimenti fiscali	15,25%	9,92	1,42	17,01	€/operazione
Budget e bilancio di previsione	12,44%	-	-	-	-
Bilancio	14,51%	-	-	-	-
Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica	-	-	-	-	-
Gestione istituti, consorzi e strutture	7,39%	-	-	-	-
Gestione rapporti con strutture autonome	8,57%	-	-	-	-
Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	8,20%	-	-	-	-
Monitoraggio e reportistica	2,02%	-	-	-	-
Altre attività	5,88%	-	-	-	-

Dai dati di dettaglio emerge come tutte le attività elementari siano realizzate con livelli di efficienza sensibilmente superiori a quelli medi e nel caso della gestione delle spese e dei pagamenti al personale, rispetto ai mandati gestiti, l'ateneo opera con il minimo livello di costo rispetto agli atenei partecipanti.

Analisi di efficacia

Il questionario sui servizi di gestione contabile è stato rivolto, con domande diversificate per ogni tipologia di utenti a: (a) docenti, direttori di dipartimento e presidi di facoltà (b) personale tecnico amministrativo, (c) direttori amministrativi e rettori e pro-rettori. Alle prime due classi di utenti (a e b) sono state rivolte domande sui servizi offerti, alla terza (c) domande sull'efficacia del supporto decisionale.

(a) Docenti, direttori di dipartimento, presidi di facoltà

Il questionario rivolto a docenti, direttori di dipartimento e presidi di facoltà rileva il giudizio sulla qualità dei servizi di: autorizzazione e rimborso missioni, erogazione compensi e progetti consulenze; *servizi che in generale sono erogati dai singoli dipartimenti e non dalla amministrazione centrale.*

Per i diversi servizi l'efficacia è stata analizzata sui seguenti parametri: affidabilità delle informazioni, tempo di completamento delle procedure, competenza del personale, cortesia.

La Tabella 5.1.12 riporta il giudizio espresso da 184 docenti, 12 direttori di dipartimento e presidi di facoltà, sui diversi servizi e sui singoli parametri analizzati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi.

Tabella 5.1.12 - Il questionario di customer satisfaction per i servizi relativi alla gestione contabile: giudizio espresso dai docenti, direttori di dipartimento, presidi di facoltà

Ateneo	Autorizzazione e rimborso missioni				Erogazione compensi progetti e consulenze				Soddisfazione complessiva
	Affidabilità	Tempi	Competenza	Cortesia	Affidabilità	Tempi	Competenza	Cortesia	
BERGAMO	2,88	2,27	2,64	3,25	2,76	2,81	2,74	3,29	2,75
CA FOSCARI	2,89	2,44	2,53	3,11	2,21	2,21	2,02	2,82	2,6
CALABRIA	3,18	3	2,91	3,6	2,82	2,64	2,5	3,36	2,91
CATANIA	2,56	2,19	2,3	2,93	2,13	2,11	2,03	2,72	2,31
FOGGIA	2,77	2,41	2,53	3,26	2,21	2,18	2,35	2,94	2,53
INSUBRIA	2,93	2,51	2,68	3,28	2,56	2,55	2,58	3,16	2,73
IUAV	2,71	2,29	2,52	3,11	2,19	2,28	2,17	3,03	2,41
MILANO BICOCCA	2,83	2,49	2,61	3,12	2,7	2,41	2,49	3,02	2,58
MILANO POLI	2,77	2,15	2,55	3,17	2,49	2,5	2,42	3,01	2,58
PALERMO	2,98	2,82	2,88	3,09	3,19	2,72	2,72	2,95	2,84
PAVIA	3,02	2,65	2,75	3,24	2,68	2,71	2,57	3,18	2,76
SALENTO	2,7	2,19	2,52	3,05	2,14	2,02	2,12	2,8	2,26
SIENA	2,89	2,55	2,69	3,19	2,56	2,48	2,51	3,07	2,75
TORINO	3,03	2,73	2,76	3,32	2,67	2,53	2,53	3,17	2,78
TORINO POLI	2,96	2,74	2,59	3,24	2,77	2,82	2,62	3,11	2,68
TRENTO	3,28	3,04	3,08	3,5	3,12	3,07	3,07	3,48	3,13
VERONA	2,55	2,24	2,32	2,97	2,35	2	2	2,87	2,48
Totale	2,87	2,49	2,64	3,18	2,56	2,51	2,46	3,06	2,64

Per entrambi i servizi analizzati il giudizio medio espresso dai docenti degli atenei partecipanti si posiziona su un livello intermedio tra sufficiente e buono, con un posizionamento generale leggermente migliore per la procedura di autorizzazione e rimborso delle missioni. L'ateneo che in assoluto ha riscontrato il giudizio migliore, sia a livello complessivo che sui singoli fattori è l'Università di Trento. Il giudizio espresso dai docenti dell'Università dell'Insubria appare leggermente superiore alla media sia per quanto riguarda l'erogazione dei compensi su progetti e consulenze (fattore che dalle analisi di correlazione risulta particolarmente significativo nel determinare il giudizio di soddisfazione e su cui in generale il giudizio di soddisfazione è piuttosto basso), sia per le procedure di autorizzazione e rimborso missioni. Tale risultato è coerente con la dimensione limitata delle strutture dipartimentali che permette una maggiore snellezza delle procedure amministrative.

(b) Personale Tecnico-Amministrativo

Il questionario rivolto al personale tecnico-amministrativo rileva il giudizio sulla qualità dei servizi di: approvazione e rimborso missioni, assistenza fiscale. La gestione delle missioni per il personale tecnico-amministrativo è in genere affidata negli atenei in modo misto sia alla amministrazione centrale sia ai dipartimenti. Il servizio di assistenza fiscale è fornito nella generalità degli atenei, dalla amministrazione centrale ed è, di solito, competenza dell'area del

personale e non appartiene ai processi di gestione contabile. I questionari, rivolti a tutto il personale, sono stati compilati dal personale appartenente alle diverse strutture: amministrazione centrale, dipartimenti, facoltà, altre strutture autonome. L'analisi dei risultati sulla soddisfazione espressa deve tenere conto delle peculiarità evidenziate per poter esprimere una valutazione coerente con le modalità di gestione dei processi all'interno dell'ateneo.

Per i diversi servizi l'efficacia è stata analizzata sui seguenti parametri: completezza delle informazioni, tempo di completamento delle procedure, semplicità delle procedure, competenza del personale, cortesia.

La Tabella 5.1.13 riporta il giudizio espresso da 64 tecnici amministrativi, suddivisi per struttura di appartenenza (amministrazione centrale, dipartimenti, facoltà, altre strutture autonome) sui diversi servizi e sui singoli parametri analizzati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi degli atenei partecipanti.

Il giudizio medio espresso dal personale degli atenei partecipanti si posiziona su un livello intermedio tra sufficiente e buono per entrambi i servizi analizzati. L'ateneo che ha ricevuto il giudizio di soddisfazione migliore sul servizio di rimborso delle missioni è l'Università di Palermo, sul servizio di assistenza fiscale è lo IUAV.

Anche in questo caso il giudizio espresso dal personale tecnico amministrativo appare più critico rispetto a quello espresso dal personale docente portando l'ateneo ad un posizionamento, sia a livello di soddisfazione complessiva, che sui singoli aspetti analizzati, inferiore rispetto alla media tranne che per il fattore cortesia del personale giudicata positivamente dagli utenti dei servizi.

Tabella 5.1.13 - Il questionario di customer satisfaction per i servizi relativi alla gestione contabile: giudizio espresso dal personale tecnico-amministrativo

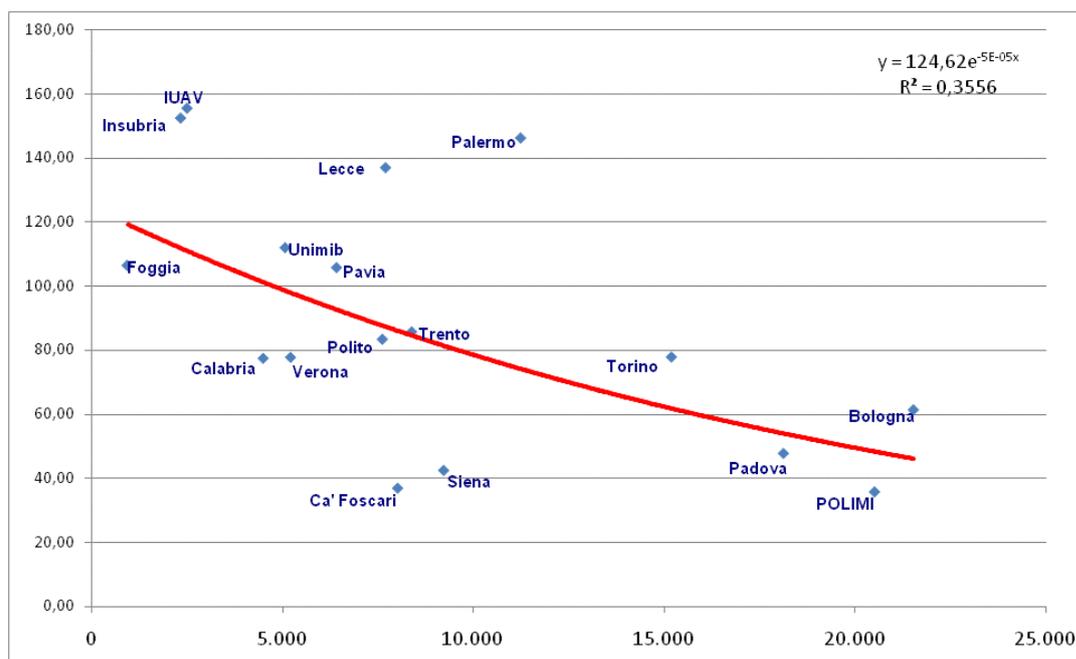
Ateneo	Approvazione e rimborso missioni					Assistenza fiscale				Soddisfazione complessiva
	Completezza	Tempo	Semplicità procedure	Competenza	Cortesia	Completezza	Tempo	Competenza	Cortesia	
BERGAMO	2,32	2,45	2,23	2,25	2,4	2,46	2,63	2,51	2,71	2,59
CA FOSCARI	2,73	2,57	2,33	2,64	3,06	2,8	3,03	2,82	3,26	2,8
CALABRIA	2,8	2,9	2,7	2,6	2,9	2,67	2,67	2,75	3,08	2,67
CATANIA	2,37	2,18	2,31	2,41	2,64	2,36	2,2	2,26	2,56	2,35
FOGGIA	2,45	2,07	2,24	2,43	2,86	2,51	2,37	2,38	2,77	2,41
INSUBRIA	2,52	2,24	2,17	2,38	2,98	2,49	2,44	2,42	2,83	2,44
IUAV	2,78	2,74	2,58	2,67	3,08	3,23	3,12	3,18	3,53	3,02
MILANO BICOCCA	2,57	2,59	2,21	2,52	2,81	2,39	2,51	2,44	2,63	2,53
MILANO POLI	2,6	2,39	2,27	2,56	2,95	2,85	2,79	2,86	3,17	2,81
PADOVA	2,6	2,42	2,41	2,56	2,8	2,61	2,62	2,8	2,61	2,56
PALERMO	3,15	3,15	2,93	3,13	3,18	2,91	2,91	2,91	3,03	3,27
PAVIA	2,59	2,25	2,44	2,6	2,94	2,47	2,51	2,55	2,84	2,64
SALENTO	2,55	2,38	2,31	2,42	2,77	2,81	2,82	2,79	3,08	2,72
SIENA	2,57	2,27	2,22	2,45	2,72	2,45	2,49	2,45	2,8	2,42
TORINO	2,95	2,61	2,5	2,82	3,12	2,89	2,81	2,8	3,05	2,8
TORINO POLI	2,48	2,56	2,3	2,31	2,55	2,62	2,55	2,53	2,81	2,53
TRENTO	2,83	2,64	2,37	2,64	2,96	2,61	2,58	2,54	2,67	2,76
VERONA	2,76	2,56	2,35	2,63	2,89	2,28	2,33	2,38	2,52	2,45
Totale	2,63	2,46	2,35	2,55	2,85	2,64	2,64	2,66	2,86	2,64

GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

Analisi di efficienza

Il costo unitario per la gestione degli approvvigionamenti ammonta per l'Università dell'Insubria a 153 € per migliaia di euro di acquisti (valore medio pari a circa 88 €). Tale valore indica che complessivamente l'ateneo è decisamente meno efficiente rispetto al campione degli atenei partecipanti. Se anche in questo caso l'analisi di regressione (Figura 5.1.4) non risulta particolarmente significativa, si può rilevare come il posizionamento dell'ateneo rimanga significativamente elevato (con valori di costo unitario tra i più elevati) pur considerando i volumi di acquisto ridotti.

Figura 5.1.4 - La gestione degli approvvigionamenti: la regressione (asse x: valore del driver, asse y: costi unitari)



Ancor più che in precedenza, appare utile verificare il costo unitario di gestione delle attività elementari e confrontarlo con quello degli altri atenei. In Tabella 5.1.14 si riportano, quindi, per le singole attività elementari il peso relativo, in termini di costo, rispetto al complesso delle attività mappate nel processo, i costi unitari rilevati per l'ateneo dell'Insubria, i costi minimi e massimi rilevati tra gli atenei partecipanti.

Tabella 5.1.14 - La gestione degli approvvigionamenti: peso % delle attività e costi unitari

	Peso % dell'attività per Insubria	Costo unitario per Insubria	MIN	MEDIA	Unità di misura
Definizione e pianificazione fabbisogni	6,87%	18,1	3,26	19,66	€/€ acquistato
Gestione patrimoniale beni mobili	2,28%	35,02	0,57	86,05	€/operazione
Gestione spese in economia	26,19%	111,23	10,06	965,58	€/€ acq.
Gestione procedure aperte	5,90%	6,16	1,9	363,87	€/€ contr
Gestione procedure ristrette	1,95%	3,46	0,24	22,52	€/gara
Gestione contratti passivi	3,28%	7,51	4,5	18,16	€/€ contr
Gestione contratti servizio	1,71%	24,99	2,25	13,74	€/€ contr
Gestione contratti utenze	4,85%	1,39	0,05	1,44	€/€ contr
Gestione assicurazioni	2,42%	230,68	3,66	206,79	€/assic.
Servizio cassa	2,42%	929,47	82,97	7.579,37	€/€ spesa
Altre attività	42,13%	-	-	-	-

Occorre evidenziare che all'Università dell'Insubria, come in tutti gli altri atenei, molte persone si trovano ad essere impiegate su attività o segmenti di attività non riconducibili in termini di processo ad un'attività tipica di approvvigionamento secondo il modello rappresentato. Per l'Insubria il 42% delle persone che si occupano di approvvigionamento sono impiegate in attività diverse da quelle monitorate dal modello (altre attività); per altri 5 atenei la percentuale di attività estranee a quelle mappate è maggiore del 40%, e per 5 atenei la

percentuale di attività estranee è comunque superiore al 20%. Si rileva, quindi, una difficoltà del modello a coprire la frammentarietà e la diversificazione delle attività di acquisto e quindi, si deduce una minore affidabilità dei risultati rilevati per il processo di approvvigionamento rispetto agli altri processi monitorati.

L'analisi di dettaglio dei costi unitari delle attività elementari offre ulteriori spunti di riflessione rispetto alla bontà del modello utilizzato e rispetto alle considerazioni puntuali per l'ateneo dell'Insubria. Considerando, infatti, il costo di gestione di tutte le attività che compongono il processo di acquisto modellizzato, rispetto al volume complessivo degli acquisti realizzati l'ateneo appare inefficiente. Analizzando, invece, i costi unitari di gestione delle singole attività, dove di volta in volta i costi sono stati rapportati a *driver* diversi (numero di gare per le attività di acquisto tramite gara, numero di contratti per la loro gestione, numero di operazioni patrimoniali rispetto alla gestione immobiliare, etc..), i costi unitari appaiono in generale inferiori a quelli unitari medi. Questo dato può far riflettere sul fatto che rispetto al numero di "procedure amministrative" evase i costi di gestione non sono elevati, ma che rispetto ai volumi di acquisto gestiti, ove possibile, si dovrebbero individuare *modalità di aggregazione degli acquisti* al fine di ridurre le procedure amministrative dirette all'espletamento degli acquisti stessi.

Analisi di efficacia

Il questionario sui servizi di approvvigionamento ha coinvolto i seguenti utenti: (a) docenti, direttori di dipartimento e presidi di facoltà (b) personale tecnico-amministrativo. La struttura del questionario è analoga per le diverse classi di utenti ed i dati riportati mostrano i dati aggregati⁷.

La rilevazione si è focalizzata sui seguenti aspetti: tempi di approvvigionamento (con riferimento ad alcune categorie più significative di beni), conformità dei beni, caratteristiche del personale interno, livello del servizio.

Le analisi di correlazione mostrano che il fattore che in assoluto influenza il livello generale di soddisfazione è quello relativo ai tempi di approvvigionamento: su tale parametro il giudizio medio si assesta intorno ad un valore intermedio tra sufficiente e buono, mentre il giudizio più basso si rileva sul livello dei servizi generali (pulizia e riscaldamento) che però hanno una correlazione molto bassa con il giudizio di soddisfazione generale.

La Tabella 5.1.15 riporta il giudizio espresso da 182 docenti e 11 direttori di dipartimento e presidi di facoltà, e 70 tecnici amministrativi sui singoli parametri analizzati, ponendoli a confronto con i valori medi, massimi e minimi espressi dagli altri atenei.

⁷ I dati elementari forniti ai singoli atenei permettono di effettuare analisi molto analitiche sulle singole classi di utenti.

Tabella 5.1.15 - Il questionario di customer satisfaction per approvvigionamento e logistica: giudizio espresso dal personale docente e tecnico amministrativo

Ateneo	Tempi		Conformità		Personale		Livello dei Servizi				Soddisfazione complessiva
	Apparecchi elettronici	Beni di consumo	Apparecchi elettronici	Beni di consumo	Competenza	Cortesia	Pulizia	Vigilanza	Servizi di rete	Riscaldamento	
BERGAMO	2,43	2,44	2,71	2,58	2,67	3,05	2,89	3,16	2,71	2,25	2,58
CA FOSCARI	2,3	2,53	2,64	2,72	2,58	2,95	2,35	2,52	2,84	2,19	2,43
CALABRIA	3	2,74	2,89	2,85	2,62	3,09	2,19	2,63	2,61	2,43	2,46
CATANIA	2,37	2,4	2,61	2,61	2,31	2,8	2,16	1,98	2,51	2,23	2,3
FOGGIA	2,18	2,46	2,7	2,76	2,66	3,02	2,06	2,33	2,31	2,46	2,41
INSUBRIA	2,35	2,6	2,7	2,76	2,54	3,05	2,14	2,44	2,51	2,06	2,37
IUAV	1,91	2,34	2,18	2,43	2,47	2,89	2,34	2,88	2,45	2,36	2,32
MILANO BICOCCA	2,65	2,68	2,84	2,83	2,71	2,84	2,12	2,66	3,01	1,85	2,47
MILANO POLI	2,6	2,6	2,74	2,74	2,65	2,85	2,13	2,65	2,74	2,1	2,48
PADOVA	2,5	2,55	2,69	2,68	2,8	2,86	2,02	2,36	2,8	2,42	2,5
PALERMO	2,72	2,73	2,74	2,74	2,88	3,1	2,44	2,29	2,76	2,66	2,67
PAVIA	2,69	2,73	2,9	2,86	2,65	2,99	2,17	2,18	2,45	2,35	2,54
SALENTO	2,29	2,37	2,7	2,66	2,52	2,92	1,93	2,26	2,69	1,8	2,23
SIENA	2,64	2,65	2,74	2,72	2,6	2,84	1,79	2,44	2,65	2,19	2,45
TORINO	2,63	2,71	2,94	2,85	2,7	2,95	2,09	2,33	2,59	2,2	2,48
TORINOPOLI	2,55	2,64	2,87	2,83	2,58	2,84	2,3	2,51	2,91	2,53	2,56
TRENTO	2,85	2,88	3,06	3,1	3,01	3,25	2,29	2,98	2,92	2,46	2,77
VERONA	2,54	2,73	2,85	2,82	2,62	2,88	2,33	2,56	2,72	2,46	2,56
Totale	2,51	2,6	2,75	2,75	2,65	2,94	2,19	2,51	2,69	2,27	2,49

In generale il giudizio degli utenti dell'Insubria si attesta su valori prossimi a quelli medi con una certa variabilità sui singoli indicatori. Una minor soddisfazione generale si denota sul livello dei servizi generali (pulizia, vigilanza, servizi di rete, riscaldamento).

CONCLUSIONI

Pur con le cautele evidenziate in apertura del capitolo, si ritiene che l'ateneo abbia a disposizione, grazie alla partecipazione a questo progetto, una serie di elementi importanti al fine di guidare le proprie strategie ed azioni organizzative sul fronte gestionale ed amministrativo. Le analisi sopra riportate mostrano delle aree di maggiore efficienza ed altre di maggiore inefficienza che dovrebbero indurre gli organi di gestione ad opportune riflessioni. Di sicura criticità appare il clima organizzativo presente all'interno del personale tecnico-amministrativo che dovrebbe far riflettere sull'opportunità di investire maggiormente in iniziative di formazione ed azioni finalizzate a favorire un maggiore coinvolgimento e consapevolezza del personale nelle strategie di gestione dell'ateneo.

5.2 IL BILANCIO SOCIALE DELL'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA

In occasione della celebrazione del decennale dalla sua costituzione, l'Ateneo ha deciso di avviare alcune iniziative volte a proporre una riflessione sull'impatto prodotto dalla sua presenza nei territori di insediamento. Tra queste, l'avvio del progetto di rendicontazione sociale ha rappresentato l'elemento più significativo della volontà dell'ateneo di porsi in relazione con l'insieme dei suoi *Stakeholder* al fine di alimentare un percorso di affermazione e radicamento dell'ateneo.

Il progetto, formalmente avviato a maggio 2008, è stato presentato ufficialmente nella giornata di celebrazione del decennale, il 14 luglio e ha portato, in tempi complessivamente rapidi, alla approvazione da parte degli Organi di Governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) del primo bilancio sociale a dicembre 2008.

L'Università dell'Insubria è il primo ateneo in Lombardia e il sesto in Italia a pubblicare il bilancio sociale.

Si è scelto di utilizzare un modello di redazione "partecipato" del documento costituendo un comitato scientifico (composto da Rettore, Rettore Vicario, Prorettori, Presidi e Delegati del rettore) con funzioni di validazione della struttura e di supervisione complessiva del documento e un comitato di redazione, composto da alcuni docenti e unità di personale tecnico-amministrativo, incaricato dell'elaborazione dei dati e della materiale stesura delle singole parti del documento. Un comitato di redazione ristretto, con la supervisione tecnico-scientifica del CreaRes (Centro di Ricerca su Etica e Responsabilità Sociale di impresa) ha svolto il compito di rendere omogeneo il documento e perseguire gli obiettivi di conformità rispetto agli standard di rendicontazione sociale.

L'impostazione metodologica del bilancio sociale è stata orientata da subito all'adozione di una struttura e contenuti conformi a standard nazionali e internazionali. Ciò consente di soddisfare due ordini di obiettivi rilevanti ai fini dell'efficacia della rendicontazione:

- la possibilità di tendere alla completezza dell'informativa (con un percorso che consente un *upgrading* nel tempo delle informazioni contenute nel bilancio sociale);
- l'obiettivo della confrontabilità dell'informativa nel tempo per la stessa università e con esperienze di rendicontazione sociale di altri enti.

Sono state considerate le prescrizioni dei seguenti modelli, pur tenendo conto che la specificità di un'università impone varianti rispetto al modello e rende alcuni indicatori del tutto inapplicabili: GRI3, modello proposto dalla *Global Reporting Initiative* che è lo standard più importante a livello internazionale, GBS modello redatto dal *Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale*, compreso il documento specificamente dedicato al bilancio sociale per le università, pubblicato a luglio 2008, gli standard proposti dalla pubblica amministrazione anche attraverso specifici interventi normativi. Ai tre standard citati, che hanno costituito il cuore dell'impianto metodologico prescelto sono stati affiancati gli indicatori previsti dal modello scaturito dal Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility - Social Commitment) avviato nel 2002 dall'allora Ministero del Welfare. Il bilancio

sociale dell'Ateneo è corredato, nella parte finale, di una sezione metodologica che affianca, per i singoli indicatori prescritti dagli standard considerati, la verifica della aderenza del bilancio sociale dell'Ateneo.

Le principali scelte metodologiche effettuate per la redazione del bilancio sociale dell'Università dell'Insubria, hanno riguardato:

- la valutazione dei dati disponibili nel nostro sistema informativo e la raccolta dei materiali e delle informazioni necessari alla stesura della prima edizione del bilancio sociale;
- la scelta del perimetro di rendicontazione, che si è voluto estendere da subito all'intero ateneo;
- la definizione degli Stakeholder interni immediatamente coinvolti nel processo di rendicontazione sulla base di specifici ruoli e competenze all'interno dell'ateneo;
- la definizione degli Stakeholder esterni, in particolare Ministri e tecnici a cui abbiamo voluto chiedere una valutazione del nostro percorso e ai quali abbiamo inviato il bilancio sociale in via preliminare alla stampa per ottenere una loro puntuale valutazione;
- lo sforzo di procedere a una rendicontazione sulla base della griglia attività/stakeholder che costituisce l'elemento di maggiore difficoltà soprattutto in una prima edizione.

La scelta delle modalità di pubblicazione del bilancio sociale riflette l'intendimento di raggiungere i migliori risultati in termini di diffusione e di porre le condizioni per l'avvio di un processo volto al miglioramento nel tempo del dialogo con gli *Stakeholder*. Alla stampa cartacea del bilancio è stata affiancata la pubblicazione sul sito web dell'ateneo, dove sono disponibili anche materiali aggiuntivi. È stata individuata una persona di riferimento, a cui tutti i lettori interessati possono rivolgersi per chiedere informazioni o chiarimenti. Inoltre, sempre nell'ottica di creare le premesse per un percorso di eccellenza nella rendicontazione sociale dell'ateneo, è stato scelto di dedicare la parte finale del bilancio sociale agli obiettivi di miglioramento che l'ateneo intende consapevolmente perseguire, dal punto di vista sia metodologico sia operativo.

Tanto nella versione stampata quanto in quella *on line* è disponibile un questionario di valutazione, rivolto agli *Stakeholder* e finalizzato a raccogliere pareri sul lavoro svolto.

La struttura del documento riflette le prescrizioni dei modelli. Il bilancio si apre con l'esplicitazione della missione dell'Università dell'Insubria, così come indicata nel suo Statuto e come emerge dal percorso che ha portato alla sua costituzione, e con l'illustrazione della struttura di governo che l'ateneo si è dato. Successivamente è dedicato spazio all'esame delle risorse a disposizione dell'ateneo, distinte in risorse umane, finanziarie e materiali. Infine vengono presentati i principali risultati raggiunti nel primo decennio di attività sotto il profilo della didattica e della ricerca, che costituiscono gli ambiti fondanti in cui si esplicita l'attività di un ateneo. Gli obiettivi di miglioramento chiudono il bilancio sociale.

Si è scelto di riportare una quantità relativamente limitata di dati e tabelle e di affiancarli con un commento e la presentazione di elementi descrittivi e qualitativi in modo da consentire anche a persone non tecniche di cogliere il significato essenziale dell'operare dell'università.