

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA



**RELAZIONE  
DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE  
DI ATENEIO**

ANNO 2004

La presente relazione è stata redatta nel mese di maggio 2006 dal Nucleo di Valutazione (NuV) di Ateneo, composto da:

- Prof.ssa Anna Maria Arcari (Coordinatore), Straordinario di Ragioneria Avanzata presso l'Università dell'Insubria - Facoltà di Economia sede di Varese;
- Prof. Roberto Accolla,
- Prof. Pietro Alessandrini,
- Dr.ssa Paola Carlucci,
- Prof. Alberto Parola,
- Prof.ssa Daniela Parolaro,
- Prof. Alberto Passi,
- Prof. Mauro Renna,
- Prof. Guido Tosi.

La raccolta, l'analisi statistica dei dati e delle informazioni e la stesura del rapporto è stata curata dalla Dr.ssa Gabriella Margaria, dell'Ufficio di Programmazione, Sviluppo e Rilevazioni Statistiche, con la collaborazione della Sig.a Elena Beretta, della Dr.ssa Sabrina Cimadoro e della Dr.ssa Francesca Colombo. Inoltre, per la redazione della presente relazione, il NuV e l'Ufficio Programmazione, si sono potuti avvalere del prezioso contributo delle strutture amministrative, tecniche e scientifiche dell'Ateneo.

In funzione delle modalità di registrazione delle specifiche tipologie di dato, le informazioni contenute nella presente relazione si riferiscono all'a.a. 2003/2004, all'a.a. 2004/05 e all'anno solare 2004. Sono inoltre riportati alcuni dati relativi alle immatricolazioni per l'a.a. 2005/06 aggiornati al 31 gennaio 2006.

*Nucleo di Valutazione  
Università dell'Insubria  
Via Ravasi, 2  
21100 Varese  
Tel. 0332-219101/02/03  
Fax. 0332-219609  
E-mail: [nucleo.valutazione@uninsubria.it](mailto:nucleo.valutazione@uninsubria.it)*

# INDICE

<b>1. QUADRO DI RIFERIMENTO</b>	1
<b>2. IL CONTO CONSUNTIVO 2004</b>	9
2.1 PREMESSA	9
2.2 IL CONTO CONSUNTIVO	12
2.3 LE ENTRATE E LE USCITE A CONSUNTIVO	19
2.4 LA COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE	21
2.5 LA COMPOSIZIONE DELLE USCITE	27
2.6 ANALISI DELL'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	33
2.7 ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI	36
2.8 ANALISI DEL PATRIMONIO	39
2.9 CONCLUSIONI E PROSPETTIVE	41
<b>3. LA DIDATTICA</b>	43
3.1 OFFERTA E DOMANDA FORMATIVA	43
3.2 LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEGLI STUDENTI POST-RIFORMA	56
3.3 I REQUISITI RICHIESTI PER I CORSI DI LAUREA	60
3.4 I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA	61
3.5 DIRITTO ALLO STUDIO	63
3.6 VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA DA PARTE DEGLI STUDENTI	65
3.7 ORGANIZZAZIONE DELLE FACOLTÀ	68
3.8 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	69
<b>4. LA RICERCA</b>	71
4.1 PREMESSA	71
4.2 ESITI DEL VTR 2001-2003	71
4.3 ANAGRAFE DELLE PUBBLICAZIONI (CATALOGO DI ATENEO)	75
4.4 CAPACITÀ DI ATTRARRE/IMPEGNARE/ACCEDERE A RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI, FINALIZZATE ALL'ATTIVITÀ DI RICERCA	77
4.5 PRINCIPALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	83
<b>5. L'ORGANIZZAZIONE E IL PERSONALE</b>	89
5.1 PREMESSA	89
5.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BASE	89
5.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	92
5.4 IL PERSONALE DOCENTE	97
5.5 ANALISI DI TREND E CONFRONTI NAZIONALI	102
<b>6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b>	105
<b>7. APPENDICE</b>	111
7.1 PREMESSA	111
7.2 PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ATENEO	113
7.3 PROGETTO QUATAM - QUALITÀ DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE	126
7.4 PROGETTO CIA – SISTEMA INTEGRATO PER LA GESTIONE FINANZIARIA E CONTABILE DELL'ATENEO	129

# 1. QUADRO DI RIFERIMENTO

L'Università degli Studi dell'Insubria acquisisce la sua autonomia nel 1998.

Per articolazione e numerosità dei corsi di laurea, degli studenti, dei docenti e dei ricercatori che ad essa afferiscono, è da considerarsi una istituzione di piccole dimensioni. L'attuale struttura potrebbe rappresentare una fase transitoria di un processo di sviluppo che porterà l'Ateneo ad avere in futuro dimensioni più grandi, oppure un punto di arrivo, se la strategia poggerà su scelte di mantenimento o consolidamento dimensionale.

Ragionare in termini di fasi del ciclo di vita può aiutare, chi ha il difficile compito di valutare le sue performance, ad individuare con maggior lucidità quelle criticità che è importante sottoporre all'attenzione degli Organi di governo affinché essi convalidino o riorientino le politiche di Ateneo e di sue unità elementari (Facoltà, Dipartimenti, servizi centrali, ecc...) con lo scopo di perseguire l'eccellenza nei processi didattici, di ricerca ed organizzativi.

In letteratura sono disponibili interessanti modelli di analisi evolutiva delle organizzazioni applicabili senza particolari forzature anche alle università. Sebbene ogni modello faccia riferimento a stadi di crescita variamente denominati, è facile individuare un percorso che passa attraverso le fasi dello start up, della crescita iniziale, di una crescita successiva, fino al raggiungimento della stabilità, il che non esclude il passaggio da fasi di crisi seguite da interventi di risanamento, oppure da un declino che porta alla cessazione dell'organizzazione in questione.

L'Università dell'Insubria ha ampiamente superato lo stadio di start up, nel corso del quale la strategia di "nicchia" perseguita l'ha portata a proporre un'offerta formativa e dei prodotti di ricerca molto focalizzati, assicurandosi il passaggio allo stadio successivo in ragione del positivo riscontro avuto sul territorio di riferimento.

Per alcuni versi, l'Ateneo in questione, ha superato anche lo stadio della crescita iniziale che si caratterizza, di norma, per una rapida espansione dell'istituzione appena nata in un contesto di forte incertezza. In questo stadio sono vitali l'attento monitoraggio del mercato e la modificazione della strategia iniziale che, da un orientamento prevalente "al prodotto" si deve spostare progressivamente al "mercato". I problemi tipici di questa fase sono l'ampliamento dell'offerta, il miglioramento della qualità del servizio *core* e dei *peripherals*, la progressiva copertura della domanda e la formalizzazione di una struttura organizzativa che poggia su chiare deleghe di responsabilità organizzative ed economiche.



Forse la strategia dell'Insubria si è modificata in questa direzione, più certamente, sul fronte organizzativo, ancora molto deve essere fatto per giungere ad avere una struttura e dei meccanismi di gestione capaci di sostenere un'istituzione che ha visto aumentare notevolmente, nel corso di pochi anni, il suo grado di complessità strategica e gestionale.

Lo stadio della crescita successiva vede generalmente un rallentamento nello sviluppo a causa della presenza di concorrenti e della riduzione del gap esistente tra il mercato potenziale e il mercato effettivo. Le problematiche fondamentali che gli Organi di governo devono affrontare in questa fase riguardano molti aspetti connessi alla scelta dimensionale. Occorre decidere se ampliare o consolidare le dimensioni raggiunte in stretta relazione con le esigenze di miglioramento o di stabilizzazione delle condizioni di economicità della gestione. Qualora il management decida di espandere la propria attività dovrà innanzitutto mantenere solido il proprio *core business* e ricercare opportunità di crescita presenti nel mercato globale. Viceversa, il management che opti per il mantenimento delle dimensioni raggiunte, concentrerà le proprie energie sulla razionalizzazione dell'esistente e sullo sfruttamento delle potenzialità limitatamente alla sua nicchia di mercato.

Sia in un caso, sia nell'altro, fondamentali in questa fase risultano essere gli sforzi organizzativi tesi all'introduzione e allo sviluppo di adeguati strumenti di gestione per migliorare le capacità di governo degli organi preposti. Se le basi della crescita non sono preventivamente ben delineate, i problemi pregressi e mai affrontati, inevitabilmente riemergeranno, e difficile sarà il passaggio al successivo stadio di stabilità, quello in cui l'azienda raggiunge condizioni di mercato e di economicità interna considerate ottimali. Le problematiche più ricorrenti che il management si trova a dover affrontare, in quest'ultimo stadio, sono connesse alla difficoltà di trovare un giusto equilibrio tra l'esigenza di mantenere alta la qualità dell'offerta e la necessità di contenere i costi, che sollecita a promuovere cambiamenti interni volti ad eliminare le cause di particolari inefficienze, non diagnosticate per tempo, o non rimosse nelle precedenti fasi di crescita.

In estrema sintesi, la tesi sottostante i modelli del ciclo di vita delle imprese poggia sul rilievo che, nei diversi stadi di sviluppo, chi governa l'impresa deve essere attrezzato per affrontare e risolvere problemi gestionali differenti. In particolare, la crescita porta alla luce la necessità di delegare responsabilità organizzative ed economiche ad organi con competenze specifiche, che necessitano a loro volta di informazioni adeguate per poter svolgere al meglio i loro compiti. A ciò si aggiungono esigenze di monitoraggio costante delle condizioni di equilibrio economico e finanziario a garanzia della continuità duratura dell'impresa.

Alla luce di questa premessa risulta critico, per l'Università dell'Insubria, stante il suo

posizionamento all'interno di un ideale ciclo di vita, investire nell'adeguamento della propria struttura organizzativa e dei sistemi operativi, in particolare di quelli che possono mettere in condizione gli Organi di governo di svolgere i propri compiti istituzionali con un elevato senso di accountability<sup>1</sup>.

Pertanto, i suggerimenti che il NuV si sente di voler portare all'attenzione dei suoi interlocutori, sono di due tipi:

- a) riprendere alcuni rilievi fatti dal precedente NuV che si ritiene non possano più essere ignorati in quanto fattori che impediscono all'Ateneo di svilupparsi in modo armonico;
- b) segnalare alcune criticità attuali diagnosticate dal NuV da ricondursi a specifici punti di debolezza e di forza dei processi didattici, di ricerca ed organizzativi, da rimuovere o sui quali far leva, per migliorare le performance future dell'Università in questione.

Quanto al primo punto, i rilievi fatti dal NuV precedentemente in carica ed evidenziati nella relazione di accompagnamento al conto consuntivo 2003, già sottolineavano la necessità di:

- 1) modificare la struttura del bilancio preventivo al fine di rendere più efficace la comunicazione economica;
- 2) modificare il piano dei conti di contabilità finanziaria ed integrarlo al fine di rendere maggiormente visibile l'importo relativo alle entrate;
- 3) apportare modifiche al bilancio dell'Ateneo, attualmente non di agevole lettura, evidenziando direttamente le spese per la ricerca scientifica e quelle di funzionamento;
- 4) formulare una adeguata politica di programmazione del personale basata su continue analisi di compatibilità tra fabbisogni, professionalità disponibili e vincoli imposti dalle disponibilità di bilancio anche al fine di contenerne la spesa;
- 5) mettere a punto un efficace sistema di gestione dei processi di approvvigionamento, al fine di responsabilizzare i soggetti coinvolti sulle esigenze di contenimento della spesa;
- 6) attivare al più presto la funzione di programmazione e controllo economico della

---

<sup>1</sup> Il problema di diffondere una cultura di Accountability è presente in quelle organizzazioni dove si concretizzano rapporti che legano più soggetti, uno dei quali ha nei confronti dell'altro un dovere di rendere conto di quello che ha fatto. Essi sono caratteristici del settore della pubblica amministrazione dove l'ente pubblico è legato da relazioni al cittadino al quale dovrebbe rendere conto del modo in cui ha gestito le risorse pubbliche... "Accountability is a relationship based on the obligation to demonstrate and take responsibility for performance in light of agreed expectations"...definizione formulata dall'Office of Auditor General of Canada e contenuta nel documento del 1998 "Modernizing Accountability Practices in the Public Sector".

gestione, in quanto considerata strategica ai fini dello sviluppo dell'Ateneo oltre che l'attuazione di quanto stabilito al riguardo dal nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità;

- 7) valutare l'opportunità di continuare ad adottare una politica di utilizzo delle risorse tesa a produrre ogni anno un avanzo di amministrazione particolarmente elevato.

Allo stadio attuale ci pare di poter rilevare che la maggior parte di questi problemi sono ancora presenti con effetti amplificati dal fatto che nel tempo sono andati aggiungendosi altri elementi di criticità. Questi ultimi saranno adeguatamente evidenziati nelle "Considerazioni conclusive" poste in chiusura della presente relazione e analiticamente descritti nei vari capitoli destinati alla didattica, ricerca e organizzazione.

Il taglio di questa relazione di accompagnamento è prevalentemente gestionale, in ragione di una serie di motivi che vogliamo chiarire fin da subito per sgomberare il campo da pericolosi fraintendimenti. Esso si giustifica, innanzitutto, in relazione al fatto che, a partire dalla fine degli anni '80 il sistema universitario del nostro Paese è divenuto protagonista di un processo di cambiamento senza precedenti. Il legislatore, infatti, in questi ultimi anni ha introdotto, lentamente ma incessantemente, in un contesto con forti tradizioni di immobilismo, elementi di novità che stanno costringendo gli Organi di governo degli Atenei italiani a mettere in discussione sistemi e processi di gestione consolidati da tempo.

Gli interventi legislativi si sono mossi in tre direzioni:

- a) assegnando una sempre maggior autonomia locale;
- b) diffondendo una cultura della valutazione;
- c) introducendo logiche di programmazione e controllo potenzialmente funzionali non solo alla pianificazione degli interventi pubblici, ma anche alla gestione dei singoli Atenei.

In particolare, per quanto concerne la Programmazione delle Università, la definizione delle linee generali di indirizzo per il triennio 2007-2009 contenute nell'art. 1 - ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005 n.7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43, introduce interessanti novità rispetto alla precedente normativa. La nuova normativa sulla programmazione prevede, per ciascun triennio:

- la definizione da parte del Ministero, sentiti CRUI, CUN e CNVSU di "linee generali d'indirizzo" per il sistema;
- l'adozione da parte delle università, entro il 30 giugno di ogni anno (2006 in prima attuazione), di programmi triennali (che tengano altresì conto di risorse acquisibili autonomamente), coerenti con le predette linee generali d'indirizzo;

- la valutazione e il periodico monitoraggio dei risultati delle attività svolte in attuazione dei programmi stessi, anche ai fini della ripartizione del FFO, sulla base di “parametri e criteri” individuati dal Ministero, sentita la CRUI avvalendosi del CNVSU;
- la presentazione, da parte del Ministero, di relazioni periodiche al Parlamento relativamente al punto precedente.

In sintesi, il Ministero intende operare, nel rispetto dell'autonomia delle Università, con l'adozione di linee generali d'indirizzo (obiettivi-azioni), che richiedono da parte di ciascuna università l'elaborazione di programmi, la cui attuazione, in termini di risultati, sarà valutata ai fini dell'allocazione delle risorse, sulla base di criteri e parametri (indicatori) già comunicati alle strutture con successivo provvedimento (documento del 16 marzo 2006 relativo ai “Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università” - ex L.43/2005-) che va ad integrare il Modello per il calcolo del FFO.

A tal fine, per quanto riguarda le Università, si impone che:

1. adottino una modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*);
2. utilizzino, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna che deve considerare anche i pareri degli studenti e delle parti esterne interessate.

Oltre a fornire interessanti dettagli circa le procedure di programmazione che le Università potrebbero adottare, la nota di cui sopra sottolinea che, in ogni caso, ciascun Ateneo, quale condizione necessaria per la definizione del proprio programma, in coerenza con le linee generali d'indirizzo e, per esigenze operative, in conformità a schemi e procedure predefinite dal Ministero, debba provvedere a:

- a. organizzare i propri bilanci su base almeno triennale;
- b. indicare i criteri per la valutazione della “stabilità” delle previsioni di “entrate ed uscite”;
- c. prevedere un'omogenea trattazione e presentazione dei dati relativi alla contribuzione studentesca;
- d. stabilire che i costi del personale (di ruolo e non) debbano essere anche rapportati con le entrate complessive destinabili e non possano superare una determinata percentuale;
- e. operare verifiche costanti e prospettiche relative ai rapporti tra spesa di personale a tempo indeterminato e FFO e tra spese complessive destinate alle risorse umane ed entrate totali (o una media del triennio precedente);
- f. organizzare attività di *reporting* che consentano di evidenziare la composizione

---

dell'insieme delle entrate e delle uscite, in modo da evidenziare anche la caratterizzazione dell'istituzione;

- g. operare analisi sulla composizione delle uscite per verificare la loro coerenza con le opzioni programmatiche effettuate;
- h. rivedere, ove necessario e come propria scelta autonoma, il quadro complessivo della propria *governance* al fine di rendere più efficace e più efficiente l'assetto decisionale e organizzativo dell'Ateneo.

Ma, leggi e regolamenti, non sono sufficienti per introdurre modificazioni sostanziali nel modo di gestire la risorsa pubblica. Il semplice rispetto della normativa non garantisce, da solo, il miglioramento dei risultati, né di singolo Ateneo, né tanto meno di sistema nella sua globalità. Le innovazioni che il legislatore ha introdotto nel quadro normativo riservato alle università, rappresentano lo stimolo iniziale per avviare processi di razionalizzazione della gestione e di sviluppo di nuove iniziative, ma non possono essere l'esclusivo veicolo di cambiamento.

La legislazione, inoltre, contribuisce a diffondere una cultura di valutazione e di controllo di tipo burocratico, fondata su procedure gerarchizzate dove, da una parte c'è il controllore e, dall'altra, il controllato. Pur considerando insopprimibile l'esigenza del centro, cioè del Ministero, di disporre di informazioni attendibili e dettagliate sulla periferia, cioè sui singoli Atenei, al fine di migliorare le performance del sistema universitario, è a livello di singola istituzione che occorre intervenire promuovendo la diffusione di una cultura di governo economico e l'introduzione di appropriati strumenti di gestione. Infatti, è solo attraverso un radicale cambiamento culturale ed una profonda rivisitazione dei meccanismi di funzionamento interni ai singoli Atenei che è possibile creare le condizioni concrete per un miglioramento effettivo dei processi di gestione alla base della didattica e della ricerca che qualificano il sistema universitario.

Ancora, l'attuazione delle procedure di valutazione interne all'università e verso il Comitato Nazionale ha portato a regolamentare, da parte del legislatore, anche i processi di programmazione delle attività e di verifica dei risultati. Si tratta di processi aventi una prevalente valenza esterna e formale ma potenzialmente in grado di fornire un supporto gestionale e strategico di tutto rispetto. Ed è in questa direzione che il NuV attualmente in carica intende muoversi.

Si è molto parlato in questi ultimi anni del processo di aziendalizzazione che ha investito il comparto pubblico, tra cui quello universitario. Le ragioni di tale orientamento possono non essere condivise ma il dato di fatto è che nel nostro sistema universitario operano, oltre ad Università statali, Atenei privati di norma gestiti come e vere e proprie aziende, dalla cui esperienza è possibile trarre spunti interessanti circa le specificità che i sistemi di gestione



dovrebbero assumere per essere efficaci strumenti in queste particolari organizzazioni. E, in una prospettiva ancora più ampia, stimoli interessanti potrebbero essere raccolti osservando la realtà delle imprese di servizi, in particolare di quelle che erogano servizi ad elevato contenuto professionale. In queste aziende il valore percepito dal cliente assume una rilevanza tale da suggerire di dedicare grande attenzione alle relazioni che sussistono tra le decisioni di gestione prese dal management e l'impatto sull'utilità percepita del servizio reso. Ne consegue che i sistemi di governo di queste particolari imprese dovrebbero essere orientati alla massimizzazione del valore percepito dal mercato. E tale prospettiva è rilevante sia per le aziende private, sia per quelle pubbliche.

Il valore è il tema fondamentale di tutte le discipline economiche. La rilevanza strategica del valore nell'economia dell'impresa, peraltro, è al centro di un importante dibattito nel mondo accademico e politico. Esso si è incentrato sulla relazione tra il valore e il finalismo d'impresa. Si contrappongono i sostenitori dello *Stakeholders Capitalism* a coloro che sostengono lo *Shareholders Capitalism*. L'analisi delle differenti posizioni conferma che la creazione del valore è un obiettivo univoco e socialmente condiviso, mentre restano distanti le visioni riguardo gli orizzonti temporali e le logiche di distribuzione del valore generato: da un lato si predilige la visione di lungo periodo con prevalenza degli obiettivi generali e condivisi dai diversi portatori di interessi (*Stakeholders*); dall'altro l'enfasi viene posta sui risultati di breve periodo, con una marcata sensibilità al ritorno economico degli azionisti dell'impresa (*Shareholders*).

E' evidente che la concezione di "valore economico" per l'azienda "università" ha significato solo ed unicamente nella prima prospettiva dove, studenti (utenti diretti del servizio), collettività dei lavoratori (personale docente e tecnico-amministrativo), comunità scientifica (professori e ricercatori in quanto fornitori di professionalità legate alla didattica e alla ricerca), comunità economica (rappresentanti del sistema delle imprese, quali utilizzatori privilegiati del *know how* prodotto dalla ricerca e trasferito negli studenti che diverranno operatori economici), e Stato (principale finanziatore) formano la categoria degli *Stakeholders* direttamente interessati ad una crescita del valore economico dell'impresa "università" intesa come investimento socialmente utile.

Anche quest'ultimo rilievo porta a considerare prioritario lo sforzo di introdurre efficaci sistemi di gestione in questo Ateneo per mettere in condizione gli Organi di governo di affrontare con consapevolezza anche economica le delicate decisioni che sono chiamati a prendere per assicurare un futuro all'Università dell'Insubria.

## 2. IL CONTO CONSUNTIVO 2004

### 2.1 PREMESSA

Da alcuni anni all'interno degli Atenei italiani si assiste ad un rinnovato "fervore" verso i temi della valutazione e del controllo, della programmazione e della pianificazione, più in generale della necessità di diffondere *accountability* tra coloro che hanno la responsabilità di gestire la risorsa pubblica. Da questa prospettiva discende l'urgenza di adottare, anche all'interno delle Università, adeguati strumenti a garanzia della chiarezza, trasparenza e completezza delle informazioni necessarie agli Organi di governo per assumere decisioni secondo criteri di economicità e per soddisfare le attese di tutti gli *stakeholders*. Questa esigenza è amplificata, nell'esercizio quotidiano dell'autonomia gestionale a livello di singolo Ateneo, dalla costante richiesta da parte del governo centrale di promuovere efficaci interventi di razionalizzazione della spesa pubblica in presenza di pesanti limiti e vincoli imposti dalle leggi finanziarie.

Il consenso verso la necessità di un nuovo sistema e di nuovi strumenti di *management* appare ormai unanime in tutto il panorama nazionale ma, solo in taluni Atenei e in virtù di una reale e radicata persuasione degli Organi di vertice e di tutta la struttura amministrativa, tale sensibilità si è tradotta nel ricorso concreto ad efficaci strumenti contabili e gestionali. L'introduzione di questa innovazione è ovviamente avvenuta non senza difficoltà, e comunque in presenza di una forte determinazione dei vertici gestionali e di una adeguata preparazione del personale tecnico-amministrativo di supporto.

Il bilancio costituisce uno dei più importanti strumenti informativi e, in taluni casi - come presso l'Università dell'Insubria - il "bilancio finanziario" (di previsione e consuntivo), rappresenta ancora l'*unico e il solo* strumento di comunicazione economica verso i soggetti terzi e all'interno dell'Ateneo stesso. Più analiticamente il "bilancio di previsione" ha lo scopo di sintetizzare, in modo chiaro e trasparente, le politiche decisionali ed allocative adottate dagli Organi di governo in ordine agli aspetti economico-finanziari. Il "bilancio consuntivo", invece, ha la funzione di valorizzare, in modo veritiero ed attendibile, le implicazioni finanziarie delle azioni programmatiche che sono state realizzate.

Questo sistema di "previsione finanziaria annuale", che si sintetizza nel "bilancio finanziario annuale" imposto dalla contabilità pubblica, non è però in grado di supportare da solo gli Organi di governo nei processi di assunzione delle decisioni di gestione. Innanzitutto, l'*orientamento temporale annuale* potrebbe comportare il rischio di un'eccessiva enfasi al breve termine a discapito degli equilibri di lungo periodo. Ne consegue la necessità di inserire la previsione annuale in un "processo di programmazione pluriennale" volto a definire il fabbisogno di risorse in un tempo che travalichi i dodici mesi, pur con il limite della

variabilità annuale del finanziamento ministeriale. In secondo luogo, la valenza di *strumento autorizzativo*, tipica delle organizzazioni pubbliche e implicita nel bilancio finanziario di cui sopra, risulta insufficiente per supportare le esigenze gestionali degli Organi di governo. Per assicurare *valenza gestionale* al bilancio occorre che lo stesso evolva verso forme di rappresentazione *economica* (non solo finanziaria) degli accadimenti di azienda, sia a livello complessivo (Stato Patrimoniale e Conto Economico di Ateneo) sia a livello di combinazioni produttive parziali (Stati Patrimoniali e Conti Economici di Dipartimento, Facoltà, Centri di ricerca, Centri di servizi, ecc.) in virtù dell'introduzione di adeguati *sistemi di contabilità generale ed analitica*.

All'interno di questa prospettiva, il percorso di affinamento del sistema informativo amministrativo che il NuV si sente di suggerire all'Università dell'Insubria per traghettare da una concezione puramente autorizzativa del bilancio ad una gestionale, passa attraverso i seguenti steps:

1. *ricercare nuove e più significative modalità di rappresentazione dei valori del bilancio finanziario* attualmente utilizzato al fine di favorire una lettura più agevole delle dinamiche finanziarie globali di Ateneo e riferite alle diverse tipologie di attività connesse alla gestione caratteristica (ricerca, didattica, gestione);
2. *integrare il bilancio finanziario con la redazione di un bilancio economico* (Stato Patrimoniale e Conto Economico) per una miglior rappresentazione dell'economia dell'Ateneo;
3. *integrare i sistemi di contabilità generale*, funzionali all'elaborazione dei bilanci di cui sopra, *con sistemi di contabilità analitica* finalizzati a segmentare i valori economici globali in valori economici parziali riferiti a singole aree di responsabilità e/o prodotti/servizi;
4. la disponibilità di questa nuova strumentazione dovrebbe favorire l'avvio di *un processo di programmazione e controllo* che conduce alla formulazione di *budget di responsabilità* per le strutture, sia centrali che decentrate, da sottoporre a *controlli periodici* per una valutazione dei risultati e delle prestazioni in rapporto ai programmi/obiettivi concordati. *I nuovi orientamenti formulati dal Ministero in ordine alla programmazione triennale degli Atenei (2007-'09) potranno essere recepiti efficacemente solo a condizione di avviare all'interno dell'Ateneo il suddetto processo.*

Tutti questi strumenti, *bilanci finanziari, bilanci economici e sistemi di contabilità analitica, sistemi budgetari e di reporting*, inseriti in un *processo di programmazione e controllo* sistematico dei risultati globali di Ateneo e di singoli centri decisionali, hanno infatti la specifica funzione di produrre informazioni utili per supportare gli Organi di governo nel processo di assunzione delle decisioni.



Rispetto a questo ipotetico e ideale percorso evolutivo degli strumenti di misurazione economica, l'Università dell'Insubria ha introdotto nel 2001 un nuovo sistema informativo<sup>1</sup>, in sostituzione di quello in uso al momento della gemmazione dagli Atenei di Pavia e di Milano, in quanto ritenuto non adeguato. Il progetto denominato CIA (Contabilità Integrata di Ateneo - prodotto CINECA), descritto nell'appendice di questa relazione, aveva l'obiettivo di portare progressivamente alla rilevazione ed elaborazione di informazioni economico-patrimoniali di Ateneo ed articolate per destinazione (singoli centri di gestione/spesa e singoli prodotti connessi all'offerta formativa o di ricerca).

L'introduzione del nuovo sistema informativo è stata accompagnata da un articolato processo di definizione di scelte organizzativo-contabili che hanno coinvolto l'Amministrazione Centrale e le strutture periferiche e ha richiesto l'adozione di un nuovo piano dei conti e di un regolamento di amministrazione, contabilità e finanza formulato ex-novo.

A tutt'oggi il nuovo sistema<sup>2</sup> gestisce solamente la contabilità finanziaria secondo un piano dei conti ridefinito ed unico per tutto l'Ateneo (Amministrazione Centrale e strutture con autonomia contabile). Non esiste ancora un bilancio economico, la contabilità analitica e i sistemi di budgeting e di reporting non sono stati avviati, solo teoricamente impostati nelle loro strutture portanti.

Il progetto CIA, per poter procedere, richiede la disponibilità di professionalità specifiche (controller) e la collaborazione di tutto il personale amministrativo dell'Ateneo, ovvero dell'Amministrazione Centrale e delle strutture con autonomia contabile. Pur con la consapevolezza che un simile progetto è molto ambizioso e richiede tempi di realizzazione lunghi, il NuV ritiene che l'Ateneo debba *accelerare* l'introduzione di tutti i moduli che il prodotto CIA contempla (evoluzione dell'articolazione del conto finanziario, introduzione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale di Ateneo e di sue unità decentrate, contabilità analitica per centri di gestione/spesa, budget e reporting per centro di responsabilità), non ultimo l'avvio operativo *dell'ufficio "controllo di gestione"* gestito da una persona con comprovata esperienza in materia. Alternativamente, il rischio che si corre è quello di disperdere tutte le energie sino ad ora dedicate al progetto e di compromettere la possibilità di pervenire ad una struttura di sistema informativo amministrativo realmente utile agli Organi di governo centrali e decentrati per supportare la programmazione.

---

<sup>1</sup> Il sistema informativo è stato introdotto dopo uno studio di fattibilità, realizzato negli anni 1999 e 2000, finalizzato a definire i requisiti tecnici e funzionali del nuovo sistema e a selezionare il prodotto più adeguato sul mercato.

<sup>2</sup> L'Ateneo utilizza i due seguenti sistemi informativo-gestionali distribuiti da CINECA: CIA, Contabilità Integrata d'Ateneo, per la contabilità finanziaria, economico/patrimoniale ed analitica e CSA, Carriere e Stipendi d'Ateneo, per la gestione delle carriere e delle retribuzioni del personale.

## 2.2 IL CONTO CONSUNTIVO

### 2.2.1 LA SUA STRUTTURA ATTUALE E IL PIANO DEI CONTI SOTTOSTANTE

Si è detto che il bilancio è il principale strumento di comunicazione economica per i terzi interessati ad apprezzare l'andamento della gestione di un'organizzazione. Anche nel bilancio di un Ateneo, dunque, è importante che vengano posti in evidenza i valori che afferiscono alle combinazioni economiche distinte per la *gestione caratteristica* (a sua volta articolabile nella didattica, ricerca e servizi), la *gestione patrimoniale* e quella *finanziaria*. Da questo punto di vista è necessario far evolvere la struttura dei bilanci finanziari degli Atenei verso un'articolazione maggiormente funzionale alle esigenze di guida e programmazione pur salvaguardando quella politico-allocativa. Nel concreto si tratta di adottare, come si è precisato al punto 1 della premessa a questo capitolo, e come già richiamato negli anni scorsi, *nuove e più significative modalità di rappresentazione dei valori dei bilanci finanziari attualmente utilizzati dall'Ateneo* che favoriscano una lettura più agevole delle dinamiche finanziarie dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il *piano dei conti finanziario* attualmente in uso presso l'Università dell'Insubria, il NuV suggerisce di migliorarlo per rendere più esplicite le logiche gestionali sottostanti e le condizioni di eventuale manovrabilità dei valori in cui esse si esplicitano, siano esse da ricondurre a specifiche voci di spesa o di entrata<sup>3</sup>.

Qualunque sia la modalità che l'Ateneo vorrà perseguire per il miglioramento del suo sistema di rilevazione, essa dovrà essere improntata a creare le condizioni affinché il bilancio finanziario dell'Ateneo possa costituire anche un valido *supporto informativo* per chi ha responsabilità di guida e di governo a livello centrale e periferico. Questo rilievo vale soprattutto quando l'Ateneo non dispone di un bilancio economico o di sistemi di contabilità analitica, come è il caso dell'Università dell'Insubria<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> A titolo puramente esemplificativo si può suggerire di adottare un'articolazione che consenta di evidenziare almeno 4 livelli di disaggregazione:

*1. titoli / 1.1. strutture di riferimento / 1.1.1. categorie / 1.1.1.1. capitoli.*

Questa articolazione consentirebbe di raggiungere un grado di dettaglio nell'informazione interessante per evidenziare rispettivamente le entrate e le uscite rispetto alla:

*1. nomenclatura a norma di legge di 1° livello (natura economica) / 1.1. nomenclatura declinata sulle unità di gestione/spesa in cui è articolato l'Ateneo (sottosistemi organizzativi) / 1.1.1. nomenclatura a norma di legge di 2° livello / 1.1.1.1. nomenclatura riferita a prodotti/programmi o progetti speciali di Ateneo (oggetti).*

<sup>4</sup> Con riferimento all'esempio precedente, la classificazione in *titoli*, espressiva della tipologia di fonte finanziaria "Trasferimenti correnti", è seguita dall'individuazione della *categoria*, volta a meglio specificare l'origine delle fonti della stessa specie "Trasferimenti correnti dallo Stato" intervallata dall'individuazione della struttura di riferimento "Amministrazione Centrale" che consente di evidenziare il centro decisionale che prende in carico il valore, fino a giungere al capitolo che identifica l'unità elementare del bilancio. Con riferimento all'esempio della categoria "Trasferimenti

Migliorata la capacità comunicativa del bilancio finanziario, l'Ateneo potrà completare la realizzazione degli altri tre steps indicati nella premessa di questo capitolo e al cui fine è stato avviato il *progetto CIA* nel 2001: introduzione del bilancio economico, della contabilità analitica e di efficaci sistemi di budgeting pluriennali e di forme di reporting economico-finanziari di breve periodo.

### **2.2.2 L'ANALISI DEI VALORI DEL 2004 IN RAPPORTO AL PREVENTIVO E AL TREND STORICO**

Con specifico riferimento ai dati del conto consuntivo e del preventivo riferiti all'anno 2004 e messi a disposizione del NuV, si è proceduto ad una analisi dei valori commentata nel prosieguo. Il confronto dei valori consuntivi in rapporto ai valori preventivi è il punto di partenza per valutare la capacità dell'Ateneo di dare seguito a quanto previsto in ordine alle opportunità di acquisizione delle risorse dichiarate in fase di programmazione. Il confronto con il passato consente, invece, di evidenziare le aree di miglioramento e/o il permanere o l'insorgere di eventuali "vecchie" e "nuove" criticità gestionali.

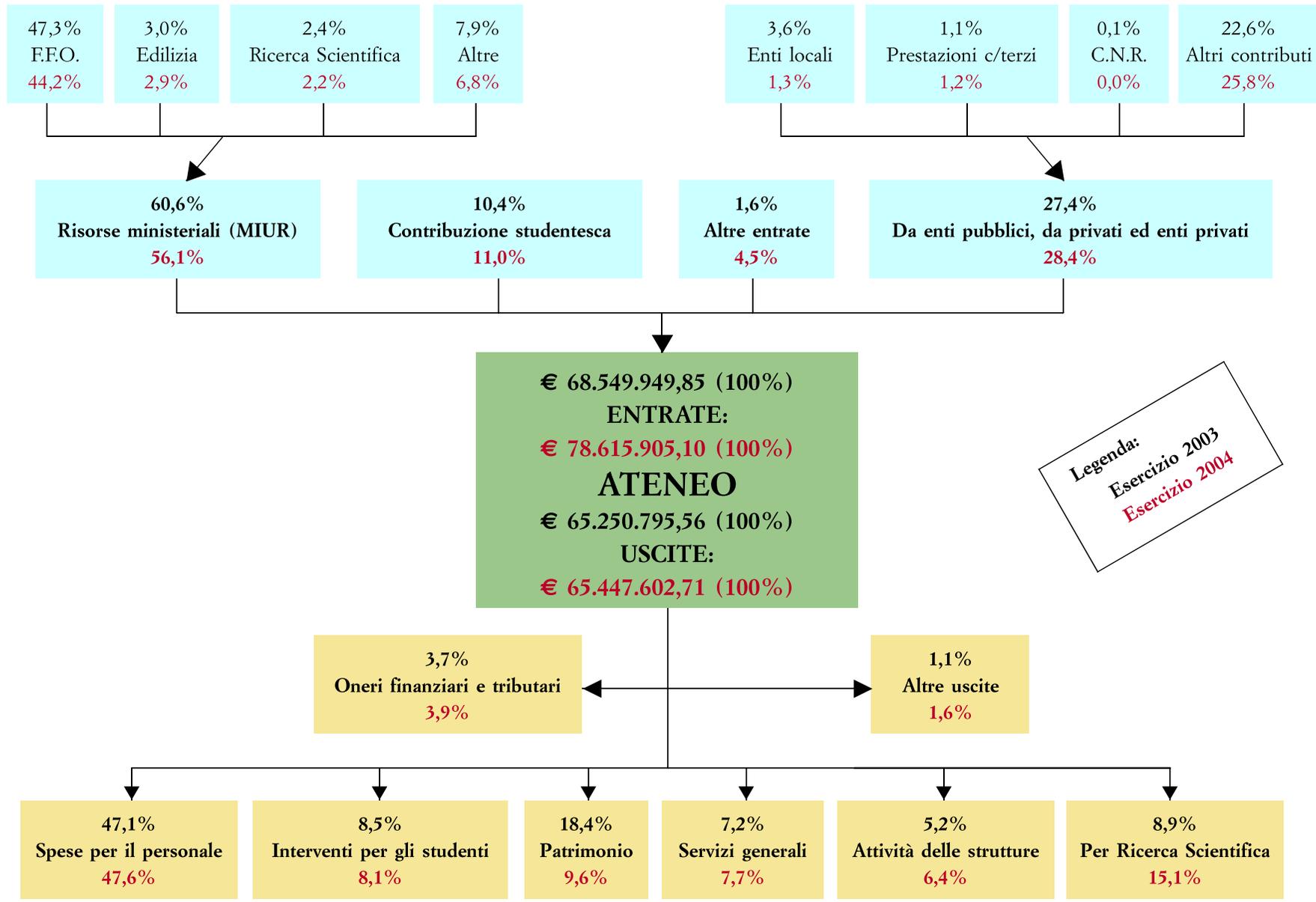
La Figura 2.2.1 pone in evidenza un quadro sintetico ma rappresentativo del peso percentuale delle maggiori voci di finanziamento e di destinazione, sui rispettivi totali di entrata e di uscita, per gli anni 2003 e 2004. Inoltre le Tabelle 2.2.1 e 2.2.2 rappresentano una sintesi, per categorie di bilancio, delle entrate e delle uscite del conto consuntivo 2004, 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 e confrontano gli importi a preventivo, sia iniziale che definitivo, con l'effettivo andamento dei capitoli di entrata e di spesa.

---

correnti dallo Stato", l'ulteriore suddivisione nei capitoli "Fondo ordinario ministeriale" e "Altre assegnazioni ministeriali correnti", è legata al fatto che, mentre nel primo caso l'ammontare di risorse è funzione di norma di legge, nel secondo è funzione di particolari programmi o progetti che l'Università abbia presentato al Ministero. Ne discende che, nel primo caso, i margini di manovra sono relativamente bassi nel breve periodo, anche se possono diventare rilevanti nel lungo periodo, nel secondo occorre invece governare adeguatamente i processi organizzativi necessari all'ottenimento dei trasferimenti finalizzati a considerare esplicitamente le somme ragionevolmente iscrivibili a bilancio.

Questo ragionamento, fatto a titolo puramente esemplificativo, potrebbe essere esteso alla segmentazione delle voci di spesa. Lo scopo è quello di portare alla luce ambiti di manovra da porre in essere rispettivamente per incrementare le entrate e/o ridurre la spesa senza compromettere la qualità/quantità dei servizi erogati, anzi creando i presupposti per un miglioramento della capacità competitiva dell'Ateneo.

**Figura 2.2.1 - Finanziamento e destinazione esercizi 2003 e 2004**



**Tabella 2.2.1 - Sintesi delle entrate a consuntivo 2004 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 01/01/04	Totale riscosso	Totale da Riscuotere	Totale	Residui al 31/12/04
<b>ENTRATE PROPRIE</b>									
Entrate contributive	8.581.923,18	51.600,00	8.633.523,18	10,98%	0	0	0	0	51.600,00
Entrate da vendita beni e prest. servizi	64.5.111,12	317.722,84	962.833,96	1,22%	187.231,33	117.758,90	54.785,93	172.544,83	372.508,77
Rendite e interessi attivi	6.195,92	6.160,24	12.356,16	0,02%	5.124,10	5.124,10	0,00	5.124,10	6.160,24
Entrate patrimoniali e diverse	0	0	0	0%	0	0	0	0	0
Entrate da mutui e prestiti	0	0	0	0%	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>9.233.230,22</b>	<b>375.483,08</b>	<b>9.608.713,30</b>	<b>12,22%</b>	<b>192.355,43</b>	<b>122.883,00</b>	<b>54.785,93</b>	<b>177.668,93</b>	<b>430.269,01</b>
<b>ENTRATE PER TRASFERIMENTI</b>									
Trasferimenti dal MIUR	7.654.157,24	36.445.774,39	44.099.931,63	56,10%	33.680.012,34	33.680.012,34	0	33.680.012,34	36.445.774,39
Trasferimenti da altri enti pubblici	3.970.363,10	17.387.746,64	21.358.109,74	27,17%	16.155.213,74	5.402.184,85	10.734.537,07	16.136.721,92	28.122.283,71
Poste correttive e compensative	2.879.724,26	669.426,17	3.549.150,43	4,51%	235.744,21	178.845,80	51.345,23	230.191,03	720.771,40
<b>Totale</b>	<b>14.504.244,60</b>	<b>54.502.947,20</b>	<b>69.007.191,80</b>	<b>87,78%</b>	<b>50.070.970,29</b>	<b>39.261.042,99</b>	<b>10.785.882,30</b>	<b>50.046.925,29</b>	<b>65.288.829,50</b>
<b>Totale ENTRATE al netto delle PARTITE DI GIRO</b>	<b>23.737.474,82</b>	<b>54.878.430,28</b>	<b>78.615.905,10</b>	<b>100%</b>	<b>50.263.325,72</b>	<b>39.383.925,99</b>	<b>10.840.668,23</b>	<b>50.224.594,22</b>	<b>65.719.098,51</b>
<b>PARTITE DI GIRO</b>									
Partite di giro	10.446.682,09	3.386,92	10.450.069,01		10.291,97	1.877,25	570,50	2.447,75	3.957,42
<b>Totale</b>	<b>10.446.682,09</b>	<b>3.386,92</b>	<b>10.450.069,01</b>		<b>10.291,97</b>	<b>1.877,25</b>	<b>570,50</b>	<b>2.447,75</b>	<b>3.957,42</b>
<b>Totale generale delle ENTRATE</b>	<b>34.184.156,91</b>	<b>54.881.817,20</b>	<b>89.065.974,11</b>		<b>50.273.617,69</b>	<b>39.385.803,24</b>	<b>10.841.238,73</b>	<b>50.227.041,97</b>	<b>65.723.055,93</b>

**Tabella 2.2.2 - Sintesi delle uscite a consuntivo 2004 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 01/01/04	Totale Pagato	Totale da Pagare	Totale	Residui al 31/12/04
<b>SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>									
Funzionamento organi universitari	321.477,76	79.737,16	401.214,92	0,61%	79.013,72	76.459,43	0,00	76.459,43	79.737,16
Spese per il personale (risorse umane)	29.753.588,52	1.397.654,33	31.151.242,85	47,60%	2.043.350,78	1.534.647,82	367.895,16	1.902.542,98	1.765.549,49
Spese per attività ist. a favore degli studenti	5.106.470,74	186.271,86	5.292.742,60	8,09%	209.587,98	182.112,11	11.937,06	194.049,17	198.208,92
Spese per acquisto beni e servizi	3.898.040,65	1.118.833,80	5.016.874,45	7,67%	2.240.538,21	1.992.993,10	82.185,71	2.075.178,81	1.201.019,51
Trasferimenti passivi	7.060.474,03	7.440.397,36	14.500.871,39	22,16%	8.273.598,92	7.628.847,25	615.629,28	8.244.476,53	8.056.026,64
Oneri finanziari e tributari	2.095.321,14	302.662,16	2.397.983,30	3,66%	292.483,70	291.524,36	545,51	292.069,87	303.207,67
Poste correttive e compensative di entrate	246.694,64	0,00	246.694,64	0,38%	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
<b>Totale</b>	<b>48.482.067,48</b>	<b>10.525.556,67</b>	<b>59.007.624,15</b>	<b>90,16%</b>	<b>13.138.573,31</b>	<b>11.706.584,07</b>	<b>1.078.192,72</b>	<b>12.784.776,79</b>	<b>11.603.749,39</b>
<b>SPESE INVESTIMENTO</b>									
Spese investimento in immobili	3.416.639,01	1.600.954,45	5.017.593,46	7,67%	8.248.128,30	2.702.962,69	5.521.106,58	8.224.069,27	7.122.061,03
Altre spese per investimento	430.282,00	851.738,64	1.282.020,64	1,96%	807.099,05	618.149,91	155.637,80	773.787,71	1.007.376,44
<b>Totale</b>	<b>3.846.921,01</b>	<b>2.452.693,09</b>	<b>6.299.614,10</b>	<b>9,63%</b>	<b>9.055.227,35</b>	<b>3.321.112,60</b>	<b>5.676.744,38</b>	<b>8.997.856,98</b>	<b>8.129.437,47</b>
<b>ACQUISTO TITOLI PUBBLICI E PRIVATI</b>									
Acquisto titoli pubblici e privati	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RIMBORSI DI MUTUI E PRESTITI</b>									
Rimborsi di mutui e prestiti	140.364,46	0,00	140.364,46	0,21%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>140.364,46</b>	<b>0,00</b>	<b>140.364,46</b>	<b>0,21%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totale USCITE al netto delle PARTITE DI GIRO</b>	<b>52.469.352,95</b>	<b>12.978.249,76</b>	<b>65.447.602,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.193.800,66</b>	<b>15.027.696,67</b>	<b>6.754.937,10</b>	<b>21.782.633,77</b>	<b>19.733.186,86</b>
<b>PARTITE DI GIRO</b>									
Partite di giro	8.028.438,44	2.418.361,57	10.446.800,01		2.232.920,56	2.164.247,70	68.672,86	2.232.920,56	2.487.034,43
<b>Totale</b>	<b>8.028.438,44</b>	<b>2.418.361,57</b>	<b>10.446.800,01</b>		<b>2.232.920,56</b>	<b>2.164.247,70</b>	<b>68.672,86</b>	<b>2.232.920,56</b>	<b>2.487.034,43</b>
<b>Totale generale delle USCITE</b>	<b>60.497.791,39</b>	<b>15.396.611,33</b>	<b>75.894.402,72</b>		<b>24.426.721,22</b>	<b>17.191.944,37</b>	<b>6.823.609,96</b>	<b>24.015.554,33</b>	<b>22.220.221,29</b>

**Tabella 2.2.3 - Confronto delle entrate a consuntivo con le entrate previsionali (importi in euro)**

ENTRATE	Gestione di competenza					Differenze rispetto alle previsioni	
	Previsioni			Totale Accertato	in più		
	Iniziali	Variazioni				Finali	
		in aumento	in diminuzione				
<b>ENTRATE PROPRIE</b>							
Entrate contributive	7.376.612,00	146.620,00	0,00	7.523.232,00	8.633.523,18	1.307.991,18	197.700,00
Entrate da vendita beni e prest. servizi	600.000,00	370.000,00	0,00	970.000,00	962.833,96	0,00	7.166,04
Rendite e interessi attivi	0,00	2.388,74	0,00	2.388,74	12.356,16	9.967,42	0,00
Entrate patrimoniali e diverse	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
<b>Totale</b>	<b>7.976.612,00</b>	<b>519.008,74</b>	<b>0,00</b>	<b>8.495.620,74</b>	<b>9.608.713,30</b>	<b>1.317.958,60</b>	<b>204.866,04</b>
<b>ENTRATE PER TRASFERIMENTI</b>							
Trasferimenti dal MIUR	38.482.279,00	5.895.698,87	-271,00	44.377.706,87	44.099.931,63	69.200,23	346.975,47
Trasferimenti da altri enti pubblici	5.486.713,00	16.525.356,50	0,00	22.012.069,50	21.358.109,74	0,00	653.959,76
Poste correttive e compensative	590.100,00	3.126.548,58	0,00	3.716.648,58	3.549.150,43	0,00	167.498,15
<b>Totale</b>	<b>44.559.092,00</b>	<b>25.547.603,95</b>	<b>-271,00</b>	<b>70.106.424,95</b>	<b>69.007.191,80</b>	<b>69.200,23</b>	<b>1.168.433,38</b>
<b>Totale ENTRATE al netto delle PARTITE DI GIRO</b>	<b>52.535.704,00</b>	<b>26.066.612,69</b>	<b>-271,00</b>	<b>78.602.045,69</b>	<b>78.615.905,10</b>	<b>1.387.158,83</b>	<b>1.373.299,42</b>
<b>PARTITE DI GIRO</b>							
Partite di giro	9.805.233,00	820.500,00	0,00	10.625.733,00	10.450.069,01	0,00	175.663,99
<b>Totale</b>	<b>9.805.233,00</b>	<b>820.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.625.733,00</b>	<b>10.450.069,01</b>	<b>0,00</b>	<b>175.663,99</b>
<b>Totale generale delle ENTRATE</b>	<b>62.340.937,00</b>	<b>26.887.112,69</b>	<b>-271,00</b>	<b>89.227.778,69</b>	<b>89.065.974,11</b>	<b>1.387.158,83</b>	<b>1.548.963,41</b>

**Tabella 2.2.4 - Confronto delle spese a consuntivo con le spese previsionali (importi in euro)**

USCITE	Gestione di competenza					Differenze rispetto alle previsioni	
	Previsioni				Totale Impegnato	in più	in meno
	Iniziali	Variazioni		Finali			
		in aumento	in diminuzione				
<b>SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>							
Funzionamento organi universitari	426.957,00	0,00	0,00	426.957,00	401.214,92	0,00	25.742,08
Spese per il personale (risorse umane)	32.887.095,00	9.358.294,13	-188.200,00	42.057.189,13	31.151.242,85	0,00	10.905.946,28
Spese per attività ist. a favore degli studenti	5.258.000,00	7.775.022,13	0,00	13.033.022,13	5.292.742,60	0,00	7.740.279,53
Spese per acquisto beni e servizi	4.377.256,00	1.148.181,01	0,00	5.525.437,01	5.016.874,45	0,00	508.562,56
Trasferimenti passivi	7.449.043,00	10.703.375,03	0,00	18.152.418,03	14.500.871,39	0,00	3.651.546,64
Oneri finanziari e tributari	2.208.890,90	944.282,82	0,00	3.153.173,72	2.397.983,30	0,00	755.190,42
Poste correttive e compensative di entrate	250.000,00	450.094,00	0,00	700.094,00	246.694,64	0,00	453.399,36
Fondi in attesa di destinazione	172.184,64	2.397.422,75	0,00	2.569.607,39	0,00	0,00	2.569.607,39
<b>Totale</b>	<b>53.029.426,54</b>	<b>32.776.671,87</b>	<b>-188.200,00</b>	<b>85.617.898,41</b>	<b>59.007.624,15</b>	<b>0,00</b>	<b>26.610.274,26</b>
<b>SPESE INVESTIMENTO</b>							
Spese investimento in immobili	1.247.913,00	37.130.079,37	0,00	38.377.992,37	5.017.593,46	0,00	33.360.398,91
Altre spese per investimento	818.000,00	2.475.017,34	0,00	3.293.017,34	1.282.020,64	0,00	2.010.996,70
<b>Totale</b>	<b>2.065.913,00</b>	<b>39.605.096,71</b>	<b>0,00</b>	<b>41.671.009,71</b>	<b>6.299.614,10</b>	<b>0,00</b>	<b>35.371.395,61</b>
<b>ACQUISTO TITOLI PUBBLICI E PRIVATI</b>							
Acquisto titoli pubblici e privati	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RIMBORSI DI MUTUI E PRESTITI</b>							
Rimborsi di mutui e prestiti	140.364,46	0,00	0,00	140.364,46	140.364,46	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>140.364,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>140.364,46</b>	<b>140.364,46</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totale USCITE al netto delle PARTITE DI GIRO</b>	<b>55.235.704,00</b>	<b>72.381.768,58</b>	<b>-188.200,00</b>	<b>127.429.272,58</b>	<b>65.447.602,71</b>	<b>0,00</b>	<b>61.981.669,87</b>
<b>PARTITE DI GIRO</b>							
Partite di giro	9.805.233,00	820.500,00	0,00	10.625.733,00	10.446.800,01	0,00	178.932,99
<b>Totale</b>	<b>9.805.233,00</b>	<b>820.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.625.733,00</b>	<b>10.446.800,01</b>	<b>0,00</b>	<b>178.932,99</b>
<b>Totale generale delle USCITE</b>	<b>65.040.937,00</b>	<b>73.202.268,58</b>	<b>-188.200,00</b>	<b>138.055.005,58</b>	<b>75.894.402,72</b>	<b>0,00</b>	<b>62.160.602,86</b>

## 2.3 LE ENTRATE E LE USCITE A CONSUNTIVO

Un confronto significativo ai fini dell'analisi gestionale è quello fra le entrate e le uscite che risultano rispettivamente accertate ed impegnate a consuntivo nel triennio 2002-2004. Tale confronto consente di visualizzare le variazioni maggiormente rilevanti e di interpretare tali variazioni in relazione alle politiche di governo realizzate dall'Amministrazione. Le Tabelle 2.3.1 e 2.3.2 riportano le entrate accertate e le spese impegnate evidenziando la rilevanza percentuale delle diverse categorie presenti in bilancio sul rispettivo totale al netto delle partite di giro, nel triennio esaminato.

**Tabella 2.3.1 - Le entrate accertate nel triennio 2002-2004 (importi in migliaia di euro)**

ENTRATE	Anno 2002		Anno 2003		Anno 2004	
	Accertamenti	%	Accertamenti	%	Accertamenti	%
Entrate contributive	6.546	11,1%	7.149	10,4%	8.634	11,0%
Vendita di beni e prestazioni di servizi	510	0,9%	776	1,1%	963	1,2%
Rendite e interessi attivi	12	0,0%	11	0,0%	12	0,0%
Entrate patrimoniali e diverse	-	-	-	-	-	-
Entrate da mutui e prestiti	1.695	2,9%	-	-	-	-
<b>Entrate proprie</b>	<b>8.763</b>	<b>14,9%</b>	<b>7.936</b>	<b>11,6%</b>	<b>9.609</b>	<b>12,2%</b>
Trasferimenti dal MIUR	37.684	64,0%	41.509	60,6%	44.100	56,1%
Trasferimenti da altri enti pubblici e privati	11.476	19,5%	18.002	26,3%	21.358	27,2%
Poste correttive e compensative	951	1,6%	1.103	1,6%	3.549	4,5%
<b>Entrate per trasferimenti</b>	<b>50.111</b>	<b>85,1%</b>	<b>60.614</b>	<b>88,4%</b>	<b>69.007</b>	<b>87,8%</b>
<b>Totale al netto partite di giro</b>	<b>58.874</b>	<b>100,0%</b>	<b>68.550</b>	<b>100,0%</b>	<b>78.616</b>	<b>100,0%</b>
<b>Partite di giro</b>	<b>8.947</b>		<b>9.874</b>		<b>10.450</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>67.821</b>		<b>78.424</b>		<b>89.066</b>	

**Tabella 2.3.2 - Le spese impegnate nel triennio 2002-2004 (importi in migliaia di euro)**

USCITE	Anno 2002		Anno 2003		Anno 2004	
	Impegni	%	Impegni	%	Impegni	%
Funzionamento organi universitari	242	0,5%	350	0,5%	401	0,6%
Spese per il personale (risorse umane)	26.053	50,0%	30.739	47,1%	31.151	47,6%
Attività istituzionali a favore degli studenti	5.158	9,9%	5.522	8,5%	5.293	8,1%
Spese per acquisto di beni e servizi	4.636	8,9%	4.679	7,2%	5.017	7,7%
Trasferimenti passivi	10.474	20,1%	9.251	14,2%	14.501	22,2%
Oneri finanziari e Tributarî	1.841	3,5%	2.292	3,5%	2.398	3,7%
Poste corrispettive e comp.	150	0,3%	277	0,4%	247	0,4%
<b>Spese di funzionamento</b>	<b>48.554</b>	<b>93,2%</b>	<b>53.110</b>	<b>81,4%</b>	<b>59.008</b>	<b>90,2%</b>
Spese investimento in immobili	2.516	4,8%	10.715	16,4%	5.017	7,7%
Altre spese per investimento	1.053	2,0%	1.292	2,0%	1.282	2,0%
<b>Spese per l'investimento</b>	<b>3.569</b>	<b>6,8%</b>	<b>12.007</b>	<b>18,4%</b>	<b>6.299</b>	<b>9,6%</b>
Acquisto titoli pubblici e privati	-	-	-	-	-	-
Rimborso mutui e prestiti	-	-	133	0,2%	140	0,2%
<b>Totale al netto partite di giro</b>	<b>52.123</b>	<b>100,0%</b>	<b>65.250</b>	<b>100,0%</b>	<b>65.447</b>	<b>100,0%</b>
<b>Partite di giro</b>	<b>8.945</b>		<b>9.869</b>		<b>10.447</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>61.068</b>		<b>75.119</b>		<b>75.894</b>	



Con riferimento alle entrate, come di consueto, la componente principale è rappresentata dai trasferimenti del MIUR in crescita del 6% rispetto all'anno passato e del 17% nel triennio analizzato. Tuttavia, si conferma un trend al ribasso della rilevanza percentuale dei finanziamenti ministeriali rispetto al totale delle entrate a favore di un incremento delle entrate derivanti da trasferimenti da enti pubblici e privati e delle entrate proprie. Infatti, la rilevanza percentuale dei trasferimenti dal MIUR è passata da un valore del 64% nel 2002 ad un valore del 56,1% nel 2004, mentre la rilevanza percentuale delle entrate derivanti da trasferimenti da enti pubblici e privati è passata da un valore del 19,5% nel 2002 ad un valore del 27,2% nel 2004. Anche la rilevanza percentuale delle entrate proprie mostra un aumento rispetto al 2003 passando da un valore del 11,6% ad uno del 12,2%<sup>5</sup>. Tra queste, le entrate da contribuzione studentesca rappresentano l'11% delle entrate complessive confermandosi la terza entrata in ordine di importanza (nel triennio sempre superiore al 10%). Si rileva una crescita favorevole (21%) di tutte le entrate proprie rispetto a quelle dell'anno passato e comunque in crescita nel triennio, sia per la maggiore consistenza delle entrate contributive sia, seppur in misura minore, della vendita di beni e prestazioni di servizi.

In relazione alle uscite, invece, la categoria di bilancio che presenta la maggiore rilevanza sul totale riguarda le spese per il personale. L'incremento in valore assoluto di questa tipologia di spesa, anche se in leggera diminuzione in termini di incidenza percentuale rispetto alle spese complessive (50% nel 2002, 47,1% nel 2003 e 47,6% nel 2004), è stato piuttosto consistente (pari al 19,5% nel triennio considerato). È tuttavia da evidenziare il mantenimento della spesa per il personale nel 2004 agli stessi livelli del 2003 a causa del perdurare del blocco del reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo. Per i trasferimenti passivi si registra un aumento in valore assoluto, pari al 38,4% nel triennio considerato, ed anche in termini di rilevanza percentuale rispetto alle spese complessive (20% nel 2002, 14,2% nel 2003 e 22,2% nel 2004). Tale incremento è dovuto ad un aumento del numero delle strutture periferiche, nella fase di consolidamento dell'Ateneo, e non ad un aumento dei finanziamenti alle singole strutture. È da sottolineare, infine, la riduzione delle spese di investimento in immobili nel 2004 rispetto all'anno precedente: da un valore di 16,4% si passa ad un valore pari al 7,7%.

Dalla gestione dell'anno si ricava che l'avanzo di amministrazione a fine esercizio 2004 risulta essere di 62,4 milioni di € (M€) di cui 56,4 M€ a destinazione vincolata e 6 M€ a destinazione libera.

Il NuV pone alla riflessione degli Organi di governo tale dato, non tanto per l'entità dell'avanzo, quanto per i motivi che l'hanno generato ed alimentato costantemente nel corso

---

<sup>5</sup> Il confronto con il 2002 non appare significativo in quanto in tale anno è stato erogato un mutuo all'Ateneo che ha portato ad un innalzamento delle entrate proprie.



degli anni. La natura prevalentemente vincolata dell'avanzo porta a soffermare l'attenzione al "rallentamento" delle attività, in particolare quelle di sviluppo edilizio, che lo stesso dovrebbe finanziare. Il NuV, pur comprendendo le difficoltà tipiche della fase di avvio nel definire e garantire il rispetto degli accordi territoriali circa lo sviluppo edilizio dell'Ateneo, sollecita gli Organi di governo a presidiare con maggior efficacia i tempi di realizzazione dei progetti e delle azioni di sviluppo previste, per non vanificare l'utilità delle stesse.

## **2.4 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 rilevate in precedenza è dovuto al potenziamento dell'offerta formativa dell'Ateneo che ha portato ad un incremento del numero di studenti iscritti.

### ***TRASFERIMENTI DAL MIUR***

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

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

Con il D.M. 28 luglio 2004 viene definita la struttura del nuovo modello per la ripartizione teorica del Fondo di Finanziamento Ordinario e vengono individuate le modalità di prima applicazione. Il nuovo modello, elaborato dal CNVSU in sostituzione di quello in vigore dal 1998 al 2003, prevede la ripartizione del finanziamento in base ai risultati della valutazione delle seguenti quattro voci:

- 30% domanda di formazione;
- 30% risultati dei processi formativi;
- 30% risultati della ricerca;
- 10% incentivi specifici.

I criteri adottati con il nuovo modello rappresentano un'evoluzione rispetto al modello utilizzato in passato, focalizzato di fatto sulla "domanda di formazione".

In Tabella 2.4.1 si riassume la struttura del nuovo modello (DOC n. 4/05 del CNVSU).

**Tabella 2.4.1 -Il nuovo modello proposto dal CNVSU per la ripartizione del FFO**

Componente	Fattore	Variabili
Domanda	Iscritti	Iscritti (full time equivalent), nella durata normale, a corsi di studio in possesso dei requisiti minimi, pesati in funzione della classe di corso di studio
Risultati dei processi formativi	Regolarità	CFU acquisiti/CFU richiesti
		Numero di laureati
Ricerca	Potenziale di ricerca	Numero di ricercatori
	Finanziamenti alla Ricerca	PRIN
		Finanziamenti esterni

Per quanto riguarda la domanda di formazione, non si tiene più conto della facoltà di appartenenza: i pesi sono attribuiti in base ai gruppi dei corsi di laurea, precedentemente definiti per la verifica dei requisiti minimi. I pesi attribuiti agli studenti iscritti sono i seguenti:

- studenti iscritti ai corsi del gruppo A, peso 5;
- studenti iscritti ai corsi del gruppo B, peso 3,5;
- studenti iscritti ai corsi del gruppo C, peso 2;
- studenti iscritti ai corsi del gruppo D, peso 1;
- studenti iscritti ai corsi delle professioni sanitarie, peso 5<sup>6</sup>.

Il modello prevede inoltre l'utilizzo di un fattore correttivo di Ateneo che tiene conto del numero di corsi attivati in possesso dei requisiti minimi e del numero di corsi attivati e gestiti con forme di "presidio della qualità didattica", riscontrabili attraverso l'adozione di procedure e metodologie riconosciute a livello di sistema (es. Campusone, Campus, Sinai o altro). *Il peso dell'Ateneo in relazione alla domanda di formazione è per il 2004 pari a 0,66%.*

Per quanto riguarda i risultati dei processi formativi, la quota complessiva, pari a 30%, è ripartita tra crediti acquisiti (quota 20%) e numero di laureati (quota 10%), questi ultimi pesati in base al numero di anni di ritardo nel conseguimento del titolo. Il peso dell'Ateneo dell'Insubria in relazione ai crediti acquisiti è per il 2004 pari a 0,67%. Il numero dei laureati totali rappresenta lo 0,48% dei laureati complessivi a livello nazionale, ma una volta pesati con il ritardo nel conseguimento del titolo, la percentuale sale a 0,57%. *Il risultato finale per la quota riservata alla valutazione dei processi formativi è complessivamente pari a 0,64%.*

La valutazione dell'attività di ricerca è basata, in mancanza di una banca dati della ricerca scientifica universitaria, sul numero di soggetti coinvolti. Il modello tuttavia prevede l'utilizzo

---

<sup>6</sup> Il CNVSU ha ritenuto, in un'analisi successiva, sovrastimato il peso attribuito agli studenti iscritti ai corsi delle professioni sanitarie utilizzato nel 2004, e lo ha portato, per il FFO 2005, a 2,5.

di altri indicatori, quali la valutazione qualitativa e quantitativa dei risultati dell'attività di ricerca. *Il peso dell'Insubria per la quota ricerca è pari a 0,52%.*

*Il peso finale, utilizzato per la ripartizione della quota di riequilibrio, è dato dalla media dei pesi delle tre quote (0,61%).*

Per il 2004 la somma ripartita in base al modello è stata di 29 M€, di cui 175.673 € sono stati assegnati all'Ateneo dell'Insubria. Una quota ben maggiore, pari complessivamente a 277 M€ (di cui 127 M€ ripartiti soltanto tra le università che presentano, sulla base del modello, un sottofinanziamento pari al 5%) è stata destinata per il 2005.

Il saldo del conto relativo al Fondo di Finanziamento Ordinario nel consuntivo 2004 è risultato pari a 34.746.742 €. La composizione di tale importo è mostrata in Tabella 2.4.2.

All'importo consolidato dell'esercizio 2003, pari a 32.394.951 €, si sono aggiunte le seguenti assegnazioni consolidate:

***Interventi di valutazione dei risultati e di riequilibrio.*** Tale quota ha come obiettivo il raggiungimento della re-distribuzione delle risorse finanziarie tra le università al fine di garantire pari opportunità di partenza. E' calcolata utilizzando il Modello predisposto dal Comitato per la Valutazione del Sistema Universitario. Nell'esercizio 2004, l'Ateneo ha ricevuto 179.829 € quale saldo della quota di riequilibrio dell'anno 2003 e 175.673 € in relazione al riequilibrio del 2004.

***Quota di accelerazione.*** Per accelerare il processo di riequilibrio, viene attribuita una quota aggiuntiva di finanziamento a tutti gli Atenei che presentano una differenza negativa tra il FFO effettivo e teorico superiore all'8%. All'Ateneo è stata attribuita la quota di 527.781 €.

***Incentivi per la mobilità dei docenti.*** Il D.M. n. 116 del 23 aprile 2004 ha destinato 6 M€ per incentivare, mediante cofinanziamento, la mobilità del personale docente tra le istituzioni universitarie statali. Gli interventi sono riservati a favore di quelle istituzioni che, nel periodo 2.11.2003 - 1.11.2004, abbiano operato trasferimenti e assunzioni in servizio di professori ordinari, associati confermati e di ricercatori confermati che non abbiano prestato servizio di ruolo negli ultimi 7 anni nella sede chiamante e che non provengano da università della stessa provincia. L'incentivo potrà essere disposto soltanto nei casi in cui i trasferimenti e le assunzioni in servizio vengano operati in quelle facoltà nelle quali il rapporto tra studenti iscritti (da un numero di anni non superiore alla durata legale del corso di studi) e docenti di ruolo, sia superiore al valore mediano nazionale di tale rapporto nelle stesse facoltà.

Nell'esercizio 2004, l'Ateneo ha ricevuto 46.491 € quale saldo dell'incentivo per la mobilità dell'anno 2003 e 69.200 € in relazione alla mobilità dell'anno 2004.

***Interventi per il sostegno degli Atenei di recente istituzione.*** Come intervento straordinario a sostegno della sua recente istituzione, l'Ateneo ha ricevuto 666.626 €.

**Sottrazione quota per “Consortium GARR”.** A seguito dell'accantonamento di 6 milioni di euro da destinare all'Associazione denominata “Consortium GARR”, per la gestione e implementazione della rete scientifica di telecomunicazione a banda larga, è stata riconosciuta una riduzione di 31.280 €, pari alla quota di pertinenza dell'Ateneo, che verrà accreditata all'Università Politecnica delle Marche che ne curerà il versamento all'Associazione.

**Interventi a copertura dei maggiori oneri per assegni di ricerca.** Come intervento straordinario destinato al cofinanziamento dei maggiori oneri per assegni di ricerca, l'Ateneo ha ottenuto 20.988 €.

**Interventi a copertura dei maggiori oneri per spese di personale.** Come intervento per i maggiori oneri per spese di personale, l'Ateneo ha ottenuto 563.811 €.

**Assunzioni in deroga 2003.** A seguito della ministeriale prot. n. 2322 del 28 novembre 2003 relativa alla copertura delle assunzioni in deroga dell'anno 2003, l'Ateneo ha ottenuto come quota consolidata 93.000 €.

Pertanto, al termine dell'esercizio 2004, l'ammontare del FFO consolidato ammonta a 34.707.070 €.

Sono, poi, stati attribuiti quali assegnazioni “una tantum” e quindi non consolidabili, l'importo di 8.680 € in relazione a quanto stabilito dall'art. 2 della Legge 17 del 28/01/1999 per il sostegno agli studenti portatori di handicap e l'importo di 30.992 € per le assunzioni in deroga dell'anno 2003.

**Tabella 2.4.2 - La composizione del FFO 2004**

<b>Composizione FFO 2004</b>	<b>Importi in euro</b>
<b>FFO consolidato 2003</b>	<b>32.394.951</b>
Saldo quota mobilità docenti 2003	46.491
Incentivi mobilità personale docente quota 2004	69.200
Assunzioni in deroga 2003 (quota consolidata)	93.000
Accelerazione riequilibrio 2004	527.781
Saldo quota riequilibrio 2003	179.829
Interventi straordinari per nuovo Ateneo	666.626
Sottrazione quota "Consortium GARR"	31.280
Interventi valutazione dei risultati e di riequilibrio	175.673
Maggiori oneri assegni ricerca quota 2004	20.988
Maggiori oneri spese personale	563.811
<b>Assegnazioni Consolidate</b>	<b>34.707.070</b>
Integrazione ex art.2 L.17 del 28/01/1999 – handicap	8.680
Assunzioni in deroga 2003 (quota una tantum)	30.992
<b>Assegnazioni Una tantum</b>	<b>39.672</b>
<b>FFO 2004</b>	<b>34.746.742</b>

Le altre principali assegnazioni dal MIUR sono contabilizzate nelle voci seguenti:

➤ **Fondo per l'edilizia universitaria**

Gli accertamenti relativi al triennio 2002-2004 sono mostrati nella Tabella 2.4.3.

**Tabella 2.4.3 - La composizione del Fondo per l'Edilizia Universitaria (importi in euro)**

	2002	2003	2004
<b>Fondo per l'edilizia universitaria</b>	<b>246.000</b>	<b>2.028.000</b>	<b>2.255.000</b>
Edilizia generale e dipartimentale	207.000	1.479.000	2.158.000
Edilizia sportiva	39.000	49.000	97.000
Assegnazione straordinaria per ristrutturazione Via Ravasi	0	500.000	0

➤ **Fondo per borse di specializzazione**

L'Ateneo dell'Insubria ha ricevuto 3.415.317 € in relazione all'assegnazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze per il finanziamento delle borse di studio dei medici specializzandi L. 257/91, per l'a.a. 2003/2004.

➤ **Cofinanziamento per i programmi di ricerca scientifica di rilevante interesse**

L'accertamento complessivo pari a 1.749.679 € comprende il finanziamento ricevuto in relazione sia ai progetti FIRB che ai progetti PRIN.

I fondi assegnati all'Ateneo dell'Insubria sui progetti FIRB sono stati 968.479 € a favore dei seguenti Dipartimenti:

- Biologia Strutturale e Funzionale (362.800 €);
- Informatica e Comunicazione (293.979 €);
- Fisica e Matematica (191.000 €);
- Scienze Chimiche e Ambientali (56.700 €);
- Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche (100.000 €).

A titolo di cofinanziamento dei progetti PRIN, il Ministero ha erogato 781.200 € a favore delle seguenti strutture:

- Dipartimento di Fisica e Matematica (264.100 €);
- Dipartimento di Biologia Strutturale e Funzionale (190.300 €);
- Dipartimento di Economia (17.800 €);
- Dipartimento di Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche (50.100 €);
- Dipartimento di Scienze Chimiche e Ambientali (124.000 €);
- Dipartimento di Scienze Cliniche e Biologiche (50.000 €);
- Dipartimento di Informatica e Comunicazione (26.900 €);

- Dipartimento di Morfologia Umana (23.000 €);
- Istituto di Medicina Clinica (35.000 €).

#### **TRASFERIMENTI DA ALTRI ENTI PUBBLICI E PRIVATI**

La somma complessivamente attribuita all'Ateneo è di 21.358.110 €. La composizione dettagliata di tale entrata è rappresentata dalla Tabella 2.4.4.

**Tabella 2.4.4 - Composizione dettagliata dei trasferimenti da parte di enti pubblici e privati (importi in euro)**

<b>Trasferimenti degli enti pubblici</b>	<b>Anno 2002</b>	<b>Anno 2003</b>	<b>Anno 2004</b>
<b>Trasferimenti da enti partecipanti all'accordo di programma</b>	<b>2.866.336</b>	<b>2.478.993</b>	<b>1.032.913</b>
Comune di Varese	475.140	475.140	0
Comune di Varese (contributo per ex Caserma Garibaldi)	1.032.914	1.032.914	1.032.913
Provincia di Varese	712.711	712.711	0
C.C.I.A.A. Como	258.228	258.228	0
Provincia di Como	387.342	0	0
<b>Assegnazione di altri enti pubblici *</b>	<b>3.132.840</b>	<b>9.649.373</b>	<b>14.724.047</b>
Regioni	975.662	3.816.384	1.731.098
Comuni	742.427	104.788	10.860
Province	37.449	22.627	76.310
CNR (finanziamento borsa di dottorato)	0	23.975	11.606
C.C.I.A.A. Varese	51.645	0	0
Ospedali	56.810	46.412	25.800
Altri enti pubblici	1.185.430	5.523.641	12.692.444
Istituto Superiore di Sanità	55.141	82.153	149.436
Altre Università	28.276	29.394	26.494
<b>Assegnazione da enti privati</b>	<b>1.458.514</b>	<b>1.623.205</b>	<b>1.797.886</b>
<b>Assegnazioni di altri Ministeri</b>	<b>369.795</b>	<b>466.621</b>	<b>57.827</b>
Rimborso spese utilizzo obiettori di coscienza	6.811	5.030	3.879
Contributo Ministero delle Politiche Agricole e Forestali	23.499	37.235	53.948
Contributo Ministero dell'Economia e CampusOne	339.485	424.356	0
<b>Contributi da enti ospedalieri convenzionati</b>	<b>2.800.940</b>	<b>2.945.639</b>	<b>3.045.547</b>
<b>Contributi e contratti CNR e ASI</b>	<b>83.169</b>	<b>26.747</b>	<b>0</b>
<b>Contributi da estero</b>	<b>734.926</b>	<b>811.755</b>	<b>699.889</b>
Contributo mobilità Programma Erasmus	111.878	35.176	12.994
Contributi di ricerca	215.049	133.413	236.500
Contributo progetto Mount Meru Tanzania	408.000	135.360	0
Contributo progetto SUCIMA e Marie Curie	0	507.806	450.395
<b>Contributo da Università gemmanti</b>	<b>29.051</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale Trasferimenti da enti pubblici e privati</b>	<b>11.475.571</b>	<b>18.002.333</b>	<b>21.358.110</b>

\* Di cui 12.500.000 sono relativi al finanziamento erogato dalla Provincia di Como a valere sulla legge n. 350/2003.

## 2.5 LA COMPOSIZIONE DELLE USCITE

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

### **SPESE PER IL PERSONALE**

Nel 2004 le spese per il personale sono state pari a 31,1 M€. Esse rappresentano la parte più consistente delle uscite dell'Ateneo avendo una rilevanza percentuale sul totale delle uscite pari al 47,6%. La Tabella 2.5.1 riporta la composizione dettagliata delle spese complessive sostenute dall'Ateneo nel triennio 2002-2004 per le diverse categorie di personale, consentendone un esame comparativo, dal quale è possibile evidenziare delle variazioni significative.

**Tabella 2.5.1 - La composizione del costo del lavoro nel triennio 2002-2004 (importi in euro)**

Spese impegnate	2002	2003	2004	Var. %*
Docenti	9.272.453	10.287.239	10.596.842	3,0%
Ricercatori	2.178.252	2.604.116	3.174.602	21,9%
Personale Tecnico-Amministrativo/Dirigente	3.767.075	4.282.494	3.948.348	-7,8%
Retribuzione accessoria personale dirigente	40.976	61.965	65.573	5,8%
Indennità, compensi, trattamento accessorio personale T/A	50.557	61.460	67.932	10,5%
Retribuzione accessoria e fondo miglioramento produttività	249.916	419.138	288.962	-31,1%
Compensi a personale T/A su proventi prestazioni c/terzi	87.008	175.859	216.348	23,0%
Oneri previdenziali e assistenziali	4.833.087	5.696.836	5.822.607	2,2%
Personale assunto a tempo determinato	290.280	772.230	859.046	11,2%
Supplenze e affidamenti al personale docente	548.095	484.451	328.564	-32,2%
Professori a contratto	457.773	737.677	448.099	-39,3%
Assegni di ricerca	400.194	437.544	724.191	65,5%
Borse per attività di ricerca	166.523	419.268	429.787	2,5%
Indennità personale medico e paramedico convenzionato	2.800.940	2.943.212	3.045.547	3,5%
Servizio mensa e buoni pasto al personale	407.131	426.239	833.761	95,6%
Attività didattica integrativa e seminari	309.345	268.483	128.659	-52,1%
Spese utilizzo obiettori di coscienza	6.905	4.867	3.879	-20,3%
Fondo incentivazione impegno didattico L.370/99 art.4	-	435.618	-	-
Indennità di missione e rimborsi spese	47.413	68.962	49.973	-27,5%
Indennità, compenso componenti commissioni concorso	113.358	92.582	99.690	7,7%
Spese aggiornamento personale tecnico-amministrativo	25.849	58.848	18.834	-68,0%
<b>Totale</b>	<b>26.053.129</b>	<b>30.739.088</b>	<b>31.151.243</b>	<b>1,3%</b>

\* Variazione percentuale dal 2003 al 2004.

Il trend della spesa di personale, in crescita nel triennio ad evidenziare il consolidamento e lo sviluppo dell'Ateneo "nascente", mostra un arresto nel 2004. Il dato consuntivo del 2004 mostra un rallentamento della spesa essendo inferiore di 11 M€ rispetto alla previsione



asestata. Occorre verificare come si pongono tali numeri e l'evoluzione della spesa rispetto alla programmazione triennale del fabbisogno di personale docente e tecnico-amministrativo e alla capacità dell'Ateneo di incrementare le proprie entrate e di espandere la propria offerta formativa. La dinamica dell'evoluzione della spesa del personale, che introduce un regime di spesa fissa e obbligatoria, deve essere programmata in un orizzonte temporale di lungo periodo e fortemente correlata alla capacità dell'Ateneo di incrementare e consolidare la propria capacità di attrarre risorse dal finanziamento ministeriale e dal territorio circostante.

Come dettagliatamente illustrato dal precedente NuV nella relazione dello scorso anno, la spesa per il personale, data la caratterizzazione delle università come organizzazioni di servizi a forte intensità di lavoro, è la voce su cui vi è maggiore attenzione da parte degli organismi centrali di governo ai fini del controllo della spesa pubblica.

Nonostante agli Atenei italiani con la legge n. 537/93, che ha profondamente modificato il tradizionale sistema di finanziamento degli Atenei riconoscendo loro maggiore autonomia sulle decisioni di spesa e sulle modalità della sua allocazione, sia stata data facoltà di decidere e gestire in autonomia anche la spesa del personale, di volta in volta le leggi finanziarie o le diverse direttive ministeriali hanno imposto limiti finalizzati al contenimento delle spesa pubblica, limiti peraltro non sempre coerenti con il nuovo regime di autonomia e spesso inefficaci a garantire una reale razionalizzazione della spesa.

Come già ricordato in passato, la legge n. 449/97 (art.51, comma 4) ha introdotto un limite alle spese fisse ed obbligatorie per il personale che non devono superare il 90% del FFO<sup>7</sup>. Per l'Ateneo dell'Insubria tale rapporto è pari al 64% che evidenzia una situazione attualmente non problematica per l'Ateneo in relazione a tale vincolo, anzi, come argomentato in dettaglio nel prosieguo, evidenzia rispetto alle medie nazionali un "sottodimensionamento" di organico. A seguire dal 1999 sono stati annualmente imposti divieti a procedere ad assunzioni di personale di ruolo (salvo assunzioni in deroga) docente e tecnico-amministrativo eliminando tale divieto solo per il 2005 (finanziaria 2005). Contestualmente gli Atenei sono stati obbligati alla definizione di una programmazione triennale del fabbisogno soggetta a verifica ministeriale ai fini del controllo del vincolo di non superamento del 90% dell'FFO e vincolati nella possibilità di bandire concorsi per il personale tecnico-amministrativo ad un nulla osta del Dipartimento della Funzione Pubblica. Inoltre, le leggi finanziarie degli ultimi anni hanno imposto ulteriori limitazioni in relazione alle assunzioni a tempo determinato o

---

<sup>7</sup> Il calcolo di tale limite peraltro non è mai stato chiaro nella sua definizione. Il recente D.L. n. 97 del 07/04/2004 all'art.5 (vedi relazione del Nuv al 2003) ha chiarito le modalità di rilevazione di tale limite, attenuandone in parte la portata, chiarendo che il calcolo non tiene conto dei costi derivanti dagli incrementi per il personale docente e ricercatore delle università previsti all'art. 24, comma 1 della legge 23 dicembre 1998 e dall'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro del personale tecnico e amministrativo a decorrere dall'anno 2002. Inoltre le spese per il personale universitario, docente e non docente, che presta attività in regime convenzionale con il SSN sono ricomprese per due terzi tra le spese fisse e obbligatorie.



con convenzioni o con contratti di collaborazione coordinata e continuativa. Il legislatore ha, infatti, stabilito per il 2003 e il 2004 (leggi finanziarie 2003 e 2004) che tali assunzioni non possono superare il 90% della spesa media annua del triennio 1999-2001 sostenuta per le stesse finalità; per il 2005 (legge finanziaria 2005) tale limite si è innalzato al 100% della spesa media annua del medesimo triennio 1999-2001. La legge finanziaria per il 2006 ha reso ancora più vincolante tale prescrizione ancorando il limite massimo della spesa per tempi determinati e contratti di collaborazione al 60% della spesa sostenuta per le stesse finalità nel 2003.

Tali successive e sovrapposte limitazioni sono state accompagnate nel tempo, prima per quanto concerne il personale docente, poi quello tecnico-amministrativo, da una progressiva eliminazione della garanzia dell'attribuzione delle disponibilità finanziarie, a valere sul FFO, per la copertura degli incrementi retributivi del personale previsti su base di legge o in sede di contrattazione collettiva (finanziaria 2000 e finanziaria 2001). Tali incrementi vengono posti a carico degli Atenei e quindi gli organi amministrativi devono essere in grado, mediante una attenta programmazione, stima ed accantonamento degli incrementi contrattualmente previsti, di garantirne la copertura dalle proprie disponibilità di bilancio.

Al di là delle specifiche limitazioni normative alla spesa, ed in considerazione del fatto che non vi è più la garanzia della copertura degli incrementi contrattuali con stanziamenti ministeriali ad hoc, la programmazione di una spesa del personale coerente con la dinamica dello sviluppo dell'Ateneo e dei finanziamenti in entrata è un obiettivo prioritario per una gestione responsabile dell'autonomia universitaria. Tale raccomandazione vale anche per l'Ateneo dell'Insubria che deve adeguatamente programmare tempi e modalità dello sviluppo degli organici.

Un corretto sistema di programmazione deve prevedere e programmare i flussi complessivi di risorse in ingresso in relazione ai propri obiettivi strategici e contestualmente programmare le proprie attività e definire di conseguenza i fabbisogni di spesa necessari per il perseguimento degli obiettivi. Elemento preliminare per attuare un'efficace programmazione è costituito dalla adeguatezza degli strumenti conoscitivi ed informativi che consentano di stimare e prevedere correttamente i flussi futuri della spesa nei diversi scenari possibili, in modo da permettere di assumere decisioni sulla base di una corretta valutazione degli impatti economici delle diverse scelte. Il contesto attuale, caratterizzato da un elevato grado di incertezza anche nel breve periodo, complica le attività di previsione ed aumenta il rischio di errore ma, proprio per tali motivi, occorre presidiare con forte attenzione la spesa ed i suoi meccanismi prevedendone e ri-programmandone con continuità la sua evoluzione.

### ***SPESE PER ATTIVITÀ ISTITUZIONALI A FAVORE DEGLI STUDENTI***

Nella Tabella 2.5.2 viene evidenziato il dettaglio della spesa per attività a favore degli studenti, suddivisa nelle due categorie: "Borse di studio" e "Altri interventi". Nel triennio

esaminato entrambe le categorie presentano una riduzione. In relazione all'andamento della spesa nel 2004 rispetto al 2003, nella prima categoria, tale riduzione è determinata dal decremento delle spese per dottorati (-19,5%) e per Borse di studio Erasmus (-50,3%); nella seconda categoria gli importi, che già mostrano valori di trend molto ridotti, hanno subito una ulteriore flessione al ribasso.

**Tabella 2.5.2 - La composizione delle spese per attività istituzionali a favore degli studenti nel triennio 2002-2004 (importi in euro)**

Spese impegnate	2002	2003	2004	Var. %*
Dottorato di ricerca	728.018	1.085.121	873.925	-19,5%
Scuole di specializzazione D.Lgs. 257/91	4.160.508	3.861.864	3.967.693	2,7%
Borse di studio post dottorato, scuole di specializzazione e corsi di perfez. all'estero L.398/89	1.471	16.991	0	
Borse di studio Erasmus	105.206	157.388	78.187	-50,3%
Borse di tutorato	13.101	727	12.343	
Borse di merito agli studenti decreto Miur 20/09/2001	-	20.000	24.606	23,0%
<b>Totale Borse di studio</b>	<b>5.008.304</b>	<b>5.142.091</b>	<b>4.956.753</b>	<b>-3,6%</b>
Contributi straordinari per viaggi di studio e attività didattica fuori sede	19.844	27.702	30.549	10,3%
Attività di collaborazione studentesca part-time	72.322	126.265	140.296	11,1%
Spese per iniziative di orientamento degli studenti	25.766	74.208	131.087	76,6%
Spese per attività culturali e sociali agli studenti	31.407	21.733	12.140	-44,1%
Spese per concorso agli interventi di sostegno per il diritto allo studio	-	129.938	21.918	-83,1%
<b>Totale Altri interventi</b>	<b>149.339</b>	<b>379.846</b>	<b>335.990</b>	<b>-11,5%</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>5.157.642</b>	<b>5.521.937</b>	<b>5.292.743</b>	<b>-4,2%</b>

\* Variazione percentuale dal 2003 al 2004.

### **SPESE PER ACQUISTO DI BENI E SERVIZI**

Nel triennio 2002-2004 si è registrato un incremento delle spese per servizi generali, pari nel 2004 al 7,2% rispetto alla analoga spesa del 2003. Nella Tabella 2.5.3 viene evidenziato il dettaglio di questa tipologia di spese. Le voci di spesa maggiormente rilevanti, sia in termini assoluti che di confronto con quelle dello scorso anno, sono state quella per assicurazioni (da porre in relazione all'ampliamento edilizio dell'Ateneo), quella per le utenze e quella per prestazioni di beni e servizi, mentre si sottolinea un calo della spesa per acquisto di beni e servizi. In effetti, la spesa per acquisto di beni e servizi, insieme alla spesa per il personale, è quella dove gli Atenei sono maggiormente sollecitati ad attuare processi di efficienza. La razionalizzazione dei processi di acquisto impone di organizzare un corretto bilanciamento tra accentramento a "monte" del processo nel rapporto con i fornitori per sfruttare le economie di scala ed il maggiore potere contrattuale derivante dalla gestione di maggiori volumi di acquisto e decentramento "a valle" del processo nella gestione dell'operatività dell'acquisto garantendo alle strutture decentrate tempestività nel soddisfacimento dei propri fabbisogni.

**Tabella 2.5.3 - La composizione delle spese per acquisto di beni e servizi nel triennio 2002-2004 (importi in euro)**

Spese impegnate	2002	2003	2004	Var. %*
Assicurazioni	213.162	193.551	469.627	142,6%
Manutenzione ordinaria immobili e relative aree	88.370	158.976	83.537	-47,5%
Manutenzione mobili, attrezzature, macchine d'ufficio	8.508	11.402	11.443	0,4%
Manutenzione ed esercizio mezzi di trasporto	14.615	13.670	24.020	75,7%
Libretti, tessere, diplomi e pergamene	14.882	3.312	16.823	407,9%
Pubblicazioni universitarie	60.382	55.472	44.653	-19,5%
Congressi, convegni e manifestazioni	47.082	96.702	91.066	-5,8%
Spese vigilanza locali e impianti, pulizia e disinfestazione locali, trasporti e facchinaggi	775.182	800.168	842.415	5,3%
Utenze varie	309.722	309.572	438.286	41,6%
Combustibili per riscaldamento	352.281	451.911	433.293	-4,1%
Fitti locali e spese condominiali	1.200.863	1.401.361	1.113.952	-20,5%
Prestazioni di servizi	252.051	172.033	294.258	71,0%
Spese postali, telegrafiche e di spedizione	33.205	44.414	45.958	3,5%
Acquisto materiale di consumo	249.929	239.956	167.015	-30,4%
Noleggio attrezzature	70.280	59.984	88.845	48,1%
Acquisto libri, riviste, giornali e pubblicazioni varie	16.694	15.772	18.843	19,5%
Spese per pubblicità	128.493	101.502	85.558	-15,7%
Consulenze tecniche, legali e amministrative	793.753	539.352	742.091	37,6%
Licenze d'uso, software e brevetti	1.601	5.962	3.100	-48,0%
Spese copie valori bollati per contratti	4.550	4.234	2.095	-50,5%
<b>Totale</b>	<b>4.635.605</b>	<b>4.679.306</b>	<b>5.016.874</b>	<b>7,2%</b>

\* Variazione percentuale dal 2003 al 2004.

### **TRASFERIMENTI PASSIVI**

In questa categoria di bilancio rientrano tutti i trasferimenti effettuati alle strutture didattiche e di ricerca dall'Amministrazione. I trasferimenti passivi comprendono tra le voci più significative quelli a favore delle strutture scientifiche per sostenere le spese di ricerca (9.892.854 €)<sup>8</sup>, quelli assegnati alle strutture amministrative e didattiche come dotazione di funzionamento (1.690.507 €) e ai centri di servizio quali il SIBA (851.000 € come contributi biblioteca) e il SIC (1.250.000 € come rimborso spese telefoniche e acquisto impianti e attrezzature informatiche).

Tale voce di spesa ha segnalato un trend in forte crescita per via del progressivo consolidamento organizzativo ed espansione del numero delle strutture di didattica e ricerca.

<sup>8</sup> Tale voce comprende, come illustrato nella successiva Tabella 2.5.4, le spese per ricerca finanziate da Ateneo (FAR), le spese per ricerca di rilevante interesse cofinanziata dal MIUR e da altri enti, contratti finanziati dall'estero, contributi da Stato e altri enti.

### ***SPESE PER RICERCA SCIENTIFICA***

Non essendo previsto in bilancio un dettaglio delle diverse attività di ricerca, la Tabella 2.5.4 riporta gli elementi più analitici evidenziati all'interno della relazione allegata al bilancio per le spese per la ricerca scientifica.

La componente prevalente della spesa per ricerca nel 2004 è realizzata in relazione ai trasferimenti per contributi da Stato o altri Enti per convenzioni o atti di liberalità, che nel triennio hanno subito un rilevante incremento (225,6%). Tale voce di spesa si è più che triplicata nel 2004 rispetto al 2003.

Anche le spese per ricerca di rilevante interesse cofinanziata dal MIUR hanno subito un rilevante aumento nel triennio (30,3%).

Si segnalano, tuttavia, alcuni trend negativi: sono diminuite le spese per contratti finanziati dagli organismi internazionali (-4,8%) e sono state annullate le spese per ricerca sui finanziamenti CNR e ASI e le spese per il Fondo Grandi Attrezzature.

L'Ateneo mostra una buona capacità di attrarre fondi per la ricerca a livello nazionale (vedere il cap. 4), in relazione alla relativa costante diminuzione nel tempo della disponibilità di tali fondi. Per rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento l'Ateneo, come già ravvisava il precedente NuV, dovrebbe sviluppare azioni organizzative e sistemi di incentivazione per i ricercatori al fine di accrescere la propria competitività, e quindi capacità di attrarre fondi, nel contesto internazionale, ambito di sviluppo strategico in cui stanno investendo molti Atenei.

***Tabella 2.5.4 - La composizione delle spese per ricerca scientifica nel triennio 2002-2004 (importi in euro)***

<b>Spese impegnate</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Var. % *</b>
Contributi da Stato o altri Enti per convenzioni o atti di liberalità	2.195.362	1.281.304	4.171.999	225,6%
Spese per ricerca finanziate da Ateneo (FAR)	606.380	621.571	724.303	16,5%
Spese per ricerca di rilevante interesse cofinanziata dal Miur	1.019.896	1.714.348	2.234.173	30,3%
Spese per ricerca finanziate da altri enti	234.209	441.437	868.640	96,8%
Contratti e contributi CNR e ASI	99.165	4.096	0	-100,0%
Contratti finanziati da estero (organismi internazionali)	625.660	721.412	686.895	-4,8%
Trasferimenti diversi	967.355	942.376	1.206.844	28,1%
Fondo Grandi Attrezzature	238.405	51.000	0	-100,0%
<b>Totale</b>	<b>5.986.433</b>	<b>5.777.544</b>	<b>9.892.854</b>	<b>71,2%</b>

\* Variazione percentuale dal 2003 al 2004.

### ***SPESE PATRIMONIALI***

Nel 2004, le spese patrimoniali complessive hanno registrato una riduzione del 48% rispetto al 2003, pur mostrando un notevole incremento rispetto al 2002 (incremento del 77%).

**Tabella 2.5.5 - La composizione delle spese patrimoniali nel triennio 2002-2004 (importi in euro)**

Spese impegnate	2002	2003	2004	Var. % *
Acquisto immobili	1.695.000	1.400.400	0	-100%
Ricostruzioni, ripristini, trasformazione di immobili	252.758	4.573.584	3.336.466	-27%
Manutenzione straordinaria immobili	568.193	4.741.058	899.531	-81%
Edilizia universitaria generale, dipartimentale e sportiva	-	-	781.597	
<b>Interventi edilizi</b>	<b>2.515.951</b>	<b>10.715.042</b>	<b>5.017.593</b>	<b>-53%</b>
Acquisto impianti attrezzature e macchinari	519.085	393.116	133.270	-66%
Acquisto arredi e macchine d'ufficio	405.958	689.816	853.344	24%
Acquisto materiale librario	24.108	28.654	56.166	96%
Acquisto automezzi e altri mezzi di trasporto	39.640	52.018	46.320	-11%
Manutenzione straordinaria impianti e attrezzature	64.136	128.229	192.921	50%
Acquisto titoli pubblici	-	-	-	
<b>Altre immobilizzazioni</b>	<b>1.052.927</b>	<b>1.291.833</b>	<b>1.282.021</b>	<b>-1%</b>
<b>Totale</b>	<b>3.568.878</b>	<b>12.006.875</b>	<b>6.299.614</b>	<b>-48%</b>

\* Variazione percentuale dal 2003 al 2004.

## 2.6 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 al risultato della gestione di competenza il risultato della gestione dei residui si ottiene l'Avanzo o Disavanzo di Amministrazione. 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 2002-2004 è riportata nella Tabella 2.6.1.

Si può notare come nei tre anni considerati l'avanzo di amministrazione abbia subito un trend di aumento raggiungendo un valore, nel 2004, superiore del 37% rispetto al 2002. La quota di avanzo disponibile, al contrario, si è ridotta nel corso del triennio di una percentuale prossima al 4%.

La continua determinazione di avanzi di amministrazione di entità piuttosto elevata è sintomo di una difficoltà nel completo utilizzo ed allocazione delle risorse e quindi, a monte, nell'efficienza del processo di programmazione della gestione dell'Ateneo. Tale dinamica può essere connaturata alle difficoltà insite nella fase di avvio dell'Ateneo, ma dovrebbe gradualmente ridimensionarsi con l'entrata a regime delle attività.

**Tabella 2.6.1 - Analisi della modalità di formazione dell'avanzo di amministrazione nel triennio (importi in euro)**

	2002	2003	2004
Entrate accertate	67.820.490	78.424.600	89.065.974
Uscite impegnate	61.067.659	75.119.651	75.894.403
<b>Avanzo (disavanzo) di competenza</b>	<b>6.752.831</b>	<b>3.304.949</b>	<b>13.171.571</b>
Avanzo di amministrazione esercizio precedente	38.173.558	45.294.774	48.827.227
<b>Avanzo di gestione</b>	<b>44.926.389</b>	<b>48.599.723</b>	<b>61.998.798</b>
Diminuzione dei residui attivi	- 50.281	- 15.588	-46.576
Economie di liquidazione dei residui passivi	418.666	243.092	411.167
<b>Avanzo di amministrazione</b>	<b>45.294.774</b>	<b>48.827.227</b>	<b>62.363.389</b>
<i>Composto da:</i>			
Fondo cassa al 31/12	6.535.094,74	22.980.330	18.860.555
Residui attivi al 31/12	55.960.799,78	50.273.618	65.723.055
Residui passivi al 31/12	17.201.120,81	24.426.721	22.220.221
<b>Avanzo di amministrazione (totale a pareggio)</b>	<b>45.294.774</b>	<b>48.827.227</b>	<b>62.363.389</b>
<b>di cui disponibile</b>	<b>6.186.328</b>	<b>4.607.906</b>	<b>5.955.214</b>
	<b>13,7%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,5%</b>

La Tabella 2.6.2 evidenzia la composizione dell'avanzo di amministrazione e il relativo peso percentuale di ciascuna componente sul totale nel periodo considerato.

**Tabella 2.6.2 - La composizione dell'avanzo di amministrazione negli esercizi 2002, 2003 e 2004 (importi in euro)**

Analisi avanzo	2002	%	2003	%	2004	%
Stipendi professori e personale T/A.	949.213,00	2,10	1.413.406,00	2,89	2.901.326,89	4,65
Stipendi personale a TD	619.104,84	1,37	1.182.059,35	2,42	367.223,00	0,59
Supplenze, contratti professori e assegni di ricerca	2.198.960,28	4,85	2.236.998,41	4,58	2.770.055,88	4,44
Indennità e trattamento accessorio	380.941,04	0,84	332.743,59	0,68	593.511,02	0,95
Spese per la didattica	979.358,64	2,16	78.218,71	0,16	127.032,11	0,20
Borse di studio	7.275.168,85	16,06	7.521.368,79	15,40	8.087.244,84	12,97
Oneri diversi	1.405.925,36	3,10	1.965.113,82	4,02	2.198.926,58	3,53
Interventi a favore degli studenti	306.292,27	0,68	209.701,31	0,43	93.128,39	0,15
Rimborsi tasse	400.000,00	0,88	423.721,00	0,87	426.373,00	0,68
Reclutamento di personale docente e T/A.	1.068.175,76	2,36	963.748,69	1,97	255.782,84	0,41
Finanziamenti correnti a favore di Ist. e Dip.	331.667,13	0,73	285.759,77	0,59		
Finanziamenti correnti destinati alle Facoltà e ai Centri					1.833.898,92	2,94
Edilizia, Attrezzature e Sistemi Informatici	20.976.803,55	46,31	24.652.217,22	50,49	35.480.323,28	56,89
Finanziamenti per la Ricerca Scientifica*	832.924,37	1,84	1.461.921,13	2,99	126.340,55	0,20
Altre	1.383.910,38	3,06	1.492.343,54	3,06	1.147.007,72	4,78
<b>Avanzo vincolato</b>	<b>39.108.445,47</b>	<b>86,34</b>	<b>44.219.321,33</b>	<b>90,56</b>	<b>56.408.175,02</b>	<b>90,45</b>
<b>Avanzo disponibile</b>	<b>6.186.328,24</b>	<b>13,66</b>	<b>4.607.905,56</b>	<b>9,44</b>	<b>5.955.214,43</b>	<b>9,55</b>
<b>Avanzo complessivo</b>	<b>45.294.773,71</b>	<b>100,00</b>	<b>48.827.226,89</b>	<b>100,00</b>	<b>62.363.389,45</b>	<b>100,00</b>

\* La voce finanziamenti per la ricerca scientifica comprende per il 2003 le voci finanziamenti MIUR per la ricerca Istituti e altri finanziamenti per la ricerca, mentre per il 2004 le voci finanziamenti MIUR per la ricerca Centri e altri finanziamenti per la ricerca.

La componente maggiormente rilevante dell'avanzo si riscontra in relazione alle spese per edilizia, attrezzature e sistemi informatici, che raggiungono un peso percentuale pari al 57% e in costante aumento negli ultimi tre anni. Ciò è dovuto essenzialmente alle economie su finanziamenti concernenti le ricostruzioni, ripristini e trasferimenti immobili, da un lato, e le manutenzioni straordinarie sugli immobili dall'altro, come evidenziato nella Tabella 2.6.3. Si tratta di importi a destinazione vincolata, quindi, da riutilizzare negli esercizi successivi per le stesse finalità.

Altre componenti dell'avanzo di particolare rilievo sono costituite dalle somme accantonate in relazione alle spese per borse di studio. L'importo è aumentato progressivamente passando da 7.275.000 € nel 2002 a 8.087.000 € nel 2004, con una quota percentuale sul totale dell'avanzo rispettivamente pari al 16% e al 13%. L'avanzo è connesso principalmente alle economie su finanziamenti relativi alle borse per i dottorandi e gli iscritti ai corsi di specializzazione, come mostrato in Tabella 2.6.4. Nel primo caso l'incremento è dovuto alla decisione dell'Amministrazione di vincolare l'ammontare delle borse per l'intera durata del ciclo (ogni anno viene vincolato un ammontare pari alla copertura di tre anni di borsa per ciascun posto), nel secondo caso l'incremento è da ricercarsi nel sistema di finanziamento di tali fondi. Infatti, lo stanziamento delle borse di studio relative ad un determinato anno accademico avviene nell'anno solare precedente a quello in cui si registrano i relativi pagamenti.

**Tabella 2.6.3 - Dettaglio delle destinazioni vincolate per edilizia, attrezzature e sistemi informatici (importi in migliaia di euro)**

<b>Edilizia, attrezzature e sistemi informatici</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Ricostruzioni, ripristini e trasf. immobili	15.320.336,04	73,03	10.437.767,59	42,34	8.203.873,55	23,12
Manutenzione straordinaria immobili	4.320.517,34	20,60	10.388.424,96	42,14	22.977.232,34	64,76
Fondi MIUR Edilizia Sportiva	39.000,00	0,19	88.000,00	0,36	-	-
Acquisto impianti e attrezzature	320.142,60	1,53	226.328,89	0,92	174.379,17	0,49
Acquisto arredi e macchine d'ufficio	924.886,19	4,41	1.282.695,78	5,20	1.716.838,22	4,84
Finanziamenti Murst da destinare per edilizia universitaria	-	-	-	-	-	-
Finanziamenti MIUR edilizia generale e dipartimentale	-	-	1.479.000,00	6,00	2.158.000,00	6,08
Finanziamenti MIUR intervento ristrutturazione Via Ravasi	-	-	500.000,00	2,03	-	-
Finanziamenti per edilizia sportiva	-	-	-	-	-	-
Fondi Grandi Attrezzature	51.921,38	0,25	250.000,00	1,01	250.000,00	0,70
<b>Totale avanzo vincolato</b>	<b>20.976.803,55</b>	<b>100,00</b>	<b>24.652.217,22</b>	<b>100,00</b>	<b>35.480.323,28</b>	<b>100,00</b>

**Tabella 2.6.4 - Dettaglio delle destinazioni vincolate per le borse di studio (importi in migliaia di euro)**

Borse di studio	2002	%	2003	%	2004	%
Borse dottorato di ricerca	3.038.873,25	41,77	2.801.312,80	37,24	3.218.425,28	39,80
Borse D.L. 257/91 (Scuole di specializzazione)	3.526.134,61	48,47	4.024.619,10	53,51	4.017.614,26	49,68
Borse di studio post dottorato, scuole di specializ. e corsi di perfez. all'estero L. 398/89	19.040,00	0,26	2.048,56	0,03	2.048,56	0,03
Borse Erasmus	74.294,80	1,02	58.881,27	0,78	86.307,65	1,07
Borse di tutorato	19.225,85	0,26	18.498,85	0,25	98.567,07	1,22
Borse di merito agli studenti	60.000,00	0,82	40.000,00	0,53	67.264,00	0,83
Borse per attività di ricerca	537.600,34	7,39	436.555,87	5,80	457.565,68	5,66
Borse postlauream MIUR	-	-	139.452,00	1,85	139.452,34	1,72
<b>Totale avanzo vincolato</b>	<b>7.275.168,85</b>	<b>100,00</b>	<b>7.521.368,45</b>	<b>100,00</b>	<b>8.087.244,84</b>	<b>100,00</b>

## 2.7 ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI

L'esame dei valori assunti dagli indicatori calcolati in relazione ai dati di consuntivo permette di sintetizzare informazioni di carattere prevalentemente finanziario. Le grandezze e i rapporti inerenti la gestione di competenza sono stati analizzati nei paragrafi precedenti (si vedano in particolare le Tabelle 2.3.1 e 2.3.2). Si è ritenuto importante, tuttavia, valutare l'andamento di alcuni indicatori di capacità previsionale ed amministrativa. Tali indici sono relativi all'iter di previsione, accertamento/impegno, riscossione/pagamento delle entrate e delle uscite e indicano il grado di attendibilità delle previsioni effettuate.

La Tabella 2.7.1 evidenzia i valori assunti da tali indicatori negli ultimi tre esercizi finanziari. L'analisi di questi valori mette in rilievo le stesse criticità che mostra l'elevata composizione dell'avanzo di amministrazione nel processo di programmazione dell'Ateneo. In particolare, si evidenzia come l'Amministrazione tenda sistematicamente a sottostimare la previsione iniziale di spesa per l'esercizio finanziario successivo. Da ciò conseguono interventi di assestamento molteplici e molto consistenti. Infatti, l'indicatore che misura il grado di attendibilità delle previsioni di spesa, e che raggiunge un valore di 100% nel caso di "perfetta previsione", passa da un valore di 224,36% nel 2002 a 230,7% nel 2004. Come è possibile osservare anche analizzando la precedente Tabella 2.2.4, le voci maggiormente interessate da manovre di assestamento, per quel che riguarda le Spese di Funzionamento, sono state i "Trasferimenti passivi", le "Spese per il personale" e le "Spese per attività istituzionali a favore degli studenti" che hanno avuto, rispettivamente, uno stanziamento in aumento di oltre 10 M€, 9 M€ e 7 M€. Ancora più evidente è la manovra di assestamento effettuata sulle Spese di Investimento pari a oltre 39 M€.

Anche in relazione all'attendibilità delle previsioni di entrata, è possibile osservare una

sostanziale sottostima delle stesse, corretta attraverso successivi interventi di assestamento. In questo caso, tuttavia, il divario tra previsioni iniziali e finali è decisamente meno rilevante e il trend dell'indicatore nel triennio è crescente passando da un valore di 138,01% nel 2002 al valore di 149,62% nel 2004. Gli assestamenti maggiormente rilevanti sono stati effettuati (si veda Tabella 2.2.3) in relazione alle "Entrate per trasferimenti", in particolare sui capitoli "Trasferimenti da altri enti pubblici" e "Trasferimenti dal MIUR".

Analizzando i valori assunti dagli indici che misurano il grado di realizzazione delle entrate e delle uscite, ovvero quanto delle previsioni definitive di entrata e di spesa siano state rispettivamente accertate e impegnate nell'esercizio finanziario analizzato, possono essere effettuate alcune considerazioni:

- a. l'andamento dell'indice in relazione alle entrate presenta valori molto prossimi al 100% in tutti e tre gli anni considerati. Ciò significa che l'assestamento sui capitoli di entrata viene effettuato in corrispondenza all'effettivo accertamento;
- b. l'aumento di risorse finanziarie in entrata corrisponde a disponibilità aggiuntive da ripartire sui capitoli di spesa. In questo modo, si incrementa lo stanziamento di competenza sui capitoli delle uscite. Tuttavia, nell'ambito dell'esercizio considerato, tale incremento di disponibilità non si traduce, se non in minima parte, in effettivo impegno di spesa e si generano così gli avanzi cospicui sopra analizzati;
- c. le voci di bilancio 2004 che hanno registrato gli scostamenti maggiormente rilevanti tra il dato previsionale e l'effettivo impegno sono state le "Spese per investimento in immobili" (previsione finale 33 M€, totale impegnato 5 M€), le "Spese per attività istituzionali a favore degli studenti" (previsione finale 13 M€, totale impegnato 5 M€) e le "Spese per il personale" (previsione finale 42 M€, totale impegnato 31 M€);
- d. l'andamento dei valori corrispondenti al grado di pagamento delle spese dimostra che la capacità di pagare gli impegni dell'Amministrazione universitaria tende a migliorare negli anni;
- e. l'indicatore che misura l'equilibrio di cassa presenta un, seppur lieve, miglioramento (un valore del 100% rappresenta perfetto equilibrio di cassa);
- f. la permanenza del denaro in cassa in termini di giorni è sensibilmente aumentata passando da 45 gg. nel 2002 a 113 gg. nel 2004, ad evidenza di un utilizzo delle disponibilità di cassa non ottimale. Un'analisi più dettagliata delle giacenze di cassa (dati Ateneo 2004 e 2005) mostra come *le giacenze medie mensili di cassa delle strutture autonome dell'Ateneo sono in forte aumento* (1.570.026 € nel 2004 e 3.229.260 € nel 2005).

In relazione a tale fenomeno il NuV sottolinea come l'Ateneo dell'Insubria *dovrebbe rapidamente adoperarsi* per dare luogo ad efficaci sistemi di gestione finanziaria delle risorse che consentano, grazie al processo di fuoriuscita dal sistema di tesoreria unica in

corso per il sistema universitario e già effettivo per le strutture autonome, di realizzare significativi introiti sugli investimenti delle disponibilità liquide tramite opportuni meccanismi di programmazione della spesa e di gestione della liquidità stessa.

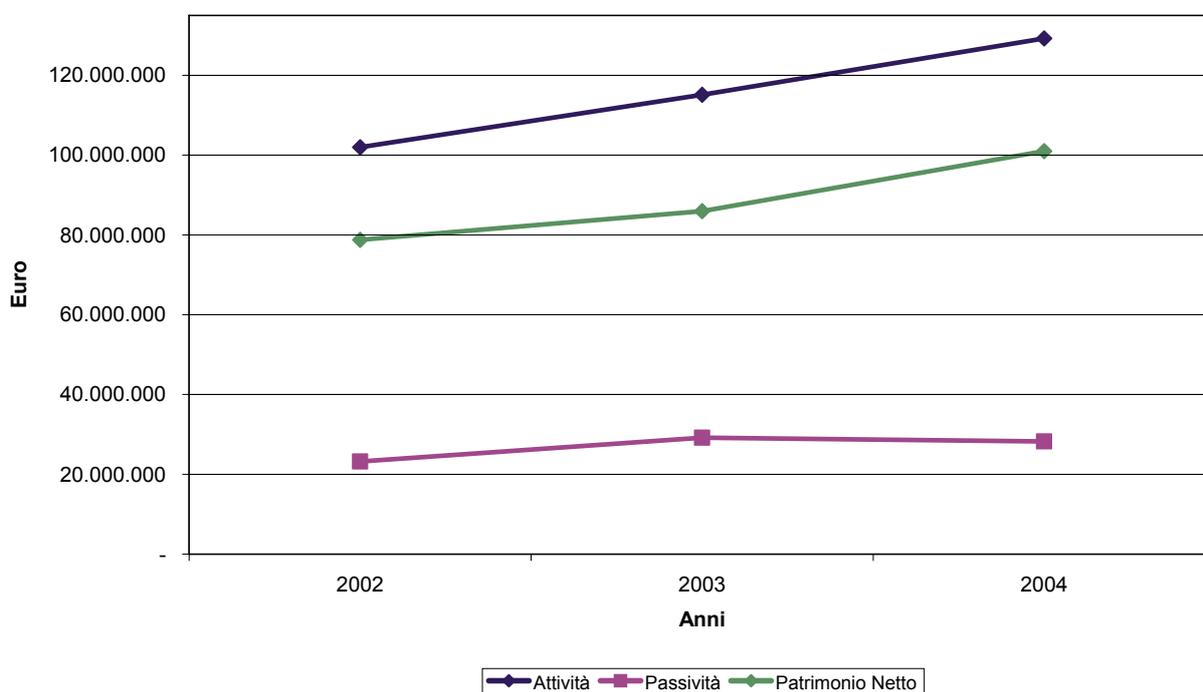
**Tabella 2.7.1 - Indicatori di capacità previsionale per gli esercizi 2002, 2003 e 2004 (importi in migliaia di euro)**

	2002		2003		2004
<i>Il seguente indicatore misura il grado di attendibilità della previsione di spesa</i>					
<b>Previsioni finali di spesa</b>	96.960	<b>224,36%</b>	112.976	<b>212,40%</b>	127.429
<b>Previsioni iniziali di spesa</b>	43.216		53.191		55.236
<i>Il seguente indicatore misura il grado di scostamento tra previsioni iniziali e impegni effettivi</i>					
<b>Impegni</b>	52.123	<b>120,61%</b>	65.251	<b>122,67%</b>	65.448
<b>Previsioni iniziali di spesa</b>	43.216		53.191		55.236
<i>Il seguente indicatore misura il grado di realizzazione delle spese</i>					
<b>Impegni</b>	52.123	<b>53,76%</b>	65.251	<b>57,76%</b>	65.448
<b>Previsioni finali di spesa</b>	96.960		112.976		127.429
<i>Il seguente indicatore misura il grado di attendibilità della previsione di entrate</i>					
<b>Previsioni finali di entrata</b>	58.786	<b>138,01%</b>	67.681	<b>135,06%</b>	78.602
<b>Previsioni iniziali di entrata</b>	42.596		50.111		52.536
<i>Il seguente indicatore misura il grado di scostamento tra previsioni iniziali e accertamenti effettivi</i>					
<b>Accertamenti</b>	58.874	<b>138,21%</b>	68.550	<b>136,80%</b>	78.616
<b>Previsioni iniziali di entrata</b>	42.596		50.111		52.536
<i>Il seguente indicatore misura il grado di realizzazione delle entrate</i>					
<b>Accertamenti</b>	58.874	<b>100,15%</b>	68.550	<b>101,28%</b>	78.616
<b>Previsioni finali di entrata</b>	58.786		67.681		78.602
<i>Il seguente indicatore misura il grado di riscossione delle entrate</i>					
<b>Riscossioni</b>	20.394	<b>34,64%</b>	22.167	<b>32,34%</b>	23.737
<b>Accertamenti</b>	58.874		68.550		78.616
<i>Il seguente indicatore misura la capacità di pagamento</i>					
<b>Pagamenti totali</b>	49.988	<b>76,32%</b>	57.904	<b>72,07%</b>	67.497
<b>Residui passivi iniziali + impegni</b>	65.497		80.341		87.642
<i>Il seguente indicatore misura l'equilibrio di cassa e dovrebbe tendere a 1</i>					
<b>Pagamenti totali</b>	49.988	<b>0,77</b>	57.904	<b>0,72</b>	67.497
<b>Fondo cassa iniziale + riscossioni</b>	65.061		80.755		86.102
	2002		2003		2004
<i>Il seguente rapporto indica la permanenza media del denaro in cassa (in giorni)</i>					
	<b>Giorni</b>		<b>Giorni</b>		<b>Giorni</b>
<b>[Cassa iniziale + cassa finale]/2]*365</b>	45		93		113
<b>Pagamenti</b>					

## 2.8 ANALISI DEL PATRIMONIO

La situazione patrimoniale consolidata degli ultimi tre esercizi finanziari, rappresentata in Figura 2.8.1, evidenzia un andamento del Patrimonio Netto in continua crescita. Il relativo valore passa, infatti, da 79 M€ nel 2002 a 101 M€ nel 2004. Tale aumento è principalmente da imputare all'accresciuta consistenza dei beni patrimoniali dell'Ateneo e all'aumento dei residui attivi, solo parzialmente compensato dall'aumento dei residui passivi, come mostrato in Tabella 2.8.1.

**Figura 2.8.1 - Trend dei valori relativi ad attività, passività e patrimonio netto**



Come si può osservare analizzando la Tabella 2.8.1 aumentano i seguenti capitoli di attività: Mobili, arredi e macchine d'ufficio (+15% nel 2003 e +19% nel 2004); Materiale bibliografico (+22% nel 2003 e + 17% nel 2004); Strumenti tecnici e attrezzature in genere (+20% nel 2002 e +10% nel 2004); Automezzi e altri mezzi di trasporto (+37% nel 2003 e +70% nel 2004).

**Tabella 2.8.1 - Trend dei valori relativi ad attività, passività e patrimonio netto**

ATTIVITÀ	2002		2003		2004	
	Consistenza al 31/12	Var. %	Consistenza al 31/12	Var. %	Consistenza al 31/12	Var. %
Immobili						
a) Fabbricati e terreni edificabili	10.676.987,28	41	10.676.987,28	-	10.721.794,11	0
b) Terreni agricoli	-	-	-	-	-	-
c) di proprietà dello Stato	-	-	-	-	-	-
Mobili, arredi, macchine d'ufficio	3.497.935,18	43	4.031.387,29	15	4.787.898,95	19
Materiale bibliografico	3.038.198,75	22	3.702.879,62	22	4.328.322,63	17
Collezioni scientifiche	19.372,64	-	19.372,64	-	19.372,64	0
Strumenti tecnici, attrezzature in genere	11.986.046,21	15	14.323.365,03	20	15.751.783,80	10
Automezzi e altri mezzi di trasporto	81.396,10	25	111.520,40	37	190.118,40	70
Fondi pubblici e privati:						
a) di proprietà dell'Università	-	-	-	-	-	-
b) lasciti e donazioni	51.019,00	-	51.019,00	-	51.019,00	0
Altri beni mobili	-	-	-	-	-	-
Residui attivi	55.960.799,78	19	50.273.617,69	-10	65.723.055,93	31
Residui attivi Dipartimenti	8.862.878,05	19	7.963.013,71	-	7.903.289,08	-1
Fondo di cassa						
a) presso la Tesoreria Statale per l'Università	6.535.094,74	8	22.980.330,42	252	18.860.554,81	-18
b) presso la Tesoreria Statale per i Dipartimenti	1.264.578,48	35	997.893,51	-21	920.269,40	-8
<b>Totale</b>	<b>101.974.306,21</b>	<b>20</b>	<b>115.131.386,59</b>	<b>13</b>	<b>129.257.478,75</b>	<b>12</b>
<b>PASSIVITÀ</b>						
Beni di terzi	-	-	-	-	-	-
Residui Passivi	17.201.120,81	14	24.426.721,22	42	22.220.221,29	29
Residui Passivi Dipartimenti	4.315.077,72	44	3.190.766,12	-26	4.620.114,03	7
Mutui	1.695.000,00	-	1.561.594,38	-8	1.421.229,92	-16
Deficit di cassa	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>23.211.198,53</b>	<b>28</b>	<b>29.179.081,72</b>	<b>26</b>	<b>28.261.565,24</b>	<b>22</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>78.763.107,68</b>	<b>18</b>	<b>85.952.304,87</b>	<b>9</b>	<b>100.995.913,51</b>	<b>10</b>

## 2.9 CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Il bilancio dell'Università dell'Insubria mostra un andamento della gestione finanziaria sostanzialmente in linea con quello degli anni passati. In particolare l'analisi condotta sui dati del bilancio 2004, finalizzata ad apprezzare gli equilibri tra le entrate e le uscite e l'efficacia della programmazione, ha confermato almeno due peculiarità della gestione del suddetto Ateneo: una generale difficoltà di attivazione della spesa e un "atteggiamento" eccessivamente prudentiale. Si tratta di comportamenti tipici delle università in fase di *start up* che devono però essere sostituiti da politiche di impiego delle risorse più spinte quando, superata la fase di avvio, si intende far crescere l'Ateneo in modo più significativo.

L'elemento predominante del bilancio analizzato appare essere il costante trend in aumento *dell'avanzo di amministrazione* che, valutato congiuntamente agli *indicatori di capacità di programmazione* (confronto tra previsione e consuntivo), sta ad indicare un rallentamento nell'attivazione della spesa, ovvero nella realizzazione delle attività previste dalla programmazione. In particolare esso è da ascrivere al completamento delle infrastrutture di Ateneo e al reclutamento del personale.

Pur all'interno di un contesto nazionale dove sono forti le sollecitazioni al contenimento dei costi e alla programmazione della spesa, è opportuno che l'Università dell'Insubria *acceleri il processo di completamento delle infrastrutture edili e di composizione degli organici e migliori la sua capacità di programmazione*. Ulteriori ritardi penalizzerebbero la competitività dell'Ateneo che, al momento, si ritrova con strutture inadeguate per far fronte alle esigenze di potenziamento quali e quantitativo della didattica e della ricerca. Una più accurata programmazione della spesa garantirebbe inoltre una sua più rapida attivazione e traduzione in concrete opportunità di sviluppo, indicate nei programmi ma non sempre realizzate.

Il NuV auspica che gli Organi competenti si adoperino per dare seguito a tutte quelle attività previste nei programmi di Ateneo, ma non ancora realizzate, che hanno contribuito alla creazione di un ingente avanzo di amministrazione. Quest'ultimo, nel caso in cui non dovesse essere riassorbito in tempi brevi, porterebbe ad una *immobilizzazione* non proficua di risorse per tempi che non si giustificano.

Sul fronte delle entrate è opportuno che l'Ateneo consolidi e alimenti ulteriormente la propria capacità di autofinanziamento, così come nel corso del 2004 ha dimostrato di saper incrementare la componente dei fondi non ministeriali. L'impegno in tale direzione si impone anche in ragione del fatto che le prospettive di sostegno statale per i prossimi anni non sembrano essere particolarmente positive. A fronte di un andamento del FFO crescente per l'Ateneo, come mostrano i dati dell'ultimo triennio in Tabella 2.9.1, occorre sottolineare che la posizione di forte "squilibrio" iniziale dell'Ateneo, che garantiva un flusso crescente

delle risorse destinate al riequilibrio e alla sua accelerazione (pur in una situazione di scarsità di risorse disponibili a livello nazionale), si sta ridimensionando. Ciò significa che il costante e graduale avvicinamento alla situazione di equilibrio porterà ad una riduzione del tasso di crescita dei flussi in entrata destinato all'Ateneo in questione. Occorre anche ricordare che quest'ultimo sta tuttora usufruendo di un significativo finanziamento straordinario riservato agli Atenei di nuova istituzione, anch'esso destinato ad annullarsi nel tempo.

**Tabella 2.9.1 - Andamento del FFO e degli interventi di riequilibrio nel triennio 2002-2004**

	2002	2003	2004
FFO consolidato all'01/01 (Fonte: bilancio consuntivo)	28.399.437	30.812.544	32.394.951
Distanza % iniziale da equilibrio (Fonte: MIUR)	21,57%	13,70%	9,87%
Intervento accelerazione (Fonte: MIUR)	677.074	462.300	527.781
Intervento riequilibrio (Fonte: MIUR)	367.717	179.829	175.673
Distanza % da equilibrio dopo riequilibrio (Fonte: MIUR)	18,15%	11,60%	n.d.
<b>FFO finale</b>	<b>30.812.544</b>	<b>32.394.951</b>	<b>34.746.742</b>

Alla luce di queste e altre considerazioni formulate nel corso del presente capitolo si ritiene di dover sollecitare gli Organi di governo a riflettere sulle seguenti criticità:

- a) necessità di creare le condizioni interne di Ateneo per poter raccogliere la sfida imposta dal recente cambiamento dei criteri di assegnazione del FFO che, al momento, sembrano richiamare l'attenzione, oltre che sulla capacità di attrazione della domanda di formazione, anche sugli aspetti qualitativi dei processi didattici e di ricerca (il nuovo modello di attribuzione del FFO premierà in modo particolare i risultati dei processi formativi e della ricerca);
- b) necessità di incrementare il volume delle entrate proprie agendo su diversi fronti: proponendosi sul territorio con progetti di alta formazione e ricerca, attingendo in misura maggiore di quanto non si sia fatto fino ad oggi ai canali di finanziamento della ricerca a livello nazionale e internazionale, gestendo nel migliore dei modi le risorse finanziarie che si rendono disponibili. In tale prospettiva il NuV suggerisce agli Organi di governo di adoperarsi al fine di organizzare una gestione *in pool* della liquidità delle strutture decentrate, di quelle in giacenza presso conti fruttiferi, al fine di massimizzare i rendimenti finanziari. Tale attività risulta possibile solo se gestita dal centro essendo necessaria l'acquisizione di un *know how* specifico;
- c) infine, il NuV richiama ulteriormente l'attenzione sull'urgenza di dotare l'Ateneo di strumenti contabili ed extra contabili che, integrando gli attuali sistemi di preventivazione e rendicontazione finanziaria, mettano in condizione chi ha responsabilità di gestione di disporre di informazioni utili per decidere del futuro dell'Ateneo con razionalità economica.

## 3. LA DIDATTICA

### 3.1 OFFERTA E DOMANDA FORMATIVA

In questa sezione viene presentata l'attuale offerta formativa dell'Insubria e l'andamento delle immatricolazioni dall'a.a. 2003/04 all'a.a. 2005/06.

Nella Tabella 3.1.1 sono riportati, divisi per le cinque Facoltà, i corsi di laurea di primo e di secondo livello attivati rispettivamente nell'a.a. 2001/02 (anno di inizio della riforma) e nell'a.a. 2005/06; non sono stati considerati i corsi di laurea del vecchio ordinamento in quanto destinati ad esaurimento, con l'unica eccezione della Facoltà di Medicina e Chirurgia, per la quale, come noto, la riforma è partita con un anno di ritardo. I corsi di laurea interfacoltà sono stati inclusi nella Facoltà sede amministrativa del corso.

L'Università dell'Insubria ha una struttura bipolare ed è situata in una regione ad alta densità di popolazione. Le oggettive difficoltà logistiche nella connessione tra le due sedi di Como e Varese non rendono però possibile né un'efficiente sinergia didattica tra le due sedi, né un adeguato scambio di studenti tra le due province. La crescita dei due poli si è dunque sviluppata in modo indipendente nel corso degli anni. Dalla Tabella 3.1.1 si evince comunque che l'attivazione di corsi di studio nelle due sedi dell'Università dell'Insubria ha rispettato una sostanziale complementarità dell'offerta formativa. Anche la presenza di due Facoltà di Scienze si giustifica, in quanto esse si distinguono per una differente caratterizzazione: *biologica e informatica* nel polo di Varese, *chimico-fisico-matematica* nella sede di Como, in accordo con l'orientamento espresso nel piano di sviluppo elaborato dall'Ateneo. A questo proposito si suggerisce di dar seguito alla proposta di modificare le denominazioni delle due Facoltà onde evitare futuri rilievi concernenti l'eventualità di duplicazioni.

L'andamento delle immatricolazioni è mostrato nella Tabella 3.1.2. La tabella riporta il numero di immatricolati per la prima volta, ovvero gli studenti che risultano iscritti per la prima volta al sistema universitario, indipendentemente dall'anno di corso e dalla posizione amministrativa negli ultimi tre anni accademici. La fonte è la rilevazione annuale sugli immatricolati al 31 gennaio 2006 e i dati sono reperibili on-line sul sito del MIUR nella sezione "basi di dati in linea".

**Tabella 3.1.1 - Corsi di I e II livello delle Facoltà**

**a.a. 2001/2002**

**a.a. 2005/2006**

<b>Facoltà di Economia (Sede di Varese)</b>	
Economia e amministrazione delle imprese (cl. 17)	Economia e amministrazione delle imprese (cl. 17)
	Economia e amministrazione delle imprese - serale (cl. 17)
Economia e commercio (cl. 28)	Economia e commercio (cl. 28)
	<a href="#">Economia, banca e finanza (cl. 19/S)</a>
	<a href="#">Economia e commercio (cl. 84/S)</a>
<b>Facoltà di Giurisprudenza (Sede di Como)</b>	
Scienze giuridiche (cl. 31)	Scienze giuridiche (cl. 31)
	Scienze dei servizi giuridici per giuristi d'impresa e della pubblica amministrazione (cl. 2)
	Scienze della mediazione interling. e intercultur. (cl. 3)
	Scienze del turismo (cl. 39)
	<a href="#">Giurisprudenza (cl. 22/S)</a>
<b>Facoltà di Medicina e Chirurgia (Sede di Varese)</b>	
DU per Infermiere	Infermieristica (cl. SNT/1)
DU per Ostetrico/a	Ostetricia (cl. SNT/1)
DU per Fisioterapista	Fisioterapia (cl. SNT/2)
	Educazione professionale (cl. SNT/2)
DU per Igienista dentale	Igiene dentale (cl. SNT/3)
DU per Tecnico sanitario di laboratorio biomedico	Tecnico di laboratorio biomedico (cl. SNT/3)
DU per Tecnico sanitario di radiologia medica	Tecnico di radiologia medica (cl. SNT/3)
	Tecnico di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (cl. SNT/3)
	Scienze motorie (cl. 33)
CdL in Medicina e chirurgia	<a href="#">Medicina e chirurgia (cl. 46/S) a ciclo unico</a>
<a href="#">Odontoiatria e protesi dentaria (cl. 52/S) a ciclo unico</a>	<a href="#">Odontoiatria e protesi dentaria (cl. 52/S) a ciclo unico</a>
<b>Facoltà di Scienze MM. FF. NN. (Sede di Como)</b>	
Chimica industriale gestionale e tessile (cl. 21)	Chimica e chimica industriale (cl. 21)
Scienze chimiche (cl. 21)	Fisica (cl. 25)
Fisica (cl. 25)	Scienze ambientali (cl. 27)
Scienze ambientali (cl. 27)	Matematica (cl. 32)
Valutazione e controllo ambientale (cl. 27)	Scienze dei beni e delle attività culturali (cl. 13 corso interfacoltà)
Matematica (cl. 32)	Scienze e tecnologie dell'informazione (cl. 26)
	<a href="#">Chimica Industriale (cl. 81/S)</a>
	<a href="#">Fisica (cl. 20/S)</a>
	<a href="#">Matematica (cl. 45/S)</a>
	<a href="#">Scienze ambientali (cl. 82/S)</a>
	<a href="#">Scienze chimiche (cl. 62/S)</a>
<b>Facoltà di Scienze MM. FF. NN. (Sede di Varese)</b>	
Biotechnologie (cl. 1)	Biotechnologie (cl. 1)
Biologia sanitaria (cl. 12)	Biologia sanitaria (cl. 12)
Scienze biologiche (cl. 12)	Scienze biologiche (cl. 12)
Scienze della comunicazione (cl. 14)	Scienze della comunicazione (cl. 14)
Analisi e gestione delle risorse naturali (cl. 27)	Analisi e gestione delle risorse naturali (cl. 27)
Informatica (Varese e Como) (cl. 26)	Informatica (cl. 26)
	<a href="#">Ingegneria per la sicurezza del lavoro e ambiente (cl. 8 corso interfacoltà)</a>
	<a href="#">Scienze biologiche (cl. 6/S)</a>
	<a href="#">Biotechnologie industriali e biocatalisi (cl. 8/S)</a>
	<a href="#">Biologia applicata alla ricerca biomedica (cl. 6/S)</a>
	<a href="#">Informatica (cl. 23/S)</a>
	<a href="#">Analisi e gestione delle risorse naturali (cl. 68/S)</a>

In nero le lauree triennali, in [blu](#) le lauree specialistiche, in [verde](#) le lauree specialistiche a ciclo unico

**Tabella 3.1.2 - Immatricolati per la prima volta al sistema universitario (dati al 31 gennaio)**

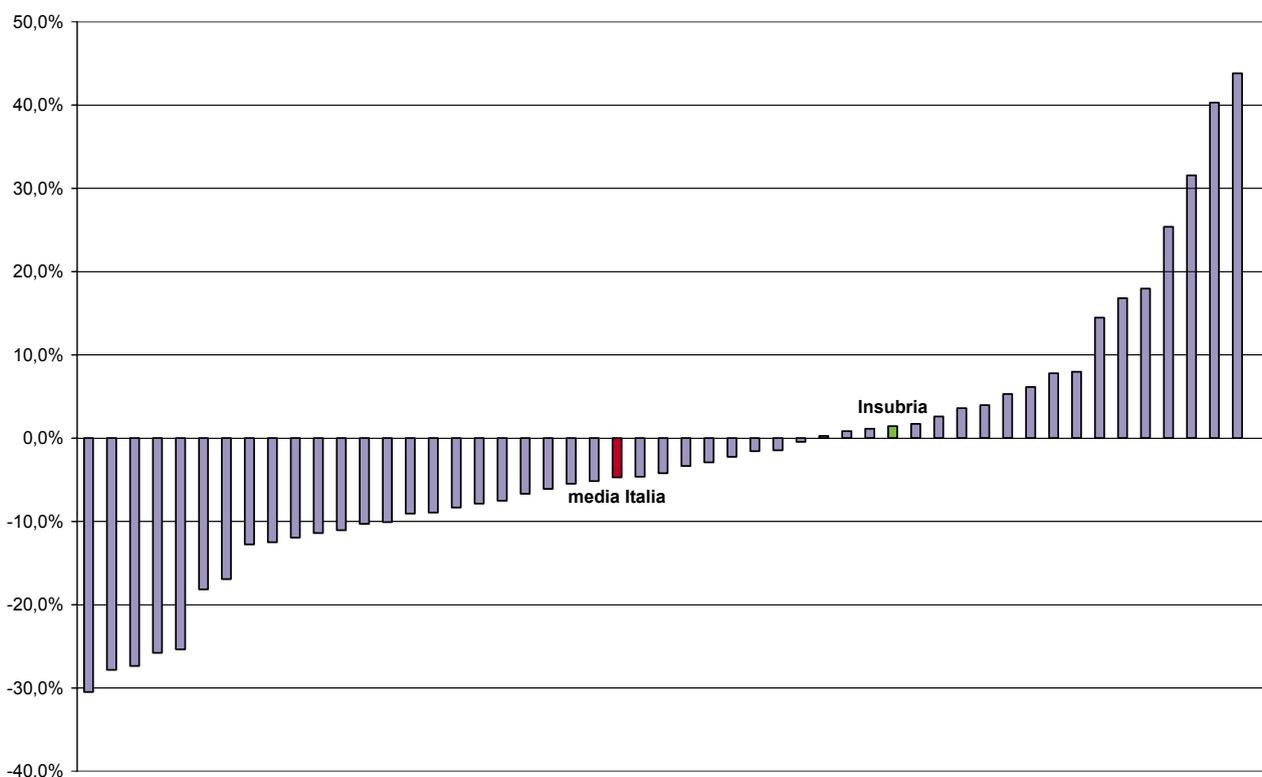
	a.a. 2003/04	a.a. 2004/05	a.a. 2005/06
	Immatr.	Immatr.	Immatr.
Economia e commercio	105	96	75
Economia e amministrazione delle imprese	340	262	264
<b>Facoltà di Economia</b>	<b>445</b>	<b>358</b>	<b>339</b>
Giurisprudenza	271	245	230
Scienze dei servizi giuridici per giuristi d'impresa e della pubblica amministrazione	N.A.	N.A.	30
Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale	N.A.	N.A.	125
Scienze del turismo	140	111	108
<b>Facoltà di Giurisprudenza</b>	<b>411</b>	<b>356</b>	<b>493</b>
Medicina e chirurgia	99	104	104
Educatore professionale	54	30	40
Fisioterapista	62	23	29
Infermiere	163	163	162
Ostetrica/o	17	16	13
Tecnico sanitario di laboratorio biomedico	12	15	10
Odontoiatria e protesi dentaria	17	12	12
Igienista dentale	12	12	11
Tecnico sanitario di radiologia medica	13	11	13
Scienze motorie	92	109	108
Tecniche fisiopat. cardiocircolatorie	3	5	3
<b>Facoltà di Medicina e Chirurgia</b>	<b>544</b>	<b>500</b>	<b>508</b>
Chimica e chimica industriale	17	18	20
Fisica	13	7	18
Matematica	17	11	22
Scienze e tecnologie dell'informazione	39	22	37
Scienze ambientali	33	30	31
Scienze dei beni e attività culturali	39	59	67
<b>Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Como</b>	<b>158</b>	<b>147</b>	<b>195</b>
Scienze biologiche	94	118	113
Informatica	104	158	90
Analisi e gestione delle risorse naturali	46	50	58
Biologia sanitaria	70	70	79
Biotecnologie	38	30	50
Scienze della comunicazione	151	152	138
Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	140	73	58
<b>Facoltà di Scienze MM. FF. NN. – Varese</b>	<b>643</b>	<b>651</b>	<b>586</b>
<b>Totale</b>	<b>2.201</b>	<b>2.012</b>	<b>2.121</b>

Nota: N.A. indica che il corso non era attivato nell'anno accademico

I dati riportati in Tabella 3.1.2 mostrano una ripresa delle iscrizioni nelle Facoltà della sede di Como dopo il calo riscontrato nell'anno accademico 2003/04.

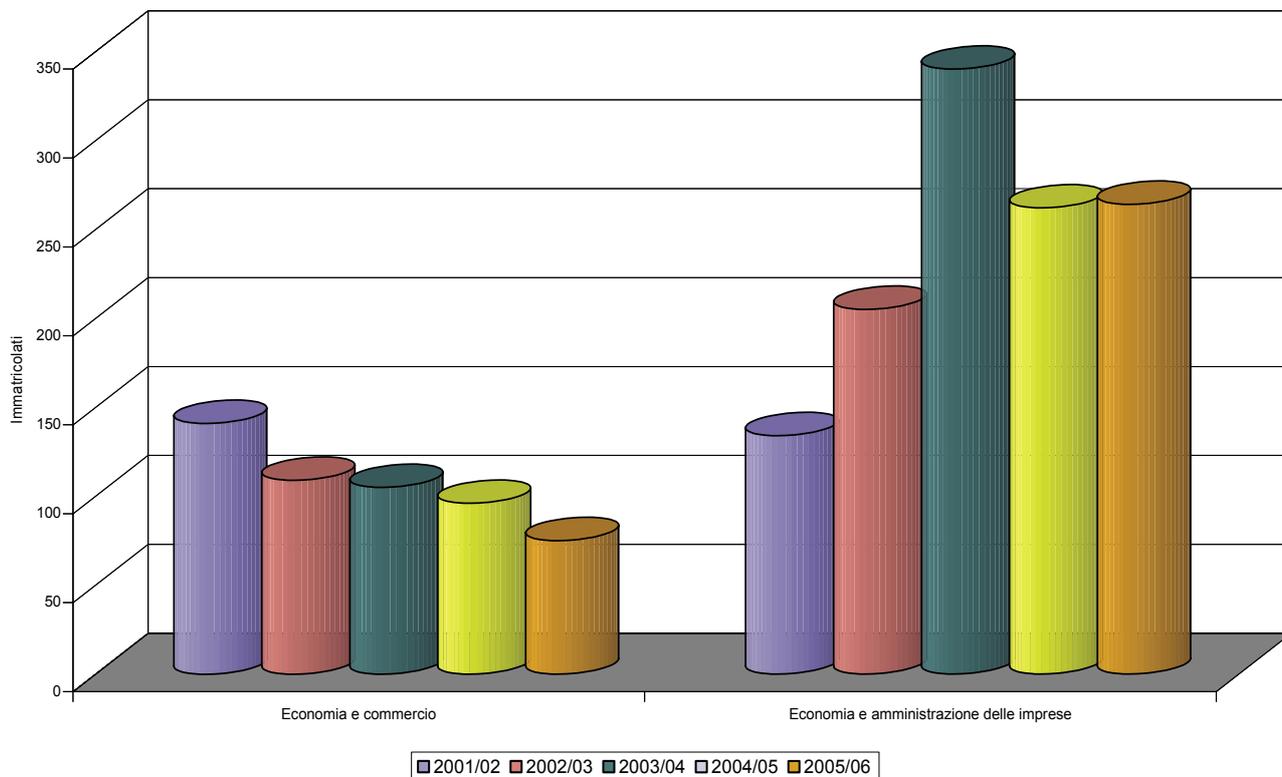
È interessante confrontare il dato analogo a livello nazionale: per questo è stato considerato il numero degli immatricolati alla data del 30 novembre 2005 ed è stata calcolata la variazione rispetto all'analogo valore dell'anno precedente (fonte rilevazione MIUR sugli immatricolati). In Figura 3.1.1 si riporta per ciascun Ateneo la variazione percentuale avvenuta (in verde l'Insubria, in rosso il valore medio nazionale).

**Figura 3.1.1 - Variazione percentuale degli immatricolati tra l'a.a. 2004/05 e l'a.a. 2005/06**

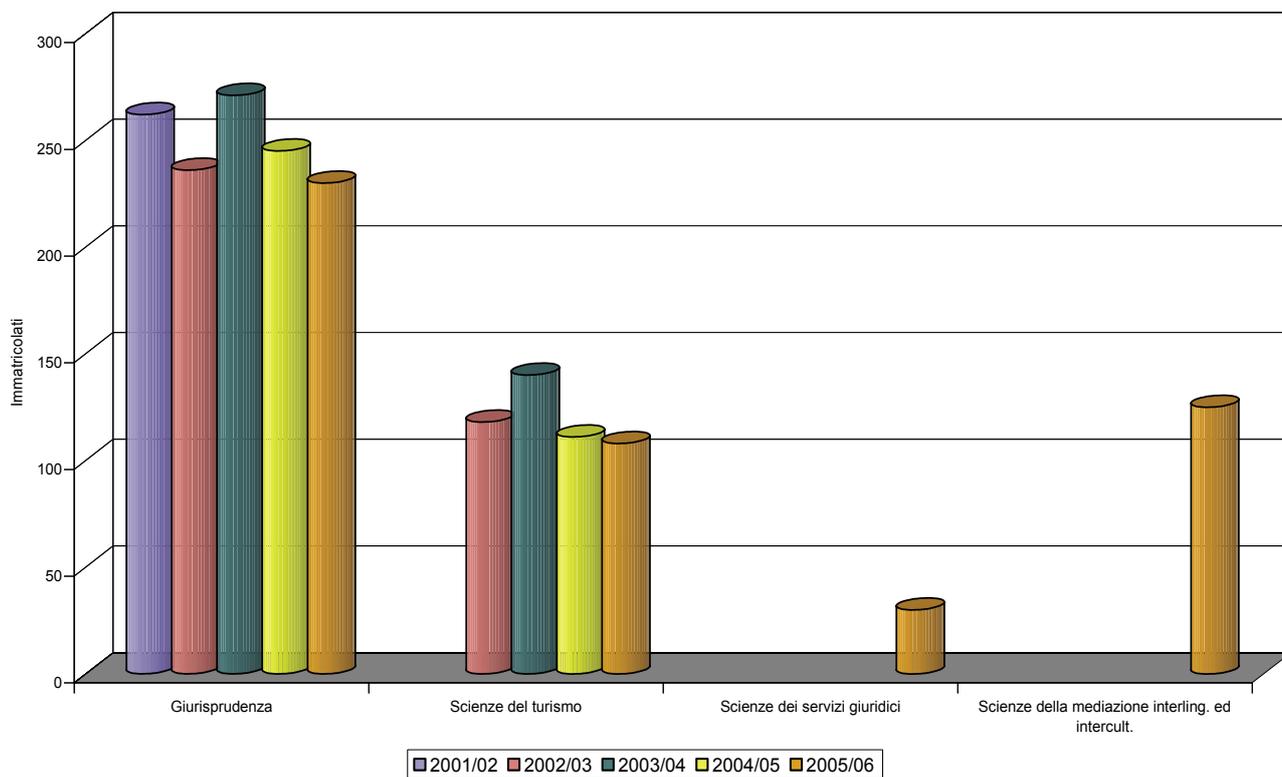


Le Figure 3.1.2-6 mostrano, per Facoltà e per corso di laurea all'interno di ciascuna Facoltà, l'andamento delle immatricolazioni dall'a.a. 2001/02 all'a.a. 2005/06.

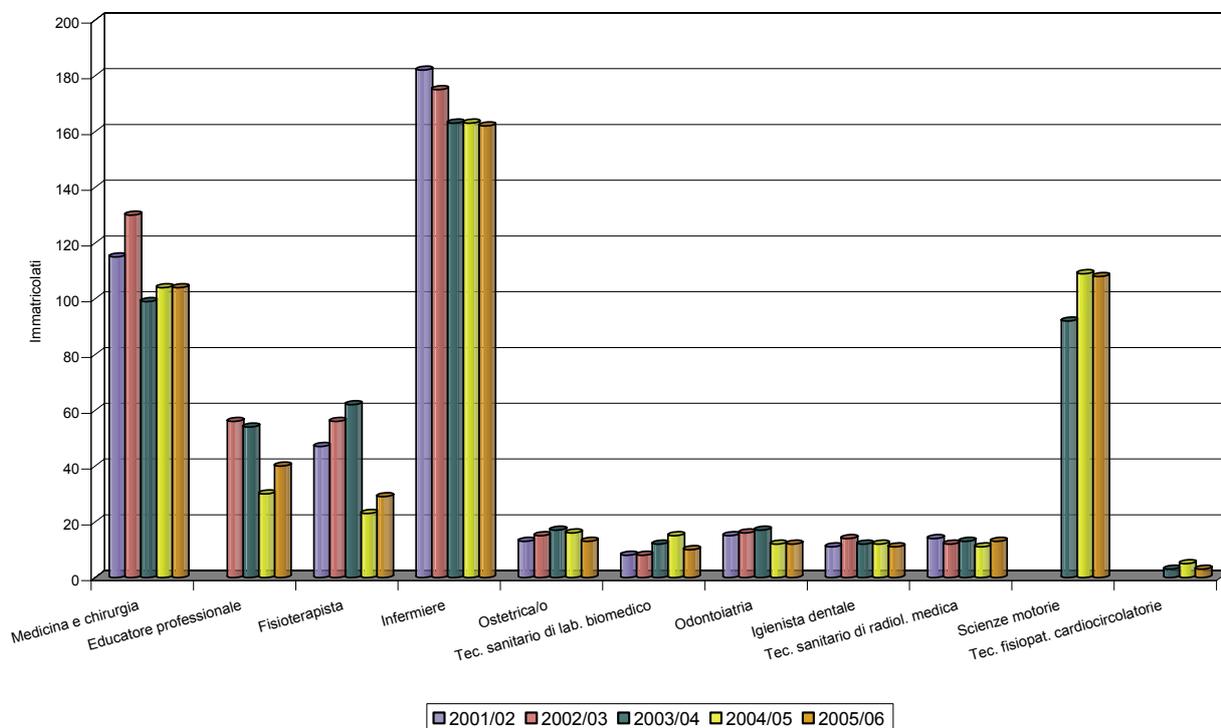
**Figura 3.1.2 - Andamento delle immatricolazioni per la Facoltà di Economia**



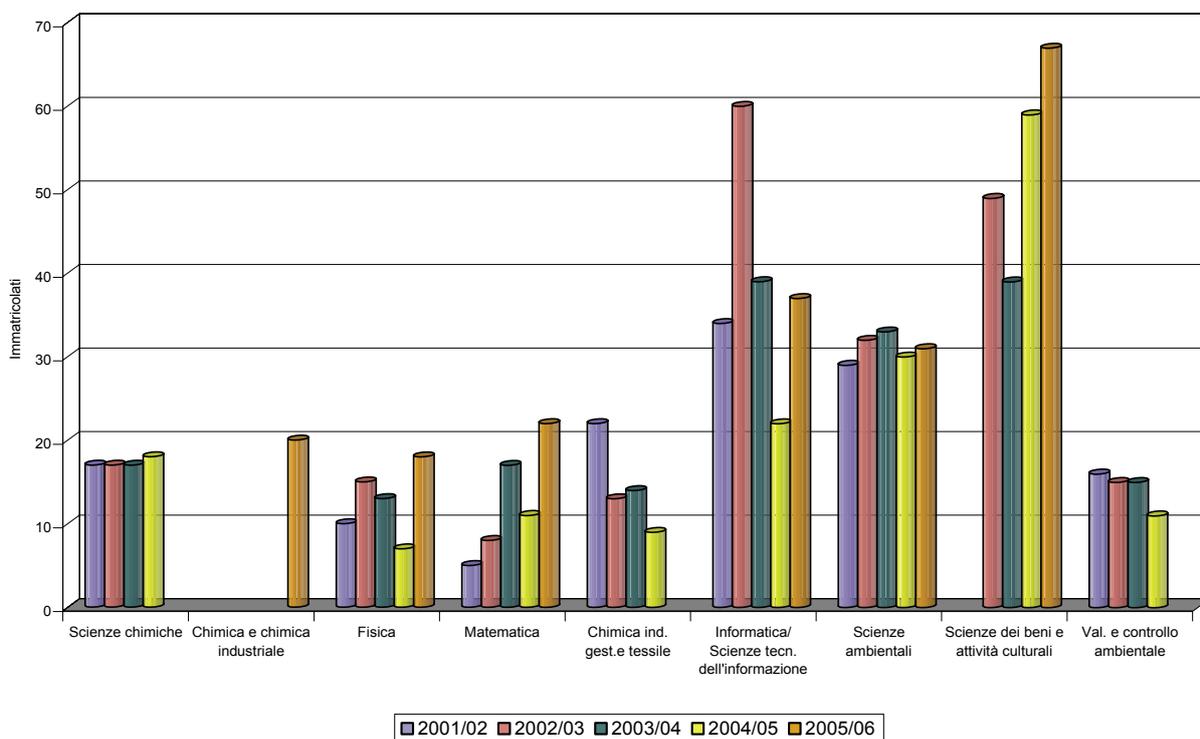
**Figura 3.1.3 - Andamento delle immatricolazioni per la Facoltà di Giurisprudenza**



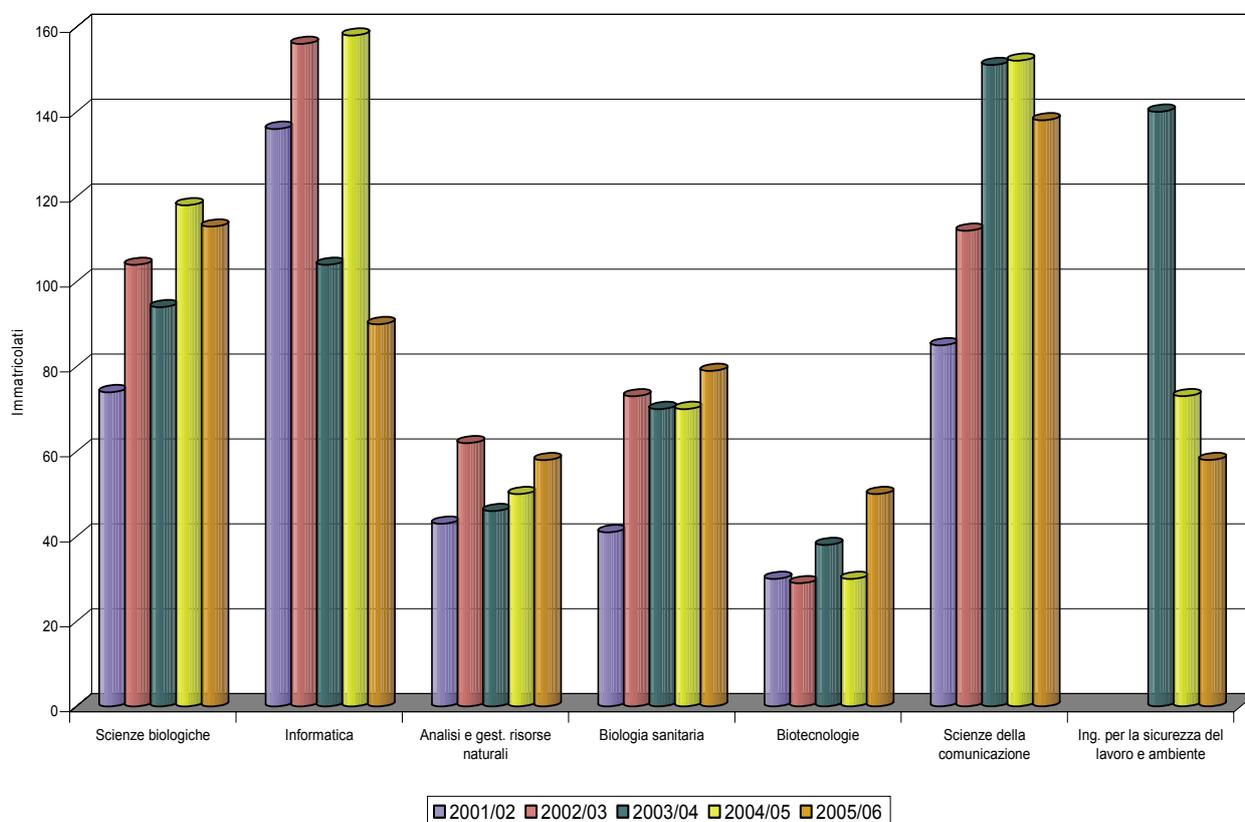
**Figura 3.1.4 - Andamento delle immatricolazioni per la Facoltà di Medicina e Chirurgia**



**Figura 3.1.5 - Andamento delle immatricolazioni per la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali – Como**



**Figura 3.1.6 - Andamento delle immatricolazioni per la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali – Varese**



Le Tabelle 3.1.3 e 3.1.4 mostrano rispettivamente l'andamento delle prove di ammissione ai corsi ad accesso programmato dell'Ateneo ed il tasso di partecipazione a livello locale e nazionale per l'a.a. 2003/04 per le lauree sanitarie. Il corso di laurea a ciclo unico in odontoiatria ha il maggiore tasso di partecipazione, seguito dal corso di laurea in medicina e dalle lauree triennali di tipo sanitario. Per quanto riguarda gli altri corsi ad accesso limitato, di cui si dispongono solo i dati locali, il numero di partecipanti è in generale di poco superiore al numero dei posti disponibili.

**Tabella 3.1.3 - Corsi ad accesso programmato**

Corsi di Laurea	2005/06			2004/05			2003/04		
	Posti (*)	Domande (*)	presenti alla prova	Posti (*)	Domande (*)	presenti alla prova	Posti (*)	Domande (*)	presenti alla prova
Educatore professionale	50+1	48	721	33+2	53	667	60+4	74	747
Fisioterapista	44+1	392+2		36+2	376		70+6	450	
Infermiere	180+10	227+2		195+10	204+3		200+20	191	
Ostetrica/o	20+1	59		18+1	57+1		20+2	43	
Tec. sanitario di lab. biomedico	15+1	22		15+1	9+1		15+2	11	
Igienista dentale	13+1	34		13+1	38+2		15+2	44	
Tec. sanitario di radiol. medica	15+1	47		15+1	32		15+2	30	
Tec. fisiopat. cardiocircolatorie	5+1	5		5+1	6		5	1	
Medicina e chirurgia	130+10	500+7	430	130+13	647+13	469	130+13	461	377
Odontoiatria	20+1	156	129	20+1	239+1	158	20+1	187	149
Scienze motorie	120+2	137	127	120+2	116		120	64	
Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	70+5	54		100+5	107+1	100			
Scienze della comunicazione	175+5	214+1	190	175+5	267+1	230	160+5	270	246
Biotechnologie				48+4	46	41	44+4	62	57

\* Il numero a destra del segno + si riferisce ai posti riservati ai cittadini extracomunitari residenti all'estero.

**Tabella 3.1.4 - Partecipazione ai concorsi di ammissione a.a. 2003-04**

Corsi di Laurea	domande/posti		presenti al test/posti	
	Insubria	nazionale	Insubria	nazionale
Lauree triennali (professioni sanitarie)	1,9	2,6	1,7	2,2
Medicina	3,2	5,1	2,6	4,4
Odontoiatria	8,9	13,9	7,1	11,5

La Tabella 3.1.5 mostra per ogni Facoltà la ripartizione percentuale per provenienza geografica degli immatricolati agli a.a. 2003/04 e 2004/05.

**Tabella 3.1.5 - Immatricolati a.a. 2003/04 e 2004/05 per provenienza geografica**

Provenienza geografica	Economia		Giurisprudenza		Medicina e Chirurgia		Scienze MM.FF.NN. Como		Scienze MM.FF.NN. Varese	
	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05
Lombardia	93,8%	89,3%	88,8%	87,1%	86,5%	82,8%	90,0%	94,2%	94,8%	93,6%
Italia	2,7%	4,2%	4,5%	5,8%	8,2%	12,0%	3,8%	1,5 %	3,6%	3,9%
Esteri	3,5%	6,5%	6,7%	7,1%	5,3%	5,2%	6,3%	4,3%	1,6%	2,5 %
<b>Totale</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Una valutazione della congruità tra il numero di immatricolazioni e le potenzialità del bacino territoriale richiederebbe l'analisi di dati statistici sulle scelte di corso di laurea e di Ateneo operate dagli studenti residenti nelle due province di Varese e Como.



A questo proposito è bene ricordare che è stata avviata l'anagrafe nazionale degli studenti, in cui confluiranno tutte le informazioni disponibili sugli studenti iscritti negli Atenei italiani (provenienza geografica, carriera, contributi universitari, titoli di studio, ecc.). L'anagrafe nazionale studenti, una volta a regime, permetterà analisi puntuali su provenienza geografica, tempi di conseguimento del titolo e abbandoni a livello nazionale e locale. I primi dati disponibili sono consultabili alla pagina web <http://anagrafe.miur.it/>.

Tuttavia i dati sulle immatricolazioni invitano a qualche considerazione preliminare. La provenienza geografica degli studenti dell'Università dell'Insubria, riportata in Tabella 3.1.5 mostra che, escludendo i corsi ad accesso programmato, circa il 90% degli studenti iscritti risiede nella regione Lombardia. Una stima approssimativa del numero atteso di iscrizioni alle lauree di primo livello attivate presso le due sedi dell'Università dell'Insubria può essere ottenuta valutando il rapporto tra il numero degli abitanti delle province su cui insiste l'Università dell'Insubria e quello relativo alle province che gravitano sull'Università di Milano. Un numero di riferimento comparativo per le immatricolazioni ai corsi di studio dell'Università dell'Insubria può essere stimato nel 13% degli immatricolati a Milano per i corsi di laurea attivati a Como e al 20% degli immatricolati a Milano per i corsi di laurea di Varese. La Tabella 3.1.6 riporta i dati relativi alle immatricolazioni per l'a.a. 2005/06 (dati al 30 novembre 2005, fonte rilevazione MIUR) per la sede di Milano e per i corsi di laurea della stessa classe e stessa "tipologia" dei corsi dell'Insubria. Si ritiene di dover prendere in considerazione solamente i corsi attivi da almeno un triennio. Secondo questa stima, per quanto riguarda la Facoltà di Scienze di Como, i corsi di laurea in Fisica, Chimica, Matematica e Scienze ambientali hanno un numero atteso di 26 studenti mentre quello di Informatica di 84 studenti. Per la Facoltà di Giurisprudenza, i corsi di laurea che si discostano significativamente da questa stima sono il corso di Scienze del turismo (numero atteso 60, immatricolati 104) e di Scienze Giuridiche (numero atteso 368, immatricolati 226). Nella sede di Varese, l'unico corso che si discosta dalla stima è il corso di Economia e Commercio con un numero di riferimento pari a 154 studenti a fronte di 76 immatricolati. La sostanziale corrispondenza, tra queste stime e le reali immatricolazioni all'Ateneo indica che l'Università dell'Insubria assolve il suo compito di fornire l'offerta formativa richiesta dal territorio nelle discipline in questione, suggerendo inoltre che, in assenza di cambiamenti di indirizzo a livello nazionale, non sia prevedibile un significativo aumento delle iscrizioni ai corsi di studio già attivati.

**Tabella 3.1.6 - Immatricolati al 30 novembre 2005; nella colonna Benchmark la stima relativa a Como o Varese (13% degli immatricolati per Como e 20% degli immatricolati per Varese)**

Corsi di laurea	Milano	Milano Cattolica	IULM	Bocconi	Milano Bicocca	Insubria	Benchmark (Como 13%, Varese 20%)
Fisica (classe 25)	103				95	18	26
Matematica (classe 32)	140				62	22	26
Chimica (classe 21)	176				27	20	26
Scienze ambientali (classe 27)	114				83	31 (Como) 59 (Varese)	26 40
Scienze biologiche (classe 12)	518				318	194	167
Informatica (classe 26)	313				338	38 (Como) 100 (Varese)	84 130
Scienze dei servizi giuridici (classe 02)	167				91	30	34
Scienze del turismo (classe 39)			152		310	104	60
Scienze di intermediaz. linguistica (classe 03)	568	813	149			121	198
Scienze giuridiche (classe 31)	1203	790		290	550	226	368
Economia e amministr. delle imprese (classe 17)		904		135	376	259	283
Economia e commercio (classe 28)		194		118	460	76	154

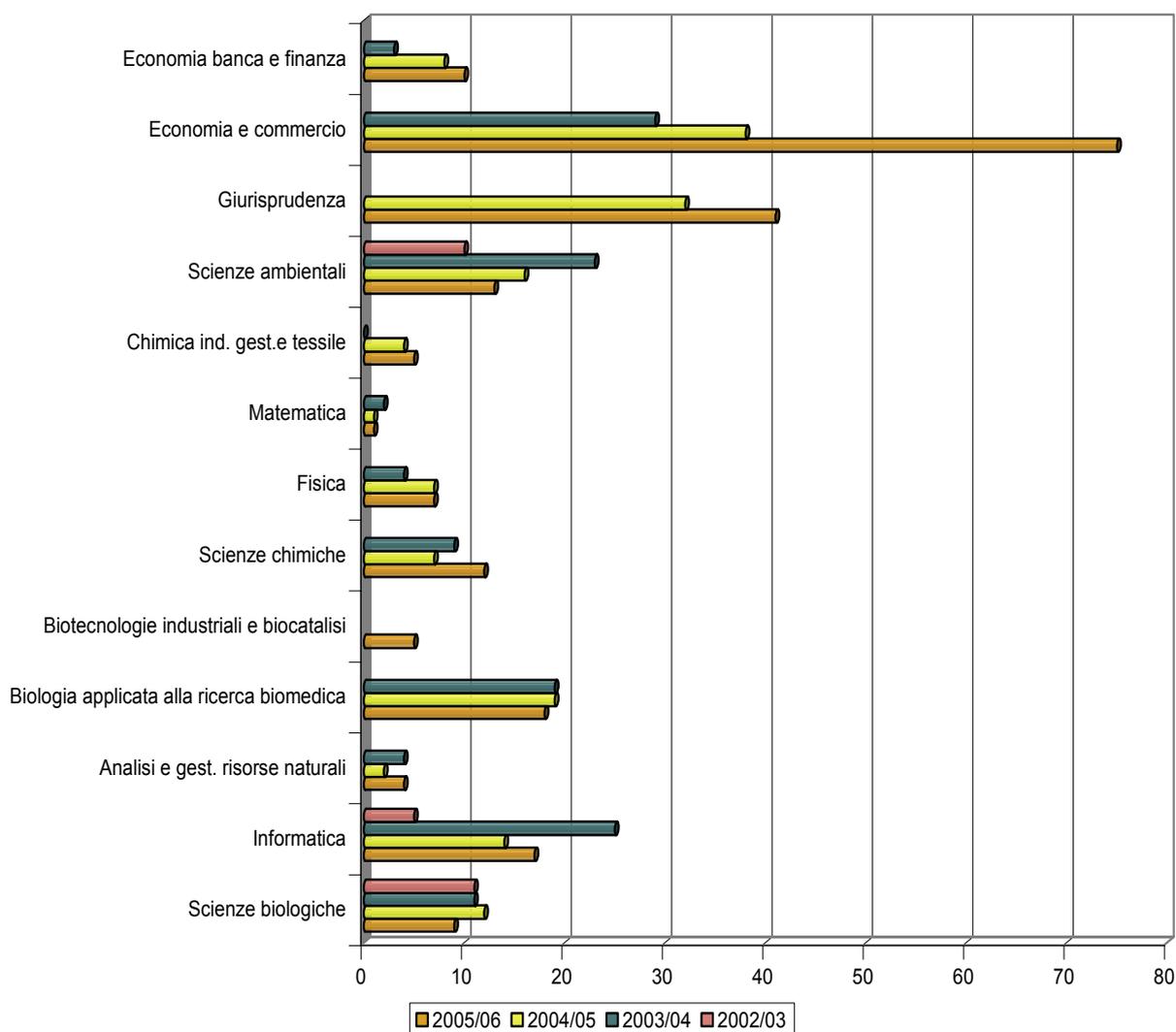
L'andamento delle iscrizioni alle lauree specialistiche è riportato nella Tabella 3.1.7 ed in Figura 3.1.7.

**Tabella 3.1.7 - Iscritti alle lauree specialistiche**

	2003/04		2004/05		2005/06	
	totali	I anno in corso	totali	I anno in corso	totali	I anno in corso
Economia e commercio	29	29	63	38	116	75
Economia banca e finanza	3	3	11	8	21	10
<b>Facoltà di Economia</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>74</b>	<b>46</b>	<b>137</b>	<b>85</b>
Giurisprudenza	0	0	32	32	77	41
<b>Facoltà di Giurisprudenza</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>77</b>	<b>41</b>
Scienze chimiche	9	9	16	7	22	12
Fisica	4	4	11	7	19	7
Matematica	2	2	3	1	3	1
Chimica ind. gest.e tessile	0	0	4	4	12	5
Scienze ambientali	33	23	38	16	39	13
<b>Facoltà di Scienze MM.FF.NN. - Como</b>	<b>48</b>	<b>38</b>	<b>72</b>	<b>35</b>	<b>95</b>	<b>38</b>
Scienze biologiche	18	11	20	12	24	9
Informatica	30	25	38	14	41	17
Analisi e gest. risorse naturali	4	4	6	2	6	4
Biologia applicata alla ricerca biomedica	22	19	37	19	37	18
Biotecnologie industriali e biocatalisi	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	5	5
<b>Facoltà di Scienze MM.FF.NN. - Varese</b>	<b>74</b>	<b>59</b>	<b>101</b>	<b>47</b>	<b>113</b>	<b>53</b>
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>129</b>	<b>279</b>	<b>160</b>	<b>422</b>	<b>217</b>

Nota: N.A. indica che il corso non era attivato nell'anno accademico

**Figura 3.1.7 - Andamento degli iscritti al primo anno alle lauree specialistiche**



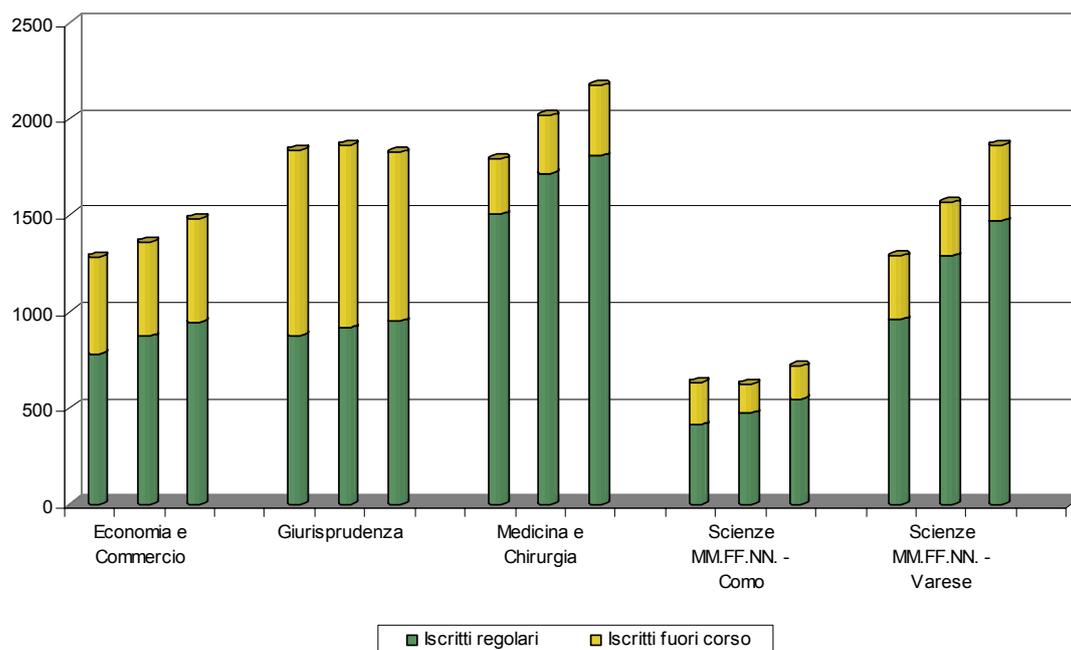
Il numero di iscritti alle lauree specialistiche è in aumento. È tuttavia prematuro avviare un'analisi sui singoli corsi di laurea, poiché il quadro normativo di riferimento sarà oggetto di importanti cambiamenti con l'attuazione del D.M. 270 del 22 ottobre 2004 e con l'introduzione del ciclo unico per la laurea in Giurisprudenza.

L'andamento delle iscrizioni dall'a.a. 2002/03 all'a.a. 2004/05 per Facoltà è presentato nella Tabella 3.1.8. I dati si riferiscono agli studenti iscritti alla data del 31 luglio in regola con il pagamento delle tasse: tali dati vengono utilizzati ogni anno come elementi utili al riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

**Tabella 3.1.8 - Iscritti totali dall'a.a. 2002/03 all'a.a. 2004/05 per Facoltà**

Facoltà	Iscritti regolari			Iscritti fuori corso			Iscritti totali		
	2002 /03	2003 /04	2004 /05	2002 /03	2003 /04	2004 /05	2002 /03	2003 /04	2004 /05
Economia	781	870	945	502	492	537	1283	1362	1482
Giurisprudenza	875	916	947	963	947	879	1838	1863	1826
Medicina e Chirurgia	1505	1715	1808	286	299	362	1791	2014	2170
Scienze MM.FF.NN. - Como	412	473	544	220	152	172	632	625	716
Scienze MM.FF.NN. - Varese	957	1289	1469	331	275	394	1288	1564	1863
<b>Totale</b>	<b>4530</b>	<b>5263</b>	<b>5713</b>	<b>2302</b>	<b>2165</b>	<b>2344</b>	<b>6832</b>	<b>7428</b>	<b>8057</b>

**Figura 3.1.8 - Iscritti totali dall'a.a. 2002/03 all'a.a. 2004/05 per Facoltà**



**Tabella 3.1.9 - Numero di iscritti per docente dall'a.a. 2002/03 all'a.a. 2004/05**

Facoltà	a.a. 2002/03			a.a. 2003/04			a.a. 2004/05		
	iscritti totali	Docenti al 31/12/02	n° iscritti per docente	iscritti totali	Docenti al 31/12/03	n° iscritti per docente	iscritti totali	Docenti al 31/12/04	n° iscritti per docente
Economia	1283	32	40	1362	33	41,3	1482	35	42,3
Giurisprudenza	1838	41	44,8	1863	40	46,6	1826	38	48
Medicina e Chirurgia	1791	102	17,5	2014	101	20	2170	105	20,7
Scienze MM.FF.NN. - Como	632	68	9,3	625	66	9,5	716	70	10,2
Scienze MM.FF.NN. - Varese	1288	65	19,8	1564	66	23,7	1863	71	26,2
<b>Totale</b>	<b>6832</b>	<b>308</b>	<b>22,2</b>	<b>7428</b>	<b>306</b>	<b>24,3</b>	<b>8057</b>	<b>319</b>	<b>25,2</b>

Parallelamente all'incremento di immatricolazioni riscontrato nell'ultimo anno accademico, si è anche registrato, come indicato in Tabella 3.1.9, un aumento del numero di studenti per docente, dovuto al blocco delle assunzioni per il personale docente di cui l'Ateneo, di recente istituzione e quindi nella necessità di adeguare l'organico, ha particolarmente risentito.

La Tabella 3.1.10 mostra l'andamento della mobilità internazionale (Programma Socrates/Erasmus), per Facoltà, dall'a.a. 2002/03 all'a.a. 2004/05.

**Tabella 3.1.10 - Andamento della mobilità internazionale per Facoltà**

Facoltà	a.a. 2002/03				a.a. 2003/04				a.a. 2004/05			
	Posti disponibili in uscita	Studenti in uscita	Posti disponibili in entrata	Studenti in entrata	Posti disponibili in uscita	Studenti in uscita	Posti disponibili in entrata	Studenti in entrata	Posti disponibili in uscita	Studenti in uscita	Posti disponibili in entrata	Studenti in entrata
Economia	14	11	14	0	14	11	14	3	14	9	14	2
Giurisprudenza	9	1	9	2	9	5	9	2	12	7	12	2
Medicina e Chirurgia	11	8	11	0	10	3	9	3	10	6	9	0
Scienze MM.FF.NN. - Como	26	0	21	2	27	1	23	1	30	8	26	2
Scienze MM.FF.NN. - Varese	14	6	14	4	13	17(*)	13	1	13	8	13	2
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>73</b>	<b>37</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>74</b>	<b>8</b>

\* Il numero di studenti in uscita è stato superiore ai posti disponibili in deroga agli accordi bilaterali.

**Tabella 3.1.11 - Mobilità internazionale: confronto con il dato nazionale a.a. 2002/03 e 2003/04 (fonte: MIUR)**

	Studenti in uscita ogni 1000 iscritti		Studenti in entrata ogni 1000 iscritti	
	2002/03	2003/04	2002/03	2003/04
Italia	9,7	10,8	6,5	7,1
Insubria	3,6	4,5	1,1	1,2

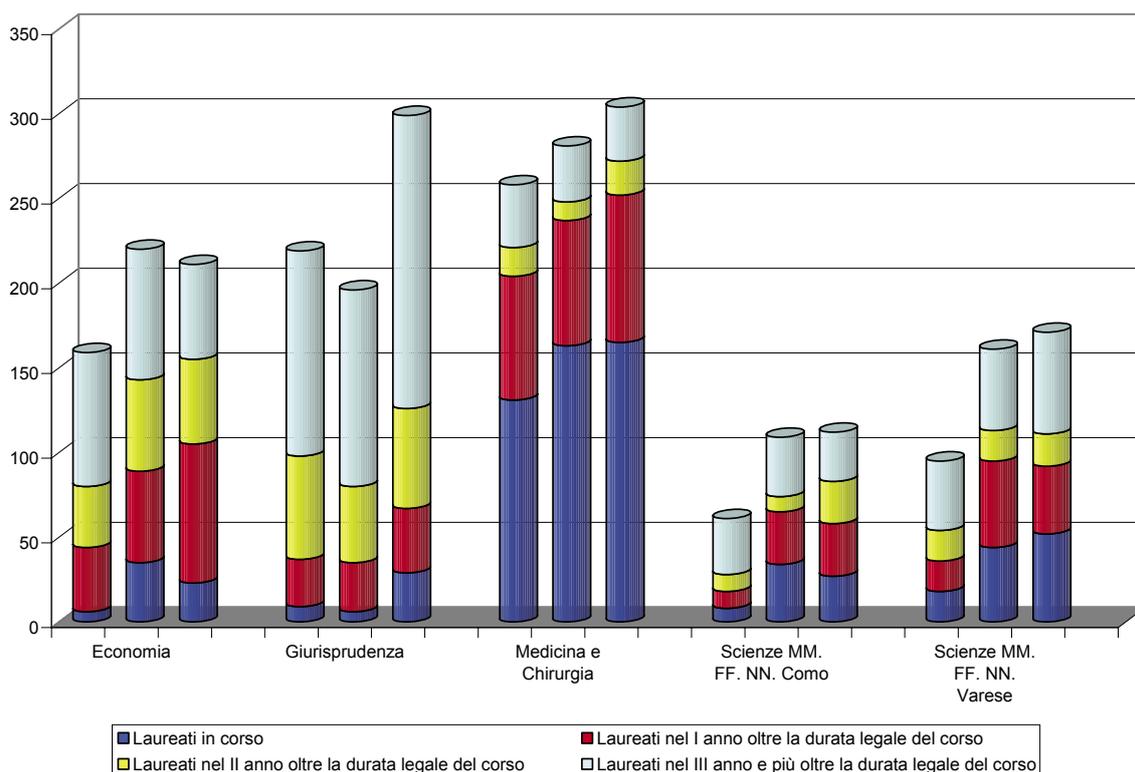
I dati sulla mobilità internazionale degli studenti, indicati in Tabella 3.1.11, non sono soddisfacenti e mostrano un livello di coinvolgimento dell'Università dell'Insubria significativamente inferiore alla media nazionale, sia in entrata che in uscita. Questo dato può essere solo parzialmente attribuito alle difficoltà introdotte dalla normativa sulle lauree di primo e secondo livello. Il NuV ritiene che sia opportuno un confronto con le singole Facoltà per risalire alle cause di questo fenomeno. Nella relazione a cura della Prof.ssa Viviani Schlein, contenuta nell'appendice, sono individuati diversi ostacoli riscontrabili nell'ambito della mobilità internazionale, sia di natura finanziaria che organizzativa. Nella stessa relazione vengono inoltre indicate le iniziative attuate ed attuabili volte ad aumentare il grado di internazionalizzazione dell'Ateneo. Si rimanda alla relazione in oggetto per ulteriori dettagli.

La Tabella 3.1.12 riporta per ogni Facoltà il numero di laureati e diplomati nella durata legale del corso negli anni solari 2002 - 2004. La Figura 3.1.9 mostra invece i laureati distinti per momento di conseguimento della laurea rispetto alla durata legale del corso.

**Tabella 3.1.12 - Il numero dei laureati e diplomati in corso per Facoltà anni 2002- 2004**

Facoltà	Laureati/diplomati nella durata legale del corso per anno solare			% Laureati/diplomati nella durata legale sui laureati totali		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Economia	6	35	23	3,8%	15,9%	10,9%
Giurisprudenza	9	6	29	4,1%	3,1%	9,7%
Medicina e Chirurgia	131	163	165	50,8%	56,6%	54,3%
Scienze MM.FF.NN - Como	8	34	27	13,1%	31,2%	24,1%
Scienze MM.FF.NN - Varese	18	44	52	18,9%	27,3%	30,4%
<b>Totale</b>	<b>172</b>	<b>282</b>	<b>296</b>	<b>21,7%</b>	<b>29,2%</b>	<b>22,3%</b>

**Figura 3.1.9 - Laureati dal 2002 al 2004 per Facoltà (fonte Rilevazione Nuclei)**



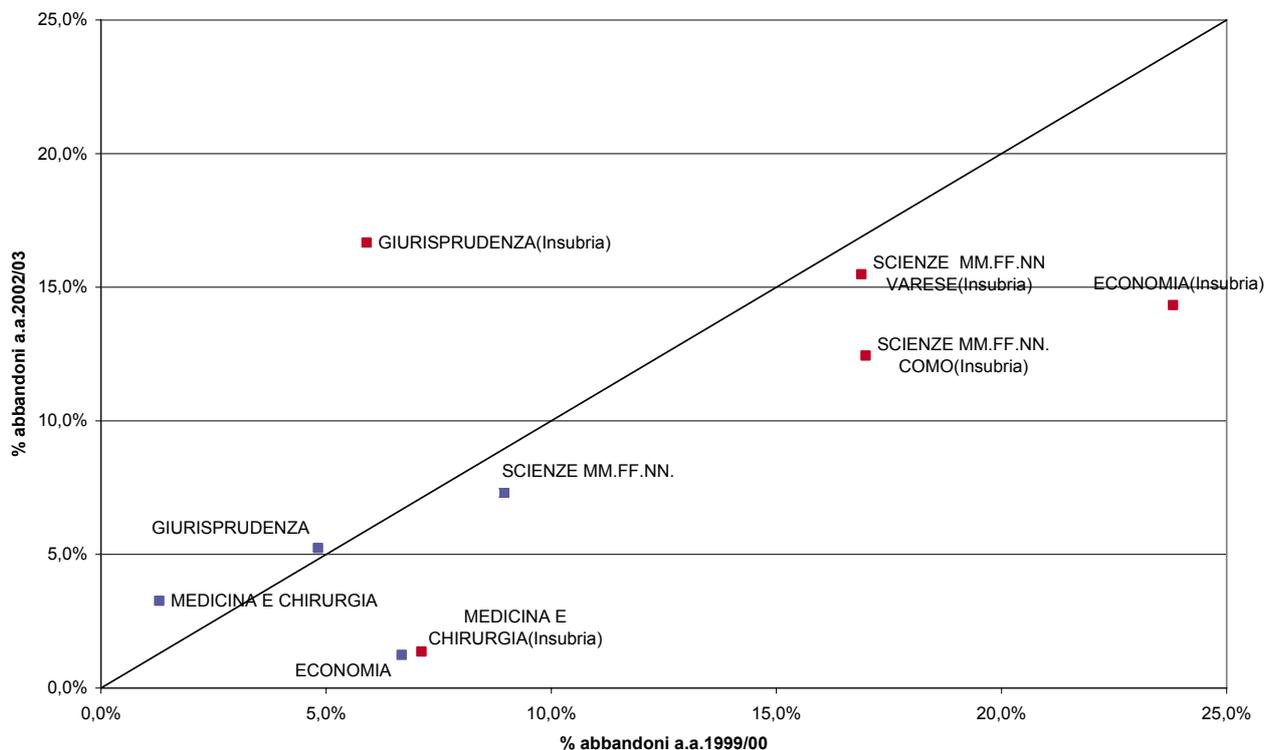
### 3.2 LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEGLI STUDENTI POST-RIFORMA

In questo paragrafo il NuV intende soffermarsi sulla performance degli studenti prima e dopo l'avvio della riforma ai sensi del D.M. 509/99. I dati disponibili sono ancora parziali

in quanto solo nell'a.a. 2003/04 si è concluso il primo ciclo dei corsi di laurea triennale e si cominciano ad avere i primi laureati. È possibile però avviare l'analisi dello sviluppo delle carriere degli studenti iscritti ai corsi di laurea del nuovo ordinamento utilizzando alcuni indicatori emersi nell'ambito del progetto CampusOne.

La Figura 3.2.1. mette a confronto, a livello locale e a livello nazionale, i tassi di abbandono al primo anno nell'a.a. 1999/00, ante riforma, e nell'a.a. 2002/03, post riforma. Il tasso di abbandono è misurato confrontando gli immatricolati al 31 gennaio (pagamento della prima rata di iscrizione) e gli immatricolati al 31 luglio dello stesso anno (pagamento della seconda rata di iscrizione). La figura riporta sull'asse delle ascisse il tasso di abbandono per l'a.a. 1999/00, sull'asse delle ordinate il tasso di abbandono per l'a.a. 2002/03, in blu il dato nazionale, in rosso il dato dell'Ateneo. La bisettrice divide il quadrante in due parti: al di sopra della bisettrice ci sono le Facoltà che a livello nazionale o locale hanno un tasso di abbandono più elevato dopo la riforma, viceversa, al di sotto della bisettrice ci sono le Facoltà che hanno un minore tasso di abbandono.

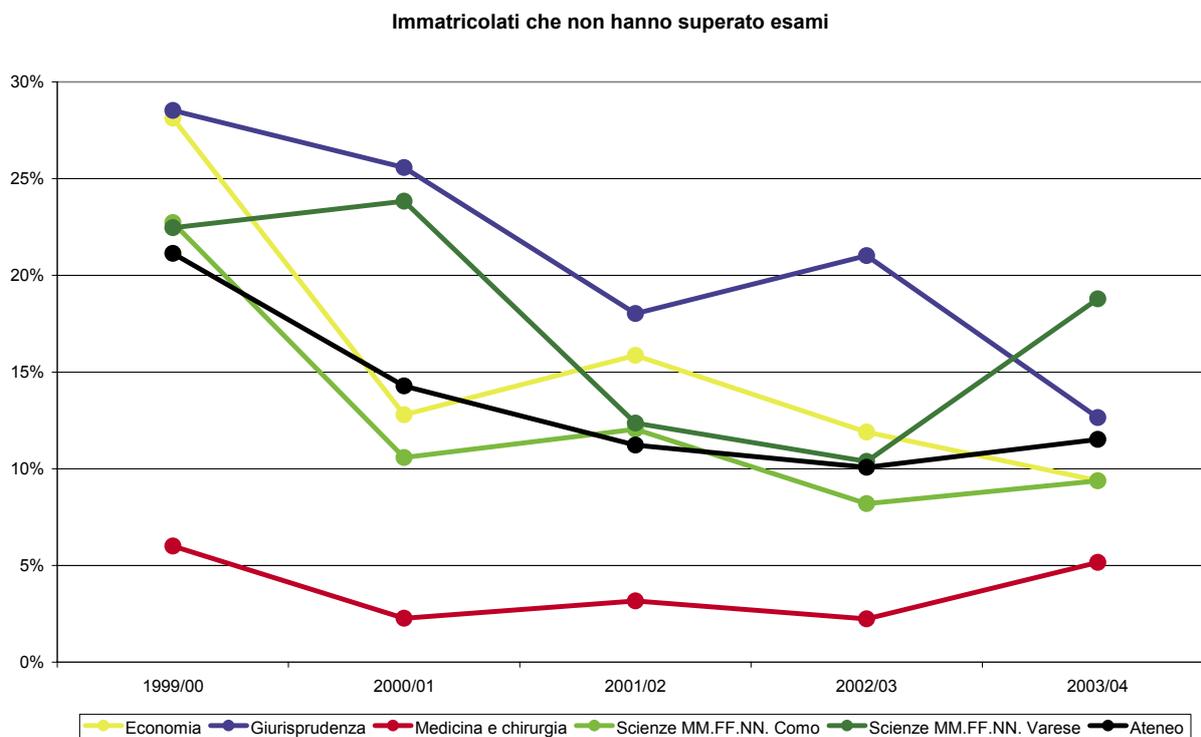
**Figura 3.2.1 - Confronto dei tassi di abbandono al primo anno prima della riforma (a.a. 1999/00) e dopo la riforma (a.a. 2002/03) (in blu i dati a livello nazionale, in rosso i dati a livello di Ateneo)**



La Figura 3.2.2 mostra per ogni Facoltà l'andamento del valore percentuale degli immatricolati inattivi, cioè degli immatricolati che non hanno sostenuto esami al primo anno, dagli anni precedenti la riforma fino agli anni successivi alla stessa (fonte dati Nuclei).

L'andamento delle percentuali negli anni prima e dopo la riforma è decrescente. Le variazioni tra i vari anni accademici sono in parte dovute all'attivazione di nuovi corsi di laurea triennale e a ciclo unico.

**Figura 3.2.2 - Andamento della percentuale di immatricolati inattivi per Facoltà**



In Tabella 3.2.1 si riporta il numero dei crediti acquisiti per studente iscritto e il valore percentuale degli studenti equivalenti per ogni Facoltà nell'a.a. 2002/03. I corsi del nuovo ordinamento prevedono che lo studente acquisisca 60 crediti l'anno, un obiettivo che a livello nazionale non sembra facilmente raggiungibile nelle Facoltà considerate: i crediti acquisiti, infatti, corrispondono mediamente alla metà dei crediti previsti in un anno. L'Ateneo dell'Insubria presenta invece una situazione migliore rispetto al dato nazionale: in media, infatti, gli studenti riescono ad ottenere i 2/3 dei crediti previsti.

Un'indicazione simile viene anche dai cosiddetti "studenti equivalenti" che rappresentano il numero di studenti regolari necessari per generare il volume complessivo di crediti effettivamente acquisiti in un anno. Se tutti gli iscritti alle Facoltà considerate fossero stati in regola, per generare i crediti registrati nel 2003 sarebbe stato sufficiente il solo 52% degli iscritti, a livello nazionale, e il 65% degli iscritti, a livello di Ateneo. Il dato a livello di Ateneo varia comunque a seconda della Facoltà: va dal 50,9% della Facoltà di Giurisprudenza all'84% della Facoltà di Medicina e Chirurgia (quella con il maggior numero di studenti in regola con gli esami).

I corsi del nuovo ordinamento presentano una situazione di maggiore regolarità rispetto a quelli del vecchio ordinamento (Tabella 3.2.2).

Per quanto riguarda i laureati, la percentuale di quelli che hanno conseguito il titolo in corso è più alta per i CdS del nuovo ordinamento (si veda la Tabella 3.2.3 e la Figura 3.2.4).

**Tabella 3.2.1 - Crediti acquisiti e studenti equivalenti per Facoltà a.a. 2002/03**

Facoltà	Insubria		Italia	
	Crediti acquisiti pro capite	Studenti equivalenti per 100 iscritti	Crediti acquisiti pro capite	Studenti equivalenti per 100 iscritti
Economia	34,2	57,0	29,8	49,7
Giurisprudenza	30,6	50,9	25,1	41,8
Medicina e Chirurgia	50,4	84,0	42,9	71,5
Scienze MM.FF.NN. Varese	33,7	56,2	27,8	46,3
Scienze MM.FF.NN. Como	38,5	64,1	27,8	46,3
<b>Totale</b>	<b>39,3</b>	<b>65,5</b>	<b>31,5</b>	<b>52,6</b>

**Tabella 3.2.2 - Confronto degli studenti equivalenti tra nuovo e vecchio ordinamento**

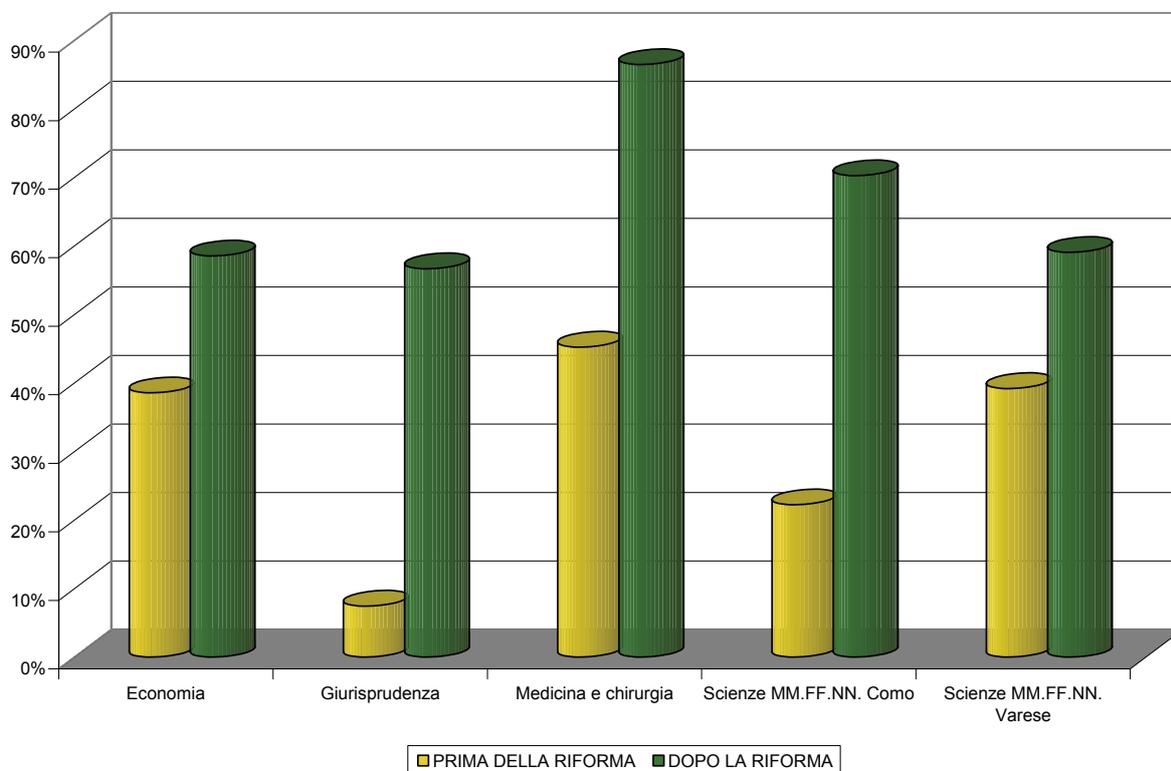
Facoltà	Studenti equivalenti per 100 iscritti	
	Insubria 2003	Italia 1999*
Economia	57,0	44,1
Giurisprudenza	50,9	34,8
Medicina e Chirurgia	84,0	58,8
Scienze MM.FF.NN - Varese	56,2	41,6
Scienze MM.FF.NN - Como	64,1	41,6
<b>Totale</b>	<b>65,5</b>	<b>44,2</b>

\* dato per area disciplinare

**Tabella 3.2.3 - Laureati in corso per Facoltà a.a. 2001/02 e 2004/05**

Facoltà	2001/02			2004/05		
	laureati v.o.	laureati in corso	%	laureati n.o.	laureati in corso	%
Economia	166	64	38,6%	123	72	58,5%
Giurisprudenza	242	18	7,4%	60	34	56,7%
Medicina e Chirurgia	84	38	45,2%	266	230	86,5%
Scienze MM.FF.NN. - Como	45	10	22,2%	84	59	70,2%
Scienze MM.FF.NN. - Varese	74	29	39,2%	127	75	59,1%

**Figura 3.2.3 - Percentuale di laureati in corso prima e dopo la riforma per Facoltà**



### **3.3 I REQUISITI RICHIESTI PER I CORSI DI LAUREA**

A partire dall'a.a. 2005/06, è stata introdotta la valutazione dei requisiti minimi ex-ante. Il D.M. n.15 del 27/01/2005, pur confermando i requisiti minimi ex-post previsti dalla nota ministeriale del 3/07/2003, ha imposto il soddisfacimento dei requisiti minimi ex-ante per tutti i corsi di studio inseriti in Off.F. Pertanto, a partire dall'a.a. 2005/06, il soddisfacimento dei requisiti minimi ex-ante diventa indispensabile per l'attivazione dei corsi di studio.

Le successive note del 17 febbraio, del 18 marzo e del 6 aprile 2005 hanno fornito le indicazioni operative per la verifica dei requisiti minimi ex-ante. Per quanto riguarda il requisito quantitativo e qualitativo della docenza, è stata messa a punto una procedura automatica di autovalutazione e sono stati utilizzati i dati relativi all'organico in servizio e i dati relativi alle procedure concorsuali in atto al 15 aprile al fine di stimare l'organico effettivamente disponibile al 31 dicembre. Per quanto riguarda gli studenti, la valutazione è stata fatta sulla base di quanto indicato dagli Atenei come utenza sostenibile. Per quanto riguarda il requisito sulle strutture, i Nuclei di Valutazione hanno predisposto una relazione di valutazione della congruità tra l'offerta formativa proposta e la quantità e le caratteristiche delle strutture messe a disposizione della stessa per la durata normale degli studi.

I corsi privi di requisiti minimi non sono stati attivati. La nota del 18 marzo ha tuttavia consentito, in via di prima applicazione e limitatamente ai corsi di studio attivati dalle

Università di nuova istituzione<sup>1</sup>, l'attivazione di iniziative carenti inizialmente dei requisiti richiesti, purché accompagnate da un piano di raggiungimento dei requisiti minimi, in coerenza con la progressiva attivazione degli anni di corso. Per queste iniziative, è stata data comunque evidenza nell'Off.F pubblica della mancanza iniziale dei requisiti minimi richiesti.

Per l'a.a. 2005/06, l'Ateneo ha attivato il corso di laurea specialistica in Biotecnologie industriali e biocatalisi, presso la Facoltà di Scienze Varese, come corso inizialmente privo di requisiti minimi. Tutti gli altri corsi attivati sono risultati in possesso dei requisiti ex-ante necessari all'attivazione.

La verifica dei requisiti minimi verrà poi ripetuta ex-post ed applicata ai fini del riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Al fine di fornire un quadro della docenza richiesta per i corsi di studio attivati negli anni accademici 2004/05 e 2005/06, in Tabella 3.3.1 si riporta, per Facoltà, la docenza disponibile al 31 dicembre e la docenza minima necessaria per i corsi attivati. Nel conteggio non si tiene conto dei due corsi interfacoltà, per ciascuno dei quali sono richiesti 9 docenti in più.

**Tabella 3.3.1 - Docenza minima necessaria e docenza disponibile per Facoltà con riferimento all'offerta formativa dell'a.a. 2004/05 e 2005/06**

Facoltà	a.a. 2004/05		a.a. 2005/06	
	docenza disponibile al 31 dicembre 2004	docenza minima necessaria	docenza disponibile al 31 dicembre 2005	docenza minima necessaria
Economia	35	37	37	37
Giurisprudenza	38	24	50	42
Medicina e Chirurgia	105	97	110	97
Scienze MM. FF. NN. - Como	70	89	81	75
Scienze MM. FF. NN. - Varese	71	74	74	80
Interfacoltà		18		18

### 3.4 I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

Il NuV, in ottemperanza a quanto disposto dal D.M. 30/04/1999 n. 224, redige annualmente una relazione sullo stato dei corsi di dottorato, disponibile on-line sulle pagine web del NuV<sup>2</sup> e a cui si rimanda per i dettagli sulla valutazione dei singoli corsi di dottorato.

<sup>1</sup> Università di: Catanzaro, Foggia, Insubria (Varese), Milano-Bicocca, Piemonte Orientale (Vercelli), Sannio (Benevento).

<sup>2</sup> [http://www3.uninsubria.it/pls/uninsubria/consultazione.mostra\\_pagina?id\\_pagina=3087](http://www3.uninsubria.it/pls/uninsubria/consultazione.mostra_pagina?id_pagina=3087)

Ricordiamo qui brevemente alcuni aspetti rilevanti che sono emersi dalla relazione:

- nella relazione dello scorso anno il NuV ha valutato positivamente 2 proposte di nuovi corsi di dottorato oltre alle proposte di rinnovo, mentre ha valutato negativamente una nuova proposta a causa del mancato rispetto dei requisiti regolamentari. Nel XXI ciclo sono stati attivati i due nuovi corsi di dottorato valutati positivamente dal NuV e sono stati rinnovati tutti i corsi di dottorato del ciclo precedente. Il numero di posti disponibili è pertanto aumentato di 8 unità relative ai nuovi corsi di dottorato. La percentuale dei posti disponibili rispetto al numero di laureati dell'a.a. precedente, è pari al 12%;
- le borse di studio sono 35 su 70 posti disponibili. I posti con borsa sono il 50% dei posti disponibili ed il 57% dei posti effettivamente coperti. Il numero dei partecipanti al concorso di ammissione è risultato superiore al numero di posti disponibili del 34%: vi è stato un aumento delle domande presentate e del numero dei partecipanti al concorso rispetto al ciclo precedente. Tuttavia nove dei posti disponibili non sono stati coperti;
- la percentuale di dottorandi che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo italiano, è pari al 54%. La percentuale di laureati con il massimo dei voti (110) è pari al 54%;
- infine, l'acquisto del sistema CINECA per la costruzione di un'anagrafe delle pubblicazioni ha permesso di raccogliere informazioni in merito alla produzione scientifica dei dottorandi, evitando di richiedere le informazioni ai coordinatori dei dottorati. Nel mese di gennaio è stata avviata la procedura di raccolta delle pubblicazioni relative all'anno 2004 da parte dei docenti e dei dottorandi iscritti all'a.a. 2003/04. Il numero totale di dottorandi iscritti all'a.a. 2003/04 è pari a 102. Di questi, solo 15 hanno fornito informazioni circa la produzione scientifica del periodo considerato per un totale di 58 prodotti di ricerca inseriti.

Il NuV, notata la ridotta partecipazione degli studenti di dottorato alla rilevazione dati per l'anagrafe scientifica, suggerisce di promuovere, tramite i coordinatori di dottorato, un'azione di sensibilizzazione al problema sui tutor destinati agli studenti. Inoltre si auspica una riunione d'Ateneo di tutti i coordinatori di dottorato nell'ottica di identificare ed affrontare le problematiche comuni emerse in questi primi anni di attività, proponendone eventuali azioni correttive per migliorare la proposta didattica e la disponibilità di servizi dedicati agli studenti.

Inoltre, dall'analisi del regolamento dei corsi di dottorato, emerge la necessità di eliminare il limite massimo di docenti previsto per ogni dottorato per incentivare la possibilità di istituzione di dottorati consorziati con altri enti di ricerca e quindi per arricchire l'offerta formativa.

Il NuV, pur rilevando una bassa percentuale di abbandono, rileva però un dato non soddisfacente relativamente all'elevato valore di abbandono nel dottorato di Economia della produzione e dello sviluppo attivato presso la Facoltà di Economia che non trova apparente giustificazione.

Il NuV, infine, auspica che l'Ateneo possa trovare le risorse economiche per supportare parte delle borse di dottorato, destinando fondi per coprire almeno un terzo dei posti attivati, poiché si ritiene che l'offerta di una borsa di dottorato sia l'elemento essenziale per attirare studenti nei corsi di dottorato e per ridurre ulteriormente il tasso di abbandono. Inoltre una simile politica potrebbe migliorare il tasso di copertura dei posti di dottorato disponibili che, a tutt'oggi, riguarda solo quelli con borsa ministeriale.

**Tabella 3.4.1 - Iscritti ai corsi di dottorato dell'a.a. 2005/06 per anno di corso**

Area scientifica	Dottorato	Iscritti al primo anno XXI ciclo	Iscritti al secondo anno XX ciclo	Iscritti al terzo anno XIX ciclo	Totale Iscritti a.a. 2005/06	N.ro mancate iscrizioni a.a. 2005/06
1	Informatica	4	non istituito	non istituito	4	0
2	Fisica ed astrofisica	6	8	3	17	0
3	Scienze chimiche	6	6	3	15	0
5	Analisi, protezione e gestione delle biodiversità	4	4	4	12	0
5	Biologia cellulare e molecolare (ex Biologia evolutivistica e dello sviluppo)	4	4	3	11	1
5	Biotechnologie	4	4	non istituito	8	0
5	Neurobiologia	5	non istituito	non istituito	5	0
5	Scienze ambientali	6	5	5	16	0
6	Chirurgia e biotechnologie chirurgiche	3	2	4	9	1
6	Farmacologia clinica e sperimentale	5	4	3	12	1
6	Medicina sperimentale e oncologica (ex Patologie degenerative congenite ed acquisite ed Immunopatologia)	4	3	6	13	1
12	Storia e dottrina delle istituzioni	4	4	3	11	0
13	Economia della produzione e dello sviluppo	4	1	1	6	5
14	Filosofia delle scienze sociali e comunicazione simbolica	4	4	4	12	0
	<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>151</b>	<b>9</b>

### 3.5 DIRITTO ALLO STUDIO

In Tabella 3.5.1 viene riportato il numero degli studenti esonerati dal pagamento parziale o totale delle tasse universitarie (fonte rilevazione MIUR sulla contribuzione studentesca anno 2004).

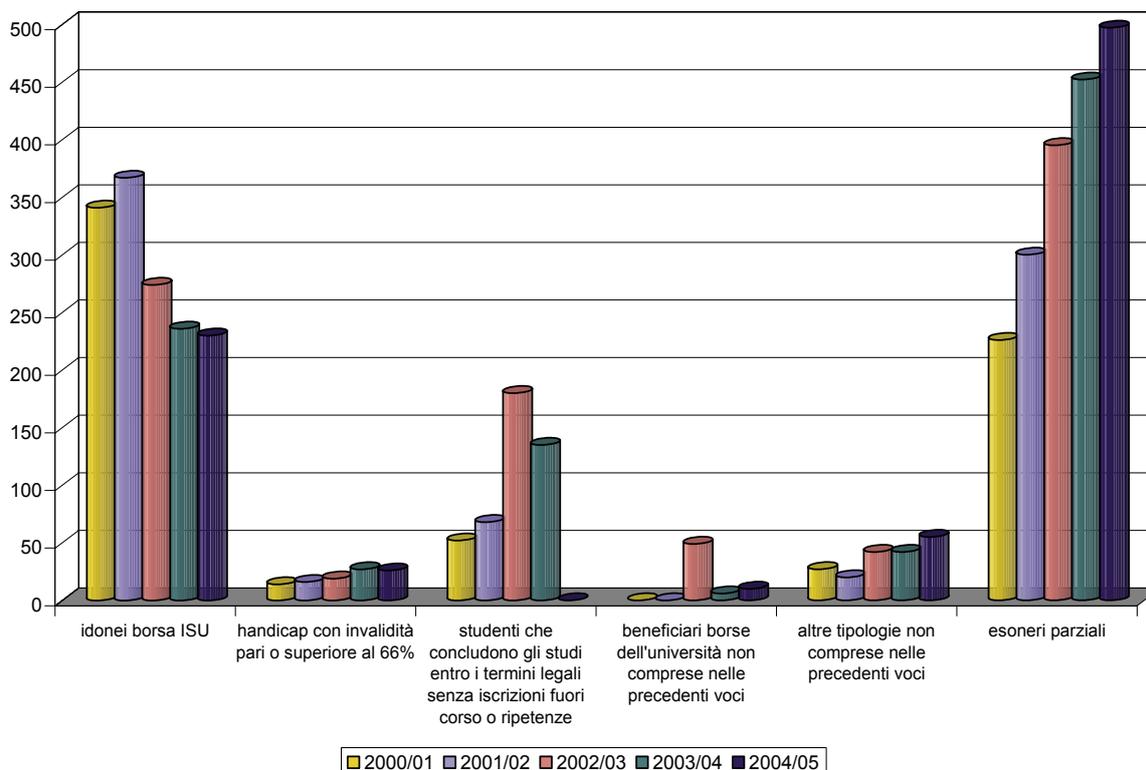
Per quanto riguarda i beneficiari di borse dell'università non comprese nelle voci precedenti, per l'a.a. 2004/05 sono state erogate 10 borse di incentivazione ex art.17 legge 390/91, 4 in più rispetto all'a.a. 2003/04. Le 49 borse indicate per l'a.a. 2002/03 sono comprensive di 44 borse destinate al pagamento della borsa ISU agli studenti idonei ma non beneficiari per carenza di fondi stanziati dalla regione.

È opinione del NuV che un Ateneo giovane come l'Università dell'Insubria debba caratterizzarsi per una maggior attenzione nei confronti degli studenti sotto il profilo del diritto allo studio, aumentando la capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti degli studenti più meritevoli attraverso la disponibilità di un congruo numero di borse di studio. Una proiezione dell'Ateneo al di fuori dei confini regionali necessita altresì di un significativo investimento in residenze studentesche, di concerto con gli Organi di governo del territorio.

**Tabella 3.5.1 - Contribuzione studentesca dell'Università dell'Insubria - esoneri totali e parziali**

	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
<b>Esoneri totali</b>				
idonei borsa ISU	367	274	236	230
handicap con invalidità pari o superiore al 66%	16	19	27	26
studenti che concludono gli studi entro i termini legali senza iscrizioni fuori corso o ripetenze	68	180	135	n.d.
beneficiari borse dell'università non comprese nelle precedenti voci	0	49	6	10
altre tipologie non comprese nelle precedenti voci	20	42	42	55
<b>Esoneri parziali</b>	300	395	452	497

**Figura 3.5.1 - Andamento delle principali tipologie di esoneri**



### **ALTRI SERVIZI DESTINATI ALLA GENERALITÀ DEGLI STUDENTI**

In Tabella 3.5.2 si riporta il numero di stage effettuati dagli studenti iscritti all'a.a. 2003/04 (Fonte Rilevazione Nuclei 2005). Per gli studenti della Facoltà di Medicina si segnala che lo

stage coincide con il tirocinio in ospedale ed è obbligatorio per ciascun corso di laurea.

**Tabella 3.5.2 - Distribuzione degli stage effettuati dagli studenti iscritti all'a.a. 2003/04 per Facoltà ed ambito di svolgimento**

Facoltà	Ambito Industriale/commerciale	Enti pubblici	Imprese di servizi o studi professionali	Area sanitaria	Altro settore
Economia	6	4	5	1	3
Giurisprudenza	2	3	4	1	4
Medicina e Chirurgia	0	0	0	935	0
Scienze MM.FF.NN. - Como	11	8	2	3	0
Scienze MM.FF.NN. - Varese	31	25	17	13	12

In Tabella 3.5.3 si riporta il numero complessivo degli stage effettuati nelle diverse Facoltà negli ultimi due anni. Dal confronto emerge una sostanziale riduzione degli stage effettuati dagli studenti della Facoltà di Economia, mentre si rileva un sensibile aumento degli stage nella Facoltà di Scienze MM.FF.NN. di Varese.

**Tabella 3.5.3 - Confronto degli stage effettuati dagli studenti iscritti negli a.a. 2002/03 e 2003/04 per Facoltà**

Facoltà	2002/03	2003/04
Economia	79	19
Giurisprudenza	21	14
Medicina	593	935
Scienze Como	20	24
Scienze Varese	58	98
<b>Totale</b>	<b>771</b>	<b>1090</b>

I dati mostrati in Tabella 3.5.2 indicano un limitato utilizzo della tipologia del tirocinio da parte degli studenti di tutti i corsi di studio (con l'eccezione di quelli afferenti alla Facoltà di Medicina). Si richiamano le Facoltà a un'indagine sulle cause di questo fenomeno che può indicare un pericoloso scollamento tra l'istituzione universitaria e le realtà produttive del territorio.

Infine, nell'ambito delle iniziative per il Diritto allo Studio, il Settore Orientamento ha introdotto, a partire dall'anno accademico 2004/2005, il servizio dei Prestiti d'Onore, una forma speciale di finanziamento rivolta agli studenti, a condizioni particolarmente agevolate e senza necessità di garanzie reali o personali di terzi. Il servizio è erogato sulla base di un accordo tra Università degli Studi dell'Insubria e UniCredit Clarima Banca e UniCredit Banca ed è denominato UniCredit Ad Honorem.

### **3.6 VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA DA PARTE DEGLI STUDENTI**

Il NuV, in accordo con le indicazioni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) e in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 1, comma 2, della legge 19 ottobre 1999, n. 370, valuta la qualità della didattica mediante i giudizi dati

dagli studenti frequentanti su alcuni aspetti dell'attività didattica (contenuti, laboratori, testi consigliati, chiarezza espositiva del docente, sua disponibilità,...) e redige una relazione che invia annualmente al MIUR<sup>3</sup> entro il 30 aprile.

La valutazione della didattica, introdotta dalla legge n. 370 del 1999, ha lo scopo di misurare la qualità percepita dagli studenti frequentanti e di contribuire al miglioramento della qualità degli insegnamenti. Gli obiettivi che il NuV ha perseguito sono: monitoraggio della maggior parte degli insegnamenti attivati, velocità nel fornire i risultati della valutazione ai soggetti coinvolti, ampia diffusione dei risultati e delle azioni di miglioramento intraprese. La valutazione è significativa se vi partecipa un elevato numero di studenti e se vengono valutati la maggior parte dei corsi. Il costante aumento dei questionari raccolti e dei corsi rilevati dimostra l'attenzione rivolta a questo strumento dai docenti e dagli studenti.

La diffusione dei risultati è importante per aumentare la fiducia degli studenti nell'azione di monitoraggio come strumento per il miglioramento della didattica. I risultati delle valutazioni sono stati distribuiti ai docenti, ai Presidenti di corso di laurea e ai Presidi. La relazione e le valutazioni a livello di Facoltà sono pubblicate sul sito web del Nucleo.

### ***I RISULTATI DELL'INDAGINE***

Il grado di copertura della rilevazione è valutato in base a due indicatori:

- numero di insegnamenti rilevati sul totale degli insegnamenti attivati (Tabella 3.6.1)
- numero di questionari raccolti per studente regolare (Tabella 3.6.2)

***Tabella 3.6.1 - Numero di insegnamenti rilevati sul totale degli insegnamenti attivati***

Facoltà	a.a. 2003/04			a.a. 2004/05		
	Corsi rilevati	Corsi totali	% corsi valutati	Corsi rilevati	Corsi totali	% corsi valutati
Economia	80	91	88%	95	104	91%
Giurisprudenza	49	90	54%	51	93	55%
Medicina e Chirurgia	302	327	92%	347	394	88%
Scienze MM.FF.NN. - Como	206	235	88%	210	253	83%
Scienze MM.FF.NN. - Varese	208	270	77%	225	315	71%
<b>Totale</b>	<b>845</b>	<b>1013</b>	<b>83%</b>	<b>928</b>	<b>1159</b>	<b>80%</b>

L'insegnamento viene considerato monitorato se sono pervenute all'Ufficio di Supporto al NuV le schede compilate di almeno uno dei due moduli. Il criterio adottato per il conteggio del numero degli insegnamenti rilevati ed attivati tiene conto delle eventuali mutuazioni tra CdL. Un insegnamento mutuato su più CdL è conteggiato una sola volta e per il CdL principale.

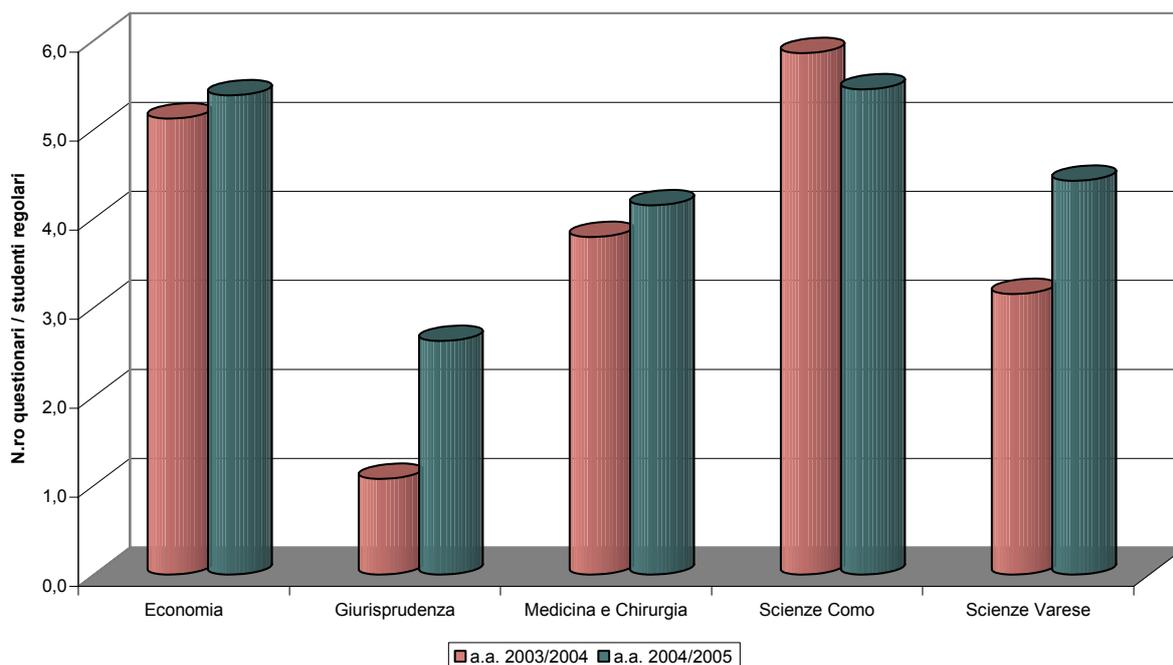
<sup>3</sup> La relazione è disponibile sul sito del NuV.

**Tabella 3.6.2 - Numero di questionari raccolti**

Facoltà	a.a. 2003/04		a.a. 2004/05	
	N. quest. corso	N. quest. docenti	N. quest. corso	N. quest. docenti
Economia	4.303	4.244	4.527	4.583
Giurisprudenza	985	2.084	2.091	2.178
Medicina e Chirurgia	6.501	15.410	7.360	14.785
Scienze MM.FF.NN. - Como	2.501	2.560	2.322	2.445
Scienze MM.FF.NN. - Varese	3.850	6.574	5.763	7.329
<b>Totale</b>	<b>18.140</b>	<b>30.872</b>	<b>22.063</b>	<b>31.320</b>

La tabella riporta il numero di schede raccolte per ciascun questionario per gli a.a. 2003/04 e 2004/05. In Figura 3.6.1 si confronta il numero di questionari relativi al corso per studente regolare con l'a.a. precedente. È aumentato sia il numero di questionari raccolti in valore assoluto sia il rapporto tra questionari raccolti e studenti regolari, ad eccezione della Facoltà di Scienze MM.FF.NN. con sede a Como.

**Figura 3.6.1 - Confronto tra n.ro di questionari raccolti per studente regolare negli ultimi due anni accademici**



L'analisi dettagliata del livello di soddisfazione degli studenti frequentanti è descritta nella relazione sulla valutazione della didattica e pubblicata sul sito del NuV<sup>4</sup>.

Le principali considerazioni sulle risposte alle domande dei questionari evidenziano che:

- per l'a.a. 2004/05 si riscontra un leggero miglioramento delle valutazioni rispetto all'anno precedente, con percentuali negative che si mantengono al di sotto del 30%

<sup>4</sup> [http://www3.uninsubria.it/pls/uninsubria/consultazione.mostra\\_pagina?id\\_pagina=120](http://www3.uninsubria.it/pls/uninsubria/consultazione.mostra_pagina?id_pagina=120).

tranne che per i quesiti G3 (“Il corso prevede o consente contatti con il mondo del lavoro?”) e B1 (“Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate?”). Si può notare, inoltre, che rispetto all’a.a. precedente le valutazioni risultano più omogenee all’interno delle Facoltà, non essendoci valori percentuali che si discostano in modo rilevante dalla media di Ateneo;

- gli aspetti con maggiori carenze riguardano le strutture e l’organizzazione del corso di studio, con percentuali di risposte negative che si attestano per tutte le Facoltà sempre al di sopra del 20%;
- per quanto riguarda la qualità dell’insegnamento (settore L del questionario), le valutazioni dell’a.a. 2004/05 mostrano un lieve miglioramento dei giudizi sia a livello di Ateneo che di Facoltà: i rispondenti valutano positivamente la qualità della didattica svolta dai docenti per la chiarezza espositiva, per il materiale didattico utilizzato e per l’interesse suscitato verso la disciplina. La regolare presenza del docente e la disponibilità a fornire chiarimenti sono valutati più che positivamente da oltre il 60%.

Il Nuv ritiene che una diversa gestione del processo di consegna e compilazione dei questionari di valutazione, attraverso il ricorso a studenti o ad operatori esterni ed escludendo la presenza del docente interessato, porterà ad una più obiettiva rilevazione e ad un incremento del già soddisfacente grado di copertura dei corsi. Il NuV ritiene utile fissare, a partire dal prossimo anno accademico, un numero minimo di studenti frequentanti per effettuare la valutazione dell’insegnamento (cinque studenti).

### **3.7 ORGANIZZAZIONE DELLE FACOLTÀ**

Le Facoltà assolvono il ruolo fondamentale di coordinamento delle attività didattiche e per questo motivo è opportuno esaminarne le modalità organizzative.

In particolare il NuV richiama l’attenzione degli Organi d’Ateneo sul fatto che l’efficienza delle Facoltà dipenda anche da una corretta organizzazione del personale docente e non docente. Infatti un corretto apporto di personale tecnico-amministrativo dedicato, con chiari compiti definiti da mansionari specifici e articolati, volti a rendere un servizio efficace ai docenti e agli studenti, è un elemento imprescindibile per il funzionamento ottimale delle Facoltà. La efficace organizzazione del personale non deve però prescindere dalla presenza di spazi adeguati affinché le funzioni di servizio alla didattica e quelle istituzionali dei docenti (didattica e ricerca) siano sempre effettivamente disponibili a tutto il personale.

È opinione del NuV che un elemento essenziale per garantire il coerente sviluppo delle cinque Facoltà dell’Ateneo sia la predisposizione di piani di sviluppo di Facoltà in cui siano



chiaramente espresse e motivate le priorità della Facoltà e si indichino le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi preposti. Un tale documento, stilato in autonomia dalle cinque Facoltà e illustrato al Senato Accademico, dovrebbe rappresentare la linea di azione della Facoltà nel medio periodo (orientativamente un triennio) in modo necessariamente consono con quanto stabilito nel Piano di Sviluppo di Ateneo. Questi piani di sviluppo di Facoltà, oltre a trattare i prevedibili problemi di carenza di personale, sia docente che non docente, dovrebbero soffermarsi in particolare sulle attività didattiche. A questo scopo sarebbe utile predisporre una autovalutazione dei vari corsi di laurea che parta dall'esame dei questionari studenteschi, dall'andamento delle immatricolazioni e degli abbandoni studenteschi, dalla risposta del territorio e dall'inserimento lavorativo dei laureati. L'esito di tale autovalutazione porterebbe all'attenzione della Facoltà i punti di criticità dei propri corsi di studio e suggerirebbe le linee di azione da perseguire al fine di migliorare l'offerta formativa. Le possibili azioni includono anche, ad esempio, la ridefinizione degli insegnamenti, la diversificazione dei curricula o l'accorpamento di diversi corsi di laurea. Il NuV invita i Presidi e i Presidenti di Corsi di Studio a impegnarsi in questa direzione ed è pronto a collaborare con le Facoltà al fine di fornire i dati quantitativi necessari.

### **3.8 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

L'incremento dell'attività di docenza nell'Ateneo avvenuta in questi anni deve essere considerata come una naturale conseguenza della diversificazione dell'offerta formativa. Pur in un contesto di rapida evoluzione dell'offerta di ciascuna Facoltà, si registra un sostanziale rispetto dei requisiti minimi richiesti dalla normativa vigente. Tuttavia, per le future attivazioni di nuovi corsi di studio, il NuV richiama gli Organi di governo dell'Ateneo ad una approfondita analisi, non solo del rispetto dei requisiti minimi ministeriali, ma anche dell'impatto delle azioni sul territorio, sia in termini economici che culturali. Sarebbe comunque auspicabile un'indagine preventiva sul numero di potenziali immatricolati ai nuovi corsi di studio, accompagnata da uno studio sui costi, in termini di docenza, di strutture e di spazi, che l'Ateneo si impegna a garantire per il buon funzionamento e lo sviluppo o consolidamento delle nuove iniziative.

L'analisi qui presentata sulla didattica dell'Ateneo nelle sue diverse articolazioni mette in evidenza un positivo incremento dell'offerta formativa, cui fa seguito un analogo incremento nelle immatricolazioni ed una proporzionale crescita del corpo docente dell'Ateneo. Per il futuro il NuV auspica che venga formulato, da parte di ciascuna Facoltà, un piano di sviluppo che contempli anche azioni di razionalizzazione dell'attuale offerta riferito ad un arco temporale di medio termine (triennio).

Le valutazioni degli studenti sulla qualità della didattica sono più che soddisfacenti e mostrano un costante miglioramento negli anni, con la significativa eccezione relativa



all'adeguatezza delle strutture didattiche, spesso ancora non sufficiente ma sulle quali l'Ateneo sta investendo. A fronte di questo andamento globalmente positivo della valutazione della didattica, sono tuttavia emerse alcune criticità che inducono il NuV ad alcune riflessioni:

- 1) la delocalizzazione delle strutture didattiche e dell'offerta formativa su un territorio che presenta oggettive difficoltà logistiche rendono difficoltosa la mobilità di docenti e di studenti. Ciò limita le sinergie tra le sedi e tra i diversi corsi di studio e non favorisce l'integrazione delle competenze tra le Facoltà. Questo problema può essere, ed è stato in parte affrontato promuovendo la teledidattica e l'e-learning, che però non sostituiscono sempre in modo efficace la presenza del docente. In secondo luogo, gli interventi sul territorio volti a migliorare i trasferimenti tra le province di Varese e Como e all'interno delle stesse, non si sono dimostrati per il momento sufficienti a sostenere la mobilità studentesca alimentando un fenomeno di migrazione verso altri Atenei, principalmente quelli milanesi. Rispetto a questo problema giocano un ruolo importantissimo le relazioni che l'Ateneo e le Facoltà hanno con la pubblica amministrazione locale. Si invitano pertanto il Rettore e i Presidi a promuovere accordi con questi enti affinché investano nella creazione o nel potenziamento di infrastrutture (mezzi di comunicazione, punti di ristorazione e socializzazione) che possono influire positivamente sulla capacità attrattiva del luogo in cui hanno sede le diverse Facoltà;
- 2) ne consegue che diventa sempre più urgente l'impegno che l'Ateneo, di concerto col governo del territorio, deve assumersi sul fronte del diritto allo studio creando le condizioni per un allargamento del bacino di utenza dell'Ateneo oltre i confini delle singole province e della regione Lombardia e incentivando l'ingresso di studenti meritevoli attraverso l'assegnazione di borse di studio e la disponibilità di residenze;
- 3) le attuali modalità di consegna e compilazione dei questionari studenteschi sulla valutazione della didattica dovranno essere migliorate escludendo totalmente dal processo la presenza dei docenti interessati alla valutazione;
- 4) è opportuno che i Presidi di Facoltà e i responsabili dei singoli corsi di studio intraprendano un serio processo di autovalutazione, con il supporto del NuV se lo ritengono necessario, relativamente alla sostenibilità anche di mercato dei corsi attuali e futuri avviandosi sulla strada della programmazione che non esclude, come recentemente suggerito anche dal Ministero, di avviare interventi di razionalizzazione dell'attuale offerta formativa;
- 5) al fine di monitorare i rapporti tra l'offerta didattica dell'Ateneo e le esigenze ed aspettative del territorio in cui opera l'Università dell'Insubria, il NuV ritiene opportuno dare avvio ad un'indagine volta a individuare il grado di attrattività dell'Università dell'Insubria e le prospettive occupazionali dei laureati, anche sulla base dell'analisi della serie storica disponibile.

## 4. LA RICERCA

### 4.1 PREMESSA

La Ricerca costituisce l'attività propulsiva principale di ogni Ateneo e ispira e orienta anche l'attività didattica, secondo pilastro portante dell'Università. Il Ministero è sempre più attento alla Ricerca negli Atenei e orientato a far dipendere l'erogazione finanziaria statale dei prossimi anni, in misura sempre maggiore, dagli esiti della Ricerca.

Il Comitato di Indirizzo per la valutazione della Ricerca (CIVR), creato dal MIUR, ha portato a termine, a fine 2005, la prima Valutazione Triennale della Ricerca Italiana (VTR) relativa al triennio 2001-2003.

Il lavoro svolto dal CIVR è il primo esempio **non autovalutativo** di analisi della Ricerca in Italia e in tal senso si deve dare atto ai responsabili del Comitato di aver realizzato una iniziativa di assoluto valore, fornendo un importante contributo al processo di rinnovamento della ricerca del nostro paese, per adattarla a parametri di valutazione internazionali. La strategia e i parametri di valutazione adottati nella VTR, pur suscettibili di aggiustamenti e miglioramenti (indicati nel paragrafo 4.2), sono importanti per la loro ricaduta sia sul modello valutativo che ogni Ateneo dovrà applicare alla propria attività di ricerca, sia sulla programmazione che gli Atenei dovranno mettere in atto per la valorizzazione o la rivalutazione critica di specifiche aree di ricerca.

### 4.2 ESITI DEL VTR 2001-2003

In Tabella 4.2.1 sono riportati i prodotti selezionati per la VTR 2001-2003, per tipologia e per area. Complessivamente l'Ateneo ha presentato 54 articoli originali su riviste scientifiche, 5 capitoli di libro, 10 libri, 5 brevetti.

**Tabella 4.2.1 -Prodotti selezionati per la Valutazione Triennale della Ricerca**

Area	ETP medio	Articolo su rivista	Capitolo di libro	Libro	Brevetto	Totale	Grado di proprietà medio
Scienze matematiche	11,00	6	0	0	0	6	0,75
Scienze fisiche	12,00	7	0	0	1	8	0,50
Scienze chimiche	12,33	4	0	0	3	7	0,39
Scienze della terra	1,83	1	0	0	0	1	0,40
Scienze biologiche	29,17	13	0	1	1	15	0,72
Scienze mediche	40,83	19	1	0	0	20	0,63
Scienze agrarie	0,67	0	0	0	0	0	0
Ingegneria civile ed architettura	0,50	0	0	0	0	0	0
Ingegneria industriale e dell'informazione	2,00	0	0	0	0	0	0
Scienze dell'antichità	1,50	0	0	0	0	0	0
Scienze storiche, filosofiche	1,50	0	0	1	0	1	1
Scienze giuridiche	20,33	0	3	7	0	10	1
Scienze economiche e statistiche	13,00	4	1	1	0	6	0,72
Scienze politiche e sociali	1,83	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>		<b>54</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>74</b>	

In Tabella 4.2.2 sono riportati i risultati delle valutazioni dei prodotti da parte dei Panel di Area. Per ciascuna Area, le strutture sono state raggruppate in base al numero di prodotti presentati: mega strutture (>75 prodotti), grandi strutture (25-74 prodotti), medie strutture (10-24 prodotti), piccole strutture (<10 prodotti). L'Insubria è stata collocata nelle piccole o medie strutture. La colonna "posizione/strutture nel raggruppamento" riporta il posizionamento dell'Ateneo rispetto al raggruppamento in cui è stato collocato.

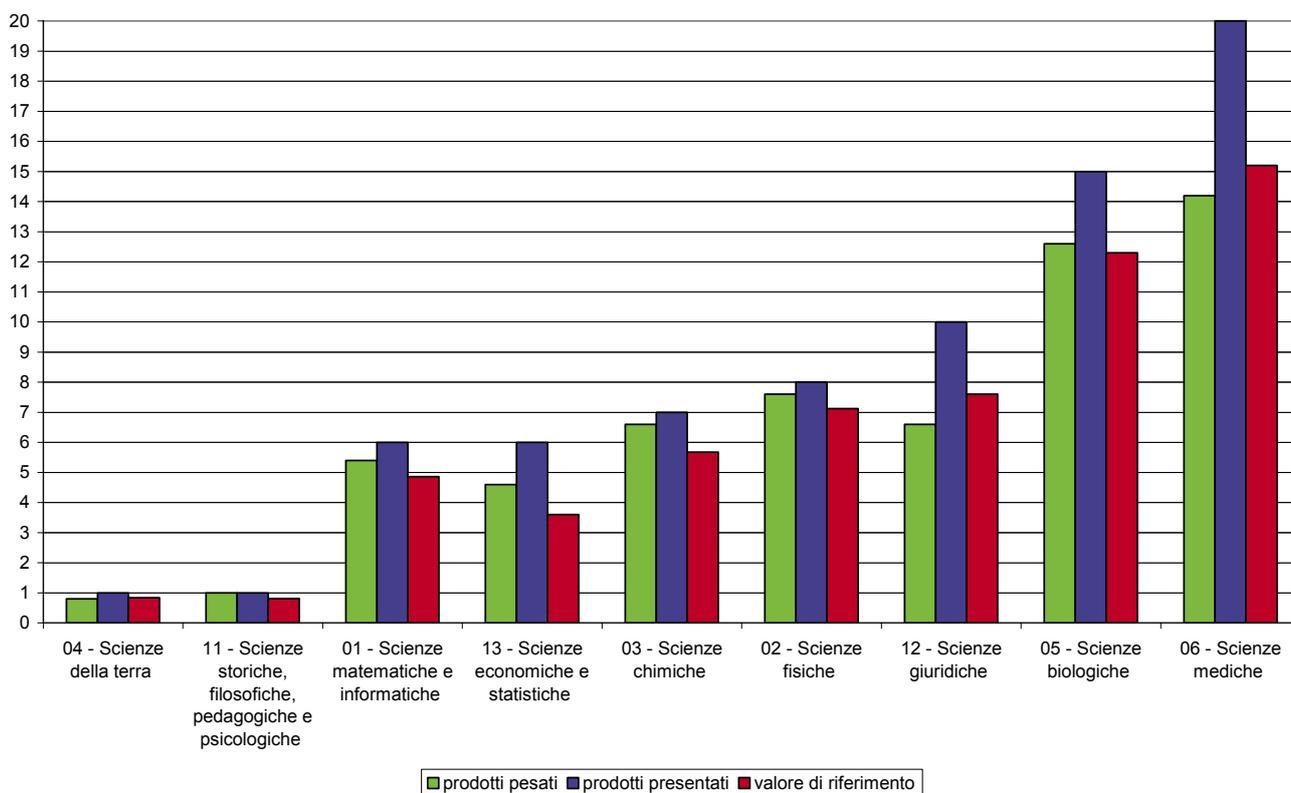
Quattro sono i possibili giudizi sui prodotti, cui sono attribuiti pesi differenti: Eccellente (abbreviato con E) con peso 1, Buono (abbreviato con B) peso 0,8, Accettabile (abbreviato con A) peso 0,6 e Limitato (abbreviato con L) peso 0,2. A partire dai giudizi dei prodotti è possibile calcolare il valore dei prodotti pesati, ovvero la somma pesata dei prodotti presentati. Il rating esprime il giudizio medio sui prodotti presentati da ogni singola struttura nelle diverse aree e si ottiene dividendo i prodotti pesati per il numero di prodotti presentati.

**Tabella 4.2.2 - Risultati delle Valutazioni dei Panel di Area**

Area	Posizione/ strutture nel raggruppamento	Struttura	Rating	Prodotti pesati	Giudizi di merito					Prodotti	Ricercatori ETP	Grado di proprietà (medio)		IF medio	Prodotti con IF
					E%	E	B	A	L			dei prodotti	dei prodotti eccellenti		
01 - Scienze matematiche e informatiche	4/27	Insubria	0,9	5,4	50	3	3	0	0	6	11	0,75	0,89	1,09	4
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,81</b>	<b>106,20</b>	<b>34</b>	<b>44</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>131</b>	<b>277,32</b>	<b>0,70</b>	<b>0,73</b>	<b>1,10</b>	<b>120,00</b>
02 - Scienze fisiche	7/27	Insubria	0,95	7,6	88	7	0	1	0	8	12	0,5	0,54	10,69	7
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,89</b>	<b>96,2</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>108</b>	<b>213,63</b>	<b>0,45</b>	<b>0,37</b>	<b>7,99</b>	<b>95</b>
03 - Scienze chimiche	4/26	Insubria	0,94	6,6	71	5	2	0	0	7	12,33	0,39	0,41	9,72	4
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,81</b>	<b>70</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>86</b>	<b>160,16</b>	<b>0,59</b>	<b>0,54</b>	<b>4,91</b>	<b>81</b>
04 - Scienze della terra	16/26	Insubria	0,8	0,8	0	0	1	0	0	1	1,83	0,4	0	3,53	1
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,84</b>	<b>96,2</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>115</b>	<b>213,33</b>	<b>0,65</b>	<b>0,56</b>	<b>2,96</b>	<b>105</b>
05 - Scienze biologiche	7/18	Insubria	0,84	12,6	33	5	8	2	0	15	29,17	0,72	0,73	5,65	10
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,82</b>	<b>223,2</b>	<b>32</b>	<b>87</b>	<b>134</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>273</b>	<b>498,16</b>	<b>0,63</b>	<b>0,53</b>	<b>7,84</b>	<b>252</b>
06 - Scienze mediche	7/9	Insubria	0,71	14,2	15	3	9	6	2	20	40,83	0,63	0,26	8,34	18
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,76</b>	<b>114</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>76</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>150</b>	<b>335,68</b>	<b>0,57</b>	<b>0,44</b>	<b>8,3</b>	<b>144</b>
11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	4/28	Insubria	1	1	100	1	0	0	0	1	1,5	1	1	0	0
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,81</b>	<b>90,4</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>111</b>	<b>208,18</b>	<b>0,87</b>	<b>0,74</b>	<b>6,54</b>	<b>19</b>
12 - Scienze giuridiche	19/20	Insubria	0,66	6,6	10	1	5	2	2	10	20,33	1	1	0	0
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,76</b>	<b>242,8</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>169</b>	<b>69</b>	<b>21</b>	<b>321</b>	<b>702,15</b>	<b>0,98</b>	<b>0,97</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
13 - Scienze economiche e statistiche	7/23	Insubria	0,77	4,6	50	3	1	1	1	6	13	0,72	0,61	1,62	4
		<b>Valore del raggruppamento</b>	<b>0,6</b>	<b>59,2</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>99</b>	<b>187,65</b>	<b>0,74</b>	<b>0,63</b>	<b>0,94</b>	<b>34</b>

La Figura 4.2.1 mette a confronto il numero di prodotti presentati (barre blu) ed il valore di prodotti pesati (barre verdi) per ciascuna Area. Tanto più la barra verde è vicina alla barra blu tanto migliore è la valutazione dei prodotti presentati. A partire dal valore del raggruppamento è stato calcolato un valore di riferimento (barre rosse) moltiplicando il numero di prodotti presentati per il rating del raggruppamento. Il valore di riferimento esprime la valutazione media del raggruppamento riferita al numero di prodotti presentato dall'Ateneo.

**Figura 4.2.1 - Grafico riassuntivo delle valutazioni dei prodotti per area**



Un'attenta analisi della Fig. 4.2.1 evidenzia come per alcune aree, quali l'Area 04 (Scienze della terra), l'Area 11 (Scienze storiche), l'Area 01 (Scienze matematiche), l'Area 03 (Scienze Chimiche), l'Area 02 (Scienze fisiche) l'esito della valutazione per il nostro Ateneo sia stato lusinghiero, buono per altre aree, quali l'Area 05 (Scienze biologiche) e l'Area 13 (Scienze economiche), con valori superiori al valore di riferimento del raggruppamento, mentre per l'Area 06 (Scienze mediche) e l'Area 12 (Scienze giuridiche) la valutazione appare poco soddisfacente. Va peraltro sottolineato come, probabilmente, una più accurata scelta dei prodotti presentati (ogni prodotto è stato valutato da almeno due esperti, in termini di qualità, rilevanza, originalità/innovazione e internazionalizzazione e/o potenziale competitivo internazionale) avrebbe potuto migliorare, in alcuni casi, il risultato della valutazione. La posizione del nostro Ateneo, generalmente classificato tra le strutture

---

medie/piccole, se confrontata con quella di altri Atenei appartenenti allo stesso gruppo, appare quasi sempre buona, anche in considerazione della giovane età dell'Ateneo rispetto ad altre Istituzioni attive già da diverso tempo (Camerino, Urbino).

### **4.3 ANAGRAFE DELLE PUBBLICAZIONI (CATALOGO DI ATENE0)**

Il NuV si è impegnato, fin dal 2000, per la creazione e l'aggiornamento di una banca dati (Catalogo di Ateneo) delle pubblicazioni svolte dal personale docente e non docente dell'Ateneo ai fini della valutazione dei risultati della ricerca. Da due anni è stato adottato il sistema CINECA, che consente l'inserimento delle pubblicazioni da parte di ciascun docente attraverso il proprio "sito docente" all'indirizzo <http://docente.cineca.it>. Il "sito docente" è utilizzato per tutte le iniziative MIUR, quale, ad esempio, la presentazione dei bandi PRIN e FIRB e, per questo, viene generalmente tenuto aggiornato. Durante il periodo della rilevazione, in genere nel mese di gennaio, si richiede di trasferire nel Catalogo di Ateneo le pubblicazioni precedentemente inserite sul sito docente. In questo modo le pubblicazioni sono visibili all'Ateneo. Per completare il Catalogo è necessario effettuare il riconoscimento delle pubblicazioni identiche ma che fanno parte del catalogo personale di docenti interni diversi. Se la pubblicazione è inserita in modo identico, l'accorpamento è automatico; in caso contrario è necessario effettuare il riconoscimento manualmente. Una volta terminata questa fase, il Catalogo è consultabile sul sito docente e sono possibili diversi livelli di aggregazione (singola persona, Dipartimento, area, Ateneo).

In Tabella 4.3.1 si riporta il numero di pubblicazioni presentate per l'anno 2004, al netto delle ripetizioni, il numero di persone coinvolte ed il numero di persone che hanno presentato pubblicazioni per il Catalogo. Nelle ultime quattro colonne della tabella si riporta il numero di pubblicazioni per le quattro tipologie previste dal CIVR. In Catalogo sono previste altre tre tipologie di prodotto: curatele, proceedings e altro.

Si può rilevare che per alcune aree la percentuale di docenti che ha introdotto le pubblicazioni nel Catalogo rispetto al totale dei docenti presenti nell'area, è particolarmente bassa. Si sollecita quindi una maggior sensibilità verso questa rilevazione vista la sua importanza come parametro per l'assegnazione dei fondi.

**Tabella 4.3.1 - Pubblicazioni del personale docente nel Catalogo di Ateneo del 2004**

Area	Totale Docenti	Docenti che hanno compilato il catalogo	N. pubblicazioni inserite (2004)	N. pubblicazioni distinte (2004)	di cui articolo	di cui capitolo di libro	di cui monografia	di cui brevetto
Scienze matematiche	29	23	80	67	36	4	-	-
Scienze fisiche	25	24	134	118	106	1	2	-
Scienze chimiche	31	29	175	132	82	1	1	1
Scienze della Terra	6	6	43	43	12	2	2	-
Scienze biologiche	62	56	380	306	109	9	1	-
Scienze mediche	92	59	504	432	168	47	5	-
Scienze agrarie e veterinarie	3	3	8	5	3	-	-	-
Ingegneria civile ed Architettura	4	1	1	1	-	-	-	-
Ingegneria industriale e dell'informazione	3	3	6	6	-	-	-	-
Scienze dell'antichità	6	5	24	23	8	8	3	-
Scienze storiche	7	4	13	13	4	4	1	-
Scienze giuridiche	48	23	49	49	14	23	6	-
Scienze economiche e statistiche	34	21	58	58	19	14	3	-
Scienze politiche e sociali	5	2	16	16	1	11	2	-
<b>Totale</b>	<b>355</b>	<b>259</b>	<b>1491</b>	<b>1269</b>	<b>562</b>	<b>124</b>	<b>26</b>	<b>1</b>

L'inserimento delle pubblicazioni in Catalogo è richiesto anche al personale non docente impegnato nella ricerca, genericamente denominato altro personale. Per l'anno 2004 sono stati coinvolti gli assegnisti di ricerca attivi al 31/12/2004 ed i dottorandi dell'a.a. 2003/04. In Tabella 4.3.2 si riporta l'esito della rilevazione per l'altro personale.

**Tabella 4.3.2 - Pubblicazioni di altro personale nel Catalogo di Ateneo del 2004**

Qualifica	Personale coinvolto nella rilevazione	Personale che ha compilato il catalogo	N. pubblicazioni inserite (2004)	N. pubblicazioni distinte (2004)	di cui articolo	di cui capitolo di libro
Dottorandi	102	15	58	57	27	2
Assegnisti di ricerca	45	12	52	52	38	2
<b>Totale</b>	<b>147</b>	<b>27</b>	<b>110</b>	<b>109</b>	<b>65</b>	<b>4</b>

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

La Tabella 4.4.1 riporta le entrate per ricerca dei Dipartimenti per l'anno 2004 e il personale afferente alla data del 31/12/2004.

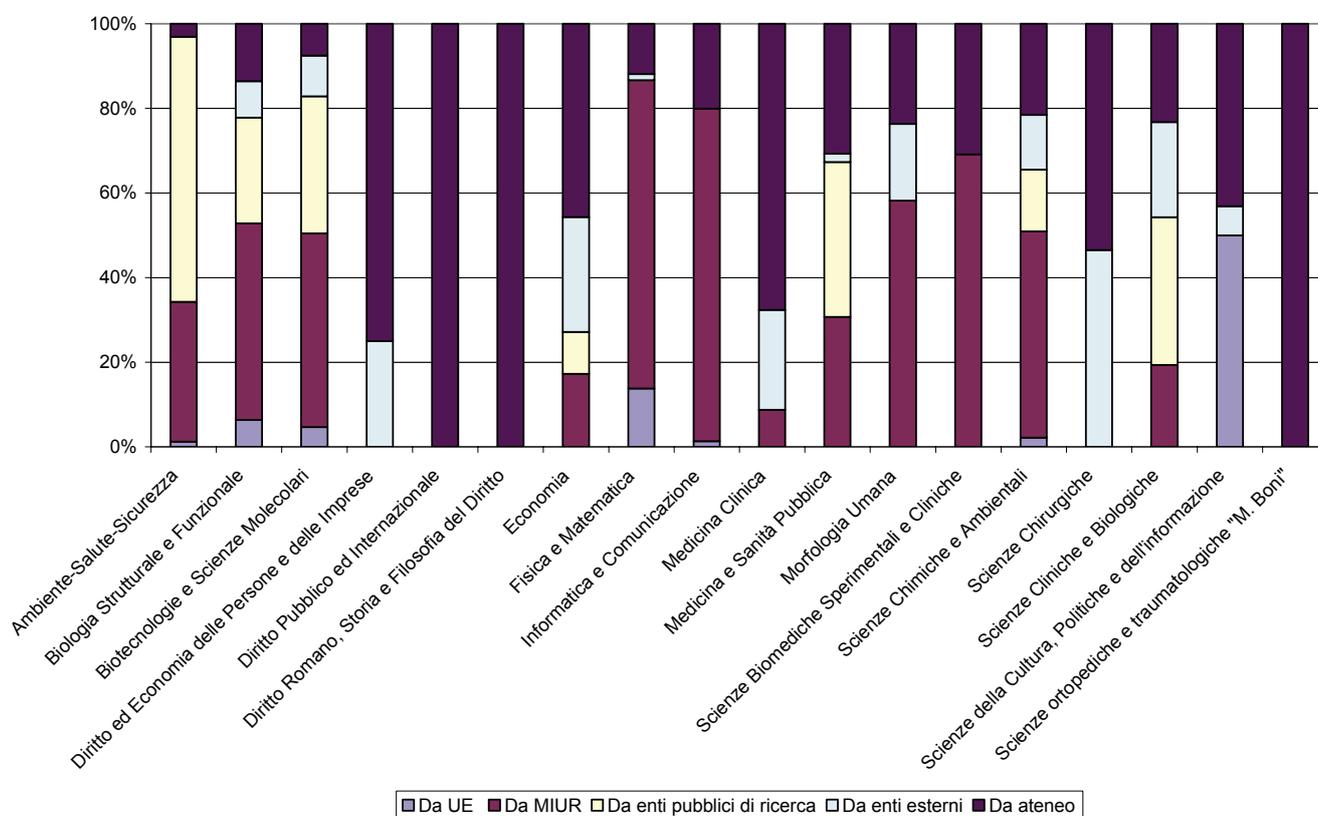
**Tabella 4.4.1 - Entrate per ricerca nell'anno 2004 (Valori in migliaia di euro. Fonte Rilevazione Nuclei 2005)**

Dipartimenti	Entrate							Uscite Totale spese	Personale afferente al 31/12/2004		
	Da UE	Da MIUR (*)	Da enti pubblici	Da enti esterni	Da ateneo	Altre entrate	Totale entrate		docenti	assegnisti di ricerca	dottorandi
Ambiente-Salute-Sicurezza	4	108	205	0	10	45	372	18	13	0	0
Biologia Strutturale e Funzionale	61	444	239	82	130	212	1168	1887	32	6	24
Biotecnologie e Scienze Molecolari	33	323	229	68	53	99	805	195	17	1	0
Diritto ed Economia delle Persone e delle Imprese	0	0	0	5	15	24	44	44	10	3	0
Diritto Pubblico ed Internazionale	0	0	0	0	14	29	43	16	14	3	0
Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	0	0	0	0	14	21	35	35	12	0	9
Economia	0	26	15	41	69	1	152	125	32	12	8
Fisica e Matematica	86	455	0	9	74	125	749	1054	27	9	12
Informatica e Comunicazione	5	294	0	0	75	8	382	165	16	3	8
Medicina Clinica	0	27	0	73	209	0	309	201	18	2	8
Medicina e Sanità Pubblica	0	31	37	2	31	0	101	92	9	2	0
Morfologia Umana	0	64	0	20	26	255	365	65	12	1	0
Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche	0	215	0	0	96	0	311	270	13	0	22
Scienze Chimiche e Ambientali	8	181	54	48	80	150	521	692	31	6	23
Scienze Chirurgiche	0	0	0	20	23	0	43	89	16	1	9
Scienze Cliniche e Biologiche	0	50	90	58	60	0	258	202	28	1	0
Scienze della Cultura, Politiche e dell'Informazione	29	0	0	4	25	27	85	106	12	1	0
Scienze Ortopediche e Traumatologiche	0	0	0	0	31	1	32	76	7	0	0
<b>Totale</b>	<b>226</b>	<b>2218</b>	<b>869</b>	<b>430</b>	<b>1035</b>	<b>997</b>	<b>5775</b>	<b>5332</b>	<b>319</b>	<b>51</b>	<b>123</b>

\* Le entrate da MIUR comprendono le assegnazioni PRIN

La Figura 4.4.1 evidenzia, per Dipartimento, la ripartizione percentuale delle varie voci di entrata.

**Figura 4.4.1 - Ripartizione percentuale delle principali fonti di finanziamento per ricerca**



Le principali forme di finanziamento a livello nazionale sono i Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN) e i FIRB. Per quanto riguarda i PRIN, il MIUR prevede il finanziamento di una quota delle spese previste per i progetti approvati, mentre la quota rimanente deve essere messa a disposizione dalle Università cui appartengono i gruppi di ricerca finanziati. Le modalità di presentazione delle domande e di valutazione delle stesse prevedono meccanismi di selezione delle proposte simili a quelli utilizzati a livello internazionale. I FIRB, invece, sono stati introdotti con la Legge Finanziaria 2001 per gli Investimenti di Ricerca di Base in settori ritenuti strategici. L'Ateneo ha avuto un finanziamento per l'anno 2001 ma non ha ricevuto finanziamenti per gli anni 2003 e 2005.

La Tabella 4.4.2 mostra l'entità dei finanziamenti PRIN ottenuti nel triennio considerato.

**Tabella 4.4.2 - Finanziamenti PRIN (Valori in migliaia di euro. Fonte: dati prin pubblicati sul sito <http://datiprin.cineca.it/php4/generico/prin.php>)**

Area	Cofin ass. MIUR		
	2004	2003	2002
Scienze matematiche	0	17	0
Scienze fisiche	264	143	70
Scienze chimiche	54	116	0
Scienze della terra	6	17	0
Scienze biologiche	234	388	281
Scienze mediche	155	109	158
Scienze agrarie e veterinarie	0	50	0
Ingegneria civile ed Architettura	23	0	0
Ingegneria industriale e dell'informazione	0	0	0
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	15	0	0
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	0	0	0
Scienze giuridiche	0	143	19
Scienze economiche e statistiche	17	17	25
Scienze politiche e sociali	11	0	0
<b>Totale</b>	<b>781</b>	<b>1.003</b>	<b>554</b>

**Tabella 4.4.3 - Partecipazioni ai PRIN riferite al triennio 2002-2004**

Area	Unità locali presentate			Unità loc. pres. / unità loc. finanz.			Partecipanti			Partecipanti/ partecipanti finanziati			Partecipanti/ Partecipanti potenziali		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2004	2003	2002	2003	2003	2002	2004	2003	2002
Scienze matematiche	2	2	1	0%	50%	0%	16	12	13	25%	42%	62%	64%	52%	62%
Scienze fisiche	7	10	7	57%	40%	29%	15	15	12	60%	40%	25%	68%	65%	55%
Scienze chimiche	4	5	3	50%	60%	0%	18	20	17	72%	60%	24%	69%	80%	71%
Scienze della terra	2	1	1	50%	100%	0%	3	4	3	33%	25%	0%	75%	100%	100%
Scienze biologiche	22	24	22	32%	46%	36%	47	52	50	45%	50%	34%	81%	85%	89%
Scienze mediche	22	14	15	14%	21%	33%	37	34	26	19%	18%	31%	46%	43%	36%
Scienze agrarie e veterinarie	0	1	1		100%	0%	0	1	1		100%	0%	0%	100%	100%
Ingegneria civile ed Architettura	1	1	0	100%	0%		2	1	0	100%	0%		100%	100%	
Ingegneria industriale e dell'informazione	0	2	0		0%		3	3	1	0%	0%	0%	75%	75%	25%
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1	1	1	100%	0%	0%	2	2	2	100%	0%	0%	67%	67%	67%
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	2	1	0	0%	0%		3	2	1	0%	0%	0%	100%	67%	33%
Scienze giuridiche	2	7	4	0%	86%	50%	6	22	13	0%	91%	62%	15%	52%	33%
Scienze economiche e statistiche	3	2	4	33%	50%	50%	17	10	17	41%	60%	53%	57%	37%	74%
Scienze politiche e sociali	1	1	0	100%	0%		1	2	0	100%	0%		33%	67%	0%
<b>Totale</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>30%</b>	<b>43%</b>	<b>32%</b>	<b>170</b>	<b>180</b>	<b>156</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>	<b>37%</b>	<b>56%</b>	<b>60%</b>	<b>57%</b>

**Tabella 4.4.4 - Indicatori PRIN riferiti al quinquennio 2001-2005**

<b>Anno</b>	<b>Programmi nazionali presentati</b>	<b>Programmi nazionali cofinanziati</b>	<b>% di progetti (programmi nazionali) ammessi al Cofin</b>	<b>Programmi locali presentati</b>	<b>Programmi locali cofinanziati</b>	<b>% di progetti (programmi locali) ammessi al Cofin</b>	<b>Cofin richiesto</b> (valore riferito ai progetti nazionali poi approvati)	<b>Cofin assegnato</b> (valore riferito ai progetti nazionali poi approvati)	<b>% di Cofin assegnato rispetto al richiesto</b> (valore riferito ai progetti nazionali poi approvati)	<b>Cofin richiesto</b> (valore riferito ai progetti locali poi approvati)	<b>Cofin assegnato</b> (valore riferito ai progetti locali poi approvati)	<b>% di Cofin assegnato</b> (valore riferito ai progetti locali poi approvati)
2001	15	4	27	56	16	29	€ 720.974	€ 634.726	88	€ 842.341	€ 710.645	84
2002	15	4	27	59	20	34	€ 771.600	€ 617.000	80	€ 732.700	€ 585.500	80
2003	16	5	31	72	31	43	€ 727.000	€ 568.000	78	€	€	72
2004	16	6	38	69	21	30	€ 1.386.800	€ 995.000	72	€	€ 781.200	69
2005	18	7	39	78	34	44	€ 924.400	€ 515.000	56	€	€ 934.096	58

Il Consiglio di Amministrazione mette a disposizione, sul Bilancio di Previsione dell'esercizio, un fondo destinato al finanziamento della ricerca di Ateneo. Il Fondo di Ateneo per la Ricerca (FAR) è ripartito con le seguenti modalità:

- 1) assegnazione tra le diverse aree di ricerca, in proporzione al numero dei docenti ad esse afferenti, ponderato per un coefficiente differenziato per area;
- 2) assegnazione dei fondi da parte dei Comitati di Area, con valutazione discrezionale dei progetti nel rispetto di alcuni criteri vincolanti comuni.

I Comitati FAR, ciascuno dei quali comprende una o più delle 14 aree cui afferiscono i SSD fissati dal MIUR, sono i seguenti:

- Area Chimica, Fisica e Geologica (Aree MIUR 02, 03, 04): peso 3;
- Area Biologica (Area MIUR 05; SSD MED/03, MED/04, MED/07, AGR/20): peso 3;
- Area Giuridica e Scienza della Comunicazione (Area MIUR 12, 10, 14; SSD M-STO/05): peso 1,5;
- Area Economica, Informatica, Matematica (Area MIUR 13, 01; SSD ING-INF): peso 2,2;
- Area Medica (Area MIUR 06 con esclusione dei SSD MED/03, MED/04, MED/07; SSD M-PSI/08): peso 2,2.

In Tabella 4.4.5 è riportato il finanziamento FAR stanziato dal 2003 al 2004. Il finanziamento pro-capite, calcolato dividendo l'importo totale per il numero di docenti in servizio, è intorno ai 2.000 euro.

**Tabella 4.4.5 - Finanziamenti FAR per area (Valori in euro)**

<b>Area</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Area Biologica	187.248	198.090	195.964
Area Chimica, Fisica e Geologica	132.322	134.702	147.609
Area Economica, Informatica, Matematica	98.867	104.592	110.283
Area Giuridica e Scienza della Comunicazione	72.614	64.709	60.231
Area Medica	142.521	145.266	145.905
<b>Totale</b>	<b>633.572</b>	<b>647.359</b>	<b>659.992</b>
<b>Finanziamento pro-capite</b>	<b>2.070</b>	<b>2.122</b>	<b>2.075</b>

La Tabella 4.4.6 riporta, per gli anni 2004 e 2005, il numero di progetti presentati, i docenti afferenti all'Area, ed il finanziamento pro-capite. Le differenze nel finanziamento pro-capite sono dovute al peso diverso attribuito all'Area. Si segnala che, per il 2005, è stata attuata una seconda assegnazione dei FAR riservata ai docenti che hanno preso servizio il 1 marzo 2005. Sono stati stanziati 29.889 euro, ripartiti tra i 30 progetti presentati dai 30 docenti di nuova assunzione. Il finanziamento pro-capite per la seconda assegnazione FAR 2005 è di

996 euro. I dati nella tabella sotto riportata si riferiscono alla prima assegnazione.

**Tabella 4.4.6 - Progetti presentati e assegnazione media per progetto nel 2004 e 2005**

Area	2004				2005			
	Progetti presentati	Docenti afferenti all'area	Importo assegnato	Finanziamento pro-capite	Progetti presentati	Docenti afferenti all'area	Importo assegnato	Finanziamento pro-capite
Area Biologica	47	75	198090	2641	62	77	195964	2545
Area Chimica, Fisica e Geologica	21	52	134702	2590	24	58	147609	2545
Area Economica, Informatica, Matematica	24	54	104592	1937	25	59	110283	1869
Area Giuridica e Scienza della Comunicazione	26	49	64709	1321	24	46	60231	1309
Area Medica	33	75	145266	1937	42	78	145905	1871
<b>Totale</b>	<b>151</b>	<b>305</b>	<b>647359</b>	<b>2122</b>	<b>177</b>	<b>318</b>	<b>659992</b>	<b>2075</b>

## 4.5 PRINCIPALI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Il giudizio del CIVR relativo al nostro Ateneo può considerarsi complessivamente positivo, attestandosi sopra la media in molti dei settori scientifici esaminati. Va comunque sottolineato come, pur nel rispetto dell'opera egregia ed innovativa svolta dal CIVR, nelle varie sedi di presentazione e commento dei risultati del VTR siano emerse alcune considerazioni che lo stesso Comitato si propone di tenere in considerazione e di rielaborare, finalizzate a rendere più oggettivi e rappresentativi alcuni parametri, per migliorare la valutazione dei prodotti e le modalità con cui i vari Atenei dovranno presentare le loro relazioni. Rientrano in questo contesto le seguenti osservazioni:

- a) la pubblicazione su una rivista internazionale di alto impact factor con peer review ha già ricevuto una valutazione ed è di per se stessa sinonimo di oggettiva "qualità", per cui risulterebbe in un certo senso pleonastico sottometterla ulteriormente a valutazione da parte dei comitati d'area del CIVR. Per i prodotti di oggettivo alto valore e in cui il grado di "proprietà" (vedi sotto) è maggiore di 0,6, con almeno il primo e/o l'ultimo autore di pertinenza della struttura, si è suggerito di considerarli come prodotti "Eccellenti" o "Buoni" d'ufficio. Ciò contribuirebbe, nel futuro, a rendere i lavori dei Comitati più snelli e le valutazioni meno soggettive, evitando situazioni, peraltro verificatesi, in cui alcuni prodotti di notevole impact factor, anche del nostro Ateneo, sono stati giudicati nella fascia di Rating "Accettabile" o addirittura "Limitato" dai Comitati d'Area del CIVR;

- b) sul problema del parametro di “Proprietà” del prodotto scientifico inteso, nell’accezione del CIVR, come il rapporto tra autori dell’Istituzione di appartenenza e autori totali, alcune Aree CUN pensano che si debba provvedere ad una sua migliore precisazione ed adattamento alle diverse situazioni. A parte quanto detto sopra, alcuni comparti potrebbero essere penalizzati dal fatto che importanti ricerche vengono svolte a livello internazionale con la compartecipazione di molti gruppi. Nonostante il gruppo sottoposto a valutazione possa svolgere un ruolo di coordinamento e rappresentare il maggior propulsore di una specifica ricerca, come testimoniato, per esempio, dalla prima posizione nella firma del prodotto, questo risulterebbe penalizzato nella valutazione, in quanto avrebbe, secondo i parametri attuali, un indice di proprietà irrisorio;
- c) in un’ottica costruttiva vanno anche letti i suggerimenti provenienti da più parti per quanto riguarda i futuri criteri relativi al numero dei prodotti da sottoporre a valutazione da parte del CIVR, per rendere più oggettivo il reale impatto che la ricerca scientifica del nostro Paese ha in ambito internazionale. Pur considerando l’enorme mole di lavoro portata a termine dal CIVR nella valutazione di più di 17000 (17329) prodotti della ricerca, è innegabile che per singola Area e per modalità di presentazione ciò costituisce un numero molto selezionato ed esiguo della produttività nazionale. Inoltre, nell’ottica delle ricadute a livello ministeriale che la qualità della ricerca degli Atenei dovrebbe avere, sarebbe auspicabile e comunque più idoneo fissare un numero minimo, ma non massimo, per i prodotti presentabili. Con opportune correzioni per il numero dei ricercatori operanti nella Struttura e con procedure più snelle di valutazione del prodotto della ricerca (vedi punto a) si potrebbe avere un quadro più realistico dell’effettiva produttività di quella Struttura.

I finanziamenti PRIN ottenuti dall’Ateneo nel quadriennio 2002-2005 sono sostanzialmente stabili considerando la progressiva riduzione della quota di cofinanziamento MIUR a livello nazionale. A questo proposito è importante sottolineare che l’ultimo finanziamento MIUR assegnato (2005) è superiore, in misura consistente, rispetto al finanziamento 2004, anche in relazione al fatto che il finanziamento per unità operative a livello nazionale è sceso dal 70 al 58%.

Appare buona la capacità di ottenere finanziamenti da altri Enti pubblici e/o privati. Data la costante scarsità, a livello nazionale ed europeo, di fonti di finanziamento pubbliche e la progressiva volontà di tali enti di finanziare progetti integrati ed innovativi, si suggerisce fortemente di aumentare l’interesse dei ricercatori per tali fondi e l’aggregazione di gruppi dell’Università dell’Insubria con tematiche di ricerca simili. Ad esempio, si ricorda la prossima apertura del VII Programma quadro europeo che,

---

nella sua formulazione, contiene argomenti di notevole interesse per un numero elevato di ricercatori del nostro 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 una maggiore incentivazione da parte dell'Ateneo in termini di finanziamento. La Tabella 4.5.1 riporta il livello di produttività dei Dipartimenti del nostro Ateneo per il quinquennio 1999-2003 e per l'anno 2004. Nel 30% dei Dipartimenti il livello di produttività della ricerca, inteso come quantità di pubblicazioni e/o di brevetti per Dipartimento, è aumentato; nei rimanenti è rimasto sostanzialmente stabile, con una lieve tendenza all'aumento. È importante sottolineare che alcuni Dipartimenti, come quelli di Morfologia Umana, Scienze Chimiche Ambientali e Scienze Ortopediche, hanno raddoppiato la loro produttività nel corso del 2004. Va però considerato che questa analisi non distingue tra lavori in extenso ed abstracts; tale distinzione permetterebbe una valutazione più accurata dell'impatto della produzione di ogni singolo Dipartimento sulla produzione globale. Infine, in diversi Dipartimenti, non tutti i ricercatori afferenti hanno provveduto ad inserire le proprie pubblicazioni nel catalogo d'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione sollecita una maggiore partecipazione da parte di tutti i ricercatori alla rilevazione dell'attività di ricerca, anche in considerazione del fatto che essa costituisce un parametro importante nel processo di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

**Tabella 4.5.1 - Pubblicazioni per Dipartimento contenute nel Catalogo di Ateneo**

Dipartimento	Anagrafe 2004			Anagrafe 1999 - 2003							
	Totale Docenti	Docenti che hanno inserito pubblicazioni	Pubblicazioni Distinte (2004)	Totale Docenti	Docenti che hanno inserito pubblicazioni	Public. distinte (totale 1999-2003)	Public. distinte 1999	Public. distinte 2000	Public. distinte 2001	Public. distinte 2002	Public. distinte 2003
Ambiente-Salute-Sicurezza	14	6	25	13	9	170	13	14	53	40	50
Biologia Strutt. e Funzionale	30	28	145	32	29	355	62	55	68	79	91
Biotecnologie e Scienze Molecolari	16	13	53	17	14	234	38	41	38	66	51
Diritto ed Economia delle Persone e delle Imprese	15	8	14	10	8	82	16	14	18	15	19
Diritto Pubblico ed Internazionale	19	9	22	14	11	112	16	24	21	20	31
Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	15	6	9	12	7	64	9	12	10	19	14
Economia	36	22	65	32	29	305	30	51	60	72	92
Fisica e Matematica	31	27	115	27	26	545	121	138	99	72	115
Informatica e Comunicazione	20	20	67	16	14	126	22	23	14	37	30
Medicina Clinica	21	16	98	18	17	331	68	56	68	76	63
Medicina e Sanità Pubblica	9	5	29	9	7	183	37	21	59	42	24
Morfologia Umana	14	14	99	12	11	210	41	47	38	41	43
Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche	13	12	49	13	12	198	30	26	38	39	65
Scienze Chimiche e Ambientali	38	34	170	31	30	445	69	90	93	95	98
Scienze Chirurgiche	20	10	72	16	10	241	22	33	48	78	60
Scienze Cliniche e Biologiche	26	15	139	28	17	597	94	115	133	110	145
Scienze della Cultura, Politiche e dell'Informazione	12	8	40	12	10	126	8	14	30	30	44
Scienze Ortopediche e Traumatologiche	7	6	44	7	6	72	6	18	18	11	19

Il Nucleo sollecita inoltre i Dipartimenti a descrivere più dettagliatamente le modalità di organizzazione interna del lavoro di ricerca e, in particolare, le politiche messe in atto per garantire a ricercatori e dottorandi idonei spazi fisici di laboratorio e per evitare che gli stessi debbano occuparsi delle collaterali attività amministrative, che sovente sono a loro carico a discapito del tempo investito per le loro mansioni istituzionali.

È inoltre fondamentale che i Dipartimenti, pur nella loro autonomia di ricerca, mettano in atto sempre di più processi di autovalutazione interna, atti ad orientare le strategie di ricerca verso l'ottenimento di risultati i cui parametri siano sempre più oggettivi, di alto livello e in sintonia con quelli stabiliti dalla comunità scientifica internazionale e dalle linee guida del CIVR.

Il Nucleo rileva la costituzione e lo sviluppo di numerosi Centri di ricerca, elencati nella Tabella 4.5.2, che rappresentano un interessante valore aggiunto per l'attività scientifica dell'Università dell'Insubria. 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. A questo proposito il NuV suggerisce ai responsabili dei Centri la stesura di relazioni annuali sulle attività da essi svolte e una puntuale citazione dei Centri nelle relative pubblicazioni.

**Tabella 4.5.2 – 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 sul lago di Varese e sulle risorse ambientali locali	Biologia strutturale e funzionale	2001
Centro di ricerca sull'internazionalizzazione delle economie locali	Economia	1998
Centro di ricerca Informatica interattiva	Informatica e Comunicazione	2000
Centro di ricerca interdisciplinare di patologia e chirurgia del rachide	Scienze cliniche e biologiche	2003
Centro di ricerca in chirurgia toracica	Scienze cliniche e biologiche	2003
Centro di ricerca in neuroscienze	Biologia strutturale e funzionale	2003
Centro di ricerche per lo studio e l'applicazione di nuove tecnologie in chirurgia vascolare	Scienze chirurgiche	2004
Centro di ricerca in etica negli affari e responsabilità sociale	Economia	2004
Centro di ricerca in analisi di immagini ed informatica medica	Informatica e Comunicazione	2004
Centro di ricerca in economia, sanità, innovazione e territorio	Economia	2005
Centro di ricerca "Centro di calcolo scientifico"	Scienze chimiche e ambientali	2005

## 5. ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

### 5.1 PREMESSA

Nella relazione del 2003 il NuV precedente aveva già evidenziato gli aspetti cruciali del *personale* quale risorsa fondamentale su cui occorre formalizzare una politica di reclutamento e di gestione funzionale alle linee di sviluppo dell'Ateneo.

Alla luce della premessa posta all'inizio di questa relazione, e della prospettiva che il NuV attualmente in carica ha ritenuto di voler adottare per la stesura delle singole parti, si ritiene utile includere in questo capitolo anche alcune considerazioni che riguardano più da vicino l'*organizzazione* dell'Università dell'Insubria.

L'obiettivo è di sollecitare gli Organi di governo ad avviarsi sulla strada della *formalizzazione della struttura organizzativa di base dell'Ateneo e dei meccanismi di gestione* che li possono supportare adeguatamente, soffermandosi, in modo particolare in questo capitolo, su quelli relativi al reclutamento, alla formazione, allo sviluppo e alla gestione del personale che necessita di competenze e professionalità specifiche.

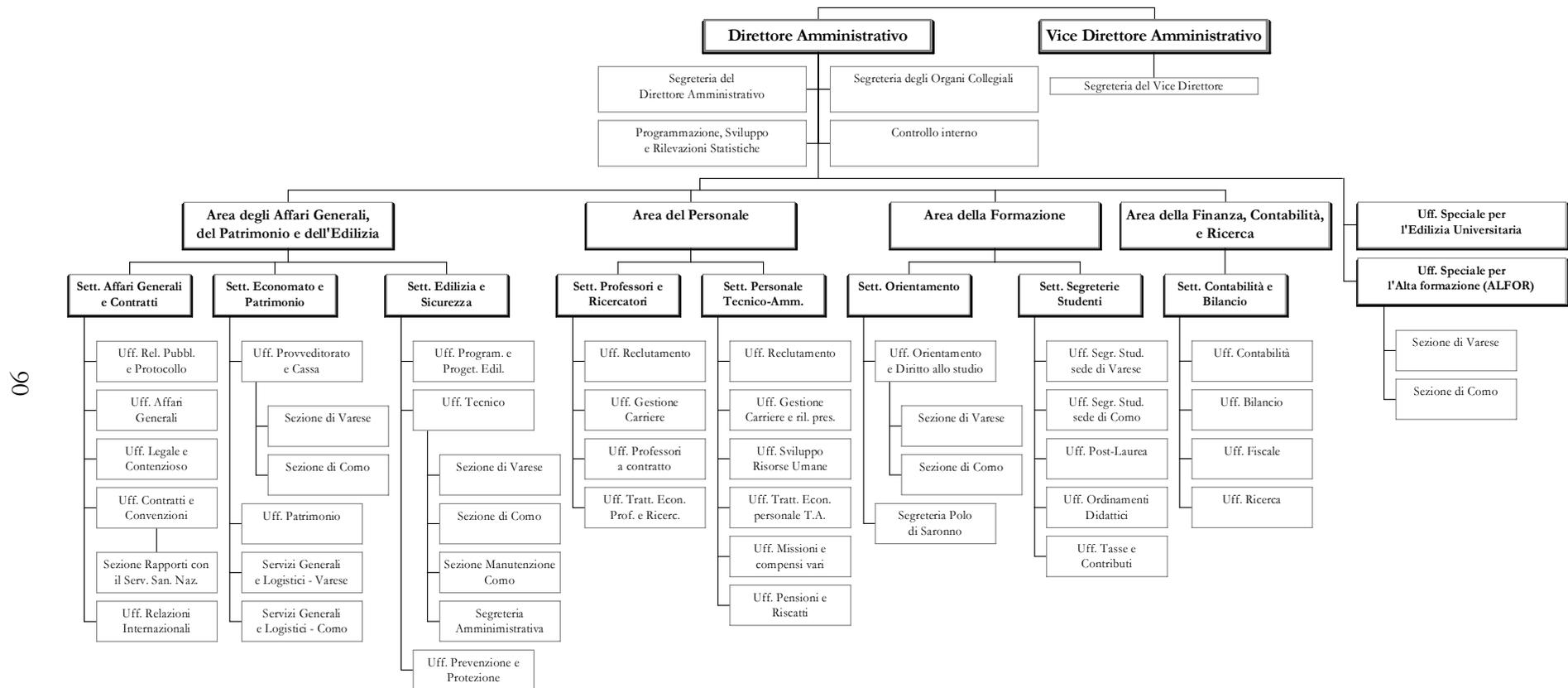
### 5.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BASE

Si è già avuto modo di evidenziare l'importanza di disporre di strutture organizzative ben formalizzate, di professionalità adeguate e di efficaci meccanismi operativi per sostenere adeguatamente il processo di crescita dell'Ateneo. L'ordinanza n. 9556 del 30 marzo 2006 del Direttore Amministrativo definisce la ripartizione dei compiti e delle responsabilità del personale afferente all'Amministrazione Centrale. Da questo documento sono state tratte le informazioni necessarie per disegnare l'organigramma di funzione rappresentato nella Figura 5.2.1 allegata.

Mentre per l'Amministrazione Centrale è stato compiuto uno sforzo di formalizzazione dei compiti e delle responsabilità, a livello complessivo di Ateneo non esiste ancora uno strumento di rappresentazione formale delle modalità di organizzazione dello stesso.

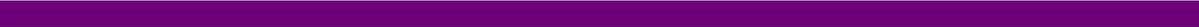
Dipartimenti e Facoltà, Centri di ricerca e di servizi, quali il SIBA o il SIC e tutti gli altri servizi centralizzati, rappresentano unità organizzative presiedute da organi che possono e devono trovare collocazione all'interno di un organigramma generale di Ateneo. A ciascuno di essi devono essere assegnate, in modo chiaro e definito, responsabilità riguardanti il modo in cui utilizzare le risorse e gestire i processi, al fine di conseguire risultati in rapporto ad obiettivi che devono essere predefiniti, sul fronte della ricerca, della didattica, della qualità e quantità dei servizi erogati.

**Figura 5.2.1 - Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo, ordinanza D.A. n. 9556 del 30.03.2006**



06

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).



Il NuV è del parere che sia giunto il momento, per l'Università dell'Insubria, di definire con maggior precisione e formalizzazione le responsabilità, non solo organizzative, ma anche economiche (tramite l'esplicitazione dei poteri di delega e di autonomia decisionale sull'attivazione della spesa), da porre in capo ai responsabili delle succitate unità. Si tratta, nel concreto, di delineare e formalizzare i confini dei mandati organizzativi dei Direttori di Dipartimento e dei Centri di ricerca, dei Responsabili delle Unità di Servizi Centrali e dei Presidi di Facoltà, in stretta aderenza agli orientamenti di fondo presenti nello Statuto e nei Regolamenti. A questo fine occorre chiarire gli effettivi ambiti di discrezionalità di ciascuno di essi, le correlate responsabilità o aree di corresponsabilità sui risultati conseguiti, anche alla luce di precisi obiettivi formulati a priori all'interno di un quadro di programmazione a medio termine peraltro richiesto anche dal Ministero (cfr. Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università 2007-2009, ex L. 43/2005).

La struttura organizzativa formale, definita da organigrammi e posizioni, si configura dunque anche come un insieme di interpretazione di ruoli, vale a dire di comportamenti attesi da parte delle persone che occupano una determinata posizione e che richiedono di essere esplicitati. In questa prospettiva la strutturazione dei compiti, delle responsabilità e il posizionamento dei diversi organi possono essere calati anche all'interno dei singoli Dipartimenti e Facoltà al fine di formalizzare le posizioni e le attese di ruolo a più livelli della struttura dell'Ateneo.

Allo stato attuale il NuV rileva la presenza sporadica, e non necessariamente compiuta, di interventi organizzativi (Facoltà di Economia) volti a formalizzare le responsabilità operative e i compiti esecutivi del personale tecnico-amministrativo dedicato ad una particolare struttura.

Il NuV osserva poi come sarebbe necessaria un'analisi critica della struttura organizzativa e amministrativa centrale dell'Ateneo, finalizzata a una più efficace articolazione del quadro delle Aree, nonché dei Settori e degli Uffici in cui queste sono articolate, configurando le Aree quali centri di responsabilità maggiormente autonomi rispetto alla Direzione Amministrativa. In tale analisi dovrebbe essere valutata anche l'ipotesi di un maggiore potenziamento delle strutture periferiche, per una più puntuale ed efficace erogazione di alcuni servizi offerti non solo agli studenti, ma anche al personale docente e tecnico-amministrativo dell'Università.

La definizione della struttura organizzativa di base e dei sistemi operativi che sono indispensabili per il suo funzionamento (sistema informativo, sistema di pianificazione, programmazione e controllo economico della gestione, sistema di gestione delle risorse umane, ecc...) consente di configurare l'assetto organizzativo che deve guidare la crescita sul territorio dell'Ateneo in via di sviluppo. È, dunque, estremamente importante impegnarsi nella progettazione *di un assetto capace di sostenere le scelte contenute nel piano di sviluppo* cui si rimanda per i dettagli utili in questa sede. La struttura, infatti,

deve essere in grado di supportare la realizzazione di una strategia, o comunque, ogni strategia che prescindendo dalle caratteristiche dell'assetto organizzativo rischia di trovare ostacoli alla sua realizzazione. In particolare, le decisioni di progettazione della struttura organizzativa consistono nella individuazione delle possibili combinazioni di funzioni, organi, attività elementari e nella scelta delle alternative che meglio si adattano da un lato alle caratteristiche delle combinazioni economiche e dell'ambiente e, dall'altro, alle caratteristiche delle persone che prestano lavoro. È in questo quadro che si inserisce la riflessione sui dati del 2004 relativa al personale dell'Università dell'Insubria.

### **5.3 IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO**

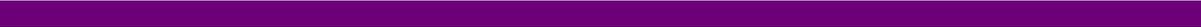
La Tabella 5.3.1 mostra la ripartizione del Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) dal 1998 al 2004. Nella Figura 5.3.1 le varie sedi di lavoro sono state raggruppate in Amministrazione Centrale (AC), Istituti/Dipartimenti/Laboratori (I/D/L), Centri di Servizi (CS) e Facoltà (F).

Considerando il triennio 2002-2004, la consistenza del PTA è passata da 236 unità a 242 unità. A fronte di un aumento della rilevanza percentuale del personale assegnato all'Amministrazione Centrale, si osserva una riduzione della quota di personale afferente alle Facoltà. La percentuale di PTA afferente all'Amministrazione Centrale rispetto al totale del personale tecnico-amministrativo è passata dal 44% nel 2002 al 46% nel 2004. Si osserva come tale distribuzione sia sostanzialmente in linea con la situazione che emerge dai dati disponibili a livello nazionale dai quali risulta che alle strutture dell'Amministrazione Centrale sia attribuito circa il 50% del personale.

Va, inoltre, sottolineato l'aumento del numero delle strutture dipartimentali causato dall'istituzione di nuovi Dipartimenti, alcuni dei quali generati dalla divisione di preesistenti strutture.

Il NuV ritiene importante sollecitare gli Organi di governo a prendere in considerazione le seguenti ipotesi di potenziamento dimensionale e adeguamento della composizione e del profilo professionale degli organici:

1. le attuali dimensioni dell'Ateneo, complicate dal bipolarismo geografico, giustificherebbero la presenza di un *direttore del personale* (v. sopra par. 5.2) che, sotto la direzione del Direttore Amministrativo, si assumesse la responsabilità delle politiche di reclutamento, in termini di programmazione dei fabbisogni, di sviluppo, formazione, valutazione ed 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;

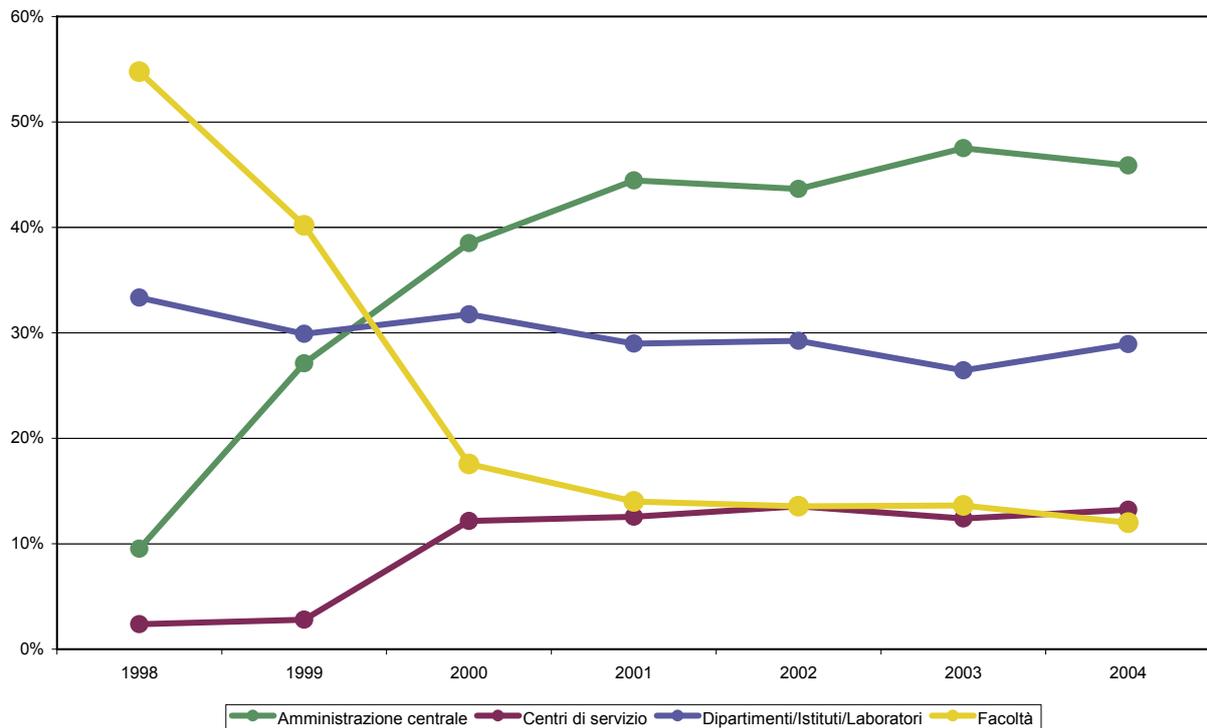
- 
2. il *fabbisogno di competenze* deriva direttamente dalle ipotesi di sviluppo contenute nel piano strategico di Ateneo, cui si rimanda per ogni indicazione concernente il tipo di professionalità richiesta al personale, che deve essere reclutato con determinati requisiti da sviluppare e sostenere nel tempo sul posto di lavoro anche attraverso la proposta concreta di *adeguate iniziative di formazione*;
  3. ogni *posizione organizzativa* andrebbe valutata in termini di efficienza ed efficacia: il progetto QUATAM, in corso di realizzazione e descritto nell'appendice di questa relazione, dovrebbe costituire un importante stimolo per l'introduzione di procedure volte a fluidificare i processi rendendoli più efficienti e a far emergere incongruenze da rimuovere per migliorare l'efficacia di singole attività e/o processi considerati critici;
  4. molte delle attività svolte dal personale tecnico amministrativo, sia quelle centralizzate sia quelle decentrate (v. sopra par. 5.2), si rivolgono direttamente agli studenti: dai servizi di segreteria centrali a quelli di singole Facoltà, dai servizi bibliotecari a quelli connessi alla logistica. Sarebbe interessante attivare un processo di monitoraggio volto a misurare il *grado di apprezzamento dello studente dei suddetti servizi*. Il NuV per il prossimo anno si impegnerà a mettere a punto delle schede di valutazione sull'adeguatezza delle attività succitate e quindi, indirettamente, della capacità delle strutture di erogare dei servizi di qualità allo studente;
  5. 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* (v. ancora sopra par. 5.2). 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 quali ruoli critici debbano essere coperti con adeguate professionalità da costruire all'interno, sostenendo e promuovendo *iniziative di formazione* per coloro che già vi operano ma che abbisognano di aggiornamento, oppure da reperire all'esterno.

**Tabella 5.3.1 - La tabella evidenzia l'aumento di organico e l'aumento delle strutture del PTa comprensivo di personale a tempo determinato e a tempo indeterminato**

Afferenza		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1998	Centro di servizi interdip. per la didattica e la ricerca biomedica	1	1	1				
	Istituto di scienze giuridiche	1	1	2	2	2	2	
	Laboratorio di farmacologia	1	1	2	2	2		
	Segreteria del Direttore Amministrativo	1	1	2	4	2	2	2
	Settore Professori e Ricercatori	1	2	3	4	6	7	5
	Settore Stipendi e Pensioni	1	2	4	6	7	8	8
	Settore Affari generali e contratti	1	2	5	5	7	7	6
	Segreteria del Rettore	1	3	2	2	2	2	2
	Centro interdip. "Sistemi Informativi e Comunic." (SIC)	2	3	4	11	14	13	13
	Ufficio tecnico	3	3	4	5	7	7	7
	Dipartimento di Scienze Cliniche e Biologiche	3	3	8	11	13	7	6
	Facoltà di Giurisprudenza	6	7	5	8	8	8	9
	Dipartimento di Scienze CC.FF.MM.	9	11	14	14	17	15	
	Facoltà di Medicina e Chirurgia	13	12	6	6	6	6	5
	Facoltà di Economia	13	12	8	7	9	8	6
Dipartimento di Biologia Strutturale e Funzionale	13	14	13	13	14	15	16	
Facoltà di Scienze MM.FF.NN. Como	9	8	4	3	4	4	3	
Facoltà di Scienze MM.FF.NN. Varese	5	4	3	5	5	7	6	
Nuove strutture 1999	Dipartimento di Medicina e Sanità Pubblica		1	1	1	2	3	2
	Ufficio Programmazione, Sviluppo e Rilevazioni Statistiche		1	1	2	3	4	3
	Ufficio pensioni e riscatti		1	1	1	2	2	2
	Settore personale tecnico-amministrativo		1	3	5	6	6	7
	Segreteria del Rettore Vicario		1	3	4	2	2	2
	Settore Economato e Patrimonio		1	4	7	11	12	11
	Settore Contabilità e Bilancio		3	4	5	5	7	8
	Settore segreterie studenti		8	16	17	19	20	21
Nuove strutture 2000	Centro di informatica interattiva			1	4			
	Istituto policattedra di ortopedia e traumatologia			1	3			
	Laboratorio di farmacologia e tossicologia			1	2	2	1	1
	Ufficio relazioni con il pubblico e protocollo			1	2	2	2	3
	Ufficio orientamento e relazioni internazionali			2	4	5	5	5
	Vice Direzione e servizi generali			2	4	3	1	1
	Dipartimento di Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche			3	4	5	4	4
Centro interdip. di servizi "Sistema Bibliot. di Ateneo" (SIBA)			14	15	17	17	19	
2001	Servizi generali e logistici				14	11	12	10
	Dipartimento di Economia				4	4	4	4
	Segreteria Vice-Direzione Amministrativa				1		1	1
2002	Centro intern. di ricerca per storie locali e div. culturali					1	1	1
	Dipartimento di Informatica e Comunicazione					4	3	5
	Dipartimento di Scienze Chirurgiche					1	3	2
	Dipartimento di Scienze Ortopediche e Traumatologiche					3	3	2
	Ufficio speciale per l'edilizia universitaria					1	1	1
	Servizio prevenzione e protezione dell'Ateneo					1	1	2
	Ufficio segreteria degli Organi collegiali dell'Ateneo					1	1	1
2003	Dipartimento di Medicina Clinica						3	4
	Dipartimento di Morfologia Umana						3	3
	Progetto Sviluppo Rete Informatica						1	1
	Ufficio progetti speciali						1	

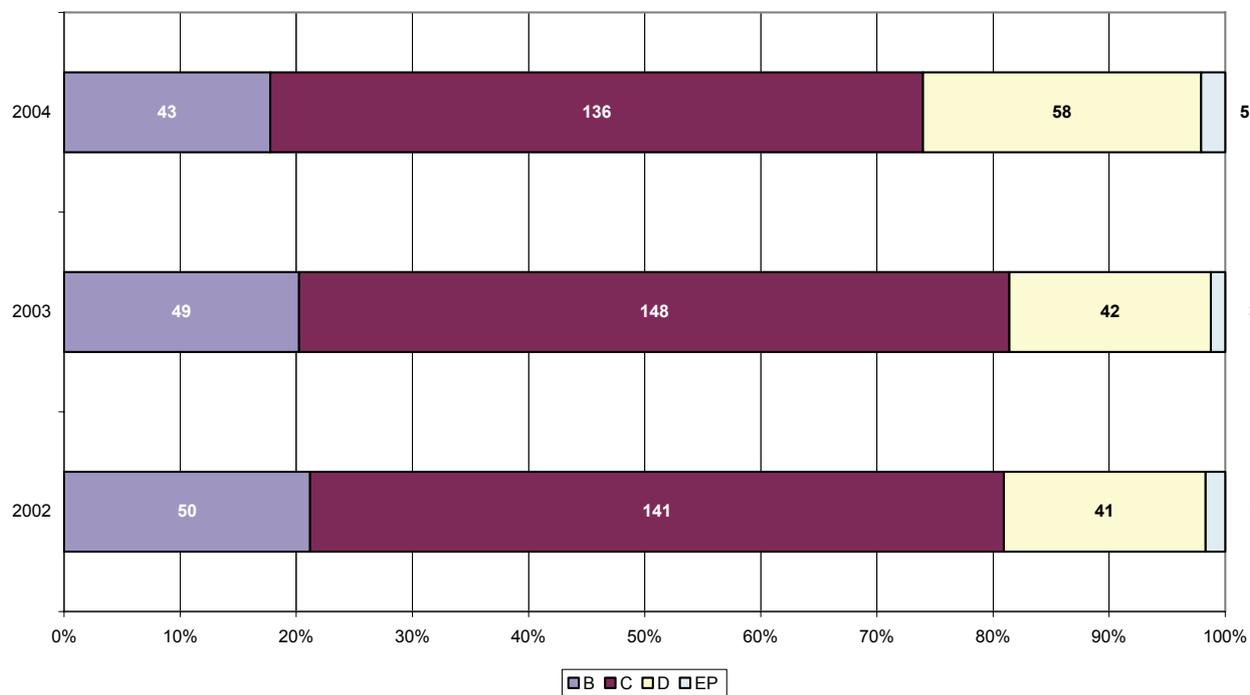
2004	Dipartimento di Fisica e Matematica							5
	Dipartimento di Scienze della Cultura, Politiche e dell'Informazione							3
	Dipartimento di Scienze Chimiche e Ambientali							9
	Dipartimento di Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto							2
	Dipartimento di Diritto Pubblico ed Internazionale							1
	Dipartimento di Ambiente-Salute-Sicurezza							1
	Ufficio ricerca							1
<b>Totale complessivo</b>		84	107	148	207	236	242	242

**Figura 5.3.1 - Incidenza delle quattro afferenze principali nei sette anni di riferimento**



Le unità di personale inquadrato nelle categorie più basse (B e C) continuano a rappresentare una percentuale piuttosto alta (superiore al 70%). Tuttavia nel 2004 si può notare una riduzione dell'incidenza percentuale di queste categorie a fronte di un significativo incremento del personale nella categoria D. Il personale inquadrato in categoria EP, invece, continua ad essere limitato a poche unità.

**Figura 5.3.2 - L'inquadramento del personale tecnico-amministrativo nelle categorie professionali previste dal CCNL negli anni 2002, 2003 e 2004.**



Il blocco delle assunzioni a tempo indeterminato, in vigore dal 2002 (e venuto meno nel 2005), ha comportato un aumento del reclutamento di personale a tempo determinato e di contratti di collaborazione occasionali. Come mostra la Tabella 5.3.2, il personale a tempo determinato è passato da un'incidenza percentuale pari a 1,9 nel 2001 ad un'incidenza del 16,7 nel 2004 del personale tecnico-amministrativo.

La Tabella 5.3.3 riporta la distribuzione dei contratti del personale tecnico amministrativo all'interno delle diverse aree funzionali negli anni 2001 - 2004 ed evidenzia come la maggior parte delle unità di personale a contratto siano state reclutate per esigenze amministrative.

**Tabella 5.3.2 - PTA per sesso e tipo di contratto**

	tempo determinato			tempo indeterminato		
	F	M	%	F	M	%
<b>2001</b>	1	3	1,9%	148	55	98,1%
<b>2002</b>	22	16	16,1%	140	58	83,9%
<b>2003</b>	27	21	19%	139	66	81%
<b>2004</b>	22	19	16,7%	141	64	83,3%

**Tabella 5.3.3 - PTA a tempo determinato per area funzionale negli anni 2001 - 2004**

Area funzionale	2001		2002		2003		2004	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Dirigenza amministrativa	0	0	1	2	1	3	1	3
Amministrativa	1	2	14	7	19	11	15	11
Biblioteche	0	0	2	0	2	0	2	0
Tecnica	0	1	5	7	5	7	4	5
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>19</b>

## 5.4 IL PERSONALE DOCENTE

La consistenza del personale docente afferente all'Ateneo dell'Insubria negli ultimi tre anni, distinta per Facoltà e per ruolo di appartenenza, è rappresentata nella Tabella 5.4.1.

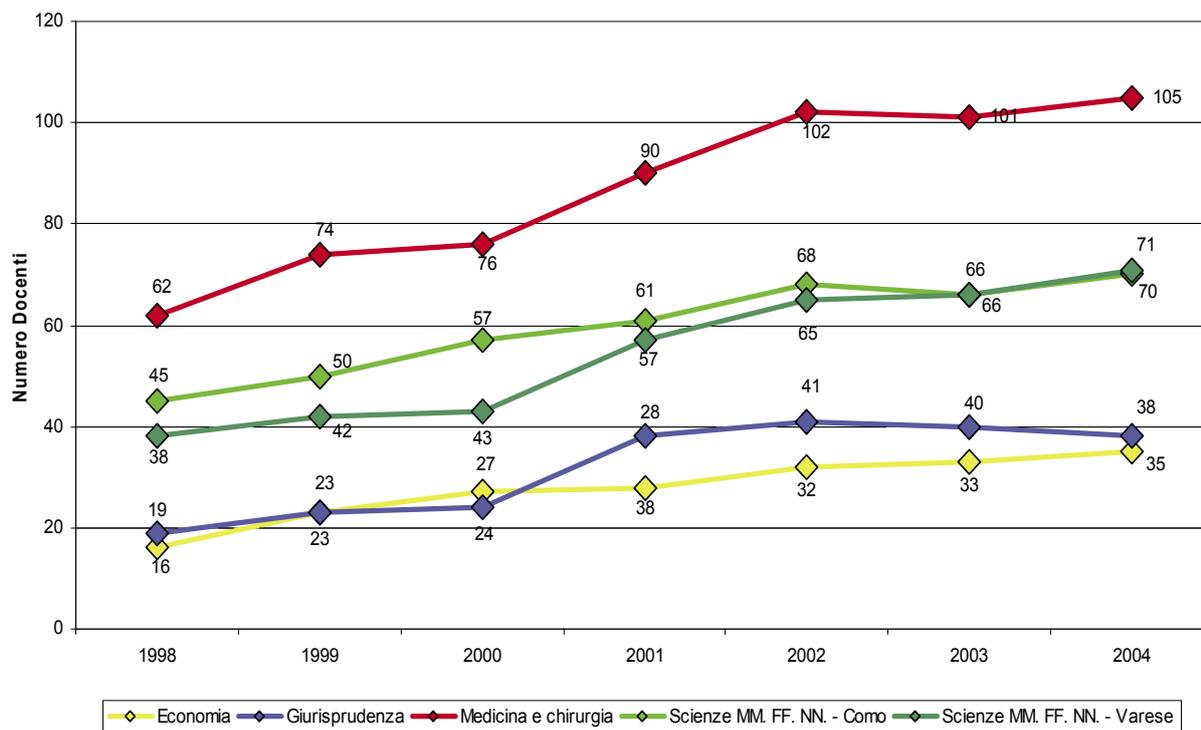
**Tabella 5.4.1 - Personale docente dal 2002 al 2004**

	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	Δ	Δ
				2002-2004	2003-2004
<b>Economia</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>
di cui Professori Ordinari	10	10	10	0%	0%
di cui Professori Associati	9	9	8	-11%	-11%
di cui Ricercatori	13	14	17	31%	21%
<b>Giurisprudenza</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>-7%</b>	<b>-5%</b>
di cui Professori Ordinari	14	13	14	0%	8%
di cui Professori Associati	14	14	13	-7%	-7%
di cui Ricercatori	13	13	11	-15%	-15%
<b>Medicina e chirurgia</b>	<b>102</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
di cui Professori Ordinari	37	37	37	0%	0%
di cui Professori Associati	28	27	29	4%	7%
di cui Ricercatori	37	37	39	5%	5%
<b>Scienze MM. FF. NN. - Como</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>70</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>
di cui Professori Ordinari	21	19	21	0%	11%
di cui Professori Associati	31	31	29	-6%	-6%
di cui Ricercatori	16	16	20	25%	25%
<b>Scienze MM. FF. NN. - Varese</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
di cui Professori Ordinari	16	15	15	-6%	0%
di cui Professori Associati	24	25	29	21%	16%
di cui Ricercatori	25	26	27	8%	4%
<b>Totale</b>	<b>308</b>	<b>306</b>	<b>319</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
di cui Professori Ordinari	98	94	97	-1%	3%
di cui Professori Associati	106	106	108	2%	2%
di cui Ricercatori	104	106	114	10%	8%

Dalla tabella 5.4.1 risulta che dal 2002 al 2004 il numero dei docenti in servizio presso l'Ateneo è aumentato del 4%. In termini assoluti l'aumento di docenti è stato di 6 unità per la Facoltà di Scienze di Varese, 3 unità per la Facoltà di Economia, 3 unità per la Facoltà di Medicina e Chirurgia e 2 unità per la Facoltà di Scienze di Como. Per la Facoltà di

Giurisprudenza, invece, il numero dei docenti è diminuito di 3 unità. Dal 2003 al 2004 si può osservare lo stesso trend nella variazione del numero di docenti. Infatti, tutte le Facoltà, ad eccezione di quella di Giurisprudenza, hanno fatto registrare un aumento dell'organico, che è stato pari, a livello di Ateneo, al 4%.

**Figura 5.4.1 - Andamento del numero dei docenti nelle varie Facoltà dal 1998 al 2004**

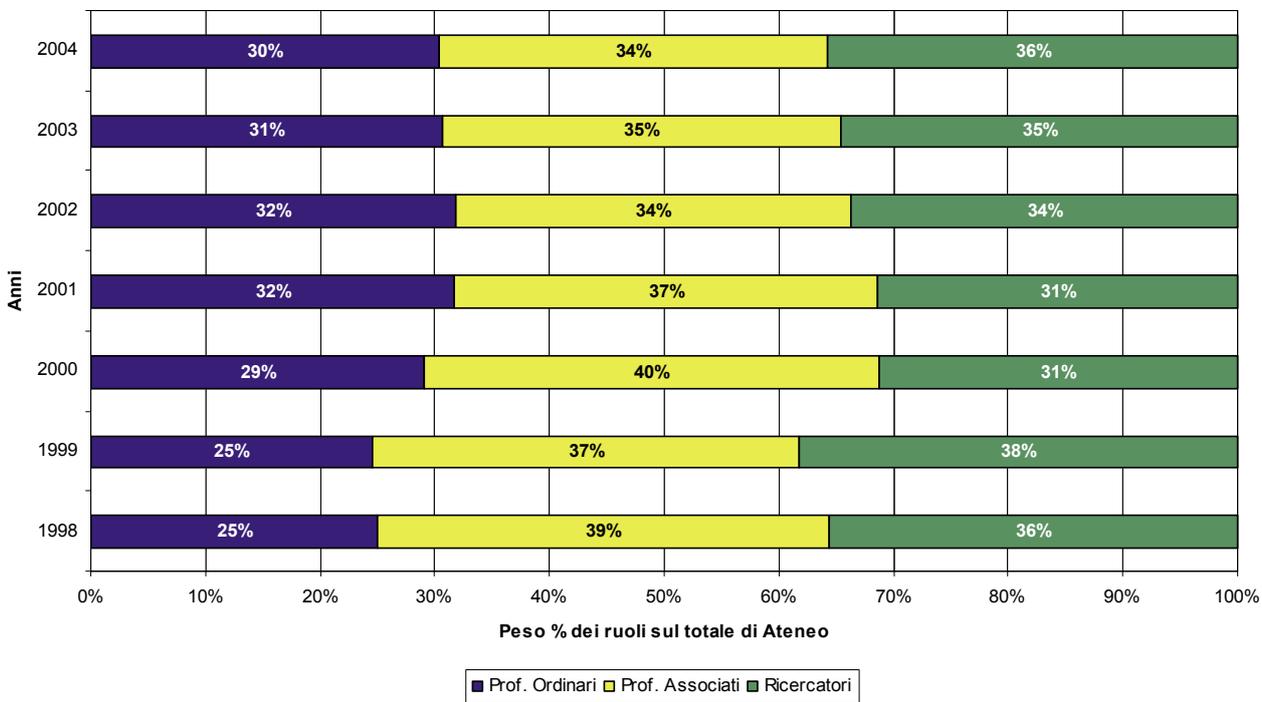


In Figura 5.4.2 è mostrata la composizione percentuale del personale docente all'interno dei ruoli. Come si può notare, dal 1998 al 2004 la rilevanza percentuale dei professori associati (PA) è diminuita di cinque punti a fronte di un aumento dello stesso valore percentuale della rilevanza dei professori ordinari (PO). Il peso dei ricercatori universitari (RU) si è invece mantenuto invariato.

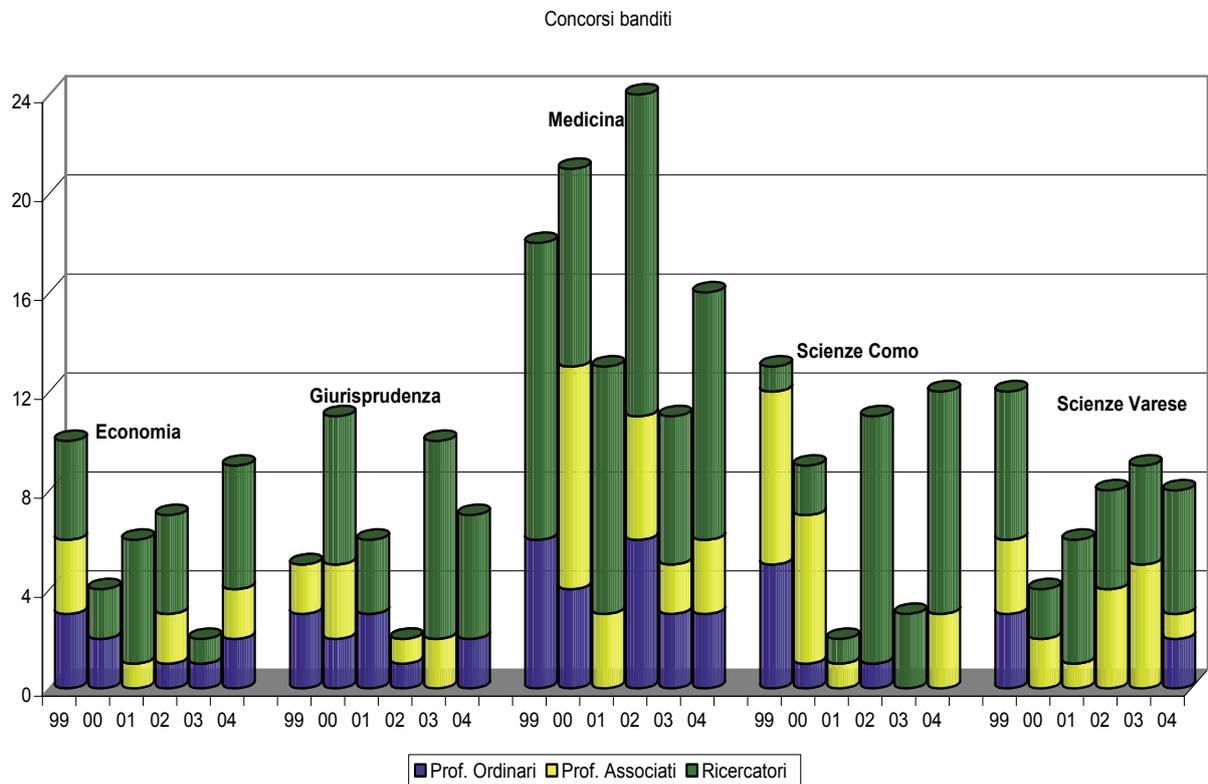
Strettamente correlato ai dati precedenti è il numero di concorsi banditi per i tre ruoli nelle varie Facoltà.

Nel 2004 sono stati banditi concorsi per un numero complessivo di 52 docenti, di cui nove ad Economia (2 PO, 2 PA e 5 RU), sette a Giurisprudenza (2 PO e 5 RU), sedici a Medicina e Chirurgia (3 PO, 3 PA e 10 RU), dodici a Scienze MM.FF.NN. – Como (3 PA e 9 RU) e otto a Scienze MM.FF.NN. – Varese (2 PO, 1 PA e 5 RU). Nella Figura 5.4.3 viene rappresentato graficamente l'andamento dei concorsi banditi per ciascuna Facoltà negli anni 1999 – 2004.

**Figura 5.4.2 - La composizione del personale docente nei tre ruoli dal 1998 al 2004**



**Figura 5.4.3 - Concorsi banditi nelle varie Facoltà dal 1999 al 2004**



Negli ultimi quattro anni, il MIUR ha destinato una quota del FFO per incentivare la mobilità dei docenti. L'intervento è riservato a chiamate di idonei in selezioni per valutazioni comparative e a trasferimenti da altri Atenei se questi non hanno prestato servizio di ruolo negli ultimi sette anni nell'Ateneo chiamante e non provengono dai ruoli di università della stessa provincia.

Poiché **l'incentivo non viene assegnato se il rapporto studenti/docenti<sup>1</sup> è inferiore al valore mediano nazionale dello stesso tipo di Facoltà**, nella Tabella 5.4.2 si confronta, per ciascun anno, il rapporto studenti/docenti dell'Insubria ed il valore soglia al di sotto del quale non viene erogato l'incentivo. Negli anni passati, per la distribuzione di questo incentivo, il MIUR accorpava in una le due Facoltà di Scienze. Nel 2004, invece, ai fini del calcolo dei valori di riferimento, le due Facoltà sono considerate separatamente. Nella Tabella si riporta il valore complessivo delle due Facoltà di Scienze e il valore di ciascuna Facoltà (valore utilizzato dal MIUR). **Per l'anno 2004 solo due Facoltà dell'Ateneo (Medicina e Chirurgia e Scienze-Varese) sono al di sopra del valore soglia e pertanto usufruiscono dell'incentivo. Le Facoltà di Economia, Giurisprudenza e Scienze-Como, invece, sono caratterizzate da un rapporto studenti/docenti inferiore al valore mediano di riferimento e pertanto sono escluse dall'incentivo.**

**Tabella 5.4.2 - Rapporto studenti/docenti e valore di soglia al di sotto del quale non viene erogato l'incentivo**

	FFO 2002			FFO 2003			FFO 2004		
	Rapporto studenti/docenti Insubria	valore soglia	docenti chiamati	Rapporto studenti/docenti Insubria	valore soglia	docenti chiamati	Rapporto studenti/docenti Insubria	valore soglia	docenti chiamati
Economia	38,8	28,2	1	24,3	18,8	1	23,8	25,8	0
Giurisprudenza	35,0	34,0	0	20,6	21,8	0	19,6	26,7	0
Medicina e chirurgia	17,2	6,8	1	12,7	5,2	0	21,5	9,1	3
Scienze MM. FF. NN. - Como	5,7	7,7	1	4,0	5,7	1	6,2	7,4	0
Scienze MM. FF. NN. - Varese	14,5	7,7	1	11,8	5,7	1	19,3	7,4	3
Scienze MM. FF. NN.	9,8	7,7*	2	7,8	5,7*	2			

\* Si sottolinea che il valore di soglia è calcolato a livello nazionale su una Facoltà in cui sono presenti corsi di studio sia di carattere fisico-matematico sia di carattere biologico.

<sup>1</sup> Per la costruzione del rapporto il MIUR ha utilizzato per il 2002 ed il 2004 il numero di studenti in corso (cioè iscritti da un numero di anni non superiore alla durata legale del corso di studi) ed il numero di docenti equivalenti (calcolati sommando il numero di ordinari, associati e ricercatori, ai quali è attribuito un peso rispettivamente pari a 1, 0,72 e 0,44). Per il 2003 invece ha utilizzato il numero dei docenti di ruolo al posto dei docenti equivalenti. Questo spiega la consistente diminuzione del valore soglia per il 2003.

Pur consapevole del fatto che ogni Facoltà ha piena autonomia nella definizione della politica di reclutamento del proprio personale docente, il NuV propone i seguenti spunti di riflessione.

1. *La politica di reclutamento del personale docente dovrebbe tenere conto di una duplice esigenza:*
  - da una parte essa dovrebbe essere espressione, tramite pre-definiti e trasparenti meccanismi di allocazione delle risorse tra le diverse strutture periferiche, di una esplicita strategia di Ateneo mirata al raggiungimento di obiettivi di sviluppo condivisi a livello centrale e all'incentivazione di comportamenti e risultati che permettano il raggiungimento di tali obiettivi;
  - coerentemente con la strategia di sviluppo condivisa a livello di Ateneo, essa dovrebbe essere strettamente correlata con le scelte di sviluppo delle Facoltà e dei Dipartimenti, per quanto attiene alla composizione dell'offerta formativa attuale e prospettica e agli orientamenti dell'attività di ricerca.
2. Occorre inoltre considerare che *la possibilità di esercitare una efficace attività di ricerca* richiede che nella *politica di reclutamento si tenga conto della disponibilità di spazi* certi in cui il docente chiamato possa effettuare la sua attività di studio e ricerca applicata. Si è, infatti, più volte sottolineato come la gestione efficace ed efficiente di un Ateneo e delle sue unità elementari non possa ignorare le condizioni di congruità che devono sussistere tra le attività che si intende svolgere (prodotti formativi, progetti di ricerca, ecc.) e le risorse necessarie per poterle realizzare.
3. Ogni valutazione di congruenza numerica e di composizione dell'organico docente non può essere fatta sulla base di un semplice trend storico o di un confronto con dati nazionali: sarebbe utile conoscere il *reale carico didattico e di ricerca dei singoli docenti/ricercatori*, la *dispersione delle loro forze* nella progettazione e realizzazione di corsi diversi in diverse Facoltà dello stesso Ateneo, in progetti nazionali o internazionali di ricerca o in impegni istituzionali che l'Ateneo pone in capo a ciascuno di essi affidando responsabilità gestionali più o meno assorbenti.

Si invitano pertanto gli Organi di governo centrali e delle strutture periferiche a far proprie le richieste avanzate dal Ministero in ordine alle esigenze di programmazione, in quanto la definizione di programmi a livello di sistema non può realizzarsi in assenza di programmi formulati a livello di Ateneo ma, questi ultimi, non possono prendere forma in assenza di una programmazione locale promossa dalla singola Facoltà o Dipartimento (cfr. quadro di programmazione a medio termine citato nella premessa di questo capitolo).

## 5.5 ANALISI DI TREND E CONFRONTI NAZIONALI

La Tabella 5.5.1 mette in evidenza la composizione del personale docente e non docente di ruolo dell'Ateneo dell'Insubria nel triennio 2002-2004 e la confronta con la situazione a livello nazionale. Questa analisi evidenzia come le politiche occupazionali e finanziarie del Governo abbiano inciso sul sistema università nel suo complesso e, in particolare, sull'Ateneo dell'Insubria.

A livello nazionale si evidenzia una riduzione del personale docente dal 2002 al 2003 a causa dell'introduzione del blocco delle assunzioni anche per il personale docente. Nell'anno 2004 si registra invece una certa stabilità nel personale rispetto all'anno precedente, mentre a livello di Ateneo si può notare, nell'ultimo anno, un discreto aumento del personale docente.

A livello di dimensionamento complessivo i dati nazionali mostrano un rapporto vicino all'unità, o leggermente inferiore, tra numero di unità di tecnico-amministrativo di ruolo e personale docente di ruolo. In particolare negli anni 2002 e 2003, come mostrano i dati della tabella 5.5.1, tale rapporto è stato pari rispettivamente al 92% e al 95%.

In relazione al dato medio nazionale, *l'Ateneo dell'Insubria appare sottodimensionato in termini di personale tecnico-amministrativo* (205 unità di PTA contro 319 docenti al 31.12.2004<sup>2</sup>, pari al 64%). Ovviamente, il dato nazionale non può che fornire indicazioni di massima e non tiene conto delle specificità delle singole realtà locali, ma la carenza di una adeguata struttura di supporto, sia in termini quantitativi che qualitativi, può rischiare di costituire un forte limite allo sviluppo complessivo dell'Ateneo.

**Tabella 5.5.1 - La variazione della composizione del personale di ruolo nelle Università statali e nell'Ateneo dell'Insubria nel 2002, 2003 e 2004**

Categoria	Università statali					Insubria				
	2002	2003	%	2004	%	2002	2003	%	2004	%
Professori ordinari (PO)	18131	17958	-1,0%	18071	0,6%	98	94	-4,1%	97	3,2%
Professori associati (PA)	18502	18096	-2,2%	18102	0,0%	106	106	0,0%	108	1,9%
Ricercatori (RU)	20900	20426	-2,3%	21229	3,9%	104	106	1,9%	114	7,5%
Tecnici e amministrativi (PTA) di ruolo	53342	53734	0,7%	n.d.	n.d.	198	205	3,5%	205	0,0%
<b>Totale</b>	<b>110875</b>	<b>110214</b>	<b>-0,6%</b>			<b>506</b>	<b>511</b>	<b>1,0%</b>	<b>524</b>	<b>2,5%</b>
<b>Rapporto PTA/docenti di ruolo</b>	<b>92%</b>	<b>95%</b>		<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>64%</b>	<b>67%</b>		<b>64%</b>	

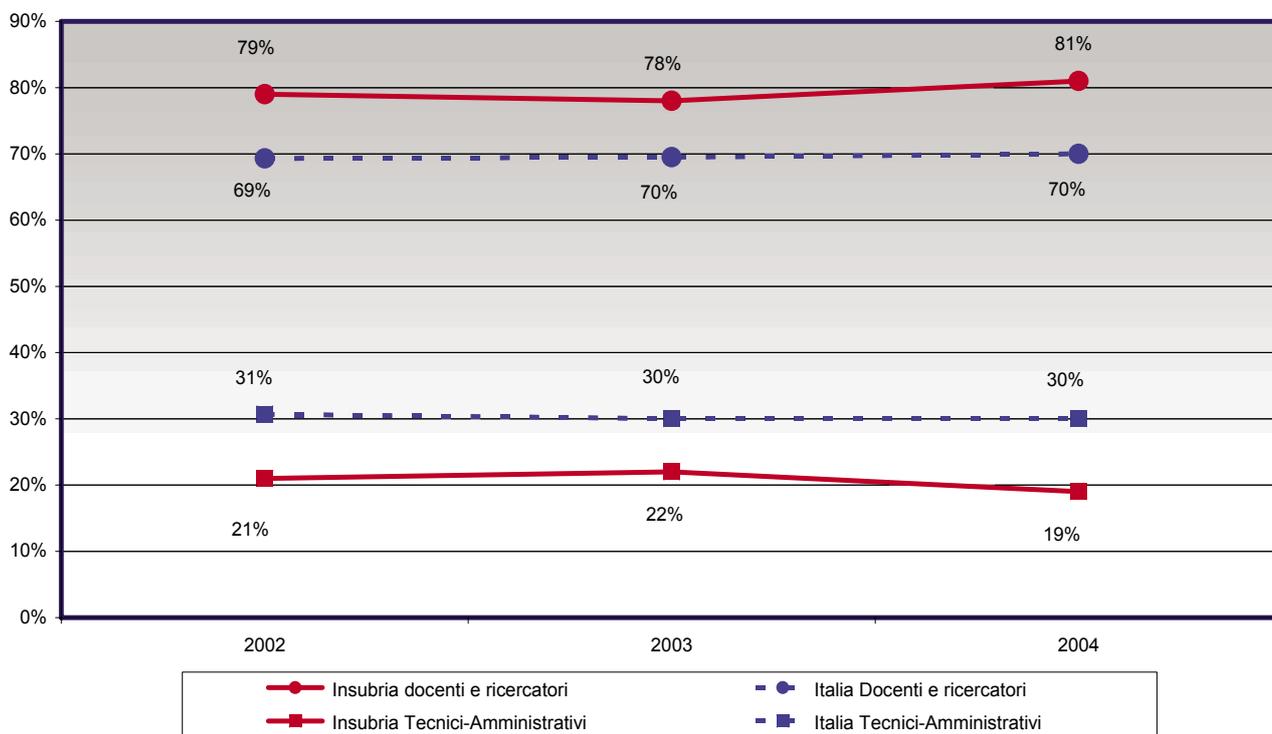
<sup>2</sup> Tali numeri fotografano la situazione degli organici alla fine del 2004 e non tengono conto che, a tale data, era in vigore un ulteriore elevato numero di concorsi per l'assunzione di personale docente. Tale situazione lascia presupporre una ulteriore accentuazione dello squilibrio della consistenza numerica del personale tecnico-amministrativo rispetto a quella del personale docente.

In particolare, risulta interessante il confronto tra gli andamenti, a livello nazionale e a livello locale, del costo per retribuzioni delle diverse categorie di personale di ruolo delle università e il finanziamento ordinario.

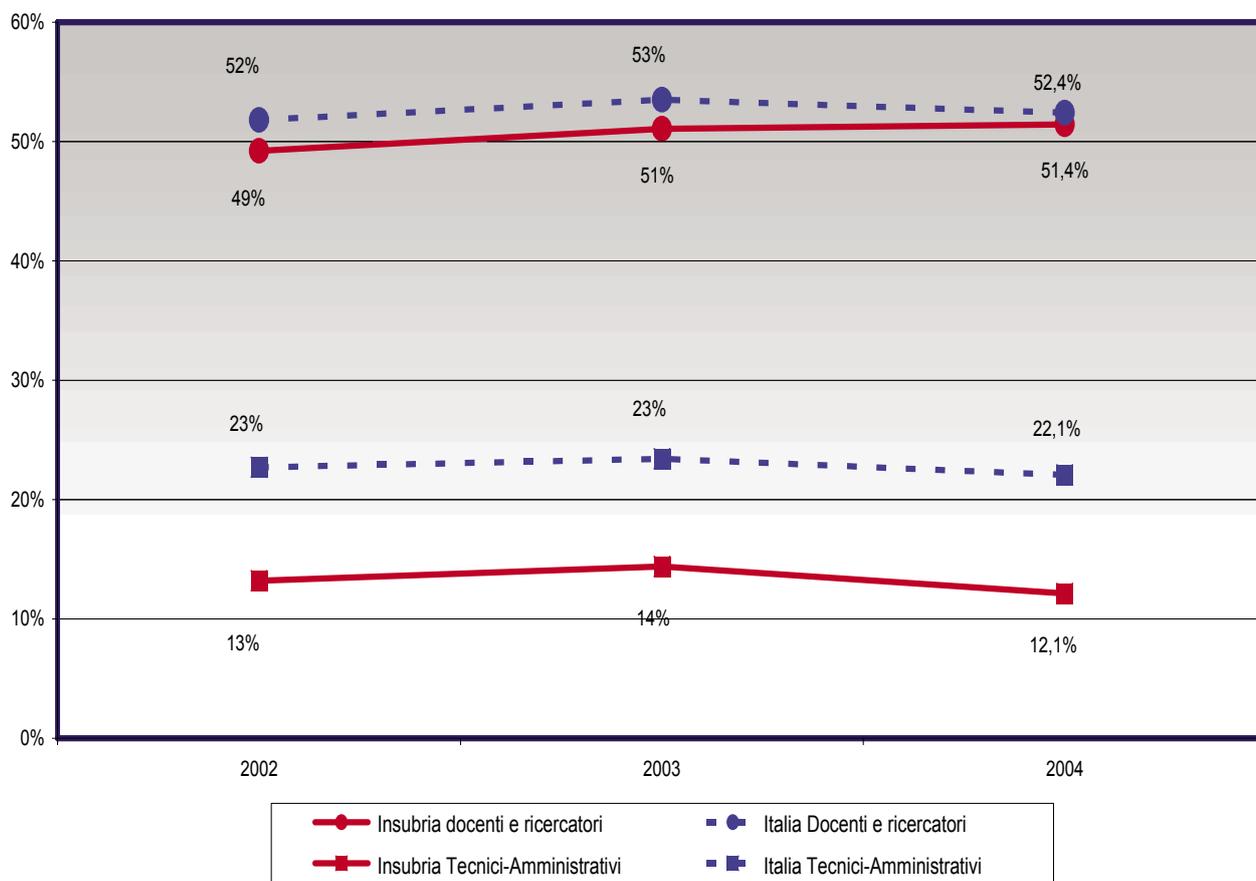
La Figura 5.5.1 riporta i valori percentuali, dal 2002 al 2004, della spesa per assegni fissi, al netto degli oneri previdenziali, sostenuta per il personale docente e ricercatore e tecnico-amministrativo nell'Ateneo confrontati con gli analoghi valori a livello nazionale. La Figura 5.5.2 evidenzia, invece, l'andamento dei rapporti tra i costi suddetti e il Fondo di Finanziamento Ordinario rispettivamente a livello di Ateneo e a livello nazionale.

L'analisi evidenzia una percentuale di incidenza degli assegni fissi del personale tecnico-amministrativo di ruolo sempre di molto inferiore al dato nazionale. Ad un aumento dell'incidenza riscontrabile nel 2003 è seguita una riduzione della stessa nell'ultimo anno del triennio considerato. Si osserva, inoltre, come anche per l'Ateneo dell'Insubria la rilevanza percentuale delle spese per il personale di ruolo, al netto degli oneri, sul FFO sia prossima al 64%.

**Figura 5.5.1 - L'andamento dei valori percentuali di spesa per personale di ruolo nell'Ateneo dell'Insubria e a livello nazionale nel triennio 2002-2004 (fonte Dalia - CNVSU).**



**Figura 5.5.2 - Incidenza percentuale del costo delle diverse tipologie di personale sul FFO a livello locale e nazionale nel 2002, 2003 e 2004.**



## 6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La presente relazione di accompagnamento al conto consuntivo, la quinta in ordine di tempo dalla istituzione del Nucleo di Valutazione, ha offerto un'ampia analisi dell'attività svolta dall'Università dell'Insubria prendendo come base di riferimento i dati di bilancio relativi all'anno solare 2004 e i dati statistici relativi all'anno accademico 2004-2005. Va anche ricordato che è stata redatta da un NuV rinnovato nella maggior parte dei suoi componenti.

Il nuovo NuV ha mantenuto una sostanziale continuità nella struttura della relazione, che fa perno sui quattro capitoli centrali riguardanti rispettivamente il conto consuntivo, la didattica, la ricerca, il personale. Come è consuetudine, si è cercato di cogliere le tendenze in atto facendo riferimento a confronti temporali, principalmente su base triennale, e, quando è stato possibile, a confronti a livello nazionale con i dati del sistema universitario. Una interessante innovazione è stata quella di offrire, in appendice, un resoconto sintetico dei principali progetti in fase di realizzazione, destinati ad introdurre importanti cambiamenti a livello organizzativo, amministrativo e gestionale e a favorire l'internazionalizzazione dell'Ateneo, i cui effetti saranno pienamente valutabili nel futuro.

Con questa impostazione si è voluto ribadire la necessità di interpretare i dati sottoposti ad analisi in senso relativo e secondo una visione dinamica della situazione dell'Ateneo, che è la risultante di un insieme composito e storicamente determinato di fattori permissivi, quali opportunità, innovazioni, spinte propulsive, ma anche di fattori frenanti, quali vincoli, rigidità, debolezze strutturali. Se questo approccio contribuisce a spiegare l'evoluzione graduale dell'Università dell'Insubria, nello stesso tempo consente di indicare agli Organi di governo gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, che vanno orientati a valorizzare i punti di forza e a rimuovere progressivamente i punti di debolezza, secondo un'attenta programmazione e gestione delle risorse disponibili.

Nelle pagine seguenti viene presentato un quadro riepilogativo delle principali conclusioni della relazione, che possono essere collocate su tre livelli. Il primo è di tipo metodologico e riguarda le linee guida della strategia di valutazione adottata dal NuV. Il secondo raccoglie i segnali di miglioramento che caratterizzano l'evoluzione dell'Ateneo. Il terzo livello di conclusioni mette in evidenza i principali nodi critici che rappresentano fattori di ritardo o frenanti e, contestualmente, le principali raccomandazioni e proposte di miglioramento formulate dal NuV.

### **LA STRATEGIA DI VALUTAZIONE**

L'analisi compiuta dal NuV rientra nei compiti stabiliti dallo Statuto di Ateneo, risponde alle richieste degli Organi nazionali di valutazione (CNVSU e CIVR), tiene conto dell'evoluzione

---

della normativa vigente e, in particolare, delle linee di indirizzo, dei parametri e dei criteri formulati dal Ministero dell'Università. Entro questi confini, la strategia di valutazione del NuV è orientata a prendere in considerazione i mutamenti in atto nel sistema universitario italiano, come viene ricordato nel Quadro di riferimento che apre il rapporto e come si può evincere anche nei capitoli successivi.

Il problema di fondo è quello di capire se, ed in che misura, l'Università dell'Insubria risponde non solo ai propri compiti istituzionali, ma si rivela anche in grado di introdurre i necessari cambiamenti innovativi nell'offerta formativa e nell'attività di ricerca, in presenza di un contesto universitario più complesso, più competitivo e meno autoreferenziale.

In questo quadro, le linee guida delle valutazioni del NuV sono:

- **il progressivo processo di aziendalizzazione dell'Ateneo**, che ha come cardini l'autonomia gestionale e l'acquisizione di una cultura di governo economico basata sui principi della razionalizzazione delle risorse in funzione degli obiettivi programmati;
- **l'adeguamento delle risorse umane e delle strutture organizzative**, in grado di assecondare lo sviluppo equilibrato e interdipendente dell'attività didattica e dell'attività di ricerca;
- **l'introduzione di innovativi strumenti di programmazione e controllo**, a garanzia di trasparenza, chiarezza e completezza delle informazioni a vantaggio delle decisioni degli Organi di governo, del senso di appartenenza del corpo accademico e del personale non docente e delle valutazioni delle parti interessate (corpo accademico, studenti, imprese, istituzioni locali e nazionali);
- **la diffusione della cultura della qualità**, che va programmata, attuata, valutata e fatta percepire, anche in riferimento ai nuovi requisiti basati sui risultati dei processi formativi e sulla qualità della ricerca che contribuiscono alla assegnazione del FFO;
- **la capacità di attrazione dell'Ateneo** di studenti, di dottorandi e di finanziamenti esterni per la ricerca, che rappresenta un indicatore oggettivo del grado di soddisfazione delle parti interessate e della capacità competitiva dell'Università dell'Insubria.

### ***I SEGNALI POSITIVI***

Il quadro che emerge dalle analisi compiute nella relazione è quello di un Ateneo ancora giovane, che dopo aver superato le difficoltà e le incertezze, ma anche le spinte propulsive tipiche della fase di avvio, si trova dinanzi a problemi di consolidamento strutturale, di crescita dimensionale, di rilancio propositivo e di affermazione qualitativa.

Il percorso evolutivo è contrassegnato da alcuni significativi progressi, che possono essere individuati su due fronti.

---

In primo luogo, appare soddisfacente il posizionamento competitivo raggiunto dall'Ateneo. I segnali più evidenti provengono:

- **dalla capacità di attrazione degli studenti**, le cui immatricolazioni sono complessivamente in aumento, anche con riferimento alle lauree specialistiche;
- **dalle valutazioni più che soddisfacenti sulla qualità della didattica**, che tra l'altro trovano un significativo riscontro nei questionari compilati dagli studenti e nella percentuale superiore alla media nazionale di crediti da essi ottenuti su base annua;
- **dalla capacità di attrazione dei dottorandi**, come risulta provato dall'aumento delle domande presentate al concorso di ammissione, superiore ai posti disponibili, e dal fatto che più della metà dei dottorandi hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo italiano;
- **dalla capacità di attrarre fondi per la ricerca a livello nazionale**, alla quale fa riscontro un rilevante incremento delle spese complessive per la ricerca, che sono più che triplicate dal 2003 al 2004.

In secondo luogo, segnali positivi vanno registrati sul fronte della capacità propositiva e progettuale come dimostrano:

- **il positivo incremento dell'offerta formativa** nelle sue diverse articolazioni;
- **i due nuovi corsi di dottorato** valutati positivamente dal NuV, che si aggiungono al rinnovo di tutti i corsi di dottorato del ciclo precedente;
- **i progetti di innovazione organizzativa, amministrativa e gestionale e di internazionalizzazione**, dei quali l'appendice offre un sintetico rendiconto.

### ***I NODI DA SCIogliere E LE PROPOSTE DEL NUV***

Il consolidamento dello sviluppo quantitativo e qualitativo e della tenuta competitiva dell'Università dell'Insubria passa attraverso l'individuazione dei principali fattori critici di debolezza e di ritardo che possono impedire l'evoluzione dell'Ateneo. Come in passato, il NuV assolve il compito di segnalare questi nodi problematici in pieno spirito collaborativo. L'obiettivo da condividere è quello di considerare gli ostacoli da rimuovere come spazi di miglioramento da realizzare. A questo scopo vanno indirizzati gli investimenti, in termini non solo finanziari, ma anche di ideazione e di capacità di gestione strategica del governo accademico. Se molto è stato fatto, molto resta ancora da fare.

La lettura della relazione offre molti spunti di riflessione in tal senso. In questa sintesi conclusiva, può essere utile richiamare tre principali nodi problematici da sciogliere.

Il primo riguarda **la struttura organizzativa, gestionale e di rilevazione**, sulla quale si concentra la maggior parte dei fattori di debolezza e di ritardo.

In questo ambito, gli spazi maggiori di miglioramento ruotano attorno alla rendicontazione contabile con riferimento al metodo, alla funzionalità e ai risultati ottenuti:

- a) il metodo di rilevazione** è ancora di tipo finanziario: il NuV suggerisce di migliorarne la capacità comunicativa, rendendo più esplicite le logiche gestionali sottostanti e le condizioni di manovrabilità;
- b) la funzionalità** è limitata: il NuV rinnova la raccomandazione, già formulata nelle precedenti relazioni, di completare la realizzazione del progetto CIA che prevede il bilancio economico, la contabilità analitica ed efficaci sistemi di budgeting pluriennali e di forme di reporting economico-finanziario di breve periodo, così da assegnare in modo trasparente le responsabilità di gestione alle strutture centrali e decentrate. A questo proposito il NuV suggerisce di avviare in parallelo un'adeguata politica di programmazione e di formazione del personale per disporre delle professionalità necessarie per la realizzazione del progetto;
- c) i risultati ottenuti:** la continua determinazione di avanzi di amministrazione di entità piuttosto elevata è sintomo di una difficoltà nel completo utilizzo ed allocazione delle risorse e quindi, a monte, nell'efficienza del processo di programmazione della gestione dell'Ateneo. Tale dinamica può essere connaturata nelle difficoltà insite nella fase di avvio dell'Ateneo, ma dovrebbe gradualmente ridimensionarsi con l'entrata a regime delle attività. Il NuV auspica che gli Organi competenti si adoperino per dare seguito a tutte quelle attività previste nei programmi di Ateneo e non ancora realizzate, che hanno contribuito alla creazione di un ingente avanzo di amministrazione. Quest'ultimo, nel caso in cui non dovesse essere riassorbito in tempi brevi, porterebbe ad una *immobilizzazione* non proficua di risorse per tempi che non si giustificano;
- d) le prospettive future:** si ravvisa la necessità di incrementare il volume delle entrate proprie agendo su diversi fronti. In particolare, proponendosi sul territorio con progetti di alta formazione e ricerca, attingendo in misura maggiore di quanto non si sia fatto fino ad oggi ai canali di finanziamento della ricerca a livello nazionale e internazionale, gestendo nel migliore dei modi le risorse finanziarie che si rendono disponibili. In tale prospettiva il NuV suggerisce agli Organi di governo di adoperarsi al fine di organizzare una gestione *in pool* della liquidità delle strutture decentrate, di quelle in giacenza presso conti fruttiferi, al fine di massimizzare i rendimenti finanziari. Tale attività risulta possibile solo se gestita dal centro essendo necessaria l'acquisizione di un *know how* specifico.

---

Il secondo nodo da sciogliere riguarda **l'attività formativa**, con particolare riferimento alle strutture, agli investimenti per gli studenti, allo sviluppo dell'offerta formativa:

- a) le strutture destinate alla didattica:** le valutazioni degli studenti, generalmente buone per quanto riguarda la didattica, evidenziano carenze per quanto riguarda le strutture didattiche, ancora non sufficienti ma sulle quali l'Ateneo sta investendo;
- b) investimenti per gli studenti:** il NuV raccomanda una maggior attenzione nei confronti degli studenti sotto il profilo del diritto allo studio, aumentando la capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti degli studenti più meritevoli attraverso la disponibilità di un congruo numero di borse di studio. I dati sulla mobilità internazionale degli studenti non sono soddisfacenti e mostrano un livello di coinvolgimento dell'Università dell'Insubria significativamente inferiore alla media nazionale, sia in entrata che in uscita. Questo dato può essere solo parzialmente attribuito alle difficoltà introdotte dalla normativa sulle lauree di primo e secondo livello. Il NuV ritiene che sia opportuno un confronto con le singole Facoltà per risalire alle cause di questo fenomeno;
- c) sviluppo dell'offerta formativa:** il NuV ritiene che un elemento essenziale per garantire il coerente sviluppo delle cinque Facoltà dell'Ateneo sia la predisposizione di piani di sviluppo di Facoltà in cui indicare chiaramente le priorità di ciascuna di esse e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi. I piani di sviluppo di Facoltà, oltre ad affrontare i prevedibili problemi di carenza di personale (sia docente, sia tecnico-amministrativo) dovrebbero soffermarsi in particolare sulle attività didattiche. A questo scopo sarebbe utile avviare processi di autovalutazione critica dei vari corsi di laurea che partendo dall'analisi dei questionari compilati dagli studenti, dell'andamento delle immatricolazioni e degli abbandoni studenteschi, della risposta del territorio e dell'inserimento lavorativo dei laureati, giunga ad individuare aree di intervento e a formulare linee di azione volte ad incidere sulla qualità e quantità dell'offerta formativa. Si rileva inoltre, dai dati disponibili, un limitato utilizzo della tipologia del tirocinio da parte degli studenti di tutti i corsi di studio (con l'eccezione di quelli afferenti alla Facoltà di Medicina). Si richiamano le Facoltà ad un'indagine sulle cause di questo fenomeno che può indicare un pericoloso scollamento tra l'istituzione universitaria e le realtà produttive del territorio.

Il terzo nodo da sciogliere riguarda **l'attività di ricerca**. Il giudizio sulla ricerca è complessivamente positivo, anche sulla base dei riscontri formulati recentemente dal CIVR e che richiederebbero comunque una rilettura critica all'interno di ciascuna area scientifico-disciplinare. In termini generali, per rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento l'Ateneo dovrebbe, come già ravvisava il precedente NuV, sviluppare azioni organizzative e sistemi di incentivazione per i ricercatori al fine di accrescere la propria competitività, e



quindi capacità di attrarre fondi, nel contesto internazionale, ambito di sviluppo strategico in cui stanno investendo molti Atenei. Va ricordato inoltre che il recente processo di valutazione della ricerca avviato dal CIVR non si è ancora concluso. Accanto ai giudizi di merito espressi dai panel sui prodotti scelti dagli Atenei (Fase 1, che ha un peso pari a 4 su un totale di punti pari a 10), gli Organi centrali competenti valuteranno, con strumenti non ancora noti, la produttività di ogni singolo ateneo, il grado di mobilità dei docenti e degli studenti, le caratteristiche del contesto territoriale nel quale l'Ateneo è inserito. Quindi, a maggior ragione, diventa critica la creazione di tutte quelle condizioni strutturali, logistiche, organizzative, oltre che finanziarie, di supporto allo svolgimento di un'attività di ricerca di qualità. In modo particolare, il NuV auspica che l'Ateneo possa trovare le risorse economiche per supportare parte delle borse di dottorato, destinando fondi per coprire almeno un terzo dei posti attivati, poiché si ritiene che l'offerta di una borsa di dottorato sia l'elemento essenziale per attirare studenti nei corsi di dottorato e per ridurre ulteriormente il tasso di abbandono.

In estrema sintesi il Nucleo esprime un giudizio di apprezzamento complessivo per il percorso di crescita fino ad oggi realizzato dall'Ateneo dell'Insubria che, pur in presenza di carenza di risorse e difficoltà di vario ordine e natura, ha dimostrato di saper assolvere la sua vocazione territoriale con soddisfazione e nel rispetto delle attese fondamentali di tutti i suoi stakeholders. Affinché questa tendenza si confermi il NuV auspica che i suggerimenti formulati siano presi in seria considerazione come spunti di riflessione costruttiva per conseguire i progressi che si renderanno necessari a sostegno del consolidamento del successo fin qui conseguito.

## 7. APPENDICE

### 7.1 PREMESSA

In chiusura della relazione di commento al conto consuntivo 2004 il NuV ha ritenuto di chiedere ai responsabili di alcune Commissioni di Ateneo di fare il punto della situazione circa lo stato d'avanzamento delle attività di loro competenza.

Si tratta di gruppi di lavoro che hanno ricevuto il mandato dal Rettore di presidiare aree giudicate particolarmente critiche per lo sviluppo dell'Ateneo.

I progetti in corso presso l'Università dell'Insubria sono molteplici, e stanno a testimoniare la volontà degli Organi di governo di sostenere un processo di sviluppo che non è scontato, ma che richiede tempi e risorse adeguate.

Tra i vari "cantieri aperti" il NuV ha scelto di mettere una lente d'ingrandimento sui seguenti progetti:

1. Internazionalizzazione: Commissione di Ateneo
2. Organizzazione & personale: progetto QUATAM
3. Amministrazione: progetto CIA

Il NuV ha chiesto a ciascun responsabile di stendere una relazione secondo una struttura predefinita, al fine di disporre di informazioni relativamente omogenee per un apprezzamento delle attività fino ad oggi svolte. I punti richiesti sono i seguenti:

- i motivi istituzionali che hanno suggerito l'avvio del progetto;
- la composizione del gruppo di lavoro e le scelte di metodo fatte a livello di gruppo;
- gli obiettivi del progetto nel suo insieme, le risorse messe a disposizione e gli orizzonti temporali del progetto;
- l'eventuale articolazione del progetto in fasi, con la specifica degli obiettivi di fase e dei tempi di realizzazione delle stesse;
- le azioni intraprese e i risultati conseguiti fino ad oggi;
- una valutazione, a cura del responsabile, del contributo/sostegno/collaborazione effettivamente avuta da parte di interlocutori istituzionali coinvolti nella realizzazione del progetto in questione (servizi centrali, dipartimenti, facoltà, comitati, commissioni...);
- una valutazione, a cura del responsabile, sullo stato d'avanzamento del progetto: il grado di conseguimento degli obiettivi, la disponibilità attuale di risorse e gli eventuali fabbisogni aggiuntivi in relazione agli obiettivi da conseguire, il termine temporale

---

ultimo di chiusura del progetto (se ha senso parlare di chiusura) o di sue fasi intermedie che devono essere chiaramente identificate;

➤ gli obiettivi futuri e la strategia di realizzazione.

Alla luce delle informazioni messe a disposizione il NuV si sente di fare un commento generale e alcune considerazioni specifiche su ciascuna relazione prodotta.

Innanzitutto, è apprezzabile la volontà di tener viva l'organizzazione impegnando e responsabilizzando il personale interno (tecnico-amministrativo e docente) sulla realizzazione di progetti strategici per il futuro dell'Ateneo. A nostro avviso, però, l'esiguità delle risorse dedicate e soprattutto l'assenza di esperti "esterni", oltre a far mancare competenze specifiche, a volte indispensabili, fa venir meno la presenza di una figura capace di governare il processo per renderlo efficiente ed efficace. Il limite di un progetto gestito interamente con personale interno sta proprio nella tendenza di coloro che sono coinvolti nella sua realizzazione a non rispettare tempi ed obiettivi, lasciando che le priorità legate al proprio lavoro abbiano il sopravvento. La presenza di un esterno, invece, garantirebbe una maggior produttività del gruppo di lavoro, generando in definitiva un beneficio netto di gran lunga superiore a quello che si avrebbe avvalendosi esclusivamente di collaboratori dipendenti.

Per quanto riguarda i commenti specifici sullo stato dell'arte dei singoli progetti, in estrema sintesi, vale quanto segue.

**Progetto internazionalizzazione:** il progetto è sicuramente ben delineato, e le principali criticità correttamente individuate e tenute sotto controllo. Il problema principale di questa iniziativa di Ateneo riguarda l'esiguità delle risorse che sono messe a disposizione, stante i pesanti vincoli finanziari e le politiche di allocazione che gli Organi di governo hanno deciso di adottare. Servirebbero strutture di accoglienza per studenti e docenti stranieri, incentivi alla mobilità verso l'estero e dall'estero verso il nostro polo universitario, un ufficio relazioni internazionali che, oltre ad assolvere pratiche amministrative e burocratiche, abbia tempo e competenze per delineare politiche di internazionalizzazione di medio lungo periodo disponendo di risorse adeguate. In assenza di maggiori disponibilità è difficile che l'Ateneo possa migliorare nel prossimo futuro la sua visibilità internazionale.

**Progetto QUATAM:** avviato di recente con l'obiettivo di analizzare lo stato attuale dell'organizzazione del lavoro in vista di una possibile reingegnerizzazione dei processi fondamentali è al momento fermo. Gli Organi di governo stanno valutando se continuare avvalendosi solo di professionalità interne, oppure affidare ad esperti esterni la gestione del processo che richiede competenze specifiche, concentrazione e tensione al risultato in modo continuativo.

---

**Progetto CIA:** il progetto prende avvio nel corso del 2000 per dar vita ad un sistema informativo amministrativo più efficiente di quello ereditato dall'Ateneo di Pavia. Escluso il ricorso ad un sistema ERP, ritenuto eccessivamente oneroso e lungo da realizzare (in Italia solo l'Università Bocconi e l'Università degli Studi di Trento hanno adottato un sistema SAP), si è optato per un prodotto CINECA, per l'appunto il sistema CIA (Contabilità Integrata di Ateneo) di più larga diffusione nel comparto universitario. Le potenzialità del prodotto apparivano interessanti, nella realtà i moduli del pacchetto non erano all'epoca tutti a regime. Attualmente il progetto di Ateneo è fermo, e non consente di trarre quei benefici che il prodotto, benché per alcuni aspetti ancora migliorabile, potrebbe di fatto generare. L'Ateneo non dispone di un bilancio economico, di un sistema di contabilità analitica articolata per facoltà/corsi di laurea/dipartimenti/progetti di ricerca/centri di ricerca e di servizi, di un processo di budgeting e reporting che potrebbero essere avviati col supporto del sistema in questione. Quest'ultimo, però, per poter esprimere tutte le sue potenzialità necessita di personale interno dedicato, di professionalità specifiche, interne od esterne, che attualmente non paiono disponibili.

Ulteriori ritardi nella realizzazione di questo progetto vengono ritenuti dal NuV seriamente compromettenti la capacità dell'Ateneo di autogovernarsi con consapevolezza economica nei prossimi anni.

## **7.2 PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ATENEO<sup>1</sup>**

### **7.2.1 I MOTIVI ISTITUZIONALI CHE HANNO SUGGERITO L'AVVIO DEL PROGETTO**

Il progetto d'internazionalizzazione non necessita certo di giustificazioni particolari, ed oltretutto, ormai, è elemento costante in tutte le Università italiane, grandi, medie o piccole che siano.

Piuttosto, devono essere fatte diverse considerazioni aggiuntive a riguardo dell'Università dell'Insubria: prima di tutto, un Ateneo giovane come il nostro può avvalersi di strumenti quali l'internazionalizzazione per “bruciare le tappe”, per ottenere risultati degni di nota e per farsi conoscere nella comunità scientifica internazionale prima di quanto la brevità della sua storia potrebbe indurre a ritenere. In secondo luogo, il nostro Ateneo opera in due realtà provinciali, e gli studenti che lo frequentano non hanno tutti gli stimoli culturali e scientifici (anche inconsci, per così dire) che caratterizzano la vita dei loro colleghi che abitano in una grande città. L'internazionalizzazione, intesa nel senso che si dirà qui di seguito, può rivelarsi quindi decisiva nella loro formazione.

L'internazionalizzazione, infatti, non va intesa solo come opportunità per lo studente di

---

<sup>1</sup> Redatta a cura della Prof.ssa Maria Paola Viviani nel mese di marzo 2006.

---

recarsi all'estero, ma anche di poter incontrare – nella sua Facoltà – studenti stranieri, di potersi confrontare con loro, di poter valutare la diversità degli approcci possibili nell'insegnamento e nello studio delle varie discipline. Vuol dire poter ascoltare la voce di docenti stranieri, nonché di avvalersi dell'esperienza che i docenti dell'Ateneo hanno fatto all'estero.

Tanto più tutto questo è vero e valido in una realtà di confine come la nostra, resa ancora più vicina dai recenti Accordi bilaterali che facilitano gli scambi professionali, ma solo per chi sappia muoversi in situazioni diverse e meno "protette" di quella di casa sua.

Ovviamente, la rete di scambi Socrates/Erasmus è molto utile e va sfruttata al massimo, anche per i contributi finanziari elargiti dall'Unione europea; ma non può essere l'unica, data la grande attrazione che il punto di riferimento nordamericano ancora esercita sul mondo scientifico, da un lato, e, dall'altro, in considerazione dell'attuale sviluppo dei giganti asiatici (*in primis*, la Cina). In questa precisa ottica, e per dar seguito - insieme ad altre 24 Università – al progetto Marco Polo, lanciato dal Presidente Ciampi insieme alla Confindustria nel dicembre 2004, una delegazione d'Ateneo (Proff. Benevento, Pilone e Viviani) ha partecipato ad una missione organizzata dalla CRUI per essere presenti alla X Fiera internazionale dell'Istruzione tenuta a Pechino, Qingdao e Shangai dal 24 febbraio al 5 marzo 2005. Mentre varie iniziative per convenzioni vengono prese nei confronti di Atenei statunitensi, messicani e sudamericani.

### **7.2.2 LE STRATEGIE SEGUITE DALLA COMMISSIONE, GLI OBIETTIVI, LE RISORSE MESSE A DISPOSIZIONE E GLI ORIZZONTI TEMPORALI DI REALIZZAZIONE**

Le strategie da perseguire e gli obiettivi da raggiungere sono molto numerosi, ed è sempre stato intendimento della Commissione per l'internazionalizzazione cercare di massimizzare le risorse – spesso limitate – messe a sua disposizione.

Difficoltà notevoli emergono dal fatto che solo nel mese di gennaio si viene a conoscenza della somma disponibile ed a quel punto spesso non si rivela facile organizzare un buon programma di scambio con professori o ricercatori stranieri. Tale difficoltà potrebbe essere superata redigendo con un buon anticipo (cioè nel precedente mese di settembre), insieme alle proposte per il piano finanziario dell'anno successivo, una scala di priorità, con alcune opzioni assolutamente irrinunciabili su cui cominciare a muoversi e da organizzare ben prima di conoscere l'effettiva disponibilità finanziaria. Se no, può accadere – com'è spesso accaduto - che non si riescano a spendere le somme stanziare non perché non ve ne sia bisogno, ma solo per l'impossibilità concreta di realizzare i progetti.

Per meglio focalizzare le esigenze relative all'internazionalizzazione – e poter, quindi, redigere di anno in anno la scala di priorità che ispirerà l'azione della Commissione e dell'Ufficio – si è anche provveduto a redigere delle griglie contenenti la descrizione dei servizi effettivamente erogati, da un lato, e, dall'altro, quella dei servizi richiesti o auspicati

dagli studenti, evidenziando, di voce in voce, il *gap* che deve essere colmato (ed è evidente che la stessa operazione potrebbe essere fatta per stabilire le esigenze e le reali aspettative del corpo docente, una volta che le disponibilità finanziarie allargassero in modo significativo il nostro campo d'azione).

Le risorse finanziarie messe a disposizione dall'Ateneo variano in misura sensibile di anno in anno: nell'a.a. 2004/2005 sono state di € 106.160 (ivi compresi i fondi ministeriali per i flussi di mobilità studenti); nel corrente anno accademico - a fronte di una richiesta complessiva di € 186.000 - sono stati stanziati € 166.000 (compresi i fondi ministeriali per i flussi di mobilità studenti).

### **7.2.3 LE AZIONI INTRAPRESE E I RISULTATI RAGGIUNTI NELLO SCORSO ANNO ACCADEMICO**

Fino ad oggi, gli accordi bilaterali conclusi dal nostro Ateneo sono 86, così distribuiti: 6 per Medicina, 1 per Scienze Motorie, 3 per Scienze della Comunicazione, 10 per Giurisprudenza, 18 per Economia, 13 per Informatica e Matematica, 35 per corsi di studio scientifici.

Per meglio illustrare l'attività per l'internazionalizzazione nel nostro Ateneo, si mostrano alcuni dati.

#### ***MOBILITÀ DOCENTI***

A partire dall'a.a. 2000/2001 hanno fruito delle borse Erasmus complessivamente 11 docenti, per le seguenti destinazioni: Vilnius University, Augsburg University, Regensburg University, Université de Montpellier, Université de Toulon et du Var. Tutti i docenti hanno realizzato attività di docenza, sia a livello iniziale che avanzato.

Tre i docenti in arrivo con il programma Erasmus.

***Tabella 7.2.1 - Dati sulla mobilità docenti dall'a.a. 2000/01 all'a.a. 2005/06.***

<b>Anno accademico</b>	<b>Numero</b>	<b>Destinazioni</b>
2000/2001	2	Augsburg University - Université de Toulon et du Var
2001/2002	2	Vilnius University - Université de Toulon et du Var
2002/2003	2	Vilnius University - Augsburg University
2003/2004	1	Université de Montpellier
2004/2005	3	Regensburg University - Université de Montpellier Université de Toulon et du Var
2005/2006	Previsti 3 (secondo il numero di flussi dati dall'Agenzia Socrates)	

In aggiunta a tali dati, nello scorso anno accademico, 9 docenti hanno ricevuto un contributo dalla Commissione per periodi di mobilità realizzabili dall'1 luglio 2005 al 30 settembre 2006.

### **STUDENTI IN ARRIVO**

Complessivamente abbiamo accolto 64 studenti in 6 anni di attività, provenienti dai seguenti Paesi: Portogallo, Germania, Lituania, Danimarca, Grecia, Gran Bretagna, Spagna, Francia, Repubblica Slovacca, Polonia, Slovenia.

**Tabella 7.2.2 - Studenti in arrivo dall'a.a. 2000/01 all'a.a. 2005/06**

Facoltà	a.a. 00/01	a.a. 01/02	a.a. 02/03	a.a. 03/04	a.a. 04/05	a.a. 05/06
Economia	2	0	0	3	2	7
Giurisprudenza	0	3	0	3	0	3
Medicina e Chirurgia	0	0	2	2	2	3
Scienze MM.FF.NN. - Como	2	3	2	1	2	5
Scienze MM.FF.NN. - Varese	3	2	4	1	2	3
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>21</b>

### **STUDENTI IN PARTENZA**

193 studenti in sei anni hanno trascorso un periodo medio di sei mesi nei seguenti Paesi: Norvegia, Portogallo, Germania, Lituania, Danimarca, Grecia, Gran Bretagna, Spagna, Francia, Polonia.

**Tabella 7.2.3 - Studenti in partenza dall'a.a. 2000/01 all'a.a. 2005/06**

Facoltà	a.a. 00/01	a.a. 01/02	a.a. 02/03	a.a. 03/04	a.a. 04/05	a.a. 05/06
Economia	7	9	11	11	9	6
Giurisprudenza	6	8	1	5	7	12
Medicina e Chirurgia	4	1	8	3	6	12
Scienze MM.FF.NN. - Como	1	8	0	1	8	2
Scienze MM.FF.NN. - Varese	5	7	6	17	8	1
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>33</b>

### **DOTTORATI INTERNAZIONALI**

Nel nostro Ateneo sono stati organizzati due dottorati con Università straniere:

- 1) Dottorato in Fisica, coordinato prima dal prof. Lugiato ed ora dal prof. Ratcliffe, ora denominato "Dottorato in Fisica ed Astrofisica" che vede coinvolte le Università di Vilnius, Cambridge, Durham e l'Ecole Polytechnique de Paris;
- 2) Dottorato coordinato dal prof. Garofoli, denominato "Economia della produzione e dello sviluppo" che vede coinvolta l'Università di Grenoble.

---

Gli obiettivi che hanno caratterizzato l'ultimo anno d'attività, come in generale gli anni precedenti, sono:

- l'integrazione del contributo europeo agli studenti in uscita. Da sondaggi effettuati risulta infatti che uno degli ostacoli maggiori alla mobilità internazionale studentesca è di natura finanziaria, in quanto sovente le famiglie non possono sostenere l'onere di un soggiorno all'estero. Il nostro Ateneo integra così il contributo europeo per gli scambi Erasmus, in maniera diversificata a seconda del reddito familiare e del costo della vita nella rispettiva sede di destinazione. Inoltre, negli ultimi anni è stato elargito un contributo anche agli studenti del Corso di laurea in Scienze del turismo che, in virtù di una Convenzione con la Niagara University degli Stati Uniti, usufruiscono di un programma di scambio con quella sede. La Commissione ha ritenuto infatti opportuno aiutare con un contributo più consistente questi studenti che vanno incontro a spese maggiori e che realizzano un importante progetto che vede un numero corrispondente (dieci per anno) di studenti dell'Università convenzionata trascorrere un periodo di stage presso infrastrutture alberghiere del Lago di Como (con aiuti da parte dell'Univercomo e dell'Associazione degli albergatori);
- un contributo viene anche dato agli studenti stranieri in entrata, date le note difficoltà di sistemazione logistica a Como e a Varese e la carenza di strutture universitarie a prezzo moderato;
- nell'anno accademico passato si è anche pensato d'incentivare maggiormente la mobilità dei docenti, abbastanza alta nel nostro Ateneo, ma su base personalistica e con ricorso ad altre forme di finanziamento (di Dipartimento o con F.A.R.). D'altronde, i flussi europei per la mobilità docenti hanno due caratteristiche negative: sono insufficienti e hanno una destinazione vincolata, in quanto possono riguardare solo attività didattica;
- un finanziamento assai rilevante – sul totale degli stanziamenti ricevuti – è stato riservato all'organizzazione di "Visiting Professors" (€ 5000 per Facoltà, che devono rendere conto delle spese e dei programmi svolti). È appunto a questo proposito che sono emerse difficoltà organizzative che in futuro bisognerà cercare di superare e che hanno provocato, specie per alcune Facoltà tra cui spicca Medicina, notevoli avanzi al termine dell'anno solare;
- l'organizzazione di corsi di lingua per gli studenti in uscita e per quelli in entrata, indispensabili per la migliore riuscita di un'esperienza all'estero e comunemente offerti dalle varie sedi convenzionate, ha richiesto infine uno sforzo finanziario di oltre € 10.000.

---

Obiettivi perseguiti negli scorsi anni accademici (e, come si vedrà, proiettati anche nel futuro) sono da mettere in collegamento con i risultati del sondaggio compiuto tra gli studenti, di cui si è già detto. Oltre all'ostacolo finanziario messo in luce poc'anzi, infatti, ne esistono altri quali la disinformazione, il timore di perdere del tempo rispetto ad una tabella di marcia degli esami resa sempre più fitta e pesante nonché, infine, la scarsità delle conoscenze linguistiche. Per tentare di rimediare a questa situazione e nello stesso tempo per attirare gli stranieri, oltre a dare un contributo di Ateneo, si è cercato di incentivare l'informazione sull'internazionalizzazione attraverso il miglioramento del sito e la traduzione in inglese dei programmi dei vari corsi.

Inoltre, per cercare di rendere più praticabile il soggiorno all'estero, diversi Corsi di Laurea hanno deliberato la possibilità per lo studente di individuare, insieme ad un docente tutor, un percorso personalizzato che massimizzi l'utilità del soggiorno all'estero (con eventuali cambiamenti nel piano degli studi).

In ottemperanza allo spirito Socrates, alle direttive dell'Agenzia Socrates e agli obblighi contratti dall'Ateneo al momento della sottoscrizione della Convenzione, si è andati decisamente nella direzione di fluidificare i risultati ottenuti durante i soggiorni all'estero: sulla base della Carta dello Studente Erasmus, del *learning agreement* stipulato da ogni studente alla partenza, o nel mese successivo, e dei crediti accumulati, è stata più volte ribadita dalla Commissione la necessità di riconoscere automaticamente (da parte del Consiglio di Facoltà, su proposta del delegato per l'internazionalizzazione) l'esito degli esami sostenuti all'estero. A questo scopo, è anche importante predisporre una tabella di conversione dei voti, che dovrebbe essere fatta su base statistica, mettendo poi a confronto i risultati degli esami sostenuti nelle diverse Facoltà del nostro Ateneo con quelli delle sedi aderenti alle convenzioni di mobilità.

Nel passato anno accademico, la Commissione si è anche impegnata ad incoraggiare la presentazione di progetti per il piano (2004/2006) d'internazionalizzazione del MIUR, che ammetteva un massimo di 12 progetti per Ateneo.

I progetti presentati sono stati 15, elencati nella Tabella 7.2.4.

**Tabella 7.2.4 - Progetti presentati per il piano di internazionalizzazione del MIUR**

N°	Tipologia <sup>2</sup>	Coordinatore	Titolo
1	A	Garofoli Gioacchino	Laurea magistrale in Economia della Produzione e dello Sviluppo
2	A	Ratcliffe Philip George	Joint International Physics Research Doctorate
3	C	Badaracco Gianfranco	Il ruolo di Np95/ICBP90, una proteina essenziale alla proliferazione cellulare, nella replicazione eterocromatica, la soluzione della sua struttura 3D e l'individuazione dei suoi domini funzionali
4	C	Castelnuovo Paolo	Studio retrospettivo multicentrico internazionale sul trattamento del carcinoma dell'ipofaringe
5	C	Di Trapani Paolo	VINO: Virtual Institute for Nonlinear Optics
6	C	Garofoli Gioacchino	Local and Regional Development in Third World Countries
7	C	Haardt Francesco	Evoluzione cosmica di buchi neri massivi binari
8	C	Lecchini Sergio	Rete collaborativa internazionale per lo studio farmacotossicologico delle piante medicinali (International Network for the Pharmacotoxicological Study of Medicinal Plants)
9	C	Mantica Giorgio	Proprietà statistiche di sistemi dinamici debolmente caotici
10	C	Monti Elena Caterina	Ruolo di geni oncosoppressori e di sistemi di riparazione del DNA nella sensibilità alle radiazioni ionizzanti. Nuovi approcci analitici in oncologia
11	C	Paruolo Paolo	Advances in time series analysis
12	C	Piarulli Umberto	Progettazione, sintesi, caratterizzazione strutturale e valutazione dell'attività biologica di nuovi peptidomimetici dotati di struttura secondaria ben definita
13	C	Saroglia Marco	Approccio molecolare allo studio del benessere animale in acquacoltura
14	C	Urbini Giordano	Smaltimenti di acque reflue civili, in piccole comunità, con impianti a basso consumo energetico
15	C	Venco Achille	OVWAC VI STUDY, A Multicentre, Multinational study of Oral Vitamin K for the Treatment of Warfarin Associated Coagulopathy

Dopo un esame approfondito del rispetto dei requisiti richiesti dal MIUR (sia in via formale, che nella pratica), nonché del rilievo di ciascun progetto dal punto di vista del

<sup>2</sup> Le tipologie di progetti ammessi al co-finanziamento sono le seguenti:

- A: progettazione e realizzazione congiunte, su base di reciprocità, di corsi di studio di cui all'art. 3 del decreto ministeriale 3 novembre 1999, n. 509, previa stipulazione di appositi accordi o convenzioni che prevedano la partecipazione di docenti e studenti di istituzioni universitarie di almeno un altro Paese;
- B: iniziative finalizzate, in collaborazione con Università di altri Paesi, all'istituzione, in tali Paesi, di corsi di studio o strutture didattiche atte a valorizzare i modelli formativi delle università italiane;
- C: iniziative finalizzate alla realizzazione di programmi congiunti di ricerca che prevedano la mobilità dei docenti, ricercatori, dottorandi ed assegnisti di ricerca, italiani e stranieri.

l'internazionalizzazione, la Commissione ha deciso di presentare i progetti dei seguenti coordinatori: Philip George Ratcliffe, Gianfranco Badaracco, Paolo Di Trapani, Gioacchino Garofoli (progetto n° 6), Francesco Haardt, Sergio Lecchini, Giorgio Mantica, Elena Monti, Paolo Paruolo, Umberto Piarulli e Marco Saroglia.

Con un risultato molto lusinghiero, che ha messo l'Ateneo al primo posto tra quelli della nostra grandezza (tra 6.000 e 9.000 iscritti) e al sedicesimo posto tra i sessantaquattro che hanno presentato progetti, il MIUR ha deciso di finanziare ben sette progetti, secondo l'elenco e con il finanziamento sotto riportati.

**Tabella 7.2.5 - Progetti di internazionalizzazione finanziati dal MIUR**

<b>Titolo progetto</b>	<b>Coordinatore</b>	<b>Co-finanziamento a carico del bilancio universitario</b>	<b>Contributo MIUR accordato</b>
Joint International Physics Research Doctorate	Ratcliffe Philip George	26.140	32.530
Il ruolo di Np95/ICBP90, una proteina essenziale alla proliferazione cellulare, nella replicazione eterocromatica, la soluzione della sua struttura 3D e l'individuazione dei suoi domini funzionali	Badaracco Gianfranco	7.000	13.500
VINO: Virtual Institute for Nonlinear Optics	Di Trapani Paolo	16.000	54.000
Rete Collaborativa Internazionale per lo Studio Farmacotossicologico delle Piante medicinali	Lecchini Sergio	23.000	36.449
Ruolo di geni oncosoppressori e di sistemi di riparazione del DNA nella sensibilità alle radiazioni ionizzanti. Nuovi approcci analitici in oncologia	Monti Elena Caterina	6.800	9.000
Progettazione, sintesi, caratterizzazione strutturale e valutazione dell'attività biologica di nuovi peptidomimetici dotati di struttura secondaria ben definita	Piarulli Umberto	0	18.450
OVWAC VI STUDY, A Multicentre, Multinational study of Oral Vitamin K for the Treatment of Warfarin Associated Coagulopathy	Venco Achille	14.000	36.000
<b>Totali</b>		<b>92.940</b>	<b>199.929</b>

#### **7.2.4 GLI OBIETTIVI ED IL PIANO FINANZIARIO PER L'ANNO ACCADEMICO IN CORSO E PER IL 2006**

Il finanziamento per il 2006 è stato molto più cospicuo di quello dell'anno precedente e permetterà l'avanzamento di alcuni progetti, oltre alla prosecuzione di quelli in corso. L'assegnazione finale è stata infatti di € 166.666 (compresi i fondi dell'Agenzia per la mobilità), a fronte di quella dell'anno precedente di € 106.160 (compresi € 27.000 del MIUR e € 4.160 della UE).

---

Il primo progetto che è stato possibile far avanzare senza provocare eccessive ristrettezze nelle altre voci si è concretizzato nell'assegnazione di una borsa di studio per attività di ricerca per il 2006 ad una ricercatrice cinese, dott.ssa Huanxiang Liu, dell'Università di Lanzhou, che collaborerà per un anno con la prof.ssa Gramatica, in Chimica ambientale. Il progetto, infatti, era stato già avviato nel corso del 2005 (in modo da poter impostare la lunga e difficile pratica burocratica), considerandolo prioritario rispetto ad altre scelte. Dopo la missione in Cina del febbraio 2005, infatti, la Commissione aveva discusso a lungo sulle reali possibilità di partecipare al progetto Marco Polo e – dopo aver raccolto il parere del Rettore – si era stabilito l'orientamento verso un tipo d'ospitalità per così dire selezionata e a livello superiore. La carenza di strutture appropriate ha indotto ad escludere l'ospitalità a studenti cinesi di primo livello o in numero consistente.

L'accoglienza della ricercatrice cinese permetterà comunque di dar seguito al progetto conseguente alla missione in Cina e alla correlata adesione al progetto lanciato dal Presidente Ciampi verso il gigante cinese.

Gli altri progetti che la Commissione intende finanziare nel 2006 sono:

- 1) incrementare il contributo d'Ateneo per la mobilità dei nostri studenti. Una sottocommissione è stata nominata per studiare le varie possibilità d'incremento di tale contributo, se aumentarlo cioè in modo eguale per tutti, indipendentemente dalla fascia di reddito, oppure in misura differenziata, nonché per valutare l'onere finanziario che ne deriverebbe nell'uno e nell'altro caso. È comunque già opinione della Commissione d'incrementare sensibilmente tale contributo (sull'esempio, peraltro, di molti altri Atenei), in modo da incoraggiare e facilitare le possibilità di soggiorno all'estero;
- 2) mantenere (incrementandolo leggermente rispetto al passato anno accademico) il contributo per gli studenti in partenza per la Niagara University;
- 3) incrementare il contributo d'ospitalità per gli studenti in arrivo, spesso in difficoltà per gli affitti non certo a buon mercato sia delle residenze di Como (Santa Teresa), sia di Varese (De Filippi, ancora più costoso), che delle soluzioni private;
- 4) incrementare le convenzioni per corsi di lingua sia per gli studenti in uscita che per quelli in entrata, a seguito anche delle accertate difficoltà linguistiche che rendono più difficile l'uscita dei nostri studenti;
- 5) incrementare il contributo di mobilità dei docenti dell'Insubria. Dalla risposta all'iniziativa presa l'anno scorso dalla Commissione si è infatti potuto capire che molti docenti si vogliono recare all'estero non per motivi puramente didattici (come richiesto per il finanziamento UE), ma per motivi scientifici. La Commissione ritiene che sia utile e positivo che tale ultimo tipo di missione sia finanziato proprio dai fondi dell'internazionalizzazione, piuttosto (o oltre) che con mezzi più personalistici, come i F.A.R. o anche i fondi di Dipartimento, in modo da dare una valenza più generale ed istituzionale a tali scambi;

---

6) per lo stesso motivo, la Commissione proseguirà nel proprio progetto di aumentare la presenza in Ateneo di Visiting Professors, in modo da allargare l'internazionalizzazione anche agli studenti o ai docenti che non si recano all'estero.

Le difficoltà di gestione e di organizzazione manifestatesi nel passato anno accademico dovranno essere superate, in modo da spendere proficuamente tutti i fondi messi a disposizione. Una sottocommissione è al lavoro per trovare la formula più utile – pur nel doveroso rispetto dell'autonomia di ogni Facoltà e della tendenziale equidistribuzione dei fondi - ad ottimizzare la realizzazione di tale importante progetto.

Sia per quanto riguarda la mobilità dei nostri docenti che per quanto riguarda la presenza in Ateneo di Visiting Professors, come per gli scambi scientifici in generale, un ruolo di grande rilievo sarà svolto dal nuovo Website in lingua inglese in fase di preparazione su impulso del Rettore, che darà visibilità esterna ed internazionale alle ricerche portate avanti dal corpo docente dell'Insubria e che dovrebbe facilitare in misura notevole tutte le attività ad esse correlate.

L'aumento delle attività per l'internazionalizzazione richiede maggiori risorse, oltre che maggiore capacità di informare ed interessare gli studenti. Per far fronte a quest'ultima esigenza, la Facoltà di Giurisprudenza di Como ha messo a disposizione due studenti con funzioni di tutor per 100 ore ognuno, che renderà possibile il vecchio progetto, mai decollato finora per carenze finanziarie, di aprire a Como (soprattutto per gli studenti di Giurisprudenza, ma in parte anche per quelli di Scienze) uno sportello informativo itinerante che svolga opera d'informazione continua sulle possibilità di soggiorni all'estero. Tale opera d'informazione dovrà essere estesa alle altre Facoltà, in corrispondenza anche ad un altro progetto, tendente anch'esso ad aumentare la mobilità dei nostri studenti. L'Ufficio sta infatti studiando la possibilità – certo onerosa per l'Ufficio stesso, ma d'indubbia utilità per gli studenti – di tenere sempre aperto il bando (che prima era aperto solo una volta all'anno, e più recentemente due), con le residue possibilità di sedi rimaste vacanti. Il progetto presenta delle difficoltà organizzative, per il cui superamento l'Ufficio sta ancora lavorando.

È in quest'ottica di maggiore impegno e dei molti progetti da portare avanti che l'Ufficio ha senz'altro bisogno di reclutare altro personale (almeno un collaboratore a tempo parziale). E, a tale scopo, la Commissione ha stanziato una cifra (€ 10.000) che dovrebbe coprire almeno parzialmente il costo di tale indispensabile nuova risorsa.

Un altro progetto che la Commissione vuole realizzare nel 2006 è la costituzione dell'associazione degli studenti ex Erasmus, animata da studenti già contattati da tempo, che dovrebbe avere come scopo quello di affiancare gli studenti stranieri di anno in anno presenti nelle due sedi, oltre a quello di creare un certo spirito di corpo tra studenti dell'Insubria che abbiano in comune questa stessa esperienza. Da contatti avuti con

---

studenti rientrati dall'estero e da comunicazioni scritte che qualcuno ha fatto negli anni si può dedurre che per molti di loro i mesi passati all'estero con il programma di mobilità internazionale costituiscono un'esperienza ed un ricordo bellissimi, che sembra giusto valorizzare e far conoscere anche ad altri. Ed è sperabile che tale iniziativa contribuisca ad aumentare il numero degli studenti che desiderano arricchire la loro formazione con questa opportunità.

Allo stesso scopo di reclamizzare i programmi di mobilità internazionale e il programma Erasmus in particolare, si è pensato da tempo – e il 2006 potrebbe veder realizzato anche questo progetto – di mettere a disposizione degli studenti stranieri ospitati a Como o Varese un certo numero di biciclette (con ben evidente il logo dell'Erasmus e quindi il richiamo al programma che li ha portati da noi), con cui si possano muovere più agevolmente in città e che diano l'idea di una più calorosa accoglienza.

#### **7.2.5 VALUTAZIONE DELLA COLLABORAZIONE AVUTA DAGLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI COINVOLTI NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Va detto innanzitutto che lo spirito esistente in Commissione è molto costruttivo. I colleghi sono propositivi, la discussione è serena e concludente; e spesso si nota una gran voglia di fare e di migliorare la situazione esistente. Anche nel momento forse più delicato della vita della Commissione, quando cioè si è trattato di selezionare i progetti per l'internazionalizzazione da presentare al MIUR (i progetti presentati erano 15 e se ne potevano presentare al massimo 12), la discussione è sempre stata tendente a selezionare i migliori progetti, o almeno quelli che avevano più *chances* di rispondere per intero alle esigenze ed ai criteri selettivi del Ministero. L'esame è stato approfondito e la selezione è stata fatta seriamente ed in piena trasparenza.

Ad un certo punto, ho notato un'eccessiva difficoltà nell'organizzare le riunioni e un certo calo nelle presenze, che avrebbe potuto portare ad una sorta di disaffezione nei confronti dei lavori della Commissione e degli intenti che si prefigge. È bastato un amichevole richiamo a tutti dell'importanza della loro presenza e dell'internazionalizzazione per il nostro giovane Ateneo che, nella successiva riunione, la presenza era quasi completa e lo spirito era di nuovo molto positivo.

L'Ufficio lavora molto e con dedizione. Il personale è – giustamente – molto attento alle richieste degli studenti, sia in entrata che in uscita, e questo occupa gran parte del tempo a disposizione. Le incombenze dell'Ufficio stanno aumentando notevolmente, mentre invece per un lungo periodo di tempo uno dei due impiegati è stato occupato in altro ufficio per metà giornata. È evidente, quindi, la necessità di avere un nuovo collaboratore, magari a tempo parziale, per venire incontro alle esigenze delle sedi comasche, finora spostate tutte su Varese e spesso eccessivamente coinvolgenti i delegati delle due Facoltà.

---

La collaborazione con gli altri Uffici (Segreterie) e le Facoltà è stata a volte difficoltosa. C'è voluto molto tempo, ed ancora non si è giunti al termine di questo processo, per far capire a tutti l'importanza dell'esperienza internazionale per gli studenti. Si è dovuto contrastare a lungo l'opinione che vedeva nello studente in mobilità un "furbo" che cerca di andare a divertirsi fuori sede (e lontano dalla famiglia), magari con lo scopo di bypassare esami ostici nella propria sede.

Molti sforzi sono stati fatti – e i risultati raggiunti sono diversi nelle varie Facoltà – per fluidificare i risultati raggiunti all'estero (registrazione degli esami sostenuti, ecc.); così come molta fatica bisogna fare per assicurarsi che lo studente in partenza predisponga un accettabile *learning agreement*, concordato con i docenti competenti per materia.

La mia impressione è che le cose stiano migliorando, sia da parte dei docenti (meno gelosamente "custodi" del proprio esame e della propria disciplina), sia da parte degli studenti.

Una maggiore flessibilità (volontà di collaborare?) sarebbe forse auspicabile da parte delle Segreterie, ma questo problema non riguarda solo l'internazionalizzazione né, per quanto ne so, il nostro solo Ateneo.

Lo sforzo finanziario nei nostri confronti è certamente e significativamente migliorato nell'ultima assegnazione: questo fatto non ha mancato di dare nuova energia e nuovo entusiasmo alla Commissione.

## **7.2.6 VALUTAZIONE SULLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO**

La valutazione sullo stato d'avanzamento del progetto d'internazionalizzazione e sul grado di conseguimento degli obiettivi è abbastanza positiva.

Naturalmente sarebbe possibile fare molto di più, in presenza di finanziamenti maggiori e di più personale su cui contare. Ma, stando le cose come stanno, sono soddisfatta degli obiettivi raggiunti, salvo ovviamente cercare di portare avanti più ampi progetti, come risulterà dal paragrafo che segue.

## **7.2.7 GLI OBIETTIVI FUTURI E LA STRATEGIA DI REALIZZAZIONE**

Infuturiobiettivi chesarebbebeneraggiungereperaugmentareilgradod'internazionalizzazione del nostro Ateneo sono di duplice natura: strutturali e funzionali.

I primi presuppongono migliori strutture d'accoglienza per gli studenti stranieri in entrata (strutture che, peraltro, potrebbero servire anche per gli studenti fuori sede, che – in questo caso – potrebbero preferire il nostro Ateneo ai concorrenti), oltre all'incremento di una o due unità di personale nell'Ufficio, in modo da far fronte non solo ai progetti, pur numerosi, in corso (compreso quello – decisivo per promuovere la mobilità studentesca – di uno o due sportelli informativi continui su entrambe le sedi) ed all'ordinaria amministrazione,

---

ma anche a nuove strategie di allargamento dei contatti e di sviluppo di nuove forme di cooperazione internazionale.

Intendo riferirmi – e qui si passa agli obiettivi per così dire funzionali - ai progetti d'istituzione di lauree e titoli congiunti, che presuppongono un coinvolgimento molto maggiore di quello fin qui raggiunto tra le nostre Facoltà e sedi esterne ed una stretta, continua, collaborazione per uniformare i programmi o almeno per renderli interscambiabili tra loro. Da informazioni raccolte nel corso di seminari e conferenze sulle varie esperienze internazionali, il perseguimento di tali progetti (corsi di laurea in comune con sedi straniere) richiede molto impegno da parte sia delle strutture didattiche che dei servizi.

Obiettivo a questo connesso – e più facile da conseguire - è anche quello di aumentare i dottorati di ricerca congiunti con Università straniere (oltre ai due già esistenti nel nostro Ateneo e di cui si è già detto).

Sarà obiettivo da raggiungere nei prossimi tempi anche quello di allargare i nostri scarsi contatti con Università di lingua inglese, giustamente molto richieste dagli studenti. Le difficoltà in questa direzione dipendono sia dalla politica delle Università britanniche (e statunitensi) di accettare solo studenti paganti (a tasse d'iscrizione alte o molto alte) sia dalle difficoltà linguistiche dei loro studenti che non vogliono venire in Università di lingua italiana. A questo si potrebbe tentare di rimediare con l'offerta di nostri corsi in lingua inglese (allo scopo d'istituire i quali si sono raccolte l'anno scorso, e si stanno ora aggiornando, le adesioni di vari docenti), che si rivelerebbero assai utili anche ai nostri studenti, spesso non forniti di sufficienti conoscenze linguistiche.

Una qualche attenzione andrebbe anche riservata – oltre che ai Paesi dell'Europa dell'Est e a quelli del Sud Est asiatico – all'Africa, continente dalle sterminate potenzialità, in cui – non a caso – si stanno moltiplicando le iniziative e le presenze indiane e cinesi. Se – a parte ogni altra considerazione - gli scambi internazionali di tipo accademico e scientifico devono servire *anche* ad aiutare la formazione di una classe dirigente che in qualche modo sia legata all'Italia e ad essa si rivolga negli sviluppi futuri (motivazione che ha ispirato il progetto Marco Polo nei confronti della Cina), è evidente l'utilità di stringere rapporti con i Paesi in via di sviluppo.

Rimangono, inoltre, tra gli obiettivi da perseguire, con perfezionamenti ed ampliamenti nel tempo, quello d'istituzionalizzare la presenza di Visiting Professors, non solo per periodi brevi, ma per interi semestri o periodi anche più lunghi; di aumentare la mobilità, scientifica oltre che didattica, di nostri docenti; di aumentare la visibilità e la circolazione dell'attività scientifica del nostro Ateneo non solo sul Web in inglese, ma con links al sito dell'internazionalizzazione, in modo da far meglio conoscere ai nostri interlocutori i programmi che offriamo ed i settori a cui rivolgiamo il nostro interesse e le nostre ricerche.

## **7.3 PROGETTO QUATAM - QUALITÀ DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE<sup>3</sup>**

### **7.3.1 I MOTIVI ISTITUZIONALI CHE HANNO SUGGERITO L'AVVIO DEL PROGETTO**

Il progetto nasce dalla evidenza di alcune criticità nel funzionamento operativo dei processi che caratterizzano le attività di Ateneo: queste criticità rendono poco efficiente il funzionamento dell'organizzazione dell'Università e relativamente efficaci i servizi resi ai clienti esterni ed interni.

Ciò, unitamente alla evoluzione in atto dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, ha spinto ad attivare un progetto di analisi della attuale organizzazione del lavoro in vista di una possibile reingegnerizzazione dei processi fondamentali.

Il progetto, in prospettiva, dovrebbe coinvolgere tutte le unità organizzative dell'Ateneo (sia amministrative che didattiche): la scelta di iniziare con le attività amministrative degli uffici centrali deriva dalla opportunità di utilizzare tale area come centro pilota per la definizione, messa punto e test della metodologia operativa.

### **7.3.2 IL GRUPPO DI LAVORO: COMPOSIZIONE E SCELTE DI METODO A LIVELLO DI GRUPPO**

Il progetto prevede i seguenti principi guida da seguire per la sua organizzazione preliminare e per la sua realizzazione:

- l'impiego di logiche e strumenti che siano di semplice ed immediato utilizzo da parte delle persone che saranno coinvolte nel progetto;
- il coinvolgimento diretto degli uffici amministrativi centrali di Ateneo in tutte le attività operative e decisionali e per tutti quegli aspetti che possano in qualche modo incidere e/o modificare l'assetto organizzativo attuale (es.: rilevazione dei processi; individuazione delle criticità; definizione delle azioni migliorative);
- la presenza di un team guida che:
  - definisca logiche e strumenti di lavoro (la metodologia);
  - supporti metodologicamente nelle attività esecutive gli uffici amministrativi.

Nella fattispecie la configurazione organizzativa del Team guida è la seguente:

- capo progetto direzionale: dott.ssa Mara Postiglioni;
- assistenza scientifico-metodologica: a cura del prof. Alfredo Biffi;
- rappresentanti uffici: dott.ssa Sara Baj, dott. Federico Raos, sig.ra Maria Lambrughi, dott.ssa Anna Ponti.

---

<sup>3</sup> Redatta a cura del Prof. Alfredo Biffi nel mese di aprile 2006.

---

Team di supporto operativo:

- capo progetto operativo: dott.ssa Gabriella Margaria;
- stagiste: Elisa Calori, Ana Maria Cerniglia.

Alla organizzazione suddetta si dovrà affiancare, nelle fasi più delicate di analisi e progettazione (sistema di misure e ridisegno), l'assistenza metodologica ed esecutiva di un supporto consulenziale di professionisti dedicati. Ciò a causa della mole di lavoro che tali attività sviluppano e della necessità di competenze specialistiche.

La metodologia di lavoro prevede l'utilizzo di alcuni strumenti normalmente impiegati nell'analisi di processo. Seguendo il principio della semplicità ed usabilità sopra introdotto, di tali strumenti se ne utilizzeranno solo alcuni che impiegano formalismi comprensibili e algoritmi di base.

Data la mole dei dati che un lavoro di questo tipo genera, viene utilizzato uno strumento software specifico (ARIS) per attività di analisi e progettazione di processo acquisito appositamente e sul quale sono stati formati ed addestrati il Capo progetto operativo, un analista del SIC, le due stagiste ed un rappresentante degli uffici dell'Amministrazione Centrale.

### **7.3.3 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO NEL SUO INSIEME, LE RISORSE MESSE A DISPOSIZIONE E GLI ORIZZONTI TEMPORALI DEL PROGETTO – ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO IN FASI: OBIETTIVI DI FASE E TEMPI DI REALIZZAZIONE**

Il progetto ha la finalità di valutare le necessità di azioni di miglioramento nell'organizzazione del lavoro degli uffici amministrativi centrali di Ateneo per ottenere processi operativi e direzionali di elevata qualità.

Il progetto si compone di due macrofasi operative. La prima fase ha come oggetto la predisposizione di un documento descrittivo delle attuali attività dell'Amministrazione Centrale di Ateneo. Il documento costituirà lo strumento preliminare per l'organizzazione delle fasi successive il cui oggetto sarà quello di definire ed attivare le eventuali azioni di miglioramento dei processi.

Il progetto, iniziato nella tarda primavera del 2005, prevede le seguenti macro fasi:

- Fase 1: rilevazione dei macroprocessi, delle attività e loro rappresentazione: obiettivo è quello di descrivere lo stato dei processi attuali dal punto di vista qualitativo, per produrre un manuale AS IS delle procedure in essere. Termine previsto: giugno 2006;
- Fase 2: definizione e rilevazione del sistema di misure dei processi: obiettivo è quello di descrivere lo stato dei processi attuali dal punto di vista quantitativo per produrre un sistema di indicatori di processo e di definire gli attuali carichi di lavoro. Termine previsto: fine 2006-primavera 2007;

- 
- Fase 3: riprogettazione dei macroprocessi e delle attività: obiettivo è quello di riorganizzare il lavoro con una revisione dei singoli processi e la predisposizione del manuale dei processi amministrativi ridisegnati. Tale manuale è propedeutico alle attività di cambiamento complessivo dell'assetto organizzativo che potrebbero derivare dalla reingegnerizzazione. Termine previsto: 2007.

Le fasi danno una indicazione di massima del lavoro: parallelamente alle attività di progetto l'Istituzione vive la quotidianità anche attraverso macro/micro modificazioni organizzative guidate da altre logiche. Ciò implica il costante monitoraggio del sistema d'Ateneo per adeguare le scelte di progetto a tali cambiamenti e possibilmente per orientare, attraverso il progetto, le scelte operative. A tale fine è in valutazione la possibilità, dipendente dalla disponibilità di risorse, di anticipare già nella fase 2 un primo progetto/prototipo di processo reingegnerizzato, utile come modello per l'orientamento suddetto.

In accompagnamento delle fasi vengono svolte attività di formazione specifiche.

Le risorse finanziarie fino ad ora utilizzate sono così ripartite:

- acquisto di 5 licenze di ARIS (di cui una base ed una toolset): 2.028 euro;
- corso di formazione di base su ARIS (3 giornate): 4.000 euro.

Si prevede di spendere qualche centinaia di Euro ai fini della stampa formale del manuale delle procedure AS IS.

#### **7.3.4 LE AZIONI INTRAPRESE E I RISULTATI CONSEGUITI FINO AD OGGI**

Alla data odierna il progetto si avvia alla conclusione della fase 1. È disponibile un primo repository (archivio) dei processi rilevati di tutte le unità organizzative (ad eccezione di una). Su tale archivio è in corso l'attività di normalizzazione, ossia di verifica delle congruenze tra le parti inserite nel repository e la realtà degli uffici e a partire da esso verrà prodotto il manuale AS IS.

Sono state svolte attività di formazione:

- rivolte al Team di supporto, sul tools di reengineering (3 giorni);
- rivolte a tutto il Team guida ed esteso a rappresentanti degli uffici delle Facoltà, sul tema del cambiamento verso un'organizzazione per processi di qualità (un giorno).

Sono stati coinvolti tutti gli uffici centrali ad eccezione del SIC che partecipa al progetto non come analista dei propri processi ma come supporto informativo relativo ai sistemi applicativi dei processi degli altri uffici.

#### **7.3.5 UNA VALUTAZIONE GENERALE DELLO STATO DEL PROGETTO**

Ad oggi si può esprimere una cauta soddisfazione sull'andamento del progetto in quanto:

- sia pure con molta lentezza, imputabile a diverse cause (es. periodo estivo 2005 che

---

non ha favorito la concentrazione del lavoro in tempi ridotti; meccanismi burocratici nei processi di acquisto; oggettiva difficoltà, malgrado la disponibilità in genere dimostrata, a svolgere il progetto congiuntamente alle normali attività quotidiane), si stanno progressivamente ottenendo i primi risultati parziali previsti;

- permangono alcune resistenze a collaborare sul progetto, ma si confida di assorbirle progressivamente;
- la dispersione geografica di uffici ed attori amplifica i problemi quando è necessario l'incontro;
- come succede spesso nei progetti con commessa esterna, la mancanza di persone dedicate disperde la concentrazione e riduce la tensione al risultato.

La maggiore preoccupazione riguarda la necessità di ottenere risultati esaustivi, almeno su uno o due processi, in grado di dimostrare che il ciclo AS IS - TO BE quali/quantitativo è fattibile e il cambiamento realizzabile.

A tale riguardo è necessario dare una accelerata al progetto sia per tempistica che per profondità della analisi: si intende procedere coinvolgendo specialisti esterni regolarmente retribuiti come supporto metodologico/operativo al lavoro.

## **7.4 PROGETTO CIA – SISTEMA INTEGRATO PER LA GESTIONE FINANZIARIA E CONTABILE DELL'ATENEO<sup>4</sup>**

### **7.4.1 I MOTIVI ISTITUZIONALI CHE HANNO SUGGERITO L'AVVIO DEL PROGETTO**

Il Progetto CIA, o meglio Sistema Integrato contabile di Ateneo, è nato dall'esigenza per l'Ateneo di dotarsi di un sistema informatico in grado di assicurare un adeguato supporto ai processi amministrativo-contabili, in sostituzione del sistema in uso al momento della gemmazione dell'Ateneo, sistema BULL, installato presso l'Università degli Studi di Pavia, ritenuto inadeguato rispetto ai bisogni.

Tale sistema era infatti improntato solo sugli aspetti finanziari della gestione, e non su quelli economico-patrimoniali e gestionali.

Nel 1999 era stato effettuato uno studio di fattibilità da un gruppo di lavoro, coordinato dal Prof. Alberto Sdravovich, che ha valutato i requisiti tecnici e funzionali del nuovo sistema ed ha effettuato una prima verifica delle possibili soluzioni esistenti sul mercato.

Da questo studio era emerso che la migliore soluzione era rappresentata da un software applicativo gestionale di tipo ERP, un progetto ambizioso che richiedeva notevoli risorse

---

<sup>4</sup> Redatta a cura del Direttore Amministrativo, dott. Marino Balzani, nel mese di maggio 2006.

---

finanziarie, organizzative e di personale, la cui realizzazione richiedeva tempi medio-lunghi.

Nel 2000, il gruppo di lavoro, dopo un'attenta analisi e valutazione della questione, considerato che l'Ateneo doveva introdurre un nuovo sistema a partire dal 1 gennaio 2001, in quanto l'accordo con l'Università di Pavia e la BULL non sarebbe stato più rinnovato, si espresse per adottare il software di contabilità fornito dal CINECA, già in uso da 15 Atenei, che aveva il vantaggio di essere subito disponibile per l'acquisizione, di poter essere personalizzato in funzione delle scelte dell'Ateneo e di essere prodotto da un consorzio, il CINECA, di grande esperienza nelle problematiche universitarie e del quale la nostra Università era membro.

La scelta di tale sistema contabile costituiva inoltre elemento di completamento con le altre procedure già gestite tramite il CINECA, quali il sistema informativo per la gestione delle retribuzioni del personale e il sistema informativo delle carriere del personale.

L'ulteriore vantaggio era il costo limitato.

#### **7.4.2 IL GRUPPO DI LAVORO: COMPOSIZIONE E SCELTE DI METODO A LIVELLO DI GRUPPO**

Il gruppo di lavoro era coordinato dal Rag. Cadinu, Ragioniere Capo del Politecnico di Torino, che adottava la stessa procedura, e composto dalla Dott.ssa Pasquadibisceglie, Direttore di Ragioneria, dal Prof. Sdravovich, Delegato del Rettore, dal Dott. Binda e dal Dott. Zema, Segretari di Dipartimento. È intervenuta anche la Prof.ssa Arcari, Docente di Programmazione e Controllo della Facoltà di Economia, con funzioni di supporto del gruppo.

Il gruppo di lavoro, con le indicazioni del CINECA, ha provveduto a disegnare la struttura organizzativa dell'Ateneo e a proporre delle soluzioni in ambito organizzativo e gestionale, realizzando un sistema di configurazione che ha ottenuto l'approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 14/12/2000 e il parere favorevole del Collegio dei Revisori dei Conti.

Tale sistema di configurazione ha interessato i seguenti aspetti:

- la struttura organizzativa;
- le scelte organizzative;
- il piano dei conti finanziario;
- il piano dei conti economico-patrimoniale;
- la contabilità analitico-gestionale e il controllo di gestione.

La struttura organizzativa che si è disegnata è quella indicata nella Tabella 7.4.1.

**Tabella 7.4.1 – Struttura organizzativa**

<b>Strutture con autonomia di bilancio (Dipartimenti e Centri Interdipartimentali)</b>	<b>Sede</b>
Dipartimento di Biologia strutturale e funzionale	Varese
Dipartimento di Scienze cliniche e biologiche	Varese
Dipartimento di Scienze biomediche sperimentali e cliniche	Varese
Dipartimento di Medicina legale e sanità pubblica	Varese
Centro interdipartimentale Sistema Informat. Bibliotecario di Ateneo (SIBA)	Varese
Dipartimento di Scienze CC.FF.MM.	Como
Centro interdipartimentale Sistemi Informativi e di Comunicazione (SIC)	Como
<b>Strutture con autonomia di spesa (Facoltà, Istituti e Centri)</b>	
Facoltà di Economia	Varese
Facoltà di Medicina e Chirurgia	Varese
Facoltà di Scienze MM.FF.NN.	Varese
Centro per la didattica e la ricerca in economia	Varese
Centro di Informatica Interattiva	Varese
Biblioteca della Facoltà di Medicina e Chirurgia	Varese
Centro Interdipartimentale per la didattica e ricerca biomedica	Varese
Laboratorio di Farmacologia	Varese
Istituto policattedra di Ortopedia e Traumatologia Boni	Varese
Facoltà di Giurisprudenza	Como
Facoltà di Scienze MM.FF.NN.	Como
Biblioteca della Facoltà di Giurisprudenza	Como
Istituto di Scienze giuridiche	Como
International Research Center for local histories	Como
Centro di ricerca per lo studio dei sistemi dinamici	Como

Rispetto alla struttura precedente i cambiamenti più rilevanti sono i seguenti:

- gestione delle biblioteche di facoltà come centri di responsabilità da parte del SIBA e non più dall'Amministrazione Centrale;
- istituzione del Dipartimento di economia, con disattivazione del Centro per la didattica e ricerca in economia.

Le scelte organizzative effettuate sono le seguenti:

- gestione del bilancio secondo il principio della competenza, sia per l'Amministrazione

Centrale che per Centri autonomi di bilancio (Dipartimenti e Centri di servizio);

- anagrafica clienti/fornitori unica e centralizzata presso l'Amministrazione Centrale;
- gestione degli accertamenti/incassi delle entrate di tipo centralizzato presso l'Amministrazione Centrale;
- gestione IVA per le fatturazioni attive per prestazioni conto terzi di tipo centralizzato presso l'Amministrazione Centrale, mediante richiesta di fatturazione da parte del dipartimento, con recupero dell'Iva acquisti commerciale;
- gestione adempimenti fiscali connessi al versamento contributi/ritenute di tipo centralizzato presso l'Amministrazione Centrale;
- gestione liquidazione compensi ed emolumenti a personale dipendente e assimilato al lavoro dipendente di tipo centralizzato presso l'Amministrazione Centrale;
- sistema contabile per progetti: il progetto è un'iniziativa generalmente legata alla ricerca (ma anche all'edilizia, sistemi informativi, ecc.), con un responsabile o coordinatore, una durata prestabilita e con risorse finanziarie di varia provenienza. Il progetto consente di gestire le spese su più capitoli di bilancio a seconda della diversa natura e di ottenere rendicontazioni analitiche.

Il Piano dei Conti Finanziario è stato riadattato, eliminando l'articolato grado di dettaglio precedente, ed eliminando la tradizionale distinzione tra parte corrente e parte in conto capitale.

L'elemento di novità era la possibilità di introdurre la contabilità economico-patrimoniale accanto a quella finanziaria, basata sui concetti di costo/ricavo rispetto ai concetti di uscita/entrata.

L'attuazione della contabilità analitico-gestionale e del controllo di gestione, con la misurazione dei costi dei diversi centri di responsabilità, veniva considerato un obiettivo da conseguire in relazione alla disponibilità di risorse da acquisire e da destinare a tale scopo.

Con tale prospettiva è stata costruita una struttura dell'Ateneo per centri di costo e funzioni obiettivo, riportata nelle Tabelle 7.4.2 e 7.4.3

**Tabella 7.4.2 – Centri di costo**

<b>Centri di Costo</b>	<b>Operativi</b>	<b>Dipartimenti</b>
		Biologia Strutturale e Funzionale
		Scienze Cliniche e Biologiche
		Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche
		Medicina Legale e Sanità Pubblica
		Scienze CC.FF.MM. -Como
		Economia
		<b>Facoltà</b>
		Economia
		Giurisprudenza
		Medicina e Chirurgia
		Scienze MM.FF.NN. Varese
		Scienze MM.FF.NN. - Como
		<b>Centri</b>
		Centro int. Ricerche e storie locali
		Centro Studio Sistemi Dinamici
		Centro di Informatica Interattiva
		<b>Istituti</b>
	Ortopedia e Traumatologia	
	Laboratorio di Farmacologia	
	Istituto di Scienze Giuridiche	
	<b>di Servizio</b>	<b>Amministrazione Centrale</b>
		<b>SIC</b>
		<b>SIBA</b>

**Tabella 7.4.3 – Funzioni obiettivo**

<b>Funzioni obiettivo</b>	<b>Ricerca</b>	<b>Istituzionale</b>	Varese
			Como
	<b>Didattica</b>	<b>Commerciale</b>	Varese
			Como
		<b>Istituzionale</b>	Varese
			Como
		<b>Commerciale</b>	Varese
			Como
<b>Attività indirette</b>		Varese	
		Como	

### 7.4.3 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO E LE AZIONI INTRAPRESE

L'obiettivo del Progetto CIA era quello di adottare uno strumento informatico a livello di Ateneo, comune a tutti i centri autonomi di bilancio e di spesa, collegato o collegabile in futuro ad altre procedure (gestione del personale, gestione retribuzioni, sistema della ricerca, sistema gestione studenti, ecc.), che potesse divenire strumento di supporto per le decisioni istituzionali e strategiche dell'Ateneo.

Le azioni intraprese sono state le seguenti:

- dall'esercizio 2002 è stato introdotto gradualmente il sistema budgetario nell'attribuzione delle risorse lasciando autonomia di decisione ai centri di spesa. Nell'esercizio 2005 tale sistema ha riguardato i seguenti budget:
  - budget delle esigenze didattiche delle Facoltà;
  - budget della comunicazione;
  - budget delle attività di internazionalizzazione;
  - budget dell'orientamento;
- con DR n. 6296 del 15/3/2004 è stato emanato il Regolamento di Amministrazione, contabilità e finanza, entrato in vigore il 1/4/2004, che mira a conseguire i seguenti obiettivi: rendere operativi i principi di autonomia e decentramento contenuti nello Statuto; riconoscere esplicitamente il ruolo dei sistemi di gestione informatica dei dati contabili; disciplinare i rapporti interni tra Amministrazione Centrale e strutture periferiche; semplificare le procedure, introducendo diversi livelli di responsabilità; definire la funzione di controllo di gestione per renderla operativa; introduzione del bilancio economico, consolidato e disaggregato per centri di costo; introduzione del budget preventivo, collegato ad obiettivi di previsione di attività e programmi a medio termine e il bilancio consuntivo;
- dal 1/7/2005 le entrate proprie dei centri autonomi di bilancio sono accertati e incassati autonomamente dagli stessi eccetto i contributi MIUR e le prestazioni conto terzi;
- dal 1/1/2006 è stato acquisito il modulo inventario di CIA con i seguenti obiettivi: rendere disponibili in ogni momento i dati patrimoniali dell'Ateneo con l'utilizzo di un sistema informatizzato; effettuare le registrazioni relative agli ammortamenti in contabilità economica;
- dal 1/1/2006 è stata resa obbligatoria per tutti i centri autonomi di spesa la registrazione contabile con il sistema di contabilità integrata (CIA);
- dal 1/4/2006 è stato attivato l'Ufficio Controllo Interno che ha come compito di effettuare il controllo di gestione e il monitoraggio sulle attività degli uffici.

---

#### **7.4.4 ESTENSIONE DEL PROGETTO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE**

Per l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale dovranno essere effettuati una serie di interventi quali: integrare il sistema fornito dal CINECA per le retribuzioni del personale (CSA) con il sistema di contabilità integrata (CIA) sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista analitico-gestionale; raccordare il sistema con la contabilità di magazzino; calcolare e registrare le quote di ammortamento dei cespiti ad utilità pluriennale e, infine, intraprendere l'attività di configurazione per il ribaltamento dei costi.

Per la completa operatività del sistema di contabilità integrata si sta predisponendo un progetto che individua le risorse umane e materiali da acquisire, le modalità e i tempi di realizzazione iniziando dall'Amministrazione Centrale per estenderla in una seconda fase a tutte le strutture periferiche.